
Ko-Produktion

Ein Handlungsleitfaden für die
Zusammenarbeit zwischen
zivilgesellschaftlichen Akteuren
und öffentlicher Verwaltung



Ko
op
Wohl

Städtische Ko-Produktion
von Teilhabe und Gemeinwohl

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 3

Definitionen 5

Warum Ko-Produktion 10

Legitimation..... 14

Vor der Ko-Produktion 19

Ziele der Ko-Produktion 29

**Strukturen der
Zusammenarbeit**..... 39

Andere Leitfäden..... 53

Quellen 54

Impressum..... 56

Dieser Handlungsleitfaden möchte die Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren und öffentlichen Verwaltungen erleichtern. Er enthält allerdings kein Patentrezept, mit dem eine solche Zusammenarbeit gebacken werden kann, sondern vor allem Anstöße, was es dabei alles zu bedenken gilt. Denn Ko-Produktionsprozesse, bei denen zivilgesellschaftliche Gruppen und Verwaltungen gemeinsam an der Umsetzung von Dienstleistungen und Infrastrukturen der Daseinsvorsorge arbeiten, sind komplexe und noch recht unerprobte Prozesse. Vor allem wenn die Partner:innen von Seiten der Zivilgesellschaft eher jung und/oder wenig formalisiert sind, weil sie zum Beispiel aus sozialen Bewegungen hervorgegangen sind. Aber auch für die meisten Verwaltungen sind solche Zusammenarbeiten Neuland. Der Leitfaden richtet sich an beide Seiten gleichermaßen und vor allem (aber nicht nur) an Ko-Produktionsprozesse mit dem Zielen der Verbesserung der Daseinsvorsorge und solchen Partner:innen.

Die Karten in diesem „Fächer“ können einzeln genutzt (siehe die Verweise auf jeder Karte unten rechts), aber auch der Reihe nach gelesen werden. Im Leitfaden werden einige (wenige) Fachbegriffe immer wieder verwendet, daher werden sie anfangs im Kapitel „Definitionen“ erklärt.

→

Einleitung

Es folgt ein Abschnitt dazu, warum Ko-Produktionen überhaupt sinnvoll sind und anschließend einige Karten, die sich mit ihrer Legitimation befassen. Die darauffolgenden Karten setzen sich mit Fragen auseinander, die sich die Partner:innen der Ko-Produktion vor Beginn der Zusammenarbeit stellen sollten. Es folgen Karten, die sich den Zielen der Ko-Produktion widmen. Abschließend wird über die Strukturen der Zusammenarbeit reflektiert.

Die Inhalte dieses Leitfadens gehen auf die Untersuchung von drei Ko-Produktionsprozessen im Rahmen des Forschungsprojektes KoopWohl (www.koopwohl.de) in den Themenfeldern Stadtentwicklung/Wohnen, Migration/Gesundheit und Umweltgerechtigkeit/Ernährung zurück.

Definitionen

- ▶ Partizipation, Kooperation, Ko-Produktion
- ▶ Ko-Produktion - was ist das (nicht)?
- ▶ Teilhabe
- ▶ Daseinsvorsorge



Partizipation, Kooperation, Ko-Produktion

Die Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren und Verwaltungen wird mit ganz unterschiedlichen Begriffen bezeichnet: Beteiligung, Partizipation, Kooperation oder Ko-Produktion.

Während mit **Beteiligung und Partizipation**, wie sie zum Beispiel in Stadtplanungsprozessen vorgeschrieben sind, die Einbeziehung einzelner Individuen aus einer unorganisierten Zivilgesellschaft *durch* die Politik oder Verwaltung gemeint ist, beziehen sich die Begriffe **Kollaboration, Kooperation oder Ko-Produktion** meistens auf eine Zusammenarbeit *zwischen* Verwaltung/Politik und organisierten zivilgesellschaftlichen Akteuren. Solche Arten der Zusammenarbeit zeichnen sich meist dadurch aus, dass die Form der Zusammenarbeit und deren Ziele in irgendeiner Weise formalisiert und verschriftlicht sind. Dafür empfiehlt sich eine Kooperationsvereinbarung.

Kooperationen unterscheiden sich von Ko-Produktionen dadurch, dass mit ersteren ein bestimmtes Ziel in einem zeitlich abgeschlossenen Rahmen erreicht werden soll. Durch Ko-Produktionen wird dagegen eine **dauerhafte, institutionalisierte Zusammenarbeit** zur Erbringung von Infrastrukturen oder Dienstleistungen der Daseinsvorsorge angestrebt.

Die Grenzen zwischen Kooperationen und Ko-Produktionen sind fließend. So kann es etwa das Ziel einer Kooperation sein zunächst zeitlich begrenzt die Zusammenarbeit zu erproben und erst im Laufe dieses Prozesses andere, ggf. neue Akteure für eine dauerhafte Ko-Produktion heranzuziehen.

Ko-Produktion – was ist das (nicht)?

Bei Ko-Produktionen geht es nicht darum, staatliche durch zivilgesellschaftliche Leistungen zu ersetzen oder Kosten einzusparen und so den Sozialstaat zurück zu bauen und Bürger:innen stärker in die Verantwortung zu nehmen. Es geht vielmehr darum, die **öffentliche Verantwortung für das Gemeinwohl** auszubauen und die **politische Teilhabe** von Betroffenen und zivilgesellschaftlichen Expert:innen daran zu verbessern und auszuweiten.

Ko-Produktion entsteht oft aus Konflikten. Zivilgesellschaftliche Gruppen oder soziale Bewegungen artikulieren einen Missstand, das Fehlen einer Infrastruktur, eine **mangelhafte Daseinsvorsorge oder Ausschlüsse** von dieser. Dann üben sie nicht nur Druck auf staatliche Stellen aus, diesen Missstand zu beheben, sondern beteiligen sich auch an dessen Beseitigung, indem sie ihre Expertise, ihre Netzwerke, ihre Arbeitsleistung und ihre Ressourcen in den Ko-Produktionsprozess einbringen. Zivilgesellschaftliche Akteure gehen dabei über das Aufstellen von Forderungen hinaus, sie **entwickeln selbst Lösungsansätze** und setzen sich für deren Umsetzung ein.

Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Akteuren in der Erbringung von Infrastrukturen oder Dienstleistungen der Daseinsvorsorge dienen zudem deren **Demokratisierung**, da diejenigen, die die Infrastruktur oder Dienstleistung in Anspruch nehmen, in deren Bereitstellung und Verwaltung einbezogen werden.

Teilhabe

Teilhabe ist die Summe der Bedingungen, die Individuen die Zugehörigkeit zur Gesellschaft und ihre individuelle Entfaltung darin ermöglichen.

Menschen können auf unterschiedliche Weise an einer Gesellschaft teilhaben:

- ▶ **Materielle Teilhabe:** Möglichkeit sich individuell mit Gütern zu versorgen, aber auch Zugang zur Nutzung kollektiv bereitgestellter, materieller Ressourcen, zum Beispiel bezahlbaren Wohnraum, Gesundheitsversorgung oder gesunde Ernährung
- ▶ **Politische Teilhabe:** Recht auf politische Meinungsäußerung und Mitbestimmung; Einbeziehung in politische Entscheidungsprozesse in- und außerhalb klassischer politischer Institutionen, von Wahlen über partizipative Verfahren bis zu Ko-Produktionsprozessen, sowie Zugang zu politischen Institutionen
- ▶ **Kulturelle Teilhabe:** Möglichkeit zu und Anerkennung von diversen Lebensentwürfen
- ▶ **Soziale Teilhabe:** Ermöglichung von und Zugang zu sozialen Beziehungen und Netzwerken

Ko-Produktionsprozesse haben zum Ziel einen oder mehrere dieser Teilhabeaspekte aller Menschen oder bestimmter, bisher ausgeschlossener Gruppen, zu verbessern.



→ 15, 16, 18

Daseinsvorsorge

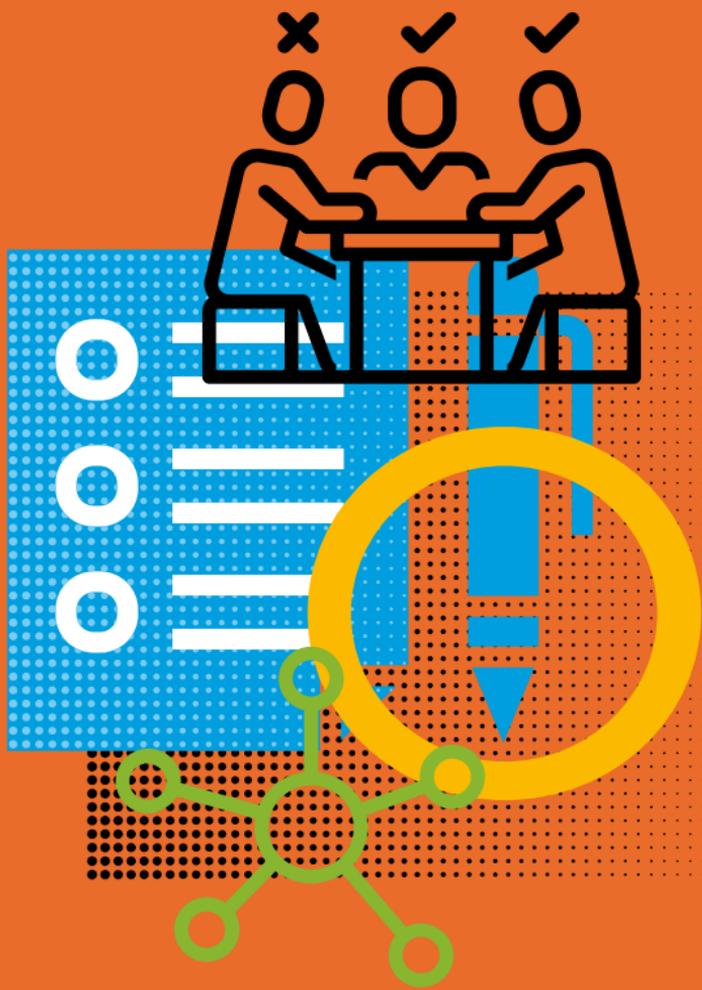
Mit Daseinsvorsorge sind Infrastrukturen und Dienstleistungen gemeint, die in Wohlfahrtsstaaten der Befriedigung **menschlicher Grundbedürfnisse** dienen und eine **selbstbestimmte Lebensführung** ermöglichen sollen. Das System der Daseinsvorsorge ist also die Summe der Leistungen, Einrichtungen und Institutionen mit denen Teilhabe hergestellt und gewährleistet werden soll.

