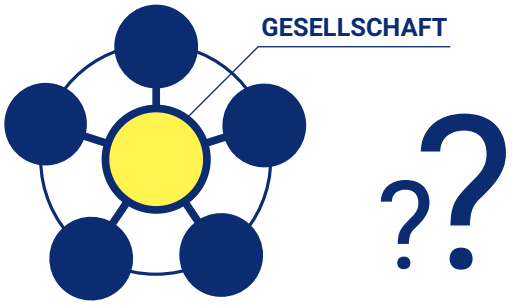
ifok.
A CADMUS COMPANY

Debattenbeitrag

Mehr als die Summe ihrer Teile – Mit Multi-Stakeholder-Plattformen die Gesellschaft gestalten

Abstract **Die alten Werkzeuge gesellschaftlicher Problemlösung greifen nicht mehr. Digitalisierung, Pandemien, Klimaschutz – Die Herausforderungen unserer Zeit sind oft zu komplex für Silodenken und zu dynamisch für langwierige Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse. Plattform-Ansätze sind der nächste evolutionäre Schritt der gesellschaftlichen Gestaltung: Akteure aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft arbeiten vertrauensvoll in agilen Netzwerken zusammen – und ergänzen zunehmend die Institutionen der parlamentarischen Demokratie. So wird Raum für nachhaltige Lösungen geschaffen.**

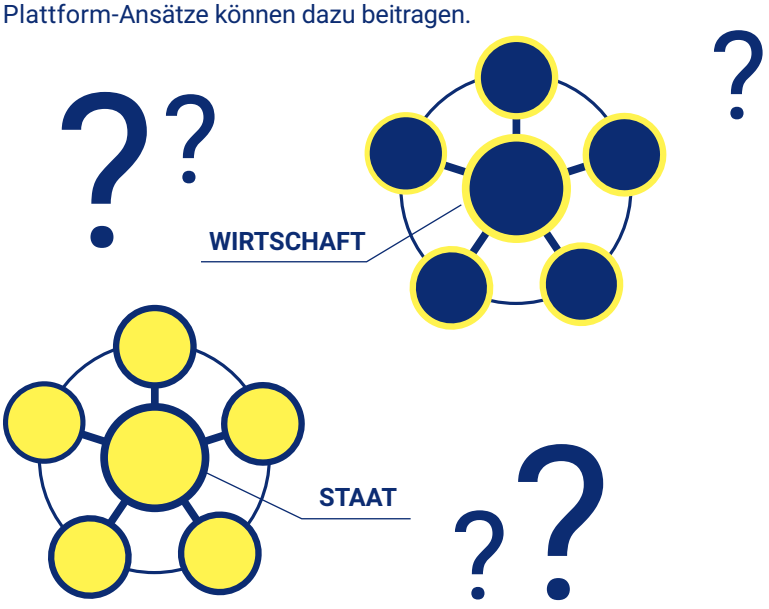


Von engen Schubladen und stumpfen Schwertern – Gestaltung in der modernen Hightech-Gesellschaft

