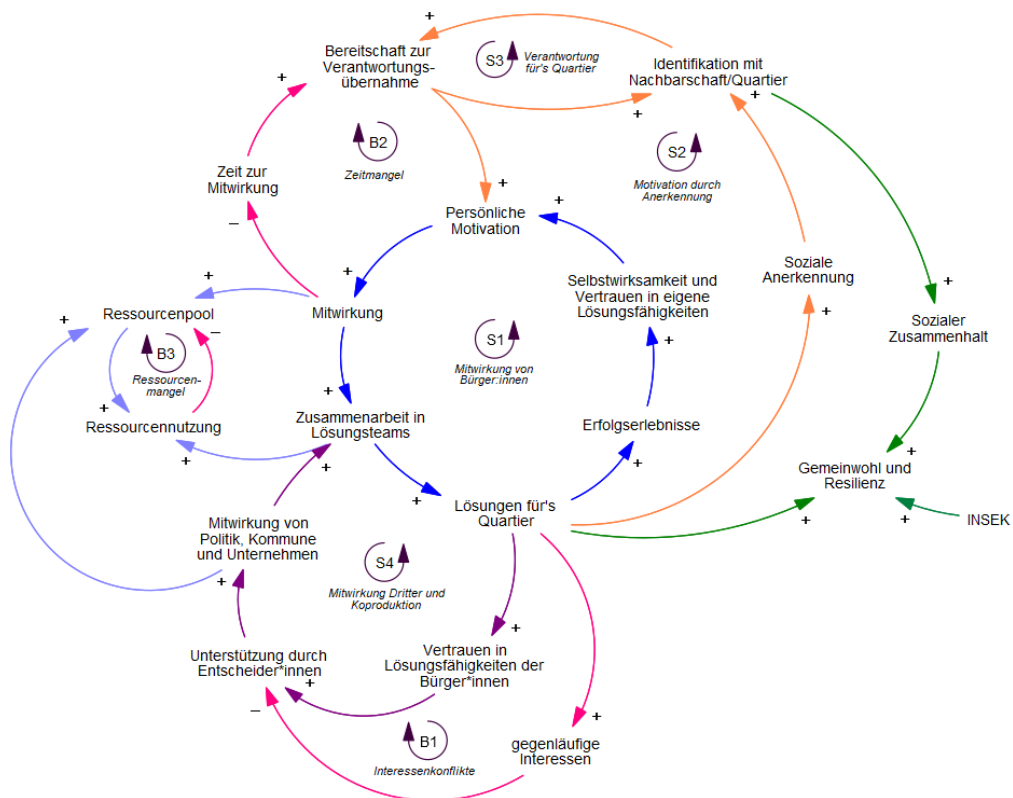


# PARTNERSCHAFTEN MIT WIRKUNG

Von der Kooperation zur Koproduktion

Stiftung  
Ecken  
wecken

**wiQ**  
Wir im Quartier



<b>Projekt</b>	Wir im Quartier (WiQ)
<b>Thema</b>	WiQ im Stadtgebiet Alt-West
<b>Art</b>	Bericht zur Wirkungsmodellierung mit ‚System Thinking and System Dynamics‘, 11/2022
<b>Autor(en)</b>	Tobias Möller, Thorsten Mehnert, Stefan Heinig, Andreas Dohrn
<b>Version</b>	V1.0
<b>Datum</b>	17.11.2022
<b>Anlagen</b>	Detailliertes Systemdiagramm der Koproduktion mit WiQ
<b>Anmerkung</b>	Das Modell, auf dessen sich der Bericht bezieht, wurde zusammen mit Andreas Dohrn, Stefan Heinig, Thorsten Mehnert und Tobias R. Möller erarbeitet. Zusätzlich wurde es in größeren Workshops mit unterschiedlichen Teilnehmer*innen reflektiert. An dieser Stelle wird allen Beteiligten für ihre Zeit und das eingebrachte Wissen gedankt.

## INHALT

Kurzzusammenfassung .....	4
Abbildungsverzeichnis .....	5
Abkürzungsverzeichnis .....	5
1 Einleitung.....	6
1.1 Städte als Motoren der Transformation.....	6
1.2 Koproduktive Stadtentwicklung.....	6
1.3 Wir im Quartier (WiQ) .....	8
1.4 Wirkungsorientierung bei sozialen Initiativen und Projekten.....	8
2 Dynamiken der Koproduktion.....	10
2.1 System Thinking und System Dynamics .....	10
2.2 Darstellung der Koproduktion mit WiQ.....	11
2.3 Wirkung konkret: „LEIPZIG GIESST“ .....	15
2.4 Kritische Würdigung.....	18
3 Zusammenfassung und Ausblick .....	19
Anlagen .....	20
Quellenverzeichnis .....	22

## KURZZUSAMMENFASSUNG

Städte sind die Dreh- und Angelpunkte einer notwendigen *Großen Transformation* im frühen 21. Jahrhundert, das von Poly-Krisen geprägt ist. Um die Krisenfestigkeit und Innovationskraft zu stärken, müssen Städte und Gemeinden auf eine gemeinwohlorientierte Stadtentwicklungspolitik sowie auf Mitgestaltung und Zusammenarbeit mit Bürger\*innen ausgerichtet sein. Dabei sind Koproduktion, gemeinsame Gestaltungsprozesse und neue Bündnisse gefordert.

Wir im Quartier (WiQ) ist eine Form der Koproduktion, die Mitgestaltung und Zusammenarbeit von Bürger\*innen initiiert und organisiert. Das Ziel ist dabei, Bürger\*innen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen zu befähigen, gemeinwohlorientierte Lösungen für das Quartier zu erarbeiten und mit der Unterstützung von Dritten umzusetzen.

Sowohl die Planung der gewünschten Wirkung als auch die Analyse der erzielten Wirkung, die ein soziales Projekt wie WiQ hat, ist von zunehmender Bedeutung, insb. im Hinblick auf Konzeption und Umsetzung des Projektprogramms, bei der Suche nach Unterstützer\*innen und Mitwirkenden sowie bei der Fördermittelakquise. In komplexen Systemen, wie der Koproduktion, beeinflussen sich die vielen Faktoren gegenseitig, die in einer linearen Denkweise nur schwer zu erfassen sind. Es ist notwendig, sich dem Systemdenken bzw. dem vernetzten Denken zu bedienen, um die Wirkungsketten hinreichend zu erfassen und zu beschreiben.

Dazu wurde sich der Methode ‚System Thinking and System Dynamics‘ bedient. Diese Methode ermöglicht es, soziale, wirtschaftliche, ökologische und politische Faktoren in einem einzigen Analyserahmen zu integrieren und die einzelnen Faktoren durch kausale Beziehungen zu verknüpfen. Dabei wird ausgehend von dem Verständnis, dass die Struktur das Verhalten steuert, das Problemverhalten anhand von Rückkopplungsschleifen nachvollziehbar.

Im Ergebnis entstand ein Systemdiagramm mit sieben zentralen Rückkopplungsschleifen. Die Leistung des Systems (Output) wird durch die Mitwirkung von Bürger\*innen und von Dritten im Rahmen der Koproduktion, aufgrund von Motivation durch soziale Anerkennung sowie durch die Verantwortung für das Quartier getrieben. Ausbalanciert wird die Leistung (Output) durch Zeit- und Ressourcenmangel sowie durch mögliche Interessenskonflikte. Als Wirkung des Systems (Outcome) entsteht insbesondere sozialer Zusammenhalt, oder der Kitt, der die Gesellschaft zusammenhält, sowie Gemeinwohl und Resilienz, die quartiersgenau durch Integrierte Stadtentwicklungskonzepte (INSEK) angesteuert werden können.