Die Daseinsvorsorge umfasst viele verschiedene Bereiche, darunter Gesundheit, Wohnen, Energie, Ernährung, Bildung und viele mehr. Wie Teilhabe erbracht wird, ist in diesen verschiedenen Bereichen **unterschiedlich stark institutionalisiert**. D.h. die politischen Zuständigkeiten sind mal mehr, mal weniger geklärt, während die dafür notwendigen Institutionen manchmal vorhanden sind, manchmal etabliert werden müssen. So ist gibt es etwa im Feld Gesundheit oder Bildung eindeutig zuständige Ministerien und Behörden auf Bundes- und Landesebene, während beim Thema Wohnen viele unterschiedliche Verwaltungen auf allen politischen Ebenen mitmischen, wie auch beim Thema Ernährung, das aber auf kommunaler Ebene gar nicht verankert ist.

Die Aufgabe, Daseinsvorsorge zu gewährleisten, wird nicht nur durch den Staat, sondern durch **unterschiedliche Akteure** erfüllt. Ko-Produktionsprozess können in all den verschiedenen Bereichen der Daseinsvorsorge und zwischen ganz unterschiedlichen zivilgesellschaftlichen Akteuren und verschiedenen politischen oder administrativen Ebenen und Einheiten stattfinden.

Warum Ko-Produktion

- ▶ Chancen der Ko-Produktion
- ▶ Warum Ko-Produktion?
aus Sicht der Verwaltung
- ▶ Warum Ko-Produktion?
aus Sicht der Zivilgesellschaft

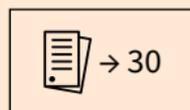


Chancen der Ko-Produktion

Die Zusammenarbeit von zivilgesellschaftlichen Akteuren und Verwaltungen in Ko-Produktionsprozessen bietet viele Chancen, birgt aber auch viele Herausforderungen. Damit im Handgemenge der Ko-Produktion und vor lauter Herausforderungen die Möglichkeiten und positiven Effekte nicht aus dem Blick geraten, ist es wichtig sich diese von Zeit zu Zeit zu vergegenwärtigen.

Chancen können sein:

- ▶ **Innovation:** Die Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Gruppen und Verwaltungen kann zu neuen Ideen und Umsetzungsmöglichkeiten führen, wie gesellschaftliche Probleme angegangen und minimiert werden können.
- ▶ **Verbesserung der Daseinsvorsorge:** Dank der durch die Ko-Produktion hergestellten Nähe zu den Nutzer:innen von Dienstleistungen und Infrastrukturen der Daseinsvorsorge, kann deren Qualität einfacher überprüft und verbessert werden.
- ▶ **Demokratie:** Die gleichberechtigte Einbeziehung von zivilgesellschaftlichen Akteuren in die Gestaltung der Daseinsvorsorge kann die Demokratie stärken, in dem potentiell die Legitimität des Systems der Daseinsvorsorge steigt, Transparenz über Entscheidungsprozesse hergestellt und politische Teilhabe von Betroffenen oder deren Repräsentant:innen ermöglicht wird, sowie ganz allgemein (komplizierte) demokratische Prozesse eingeübt werden.



Warum Ko-Produktion? aus Sicht der Verwaltung

Warum sollten sich Regierungen oder Verwaltungen auf Ko-Produktionen mit zivilgesellschaftlichen Akteuren einlassen? Schließlich verspricht eine solche Zusammenarbeit langwierige Aushandlungsprozesse, verkomplizierte Entscheidungsfindungen und sie passt sich nicht ohne weiteres in etablierte Strukturen und den eingeübten Ablauf von Verwaltungen ein. Und schließlich sind Politiker:innen repräsentativ gewählte Vertreter:innen der Bevölkerung und ihre Verwaltungsmitarbeiter:innen dienen per Auftrag dem Gemeinwohl. Warum und mit welchem Ziel sich also mit Vertreter:innen der Zivilgesellschaft einlassen?

Politik und Verwaltung entscheiden sich dazu aus verschiedenen Gründen:

- ▶ Sie verfolgen **inhaltlich gleiche Zielstellungen** wie zivilgesellschaftliche Gruppen und können durch die Ko-Produktion auf Unterstützung bauen.
- ▶ Sie können das **Wissen und die Netzwerke der zivilgesellschaftlichen Akteure** für ihre Ziele nutzen.
- ▶ Sie lassen sich auf Ko-Produktionen ein, weil **öffentlicher Druck** (durch soziale Bewegungen, Medien etc.) sie dazu veranlasst hat.
- ▶ Ko-Produktion kann zur **Legitimität von Politik oder Verwaltung** beitragen, indem zivilgesellschaftliche Gruppen stärker eingebunden werden und Bedarfe stärker an den Zielgruppen orientiert umgesetzt werden können.

Warum Ko-Produktion? aus Sicht der Zivilgesellschaft

Warum sollten sich zivilgesellschaftliche Akteure auf die Ko-Produktion von Gütern und Dienstleistungen der Daseinsvorsorge mit Politik und Verwaltung einlassen? Schließlich sind es eben jene Akteure, deren Praktiken sie meist kritisieren. Für manchen Akteur aus sozialen Bewegungen mag es seltsam sein mit denen zusammenzuarbeiten, die man eben noch öffentlich angeprangert hat. Und Ko-Produktionen bedeuten auch für zivilgesellschaftliche Akteure einen langwierigen, konflikthaften Prozess. Warum sich also mit Vertreter:innen aus Politik und Verwaltung einlassen?

Zivilgesellschaftliche Gruppen entscheiden sich dafür aus verschiedenen Gründen:

- ▶ Sie hoffen so ihre Ziele und Forderungen **besser durchsetzen** zu können.
- ▶ Selbsthilfe und Ehrenamt sind erschöpfend. Zivilgesellschaftliche Gruppen versuchen mit der Ko-Produktion ihre **Ressourcen zu schonen** und zugleich ihre **Wirkung zu verstetigen**.
- ▶ Sie sind überzeugt, dass **Selbsthilfe sowie Ehrenamt nicht als Lösungen** gesamtgesellschaftlicher und struktureller Probleme ausreichen und wenden sich deshalb an staatliche Institutionen.
- ▶ Sie verfolgen mit der Ko-Produktion nicht nur inhaltliche Ziele, sondern auch das Ziel **staatliche Strukturen zu demokratisieren**, also die Einbeziehung zivilgesellschaftlicher Akteure bei der Erbringung von Infrastrukturen und Dienstleistungen der Daseinsvorsorge dauerhaft zu institutionalisieren.



Legitimation

- ▶ Warum Legitimation wichtig ist
- ▶ Formen von Legitimation
- ▶ Legitimation der Akteure
- ▶ Legitimation von Ko-Produktionsprozessen



Warum Legitimation wichtig ist

Staatliche Handlungen müssen in Demokratien legitimiert werden. Auch Ko-Produktionsprozesse zu genuin staatlichen Aufgaben wie der Daseinsvorsorge benötigen eine Art kollektive Zustimmung, dass ihre Ziele und Mittel den gesellschaftlichen Werten und Erwartungen entsprechen.

Legitimation ist auf verschiedenen Ebenen der Ko-Produktion notwendig: Sowohl die **Ziele** der Ko-Produktion als auch die **Zusammenarbeit** an sich und die **Ergebnisse** werden daran gemessen, ob sie gesellschaftlich als legitim gelten. Auch die **beteiligten Akteure** müssen Legitimität genießen, nicht nur gegenüber Kooperationspartner:innen, sondern auch in der Öffentlichkeit.

Aktuell leidet der Wohlfahrtsstaat unter einem Legitimationsverlust, weil er gesellschaftliche Ansprüche an materieller, politischer, kultureller und sozialer Teilhabe nicht ausreichend für alle erfüllt. Das liegt auch daran, dass heute viel differenziertere Ansprüche artikuliert werden als in der Vergangenheit.

Die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren, die Teilhabeforderungen erheben, ermöglicht einen **Ausweg aus dieser Legitimationskrise**. Das zunehmend differenzierte Spektrum an Belangen und Bedarfen kann gerade durch Ko-Produktionen mit der Zivilgesellschaft besser bearbeitet werden, da wohlfahrtsstaatlichen Institutionen teils das Wissen und die neuen Konzepte dazu noch fehlen. In dieser Zusammenarbeit können die als unzureichend wahrgenommenen Formen der Teilhabeerbringung produktiv kritisiert und ein Verständnis für (neuartige) Ansprüche und neue Lösungswege entwickelt werden. Mit der Verbesserung der Daseinsvorsorge erhöht sich auch die Legitimität von Politik und Verwaltung.

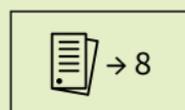


→ 8, 11

Formen von Legitimation

Legitimation bildet sich aus unterschiedlichen Dimensionen. Unterschiedliche Aspekte müssen zusammenwirken, damit Ko-Produktionsprozesse als legitim angesehen werden:

- ▶ Handlungen, die moralischen Werten widersprechen, gelten als illegitim. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Zielsetzungen, die kollektiven Moralvorstellungen wie Gerechtigkeit, Teilhabe etc. entsprechen, eine wesentliche Basis für **moralische Legitimation** darstellen.
- ▶ Legitimation ist ein Vertrauensvorschuss. Legitimität entsteht nur, wenn das Vertrauen besteht, dass Erwartungen erfüllt werden. Handlungsfähigkeit, Expertise, Erfahrung etc. sind Quellen von **substantiver Legitimation**, die auf dem tatsächlichen Erreichen von Zielen beruht.
- ▶ Der Prozess, der zu legitimen Zielen führt, wird ebenfalls an ihrer Legitimität gemessen. Transparenz, Unabhängigkeit und Rechenschaft sind Grundlage **prozeduraler Legitimation**, sowohl der Akteure als auch der Ko-Produktion.
- ▶ Legitimation basiert auf **kollektiver Zustimmung**. In repräsentativen Demokratien bilden Wahlen die Hauptquelle politischer Legitimation. Öffentliche Zustimmung, die sich in Medien, durch Demonstrationen, in Nachbarschaftsversammlungen etc. ausdrückt, kann jedoch eine ebenso wichtige Legitimationsquelle sein.



