

# Nicht ohne (m)einen Verein

**Kommunale Multiakteurspartnerschaften  
für die Energiewende**

---

Autoren

**Dr. Julia Plessing**  
**Stéphanie-Fabienne Lacombe**  
**Dr. Anna S. Hüncke**

Potsdam  
Mai 2025

**RIFS Study**

# Zusammenfassung

Für die Bewältigung der Energiewende sind kommunale Politik und Verwaltung zunehmend auf die Zusammenarbeit mit wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren angewiesen. Um lokale Klimaziele zu erreichen, haben sich in einigen deutschen Landkreisen Vereine als lokale Multiaktorspartnerschaften (MAPs) gegründet. Ihr Beitrag zu einer kooperativen Governance auf lokaler Ebene bleibt indes noch unterbeleuchtet. Mit Verweis auf reichhaltige Evidenz aus der Praxis zeigt diese fallübergreifende Studie das Potenzial von MAPs, die kollektive Handlungsfähigkeit im kommunalen Raum durch eine Verstärkung von (informellen) Netzwerken, Vertrauensaufbau, niedrigschwellige Konfliktlösung und Einwerbung von zusätzlichen Ressourcen zu steigern. Die klassische Vereinsform bietet dazu einige Vorteile. Ebenso können insbesondere kleinere Kommunen von einer Zusammenarbeit in Vereinen profitieren. Mit Verweis auf nationale Förderprogramme in Frankreich empfiehlt diese Studie eine gezieltere Förderung von Kooperationen für die Energiewende im kommunalen Raum.

## Summary

In order to manage the energy transition, local politics and administrations are increasingly dependent on the cooperation with economic and civil society actors. In order to achieve local climate goals, associations (German: Vereine) as local multisector partnerships (MSPs) have been founded in some German districts. However, their contribution to cooperative governance at local level remains underexplored. Drawing upon extensive local evidence, this cross-case study shows the potential of MSPs to increase the collective capacity for action by strengthening (informal) networks, building trust, possibilities for low-threshold conflict resolution and attracting additional resources. The classic form of association offers a number of advantages. Smaller municipalities in particular can benefit from co-operation in associations. With reference to national funding programmes in France, this study recommends a more targeted promotion of cooperation for the local energy transition.

### Hinweis

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert das Deutsch-Französische Zukunftswerk im Rahmen der Strategie „Forschung für Nachhaltigkeit“ (FONA) [www.fona.de](http://www.fona.de) im Förderschwerpunkt Sozial-ökologische Forschung unter dem Förderkennzeichen 01US2001. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor:innen.



### Danksagung

Die Autorinnen möchten sich zuallererst bei den Interviewpartner:innen aus den Landkreisen Siegen-Wittgenstein, Steinfurt und Waldeck-Frankenberg bedanken. Unser Dank gebührt außerdem den zahlreichen Teilnehmenden unserer deutsch-französischen Dialogformate. Ihre wertvollen Beiträge und anregenden Diskussionen waren die zentrale Inspirationsquelle für diese Studie. Darüber hinaus gebührt Dominik Werner großer Dank für die wertvolle Unterstützung bei der Recherche sowie Aurélie Marsano für das sorgfältige Lektorat.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>FORSCHUNGSSTAND UND ANALYTISCHER RAHMEN</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>DIE VEREINE IM ÜBERBLICK</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>BÜNDELUNG LOKALER KRÄFTE FÜR DIE ENERGIEWENDE</b>	<b>10</b>
4.1	Vereine als Katalysatoren für Netzwerke und Vertrauen	10
4.1.1	Vereinsgovernance als Erfolgsfaktor	11
4.1.2	Die Wirkkraft der „Parkplatzgespräche“	12
4.1.3	Herausforderungen der Kooperation	13
4.2	Zusätzliche Ressourcen für die Energiewende?	13
4.2.1	Akquise von Mitteln	14
4.2.2	Mitgliedsbeiträge und Ehrenamt	15
<b>5</b>	<b>MAPS ALS WIN-WIN FÜR PARTNER UND VEREIN</b>	<b>16</b>
5.1	Finanzieller Nutzen und Imagegewinn für Partnerorganisationen	17
5.2	Können MAPs Verwaltungshandeln agiler gestalten?	18
<b>6</b>	<b>FAZIT</b>	<b>19</b>
	<b>Quellenübersicht</b>	<b>21</b>
	<b>Literatur</b>	<b>22</b>
	<b>Autorinnen</b>	<b>26</b>

# Infoboxen

Infobox 1 Tabellarischer Überblick über die Vereine	9
Infobox 2 Das Project Zero in Sønderborg	11
Infobox 3 Fallbeispiel Dünkirchen und das Förderprogramm territoires d'innovation	14

# 1 Einleitung

Der Klimawandel stellt unsere Gesellschaften vor immer komplexer werdende Herausforderungen (Hancock, 2017; Renn, 2008; Böcher & Nordbeck, 2014). Insbesondere Kommunen sind zur Erreichung ambitionierter Klimaziele gefordert. Um Klimaneutralität allein im Energiesektor zu erreichen, müssen der Gebäudebestand saniert, erneuerbare Energien erschlossen und Wärmenetze dekarbonisiert werden. Kommunale Verwaltungen können diese Herausforderungen nicht allein bewältigen (Rückert-John & Schäfer, 2017), denn ihr direkter Einfluss auf die Reduktion von Treibhausgasen ist begrenzt (Hofstad et al., 2022). So macht in einer deutschen Großstadt der Gebäudebestand zwar rund zwei Drittel der kommunalen Emissionen aus (dena, o.J.). Doch liegen nur rund 2% der gesamtstädtischen THG-Emissionen im Einflussbereich von Kommunen (Dünnebeil et al., 2023, S. 163). Auf die übrigen Emissionen haben kommunale Akteure<sup>1</sup> hingegen nur einen indirekten Einfluss. Erschwerend kommt hinzu, dass Klimaschutz und -anpassungsmaßnahmen in den freiwilligen Aufgabenbereich einer Kommune fallen und somit oft nur mit unzureichenden finanziellen und personellen Ressourcen ausgestattet sind (van der Heijden, 2019). Darüber hinaus wachsen - zum Teil angeheizt durch politische Debatten auf nationaler Ebene – Ängste der Bevölkerung vor steigenden Heizkosten und Konflikte rund um den Ausbau erneuerbarer Energien. Für die kommunale Politik und Verwaltung bedeuten diese Herausforderungen, dass sie auf die Zusammenarbeit mit wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren angewiesen sind (Innes & Booher, 2010).

In deutsch-französischen Dialogen, die das deutsch-französische Zukunftswerk in den Jahren 2021 bis 2024 durchführte, betonten die teilnehmenden Kommunen stets die Wichtigkeit neuer Formen der Governance, um schneller, agiler und bedarfsgerechter auf die Herausforderungen im kommunalen Raum zu reagieren (vgl. Spinrath & Plessing, 2023). Bei unseren Recherchen sind wir in einigen Landkreisen auf Multiakteurspartnerschaften (im Folgenden MAPs) gestoßen. In den Landkreisen Siegen-Wittgenstein (Nordrhein-Westfalen), Steinfurt (Nordrhein-Westfalen) und Waldeck-Frankenberg (Hessen) haben sich Landkreise, Kommunen und Unternehmen zusammengeschlossen, um lokale Klimaziele schneller zu erreichen. Diese MAPs sind sehr unterschiedlich in ihrer Zusammensetzung, ihrer Größe, ihrer Laufzeit, ihrer finanziellen Ausstattung und ihren konkreten Zielsetzungen. Verbindendes Element ist bei allen dreien die Vereinsform und der Anspruch, kooperativ die Energiewende auf Ebene der Landkreise zu unterstützen. In dieser Fallstudie stellen wir uns in einer cross-case Analyse der drei Vereine die Frage, ob sie als MAPs das Potenzial besitzen, langfristige Kooperationen zu entwickeln, zusätzliche Ressourcen zu aktivieren, Vertrauen in die Energiewende zu schaffen und somit die Handlungsfähigkeit im kommunalen Raum zu erweitern.

Trotz ihrer Unterschiedlichkeit orientieren sich die Ziele der hier untersuchten Vereine an internationalen Vereinbarungen wie dem Pariser Klimaabkommen, an nationaler Gesetzgebung und an lokalen Klimaschutzzielen. Der Energieland 2050 e.V. im Kreis Steinfurt möchte laut Satzung dazu beitragen, dass der Kreis bis 2050 „energieautark“ wird, und ist dabei auch aktiv in der Vernetzung relevanter öffentlicher und privater Akteure (Energieland 2050 e.V., 2024a, S. 1). Klimaneutrales Waldeck-Frankenberg e.V. hat sich zum Ziel gesetzt, die Unterstützung von Akteuren aus Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft zu bündeln, um „bis 2035 eine klimaneutrale Region“ zu schaffen (Klimaneutrales Waldeck-Frankenberg e.V., 2021a, S. 1). Ziel des Energievereins Siegen-Wittgenstein e.V. ist u.a. die „unabhängige Initialberatung von Bürgern über bauliche und heizungstechnische Möglichkeiten der Gebäudesanierung, öffentliche und sonstige Fördermöglichkeiten sowie Wirtschaftlichkeits- und Umweltaspekte“ (Energieverein Siegen-Wittgenstein, 2011). Die Vereine in Siegen-Wittgenstein und im Kreis Steinfurt wurden von den Kommunen, d.h. ihrer politischen Führung sowie ihren Verwaltungen, der Verein in Waldeck-Frankenberg von der lokalen Wirtschaft gemeinsam mit der Verwaltung ins Leben gerufen. Den drei Vereinen ist gemein, dass sie im Gegensatz zu viel zitierten Reallaboren oder Living Labs (Wascher, 2022; Mayer-Ries, 2018) eher langfristige Formen der Zusammenarbeit anstreben.

<sup>1</sup> In dieser Studie verwenden wir gendersensible Sprache, sofern wir uns auf Personen beziehen. Bei Institutionen verzichten wir auf eine Genderung.

In einem ersten Kapitel diskutieren wir in Kürze den aktuellen Forschungsstand und erläutern den analytischen Rahmen dieser Studie. Trotz wachsendem wissenschaftlichen Interesse an MAPs (Innes & Booher, 2010; Ansell & Gash, 2007; Hofstad et al., 2022) fehlt es nach wie vor an Evidenz, was deren Umsetzung, Effektivität und potenzielle Wirksamkeit für die sozial-ökologische Transformation betrifft (Medina-García et al., 2022, S. 2; Hölscher, 2019; van der Heijden, 2019). Mit seinem Fokus auf einer fallübergreifenden Analyse der konkreten Erfahrungen der Vereine zielt dieser Beitrag darauf ab, die wissenschaftliche Debatte mit Evidenz aus der Praxis zu bereichern. In Kapitel zwei geben wir einen kurzen Überblick über die drei Vereine. In den beiden zentralen Kapiteln drei und vier diskutieren wir die Potenziale der Vereine als Multiakteurspartnerschaften um erstens, Kooperationen zwischen den verschiedenen Sektoren zu fördern sowie Ressourcen für die Energiewende zu bündeln und zweitens, die Handlungsfähigkeit der einzelnen Akteure im Partnergefüge für die Energiewende zu stärken.

### Transdisziplinäres Forschungsdesign

Der thematische Fokus und die Fragestellung dieser Studie entstanden im Rahmen der Arbeit des Zukunftswerks zur sozial-ökologischen Transformation, nachhaltigen Stadtentwicklung und Energiewende. Durch Feldforschung und kuratierte Online-Dialoge sammelte das Zukunftswerk Erkenntnisse und Daten zu den Chancen und Herausforderungen deutscher und französischer Kommunen auf dem Weg zur Klimaneutralität. Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse erarbeiteten ca. 50 deutsche und französischen Expert:innen aus Partnerkommunen, Zivilgesellschaft, Verwaltung und Wissenschaft in einem 7-monatigen Prozess Handlungsempfehlungen<sup>1</sup> an die jeweiligen Regierungen. Eine der Handlungsempfehlungen bezieht sich explizit auf die Notwendigkeit, „die Zusammenarbeit (...) zwischen lokalen Schlüsselakteuren innerhalb von Kommunen mit Hochdruck zu unterstützen“ (Deutsch-Französisches Zukunftswerk, 2022b).

Die Studie verfolgt demnach einen transdisziplinären Forschungsansatz, der sich durch einen hohen Praxisbezug auszeichnet und den Anspruch hat, Lernprozesse zwischen Wissenschaft und Praxis auf Augenhöhe zu gestalten (Lang et al., 2012). Insbesondere bei Fragestellungen zur sozial-ökologischen Transformation ist transdisziplinäre Forschung geeignet, um politische Entscheidungsträger:innen zu informieren und zu beraten (Renn, 2021). Auf der Basis der Datengrundlage aus dem transdisziplinären Prozess entwickelten wir die Forschungsfragen, führten drei Vor-Ort-Besuche sowie 15 semi-strukturierte Interviews mit Vertreter:innen der Geschäftsführungen und Vorstände der Vereine, mit Mitarbeiter:innen der Verwaltungen (z. B. kommunaler Stellen für Klimaschutz), der Mitgliedsunternehmen (z. B. aus der erneuerbaren Energiewirtschaft oder den Stadtwerken) sowie weiterer Mitgliedsinstitutionen (z. B. der Kreishandwerkerschaft) durch. Die leitfadengestützten Gespräche, die in der Regel ca. 60 Minuten dauerten, wurden transkribiert und anschließend mittels Verschlagwortung kodiert und analysiert.