Im nächsten Schritt können über sinnvolle Interventionen bzw. Maßnahmen beraten werden, um das System zur Steigerung des Gemeinwohls zu optimieren. Zusätzlich könnte eine Computersimulation erstellt werden, mit der Maßnahmen mit großer Hebelwirkung schneller identifiziert werden können. Eine offene Frage ist, wie die Informationen zu den Ergebnissen der Koproduktion von der Stadtverwaltung internalisiert werden können, um die Potenziale auf städtischer Ebene auszuweisen und zielgerichtet zu fördern.

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Selbstverstärkende (S) und balancierende (B) Rückkopplungsschleifen .....	10
Abbildung 2: Mitwirkung von Bürger*innen (S1) .....	11
Abbildung 3: Anerkennung und Verantwortung (S2 und S3) .....	12
Abbildung 4: Mitwirkung Dritter und Koproduktion (R4) .....	13
Abbildung 5: Ressourcen- und Zeitmangel sowie gegenläufige Interessen (balancierende Schleifen B1, B2 und B3) .....	14
Abbildung 6: Konkrete Wirkung von LEIPZIG GIESST .....	17
Abbildung 7: Detailliertes Systemdiagramm der Koproduktion mit WiQ .....	21

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ASG	Amt für Stadtgrün und Gewässer
B	balancierende Rückkopplungsschleifen
BMI	Bundesministerium des Innern und für Heimat
INSEK	Integriertes Stadtentwicklungskonzept
S	selbstverstärkende Rückkopplungsschleife
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen
WiQ	Wir im Quartier

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Städte als Motoren der Transformation

Das 21. Jahrhundert ist das Jahrhundert der Städte. Urbanisierung ist ein Kerntrend des globalen Wandels, der massive Veränderung in der Gesellschaft, der Wirtschaft und dem Erdsystem auslöst. Bis 2050 werden mehr als zwei Drittel der Menschheit in Städten leben. Schon heute sind es die Orte, in denen der Großteil durch Ressourcenverbräuche und Treibhausgasemissionen bestimmt wird. Damit sind urbane Räume die zentrale Organisationsform und -einheit unserer Gesellschaften. (WBGU 2016)

Für das Gelingen einer notwendigen Großen Transformation sind Städte die Dreh- und Angelpunkte. Die Große Transformation zu mehr Nachhaltigkeit wird dabei verstanden als umfassenden Wandel, der nationale Ökonomien und die Weltwirtschaft unter Berücksichtigung der planetaren Leitplanken umbaut, um irreversible Schädigungen des Erdsystems sowie von Ökosystemen und deren Auswirkungen auf die Menschheit zu vermeiden (WBGU 2011).

Im Zentrum der politischen Diskussionen und Programme, wie bspw. dem Europäischen Grünen Deal, steht dabei meist die sogenannte „Entkopplung erster Ordnung“: die Entkopplung des materiell-ökonomischen Wohlstands vom Naturverbrauch. Das allein reicht jedoch nicht aus. Notwendig ist zusätzlich eine „Entkopplung zweiter Ordnung“, die einerseits die „Lebensqualität und die Definition von Wohlstand zumindest partiell auch vom wirtschaftlichen Wachstum und monetärem Wohlstand entkoppelt (...) [und andererseits] auch ‚subjektive‘ Faktoren wie z. B. Selbstwirksamkeit, Identität, Solidarität, Zugehörigkeitsgefühle, Vertrauen und soziale Netzwerke einbezieht, die zugleich das soziale Kapital einer Gesellschaft ausmachen: den Kitt, der Gesellschaften zusammenhält. Die Forschung zeigt: Je höher das soziale Kapital und die soziale Kohäsion in einem Land (oder auch einer Stadt) ausgeprägt sind und je geringer soziale Ungleichheiten ausfallen, desto höher ist die durchschnittliche Lebenszufriedenheit und desto weniger Gewalt und Kriminalität, Krankheiten, Angst und soziales Misstrauen und demzufolge Risiken für die gesellschaftliche Stabilität finden sich.“ (WBGU 2016, S. 11).

Für den Vollzug der Entkopplung erster und zweiter Ordnung müssen auf Mikroebene die Stadtentwicklung, urbane Akteursgruppen und die Stadtbewohner\*innen in den Fokus rücken. Mit ihnen müssen neue nachhaltige soziale Praktiken etabliert und institutionell verankert werden. Der Umgang mit dem Urbanisierungsschub (wie er auch in Leipzig deutlich zu spüren war) muss Hand in Hand gehen mit der Beachtung der Erfordernisse der Großen Transformation zur Nachhaltigkeit: „fundamentale Änderungen der Landnutzungs-, Energie- und Transportsysteme, des Managements von Materialien und Stoffströmen sowie von städtischen Siedlungspolitiken und der baulich-räumlichen Gestalt von Städten“ (WBGU 2016, S. 3).

## 1.2 Koproductive Stadtentwicklung

Um die Krisenfestigkeit und Innovationskraft vor dem Hintergrund der Großen Transformation zu stärken, müssen Städte und Gemeinden auf eine gemeinwohlorientierte Stadtentwicklungspolitik sowie auf Mitgestaltung und Zusammenarbeit mit Bürger\*innen ausgerichtet sein. Die Neue Leipzig-Charta, das Leitdokument einer zeitgemäßen Stadtentwick-

lung in Europa, greift das Thema auf und geht über die Bürgerbeteiligung hinaus: Koproduktion, gemeinsame Gestaltungsprozesse und neue Bündnisse sind gefordert. „Städte als Orte der Vielfalt, der Kreativität und Solidarität müssen sich öffnen, müssen Kontakte zu zivilgesellschaftlichen [Akteurinnen und] Akteuren aufnehmen, müssen Verantwortung teilen und Gemeinwohl kooperativer als bislang diskutieren und herstellen.“ (Bohle 2021)

Das Gemeinwohl und die Koproduktion dienen als neuer Kompass der Stadtentwicklung. In der Neuen Leipzig-Charta sind sie als Grundprinzipien zur ausgewogenen Beachtung der gerechten, grünen und produktiven Dimension von Städten zu verstehen. (BMI 2020)

Koproduktion ist die aktive Beteiligung und Zusammenarbeit, die über sektorale Grenzen hinaus geht; von der gemeinsamen Ideenfindung bis zur Umsetzung. Häufig steht dabei das Finden von Lösungen für ein vielfältiges, gemeinwohlorientiertes Zusammenleben in der Stadt und auf dem Land im Fokus. Dabei werden Akteur\*innen zu Besitzer\*innen des Stadtentwicklungsprozesses und reichern konkrete Projekte mit lokalem Wissen und Strahlkraft an. Folglich werden Projekte besser im Quartier verankert, die Identifikation mit dem Projekt und im Quartier steigt, Netzwerke werden etabliert und sozialer Zusammenhalt gestärkt. Die Akteur\*innen werden dabei von einer zunehmend breiter werdenden Bewegung inklusive Politik, Verwaltung und Wirtschaft unterstützt. (Kamer 2021)

In der Präambel der Neuen Leipzig-Charta wird das Gemeinwohl in den Fokus gerückt. Dazu gehören „verlässliche öffentliche Dienstleistungen der Daseinsvorsorge sowie die Verringerung und Vermeidung von neuen Formen der Ungleichheit in sozialer, wirtschaftlicher, ökologischer und räumlicher Hinsicht. [Das] gemeinsame Ziel [ist] der Erhalt und die Verbesserung der Lebensqualität in allen europäischen Städten und Gemeinden und ihren funktional zusammenhängenden Räumen. Niemand soll dabei zurückgelassen werden.“ (BMI 2020)

Das Handeln einer gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung steht im Interesse der Allgemeinheit mit inklusiven, bezahlbaren, sicheren sowie für alle verfügbaren Infrastrukturen und Dienstleistungen. Gemeinwohlorientierte Dienstleistungen und Infrastrukturen bestehen dabei aus sozialen Infrastrukturen und physisch-vernetzten Infrastrukturen. Zu den sozialen Infrastrukturen zählen Gesundheitsversorgung, soziale Dienstleistungen, Bildung und kulturelle Angebote. Zu den physisch-vernetzten Infrastrukturen zählen Wohnen, Wasser- und Energieversorgung, Abfallwirtschaft, öffentlicher Nahverkehr, Katastrophenschutz, digitale Informations- und Kommunikationssysteme, hochwertige öffentliche Räume, grün-blaue Infrastrukturen sowie der Erhalt und die Revitalisierung des baukulturellen Erbes. (BMI 2020)