Legitimation der Akteure

Die an der Ko-Produktion beteiligten Akteure müssen nach Außen und auch gegenüber den anderen Ko-Produktionspartner:innen als legitim gelten. Akteure gelten dann als legitim, wenn ihre Handlungen innerhalb eines Systems aus Werten und Normen als sinnvoll und angemessen bewertet werden. Legitimation entsteht immer öffentlich, das heißt sie entsteht durch öffentliche Zustimmung. Diese Zustimmung drückt sich bei unterschiedlichen Akteuren unterschiedlich aus:

- ▶ Zustimmung durch **Wahlen** (Politik)
- ▶ Legitimität durch über Gesetze festgelegte **Aufgabenerfüllung** (Verwaltung)
- ▶ Legitimität durch hohe **Mitgliedszahlen**, Zustimmung in den **Medien**, öffentlichen **Druck**, inhaltliche **Expertise** und Erfahrung, Einbindung in größere **Netzwerke** etc. (zivilgesellschaftliche Akteure)
- ▶ Legitimität entsteht zudem durch **transparente Strukturen** und von außen nachvollziehbare interne Entscheidungsprozesse (alle)



Legitimation von Ko-Produktionsprozessen

Die Zusammenarbeit in Ko-Produktionsprozessen bedarf der besonderen Legitimation, weil die politische Ebene und die Verwaltung in ihnen ein Stück weit ihre, durch Wahlen oder durch politischen Auftrag erhaltenen, Kompetenzen an zivilgesellschaftliche Akteure abtreten.

Legitimation erhalten Ko-Produktionsprozesse im Bereich der Daseinsvorsorge zunächst dadurch, dass **unbefriedigende Teilhabebedingungen** erkannt und an die moralischen Erwartungen angepasst werden sollen. Die Zusammenarbeit profitiert zudem davon, dass Verwaltungen, als legitime Akteure der Teilhabeerbringung, mit zivilgesellschaftlichen Akteuren kooperieren, deren Teilhabeforderungen durch öffentliche Zustimmung legitimiert sind.

Die Einbindung von einzelnen zivilgesellschaftlichen Akteuren darf jedoch **nicht als Ersatz für Transparenz oder öffentliche Zustimmung** verstanden werden. Außerdem darf ein Ko-Produktionsprozess **keine Scheinbeteiligung** zur Legitimation von vorher feststehenden Ergebnissen sein, denn das schadet langfristig der Legitimität von Politik und Verwaltung.

Die Ko-Produktion legitimiert sich nicht nur über ihre Ziele und die beteiligten Akteure, sondern auch über ein transparentes, nachvollziehbares **Verfahren der Zusammenarbeit**. Dafür müssen die Ziele, die Arbeitsweise innerhalb der Ko-Produktion, die Auswahl der beteiligten Akteure und die Rollen, die sie in der Ko-Produktion vertreten, nach außen verständlich kommuniziert werden.



Vor der Ko-Produktion

- ▶ Anforderungen der Ko-Produktion
- ▶ Bezahlte Stellen in der Zivilgesellschaft?
- ▶ Finanzierung von Stellen
- ▶ Stellvertretung oder Selbstorganisation der Zivilgesellschaft?
- ▶ Vom Konflikt zur Ko-Produktion (und wieder zurück)
- ▶ Handlungslogiken verstehen
- ▶ Hauptamt/Ehrenamt
- ▶ Rollenverteilung/Rollenkonflikte
- ▶ Handlungsspielräume verstehen



Anforderungen der Ko-Produktion

Prozesse der Ko-Produktion stellen einige Anforderungen an die beteiligten Akteure. Über diese sollten sich die Partner:innen vorher bewusst sein und gut überlegen ob und wie sie sie erfüllen können.

- ▶ **Zeit:** Sich auf die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft einzulassen, bedeutet meist zusätzliche Zeit für Aushandlungs- und Verständigungsprozesse aufbringen zu müssen.
- ▶ **Ressourcen:** Wer in der eigenen Organisation kann diese zusätzliche Zeit aufbringen? Wie viele Mitarbeiter:innen in der Verwaltung werden mit welchem Kontingent dafür freigestellt? Reichen auf zivilgesellschaftlicher Seite die ehrenamtlichen Ressourcen aus? In vielen Ko-Produktionsprozessen entscheidet sich die Zivilgesellschaft dafür bezahlte Stellen zu schaffen. Woher kommt das Geld dafür? Wieviel Arbeitsleistung kann hierfür anerkannt und honoriert werden?
- ▶ **Bereitschaft:** Ko-Produktion muss gewollt sein. Nicht selten arbeiten hier Akteure zusammen, die sich vorher schon im Konflikt begegnet sind. Umso wichtiger ist es sich auf beiden Seiten darüber klar zu werden, ob man sich wirklich auf eine enge Zusammenarbeit einlassen möchten und dann eine „Kultur der Kooperation“ und ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. In dem Fall, dass eine Ko-Produktion aufgrund öffentlichen Drucks zustande gekommen ist, muss aus der „Pflicht zur Ko-Produktion“ eine echte Bereitschaft von Seiten aller Partner:innen werden, damit ein komplexer und langwieriger Prozess durchgehalten werden kann und zu den gewünschten kreativen Ergebnissen führt.



Bezahlte Stellen in der Zivilgesellschaft?

Ko-Produktionsprozesse stellen wenig institutionalisierte zivilgesellschaftliche Akteure vor große Herausforderungen. Bisher haben sie informell, ehrenamtlich und meist sehr basisdemokratisch funktioniert. Auf einmal sehen sie sich einer Verwaltung mit vielen Ressourcen gegenüber. Oft ist es daher ein logischer und notwendiger Schritt bezahlte Stellen zu schaffen. Die Gruppe sollte sich sehr genau überlegen, in welcher Form das am besten geschieht und welche Konsequenzen das hat. Denn eine solche Professionalisierung geht meistens mit Konflikten einher.

Fragen dabei können zum Beispiel sein:

- ▶ In welchem **Verhältnis** stehen die bezahlten Stellen und die ehrenamtlich Arbeitenden?
- ▶ Sind nur **Honorarfinanzierungen** möglich oder kann ein **Arbeitgeberkonstrukt** genutzt/geschaffen werden?
- ▶ **Wieviel** der Arbeit könnte finanziert werden (Teilzeit, Vollzeit, Anzahl und Vielfalt der Personen)?
- ▶ Welche **Strukturen** braucht es, damit bezahlte Stellen im Sinne der zivilgesellschaftlichen Gruppe handeln und gleichzeitig selbstständig handlungsfähig sind?
- ▶ Wer sollte die bezahlten Stellen übernehmen?
Personen aus der Gruppe ▶ Vorteile: Wissen bereits vorhanden; Loyalität zu Gruppe und deren Zielen, ▶ Nachteile: Rollenkonflikt zwischen Aktivismus und bezahlter Stelle; mitunter keine fachliche Qualifikation vorhanden
Externe Personen ▶ Vorteile: klareres Verhältnis als „Auftragnehmer:in“ der Gruppe; geeignete fachliche Qualifikation abrufbar, ▶ Nachteile: fehlendes Vorwissen; Gefahr der Loslösung und fehlender Kontakt zu zivilgesellschaftlicher Gruppe



Finanzierung von Stellen

Ko-Produktionsprozesse sind für die Verwaltung und die Zivilgesellschaft mit einem erhöhten Ressourcenaufwand verbunden. Deshalb kann es sinnvoll sein eigens für die Zusammenarbeit zuständige, bezahlte Stellen(anteile) zu schaffen – sowohl bei der Verwaltung als auch beim zivilgesellschaftlichen Akteur.

Innerhalb der **Verwaltung** kann sich die politische Ebene dazu entscheiden, die Ko-Produktion mit Personalmitteln aus dem Haushalt zu unterstützen, oder es werden externe Finanzierungsquellen herangezogen.

Die **zivilgesellschaftlichen Akteure** können auf eine Finanzierung von Stellen durch die Verwaltung bzw. die politische Ebene drängen. Dies lässt sich durch die Erbringung von Leistungen der Daseinsvorsorge rechtfertigen oder dadurch, dass in einem Modellprojekt neue Wege beschritten und Lernprozesse angestoßen werden, die nachhaltige Veränderungen bewirken. Mit einer solchen Finanzierung durch staatliche Stellen begibt sich der zivilgesellschaftliche Akteur allerdings auch in eine gewisse Abhängigkeit. Alternative Finanzierungsquellen können Stiftungen, Interessenverbände oder Projektförderungen im Rahmen von Bundes- und Länderförderprogrammen oder von Forschungsprojekten sein.

In (fast) allen genannten Fällen ist die Finanzierung von Stellen **zeitlich begrenzt**. Man sollte sich also frühzeitig fragen, was passiert, wenn die Finanzierung ausläuft. Braucht es eine Anschlussfinanzierung für einen weiteren begrenzten Zeitraum, eine Verstetigung ohne zeitliche Beschränkung oder ist die Kooperation mit der Finanzierung zu Ende? Wer übernimmt dann die begonnenen Aufgaben, wie werden Wissen und Netzwerke weitergegeben?

Stellvertretung oder Selbstorganisation der Zivilgesellschaft?

Auf Seiten der Zivilgesellschaft stellt sich die Frage, ob die an der Ko-Produktion beteiligte(n) Gruppe(n) aus eigener Betroffenheit agieren, also eine Selbstorganisation von Betroffenen sind, oder ob sie stellvertretend für Gruppen agieren, die auf die eine oder andere Weise von der Daseinsvorsorge ausgeschlossen sind.