## 2 Forschungsstand und analytischer Rahmen

Kommunen und Städte sind heutzutage gleichzeitig zentrale Schauplätze und Akteure des Klimaschutzes und der Klimaanpassung. Da herkömmliche Funktionsweisen kommunalen Handelns den damit verbundenen Herausforderungen nicht mehr gerecht werden, spielen Kommunen eine Schlüsselrolle bei der Schaffung neuer Handlungsmöglichkeiten, Institutionen und Formen der Zusammenarbeit mit anderen lokalen Akteuren (Hofstad et al., 2022; van der Heyden, 2018). In den wissenschaftlichen Debatten werden dialogische Formen der Zusammenarbeit in diesem Bereich zumeist mit dem Konzept der Klimagovernance oder auch kooperativen Governance (collaborative governance) beschrieben (Hofstad et al., 2022) und als nicht-hierarchische Form der politischen Steuerung und ein „Regieren in Netzwerken“ definiert (Medina-García et al., 2022; Hölscher, 2019; Kropp, 2017). Um als kooperative Governance zu gelten, sollten Klimaschutz- und Klimaanpassungs-

<sup>1</sup> Die Handlungsempfehlungen der drei Arbeitszyklen sozial-ökologische Transformation, nachhaltige Stadtentwicklung und Energiewende sind auf der Webseite des Zukunftswerks einsehbar (Deutsch-Französisches Zukunftswerk, 2022a)

maßnahmen „administrative und territoriale Grenzen überschreite[n], unterschiedliche Akteursgruppen einbeziehe[n], verschiedene Wissensformen integrier[en] und umsichtig mit den unvermeidlichen Unsicherheiten und Interessenskonflikten umgeh[en]“ (Kropp, 2017, S. 133). Es geht bei kooperativer Governance also explizit nicht um Bürgerbeteiligung, welche vor allem die Beziehung zwischen der lokalen Regierung und den Bürger:innen, also den „Regierten“, umschreibt (Hofstad et al., 2022).<sup>1</sup>

Der Fokus der Literatur lag zunächst größtenteils auf theoretischen Auseinandersetzungen mit Klimagovernance (Innes & Booher, 2010; Hölscher, 2019). In der letzten Dekade hat sich ein Forschungsbereich entwickelt, der sich stärker mit der Empirie kooperativer Governance befasst (Wascher, 2022; Hölscher, 2019; Paskaleva & Cooper, 2021; Bulkeley et al., 2019). Dieser widmet sich jedoch eher zeitlich befristeten Projektlösungen wie Re-allaboren, Living Labs oder Pilotprojekten, wogegen alltäglichere und langfristige Formen der Vernetzung, wie sie zum Beispiel in Vereinen entstehen können, vom wissenschaftlichen Diskurs überwiegend außer Acht gelassen werden (Wolfram et al., 2019, S. 2<sup>2</sup>). Es mangelt nach wie vor an Evidenz, was Umsetzung, Effektivität und potenzielle Wirksamkeit von MAPs für die sozial-ökologische Transformation angeht (Medina-García et al., 2022, S. 2; Hölscher, 2019; van der Heijden, 2019; Paskaleva & Cooper, 2021).

Ziel dieses Beitrags ist, zur Schließung dieser Forschungslücke beizutragen, indem die konkreten Umsetzungsstrategien, Ergebnisse und Wirkweisen dreier Vereine mit MAP-Struktur hinsichtlich ihres Potenzials zur Stärkung der kommunalen Handlungsfähigkeit in der Energiewende untersucht werden. Die wissenschaftliche Literatur bezieht sich auf MAPs bzw. „multi-stakeholder partnerships“ und verwandte Konzepte wie z. B. „innovative multi-actor collaborations“ (IMACs) (Medina-García et al., 2022) oder „cross-sector social partnerships“ (CSSP) (Clarke & MacDonald, 2019). Zentral in der Betrachtung von MAPs ist ihr institutionelles Design, denn dieses „kann ein mehr oder weniger kohärentes Regelwerk, Normen und Verfahren bereitstellen, die es relevanten und betroffenen Akteuren ermöglichen, miteinander zu kommunizieren, ihre gemeinsame Suche nach Lösungen für ein gemeinsames Problem zu gestalten, Experimente und Austausch zu erleichtern und/oder ihre Ressourcen zu bündeln und ihre Handlungen in der Umsetzungsphase zu koordinieren“<sup>3</sup> (Hofstad et al. 2022, S. 206). Die drei hier untersuchten MAPs bedienen sich der klassischen Vereinsform als institutionellem Instrument. Sie umfassen im Wesentlichen zwei Sektoren: die öffentliche Hand und die Wirtschaft. Zivilgesellschaftliche Initiativen sind, wenn überhaupt, nur am Rande vertreten, jedenfalls nicht in den Vorständen der Vereine. Mitglieder sind allerdings in allen drei Vereinen sowohl Kreis- als auch lokale Verwaltungen und auch aus der Wirtschaft sind eine Vielzahl von Akteuren vertreten. Vereine sind in Deutschland gemeinnützig, dienen also dem Gemeinwohl. Sie sind eine gängige Gesellschaftsform, in der „kollektive Lernprozesse“ zu „örtlich verankerte[n] Transformationsinitiativen“ gestaltet werden und in der teils heterogene Akteure „kooperativ“ miteinander agieren (Kropp, 2017, S. 142). Im deutschen Kontext sind sie die am weitesten verbreitete zivilgesellschaftliche Organisationsform (Deutscher Bundestag, 2008). Sie sind gegenüber anderen Organisationsformen (wie Genossenschaften) eine flexiblere und rechtlich leichter zu etablierende Struktur. Daher eignen sie sich als Organisationsform der Klimagovernance auch dazu, sich auf der Grundlage von „lessons learnt“ an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen (van der Heijden, 2019, S.6<sup>4</sup>). Als potenzielle organisatorische Form der institutionalisierten Partnerschaft zwischen Verwaltung und anderen Akteuren werden Vereine allerdings in der wissenschaftlichen Klimagovernanceliteratur bisher kaum als Beispiele betrachtet (Ausnahmen sind Haupt & Kern, 2020; Kropp, 2017; Kropp & Türk, 2017).

Hier setzt unser Beitrag an. Er beleuchtet in einer fallstudienübergreifenden Analyse, inwiefern MAPs, in Form von Vereinen, das Potenzial bieten, Verwaltungshandeln effektiver zu gestalten. In einem ersten Schritt fragen wir uns, inwieweit durch die Zusammenarbeit im Verein eine Kapazitätssteigerung bzw. Prozessoptimierung für die Umsetzung von Klimamaßnahmen im Landkreis stattgefunden hat. Clarke und MacDonald bezeichnen eine solche Steigerung der Handlungsfähigkeit auch als Process Outcomes (2019). Durch den Zusammenschluss verschiedener Akteure entstehen in Bezug auf die Ziele der MAP Möglichkeiten des kollektiven Lernens, werden innovative Lösungen für die Umsetzung von

1 Im Zusammenhang mit kooperativer Governance spricht die Forschung auch zunehmend von „Ko-kreation“ als Möglichkeit, soziale Innovation voranzubringen (Ansell & Torfing, 2021; Hofstad et al., 2022). Dies steht jedoch hier nicht im Fokus.

2 Vgl. Originalzitat: „on (local) showcase innovations such as living labs or pilot projects. This runs the risk of neglecting (...) trends in (...) urban climate governance, occurring through a range of more 'profane' novelties and modifications that equally affect how cities and urban stakeholders learn about collective responses to climate change such as (...) networking“ (Wolfram et al., 2019, S. 2)

3 Vgl. Originalzitat: „can provide a more or less coherent set of rules, norms and procedures that allow relevant and affected actors to communicate with each other, frame their joint search for solutions to common problem, facilitate experimentation and exchange and/or pool their resources and coordinate their actions in the implementation phase“ (Hofstad et al., 2022, S. 206).

4 Vgl. Originalzitat: „[a] central aspect of innovative and experimental urban climate governance interventions, processes and institutions is that they are changed in response to lessons learnt during their (initial) implementation“ (van der Heijden, 2019, S. 6).

Maßnahmen gefunden oder wird das Budgetmanagement strategisch verbessert (Clarke & MacDonald, 2019, S. 301; Klijn et al., 2011). Dazu zählen auf der lokalen Ebene u.a. die Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen inklusive der Suche nach weiteren „kreativen“ Finanzierungsquellen (van der Heijden, 2019, S. 4<sup>1</sup>). Hierzu diskutieren wir in Kapitel vier, inwieweit Vereine als MAPs sich dafür eignen, Vertrauen und Kooperationsfähigkeit zwischen den unterschiedlichen lokalen Akteuren zu stärken, zusätzliche Ressourcen für Kommunen zu generieren, und Verwaltungshandeln agiler zu gestalten.

Des Weiteren untersuchen wir die Wirkungen, bzw. die Vorteile, die die Partner durch ihre Mitgliedschaft im Verein als MAP für sich selbst verbuchen können. Beispiele hierfür können ein verbessertes Image, finanzielle Vorteile oder ein Wissenszuwachs sein (Clarke & MacDonald, 2019). Man kann diese Wirkungen auch als Partner Outcomes beschreiben. Sie sind für eine MAP zentral, da sie die Motivation der Beteiligten erhöhen, sich weiterhin in der MAP zu engagieren. Auf die Partner Outcomes gehen wir im Kapitel fünf ein (Clarke & MacDonald, 2019). Die Studie beleuchtet nicht, inwieweit die Vereine ihre selbst angestrebten Ziele bisher erreicht haben, da die Messung der Erreichung solcher Ziele äußerst herausfordernd ist: Oftmals liegen die Ergebnisse lokaler Klimagovernance nicht vor – sei es aufgrund ihrer Langfristigkeit, fehlender Daten, oder weil sie nicht in Isolation von anderen Veränderungen messbar sind oder ausschließlich auf eine bestimmte Klimagovernancemaßnahme zurückgeführt werden können (van der Heijden, 2019, S. 6<sup>2</sup>).

## 3 Die Vereine im Überblick

Die drei hier untersuchten Vereine sind alle regional verankert und ähneln sich in ihrer Zielsetzung: Sie verschreiben sich dem Klimaschutz durch Energieberatung (Siegen-Wittgenstein, gegr. 2011) oder der Unterstützung des Landkreises beim Erreichen der Klimaneutralität bis 2035 (Waldeck-Frankenberg, gegr. 2021) bzw. bis 2040 (Kreis Steinfurt, gegr. 2016).

Sie sind alle in ländlich geprägten Landkreisen etabliert. Verwaltungen der Landkreise und Kommunen sowie Wirtschaftsakteure (zum Beispiel Handwerksbetriebe, Banken oder Versorgungsbetriebe) sind Schlüsselmitglieder des Vereins und in allen drei Vorständen vertreten. Privatpersonen sind nur in Ausnahmefällen Mitglieder. Zivilgesellschaftliche Initiativen sind nur bei Energieland 2050 e.V. Mitglied, allerdings nicht im Vorstand. Aus diesem Grund betrachten wir in dieser Studie insbesondere die Rolle von Verwaltung und Wirtschaft im Vereinsgefüge.

Für die Analyse ist außerdem relevant, dass alle drei Vereine von der lokalen Politik bestärkt werden und dadurch eine institutionelle Verankerung erreichen konnten. So sind in den drei Vereinen alle kreisangehörigen Städte und Gemeinden Mitglied geworden. Im Kreis Steinfurt hat der Kreistag den Verein ins Leben gerufen. Beim Energieverein Siegen-Wittgenstein war es der damalige Klimaschutzbeauftragte der Universitätsstadt Siegen. Im Fall von Klimaneutrales Waldeck-Frankenberg e.V. war ein Heiztechnikunternehmen Initiator, doch wurde die Initiative von der lokalen Politik unterstützt. Entsprechend sind auch die Geschäftsführungen verteilt: Im Kreis Steinfurt wird diese vom Amt für Klimaschutz und Nachhaltigkeit übernommen, in Siegen-Wittgenstein in einer Doppelrolle durch den Leiter der Stabsstelle Klimaschutz<sup>3</sup> und in Waldeck-Frankenberg durch einen Mitarbeiter des initierenden Unternehmens.