Am Beispiel der Stadt Leipzig sind Anknüpfungspunkte für die gemeinwohlorientierte und koproduktive Stadtentwicklung im Integrierten Stadtentwicklungskonzept (INSEK) 2030 zu finden. Im Zentrum des INSEK steht zum einen der Leitsatz „Leipzig wächst nachhaltig“, der auf der Grundlage einer fachübergreifend konzipierten, bürgerorientierten Stadtentwicklungsplanung umgesetzt werden soll. Zum anderen wird der Bedarf im Rahmen der Umsetzung erkannt, dass neue, akteur\*innenübergreifende sowie institutionen- und branchenübergreifende Formen der Kooperation und Koproduktion notwendig sind. Darüber hinaus sind einige der o. g. Aspekte einer gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung in Fachkonzepten wie bspw. Wohnen, kommunale Bildungslandschaft und Kultur sowie in Querschnittsthemen wie bspw. Gesundheit, Baukultur und öffentlicher Raum verankert. Innerhalb der Ortsteilstrategie werden die Chancen und Lasten des Wachstumsprozess für alle Ortsteile/Stadtbezirke betrachtet und spezifische Handlungsstrategien innerhalb der Fachkonzepte abgeleitet. (Stadt Leipzig 2018)

### 1.3 Wir im Quartier (WiQ)

Wenn Gemeinwohl und Koproduktion als neuer Kompass in der Stadtentwicklung dienen sollen, braucht es Instrumente, die Mitgestaltung und Zusammenarbeit von Bürger\*innen initiieren und organisieren. Wir im Quartier (WiQ) ist ein solches Instrument. Trägerin ist die Stiftung „Ecken wecken“, die ihren Sitz in Leipzig hat. Das Ziel von WiQ ist, Bürger\*innen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen zu befähigen, gemeinwohlorientierte Lösungen für das Quartier zu erarbeiten und mit der Unterstützung von Dritten umzusetzen.

WiQ beschreibt das Vorgehen zur Koproduktion wie folgt: „Die besten Lösungen entstehen, wenn mehrere gesellschaftliche Gruppen an einem Strang ziehen. WiQ arbeitet am Aufbau eines bürgerschaftlichen Netzwerkes, in dem Menschen aus ganz unterschiedlichen Lebenswelten ihr Quartier nach ihren Wünschen mitgestalten und dafür Verantwortung übernehmen. Menschen aus dem Quartier nennen gesellschaftliche Herausforderungen [und] Probleme in ihrem Umfeld, bringen ggf. auch erste Lösungsideen ein und werden bei der Weiterentwicklung und Umsetzung ihrer Ideen durch Menschen aus Zivilgesellschaft, Verwaltung und Politik bestmöglich unterstützt.“ (Stiftung „Ecken wecken“ 2022)

Ein Beispiel für die koproduktive Stadtentwicklung der Stiftung „Ecken wecken“ bzw. WiQ ist der Bürgerbahnhof Plagwitz. Das Gelände des ehemaligen Güterbahnhofs wurde in Zusammenarbeit mit Vereinen, Verwaltung, Politik und Unternehmen zu einem lebendigen Stadtraum entwickelt. Ein weiteres Beispiel ist die Sharing-Plattform <https://depot.social/>, die durch das Teilen von Ressourcen das Gemeinwohl stärkt und nachhaltige Entwicklung voranbringt.

Darüber hinaus stärkt WiQ die urbane Resilienz, indem es Koproduktion organisiert und handlungsfähige Netzwerke im Quartier etabliert. Damit fördert WiQ eine mündige und handlungsfähige Gesellschaft vor Ort, die sowohl für lokale Innovationen als auch für flexible Reaktionen auf Belastungs- bzw. Krisensituationen sorgen kann. Ein konkretes Beispiel dafür ist die Schaffung einer Plattform für nachbarschaftliche Hilfe zu Beginn der Pandemie (Heinig 2021).

WiQ wird gefördert von der Stadt Leipzig sowie in seiner Aufbauphase durch das kommunale Ehrenamtsbudget und den Förderfonds Demokratie. Darüber hinaus erfolgten Mitwirkung und Unterstützung durch Bürger\*innen oder Dritte auch in Form von Geld- und Sachspenden, durch Vermittlung von Kontakten sowie Bereitstellung von Sachverstand oder Fachwissen.

### 1.4 Wirkungsorientierung bei sozialen Initiativen und Projekten

Sowohl die Planung der gewünschten Wirkung als auch die Analyse der erzielten Wirkung, die ein soziales Projekt wie WiQ hat, ist von zunehmender Bedeutung. Im weiteren Sinne ist die Wirkung von sozialen Projekten wie eingangs beschrieben maßgebend für die Große Transformation. Im engeren Sinne ist die Wirkung von sozialen Initiativen und Projekten der Fokus im Rahmen der Konzeption und Umsetzung des Projektprogramms, bei der Suche nach Unterstützer\*innen und Mitwirkenden sowie bei der Fördermittelakquise.



Häufig sind soziale Wirkungen komplex, vielschichtig und sehr dynamisch. Die Planung der Wirkung, die Umsetzung der Maßnahmen und Messung der Zielerreichung ist damit umso komplizierter. Wer die Wirkungslogik jedoch klar darlegen kann, gewinnt Zuspruch und Ressourcen. Mit dem Social Reporting Standard (SRS) wurde ein Instrument geschaffen, das es sozialen Organisationen erleichtert, systematisch alle relevanten Daten zur Organisation, zu Finanzen und zur Wirkung zu erfassen. Der SRS hilft dabei, sich der Wirkungskette sämtlicher Angebote klar zu werden, zu dokumentieren und zu kommunizieren. (PHINEO 2019)

Darüber hinaus gibt es Praxishandbücher, wie das Kursbuch Wirkung (PHINEO 2021), das Initiator\*innen dabei unterstützt, Projekte wirkungsorientiert zu gestalten. Im Kursbuch Wirkung manifestiert sich die Wirkungsorientierung in drei Phasen: Wirkung planen, Wirkung analysieren und Wirkung verbessern. In der ersten Phase werden ausgehend von einer Bedarfs- und Umfeldanalyse das Kernproblem sowie dessen Ursachen und Auswirkungen in einem Problembaum zusammengefasst. Im Anschluss werden Wirkungsziele auf Basis eines Lösungsbaums, der die negativen Aussagen des Problembaums umkehrt, erarbeitet und formuliert. Die Zusammenhänge innerhalb des Lösungsbaums zeigen dabei Handlungsoptionen auf, die Hinweise für die Wahl des richtigen Handlungsansatzes bieten. Wirkungsziele und Handlungsansätze (sowie weitere Kriterien) werden im Rahmen der Wirkungslogik miteinander verknüpft bzw. systematisch in Beziehung zueinander gesetzt. Auch die einzelnen Bestandteile (Inputs/Ressourcen, Outputs/Leistungen, Outcomes/Wirkungen auf der Ebene der Zielgruppen und Impacts/Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene) werden miteinander durch Pfeile verknüpft. Die Pfeile im Rahmen der Wirkungslogik repräsentieren die kausalen Zusammenhänge der Projektlogik und die zugrunde liegenden Annahmen. (PHINEO 2021)

Eine allgemeine Annahme ist, dass Projekte mehr auf die Ebene der Zielgruppen einwirken (Outcome) als auf die gesellschaftliche Ebene (Impact). Dies liegt daran, dass die Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene von vielen Faktoren beeinflusst werden. Zusätzlich treten die Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene oft erst nach längerer Zeit auf. Der Nachweis, dass das Projekt auf gesellschaftlicher Ebene Wirkung erzielt, lässt sich somit nur schwer und mit erheblichem Aufwand führen. (PHINEO 2021)