Selbstorganisationen von Betroffenen haben nicht nur eine hohe Legitimität, sie kennen auch am **unmittelbarsten und besten die Ausschlüssen und die konkreten Bedarfe**. Trotzdem ist es nicht unbedingt möglich, dass sich solche Selbstorganisationen in Ko-Produktionen einbringen. Der **extrem hohe Ressourcenaufwand** in Ko-Produktionen macht es gerade für Menschen, die ohnehin unter Ungleichheit leiden und durch die Organisation ihres Alltags stark eingenommen sind, sehr schwierig an diesen teilzunehmen. Diese Feststellung entlässt die in stellvertretender Funktion an der Ko-Produktion Beteiligten nicht aus der Verantwortung ihre Problem- und Zieldefinitionen sowie die Umsetzung immer wieder mit direkt Betroffenen abzustimmen. Dafür sollten geeignete Akteure und passende Formate des Austauschs gefunden werden.



→ 13, 47

Vom Konflikt zur Ko-Produktion (und wieder zurück)

Ko-Produktionen erwachsen nicht selten aus Konflikten zwischen Zivilgesellschaft und Politik bzw. aus Forderungen, die die Zivilgesellschaft an die Politik stellt.

Für die **Verwaltung** ergibt sich also die Herausforderung aus einem politischen Konflikt bzw. Forderungen eine für die Verwaltung handhabbare und umsetzbare Zusammenarbeit zu formen – für die sie sich unter Umständen gar nicht selbst entschieden hat, sondern die ihr von der politischen Ebene vorgegeben wird.

Für die **Zivilgesellschaft** ergibt sich die Herausforderung, dass sie von einer konflikthaften Handlungslogik zu einer kooperativen umschalten müssen. Statt öffentliches Anprangern und Fordern stehen nun Verhandlung und konkrete Umsetzung auf der Tagesordnung.

Für beide Seiten ist es sinnvoll diesen Wandel zu reflektieren. Ko-Produktion bedeutet aber keinesfalls, dass es keinen **Raum für Konflikte oder konflikthafte Handlungslogiken** gibt. Im Gegenteil wird die Zusammenarbeit vermutlich von vielen Auseinandersetzungen und einem anstrengenden Aushandlungsprozess gekennzeichnet sein. Umgangsstrategien mit solchen Situationen sollten also ausgearbeitet werden. Für beide Seiten kann es durchaus sinnvoll sein ihr „altes“ Aktionsrepertoire zu nutzen, um Entscheidungen in der Ko-Produktion zu beeinflussen. So sollten die zivilgesellschaftlichen Gruppen nicht auf konflikthafte und öffentlichkeitswirksame Strategien verzichten. Und die Verwaltung bleibt selbstverständlich an Gesetze und Verwaltungsabläufe gebunden.



Handlungslogiken verstehen

Bevor Zivilgesellschaft und Verwaltung einen Ko-Produktionsprozess eingehen, empfiehlt es sich, sich mit der Handlungslogik der jeweils anderen Seite vertraut zu machen. Welche Kompetenzen, Aufgaben und Einstellungen hat mein Gegenüber? Besteht dort bereits Erfahrung mit Ko-Produktionen?

Die Verwaltung sollte sich bewusst machen, welcher Art von zivilgesellschaftlichem Akteur sie sich gegenüber sieht. Handelt es sich um einen lockeren Zusammenschluss, der gerade erst aus einer sozialen Bewegung entstanden ist, eine etablierte NGO oder irgendwas dazwischen? Gerade wenig formalisierte zivilgesellschaftliche Akteure haben eine **gänzlich andere Handlungslogik als die Verwaltung selbst**. Sie sind wenig hierarchisch, ihre Entscheidungen werden informell oder im Konsens getroffen. Entscheidungskompetenz an einzelne Vertreter:innen in Gremien der Ko-Produktion zu delegieren, entspricht nicht unbedingt ihren Erfahrungen. Sie sind meist **eingebunden in** größere Netzwerke einer **sozialen Bewegung** oder anderer zivilgesellschaftlicher Akteure, auf deren Anerkennung und Unterstützung sie angewiesen sind.

Die zivilgesellschaftliche Gruppe muss umgekehrt verstehen, dass eine Verwaltung meist stark **aufgegliederte Untereinheiten und Zuständigkeiten** hat, sich in erster Linie an die Erfüllung von **gesetzlichen Vorgaben** sowie **politischen Weisungen** gebunden sieht, das Allgemeinwohl ggf. anders definiert als von zivilgesellschaftlicher Seite postuliert und deren Mitarbeiter:innen **hochgradig spezialisiert** sind.



Hauptamt/Ehrenamt

Verwaltung und informelle, zivilgesellschaftliche Akteure unterscheiden sich unter anderem dadurch, dass bei ersterer Menschen hauptamtlich arbeiten, bei letzteren Menschen vor allem ehrenamtlich, das heißt in ihrer Freizeit überwiegend neben ihrer beruflichen Tätigkeit aktiv sind. Dadurch entstehen unterschiedliche Zeitlogiken, die die Zusammenarbeit in der Ko-Produktion beeinflussen.

- ▶ **Zeit-Ressourcen:** Ehrenamtlich Arbeitende haben sehr begrenzte Zeitressourcen und durch ihre berufliche Tätigkeit andere Verpflichtungen, denen sie sich nicht entziehen können. Hauptamtlich Arbeitende haben dagegen potentiell deutlich mehr Zeitressourcen. Allerdings sind Ko-Produktionsprozesse auch für sie häufig zusätzliche Aufgaben neben dem Regelgeschäft. Es sollten also innerhalb der Verwaltung klar umrissene Zeitressourcen und Stellenanteile für die Ko-Produktion geschaffen werden.
- ▶ **Zeit-Rhythmen:** Ehrenamtliche und Hauptamtliche haben unterschiedliche Arten, wie sie anstehende Entscheidungen rücksprechen. Diese Rücksprache kann unterschiedlich lange dauern. Es gilt Verständnis für die Dauer der Entscheidungsprozesse der jeweils anderen Seite durch Transparenz darüber herzustellen.
- ▶ **Zeit-Regime:** Ko-Produktionsprozesse sind oft von Konflikten darüber gekennzeichnet, wann man sich trifft: Tagsüber oder abends? Werktags oder am Wochenende? Auch hier stehen die Logiken von Hauptamt und Ehrenamt miteinander im Konflikt und es müssen Kompromisse gefunden werden, wobei zu beachten ist, dass Personen aus der zivilgesellschaftlichen Gruppe aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit möglicherweise keine Wahl bei ihrer zeitlichen Verfügbarkeit haben.

Rollenverteilung/Rollenkonflikte

Zivilgesellschaft und Verwaltung oder einzelne Vertreter:innen von ihnen können in einer Ko-Produktion ganz unterschiedliche Rollen einnehmen, z.B. eine inhaltliche Expertise einbringend, eine koordinierende Funktion einnehmend, als Schnittstelle zu weiteren Netzwerken, als Interessensvertretung, als Geldgeber:in usw. fungierend. Einzelne Akteure können auch mehrere Rollen haben, die mitunter im Konflikt miteinander stehen. Es ist sinnvoll die **unterschiedlichen Rollen offen zu reflektieren**, um die Handlungslogiken, die daraus resultieren, zu verstehen und das Gegenüber besser einschätzen zu können.

Ko-Produktionen bringen die beteiligten Akteure oft auch in Rollenkonflikte. So changiert die Zivilgesellschaft häufig **zwischen Protest und Kooperation**. Sollte dieser Rollenkonflikt nicht lösbar sein, bietet es sich an, mit verschiedenen Rollen zu arbeiten, sich z.B. in zwei Gruppen **aufzuteilen, in einen kooperierenden und einen konflikthaft agierenden Teil**. So lassen sich die unterschiedlichen Rollenanforderungen in einer Kooperation besser strategisch einteilen. Dabei sollte aber darauf geachtet werden, dass die Zusammenarbeit zwischen beiden Teilen gut organisiert ist.

Auch die Verwaltung stellt die Ko-Produktion vor Rollenkonflikte. Sie ist es gewohnt auf Basis gesetzlicher Grundlagen und politischer Beschlüsse sowie mit klaren Zuständigkeiten, Hierarchien und Vorschriften zu arbeiten. Die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft erfordert aber häufig das **Handeln quer zu Zuständigkeiten, Ermessensspielräume** zu erkennen und zu nutzen und **Offenheit** gegenüber zivilgesellschaftlicher Expertise. Für alle beteiligten Akteure ist eine Ko-Produktion also immer ein individueller wie gemeinsamer **Lernprozess**.



Handlungsspielräume verstehen

Weder Zivilgesellschaft noch Verwaltung sind freischwebenden Akteure. Sie sind jeweils in Netzwerke und Strukturen eingebettet und abhängig von anderen Akteuren und deren Meinungen und Entscheidungen. In der Zusammenarbeit ist es wichtig solche **Abhängigkeiten** und damit die Möglichkeiten und Grenzen von Handlungsspielräumen offenzulegen. Denn sonst entsteht Frust, weil das Handeln des Gegenübers nur schwer nachvollziehbar ist. An welchen anderen Instanzen oder Umständen außerhalb der unmittelbaren Ko-Produktion liegt es, dass Ziele nicht erreicht werden können? Angesichts **äußerer Umstände** sollten nicht die Hände in den Schoß gelegt, sondern ermittelt werden wie diese zu ändern sind und welche weiteren Akteure dafür mit ins Boot geholt werden müssen. Durch den offenen Umgang werden aus Abhängigkeiten resultierende **Handlungsblockaden** bearbeitbar.

Handlungsspielräume werden nicht nur von außen beschränkt, sondern auch durch den **Mangel an Ressourcen** innerhalb vorhandener Strukturen. Die **organisatorischen Logiken** beider Ko-Produktionspartner:innen beeinflussen ebenfalls die Handlungsspielräume: Verwaltungen sind durch Gesetze, Budgets und eigene Handlungslogiken eingeschränkt, zivilgesellschaftliche Akteure durch die Werte und Normen, denen sie sich verschrieben haben.

Es sollte offen mit entstehenden **Hierarchien** (durch Wissen, durch Finanzierung, durch Entscheidungskompetenzen) und eventuellen finanziellen Abhängigkeiten umgegangen und **Entscheidungswege** offengelegt werden.