Die Unterschiedlichkeit der Vereine schlägt sich auch in der Analyse nieder. So ist der Verein Energieland e.V. der mit Abstand finanzstärkste Verein. Daher sind dort auch Wirkungen stärker ersichtlich als bei den anderen Vereinen. Doch bringt die fallübergreifende Analyse der anderen beiden Vereine wichtige Erkenntnisse zu den Potenzialen der Vereine als MAP, die Handlungsfähigkeit im Kreis für Klimaschutz- und anpassung zu stärken und

<sup>1</sup> Vgl. Originalzitat: „creative solutions to fund (...) climate agendas“ (van der Heijden, 2019, S. 4)

<sup>2</sup> Vgl. Originalzitat: „the outcomes of urban climate governance can often not be studied in isolation from other social phenomena, and are often not observable at the time of study or cannot be directly attributed to the governance“ (van der Heijden, 2019, S. 6)

<sup>3</sup> Beim Energieverein Siegen-Wittgenstein wird zum 1. Juni 2025 eine Vollzeitstelle für die Geschäftsführung eingerichtet, die sich aus der Kreisumlage und aus einem Zuschuss von 2000 Euro pro Kommune finanziert.

ihre Mitglieder zu unterstützen. Die Tabelle gibt einen Überblick über Gemeinsamkeiten und Unterschiede (Stand 01/2025):

#### INFOBOX 1 TABELLARISCHER ÜBERBLICK ÜBER DIE VEREINE

	EnergieLand 2050 e.V. Kreis Steinfurt	Energieverein Siegen- Wittgenstein e. V.	Klimaneutrales Wal- deck-Frankenberg e.V.
<b>Ziele</b>	„Unterstützung des Kreises beim Ziel 'Klimaneutralität 2040'“ <sup>1</sup>	"Schutz der Umwelt, der Erdatmosphäre und der Luftreinhaltung in der Region Siegen-Wittgenstein (...als...) Schlüssel für eine nachhaltige Senkung der energiebedingten Umweltbelastungen und damit das Erreichen übergeordneter klimapolitischer Zielsetzungen“ <sup>2</sup>	„Klimaneutralität für den Landkreis bis 2035 herstellen und langfristig sichern“ <sup>3</sup>
<b>Vorstand</b>	Landrat des Kreises, Vertreter:innen des Kreistages, der Handwerkschaft, Banken, Kommunen, Fachhochschule, Stadtwerke, weitere aus der Wirtschaft	Vertreter:innen des Kreises, einer Kommune und eines Unternehmens	Kreisbeigeordneter und Wirtschaftsakteur:innen
<b>Geschäftsführung</b>	Amt für Klimaschutz und Nachhaltigkeit des Kreises Steinfurt	Mitarbeiter der Stadtverwaltung Siegen	Mitarbeiter des initiierten Unternehmens
<b>Gründungsjahr</b>	Vorläuferverein „Haus im Glück e.V.“ seit 2015 aktiv, EnergieLand 2050 e.V. seit 2017 aktiv	Seit 2011 aktiv	Seit 2021 aktiv
<b>Initiatoren</b>	Initiative Kreis; Vorläufer war Unternehmensnetzwerk und Energieberatung für Bürger:innen	Initiative Stadt Siegen; Vorläufer war informeller Austausch von Kommune mit Handwerksbetrieben	Initiative eines Heiz- und Klimatechnikunternehmens, unterstützt von lokaler Politik und Verwaltung
<b>Mitgliederstruktur</b>	163 Mitglieder aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft sowie alle 24 kreisangehörigen Städte und Gemeinden	33 Mitglieder, darunter Handwerkerinnung, Handwerksbetriebe, Banken, Bürgerenergiegenossenschaft, Universität, Versorgungsbetriebe, weitere Wirtschaftsakteure sowie alle kreisangehörigen Städte und Gemeinden und der Kreis.	135 Mitglieder, darunter Kreishandwerkerschaft, Handwerksbetriebe, Banken, Versorgungsbetriebe, weitere Wirtschaftsakteure sowie alle kreisangehörigen Städte und Gemeinden und der Kreis.
<b>Personal</b>	9 Mitarbeitende	2 Minijobstellen (ab 1.6.2025 eine Vollzeitstelle)	Ein ehrenamtlicher Geschäftsführer
<b>Finanzierung</b>	200 000€/Jahr werden vom Kreis gestellt Beiträge der Mitglieder nach Anzahl Mitarbeiter:innen gestaffelt (250€/Jahr bis 5000€/Jahr)  Gesamtbudget zzgl. Fördermittel: 1 Mio €/Jahr	Beitragsordnung ist auf Anfrage erhältlich	Beiträge der Mitglieder nach Anzahl Mitarbeiter:innen gestaffelt (120€/Jahr bis 540€/Jahr)

1 EnergieLand 2050 e.V., o.D.

2 Energieverein Siegen-Wittgenstein e.V., o.D.

3 Klimaneutrales Waldeck-Frankenberg e.V., o.D.

# 4 Bündelung lokaler Kräfte für die Energiewende

Im kommunalen Raum bewegen sich sehr unterschiedliche Akteurskonstellationen mit konkurrierenden Standpunkten und zum Teil widersprüchlichen Interessen (Kropp, 2017). So arbeiten lokale Politik und Verwaltung einerseits und wirtschaftliche Unternehmen andererseits in zum Teil entgegengesetzten Systemlogiken. Der Anspruch kooperativer Governance ist es, „Akteure aus unterschiedlichen Handlungskontexten einzubinden und neue Allianzen zu schmieden“ (Kropp, 2017, S. 149), um Klimaschutz- und anpassung beschleunigen zu können. Vereine können als koordinierende Einheit lokaler Initiativen „Kooperationen mit institutionellen Entrepreneuren aus dem kommunalpolitischen Raum“ eingehen und somit eine größere Wirkkraft entfalten (Kropp, 2017, S. 152): „Dann lassen sich oftmals regelrechte Kaskaden von sozial-ökologischen Projekten und Innovationen beobachten, die lokal die Handlungsbereitschaft und das dafür notwendige Handlungswissen erhöhen. Die sich entwickelnden Netzwerke entfalten weitere Potenziale, die in vielerlei, auch wirtschaftliche Unternehmungen münden“ (Kropp, 2017, S. 152). Es geht dabei explizit nicht um Partizipation, bei der die lokale Verwaltung die Einwohner:innen an ihren Plänen und Aktivitäten beteiligt, sondern darum, dass lokale Akteure auf Augenhöhe gemeinsam agieren, um die komplexen Herausforderungen des Klimawandels zu bewältigen (Hofstad et al., 2022, S. 204).

Grundvoraussetzung für die Entfaltung solcher Wirkkraft sind sogenannte Process Outcomes, also eine kollektive Kapazitätssteigerung, die durch Netzwerkbildung, gemeinsames Lernen, Vertrauensaufbau oder Pooling von Wissen und Ressourcen erfolgen kann. Die Fragen, die wir uns hier diesbezüglich stellen, lauten: Sind Vereine als MAPs besonders dazu geeignet, die hier genannten Process Outcomes zu generieren? Inwiefern können wir auf der Basis der hier untersuchten Vereine Potenziale für eine gesteigerte kollektive Handlungsfähigkeit zur Erreichung von Klimazielen erkennen?

Insbesondere in zwei Bereichen konnten die von uns untersuchten Vereine maßgeblich dazu beisteuern. Erstens haben sie dazu beigetragen, Kooperationen und Netzwerke, die es bereits auf Projektebene gab, zu institutionalisieren und somit langfristig zu verstetigen. Die Governance der Vereine mit einem Vorstand, der paritätisch mit Akteuren aus den unterschiedlichen Sektoren zusammengesetzt und demokratisch von Mitgliedern gewählt ist, ist dabei besonders hilfreich. Nicht zu unterschätzen ist ebenso die informelle Vernetzung, die als Begleitprodukt der formalisierten Vereinsaktivitäten entsteht. Zweitens konnten wir in allen untersuchten Vereinen eine deutliche Mobilisierung von lokalen Ressourcen, insbesondere von Ehrenamt, beobachten. Darüber hinaus sticht der Energieland e.V. mit einer erheblichen Mobilisierung zusätzlicher finanzieller Mittel hervor. Dies war jedoch bei den anderen untersuchten Vereinen wesentlich weniger der Fall.

## 4.1 Vereine als Katalysatoren für Netzwerke und Vertrauen

Vereine gründen sich selten aus dem Nichts. So betont Stewart (2005, S. 156): „Wenige Partnerschaften beginnen von Grund auf. Sie bauen stattdessen auf vergangenen Beziehungen auf, und diese Grundlagen sind wichtig.“ Ebenso ist das Bestehen von Akteursnetzwerken zu progressiven Themen hilfreich für die Gründung von formalisierten Kooperationen (Medina-García et al., 2021, S. 22; vgl. auch Kropp, 2017). So können vorherige gemeinsame Lernprozesse genutzt werden, um sie in die neue Partnerschaft einfließen zu lassen (Medina-García et al., 2021, S. 22).<sup>1</sup>

In zwei der drei hier untersuchten Vereine fand bereits vor Vereinsgründung Netzwerkarbeit statt, wogegen in Waldeck-Frankenberg die Vereinsgründung explizit dem Aufbau eines Netzwerks diene. Der Energieverein Siegen-Wittgenstein entstand 2011 auf Initiative des Klimaschutzmanagers dank persönlicher Kontakte in der örtlichen Heizungsindustrie mit der Idee, Informations- und Fortbildungsveranstaltungen zu energetischer Sanierung

<sup>1</sup> Eigene Übersetzungen von „Few partnerships start from scratch. They build instead on past relationships and these foundations matter“; „the pre-existence of networks of actors around progressive issues“; „previous collective learnings“ (Medina-Garcia et al., 2021, S. 22).

anzubieten. Ein Vorläuferprojekt, „1000 Pumpen für Siegen“, dessen Ziel der Tausch von mindestens 1000 Heizungspumpen war, mündete nach erfolgreichem Abschluss in der Vereinsgründung. Doch erst mit der Gründung des Vereins schlossen sich weitere Akteure an, so zwei Banken, die Stadtwerke, zwei Fachinnungen, ein Energieversorger, ein Architekturbüro, ein Arbeitskreis zum Thema Bauen sowie zwei selbstständige Handwerker. Schließlich wurden auch alle Kommunen des Landkreises, die Universität Siegen sowie verschiedene Wirtschaftszweige der Energiewende (z. B. Energieberater, Solarteure, Schornsteinfeger) Mitglied. So ermöglichte die Vereinsgründung eine signifikante Ausweitung des durch die Projektarbeit geschaffenen Netzwerks.

Im Kreis Steinfurt gründete sich der Energieland e.V. im Rahmen der Fusion eines Unternehmer:innennetzwerks mit dem Verein Haus im Glück e.V., der seit 2008 Bürger:innenberatungen zur energetischen Gebäudesanierung durchführte. Ein wichtiger Vorläuferprozess dafür war die Lokale Agenda 21, die durch einen Kreistagsbeschluss die notwendige politische Legitimation hatte und von der Verwaltung unterstützt wurde. Somit initiierte hier wie oftmals bei kooperativen Governance-Modellen (Ansell & Gash, 2008) die kommunale Verwaltung die MAP (Medina-García et al., 2021). In der Folge wurden dank der aktiven Ansprache des lokalen Agenda 21-Büros regionale Unternehmen ebenfalls zu Unterstützern (Stablo & Ruppert-Winkel, 2017, S. 162).

Doch wie der Verein Klimaneutrales Waldeck-Frankenberg e.V. zeigt, sind Vorläuferkooperationen kein Muss. Die Gründung basierte hier stark auf dem Kooperationswillen zweier einflussreicher Akteure im Kreis. Dabei kamen der Anspruch eines Unternehmens, des größten Arbeitgebers der Region, Nachhaltigkeit in der Region zu fördern und „Lebensräume für kommende Generationen [zu] schützen, [zu] erhalten [und zu] sichern“ (Interview Nr. 9, 6. April 2022), und das Bestreben der Landkreisverwaltung und -politik, Klimaschutz über Verwaltungsgrenzen hinauszutragen, zusammen. Inspiriert wurden sie durch das Beispiel des Project Zero, einer öffentlich-privaten Partnerschaft in der Stadt Sønderborg in Dänemark (siehe Infobox 2). Nach anfänglich 14 Gründungsmitgliedern hatte der Verein zum Zeitpunkt der Recherche für diese Studie über 100 Mitglieder aus verschiedenen Sektoren. Die Mitgliedschaften werden laut Satzung allesamt politisch beschlossen (Interview Nr. 12, 18. Juni 2024).

#### INFOBOX 2 DAS PROJECT ZERO IN SØNDERBORG

Das öffentlich-private Partnership in der von der deutschen Grenze 70 km entfernten Stadt Sønderborg in Dänemark ist ein beeindruckendes Beispiel dafür, wie eine MAP ihre Ziele erreichen und messen kann. Als private Stiftung von Wirtschaft und Stadtverwaltung 2007 gegründet, hat sich das Projekt zum Ziel gesetzt, Klimaneutralität in Sønderborg bis 2029 zu erreichen. Bis 2023 hatte die Großkommune bereits rund zwei Drittel ihrer CO<sub>2</sub>-Emissionen im Vergleich zum Ausgangswert aus dem Jahr 2007 reduzieren können und ist somit auf dem besten Weg, bis 2029 klimaneutral zu sein (Project Zero, 2025). Zusätzlich hat Project Zero auch noch einige andere Ziele erreicht, wie z. B. Beschäftigung im grünen Sektor zu schaffen und Menschen um das Thema Nachhaltigkeit herum zu mobilisieren (Project Zero, o.D.).

#### 4.1.1 Vereinsgovernance als Erfolgsfaktor

Die Governancestruktur eines Vereins ist für eine MAP durch seine grundsätzlich demokratische Organisationsform, bei der alle Mitglieder gleiche Rechte und Pflichten haben (Vereinsknowhow, 2023), zuträglich. Der Vereinsvorstand vertritt einen Verein nach innen und außen. Gemäß § 26 BGB ist jeder Verein dazu verpflichtet, einen Vorstand zu ernennen. Dieser kann aus einem oder mehreren Mitgliedern bestehen und wird durch eine Wahl im Rahmen der Mitgliederversammlung bestimmt (Deutsches Ehrenamt, o.D.).

Ein wichtiges Merkmal der hier untersuchten Vereine ist, dass im Vorstand aller drei Vereine jeweils Verwaltungsakteur:innen und/oder Vertreter:innen aus der Kommunalpolitik der kreisangehörigen Städte und Gemeinden sowie Wirtschaftsvertreter:innen repräsentiert sind. So ist der Vorstand im Kreis Steinfurt gewissermaßen „pari pari besetzt zwischen (...) der öffentlichen Hand als auch (...) den Unternehmen“ (Interview Nr. 1, 19. September 2022). Durch diese Besetzung sei das Ansehen von am Verein Energieland 2050 e.V. beteiligten Verwaltungseinheiten bei anderen Vereinsmitgliedern und in der allgemeinen Öffentlichkeit merklich gestiegen. Vereine haben durch ihre Struktur eine starke Legitimation zum Handeln, da die Vielstimmigkeit von Akteuren abgebildet wird und alle Mitglieder das gleiche Stimmrecht haben (Interview Nr. 3, 25. Oktober 2022). Auch in Waldeck-Frankenberg betont der Vorstand, dass es wichtig sei, eine enge Verbindung zur kommunalen Verwaltung zu haben, aber dennoch als eigenständige Struktur verortet zu sein, um eine neutrale Plattform für die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure mit einem gemein-

samen Sachziel bieten zu können (Feldnotizen, 1. April 2022). Das ermöglicht eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, die wiederum eine Voraussetzung dafür ist, dass die Kooperation hält.