In komplexen Systemen, wie der Koproduktion im Rahmen der gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung, beeinflussen sich die vielen Faktoren gegenseitig; nicht beabsichtigte Nebenwirkungen können entstehen. Die Nebenwirkungen können durch die starke Vernetzung der Faktoren zu Kettenreaktionen führen, die zirkulär wirken und das Gleichgewicht von Systemen stören. Diese sogenannten Rückkopplungen können dazu führen, dass die anvisierte Wirkung nachlässt oder sogar ins Gegenteil schlägt. Darüber hinaus befinden sich dynamische Systeme in einem ständigen Wandel, während die Initiator\*innen, Mitwirkende und Financiers auf die Wirkung der Maßnahmen auf gesellschaftlicher Ebene warten; ggf. treten die Wirkungen auch an ganz anderer Stelle im System auf als diese vermutet wurden. (Eckert und Gonzales 2017)

Um die Herausforderungen von komplex-dynamischen Systemen zu meistern, ist es notwendig, sich dem Systemdenken bzw. dem vernetzten Denken zu bedienen. Zur gesonderten Betrachtung der Wirkungsketten inklusive Rückkopplungen wurde sich der Methode ‚System Thinking and System Dynamics‘ bedient.

## 2 DYNAMIKEN DER KOPRODUKTION

### 2.1 System Thinking und System Dynamics

In den späten 1950er Jahren wurde System Dynamics als Modellansatz entwickelt, um dynamisch komplexe Systeme zu untersuchen und Entscheidungsprozesse zu unterstützen. Modelle, die mit der Methode System Dynamics erstellt wurden, ermöglichen es, soziale, wirtschaftliche, ökologische und politische Faktoren in einen einzigen Analyserahmen zu integrieren und die einzelnen Faktoren durch kausale Beziehungen zu verknüpfen. Dabei wird ausgehend von dem Verständnis, dass Struktur das Verhalten steuert, das Problemverhalten anhand von Rückkopplungsschleifen nachvollziehbar. Auch das Verständnis und die Vorhersage der Ergebnisse von Entscheidungen werden über Sektoren und Akteur\*innen hinweg möglich. (Probst und Bassi 2014)

In sogenannten Systemdiagrammen oder Kausalschleifendiagrammen (engl. Causal Loop Diagrams, CLDs) werden die Rückkopplungsschleifen abgebildet. Als qualitative Karten der mentalen Modelle stellen sie die weiche Form der Systemtheorie dar. Sie dienen insbesondere dazu, die mentalen Modelle zur Problemstellung aufzudecken und ein gemeinsames Verständnis über die Funktionsweise des betrachteten Systems zu schaffen. Darüber hinaus können Ansatzpunkte für Interventionen, wie bspw. kommunalpolitische Maßnahmen, identifiziert werden. Mithilfe von partizipativen Ansätzen, der sogenannten Modellierung im Team, können Menschen und/oder unterschiedliche Interessengruppen zusammengebracht werden, um gemeinsame und wirksame Theorien für Wandel und Transformation zu entwickeln. (Asquith und Speck 2021)

CLDs enthalten Variablen und Pfeile (Kausalverknüpfungen), die die Variablen miteinander verbinden. An den Pfeilen befinden sich Vorzeichen, die entweder eine positive (+) oder eine negative (-) Kausalbeziehung anzeigen. Eine positive Kausalbeziehung von Variable A zu Variable B bewirkt, dass sich die beiden Variablen in dieselbe Richtung verändern. Eine negative Kausalbeziehung bedeutet, dass eine Veränderung von A eine Veränderung von B bewirkt, die in die entgegengesetzte Richtung geht. Zirkuläre kausale Beziehungen zwischen Variablen bilden die bereits oben genannten Rückkopplungsschleifen. Selbstverstärkende (S) Rückkopplungsschleifen treten auf, wenn ein Eingriff in das System eine Veränderung auslöst, die die Wirkung des Eingriffs verstärkt. Balancierende (B) Rückkopplungsschleifen tendieren zum Erreichen eines Ziels oder Gleichgewichts und gleichen die Kräfte im System aus. (Forrester, 1961)



Abbildung 1: Selbstverstärkende (S) und balancierende (B) Rückkopplungsschleifen

Neben dieser qualitativen oder weichen Betrachtung gibt es auch eine quantitative oder harte Betrachtung. Diese formellen Modelle von System Dynamics können die Verbindungen in komplexen Systemen quantifizieren und die Veränderung im Laufe der Zeit prognostizieren. Somit können über die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses hinaus soziale, wirtschaftliche, ökologische und politische Faktoren quantifiziert werden. Die relative Stärke der verschiedenen Treiber der Transformation wird dabei ersichtlich. Diese Treiber können folglich die Identifikation und Priorisierung von Interventionen von der Politik (Politikanalyse) oder des Managements (Organisations- und/oder Projektentwicklung) unterstützen. (Probst und Bassi 2014)

## 2.2 Darstellung der Koproduktion mit WiQ

Im Rahmen der Untersuchung der Wirkung von WiQ wurde sich zunächst der qualitativen Seite von System Dynamics bedient, um ein gemeinsames Verständnis über die verschiedenen beteiligten Menschen und Interessengruppen hinweg zu schaffen. Die folgenden Abbildungen zeigen vereinfachte Darstellungen eines Kausalschleifendiagramms, das im Rahmen einer Modellierung im Team erstellt wurde. Die Problemstellung, die bei der Analyse fokussiert wurde, war die folgende: Was ist nötig, damit Mitgestaltung durch Bürger\*innen im Rahmen der Koproduktion mit WiQ einen Mehrwert für das Gemeinwohl erzeugt?

Koproduktion beginnt mit der Motivation von Bürger\*innen. Ihre persönliche Motivation ist die Quelle zur Mitwirkung bzw. für ehrenamtliches Engagement. Es etablieren sich Lösungsteams, die Lösungen für Quartiere erarbeiten, bspw. indem bürgerschaftliche Netzwerke aufgebaut und technische Strukturen geschaffen werden. Durch Erfolgserlebnisse wird Selbstwirksamkeit erfahren und das Vertrauen in die eigene Lösungsfähigkeit gestärkt. Dies erhöht wiederum die persönliche Motivation; sowohl die eigene als auch die von anderen, die im persönlichen Umfeld von Mitwirkenden informiert werden. Es schließt sich eine erste selbstverstärkende Rückkopplungsschleife (S1, blaue Pfeile in Abb. 2), die eine selbstverstärkende Wirkung auf die Mitgestaltung von Bürger\*innen und die Erarbeitung von erfolgreichen Lösungen hat.

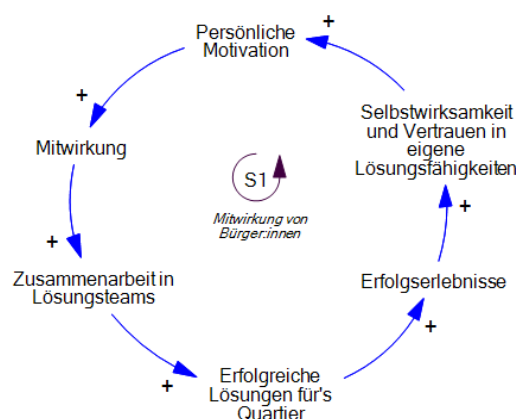


Abbildung 2: Mitwirkung von Bürger\*innen (S1)

Die Wirkung verstärkt den vorläufigen Trend, indem die Elemente, wie oben ausgeführt, in die gleiche Richtung (markiert durch „+“) verlaufen. So könnte ein Szenario auch umgekehrt sein. Durch weniger Motivation und Gelegenheit zur Mitwirkung kommen weniger Lösungsteams zusammen, die gemeinschaftlich für das Quartier tätig werden. Folglich gibt es weniger Erfolgserlebnisse und weniger Erfahrung von Selbstwirksamkeit, was zur Reduktion der Motivation von Einzelnen und Gruppen führen kann.