Ziele der Ko-Produktion

- ▶ **Ziele (für sich) formulieren**
- ▶ **Gemeinsame Ziele -
gemeinsame Strategie**
- ▶ **Erfolge definieren, Erfolge
feiern**
- ▶ **Idealismus und Pragmatismus**
- ▶ **Verstetigung**
- ▶ **Ziele erreicht?**
- ▶ **Nach vorne Scheitern**
- ▶ **Über sich hinauswirken**
- ▶ **Skalierung der Ko-Produktion**



Ziele (für sich) formulieren

Wichtig für den Erfolg einer Ko-Produktion ist eine klare Definition von Zielen. Warum möchte man eigentlich kooperieren? Was soll am Ende dabei herauskommen?

Diese Zieldefinition sollte sowohl eine **abstrakte Ebene** haben als auch eine konkrete mit einzelnen **Meilensteinen**. Abstrakte Ziele können zum Beispiel bezahlbarer Wohnraum, Zugang zur Gesundheitsversorgung/gesunde oder nachhaltige Ernährung für alle sein. Diese allgemeine Ebene ist wichtig, um sich zu vergegenwärtigen, warum überhaupt zusammengearbeitet wird. Aber ohne konkretere, **unmittelbar umsetzbare Ziele** funktioniert eine Kooperation nicht. Was genau soll in welchem **Zeitraumen** erreicht werden? Und welche Schritte sind dafür notwendig?

Die Zieldefinition sollte **zunächst getrennt** jeweils innerhalb der Zivilgesellschaft und innerhalb der Verwaltung vorgenommen werden. Dabei kann man sich auch Gedanken darüber machen, wo die eigenen Ziele mit denen der jeweiligen andere Seite vermutlich übereinstimmen und wo sie auseinanderfallen.

Nach dieser getrennten Zieldefinition steht ganz am Anfang der Ko-Produktion das gemeinsame Formulieren von Zielen und eines konkreten Fahrplans, wie diese erreicht werden sollen, was dabei ggf. im Weg steht und wer für welche Schritte verantwortlich ist.

Gemeinsame Ziele – gemeinsame Strategie

Die Partner:innen einer Ko-Produktion sollten jeweils mit klar definierten Zieldefinitionen in die Zusammenarbeit gehen. Der erste Schritt in dieser Zusammenarbeit ist es dann, gemeinsame Ziele festzuhalten. Diese müssen nicht genau mit denen der Verwaltung bzw. des zivilgesellschaftlichen Akteurs übereinstimmen. Aber es sollten genug Überschneidungen bestehen, sodass eine fruchtbare Ko-Produktion möglich ist. Die gemeinsamen Ziele sollten möglichst **schriftlich festgehalten** werden, um in der fortlaufenden Arbeit nicht den roten Faden zu verlieren und sie zu einem späteren Zeitpunkt zu evaluieren.

Das Festlegen von Zielen reicht aber nicht aus. Vielmehr sollte auch der Weg dorthin, also die gemeinsame Strategie, festgelegt werden. Wer kann welche **Ressourcen**, welche **Kompetenzen**, welche **Rollen**, welches **Wissen** in die Ko-Produktion einbringen? Welche **Synergien** entstehen aus der Ko-Produktion, wie lässt sich daraus ein Weg zum Erreichen von Zielen formulieren? Wer überwacht die Ziele im Prozessverlauf? Teil dieser Strategieformulierung ist es auch zu identifizieren, welche **Hindernisse** dem Erreichen der Ziele im Weg stehen und wie diese überwunden werden können.

In den komplexen und oft auch kontroversen Aushandlungen von Ko-Produktionsprozessen ist es hilfreich, wenn sich alle Partner:innen von Zeit zu Zeit an die gemeinsam beschlossenen Ziele und die Strategie erinnern – und beides, falls nötig, im Einvernehmen **anpassen**.



Erfolge definieren, Erfolge feiern

Eine gemeinsame Ziel- und Strategiedefinition sollte einzelne, klar definierte **Zwischenschritte** umfassen. Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit das endgültige Ziel erreicht werden kann? Solche Zwischenschritte können sich auf den **Inhalt** der Kooperation beziehen (ein Konzept wird ausgearbeitet, ein weiterer wichtiger Akteur vom Mitmachen überzeugt etc.) oder auf den **Prozess** der Kooperation (eine Kooperationsvereinbarung wurde unterzeichnet, eine Zwischenevaluation abgeschlossen etc.).

Solche Zwischenschritte oder Meilensteine können als Punkte dienen, an denen der Erfolg einer Ko-Produktion bemessen wird. Ebenso wichtig ist es aber diese Meilensteine auch als **Erfolge öffentlich zu machen** und gemeinsam zu feiern. Denn so wird nicht nur nach außen **Transparenz** über und Legitimation für die Ko-Produktion hergestellt. Gemeinsam festzuhalten und zu würdigen, was schon gelungen ist **schweißt auch zusammen**.



→ 18, 52

Idealismus und Pragmatismus

Vor allem zivilgesellschaftliche Initiativen treten oft mit großem Idealismus in die Ko-Produktion ein – sie wollen das bisherige System der Daseinsvorsorge in ihrem Bereich (von Grund auf) verändern, auf andere Gruppen ausweiten, Infrastrukturen und Dienstleistungen in ihrer Qualität verbessern etc. Da ist es selbstverständlich, dass man sich **große Ziele** setzt. In der Zusammenarbeit mit Verwaltungen tritt dann nicht selten eine **Ernüchterung** ein, wenn klar wird, dass Vorstellungen an mangelnden Ressourcen, etablierten Verwaltungsroutinen, fehlendem Einfluss oder bestehenden Gesetzen zu scheitern drohen.

Da gilt es einen kühlen Kopf zu bewahren: welche Ziele lassen sich dennoch erreichen? Lohnt sich die Zusammenarbeit dafür? Was muss **außerhalb der Ko-Produktion** geschehen, um hinderliche Faktoren abzubauen? Wieviel Pragmatismus ist vertretbar, ohne die **eigene Identität** zu verlieren? Was sind unsere zentralen Forderungen, von denen es kein Abweichen gibt und wo lohnt sich ein **Kompromiss**, um sich nicht zu verzetteln und Kräfte zu sparen?



→ 24, 43

Verstetigung

Manche Ko-Produktionen sind von Anfang an auf eine **bestimmte Zeit begrenzt** angelegt, zum Beispiel weil ein Prozess angestoßen werden soll, den dann andere weiterführen. Oder weil im Rahmen einer Quartiersentwicklung an einem zeitlich begrenzten Projekt gearbeitet wird.

Andere Ko-Produktionen bearbeiten **strukturelle, dauerhafte Lücken oder Probleme** der Daseinsvorsorge.

In diesem Fall gilt es sich zu überlegen, ob und wie die Ko-Produktion zu einer Beseitigung dieser Lücken beitragen soll. Dient sie nur dazu, diese Lücken – zum Beispiel in Form der Nicht- oder Unterversorgung bestimmter Bevölkerungsgruppen – aufzuzeigen, um eine **Integration**

in das reguläre Versorgungssystem zu erwirken?

In diesem Fall muss neben der Ko-Produktion politische Arbeit in das Erreichen dieses Zieles gesteckt werden. Oder soll die gemeinsame Leistungserbringung in Form der

Ko-Produktion verstetigt werden? In diesem Fall ist zu

überlegen, wie finanzielle und personelle Mittel dauerhaft garantiert werden können und ob die Organisationsform der zivilgesellschaftlichen Seite sowie die Art der Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Verwaltung für die Übernahme von dauerhaften Aufgaben geändert werden muss.



Ziele erreicht?

Sind Ko-Produktionsprozesse als temporäre Zusammenarbeit gedacht, macht es Sinn sich bereits am Anfang der Ko-Produktion auf einen Zeithorizont, in dem Ziele erreicht werden sollen, festzulegen. **Wieviel Zeit ist notwendig**, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen? In manchen Fällen wird dieser Zeitrahmen von außen vorgegeben, zum Beispiel durch die Dauer der Förderung von Stellen(anteilen). Dann kann es sinnvoll sein sich von diesem Zeithorizont ausgehend zu überlegen, was sinnvolle Ziele sind. Man kann auch offener herangehen und bestimmen, dass man so lange zusammenarbeitet, bis ein Ziel erreicht ist. Dann sollten beide Partner:innen aber genau überlegen, ob sie die notwendigen **Ressourcen und Kontinuität gewährleisten** können.

Das Ende einer Ko-Produktion ist idealerweise mit dem Erreichen des gemeinsamen Ziels verbunden. Aber es kann auch vorkommen, dass Verwaltung oder zivilgesellschaftlicher Akteur die Zusammenarbeit **vorzeitig beenden**, weil es zu viele Konflikte gibt und/oder man die eigenen Ziele als nicht mehr realisierbar ansieht oder weil sich die politische Konstellation und damit auch die Ziele verschoben haben.

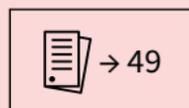


→ 30, 31

Nach vorne Scheitern

Im Fall einer vorzeitigen oder konflikthaften Beendigung der Ko-Produktion ist es sinnvoll – wenn auch gewiss in der unmittelbaren Situation nicht leicht – die Ko-Produktion nicht (nur) als Scheitern anzusehen, sondern produktiv zu wenden. Was hat man darin (fürs nächste Mal) **gelernt**? Auch in diesem Fall wäre ein irgendwie gemeinsam vollzogenes Ende der Zusammenarbeit wünschenswert, zum Beispiel in Form einer (extern moderierten) **Reflexion** darüber, was schiefgelaufen ist.

Ob wie geplant nach einer bestimmten Zeit oder durch einen vorzeitigen Abbruch, in den meisten Fällen wird die Ko-Produktion irgendwann enden. Es gilt sich in jedem Fall zu fragen: Was bleibt nach der konkreten Zusammenarbeit? Wie wird das angesammelte **Wissen** (über den Gegenstand der Ko-Produktion aber auch über den Prozess der Ko-Produktion selbst) **weitergegeben**? Wie kann die Ko-Produktion über sich **hinauswirken**, wie die erreichte Verbesserung der Daseinsvorsorge **skaliert** werden?