Überdies schreibt eine Vereinsstruktur keine intensive Beteiligung der Mitglieder vor, wie das z. B. bei Genossenschaften der Fall ist. Sie erlaubt die einfache Aufnahme und das unkomplizierte Ausscheiden von Mitgliedern. Das ermöglicht es den Mitgliedern, Teil eines festeren oder eben auch loseren Netzwerks zu werden, ohne zu große Verpflichtungen eingehen zu müssen oder sich zeitlich binden zu müssen.

#### 4.1.2 Die Wirkkraft der „Parkplatzgespräche“

Die hier untersuchten Vereine zeigen sich sehr unterschiedlich in ihrer institutionellen und finanziellen Ausgestaltung. Trotz dieser Unterschiede finden qua Verein an allen Orten regelmäßige Treffen, so z. B. Mitgliederversammlungen, Arbeitsgruppentreffen oder Fachforen, statt. Durch diese Treffen kommen die Vereinsmitglieder regelmäßig zusammen. Das wiederum ermöglicht informelle Begegnungen, die dem Vertrauensaufbau und der Netzwerkbildung dienlich sind. Es ist auffällig, dass die interviewten Personen öfter explizit auf die Wichtigkeit der informellen Gespräche verweisen, so z. B. auf Gespräche in Pausen oder rund um Vereinsveranstaltungen. So berichtet ein kommunaler Vertreter aus dem Kreis Siegen-Wittgenstein: „Grundsätzlich kennt man sich da natürlich auch irgendwie unter den Akteuren, deswegen gibt es natürlich im Vorfeld, in Pausen, oder im Nachhinein auch immer einen Austausch, der relativ sinnvoll ist“ (Interview Nr. 12, 18. Juni 2024). In Waldeck-Frankenberg führten die Vereinssitzungen auch zu einem persönlichen Kennenlernen der Beteiligten: „Man lernt dort, immer mal wieder, Ansprechpartner kennen, die man sonst nur im Telefonbuch sieht. So hat man sie aber direkt mal vor Ort (...) und kann dann auch mal das direkte Gespräch, den direkten Kontakt suchen. Das finde ich gut“ (Interview Nr. 13, 26. Juni 2024). Auch im Kreis Steinfurt verweist ein Wirtschaftsvertreter auf diese informellen Vernetzungsmöglichkeiten mit Innungen, der Kreishandwerkerschaft und einzelnen Betrieben: „Die Gespräche auf dem Parkplatz vor und nach den Sitzungen sind für die Netzwerkarbeit genauso wichtig, wie die Gespräche in den offiziellen Sitzungen“ (Interview Nr. 3, 25. Oktober 2022). Durch die so geknüpften informellen Kontakte entstehen auch Unterstützungsstrukturen außerhalb des Vereinsgefüges, wie ein Vertreter aus Waldeck-Frankenberg erklärt: „Das ist hilfreich, das Netz, weil jeder irgendwie immer mal so ein paar Problemchen hat und dann mal kurz bei den anderen Klimaschutzmanagerstellen anrufen und sagen [kann]: Leute, hattet ihr dasselbe Problem, wie seht ihr das?“ (Interview Nr. 13, 26. Juni 2024).

Auch bei Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten schaffen die Zusammenkünfte unterschiedlichster Akteure eine Möglichkeit zur Vermittlung zwischen Mitgliedern. „[W]enn es mal irgendwo knatscht“, kann der Verein eine Mittlerrolle einnehmen, so die Geschäftsführerin des Energieland e.V.: „Wir können da diesen Austausch organisieren und moderieren und haben die Gesprächspartner an einem Tisch“ (Interview Nr. 1, 19. September 2022). MAPs haben dabei das Potenzial, einen antagonistischen Konflikt in eine konstruktiv-kritische Auseinandersetzung zu überführen (Waardenburg et al., 2019, S. 389), somit sind Konflikt und Kooperation in einer MAP keine sich grundsätzlich widersprechenden Dynamiken. Die zum Teil niedrigschwelligen Treffen oder auch Pausengespräche können als ein Schlüsselement der Kooperation gesehen werden: „Ein ständiger Kontakt (...) ist irgendwie immer gut, um auch gut im Gespräch zu bleiben. In dem einen Feld behakelt man sich etwas mehr, im andern geht es dann wieder etwas softer durch. Und dadurch kommen wir, glaube ich, insgesamt ganz gut klar und halten den Gesprächsfaden aufrecht“ (Interview Nr. 1, 19. September 2022).

So kann über längere Zeiträume Vertrauen unter den Akteuren aufgebaut werden (Waardenburg et al., 2019, S. 389). Emerson et al. (2012, S. 12) sehen das als „sine qua non“ für die Etablierung effektiver Partnerschaften von Akteuren mit ineinander verwobenen Interessen an, da die Partnerschaften dadurch motiviert und legitimiert würden (2012, S. 14). Vereine mit einer langen „Tradition bürgerschaftlicher Zusammenarbeit“ (Kropp, 2017, S. 147) können ein solches Vertrauen ebenso wie eine lokale bzw. regionale Identifikation, die bereits besteht, verstetigen oder auch befördern. Als Netzwerk von Gleichgesinnten wird der Verein im Landkreis Waldeck-Frankenberg zum „Sammelpunkt der Bewegung“ für Klimaneutralität (Feldnotizen, 1. April 2022).

Die Konsequenz, die sich daraus ergibt: Ein Verein, mit dem sich lokale Akteure identifizieren, hat einen Vorteil gegenüber einer Behörde mit ihren „administrativ empfohlene[n] Klimamaßnahmen, [da diese] eher als fremdbestimmte Anpassungen an ortsfremde Interessen und Deutungen interpretiert werden“ (Kropp, 2017, S. 147). Die lokal und gemeinsam erarbeiteten Klimaschutzmaßnahmen finden breitere Zustimmung und lassen sich leichter umsetzen, so dass, laut einem Vorstandsmitglied des Energieland e.V. aus der

Kreishandwerkerschaft, „selbst wenn man überstimmt worden ist, [Akzeptanz] bei den Mitgliedern herrscht“ (Interview Nr. 3, 25. Oktober 2022). Ein solcher Konsens von einschlägigen Akteuren kann auch stärkere Wirkkraft in die breite Bürger:innenschaft entfalten. Das ist zentral in Zeiten, in denen Klima- und insbesondere Energiepolitik als sehr stark von oben angeordnet wahrgenommen wird und sich ein veritabler „sozial-ökologischer Klassenkonflikt“ abzuzeichnen scheint (Eversberg et al., 2024).

#### 4.1.3 Herausforderungen der Kooperation

Doch fordert die sektorübergreifende Kooperation die beteiligten Akteure auch heraus. Das gilt insbesondere für die unterschiedlichen Arbeitsweisen und Systemlogiken, in denen die verschiedenen Akteursgruppen verankert sind. Ebenso können unterschiedliche Wertevorstellungen, Interessen und Arbeitskulturen zu Ursachen von Konflikten werden (Haus et al., 2005). Das politische Agenda-Setting durch Kommunalpolitik kann für die Vereinsarbeit herausfordernd werden, wenn bestimmte Themen, die aus politischer Sicht „en vogue“ sind, zuungunsten langfristiger Ziele priorisiert werden (Interview Nr. 4, 26. Oktober 2022). Unterschiedliche Systemlogiken sind auch im Hinblick auf das Zeitmanagement festzustellen. So bedeutet die Zusammenarbeit mit Kommunen für Wirtschaftsakteure „immer gleichzeitig, etwas Geschwindigkeit rauszunehmen. (...). Da muss dann [etwas] noch mal durch einen Ausschuss oder bis man die ganzen Kommunalpolitiker mitgenommen hat“ (Interview Nr. 2, 24. Oktober 2022). Die Vereine sind daher ständig gefordert, diese Unterschiede im Blick zu behalten und Kommunikationskanäle offenzuhalten, um für gegenseitiges Verständnis zu sorgen.

Auch kann die niedrigschwellige Mitgliedschaft in einem Verein, die oben als Vorteil bezeichnet wurde, gleichzeitig zur Herausforderung werden, da die (Selbst-)Verpflichtung für Mitglieder fehlt. Ein Vertreter aus dem Kreis Steinfurt führt dazu aus: „[W]ir können davon ausgehen, dass die meisten, die dabei sind, mit einem gewissen Engagement dabei sind, das sie für sich vielleicht schon verfolgen. Aber es gibt da noch [...] keine gemeinsame und schon gar keine verbindliche Einstellung zu dem Thema“ (Interview Nr.4, 26. Oktober 2022). Eine zu große Heterogenität kann auch dazu führen, dass Mitgliederversammlungen als vergeudete Zeit wahrgenommen und versäumt werden, weil nicht alle dort angesprochenen Themen für das einzelne Mitglied relevant sind. So geschehen im Kreis Steinfurt, wo die Kreishandwerkerschaft die Betriebe bei Mitgliederversammlungen vertritt: „Die Innungsbetriebe vertrauen uns und gehen zu den Mitgliederversammlungen nicht hin, diese Aufgabe wird in der Regel von uns übernommen und wir geben die entscheidenden Informationen an die Betriebe weiter“ (Interview Nr. 3, 25. Oktober 2022). Eine ähnliche Beobachtung machen auch Medina-García et al. (2021, S. 22) für die MAP Ahora Madrid, wo die Akteure zwar einen „common discourse“ verfolgen und grundsätzlich motiviert sind, sich zu engagieren, es aber an einem gemeinsamen Verständnis mangelt, wie die grobe Agenda in konkrete Handlungsschritte übersetzt werden soll, so dass teilweise widersprüchliche Strategien von unterschiedlichen Akteuren verfolgt werden (Medina-García et al., 2021, S. 22). Diese Beobachtungen weisen darauf hin, dass insbesondere bei größeren MAPs die strategischen individuellen Interessen der Partner Gefahr laufen, das Gemeinschaftsziel zu gefährden. Der Vorteil kleinerer Organisationsformen liegt laut Clarke und MacDonald darin, dass Interessen zu Beginn der Partnerschaft offen ausgehandelt werden können (Clarke & MacDonald, 2019, S. 3).

## 4.2 Zusätzliche Ressourcen für die Energiewende?

Ohne eine angemessene Finanzierung ist die Energiewende nicht zu leisten. Die Kosten für die Investitionen in erneuerbare Energiequellen, Wärmenetze oder energetische Gebäudesanierung sind enorm und müssen letztendlich vor allem von Kommunen getragen werden. Die vom Bund bereitgestellten Mittel für die Energie- und Wärmewende reichen bei Weitem nicht aus, um diese Kosten abzudecken (Deutsch-Französisches Zukunftswerk, 2024). Daher verweist das Deutsch-Französische Zukunftswerk in seinen Handlungsempfehlungen auf Möglichkeiten, die es den Kommunen erleichtern sollen, an Investitionskapital zu kommen, so zum Beispiel durch staatliche Bürgschaften, damit Kommunen Bankdarlehen aufnehmen können, oder durch die finanzielle Beteiligung von Bürger:innen. Doch sollte auch nicht unterschätzt werden, wie zentral dabei die Mobilisierung von weiteren Ressourcen wie Ehrenamt, Know-How und Kapazitäten für das Einwerben von zusätzlichen Mitteln ist.

Die Mobilisierung von Fördermitteln, Mitgliedsbeiträgen, ehrenamtlicher Unterstützung und die Schaffung von Personalstellen können als Kapazitätssteigerung zur Umsetzung von Klimamaßnahmen und somit ebenso als Process Outcomes verstanden werden. Wir fragen uns: Inwieweit sind Vereine als MAPs dazu geeignet, zusätzliche Ressourcen für die Energiewende zu generieren? Die hier betrachteten Vereine sind unterschiedlich ambitioniert

in der Akquise von Ressourcen und Fördermitteln und daher auch unterschiedlich erfolgreich. Wir können jedoch feststellen, dass die Vereinsform durchaus dafür geeignet ist, zusätzliche Mittel aus unterschiedlichen Quellen zu generieren, wozu Kommunen alleine nicht in der Lage wären.

#### 4.2.1 Akquise von Mitteln

Von den betrachteten Vereinen ist der Energieland e.V. mit Abstand am erfolgreichsten in der Akquise von Mitteln. Der Kreis Steinfurt leistet mit jährlich 200.000 Euro den größten Beitrag zur Finanzierung von Energieland e.V. Die Mitgliedsbeiträge der Unternehmen bringen insgesamt weitere 70.000 bis 80.000 Euro ein<sup>1</sup>. Der Verein kann darüber hinaus durch die Akquise von Fördermitteln sein jährliches Budget auf eine Million Euro pro Jahr aufstocken, um „Kolleginnen und Kollegen, Projekte, Sachmittel usw.“ zu finanzieren (Interview Nr. 1, 19. September 2022). Um den Zugang zu Fördermitteln zu verbessern, nutzt der Verein seine Ansiedlung bei der Kommune: „Es gibt ja manche Förderangebote, die gehen bewusst nicht an Kommunen, sondern da sollen sich Vereine und private Institutionen darauf bewerben. Da treten wir dann als Verein an [...]. Dann gibt es wiederum andere Fördermittel, da darf sich nur eine Kommune drauf bewerben. Da machen wir als Kreis, als Amt für Klimaschutz, eine Bewerbung“ (Interview Nr. 1, 19. September 2022). So eröffnen sich für eine Kommune durch Gründung eines Vereins als MAP deutlich mehr Möglichkeiten, um an öffentliche Fördermittel zu gelangen.