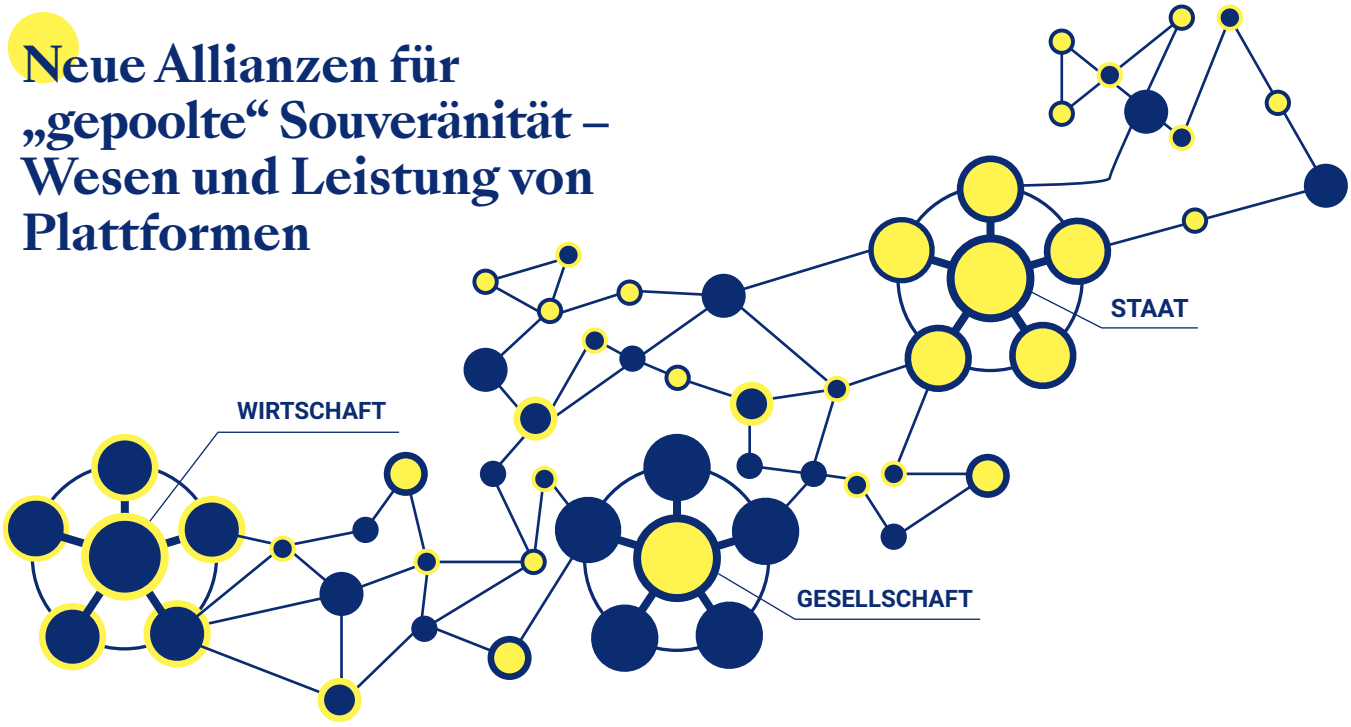
Digitale Technologien, neuartige Viren und Treibhauseffekt – unsere Gesellschaft steht vor großen Herausforderungen. Wie können sie gemeistert werden? Die Megatrends liegen quer zu den klassischen Themensilos, Akteursstrukturen und Mechanismen, die zur Problembearbeitung vorgesehen sind. Die Fragen um Datenschutz und Datenethik beispielsweise können weder mit Gesetzen noch durch die „unsichtbare Hand" des Marktes befriedigend beantwortet werden. Es fehlen die Strukturen und Prozesse der gesellschaftlichen Gestaltung (neudeutsch: Governance-Ansätze), die einer veränderten Gesellschaft sowie den neuen thematischen Querverbindungen Rechnung tragen – und dabei gleichzeitig die Werte unserer demokratischen Grundordnung wahren.

Diese neuen Governance-Ansätze müssen vor allem eins: Sie müssen „übersetzen" können. Politik, Wissenschaft und Wirtschaft arbeiten jeweils in ihrer eigenen Logik und ihren eigenen spezifischen Codes. Sie alle reagieren auf neue Herausforderungen selbstreferenziell, selektiv und hoch spezialisiert. Die Ursachen und Folgen des Klimawandels sind seit Jahren bestens wissenschaftlich belegt, fanden in der Politik aber lange Zeit wenig Gehör. „Speaking truth to power" reichte nicht. Es brauchte Formen der Einflussnahme und der Kommunikation, die im „System Politik" auch Resonanz finden – wie die #FridayForFuture-Proteste zeigen.

Steuerung scheitert oft schon an der Übersetzung: Zur Lösung komplexer Probleme sind viele Akteure notwendig. Sie müssen sich wieder verstehen lernen und miteinander kooperieren, damit sie ihren jeweiligen Beitrag zu einer Gesamtlösung leisten können. Plattform-Ansätze können dazu beitragen.