Wenn durch den Einsatz für die Belange des Quartiers erfolgreiche Lösungen entstehen, werden diese von Mitmenschen geschätzt. Die Mitwirkenden erfahren soziale Anerkennung, was ihre Identifikation mit dem Quartier stärkt. Als Folge der Identifikation mit dem Quartier wächst die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, die sowohl mit der Identifikation mit dem Quartier rückgekoppelt ist als auch auf die persönliche Motivation wirkt. Es schließen sich zwei weitere selbstverstärkende Rückkopplungsschleifen (S2 und S3, orangene Pfeile in Abb. 3), die den vorläufigen Trend der Mitwirkung von Bürger\*innen selbst verstärken.

Durch diese Schleifen erhöht sich der soziale Zusammenhalt, den immer mehr Menschen erleben, durch den Einsatz für das Quartier und durch die steigende Identifikation mit dem Quartier. Dies führt folglich zu mehr Gemeinwohl; auch die Resilienz wird erhöht (siehe grüne Pfeile). Darüber hinaus wirken die selbstverstärkenden Rückkopplungsschleifen S1, S2 und S3 über die Verbesserung der Quartiere mittels erfolgreicher Lösungen direkt auf Gemeinwohl und Resilienz ein. Beiträge zu Gemeinwohl und Resilienz können sich dabei in dem Vertrauen der Bürger\*innen in eigene Lösungsfähigkeiten, dem Vertrauen zwischen Bürger\*innen und der Lokalpolitik bzw. der Stadtverwaltung, der Etablierung bürgerschaftlicher Strukturen oder dem Aufbau neuer technischer und/oder sozialer Infrastrukturen für das Quartier äußern. Welche konkreten Ziele für das Gemeinwohl und die Resilienz einer Gemeinde bzw. Kommune existieren, kann sich beispielsweise aus den Integrierten Stadtentwicklungskonzepten (INSEK) ergeben.

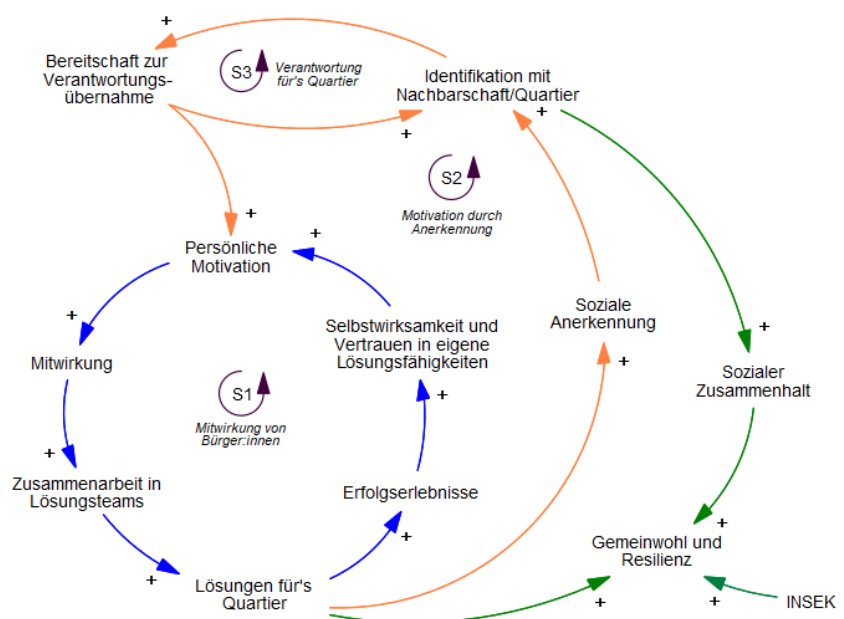


Abbildung 3: Anerkennung und Verantwortung (S2 und S3)

Mit ersten erfolgreichen Lösungen, die von motivierten Bürger\*innen vorangetrieben wurden, steigt das Vertrauen in deren Lösungsfähigkeiten. Dies führt dazu, dass Entscheider\*innen (und ggf. auch Multiplikator\*innen) mehr Unterstützung für die Lösungsteams und die gemeinschaftliche bzw. koproductive Zusammenarbeit einfordern. Denn sie merken, dass die erarbeiteten Lösungen Erfolgchancen haben und ihren Interessen und Anliegen zuträglich sein können. Folglich steigt die Mitwirkung Dritter wie Politik, Kommunalverwaltung und Unternehmen. Es zeigt sich die vierte selbstverstärkende Rückkopplungsschleife (S4, lila Pfeile), die die Wirkung auf das Gemeinwohl und die Resilienz im Rahmen der Koproduktion wesentlich beeinflussen kann.

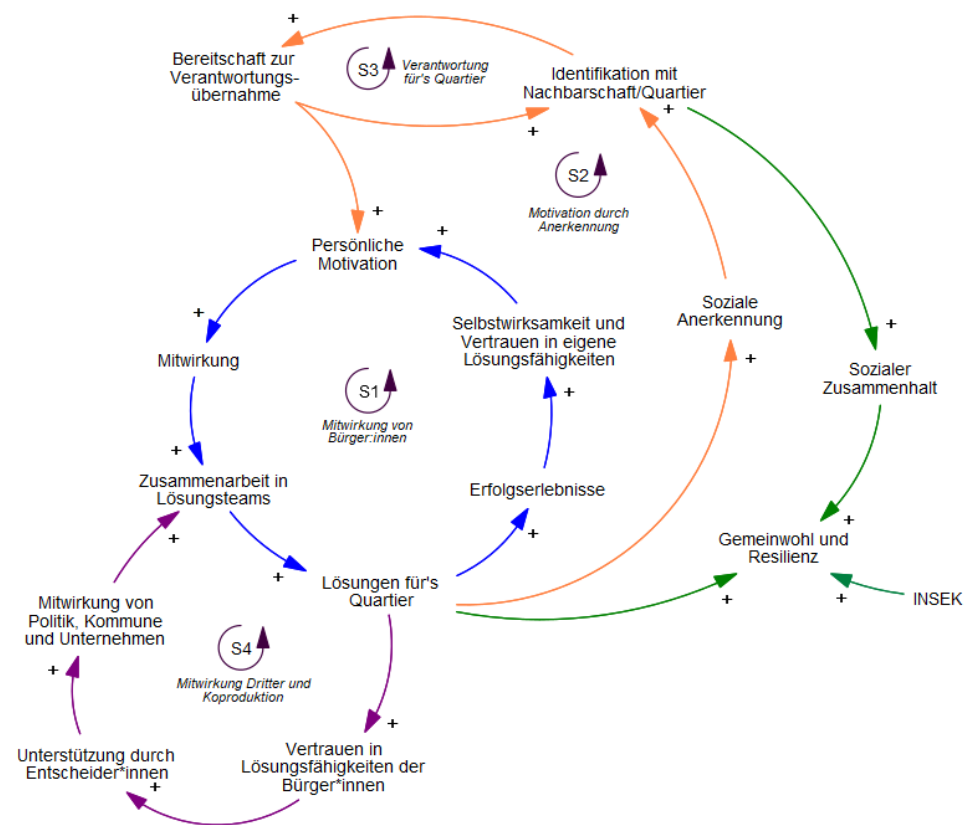


Abbildung 4: Mitwirkung Dritter und Koproduktion (R4)

Grundvoraussetzungen für die Zusammenarbeit in Lösungsteams ist das Vorhandensein von Zeit und anderen Ressourcen, die die Mitwirkenden im Rahmen der Koproduktion nutzen können. Der Ressourcenpool wird sowohl durch die Bürger\*innen als auch durch die Stadtverwaltung und/oder Unternehmen gespeist (siehe hellblaue Pfeile in Abb. 5). Er beinhaltet beispielsweise die folgenden Ressourcenarten:

- Wissensressourcen (bspw. Fachwissen)
- soziale Ressourcen (bspw. Kontakte)
- methodische Ressourcen (bspw. Moderation und Projektmanagement)
- materielle Ressourcen (bspw. Räume, IT, Technik)
- finanzielle Ressourcen

Über die selbstverstärkenden Rückkopplungsschleifen (S1 - S4) können diese Ressourcen den sozialen Zusammenhalt, das Gemeinwohl und die Resilienz über viele Wirkungszusammenhänge steigern; oder auch zu einem bestimmten Niveau tendieren lassen.