Über sich hinauswirken

Ko-Produktionsprozesse arbeiten auf eines oder mehrere konkrete, erreichbare Ziele hin. Um die Umsetzbarkeit zu gewährleisten ist dieses Ziel meist zeitlich oder räumlich beschränkt oder bezieht sich nur auf einen bestimmten Personenkreis. Trotzdem verbinden die an der Ko-Produktion beteiligten Partner:innen mit der Ko-Produktion meistens auch größere, allgemeinere Ziele (z.B. bezahlbarer Wohnraum/Zugang zur Gesundheitsversorgung/gesunde und nachhaltige Ernährung für alle). Diese Ziele sollten angesichts der oft kleinteiligen und ressourcenintensiven Arbeit nicht vergessen werden. Es gibt verschiedene Möglichkeiten über eine konkrete Ko-Produktion hinaus zu wirken:

- ▶ **Duplizieren:** gleiches Modell anderswo/mehrfach anwenden; Elemente des Modells anpassen und anderswo anwenden
- ▶ **Politisieren:** innerhalb einer Ko-Produktion stoßen die beteiligten Akteure immer wieder an die Grenzen des rechtlich Machbaren oder des politisch (von höherer Ebene) Gewollten; diese Grenzen können außerhalb der Ko-Produktion (aber mit dem Wissen aus dieser), in politischen Kampagnen der zivilgesellschaftlichen Seite aufgegriffen werden; die Verwaltung kann interne Reflexionsprozesse dazu anstoßen
- ▶ **Reproduzieren:** Erfahrungen mit Ko-Produktionsprozessen systematisch in Zivilgesellschaft und Verwaltung aufarbeiten und gesammeltes Wissen mit anderen Teilen
- ▶ **Skalieren:** Ko-Produktion auf höhere räumliche/politische Ebene verlagern

Skalierung der Ko-Produktion

Ko-Produktionsprozesse, die sich mit der Verbesserung von Dienstleistungen und Infrastrukturen der Daseinsvorsorge beschäftigen, werden in den seltensten Fällen gleich die Umorganisation eines ganzen Systems der Daseinsvorsorge zum Thema haben. Oft wird es sich um kleinere Modellprojekte handeln, in denen eine Verbesserung der Qualität oder Zugänglichkeit für bestimmte **Teilräume** (Nachbarschaften, Städte, Regionen, Bundesländer), eingegrenzte **Personengruppen** oder nur für eine **bestimmte Zeit** erprobt wird.

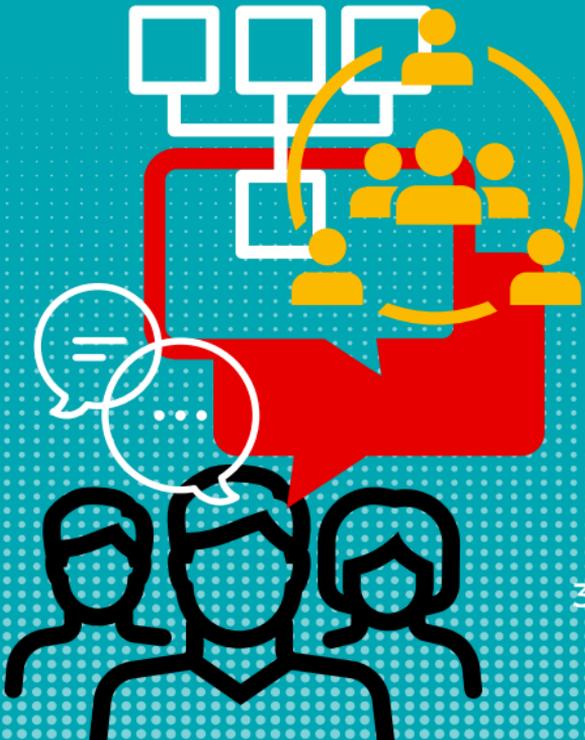
Im Idealfall generiert die Ko-Produktion Modelle, Wissen, Verfahrensweisen und Netzwerke, die helfen diese **räumlichen, gruppenbezogenen und zeitlichen Beschränkungen zu überkommen**. Diese Skalierung der Ko-Produktion kann aus ihr selbst heraus angestoßen werden. Dabei kann man sich zum Beispiel fragen: Gibt es bereits eine andere Ebene, auf der das Thema bearbeitet wird? Und gibt es andere Akteure, die dazu arbeiten? Wie könnte eine Zusammenarbeit mit diesen Akteuren aussehen? Falls nicht: Welche weiteren Akteure, Netzwerke, neuen politischen Ansprechpartner:innen braucht es für die Skalierung des Projektes?



→ 11, 47

Strukturen der Zusammenarbeit

- ▶ Intensität und Form der Zusammenarbeit klären
- ▶ Gremien einrichten
- ▶ Entscheidungen treffen
- ▶ Entscheidungsfähigkeit trotz Konflikten
- ▶ Das Miteinander gestalten
- ▶ Faktor Mensch
- ▶ Regelmäßige Reflektion und kollektives Lernen
- ▶ Weitere Akteure einbinden
- ▶ Umgang mit Personalfluktuation
- ▶ Externe Unterstützung
- ▶ Online oder in Präsenz treffen?
- ▶ Eine gemeinsame Sprache finden
- ▶ Transparenz und Öffentlichkeit



Intensität und Form der Zusammenarbeit klären

Ko-Produktion reicht von der gemeinsamen Problemdefinition und Ko-Planung über Ko-Design und Ko-Implementierung bis zur Ko-Evaluation. Es ist aber nicht in jedem Fall sinnvoll, dass alle diese Phasen gemeinsam bestritten werden.

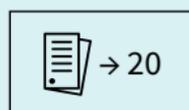
Der zivilgesellschaftliche Akteur sollte sich vorab überlegen:

- ▶ In welchen Phasen und bei welchen Inhalten ist es sinnvoll, Ressourcen einzubringen?
- ▶ Was sind die fachlichen und zeitlichen Kapazitäten?
- ▶ In welchem Umfang und zu welchen Themen ist es möglich ggf. auch langwierige Zusammenarbeit tatsächlich zu leisten?

Die Verwaltung und Politik sollten sich vorab fragen:

- ▶ Wie können zivilgesellschaftliche Akteure nicht nur gehört, sondern ernsthaft einbezogen werden, unter der Annahme, dass diese das Ergebnis potenziell konstruktiv und innovativ beeinflussen werden?
- ▶ Wie können alle Beteiligten seitens Politik und Verwaltung die Grundhaltung einnehmen, dass intensive Formen der Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Gruppen bessere Ergebnisse produzieren?

Bringen Einzelne, Personen oder Organisationen, diese Grundhaltung nicht mit, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für Schein-Partizipation, Vertrauensverlust und Konflikte im Ko-Produktionsprozess und Legitimationsschaden des gesamten Prozesses.



Gremien einrichten

Für eine Ko-Produktion gibt es kein vorgefertigtes Protokoll und keine etablierten Wege der Kommunikation und Entscheidungsfindung. Umso wichtiger ist es sich ganz zu Anfang der Ko-Produktion darauf zu verständigen, *wie* man zusammenarbeiten möchte. Das ist stark sowohl vom Ziel der Ko-Produktion als auch von den Ressourcen und Kompetenzen aller Beteiligten abhängig.

Fragen zur Strukturierung der Zusammenarbeit sind:

- ▶ **Wie häufig** sollen Treffen zwischen den Partner:innen der Ko-Produktion stattfinden? Wie häufig stehen Entscheidungen an? Wieviel Zeit sollte dazwischen liegen, damit beide Seiten genug Zeit für Rücksprachen haben?
- ▶ **Welche Form** von Gremien braucht die Kooperation? Reicht ein regelmäßiges Treffen, an dem alle teilnehmen? Oder sollte es parallel dazu Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen geben?
- ▶ Wer nimmt an diesen Treffen teil? Sowohl Verwaltung als auch Zivilgesellschaft sollten Vertreter:innen für die Gremien auswählen und mit klar umrissenen **Mandaten** ausstatten und diese für alle transparent machen.
- ▶ Welche eigenständige **Entscheidungskompetenz** haben die Vertreter:innen und wo bedarf es der Rücksprache? Da Verwaltungsmitarbeiter:innen keine politischen Entscheidungen treffen können: macht es Sinn politische Mandatsträger:innen in die Gremien einzubeziehen und wenn ja, in welcher Form?
- ▶ Für die Zivilgesellschaft: Macht es Sinn Mandate zu **rotieren**, um Wissenshierarchien und Arbeitsaufwand Einzelner möglichst klein zu halten? Oder entsteht dadurch ein zu großer Wissensverlust und der Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen wird erschwert?

Entscheidungen treffen

Nachdem man sich auf ein Ziel der Ko-Produktion geeinigt hat, stehen weiterhin zahlreiche Entscheidungen in der Zusammenarbeit an. Wie will man dieses Ziel erreichen? Wer übernimmt dafür welche Aufgaben? Wer muss noch mit ins Boot geholt werden, um das Ziel zu erreichen und wer übernimmt diese Aufgabe? Etc.

Neben der Einrichtung von Gremien der Ko-Produktion ist es wichtig, sich am Anfang auf Entscheidungsstrukturen zu einigen. Wichtige Fragen dabei sind:

- ▶ Wie und vom wem werden **Entscheidungsfindungsprozesse** vorbereitet?
- ▶ Wer darf (mit welchem Mandat) diese Entscheidungen **an welcher Stelle** treffen? Geht das nur in offiziellen Gremien der Ko-Produktion oder auch auf Arbeitsebene zwischen einzelnen Vertreter:innen?
- ▶ In welchem **Verfahren** werden diese Entscheidungen getroffen? Im Konsens, per Mehrheit, per systematischem Konsensieren, etc.?
- ▶ Wie werden einmal getroffene Entscheidungen **verbindlich** festgehalten? Wie wird sichergestellt, dass diese in Zukunft nicht in Frage gestellt werden?