Neue Allianzen für „gepoolte“ Souveränität – Wesen und Leistung von Plattformen



Kooperation hat in Deutschland eine lange Tradition. In der Sozialpartnerschaft, in den sozialen Sicherungssystemen sowie in Beiräten, Kommissionen und Ausschüssen gestalten verschiedenste Akteure gemeinsam die gesellschaftliche Realität. Diese Formen der Zusammenarbeit stehen für kooperative Problemlösung, gebündelten Sachverstand und Interessenausgleich.

Plattformen verstehen wir bei ifok als flexible Netzwerke. Sie sind halb-institutionalisierte Gebilde, in denen Akteure aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zusammenkommen. Auf freiwilliger Basis und in wechselseitigem Vertrauen entwickeln Ministerinnen, Gewerkschaftsfunktionäre, Professorinnen gemeinsam Lösungsansätze und überführen sie in einen gestalterischen, evolutionär verlaufenden Prozess der Implementierung.[1] Hier wird zusammen gedacht, entwickelt und getestet.

Plattformen können eine sinnvolle Erweiterung traditioneller Kooperationsformen sein: Die mehrstufigen Willensbildungsprozesse der repräsentativen Interessenvertretung werden ergänzt, aber nicht abgeschafft. Beschäftigte, Unternehmer, Verbandsfunktionäre und Politikerinnen reden in einem geschützten Raum direkt miteinander. Es entsteht Abstimmung in Echtzeit – über alle relevanten Ebenen und mit allen relevanten Perspektiven. Man vertraut einander, man findet eine gemeinsame Sprache und versteht einander. Es gibt kein Verharren auf Maximalpositionen, sondern ein Bekenntnis zur besten Idee.

Die Ergebnisse von Plattformen können unterschiedlicher Art sein – vom gestärkten Vertrauen zwischen den Akteuren, einem einfachen Informationsaustausch, der Festlegung auf eine gemeinsame Sprache, einer Faktenbasis oder einer Zukunftsvision, über Politikberatung, Entwicklung von Forschungsprogrammen, Standardisierung, bis hin zu konkreten Projekten ist alles möglich.

Der Staat kann Plattformen initiieren und zwischen verschiedenen Interessen eine moderierende Rolle einnehmen. Plattformen können aber auch ohne staatliche Führung oder gar ganz ohne staatliche Beteiligung auskommen. Reine sozialpartnerschaftliche Initiativen sind bereits gelebte Praxis, wie beispielsweise „Chemie³“ als Nachhaltigkeitsinitiative der deutschen Chemiebranche. Das entscheidende Moment ist: Mehrere Akteure bearbeiten eine komplexe Herausforderung gemeinsam. Durch Kooperation gewinnen die einzelnen Akteure Handlungsspielräume zurück – es entsteht „gepoolte Souveränität“.[2]

Auf Vertrauen bauen – Erfolgsfaktoren von Plattformen

Soweit zur Theorie – in der Praxis kommt es auf das Handwerk an. ifok hat mit der Plattform Industrie 4.0, GAIA-X, der Nationalen Plattform Zukunft der Mobilität und Chemie³ bereits umfassende Erfahrungen gesammelt. Auf Grundlage der Erfahrungen lassen sich eine Reihe von praktischen Erfolgsfaktoren identifizieren.

Die richtigen Themen setzen
Plattformen eignen sich besonders, um (Zukunfts-)Themen mit einem hohen Handlungsdruck zu diskutieren. Die Themen sollten umfassend sein, aber nicht zur Beliebigkeit ausgedehnt werden. Sie sollten sich mit übergreifenden Fragestellungen quer zu Ressortzuständigkeiten oder klassischen Debatten beschäftigen. Zudem sollten alle Beteiligten das Interesse teilen, den Status Quo verbessern zu wollen – damit es eine Offenheit der Akteure gibt, neue Weg zu beschreiten und sie nicht beim ersten Konflikt in ihre alten Handlungslogiken zurückzufallen.