In Waldeck-Frankenberg und Siegen-Wittgenstein werben die Vereine allerdings (bisher) kaum Fördergelder ein. Hier werden die Bedingungen zum Abruf von Fördergeldern kritisch gesehen, denn teilweise liegt ein langer Zeitraum zwischen Antragsstellung und Bewilligung der Fördergelder, was die Planung von Projekten erschwere: „[In Waldeck-Frankenberg] haben wir Fördermittel, [...] wo wir mittlerweile bei fast einem Jahr Zuwendungsbescheid sind. Das ist eine Katastrophe. Man hat überhaupt keine Planungssicherheit“ (Interview Nr. 6, 15. November 2022). Die lange Zeitspanne kann die Umsetzung von Projektideen innerhalb der MAP erschweren. Beim Energieverein Siegen-Wittgenstein fehlen zudem die personellen Kapazitäten, um überhaupt eine Förderung zu beantragen (Interview Nr. 5, 08. November 2022).

Wie schwierig die Fördermitteleinwerbung für MAPs ist, stellten auch die Expert:innen fest, die zusammen mit dem Deutsch-Französischen Zukunftswerk im Jahr 2021/2022 Handlungsempfehlungen an die deutsche und französische Regierung entwickelten. Sie plädierten dafür, dass nationale Regierungen bei Förderprogrammen die Zusammenarbeit von Kommunen untereinander sowie von Kommunen mit lokalen Schlüsselakteuren aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Forschung stärker in Betracht ziehen und Netzwerke von Gebietskörperschaften gezielt finanziell unterstützen sollten (Deutsch-Französisches Zukunftswerk, 2022b). Das Beispiel des Förderprogramms *territoires d'innovation der banque des territoires* in Frankreich (siehe Infobox 3) zeigt, wie das gehen kann. Das Förderprogramm, das gezielt die Kooperation unterschiedlicher Sektoren fördert, hat z. B. im Fall von Dünkirchen die Energiewende vor Ort erheblich bestärkt. Die Auflegung eines solchen Programms könnte in Deutschland ähnliche Effekte erzielen und die Kooperation für die Energiewende auf lokaler Ebene erheblich stärken.

#### INFOBOX 3 FALLBEISPIEL DÜNKIRCHEN UND DAS FÖRDERPROGRAMM TERRITOIRES D'INNOVATION

##### INSPIRATION AUS FRANKREICH

Die Region Flandern-Dünkirchen ist durch ihre Beton-, Eisen- und Stahlproduktion sowie ihre Chemieindustrie für sehr hohe CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich. Daher arbeiteten in Dünkirchen bereits in den 1980er Jahren lokale und regionale Behörden, Wirtschaftsakteure und Verbände an der nachhaltigen Gestaltung von Produktionsprozessen und ihrer Dekarbonisierung. Dies sollte auch die belastete Luftqualität in der Region verbessern. Bereits 1986 wurde in Dünkirchen das größte französische industrielle Abwärmenetz in Betrieb genommen, wodurch 30.000 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Jahr eingespart werden konnten. Durch die Kooperation sind außerdem unterschiedliche Gemeinschaftsprojekte entstanden, wie der 2001 auf Initiative der Industrie gegründete Verein ECOPAL, das gemeinschaftliches Recycling von Industrieabfällen organisiert. Bei ECOPAL sind 150 Unternehmen und alle Gemeinden der Region Dünkirchen Mitglied.

Unter der Leitung des Gemeindeverbands Dünkirchen entwickelte sich eine Multiakteurspartnerschaft mit den wichtigsten Wirtschaftsakteuren der Region. Gemeinsam riefen sie 2019 das Projekt Dünkirchens kreative Energie ins Leben, das den Anspruch hat, soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit zusammenzubringen. Das Projekt wurde dadurch für das Förderprogramm *territoires d'innovation* ausgewählt,

<sup>1</sup> Beim Energieland e.V. betragen die Mitgliedsbeiträge je nach Anzahl der Mitarbeitenden für Unternehmen zwischen 120 und 5200€ jährlich (Energieland 2050 e.V., 2024b)

dessen Förderbedingung u.a. ist, dass „Kommunen, lokale Akteure, Partner aus der Wirtschaft, Industrie und Forschung sowie Zivilgesellschaft“ das Projekt „ko-konstruieren“.<sup>1</sup> Durch das Förderprogramm bekam die Zusammenarbeit ein offizielles Mandat und mit 37 Mio. Euro auch die Ressourcen für eine vertiefte Zusammenarbeit von über 100 Akteuren aus Kommunalverwaltung, Wirtschaftsakteuren und Forschung (Ministère de l'économie, 2019). Diese Zusammenarbeit mündete in verschiedenen Maßnahmen: Der Innovationspark ÉcosystèmeD wurde gegründet, um Unternehmen zu beraten, die ihre Produktion CO<sub>2</sub>-neutral gestalten wollen. Ein lokales Jobcenter berät zu Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten, um Abwanderung entgegenzuwirken und die bis 2030 geplanten 20.000 neuen Stellen zu besetzen. Die Installation von 72 Wärmetauschern ermöglicht es, die Nutzung industrieller Abwärme zu verstärken, und hat bisher 116.000 Tonnen CO<sub>2</sub> eingespart (Banque des territoires, 2024b). Patrice Vergriete, Bürgermeister und Präsident des Gemeindeverbands Dünkirchen betont die Wichtigkeit der Förderung: „Das Projekt ‚Territoires d'innovation‘ hat in der Region Dünkirchen eine enorme kreative Energie entfacht, um gemeinsam zu denken, zu erfinden, zu entscheiden, zu arbeiten und natürlich zu leben. Das ist der ‚Geist von Dünkirchen‘, diese Fähigkeit, ein Kollektiv zu schaffen, zu vereinen, zu reflektieren, sich anzupassen, um das Morgen zu erfinden.“<sup>2</sup>

#### 4.2.2 Mitgliedsbeiträge und Ehrenamt

Neben den Fördermitteln sind Mitgliedsbeiträge eine wichtige Einkommensquelle für Vereine. Es gibt non-profit Organisationen, die über Mitgliedsbeiträge ihre institutionellen Kosten sowie die Umsetzung von Projekten finanzieren. Im Fall von lokalen Vereinen als MAPs in Deutschland sind diese Möglichkeiten jedoch eingeschränkt, da die Anzahl der Mitglieder in einem lokalen Umfeld begrenzt ist. Mitgliedsbeiträge können im besten Falle die laufenden Kosten eines Vereins und eine sehr dünne Personaldecke finanzieren. Der Energieverein Siegen-Wittgenstein finanziert die Kosten für zwei 520€-Stellen, Versicherungen, Homepage, Server und Steuerberater über moderate Mitgliederbeiträge. Die genaue Beitragssatzung ist allerdings nicht öffentlich (Interview Nr. 5, 08. November 2022). Auch in Waldeck-Frankenberg sind die Mitgliedsbeiträge bisher „moderat, gerade wenn man sie mal vergleicht mit dem Steinfurt-Projekt“.<sup>3</sup> Diese würden vor allem für „grundlegende Verwaltungsarbeit“ verwendet. Als Begründung führt der 2021 gegründete Verein an, dass er sich noch am Anfang seiner Arbeit befinde. Allerdings stellt der Verein auch heraus, „dass wir natürlich finanzielle Mittel benötigen könnten, um verschiedenste Dinge anzustoßen, sei es eine Bilanzierungssoftware [...] oder Fachberater“, und schließt eine entsprechende Entwicklung in den kommenden Jahren nicht aus, z. B. durch die verstärkte Akquise von Fördermitteln (Interview Nr. 6, 25. November 2022).

In der Tat sehen die Vereine es auch teils als kritisch an, hohe Mitgliedbeiträge zu fordern, um zum Beispiel eine hauptamtliche Stelle zu schaffen: Die Kommunen, „die sowieso immer sehr knapp bei Kasse sind“, würden bei einer Beitragserhöhung für den Verein ihre Zahlungen im Rahmen der Kreisumlage an den Landkreis verringern wollen und dann gebe es „hässliche politische Diskussionen“ über die Höhe der Kreisumlage (Interview Nr. 7, 16. November 2022). Doch bleibt die Beitragsfrage eine Abwägungssache, denn den finanziellen Belastungen durch Mitgliedsbeiträge steht wiederum entgegen, dass die Kommunen von dem Angebot, das der Verein anbiete, „zunehmend profitieren“. Aus kommunaler Sicht „gehört es dann dazu, dass wir da unseren Beitrag leisten und das mit der Mitgliedschaft auch unterstützen“ (Interview Nr. 12, 18. Juni 2024). Auch Unternehmen, die Vereinsmitglieder sind, können eine Beitragserhöhung trotz der Vorteile ihrer Vereinsmitgliedschaft wie z. B. Wissensaustausch oder Imagegewinn verweigern, wenn sie ihre ehrenamtliche (zeitaufwändige) Mitarbeit als ausreichend ansehen. Dann werden ehrenamtliche Mitarbeit und finanzielle Mitgliedsbeiträge gegeneinander ausgespielt. So stellte ein Mitglied im Kreis Steinfurt aus der Wirtschaft heraus: „Beitragserhöhungen sind immer schwierig, gerade dann, wenn man zusätzlich noch ehrenamtliche Arbeit in den Gremien leistet. Wenn ich meine ehrenamtliche Arbeitszeit ebenfalls in Rechnung stellen würde, würde die Gegenrechnung ganz anders aussehen“ (Interview Nr. 3, 25. Oktober 2022). Der Verein ist sich dessen bewusst: „Die [Vorstände von Banken und Sparkassen] sind auch selbst hier bei den Sitzungen dabei und sind erreichbar und denken mit. Also das ist jetzt nicht nur das Finanzielle, was wichtig ist, sondern auch die Zeit, das Zeitliche, was die einbringen, diese gesamte e.V.-Arbeit“ (Interview Nr. 1, 19. September 2022). In Waldeck-Frankenberg ist dem Verein ebenso klar, dass „unendlich viele Stunden von Ingenieuren, von Firmen uns geholfen haben, überhaupt dahinzukommen, wo wir heute sind“. Diese Leistung zu

<sup>1</sup> Vgl. Originalzitat: „Ils sont co-construits par les collectivités territoriales, les acteurs locaux, les partenaires économiques, industriels et académiques ainsi que les citoyens“ (Banque des territoires, 2024a, S.6)

<sup>2</sup> Deutsch-Französisches Zukunftswerk, 2022b

<sup>3</sup> Beim Verein Klimaneutrales Waldeck-Frankenberg betragen die Mitgliedsbeiträge je nach Anzahl der Mitarbeitenden für Unternehmen zwischen 120 und 540€ jährlich (Klimaneutrales Waldeck-Frankenberg e.V., 2021b)

vergütet sei unmöglich gewesen (Interview Nr. 6, 25. November 2022). Wenn die ehrenamtliche Arbeit allerdings überwiegt und wenig finanzielle Rücklagen gebildet werden, kann dies dazu führen, dass der Verein in der Abhängigkeit vom Ehrenamt hängen bleibt.

Um dem entgegenzuwirken, haben 53 Prozent der Vereine in Deutschland hauptamtliche Mitarbeiter:innen (Alscher et al., 2013). Allerdings entstehen laut einem Vertreter des Energieland e.V. dadurch, dass die meisten Stellen fördermittelbezogene Projektstellen und damit befristet sind, auch Herausforderungen, denn „wenn die Fördermittel ausgelaufen sind, dann sind die Stellen futsch“ (Interview Nr. 2, 24. Oktober 2022). Dies zieht „einen hohen Mitarbeiteraustausch“ (Interview Nr. 2, 24. Oktober 2022) nach sich und bedeutet, dass „die Identifizierung, die Loyalität“ (Interview Nr. 3, 25. Oktober 2022) der Mitarbeiter:innen ggf. nicht so hoch ist wie bei einer unbefristeten Anstellung. Im Siegen-Wittgensteiner Energieverein sieht man befristete Stellen ebenfalls kritisch: „Dann müssen wir Menschen entlassen, das wollen wir nicht“ (Interview Nr. 5, 08. November 2022).

Trotz all dieser Einschränkungen zeigt sich – vor allem im Kreis Steinfurt – dass Vereine als MAPs durchaus Potenzial haben, signifikante Ressourcen für die Energiewende und Klimaschutz zu mobilisieren und diese auch über einen längeren Zeitraum zu halten. Denn Personalstellen zu schaffen, ermöglicht wiederum die Einwerbung weiterer Mittel. So ist es auch dem Verein im Kreis Steinfurt in vielen Fällen gelungen, „Anschlussprojekte zu finden“ oder ehemalige Mitarbeiter:innen des Vereins in Stellen beim Kreis zu überführen (Interview Nr. 1, 19. September 2022). Dort konnten wir die von Kropp erwähnten „Kaskaden von sozial-ökologischen Projekten und Innovationen“ beobachten (2017, S. 152). Etliche Projekte im Bereich erneuerbarer Energiegewinnung und -speicherung, die der Verein im Kreis Steinfurt durch Fördermittelakquise oder Vernetzung von Akteuren unterstützte, trugen letztlich dazu bei, dass der Kreis Steinfurt „Wasserstoffregion geworden“ ist (Interview Nr. 2, 24. Oktober 2022). Diese Erfahrungen hatten auch eine positive Auswirkung auf die Entscheidung eines Wirtschaftsunternehmens aus der Wasserstoffindustrie, in einer kreisangehörigen Gemeinde „seine Serienproduktion aufzubauen“ (Interview Nr. 2, 24. Oktober 2022). Im Übrigen konnte durch die Einbindung eines kommunalen Stadtwerks in den Energieverein die lokale erneuerbare Energieproduktion gefördert und eine Marke entwickelt werden: „[D]as Produkt Landstrom<sup>1</sup> ist im Verein geboren. Energieland hat sehr viel Geld reingesetzt. Auch der Kreis hat (...) die ersten Marketingkampagnen mitbezahlt“ (Interview Nr. 4, 26. Oktober 2022). Das Ergebnis ist, so ein Wirtschaftsvertreter aus dem Kreis, dass „jedem Bürger im Kreis Steinfurt eine Kilowattstunde erneuerbarer Energien aus dem Kreis Steinfurt angeboten werden“ kann (Interview Nr. 2, 24. Oktober 2022).