Entscheidungsfähigkeit trotz Konflikten

In Ko-Produktionsprozessen sind Konflikte zwischen den beteiligten Akteuren fast unvermeidlich. Umso wichtiger ist es sich am besten schon vor Auftreten der ersten Konflikte einen Umgang damit zu überlegen. Sonst können **Blockadesituationen** entstehen, die die Konflikte noch verstärken und den gesamten Prozess zeitlich verzögern.

Es sollte ein **Verfahren** entwickelt werden, wie trotz divergierender Positionen zu einzelnen Punkten Entscheidungen und Lösungen zu anderen oder übergeordneten Punkten herbeigeführt werden können. Dafür gilt es zunächst genau zu definieren, was der strittige Punkt ist. Solche einzelnen Punkte herauszukristallisieren ist in komplexen Ko-Produktionsprozessen an sich schon eine herausfordernde Aufgabe. Dann gilt es zu identifizieren, woher die unterschiedlichen Positionen rühren und ob es **externe Hindernisse** gibt, die eine Annäherung verhindern. Zur Lösung der strittigen Punkte mag es hilfreich sein, externe Instanzen zur Unterstützung heranzuziehen, die entweder weitere fachliche Expertise liefern oder durch Moderation und **Mediation** in den Ko-Produktionsprozess eingreifen.



Das Miteinander gestalten

Ko-Produktion setzt Zusammenarbeit voraus, Zusammenarbeit setzt Vertrauen voraus. Solche **Vertrauensverhältnisse** fallen nicht vom Himmel, sondern müssen **hergestellt** werden. Die Handlungslogiken des Gegenübers zu verstehen, Transparenz über interne Organisations- und Entscheidungsmodi herzustellen sowie sich auf gemeinsame Entscheidungsstrukturen zu verständigen sind dabei wichtige Schritte. Auch Gespräche außerhalb der offiziellen Gremien sind wichtig, um Verständnis füreinander und die Verortungen der Menschen in ihren sehr unterschiedlichen Institutionen aufzubringen.

Eine vertrauensvolle Beziehung lebt auch von der **Qualität direkter Begegnungen**. Mit Kaffee, Tee, Keksen und extra dafür eingeplanter Zeit lässt es sich vor und nach der Gremiensitzung besser einfach mal so ins Gespräch kommen – das mag manchmal oder manche:n Überwindung kosten, lohnt sich aber. Ständige personelle Wechsel machen es dagegen schwierig vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Eine gute Beziehung wächst auch dadurch, dass **offen mit Konflikten und Fehlern umgegangen** wird. Aber auch umgekehrt gilt: ist ein Ziel oder ein Meilenstein erreicht, sollte das auch gemeinsam gefeiert werden.



Faktor Mensch

Ko-Produktionen basieren auf der – oft engen – Zusammenarbeit von Menschen. Und Menschen haben verschiedene Charaktere, verschiedene Kompetenzen und Interessen. Deshalb gilt es sowohl auf Seiten der Zivilgesellschaft als auch auf Seiten der Verwaltung zu fragen: **Wer kann welche Rolle am besten einnehmen?** Wem liegt es eher vertrauensvolle Verhältnisse aufzubauen, wer kann gut auf Konflikte eingehen oder Konflikte moderieren? Wer glänzt durch Fachexpertise, wer hat besonders viele soziale Skills? Und wer ist damit am besten geeignet an welcher Stelle der Ko-Produktion seinen:ihren Teil beizutragen? Wenn auf Seiten der Verwaltung die Möglichkeit besteht, ist es von großem Vorteil Personen mit der Ko-Produktion zu betrauen, die sich mit dem Thema der Ko-Produktion auskennen, sich mit dem **Anliegen identifizieren** und eine generelle Offenheit für die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Partner:innen haben.

Regelmäßige Reflektion und kollektives Lernen

Ko-Produktionen sind meist längere Prozesse, sie können sich über Jahre ziehen. In dieser Zeit kann viel passieren. Die anfangs festgelegte Zielstellung mag von der Realität überholt werden, politische und gesellschaftliche **Rahmenbedingungen** ändern sich und auch die beteiligten Akteure selbst unterliegen einem Wandel. Auf Seiten der Verwaltung haben Regierungswechsel ggf. Einfluss auf die Ko-Produktion, auf Seiten der Zivilgesellschaft sich ändernde Dynamiken oder Mitgliedschaften der Gruppe. Einerseits ist es wichtig, an den ursprünglichen Zielen der Ko-Produktion, an den gefundenen Entscheidungsmechanismen etc. festzuhalten, andererseits gilt es auch die Ko-Produktion **an diesen Wandel anzupassen**. Auch Lernprozesse innerhalb der Ko-Produktion können zum Beispiel ein Abändern von Entscheidungsstrukturen nahelegen. Daher ist es sinnvoll immer wieder und zu **vorher festgelegten Zeitpunkten** die Ko-Produktion zu reflektieren. Werden die gesetzten Ziele noch gemeinsam getragen? Ist man ihrem Erreichen nähergekommen? Entsprechen die etablierten Strukturen der Zusammenarbeit noch der Organisationsform und den Ressourcen?

Wichtig ist in jedem Fall, dass **Änderungen** zwischen beiden Partner:innen **abgesprochen** und nicht einseitig verkündet werden. Gemeinsam gilt es Strategien zu entwickeln, in denen Kompetenzen beider Partner:innen konstruktiv einbezogen werden.

Um eine geteilte Reflektion herzustellen sind kollektive Lernprozesse hilfreich. Vermutlich verfügen beide Partner:innen zu Anfang der Ko-Produktion nicht über das vollständige Wissen, die Ko-Produktion erfolgreich umzusetzen. Statt einzeln an ihren Wissenslücken zu arbeiten, sollten **Räume und Anlässe für gemeinsames Lernen** geschaffen werden.

Weitere Akteure einbinden

Zur Erreichung der Ziele einer Ko-Produktion ist es in den meisten Fällen nötig weitere Akteure aus Verwaltung, Politik oder Zivilgesellschaft einzubeziehen. Solche weiteren Akteure können ganz verschiedene – auch mehrere – Rollen übernehmen: sie liefern Expertise, sie sind wichtig, weil bei ihnen bestimmte Entscheidungskompetenzen liegen, sie sollen bestimmte Interessen vertreten, sie verfügen über bestimmte Ressourcen, die die Ko-Produktion zur Erreichung ihrer Ziele braucht, sie steigern die Legitimität der Ko-Produktion oder sie sind auf einer anderen räumlichen Ebene bedeutend (z.B. auf Länder- oder Bundesebene).

Beim Einbeziehen weiterer Akteure kann man sich folgende Fragen stellen:

- ▶ Warum sollten die Akteure mitmachen, **was haben sie davon?**
- ▶ Wer übernimmt die **Ansprache?**
- ▶ **Welche Aufgaben** sollen sie übernehmen? Welche Aufgaben haben sie evtl. bereits in diesem Themenfeld? (Vernetzung von Akteuren, Fachwissen, Aufbau von politischem Druck, etc.)
- ▶ Welches **Verhältnis** haben die neuen Akteure zu den Partner:innen der Ko-Produktion?
- ▶ Sollen sie in die **Gremien** der Ko-Produktion (dauerhaft oder punktuell) einbezogen werden und wenn ja, haben sie dazu die nötigen Ressourcen?
- ▶ Werden sie Teil der **Entscheidungsstrukturen?**
- ▶ Wie wird dadurch der Einfluss auf Entscheidungen **verändert?**
- ▶ Welches sind die besten **Kommunikationswege** mit ihnen und wer übernimmt die Verantwortung dafür?



Umgang mit Personalfluktuation

Obwohl die Zusammenarbeit in Ko-Produktionen auf vertrauensvolle Beziehungen angewiesen ist, sind in der Realität Personalwechsel nicht selten. Auf Seiten des zivilgesellschaftlichen Akteurs tragen die oft **prekären Bedingungen** der finanzierten Stellen und die Umstände ehrenamtlichen Engagements dazu bei, dass einzelne Personen oft nicht die gesamte Zeit eines Ko-Produktionsprozesses dabeibleiben können. Auf Seiten der Verwaltung kann es an Personalfluktuation oder an unklaren oder **wechselnden Zuständigkeiten** innerhalb der Verwaltung liegen, was wiederum dadurch bedingt wird, dass die Ko-Produktion meist nicht als Dauer- sondern als **Zusatzaufgabe** angesehen wird. Und je länger ein Prozess dauert, desto mehr nimmt Fluktuation zu, was nicht unbedingt direkt mit der Ko-Produktion zu tun hat, sondern allgemeinen Umständen geschuldet ist.

Durch die Personalfluktuation entstehen Herausforderungen bei der **Wissensweitergabe** und beim Weiterführen von **Vertrauensverhältnissen**. Beide Seiten sollten sich also von Anfang an ein System überlegen, wie angeeignetes Wissen archiviert und wieder abrufbar gemacht werden kann. Zwischen dem Wechsel von Personal sollte es möglichst zeitliche Überlappungen geben, um die Einarbeitung zu gewährleisten. Wissen sollte nicht nur über die Inhalte der Ko-Produktion weitergegeben werden, sondern auch über die Form der sozialen Beziehungen in der Zusammenarbeit.



Externe Unterstützung

Ko-Produktionsprozesse bestehen in erster Linie aus der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und zivilgesellschaftlichem Akteur. Je nach Art und Umfang der Ko-Produktion kann es an einzelnen Punkten, zu bestimmten Themen oder dauerhaft sinnvoll sein, externe Unterstützung für die Zusammenarbeit einzubeziehen.

Solche externen Unterstützungen können je nach Bedarf unterschiedlich aussehen und von einer dauerhaften **externen Projektsteuerung** und **Moderation** bis zu **punktuellen Interventionen** reichen. Externe Unterstützer:innen können die Rollen von Organisator:in, Anstoßer:in, Brückenbauer:in, Vermittler:innen, Mediator:innen oder Steuerungsfiguren übernehmen.

Solche externe Unterstützung kann durch professionelle **intermediäre Akteure** und Moderator:innen oder durch eine Begleitung aus der (angewandten) **Wissenschaft** geleistet werden. Gerade am Anfang, bei der Zielbestimmung und dem Aufsetzen von gemeinsamen Arbeitsstrukturen, kann es außerdem sinnvoll sein punktuell Expert:innen für Ko-Produktionsprozesse – Akteure aus Verwaltung und Zivilgesellschaft, die damit schon Erfahrung haben – einzubeziehen.