Praxisbeispiel Chemie³:
Lange hatte die Chemiebranche den Ruf unbeweglich zu sein und ökologische Standards zu missachten. Als Reaktion beauftragte die Branche ifok mit einem strategischen Dialogprozess und der langfristigen Initiative Chemie³. Das Ziel: Die Chemie nachhaltiger machen. Im Dialog zwischen Industrie, Politik, Gewerkschaften, Umweltverbänden und anderen Stakeholdern und konnte die Diskussion deutlich versachlichen und zu konstruktiven Lösungen geführt werden. Die entwickelten Nachhaltigkeits-Leitlinien entfalten heute eine reale Wirkung in vielen Unternehmen.[3]

Menschen mit Vision und Entscheidungskompetenz binden
Plattformen sollten Spitzenpersonal aus Politik, Unternehmen und Zivilgesellschaft in ihren Führungsgremien einbinden. Die Einbindung der Führungsebenen ist wichtig, um politisches Gewicht, Ressourcenausstattung und ein sichtbares Bekenntnis zur Arbeit der Plattform sicherzustellen. Die inhaltliche Auseinandersetzung findet in der Regel auf operativer Ebene statt. Neben der Führungsebene sollten Expertinnen und Experten aus dem mittleren Management und der Referentenebene in einer Plattform mitarbeiten. So werden Entscheidung nicht nur getroffen – sie werden auch umgesetzt.

Fachliche Kompetenz, klares Mandat aus der entsendenden Organisation und hohes Engagement – wer diese Eigenschaften mitbringt, ist ein Gewinn für jede Plattform.

Vertrauen bilden und eine gemeinsame Sprache finden
Neben Arbeitsgruppen-Sitzungen braucht es Raum für zwischenmenschliche Beziehungen. Jedes gemeinsame Gespräch in informeller Runde stärkt das Vertrauen zwischen den Akteuren. Das Vertrauen motiviert zur Mitarbeit, sorgt für Spaß an der gemeinsamen Arbeit und Identifikation mit der Plattform. Wenn eine Ingenieurin oder ein Ingenieur sich nicht ausschließlich dem entsendenden Unternehmen, sondern auch der Plattform-Arbeitsgruppe verbunden fühlt, entsteht der Raum für gesellschaftlichen Mehrwert.

Gerade zu Beginn einer Plattform muss eine gemeinsame Sprache und eine gemeinsame Vision erst gefunden werden – damit alle über dasselbe sprechen und in dieselbe Richtung laufen.

Praxisbeispiel Plattform Industrie 4.0 und GAIA-X:
Die bereits 2013 gegründete Plattform Industrie 4.0 wurde 2015 deutlich erweitert. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie finanzierte fortan eine Geschäftsstelle und erweiterte den Kreis der beteiligten Akteure. ifok bekam den Auftrag für die Geschäftsstelle und die Begleitung der Arbeitsstrukturen der Plattform. Von Beginn an arbeitete man auf Augenhöhe. Große Ziele wurden in konkrete Projekte zerlegt und abgearbeitet. Es hat sich gelohnt. Ein motivierter Kreis mit einer gemeinsamen Vision und der tatkräftigen Unterstützung von ifok legt Ergebnis nach Ergebnis vor: Vorwettbewerbliche Konzepte, Politikempfehlungen, Leitfäden für die Unternehmenspraxis. Das europaweite Dateninfrastruktur-Projekte GAIA-X ist ebenfalls aus der PI 4.0 hervorgegangen. Jüngst haben die Akteure der Plattform Industrie 4.0 ihre Vision für die Zukunft der Industrie in dem „Leitbild 2030“[4] neu aufgelegt.