Ebenso hat der Energieland e.V. im Kreis Steinfurt maßgeblich dazu beigetragen, Transformation „aus der Region für die Region“ lokal zu gestalten (Interview Nr. 2, 24. Oktober 2022). Durch die Kooperationen, die dieser hervorgebracht hat, entstand ein Modell, das zu den Klimazielen beiträgt und dabei Bürger:innen involviert. Ein Vertreter der Stadtwerke, der auch im Vereinsvorstand ist, stellt fest: „Die Windparks liefern uns den Strom, wir verteilen den Strom. Und der Bürger ist an den Stadtwerken beteiligt. So wird das Ganze rund. Und das ist, wie gesagt, eine Geschichte, die man sehr, sehr schön erzählen kann“ (Interview Nr. 4, 26. Oktober 2022). So zeigt insbesondere das Beispiel aus dem Kreis Steinfurt, dass durch den Verein erhebliche jedoch oftmals nicht messbare Ressourcen in die Region fließen.

## 5 MAPs als Win-Win für Partner und Verein

Während wir uns bisher vor allem auf die Potenziale von Vereinen als MAPs für eine gemeinsame Kapazitätssteigerung konzentriert haben, so können Vereine auch einen direkten Nutzen für die Mitglieder bringen. Möglichkeiten hierzu sind die Akquise weiterer Fördermittel für die eigene Organisation, Wissenszuwachs, ein Imagegewinn oder eine „Be-

<sup>1</sup>„Unser Landstrom“ ist im Kreis Steinfurt produzierte erneuerbare Energie aus Windkraft und Photovoltaik, die im Kreis ansässigen Unternehmen und Bürger:innen von einem Stadtwerk als Strom angeboten wird (Stadtwerke Rheine GmbH, o.D.).

schleunigung interner Prozesse“ (Clarke & MacDonald, 2019, S. 4-5). Diese Partner Outcomes sind zentral, denn wenn die Mitglieder von ihrer Vereinsmitgliedschaft profitieren, steigern sie ihr Engagement im Verein (Clarke & MacDonald, 2019, S. 4-5). In den drei Vereinen konnten wir durchaus einen Nutzen für die einzelnen Partner erkennen.

## 5.1 Finanzieller Nutzen und Imagegewinn für Partnerorganisationen

Angesichts knapper kommunaler Kassen ist für Kommunen die Finanzierung der Energiewende eine herausfordernde Aufgabe. Vereine als MAPs können zusätzlich zur Einwerbung von Mitteln für die Vereinsarbeit auch Kommunen bei der Akquise von Fördermitteln unterstützen und so die Gestaltungsmöglichkeiten öffentlicher Akteure erweitern (Wascher, 2022, S. 440). In den Kreisen Steinfurt und Siegen-Wittgenstein profitieren beispielsweise kleinere Kommunen von einem Newsletter mit einer Übersicht der Bundes-, Landes- und kommunalen Fördermöglichkeiten, die der Verein zusammenstellt (Interview Nr. 14, 18. Juli 2024, Interview Nr. 5 2022). In ähnlicher Weise sieht der Verein im Kreis Waldeck-Frankenberg das „Beobachten der Förderlandschaft“ als eine Kernaufgabe, um „da etwas zu nutzen und nutzbar zu machen“ (Interview Nr. 6, 15. November 2022). Der Energieland e.V. geht noch einen Schritt weiter und unterstützt Kommunen im Kreis bei der korrekten Abwicklung von Fördergeldern. Der Verein hat die Gemeinde Altenberge bei einem Vergabeverfahren im Rahmen der KfW-Förderung 432 zur Sanierung im Quartier durch die gemeinsame Vorbereitung von Vergabeunterlagen und rechtlicher Beratung zur Einhaltung der Fördervorgaben unterstützt. Die Gemeinde empfand dies als „ungemein hilfreich“ (Interview Nr. 15, 18. Juli 2024).

Ebenso können insbesondere kleinere Wirtschaftsakteure von ihrer Vereinsmitgliedschaft profitieren. Ob für Maßnahmen des natürlichen Klimaschutzes, der Klimaanpassung, für Investitionen in klimafreundliche Produkte oder die Umstellung von Produktionsverfahren zugunsten des Klimaschutzes – der Bund stellt Unternehmen verschiedene Förderprogramme zur Verfügung. In Waldeck-Frankenberg hilft der Verein neben der Informationsaufbereitung für Kommunen auch kleineren Unternehmen, die für sie relevanten Informationen aus der Informationsflut herauszufiltern (Interview Nr. 6, 15. November 2022). In Siegen-Wittgenstein unterstützt der Verein seine Partnerunternehmen bei der Einwerbung von Fördermitteln: „Der Mehrgewinn für die kleineren Unternehmen ist [...], dass sie auch nachfragen können [...] zur Hilfestellung bei Förderanträgen. [...] das ist dann eine Dienstleistung“ (Interview Nr. 5, 08. November 2022). Auch kann der Verein durch die bereits bestehende Vernetzung Wirtschaftsakteure leichter in einer Antragstellung zusammenbringen, um die Chancen für die Förderung eines Projekts zu erhöhen: „Wenn alle aktiv mitmachen, dann hast du richtig Power dahinter. Dann kannst du zum Beispiel eine Fachkräfteweiterbildung im Wärmepumpenbereich hierherholen und fördern lassen“ (Interview Nr. 5, 08. November 2022).

Dabei sind die Vereine nicht nur Informationsdienstleister, sondern werden zu einem Netzwerk, in dem sich die Mitglieder ihr Wissen gegenseitig zur Verfügung stellen. Es entsteht eine „Know-how-Austauschschleife“, die allen Mitgliedern dienlich ist (Interview Nr. 6, 15. November 2022). Dies wurde beim Energieverein Siegen-Wittgenstein deutlich: „Man schickt sich untereinander E-Mails: ‚Habt ihr schon gesehen, da kommt jetzt wieder der Fördertopf‘. Also diese Vernetzung ist da wirklich sehr, sehr gewinnbringend“ (Interview Nr. 7, 16. November 2022). Die Mitgliedschaft von regionalen Banken im Verein, wie im Fall des Kreises Steinfurt, hat sich diesbezüglich als sehr vorteilhaft erwiesen, da sie zu KfW-Krediten und anderen Fördermöglichkeiten beraten (Interview Nr. 3, 25. Oktober 2022) und Kontakt zwischen potenziellen Investoren für Energieprojekte und Unternehmen herstellen und teils sogar notwendige Kredite für deren Finanzierung zur Verfügung stellen (Interview Nr. 1, 19. September 2022). In Siegen konnten Unternehmen die Stadt dabei unterstützen, Entscheidungen zu eigenen Liegenschaften im Energiebereich „fachlich zu untermauern“ und so die Verwaltungsarbeit zu beschleunigen und verbessern (Interview Nr. 7, 16. November 2022).

Überdies kann mit der Zusammenarbeit im Verein insbesondere auch für beteiligte Unternehmen ein Imagegewinn und eine Ansprache von potenziellen Kunden durch „eine Art von Sozialkapital“ einhergehen, die mehr Vorteile bringt als die wirtschaftlichen oder politischen Vorteile der Mitgliedschaft<sup>1</sup> (Kropp, 2017, S. 182). Zum Beispiel sieht ein Siegen-Wittgensteiner Wirtschaftsakteur Auftritte bei Informationsveranstaltungen des Vereins als eine Möglichkeit des Imagegewinns seines Unternehmens bei Kund:innen, weil dadurch

<sup>1</sup> Vgl. Originalzitat: „outweigh economic and political assets by creating a distinctive kind of social capital“ (Kropp, 2017, S. 182)

deutlich werde, dass „wir das wichtige Ziel [des Energievereins] auch unterstützen möchten“ (Interview Nr. 8, 28. November 2022). Ein Unternehmen aus dem Kreis Steinfurt sieht das ähnlich: „Die Corporate Identity des Unternehmens [...] [wird] deutlich gestärkt, wenn man sagen kann, ich bin mit dabei, und ich leiste meinen Beitrag“ (Interview Nr. 3, 25. Oktober 2022). Das Logo des Vereins könne dann genutzt werden, was für die „Arbeitgebermarke“ förderlich sei (Interview Nr. 3, 25. Oktober 2022). Dies führt laut einem weiteren Mitglied dazu, dass es leichter werde, „Mitarbeiter:innen [zu] überzeugen, [zu] halten, [zu] akquirieren“ (Interview Nr. 4, 26. Oktober 2022). Besonders aus einer Perspektive der Wirtschaft ist ein solcher Mehrwert, den sie aus der Vereinsmitgliedschaft ziehen, wichtig: „Sich zu engagieren, also Geld einzuzahlen und auch für viele Dinge zur Verfügung zu stehen, das darf [sich] auf der anderen Seite (...) durchaus auch niederschlagen“ (Interview Nr. 4, 26. Oktober 2022).

Doch auch die Landkreise und Kommunen sowie ihre Verwaltungen verbessern durch ihre Beteiligung in der MAP ihr Image und holen ihre Bürger:innen für den Klimaschutz mit an Bord. Die Vereinsaktivitäten schlagen, so ein Verwaltungsmitarbeiter aus Siegen-Wittgenstein, „die Brücke zwischen den kommunalen Fachämtern und der Bevölkerung“. Dies gelinge beispielsweise durch eine Weiterleitung von Bürger:innen an Mitgliedsunternehmen für eine fachliche Beratung. Es zeige, „dass wir bei der Kommune auch [...] Bock haben“, und ermögliche es, mit den Einwohner:innen des Landkreises in Kontakt zu kommen: „Die würden sonst mitnichten bei uns anrufen“ (Interview Nr. 7, 16. November 2022). Doch auch in einem weiteren Sinne können die Kreise und Kommunen durch Erfolge der Vereine ihr Image bei den Bürger:innen verbessern. Wir haben oben bereits darauf hingewiesen, dass die Klimaschutzaktivitäten des Kreises Steinfurt, die insbesondere durch den Energieland e.V. vorangebracht wurden, eine entscheidende Rolle für die gesamte Regionalentwicklung und regionale Wertschöpfung gespielt haben. Dies kann z. B. nachhaltige Wirtschaftsakteure in die Region bringen. Die Bevölkerung erfährt so nicht nur einen Mehrwert beim Klimaschutz, sondern auch einen wirtschaftlichen Mehrwert.

## 5.2 Können MAPs Verwaltungshandeln agiler gestalten?

Kommunen sind durch Gesetzesvorschriften, Regelwerke und Bürokratie oftmals stark in ihrem Handeln eingeschränkt. Gleichzeitig sind sie mit immer komplexer werdenden Herausforderungen sozial-ökologischer Krisen konfrontiert. Um diese zu bewältigen, braucht es neue Organisationsformen, kooperatives Management, Agilität, Digitalisierung und Hierarchieabbau (Zalas, 2021). Verwaltungen reagieren zumal auf derartige Herausforderungen mit ressortübergreifenden Koordinationsprozessen und neuen Organisationsstrategien (Fuhr, 2019). Jedoch gelingt es bisher zu selten, bestehende Organisationsgrenzen tatsächlich konstruktiv zu überschreiten (Spinrath & Plessing, 2023). Haben Vereine als MAPs das Potenzial, dies zu tun und somit Verwaltungshandeln agiler und effektiver zu gestalten?

In unseren Fallbeispielen übernehmen Vereine optionale Aufgaben der Verwaltungen und unterstützen so insbesondere kleinere Kommunen mit wenig Personal bei der Bewältigung von Alltagsaufgaben. Denn in allen drei untersuchten Landkreisen sind die Kommunalverwaltungen, wie zumeist andernorts auch, personell dünn besetzt, was ihr Beratungsangebot gegenüber Bürger:innen einschränkt (Interview Nr. 1, 19. September 2022; Interview Nr. 5, 08. November 2022; Interview Nr. 13, 26. Juni 2024). Insbesondere im Kreis Steinfurt, wo der Verein auch personell gut ausgestattet ist, können Dienstleistungen des Kreises wahlweise durch Verein oder Verwaltung angeboten werden. Dort arbeiten der Kreis und der Verein Energieland „sehr stark verzahnt zusammen [...], um die Ziele des Kreises umzusetzen“, denn „das geht nur mithilfe des Energieland Vereins. Dafür haben wir gar nicht genug Kolleginnen und Kollegen im Amt, die das machen könnten“ (Interview Nr. 1, 19. September 2022). Neben dem Amt für Klima- und Umweltschutz, dessen Mitarbeiter:innen beim Landkreis angestellt sind, gibt es verschiedene Servicestellen für erneuerbare Energien und Sanierung, die durch den Verein finanziert werden (Interview Nr. 15, 18. Juli 2024). Mitgliedskommunen können Bürger:innen mit Beratungsbedarf an einen Energieberater, der vom Kreis und Verein bezahlt wird, weiterleiten (Interview Nr. 15, 18. Juli 2024). Doch auch im Landkreis Siegen-Wittgenstein übernimmt der Verein Beratungsaufgaben zu Sanierung und Heizungstausch, die die Mitgliedskommunen entlasten: „Das ist natürlich ein Service, den man den Bürgern anbieten will. [...] Wir sind froh, dass der Energieverein uns das ein Stück weit abnimmt“ (Interview Nr. 12, 18. Juni 2024). Die hier genannten Beispiele deuten eher auf eine Entlastung als eine agilere Gestaltung des Verwaltungshandelns hin.