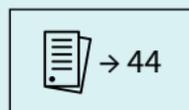
→ 36, 43

Online oder in Präsenz treffen?

Durch die Covid19-Pandemie haben sich viele an online-Treffen gewöhnt und auch nach der Pandemie gilt es sich zu entscheiden: in Präsenz oder online treffen? Beides bietet **Vor- und Nachteile** und ist für **unterschiedliche Arten von Treffen** mehr oder weniger geeigneter.

Digitale Treffen sind gegebenenfalls einfacher und zugänglicher, weil die Anfahrt wegfällt und die ohnehin engen zeitlichen Ressourcen der Vertreter:innen aus Verwaltung und Zivilgesellschaft so geschont werden können. Erfahrungsgemäß ist die Qualität solcher Treffen aber oft geringer als bei Präsenztreffen. Das **soziale Miteinander** fällt weitgehend weg, Vertrauensaufbau wird erschwert und es entstehen Ineffizienzen, zum Beispiel da kurze Absprachen zwischen nur wenigen Beteiligten des Treffens, wie sie bei Präsenztreffen üblich sind, wegfallen, da sich online meist weniger Menschen zu Wort melden als in Präsenz und weil weniger kreativ zusammengearbeitet und diskutiert wird. In digitalen Treffen sollten umso mehr explizit soziale Elemente eingebaut werden, wie zum Beispiel eine Blitzlichtrunde zu Beginn, bei der alle sagen, wie es ihnen heute geht.

Die Form des Treffens sollte je nach Anlass und Konstellation der sich Treffenden gewählt werden. Für kurze organisatorische Absprachen reicht vielleicht ein kurzes digitales Treffen, inhaltliche und vor allem kontroverse Diskussionen sind aber besser in Präsenz zu führen. Gerade wenn sich mehrere Personen treffen ist ein Treffen in Präsenz vorteilhaft, wohingegen bei Absprachen zwischen zwei Personen auch online Treffen oder Telefonate sinnvoll sein können. **Regelmäßiger Austausch** zwischen den Treffen, nicht nur per Mail, sondern auch über Telefon, trägt zum Vertrauensaufbau bei. Bei größeren Gruppen können dadurch aber auch Wissenshierarchien und Ausschlüsse entstehen.

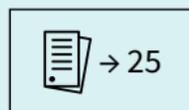


Eine gemeinsame Sprache finden

Die Gestaltung von Dienstleistungen und Infrastrukturen der Daseinsvorsorge ist anspruchsvoll, da sie viel **Fachwissen** benötigt. Dieses Wissen ist in Verwaltung und Zivilgesellschaft unterschiedlich vorhanden – in dem einen Feld mag die Verwaltung mehr wissen, in dem anderen der zivilgesellschaftliche Akteur. Der rechtlichen Expertise der Verwaltung werden nur die wenigsten zivilgesellschaftlichen Gruppen gewachsen sein, dafür verfügt der:die zivilgesellschaftliche Partner:in vielleicht über mehr Wissen über die Bedarfe und die Ausschlüsse von Daseinsvorsorge.

Deshalb ist es für beide Seiten wichtig ihr Wissen in eine **Sprache zu übersetzen**, die von der anderen Seite verstanden werden kann. Sonst entstehen im Verlauf der Kooperation Wissenshierarchien, da nur wenige der kooperierenden Partner:innen in der Lage sein werden sich die vielen verschiedenen Wissensbereiche umfänglich anzueignen.

Eine gemeinsame Sprache muss nicht nur innerhalb der Ko-Produktion gefunden werden. Auch nach außen, für die **Öffentlichkeit** muss verständlich bleiben, was mit welchem Ziel geschieht, auch damit die Zugangsbarrieren für neu dazustoßende Personen oder Gruppen nicht zu hoch werden.



Transparenz und Öffentlichkeit

Ko-Produktionsprozesse intervenieren in die öffentliche Aufgabe der Daseinsvorsorge. Alleine deshalb ist es notwendig, dass zu jedem Zeitpunkt transparent ist:

- ▶ wer
- ▶ mit welchem Ziel
- ▶ in welcher Weise
- ▶ und mit welchen (Zwischen-)Ergebnissen

zusammenarbeitet. Transparenz erschöpft sich nicht einfach in der **Zugänglichkeit von Informationen** dazu (wenn danach gesucht wird). Ko-Produktionsprozesse sollten **aktiv in die Öffentlichkeit vermitteln**, was sie machen. Mit Öffentlichkeit kann hier die allgemeine Öffentlichkeit über Medien gemeint sein, aber auch spezifische **Teil-Öffentlichkeiten**, wie Nachbarschaften oder von der Ko-Produktion potenziell betroffene Personengruppen. Das kann auch notwendig für das Erreichen der Ziele der Ko-Produktion sein. Außerdem steigt dadurch ihre **Legitimität**.

Zum Herstellen von Öffentlichkeit gehört es auch, Erfolge zu feiern! Ko-Produktionen sind anstrengende Prozesse – da sollte man sich selbst und andere ab und an davon überzeugen, dass sie sich trotzdem lohnen. Umgekehrt, sollte die **ehrliche Evaluation** der Ko-Produktion auch nach außen hin geschehen, um so Verständnis für Schwierigkeiten aber auch Unterstützung zu ermöglichen.



Zur Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren und Verwaltungen gibt es bereits einige **Leitfäden und Tipps**, die diese Sammlung sehr gut ergänzen.

Die lebendige Stadt. Eine Anleitung für gute Zusammenarbeit ► <https://stadtraum.jetzt/mustersprache>

Mehr Zusammenarbeit wagen! Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen Kommunalverwaltung und Zivilgesellschaft – und Wege, sie zu bewältigen ► <https://www.bertelsmannstiftung.de/de/publikationen/publikation/did/mehr-zusammenarbeit-wagen>

Vom Ich zum Wir. Die eigene Kooperationsfähigkeit stärken ► <https://www.bertelsmannstiftung.de/de/publikationen/publikation/did/vom-ich-zum-wir-1>

Speziell für zivilgesellschaftliche Akteure

Organisiert euch! Zusammen die Stadt verändern ► https://organisiert-euch.org/home/organisiert-euch_das-handbuch.pdf

Speziell für die Verwaltung

Ines Mergelt (2018): Koproduktion von öffentlichen Dienstleistungen. Nutzerperspektive in den Vordergrund stellen. In: innovative Verwaltung 10, S. 22–24. ► https://www.researchgate.net/publication/328142948_Nutzerperspektive_in_den_Vordergrund_stellen

In die Erstellung dieses Handlungsleitfadens ist nicht nur das Wissen über Ko-Produktionen aus den drei Fallstudien des Forschungsprojektes KoopWohl geflossen, sondern auch akademisches Wissen. Hier deshalb eine kleine **Auswahl an Quellen**.

Zum Verständnis von Teilhabe an Daseinsvorsorge und Ko-Produktionen in Wohlfahrtsregimen

Vollmer, Lisa / Calbet i Elias, Laura / Raab, Susanna / Kleine, Aya / Zanders, Theresa (2021): Teilhabe und Gemeinwohl – ihre Krisen im deutschen Wohlfahrtsregime. Begriffsdefinitionen und aktuelle Verortungen. Working Paper im Rahmen des Forschungsprojektes KoopWohl. ► https://e-pub.uni-weimar.de/opus4/files/4432/Vollmer_etal_TeilhabeundGemeinwohl.pdf

Zum Verständnis von Daseinsvorsorge

Milstein, Alexander (2018): Daseinsvorsorge. In: ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt und Raumentwicklung, Hannover, S. 361–373.

Zum Verständnis von Teilhabe

Kronauer, Martin (2010): Exklusion. Die Gefährdung des Sozialen im hoch entwickelten Kapitalismus. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

→

Zum Verständnis von Legitimation

Logister, Louis (2007): Global Governance and Civil Society. Some Reflections on NGO Legitimacy. In: Journal of Global Ethics 3/2, S. 165–179.

Meyer, Michael / Buber, Renate / Aghamanoukjan, Anahid (2013): In Search of Legitimacy: Managerialism and Legitimation in Civil Society Organizations. In: VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 24/1, S. 167–193.

Autor:innen: Lisa Vollmer, Laura Calbet i Elias, Susanna Raab, Theresa Zanders, Aya Kleine

Unter Mitwirkung von: Vernetzungstreffen Rathausblock, Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg – Abteilung für Bauen, Planung und Facility Management, Ernährungsrat Berlin, Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg – Koordination Kommunale Entwicklungspolitik, Anonymer Krankenschein Thüringen e.V., Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie

Im Rahmen des Forschungsprojektes „Städtische Ko-Produktion von Teilhabe und Gemeinwohl. Aushandlungsprozesse zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren und städtischen Verwaltungen“ (KoopWohl) an der Universität Stuttgart und der Bauhaus-Universität Weimar entstanden.

► <https://www.koopwohl.de>

Gefördert von: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Dieser Handlungsleitfaden ist auch als pdf open access abrufbar unter:

► <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:wim2-20230413-49549>

Zitationsvorschlag: Vollmer, Lisa / Calbet i Elias, Laura / Raab, Susanna / Zanders, Theresa / Kleine, Aya (2023): Ko-Produktion. Ein Handlungsleitfaden für die Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren und öffentlicher Verwaltung. →

Impressum

Erste Auflage: 01/2023

Gestaltung: Rainer Midlaszewski

► www.rm-grafikdesign.de

Druck: Klimaneutral gedruckt von
S+G Druck GmbH & Co. KG

Alle Inhalte sind lizenziert unter
CC-BY-SA-NC 4.0.

DOI: ► [https://doi.org/10.25643/
bauhaus-universitaet.4954](https://doi.org/10.25643/bauhaus-universitaet.4954)



Universität Stuttgart

Bauhaus-Universität Weimar

gefördert durch



**Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**

Ko op Wohl

Städtische Ko-Produktion
von Teilhabe und Gemeinwohl