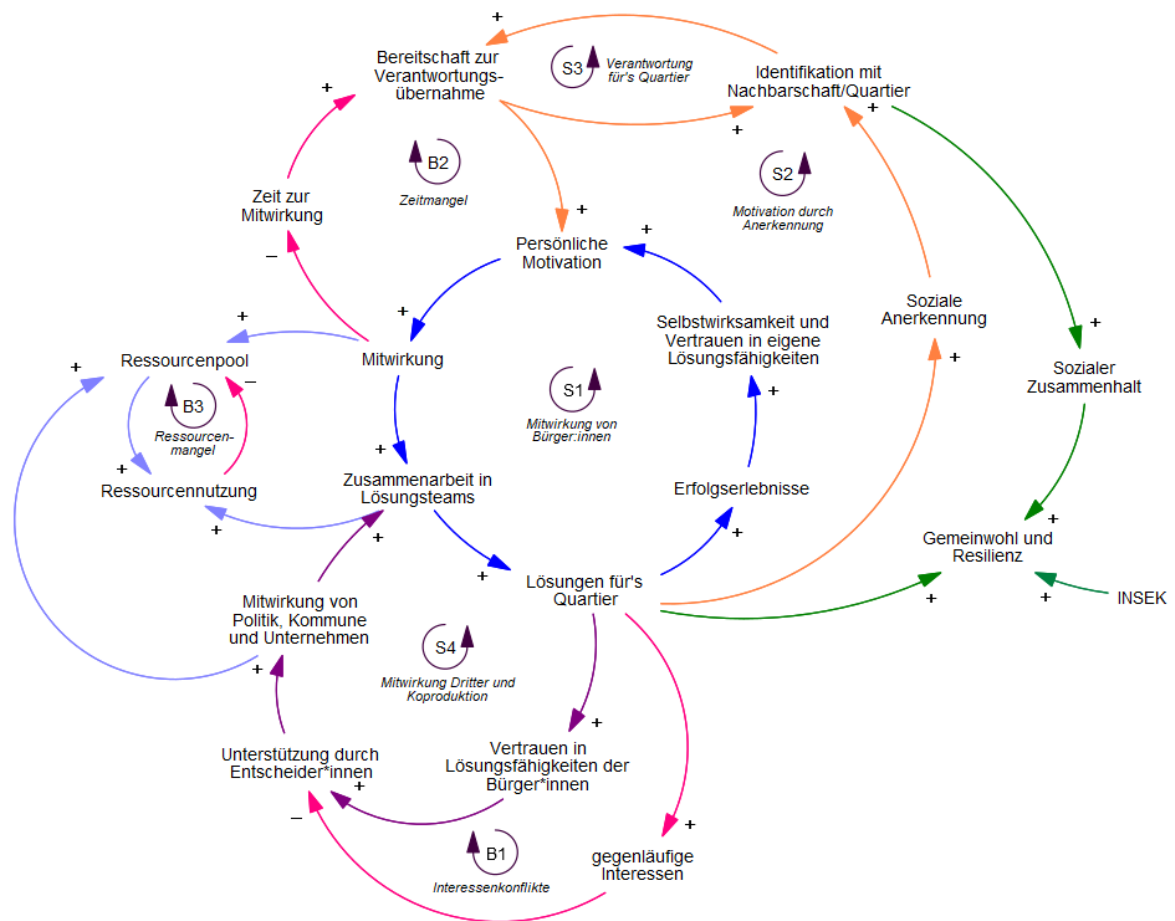


Abbildung 5: Ressourcen- und Zeitmangel sowie gegenläufige Interessen (balancierende Schleifen B1, B2 und B3)

Kein System wächst ohne Grenzen. Vielmehr streben Systeme nach einem Gleichgewicht. Dies geschieht durch balancierende Rückkopplungsschleifen. Im Rahmen der Koproduktion manifestieren sich zwei balancierende Rückkopplungsschleifen in der zur Verfügung stehenden Zeit und anderen Ressourcen, die der Mitwirkung gewidmet werden (siehe rosa Pfeile in Abb. 5). Denn wenn im Rahmen der Koproduktion verfügbare Ressourcen genutzt werden, verkleinert sich der Ressourcenpool (B3). Mit steigendem Zeiteinsatz zur Mitwirkung sinkt ebenso die Bereitschaft, weitere Verantwortung zu übernehmen, was folglich zu einer Verringerung der persönlichen Motivation und weniger Mitwirkung führt (B2). Darüber hinaus können die Lösungen der einen gegenläufig zu den Interessen von anderen sein, die dann darauf hinwirken, die Unterstützung zur Implementierung und/oder Skalierung zu verhindern (B1).

## 2.3 Wirkung konkret: „LEIPZIG GIESST“

LEIPZIG GIESST ist ein geeignetes Projekt, um die Wirkung der Koproduktion mit WiQ an einem konkreten Beispiel zu verdeutlichen. Dabei werden die Arbeit und die Erfahrungen im Projekt mit dem Modell zur Koproduktion mit WiQ verbunden (siehe Abb. 6).

Das Ziel von LEIPZIG GIESST ist, der zunehmenden Trockenheit in niederschlagsarmen Sommermonaten und dem damit verbundenen Sterben von Straßenbäumen zu begegnen. Die Bürger\*innen werden dazu ermutigt, Straßenbäume eigenständig zu gießen, sogenannte Gießpatenschaften zu übernehmen oder einfach Wasser zur Verfügung zu stellen, damit gegossen werden kann. Informationen zum Gießen und eine Plattform zum Austausch („Gießapp“) wird unter [app.leipziggiesst.de](http://app.leipziggiesst.de) zur Verfügung gestellt.

**Mitwirkung von Bürger\*innen (S1):** Die Mitwirkungen bei der Erarbeitung und Umsetzung der Lösung zeigt sich darin, dass mehr und mehr Bürger\*innen Zeit aufbringen, um im Lösungsteam und beim Gießen der Bäume mitzumachen. Als Lösung entstehen Gemeinschaften und soziale Netzwerke, die sich für die Bäume engagieren. Zusätzlich wurde die o. g. Plattform für spezifische Informationen und zum Austausch geschaffen. Physische Infrastrukturen wie bspw. Regenwassertonnen an Fallrohren stellen Wasser bereit. Der Erfolg zeigt sich sowohl im Quartier anhand der überlebenden Bäume als auch stadtweit und digital mit der Gießapp. Mit der Selbstwirksamkeitserfahrung steigt die eigene Motivation und ggf. auch die Motivation von anderen, wenn die Erfahrungen geteilt werden.

**Mitwirkung Dritter und Koproduktion (S4):** WiQ stellt für die Lösungsteams Kontakte zu Dritten her, die bei der Umsetzung der Ideen mitwirkten. In diesem Fall wurde der Kontakt zum Amt für Stadtgrün und Gewässer (ASG) der Stadt Leipzig sowie zur Technologiestiftung in Berlin hergestellt. Erstere sind verantwortlich für die Bäume in der Stadt. Letztere haben die ursprüngliche Version der App bereitgestellt. Darüber hinaus geschieht die Motivation zur Mitwirkung und Unterstützung sowohl im persönlichen Bereich als auch über positive Berichte in der Presse, die dem Vertrauen in die Lösungsfähigkeiten der Bürger\*innen Ausdruck verleiht. Vertrauen war auch bei politischen Vertreter\*innen vorhanden, die mit Anfragen und Anträgen im Stadtrat das Thema verstärkt in die Kommunalpolitik und die Öffentlichkeit gerückt haben. Ebenso sahen weitere Dritte, wie CODE for Leipzig und die BUND Regionalgruppe Leipzig, das Potenzial und wirkten im Lösungsteam mit.