Doch sehen wir auch, dass die Vereine es den Kommunen ermöglichen, flexibler zu agieren und zu reagieren. Ähnlich wie im Kreis Steinfurt ist in Siegen-Wittgenstein der geschäftsführende Vorstand des Energievereins gleichzeitig Leiter der Stabsstelle Klimaschutz der Stadt Siegen. Diese Personalunion und ein Wechseln zwischen den Rollen setzt er bewusst ein: Als Vertreter des Vereins sei es möglich, „unbürokratischer [zu] arbeiten“, da zum Beispiel die Prüfung von Zuständigkeiten, wie sie in der Verwaltung üblich ist, wegfielen. Außerdem sieht er es als „ganz große[n] Vorteil“, dass der geschäftsführende Vorstand bis zu einer bestimmten Finanzgrenze „einfach beauftragen“ könne, anstatt, wie in der Verwaltung, über die Vergabestelle im Rechnungsprüfungsamt zu gehen, denn „dort ist es ja schon fast schwierig, wenn ich Besuch bekomme, Leute zu bewirten“ (Interview Nr. 5, 08. November 2022).

Wir können also durchaus erkennen, dass durch die MAPs die „klassische Verwaltungsdanke“ aufgebrochen wird (Interview Nr. 5, 08. November 2022) und vielfältige Kooperationen entstehen. Die Vereine dienen dabei vor allem dort als agilere Handlungsoption, wo Verwaltung selbst an ihre Grenzen kommt. Inwieweit dies jedoch dazu führt, dass Verwaltungshandeln an sich agiler wird, kann auf der Basis dieser Studie nicht festgestellt werden.

## 6 Fazit

Die Energiewende erfordert neue Formen der Zusammenarbeit zwischen lokalen öffentlichen und privaten Institutionen. Vereine als MAPs können hierbei eine zentrale Rolle spielen und bieten bisher noch zu wenig ausgeschöpfte Potenziale, um die Energiewende vor Ort voranzubringen. Besonders auffällig ist in allen drei von uns untersuchten Vereinen das Potenzial der Vernetzung. Vereine bieten eine tragfähige Plattform, um unterschiedliche Interessenslagen aus verschiedenen Sektoren zusammenzubringen, Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu ermöglichen, Konflikte zu lösen, Vertrauen zu schaffen und neue Kooperationen anzustoßen. Das ist in einem pluralistischen und demokratischen Umfeld, in dem Kommunen nicht durchregieren und die Umsetzung stark auf Freiwilligkeit und Kooperation basiert, besonders wichtig.

In Zeiten, in denen die sozial-ökologische Transformation mit mannigfaltigen Konflikten einhergeht, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt und nicht zuletzt unsere Demokratien gefährden, gewinnt kollektives Handeln zunehmend an Bedeutung. Denn inzwischen gehen Studien von einer „gemeinsamen Frontstellung gegen eine Klima- und Transformationspolitik [aus], die als sozial unausgewogen, übereilt und ideologiegetrieben wahrgenommen wird“ (Eversberg et al., 2024, S. 222). Die lokale Ebene steht mit in der Verantwortung, diese Frontstellung aufzubrechen und die Vorteile einer sozial-ökologischen Transformation erfahrbar zu machen. Vereine als MAPs können hier einen enormen Beitrag leisten.

Als besonders förderlich für MAPs haben sich folgende Merkmale der Vereinsform erwiesen. Erstens ist die Gründung eines Vereins niedrigschwellig und vergleichsweise wenig bürokratisch. Ein Beitritt zum Verein steht vielen Akteuren offen und die Mitgliedschaft kann flexibel gestaltet werden. Somit sind Vereine prädestiniert dafür, inklusiv mit allen Akteursgruppen zu agieren. Zweitens wirkt die Möglichkeit, die Anzahl der Vorstandsmitglieder flexibel, jedoch paritätisch in einem demokratischen Verfahren von der Mitgliedschaft wählen zu lassen, verstärkend für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Zuletzt sollten die Vereinssitzungen und Fachforen nicht unterschätzt werden, vor allem auch durch die Möglichkeit für Mitglieder, sich am Rande der offiziellen Veranstaltungen stetig informell auszutauschen und zu vernetzen. Das schafft Vertrauen.

Vereine bieten ebenso einen Mehrwert für die unterschiedlichen Partner im Vereinsgefüge. Insbesondere kleine Kommunen, denen wenig Mittel für die Energiewende zur Verfügung stehen, können von den Vereinen durch Netzwerkarbeit, Austausch und Informationsangebote profitieren. Über die finanzielle Unterstützung hinaus, ermöglichen die hier untersuchten MAPs in allen drei Landkreisen einen Wissens- und Imagegewinn für Verwaltung und Wirtschaft, der das Vertrauen der Bevölkerung in kommunale Strukturen stärkt und es der Verwaltung ermöglicht, näher an den Bürger:innen zu agieren. Darüber hinaus überneh-

men Vereine als MAPs optionale Verwaltungsaufgaben, die aufgrund personeller Engpässe in den Kommunen sonst nicht oder nur unzureichend erfüllt werden könnten. Die Handlungsspielräume öffentlicher Akteure können so erweitert werden.

Überdies hat das Beispiel des Energieland e.V. im Kreis Steinfurt gezeigt, dass Vereine erhebliche zusätzliche – personelle und finanzielle – Ressourcen für den Klimaschutz im Kreis akquirieren können. Doch bleibt in Deutschland die Mobilisierung von Fördermitteln ein sehr schwieriges Unterfangen. Das Beispiel des Förderprogrammes der *territoires d'innovation* aus Frankreich zeigt, dass es auch anders gehen kann. Solche auf lokale Kooperation ausgelegte Förderprogramme könnten für die lokale Energiewende in Deutschland eine erhebliche Wirkkraft entfalten.

### Die Handlungsempfehlung des Zukunftswerks

Konkrete Aktionsvorschläge, wie Kooperationen auf lokaler Ebene gestärkt werden können, finden Sie auf unserer Website:

→ <https://df-zukunftswerk.eu/handlungsempfehlung-3>



# Quellenübersicht<sup>1</sup>

Interview Nr.	Datum und Dauer	Gesprächspartner:in und Position
01	19. September 2022 – 57 Min	<b>Silke Wesselmann</b> Geschäftsführerin Energieland 2050 e.V. Kreis Steinfurt
02	24. Oktober 2022 – 44 Min	<b>Tobias Peselmann</b> Stellv. Schriftführer Energieland 2050 e.V. und Geschäftsführer Pbr Netzenergie GmbH
03	25. Oktober 2022 – 47 Min	<b>Frank Tischner</b> Stellv. Vorsitzender Energieland 2050 e.V. und Hauptgeschäftsführer Kreishandwerkerschaft Steinfurt-Warendorf
04	26. Oktober 2022 – 42 Min	<b>Rolf Echelmeyer †</b> Stellv. Vorsitzender Energieland 2050 e.V. und Geschäftsführer Stadtwerke Steinfurt GmbH
05	8. November 2022 – 60 Min	<b>Lars-Ole Daub</b> Geschäftsführender Vorstand Energieverein Siegen-Wittgenstein und Leiter Stabsstelle Klimaschutz Universitätsstadt Siegen
06	15. November 22 – 58 Min	<b>Tim Oberlies</b> Geschäftsführer Klimaneutrales Waldeck-Frankenberg e.V. und Nachhaltigkeitsmanager der Firma Viessmann und <b>Nico Wirth</b> Fachdienst Gebäudewirtschaft Landkreis Waldeck-Frankenberg
07	16. November 2022 – 45 Min	<b>Mitarbeiter</b> Kordinierungsstelle Klima, Energie und nachhaltige Regionalentwicklung, Kreis Siegen-Wittgenstein
08	28. November 2022 – 22 Min	<b>Kirsten Klaas</b> Firma „Klaas Fenstermacher“ Siegen (ehemaliges Mitglied im Energieverein Siegen-Wittgenstein)
09	6. April 2022	<b>Tim Oberlies, Nico Wirth</b> s.o.
10	28. November 2021	<b>Mitarbeiter</b> Kreis Steinfurt (Interviewnotizen)
11	13. Januar 2022	<b>Silke Wesselmann</b> s.o.
12	18. Juni 2024	<b>Andreas Dreisbach</b> Bauamt Gemeinde Erndtebrück (Siegen-Wittgenstein)
13	26. Mai 2024	<b>Frank Gleim</b> Bürgermeister Gemünden (Wohra) (Waldeck-Frankenberg)
14	18. Juli 2024	<b>Mitarbeiterin</b> Gemeinde Altenberge (Kreis Steinfurt)
15	10. Mai 2022	<b>Peter Rathje</b> ehem. Leiter Projekt Zero (Sønderborg, Dänemark)
16	1. April 2022	<b>Auftaktveranstaltung des Vereins Waldeck-Frankenberg</b> Feldnotizen

<sup>1</sup> Zum Schutz der Privatsphäre wurden die Interviewpartner:innen anonymisiert, die dies wünschten.

# Literatur

---

**Alscher, M., Droß, P. J., Priller, E., & Schmeißer, C.** (2013). *Vereine an den Grenzen der Belastbarkeit* (WZBrief Zivilengagement, Nr. 07). Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201304119472>

---

**Ansell, C., & Gash, A.** (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.

---

**Ansell, C., & Gash, A.** (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jop-art/mum032>

---

**Ansell, C., & Torfing, J.** (2021). Co-creation: The new kid on the block in public governance. *Policy & Politics*, 49(2), 211–230. <https://doi.org/10.1332/030557321X16115951196045>

---

**Banque des territoires.** (2024a). *Territoires d'innovation – résultats et impacts à mi-parcours*. [https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2024-10/rapport\\_d\\_evaluation\\_mi-parcours\\_TI.pdf](https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2024-10/rapport_d_evaluation_mi-parcours_TI.pdf)

---

**Banque des territoires.** (2024b). *Territoires d'innovation – rapport d'impact des investissements*. [https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2024-10/rapport\\_d\\_activite\\_investissements\\_2024%201.pdf](https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2024-10/rapport_d_activite_investissements_2024%201.pdf)

---

**Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz.** (2022). *Regeln und Vorschriften für die öffentliche Vergabe: Das Vergaberecht*. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Wirtschaft/vergabe-uebersicht-und-rechtsgrundlagen.html>

---

**Bulkeley, H., Marvin, S., Palgan, Y. V., McCormick, K., Breitfuss-Loidl, M., Mai, L., von Wirth, T., & Frantzeskaki, N.** (2019). Urban living laboratories: Conducting the experimental city? *European Urban and Regional Studies*, 26(4), 317–335. <https://doi.org/10.1177/0969776418787222>

---

**Böcher, M., & Nordbeck, R.** (2014). Klima-Governance: Die Integration und Koordination von Akteuren, Ebenen und Sektoren als klimapolitische Herausforderung. Einführung in den Schwerpunkt. *dms – der moderne staat*, 7(2), 253–268. <https://doi.org/10.3224/dms.v7i2.17316>

---

**Clarke, A., & MacDonald, A.** (2019). Outcomes to partners in multi-stakeholder cross-sector partnerships: A resource-based view. *Business & Society*, 58(2), 298–332. <https://doi.org/10.1177/0007650316660534>

---

**dena [Deutsche Energie-Agentur].** (o. J.). *Gebäude: Die größten kommunalen Energieverbraucher*. <https://www.energieeffiziente-kommune.de/handlungsfelder/gebaeude/>

---

**Deutscher Bundestag.** (2008). *Bedeutung der Vereine, Vereinskoooperation (Netzwerke) für die demokratische Grundordnung* (Wissenschaftliche Dienste, WD 1 - 052/08). <https://www.bundestag.de/resource/blob/411746/6a24f717e2bad584bc800d28f638a002/WD-1-052-08-pdf-data.pdf>

---

**Deutsches Ehrenamt.** (o.D.) *Über den Vereinsvorstand*. Abgerufen am 04. April 2025, von <https://deutsches-ehrenamt.de/vereinsorgane-rollen/vorstand/>

---

**Deutsch-Französisches Zukunftswerk.** (2022a). *Strukturen und eine Kultur der interinstitutionellen Zusammenarbeit auf lokaler Ebene stärken*. Abgerufen am 04. April 2025, von <https://df-zukunftswerk.eu/handlungsempfehlung-3>

---

**Deutsch-Französisches Zukunftswerk.** (2022b). *Sozial-ökologische Transformation beschleunigen!*. Abgerufen am 04. April 2025, von <https://df-zukunftswerk.eu/sozial-oekologische-transformation-beschleunigen>

---

**Deutsch-Französisches Zukunftswerk.** (2024). *Verlässlich und dynamisch: Starke Instrumente für die Energie- und Wärmewende vor Ort*. Abgerufen am 04. April 2025, von <https://df-zukunftswerk.eu/verlaesslich-und-dynamisch-starke-instrumente-fuer-die-energie-und-waermewende-vor-ort>

---

**Dünnebeil, F., Eisenmann, L., Gugel, B., Hertle, H., Paar, A., & Rechsteiner, E.** (2023). Die Erstellung von Klimaschutzkonzepten. In Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.), *Praxisleitfaden Klimaschutz in Kommunen*. Service- & Kompetenzzentrum: Kommunaler Klimaschutz. <https://leitfaden.kommunaler-klimaschutz.de/>

---

**Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S.** (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

---

**Energieland e.V.** (2024a). *Satzung*. [https://www.energieland2050.de/wp-content/uploads/2025/02/Satzung-zur-Mitgliedschaft\\_2024\\_Fliesstext.pdf](https://www.energieland2050.de/wp-content/uploads/2025/02/Satzung-zur-Mitgliedschaft_2024_Fliesstext.pdf)

---

**Energieland 2050 e.V.** (2024b). *Beitragsordnung*. [https://www.energieland2050.de/wp-content/uploads/2025/01/Beitragsordnung-zur-Mitgliedschaft\\_2024-12-05.pdf](https://www.energieland2050.de/wp-content/uploads/2025/01/Beitragsordnung-zur-Mitgliedschaft_2024-12-05.pdf)

---

**Energieland 2050 e.V.** (o.D). *Unser Auftrag*. Abgerufen am 04. April 2025, von <https://www.energieland2050.de/verein/unser-auftrag/>

---

**Energieverein Siegen-Wittgenstein e.V.** (2011). *Satzung*. <https://www.energieverein-siwi.de/verein/>

---

**Energieverein Siegen-Wittgenstein e.V.** (o.D.). *Der Energieverein Siegen-Wittgenstein e.V.* Abgerufen am 04. April 2025, von <https://www.energieverein-siwi.de/verein/>

---

**Evers, A., & Schmid, V.** (2023). *Lokale Klimagovernance – ein Projektbericht* (Working Paper 1). Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg.