**Ressourcenmangel (B3):** Die Unterstützung kam in vielfältiger Weise und beseitigte den vorherrschenden Ressourcenmangel, dessen Beseitigung zur Umsetzung notwendig war:

- finanzielle und materielle Förderung (z.B. für Hilfsmittel wie Bewässerungsbeutel)
- Knowhow wie Tipps zur Gießlogistik und Wissen über Bäume
- leicht erreichbares Wasser: Erlaubnis zur Entnahme aus Fließgewässern und dem Grundwasser mit Wasserpumpen
- Kontakte zur Knüpfung von Gießgemeinschaften

**Motivation durch Anerkennung (S2) und Verantwortung fürs Quartier (S3):** Die eigenen Erfolgserlebnisse und das Erfahren von Selbstwirksamkeit wird begleitet durch soziale Anerkennung durch Zuspruch von Passant\*innen und von Gleichgesinnten im Gespräch, in der Gießapp oder in sozialen Medien. Zusätzlich wird das Gießen belohnt, indem Bewässerungsbeutel verschenkt werden und jährlich all jene einen Preis erhalten, die beim Gießen besonders engagiert mitgewirkt haben. Durch die Anerkennung Dritter

entfaltet sich die Wirkung im Quartier, was die Identifikation mit dem Quartier erhöht. Es entsteht eine persönliche Verbindung sowohl mit denjenigen, die Anerkennung schenken, als auch mit den Bäumen, denen Aufmerksamkeit und Zeit gewidmet wurde. Es entsteht ein Gefühl für gemeinsame und geteilte Stadtgestaltung und -pflege: „mein Baum, dein Baum, unser Baum“.

**Resilienz:** Durch das koproduktive Vorgehen und die positiven Aufmerksamkeiten, die währenddessen ausgetauscht werden, wenden sich die Bürger\*innen einander zu. Gemeinsamkeiten, Netzwerke und sozialer Zusammenhalt zur gemeinsamen Pflege von Stadtbäumen werden gefördert. Auf diese Art und Weise wird die Resilienz erhöht, indem der soziale Zusammenhalt als Potenzial vorhanden ist, auf dem ggf. bei neuen Herausforderungen und Lösungen aufgebaut werden kann.

**Gemeinwohl:** Im Speziellen trägt das Projekt zum Gemeinwohl bei, indem das Gießen Dürreschäden verhindert und die Wasserversorgung der Bäume in Trockenperioden sicherstellt. Dies sorgt für ein besseres Wachstum und dient der Erhaltung von Stadtbäumen. Mit ihrem Schatten tragen diese weiterhin zu einem besseren Mikroklima und mehr Aufenthaltsqualität bei. Dabei wird die Stadtverwaltung bei der Bewässerung unterstützt (bzw. erspart sie sich steigende Aufwände) und hat weniger Dürreschäden zu beseitigen, wenn sie die Bewässerung allein nicht sicherstellen kann.





## 2.4 Kritische Würdigung

‘Alle Modelle sind falsch, aber manche sind nützlich’. Getreu diesem Aphorismus haben die Personen, die an der Erstellung des Strukturdiagramms beteiligt waren, keinen Anspruch darauf, dass das oben beschriebene qualitative Modell die ganze Wahrheit bzw. die Realität widerspiegelt. Die Frage ist, ob das Modell gut genug ist, um den Zweck der Wirkungsmodellierung zu erfüllen.

Ein Zweck der Wirkungsmodellierung war, die wesentlichen Zusammenhänge zu erkennen und den positiven gesellschaftlichen Effekt abzubilden. Dieses Ziel wurde im Rahmen des Prozesses erreicht. Dabei hat der Prozess zur Erstellung des Strukturdiagramms dabei geholfen, die mentalen Modelle der wichtigsten Beteiligten abzugleichen und ein gemeinsames Verständnis vom System Ko-Produktion mit WiQ aufzubauen.

Das Modell wurde in einem kleinen Kreis in regelmäßig wiederkehrenden Workshops erarbeitet und anschließend in drei Workshops mit verschiedenen Teilnehmer\*innen und Interessengruppen reflektiert. An der Erstellung und Reflexion waren Personen aus folgenden Organisationen bzw. Körperschaften beteiligt:

- Stiftung: Steuerungsteam von Wir im Quartier
- Bürger\*innen: Mitwirkende von Wir im Quartier
- Kommune: Mitarbeitende folgender Ämter: Amt für Wirtschaftsförderung; Amt für Wohnungsbau und Städtebauförderung sowie Stadtplanungsamt der Stadt Leipzig
- Politik: Stadträtin von Bündnis‘90/Die Grünen
- Denkfabrik: Konzeptwerk neue Ökonomie
- Wirtschaft: seecon Ingenieure GmbH

Eine Rückmeldung aus den Reflexionsworkshops war, dass konkrete Kausalzusammenhänge schwierig nachzuweisen sind. Erst dann, wenn diese mit empirischen Daten hinreichend belegt sind, kann die Ursache-Wirkungs-Beziehung angenommen werden. Diese Perspektive teilen die Erstellenden. Gleichzeitig sind sie der Überzeugung, dass das Modell mit den Aussagen zu den qualitativen Zusammenhängen einen guten ersten Schritt für die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses darstellt. Darüber hinaus wurde diese Rückmeldung als Anlass genommen, um mit eigenen Erhebungen im Kreis der Mitwirkenden erste Daten zu sammeln.

Zum aktuellen Zeitpunkt erlaubt das Modell keine Aussagen über die Stärke bzw. Dominanz der Kausalschleifen. Dafür wäre ein formelles Modell mit Quantifizierungen bzw. Berechnungen der Wirkungszusammenhänge nötig. Mit solch einer Computersimulation könnte über die Wirkung virtuell und schnell gelernt werden. So werden Jahre des Beobachtens in der realen Welt in Sekunden komprimiert und mentale Modelle schnell verbessert.

### 3 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Es wurde ein Systemdiagramm zur koproduktiven Stadtentwicklung auf Basis der vorhandenen Erfahrungen der Stiftung „Ecken wecken“ mit Wir im Quartier erstellt. Im Ergebnis zeigt sich, wie die in der Neuen Leipzig-Charta geforderte Koproduktion dazu beitragen kann, das Gemeinwohl in einem Quartier zu fördern. Dies geschieht hier über die Schaffung von sozialem Kapital in Form von Anerkennung, Identifikation mit dem Quartier und Zusammenhalt. Darüber hinaus zeigt es auf, wie es auf die im INSEK formulierten Ziele der Stadt Leipzig einzahlen kann. Was gebraucht wird, um das System in Gang zu setzen, sind vor allem zwei Dinge: Erstens, gemeinschaftlich genutzte Ressourcen, die dem Netzwerk zur Verfügung gestellt werden, und zweitens, die Zeit der Mitwirkenden, die im Rahmen der Projekte eingebracht werden. Darüber hinaus scheint die Schaffung erfolgreicher Lösungen wesentlich, um das Vertrauen in die Lösungsfähigkeit der Bürger\*innen zu stärken und damit die Unterstützung von Dritten zu befördern.

Diese Ergebnisse können mit weiteren Interessent\*innen zur Koproduktion, in Leipzig und darüber hinaus, geteilt und vervielfältigt werden. Die Ziele liegen dabei darin, das gemeinsame Verständnis weiter abzugleichen und weiter voneinander in dem großen Kreis der Beteiligten zu lernen. Darüber hinaus können im nächsten Schritt über sinnvolle Interventionen bzw. Maßnahmen beraten werden, um das System zur Steigerung des Gemeinwohls zu optimieren.