---

**Eversberg, D., Fritz, M., von Faber, L., & Schmelzer, M.** (2024). *Der neue sozial-ökologische Klassenkonflikt: Mentalitäts- und Interessengegensätze im Streit um Transformation*. Campus Verlag.

---

**Fuhr, H.** (2019). Verwaltung und Wicked Problems. In S. Veit, C. Reichard, & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (S. 191–200). Springer Fachmedien Wiesbaden.

---

**Hancock, D.** (2017). *Tame, messy and wicked risk leadership*. Gower. <https://doi.org/10.4324/9781315241838>

---

**Haupt, W., & Kern, K.** (2020). *Entwicklungspfade von Klimaschutz und Klimaanpassung in Remscheid*. Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS). <https://www.econstor.eu/handle/10419/214661>

---

**Haus, M., Heinelt, H. & Stewart, M.** (Hrsg.). (2005). *Urban governance and democracy: Leadership and community involvement* (Bd. 8). Routledge.

---

**Hofstad, H., Sørensen, E., Torfing, J., & Vedeld, T.** (2022). Designing and leading collaborative urban climate governance: Comparative experiences of co-creation from Copenhagen and Oslo. *Environmental Policy and Governance*, 32(3), 203–216. <https://doi.org/10.1002/eet.1984>

**Hölscher, K.** (2019). *Transforming urban climate governance: Capacities for transformative climate governance*. Erasmus University Rotterdam. <https://repub.eur.nl/pub/118721/>

**Innes, J. E., & Booher, D. E.** (2010). *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203864302>

**Klijn, E.-H., Steijn, B., Edelenbos, J., & Vermeeren, B.** (2011). Steering for social outcomes in governance networks: The effects of participation and network management. In S. Groeneveld & S. van de Walle (Hrsg.), *New steering concepts in public management* (Bd. 21, S. 165–183). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S0732-1317\(2011\)0000021015](https://doi.org/10.1108/S0732-1317(2011)0000021015)

**Klimaneutrales Waldeck-Frankenberg e.V.** (2021a). *Satzung*. [https://assets-global.website-files.com/6130a4b965c913753c6ad866/61dc26e20c997b00cb6c41e8\\_Satzung\\_Klimaneutrales%20WFKB%20e.V..pdf](https://assets-global.website-files.com/6130a4b965c913753c6ad866/61dc26e20c997b00cb6c41e8_Satzung_Klimaneutrales%20WFKB%20e.V..pdf)

**Klimaneutrales Waldeck-Frankenberg e.V.** (2021b). *Beitragsordnung*. [https://cdn.prod.website-files.com/6130a4b965c913753c6ad866/61dc26fcb90e2cd3623056f6\\_Beitragsordnung%20Klimaneutrales%20Waldeck-Frankenberg%20e.V..pdf](https://cdn.prod.website-files.com/6130a4b965c913753c6ad866/61dc26fcb90e2cd3623056f6_Beitragsordnung%20Klimaneutrales%20Waldeck-Frankenberg%20e.V..pdf)

**Klimaneutrales Waldeck-Frankenberg e.V.** (o.D.). *Unsere Heimat klimaneutral gestalten*. Abgerufen am 04. April 2025, von <https://www.klimaneutrales-wfkb.de/>

**Kreis Steinfurt.** (o. D.). *Energiemonitor Kreis Steinfurt*. Abgerufen am 3. April 2025, von <https://www.energiemonitor.de/kreis-steinfurt>

**Kropp, C.** (2017). Climate change governance: Möglichkeiten und Grenzen kollektiver Problemlösungsprozesse „von unten“. In J. Rückert-John & M. Schäfer (Hrsg.), *Governance für eine Gesellschaftstransformation* (S. 133–160). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-16560-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-16560-4_6)

**Kropp, C., & Türk, J.** (2017). Bringing Climate Change down to Earth – Climate Change Governance from the Bottom Up. In A. Esguerra, N. Helmerich & T. Risse (Hrsg.), *Sustainability Politics and Limited Statehood: Contesting New Modes of Governance* (S. 179–210). Palgrave Macmillan.

**Lang, D. J., Wiek, A., Bergmann, M., Stauffacher, M., Martens, P., Moll, P., Swilling, M., & Thomas, C. J.** (2012). Transdisciplinary research in sustainability science: Practice, principles, and challenges. *Sustainability Science*, 7(Suppl 1), 25–43. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0149-x>

**Mayer-Ries, J.** (2018). *Government Innovation Lab – ein Vorschlag zur Stärkung der ministerienübergreifenden Erschließung von Zukunftsthemen* (IASS Discussion Paper). <https://doi.org/10.2312/iass.2018.007>

**Medina-García, C., La Fuente, R. de, & van den Broeck, P.** (2021). Exploring the emergence of innovative multi-actor collaborations toward a progressive urban regime in Madrid (2015–2019). *Sustainability*, 13(1), 415. <https://doi.org/10.3390/su13010415>

**Medina-García, C., Nagarajan, S., Castillo-Vysokolan, L., Béatse, E., & van den Broeck, P.** (2022). Innovative multi-actor collaborations as collective actors and institutionalized spaces: The case of food governance transformation in Leuven (Belgium). *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 5, 788934. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2021.788934>

**Ministère de l'économie.** (2019). *Appel à projets Territoires d'innovation: 145 millions au service des Territoires d'industrie*. Abgerufen am 3. April 2025, von <https://www.economie.gouv.fr/appel-projets-territoires-innovation>

---

**Paskaleva, K., & Cooper, I.** (2021). Are living labs effective? Exploring the evidence. *Technovation*, 106, 102311. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102311>

---

**Project Zero.** (2025). *About Project Zero*. Abgerufen am 3. April 2025, von <https://projectzero.dk/en/about-projectzero-2/>

---

**Project Zero.** (o.D.). *Project Zero - A Danish sustainability initiative*. Abgerufen am 4. April 2025, von <https://projectzero.dk/en/>

---

**Renn, O.** (2008). *Risk governance: coping with uncertainty in a complex world*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849772440>

---

**Renn, O.** (2021). Transdisciplinarity: Synthesis towards a modular approach. *Futures*, 130, 102744. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102744>

---

**Rückert-John, J., & Schäfer, M.** (Hrsg.). (2017). *Governance für eine Gesellschaftstransformation: Herausforderungen des Wandels in Richtung nachhaltige Entwicklung*. Springer-Verlag.

---

**Stablo, J. & Ruppert-Winkel, C.** (2017). Mit Good Regional Governance zur nachhaltigen Energiewende? Das Beispiel des Kreises Steinfurt in Deutschland. In J. Rückert-John & M. Schäfer (Hrsg.), *Governance für eine Gesellschaftstransformation* (S. 123–146). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-16560-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-16560-4_7)

---

**Spinrath, T. E. & Plessing, J.** (2023). *Der Münchner Handlungsraumansatz: Transformation durch agile Verwaltung gestalten* (RIFS Study, November 2023). RIFS – Research Institute for Sustainability. <https://doi.org/10.48481/rifs.2023.028>

---

**Stadtwerke Rheine GmbH.** (o.D.). *Unser Landstrom*. Abgerufen am 04. April 2025, von <https://www.unser-landstrom.de/>

---

**Stewart, M.** (2005). Collaboration in multi-actor governance. In M. Haus, H. Heinelt & M. Stewart (Hrsg.), *Urban governance and democracy: Leadership and community involvement* (S. 149–167). Routledge.

---

**van der Heijden, J.** (2019). Studying urban climate governance: Where to begin, what to look for, and how to make a meaningful contribution to scholarship and practice. *Earth System Governance*, 1, 100005. <https://doi.org/10.1016/j.esg.2019.100005>

---

**Vereinsknowhow.** (2023). *Wie gründe ich einen Verein – Kurzleitfaden Vereinsgründung*. Abgerufen am 3. April 2025, von <https://www.vereinsknowhow.de/kurzinfos/leitfaden.htm#2>

---

**Waardenburg, M., Groenleer, M., de Jong, J., & Keijser, B.** (2019). Paradoxes of collaborative governance: Investigating the real-life dynamics of multi-agency collaborations using a quasi-experimental action-research approach. *Public Management Review*, 22(3), 386–407. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1599056>

---

**Wascher, E.** (2022). Kommunale Innovationslabore für eine nachhaltige Stadtgesellschaft. In J. Abt, L. Blecken, S. Bock, J. Diringer & K. Fahrenkrug (Hrsg.), *Von Beteiligung zur Koproduktion* (S. 435–464). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-36181-5\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-658-36181-5_16)

---

**Wolfram, M., Van der Heijden, J., Juhola, S., & Patterson, J.** (2019). Learning in urban climate governance: Concepts, key issues and challenges. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 21(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2018.1558848>

---

**Zalas, L. J.** (2021). *Mehr Gestalten als Verwalten: Administrative Akteur:innen als Gestalter:innen multilateraler Kommunikationsprozesse in integrierter Stadtentwicklung* [Dissertation, RWTH Aachen University]. <https://publications.rwth-aachen.de/record/819505>

# Autorinnen

## Dr. Julia Plessing

Julia Plessing ist seit 2021 wissenschaftliche Projektleiterin beim Deutsch-Französischen Zukunftswerk. Sie ist promovierte Politikwissenschaftlerin und beschäftigt sich mit Fragen lokaler Demokratie und Beteiligung, Innovation lokaler Verwaltungen sowie just Transition.

## Stéphanie-Fabienne Lacombe

Stéphanie-F. Lacombe ist seit 2022 wissenschaftliche Referentin beim Deutsch-Französischen Zukunftswerk. Sie forscht transdisziplinär zur nachhaltigen Stadtentwicklung und Wärmewende in Kommunen. Während ihres Studiums in Berlin, Lund und Groningen arbeitete sie zu Klimaanpassung und Mobilitätswende.

## Dr. Anna S. Hüncke

Dr. Anna S. Hüncke ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt „Ethik im Rohstoffsektor“ an der Berliner Hochschule für Technik (BHT). Zuvor war sie für das Deutsch-Französische Zukunftswerk tätig. Sie hat zu Migrationspraktiken und Konzepten zu Grenze und Menschenhandel an der Universität Konstanz in Soziologie promoviert.

Am Forschungsinstitut für Nachhaltigkeit (RIFS) werden Entwicklungspfade für die globale Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft erforscht, aufgezeigt und unterstützt. Das Institut ist an das GFZ Helmholtz-Zentrum für Geoforschung angebunden und damit Teil der Helmholtz-Gemeinschaft. Der Forschungsansatz ist transdisziplinär, transformativ und ko-kreativ: Das RIFS kooperiert mit Partnern aus Wissenschaft, Politik und Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft um die Probleme nachhaltiger Entwicklung zu verstehen, geeignete Lösungen zu finden und diese gemeinsam mit den relevanten Akteuren und betroffenen Bürgerinnen und Bürgern umzusetzen. Zentrale Forschungsthemen sind unter anderem die Energiewende, Klimawandel und soziotechnischer Wandel, aber auch Fragen der nachhaltigen Governance und Partizipation. Ein starkes nationales und internationales Netzwerk verbunden mit einem Fellow-Programm unterstützen das Institut.

## RIFS Study

Mai 2025

### Kontakt:

Julia Plessing: [julia.plessing@rifs-potsdam.de](mailto:julia.plessing@rifs-potsdam.de)

Stéphanie-F. Lacombe: [stephanie-fabienne.lacombe@rifs-potsdam.de](mailto:stephanie-fabienne.lacombe@rifs-potsdam.de)

### Adresse:

Berliner Straße 130

14467 Potsdam

T: +49 (0) 331-28822-340

F: +49 (0) 331-28822-310

[media@rifs-potsdam.de](mailto:media@rifs-potsdam.de)

[www.rifs-potsdam.de](http://www.rifs-potsdam.de)

### ViSdP:

Prof. Dr. Doris Fuchs,

Wissenschaftliche Direktorin, Sprecherin

DOI: 10.48481/rifs.2025.018