Diese oben beschriebene vereinfachte Darstellung der Dynamiken der Koproduktion mit WiQ basiert auf einem detaillierteren qualitativen Modell (siehe Anhang 1), welches eine Vielzahl weiterer Variablen und Rückkopplungsschleifen beinhaltet. Es könnte auch als Basis für ein quantitatives Modell dienen, um mithilfe einer Computersimulation Maßnahmen mit großer Hebelwirkung schneller ausfindig zu machen. Dafür sind neben weiteren Gesprächen unter beteiligten Interessengruppen tiefere Evaluationen bzw. Studien und Recherchen nötig, um die Wirkungszusammenhänge zu quantifizieren bzw. mathematisch zu beschreiben.

Des Weiteren könnten Überlegungen angestellt werden, wie die Mehrwerte und Ergebnisse der Koproduktion in die Stadtplanung integriert werden können, sodass sich bspw. geringere Kosten für Stadtverwaltung und kommunale Eigenbetriebe sowie der erhöhte Wohlstand im erweiterten Sinne mit Bezug auf das soziale Kapital im Haushalt der Stadt widerspiegeln. Denn durch die Internalisierung der Informationen zu den Ergebnissen der Koproduktion können die Potenziale auf städtischer Ebene zielgerichtet gefördert werden.

## **ANLAGEN**

Anlage 1:     Detailliertes Systemdiagramm der Koproduktion mit WiQ

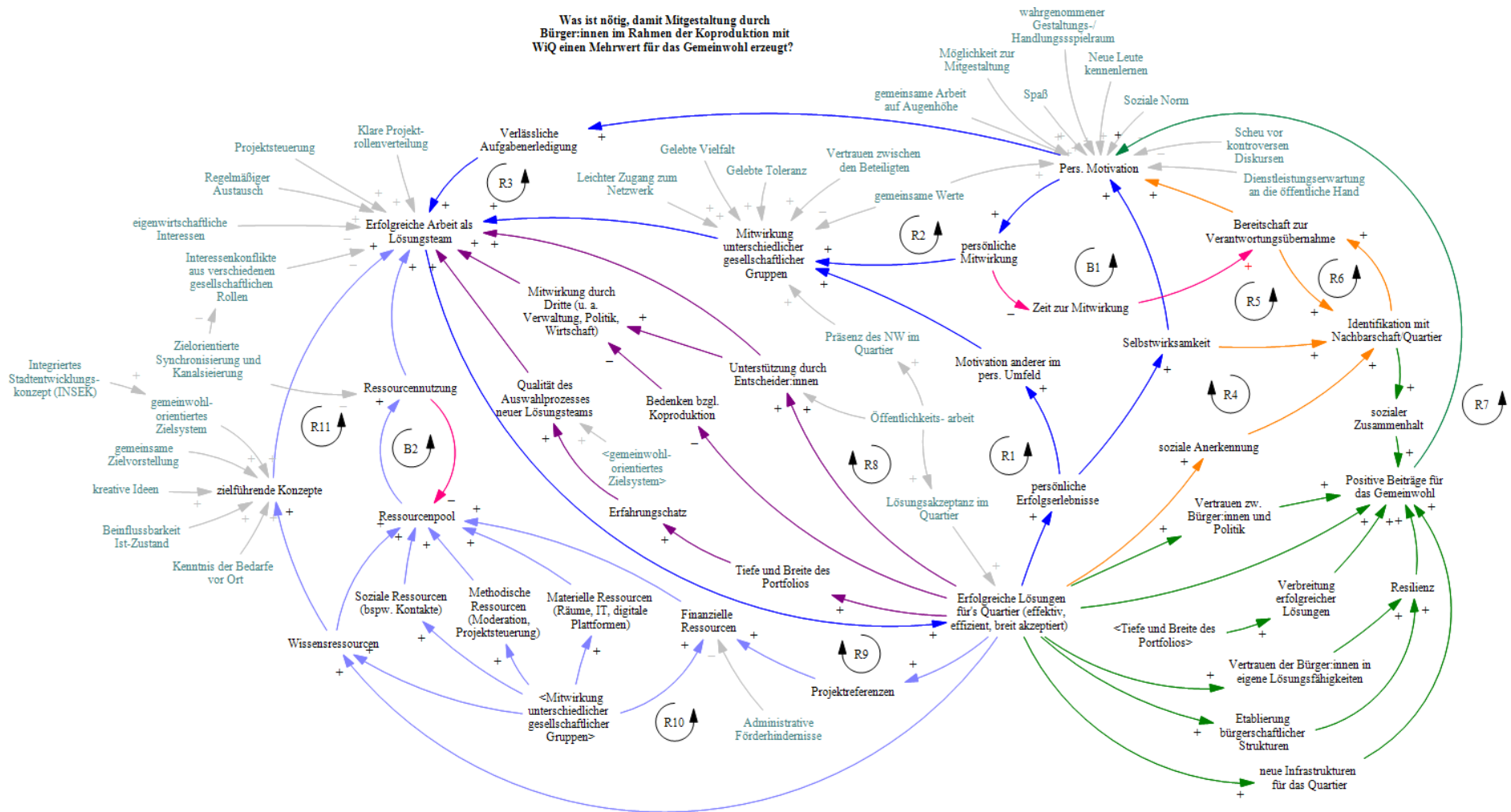


Abbildung 7: Detailliertes Systemdiagramm der Koproduktion mit WiQ

## QUELLENVERZEICHNIS

Asquith, M. and Speck, S. (2021): Reflecting on green growth: Creating a resilient economy within environmental limits, EEA Report No 11/2021, Copenhagen: European Environmental Agency (EEA)

BMI – Bundesministerium des Innern und für Heimat (2020): Neue Leipzig Charta - Die transformative Kraft der Städte für das Gemeinwohl, Verabschiedet beim Informellen Ministertreffen Stadtentwicklung am 30. November 2020. Berlin: BMI

Bohle, A. K. (2021): Grußwort. KOOP.STADT – Bundespreis kooperative Stadt – Instrument und Praxisbeispiele, Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)

Eckert, H. und Gonzales, J. J. (2017): Zielverführung – Wer für alles eine Lösung Weiß, hat die Probleme nicht verstanden. 3. Auflage. Unterhaching: Altan Verlag

Forrester, J. W., 1961: Industrial dynamics, MIT Press, Cambridge, MA

Heinig, S. (2021): Was WiQ mit „urbaner Resilienz“ zu tun hat. <https://stiftung-ecken-wecken.de/projekte/wir-im-quartier/blog/was-wiq-mit-„urbaner-resilienz“-zu-tun-hat> (Zugriff am 06.02.2022)

Kramer, W. (2021): Offene Angebote statt Hochglanzgestaltungsabsichten. DER ENTWURF. Sonderheft der DBZ (Deutsche BauZeitschrift). Gütersloh: Bauverlag BV GmbH

PHINEO (2019): Social Reporting Standard - Öffentlichkeitswirksam über soziale Arbeit berichten, <https://www.phineo.org/magazin/social-reporting-standard> (Zugriff am 14.02.2022)

PHINEO (2021): Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für Alle, die Gutes noch besser tun wollen. 6. überarbeitete Auflage. Berlin: PHINEO gemeinnützige AG

Probst, G. and Bassi, A. (2014): Tackling complexity: A systemic approach for decision makers., Sheffield/UK: Greenleaf Publishing

Stadt Leipzig (2018): Integriertes Stadtentwicklungskonzept Leipzig 2030 (INSEK)

Stiftung „Ecken wecken“ (2022): Wir im Quartier, <https://stiftung-ecken-wecken.de/projekte/wir-im-quartier> (Zugriff am 08.02.2022)

WBGU – Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2011): Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU). Berlin: WBGU.

WBGU – Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2016): Der Umzug der Menschheit: Die transformative Kraft der Städte. Berlin: WBGU.