Ehre das Amt

Plattformen leben von freiwillig Engagierten. Unternehmen, politische Institutionen, Verbände stellen Personal für die Arbeit in der Plattform zur Verfügung und verhelfen ihr so zu Legitimität und Sachverstand. Die Ressourcen der Engagierten sind endlich – sie müssen ihr Engagement oft mit zahlreichen anderen Aufgaben innerhalb ihrer entsendenden Organisation unter einen Hut bekommen. Deshalb brauchen die freiwillig Engagierten einerseits von Anfang an und immer wieder sichtbare Erfolge, um an ihrer „home front“ – das heißt in ihren Organisationen – ihr Engagement rechtfertigen zu können. Andererseits brauchen sie eine Unterstützungsstruktur, die ihnen bei den organisatorischen Arbeiten den Rücken freihält – zum Beispiel in Form einer Geschäftsstelle oder eines Servicebüros.

Unermüdliche Unterstützung, neutrale Moderation

Eine Plattform profitiert von verlässlichen Dienstleistern. Eine professionelle Servicestelle kann mit einem breiten Spektrum an Leistungen die Arbeit der Ehrenamtlich-Engagierten unterstützen: Von der Bereitstellung der technischen Infrastruktur, über Redaktion und Öffentlichkeitsarbeit, bis hin zur fachlichen und strategischen Beratung. Zudem zeigt die Erfahrung, dass die Dienstleister eine neutrale, vermittelnde Rolle einnehmen sollten. Nur wenn eine neutrale Instanz zwischen verschiedenen Positionen vermittelt sowie mit Komplexität und Ambiguität aushält, kann die kollektive Intelligenz einer Plattform produktiv werden.

Praxisbeispiel Nationale Plattform Zukunft der Mobilität:
In der NPM[5] treffen entgegengesetzte Interessen aufeinander. Das initiierende Bundesministerium für Verkehr und Infrastruktur bringt Umweltverbände, Industrie, Wissenschaft und viele mehr an einen Tisch. Trotz der unterschiedlichen Interessen gelingt es immer wieder, die Akteure bei der Erstellung gemeinsamer Empfehlungen zu unterstützen. Regelmäßig finden die Ergebnisse der NPM Eingang in die Arbeit der Bundesregierung – beispielsweise in das Klimapaket.

Ergebnisse produzieren und in die richtigen Kanäle leiten

Jede Plattform sollte konkrete Ergebnisse und nachhaltige Innovation hervorbringen. Seien es Konzepte, Programme, Policy-Paper, Projekte oder neue Standards. Die Moderatoren stellen sicher, dass die Arbeit der Ehrenamtlichen tatsächlich in Konsens-Ergebnisse überführt wird. Wichtig ist es, die Ergebnisse in die richtigen Kanäle zu spielen: Ein Policy-Paper sollte in den politischen Prozess eingespeist werden, damit sie in regulatorische Rahmenbedingungen einfließen können. Vorschläge für Standards sind in die zuständigen internationalen Gremien einzubringen. Vorwettbewerbliche Konzepte sind idealerweise einmal ausgereift und marktfähig, sie sollten dann auch im Markt erprobt und profitorientiert eingesetzt werden.

Erst der Anfang? – Zusammenfassung und Ausblick

Plattformen sind eine neue Form der gesellschaftlichen Zusammenarbeit und Gestaltung. Als flexible Netzwerke, in denen verschiedenste Menschen vertrauensvoll zusammenarbeiten, brechen sie alte Strukturen und Silos auf und schaffen Räume für neue Lösungen. Chemie³, Nationale Plattform Zukunft der Mobilität, Plattform Industrie 4.0 und GAIA-X sind nur einige Praxisbeispiele mit vielversprechenden Ergebnissen. Um das volle Potenzial des Plattform-Ansatzes auszuschöpfen, wollen wir weitere Erfahrungswerte sammeln.

Es gibt weitere, komplexe Fragestellungen, in denen Plattform-Ansätze helfen können – Klimaschutz, Pandemien, demographischer Wandel, Urbanisierung und viele andere. Auch in „klassischen Themenfeldern" können Plattformen sinnvoll eingesetzt werden: In den Bereichen Bildung, Gesundheit oder Landwirtschaft sind die tradierten Mechanismen der Gestaltung oft zu Ritualen erstarrt, die nicht mehr in der Lage sind, dringend notwendige Reformen hervorzubringen.

Der Plattform-Ansatz steht erst am Anfang. Viele Akteure stehen dieser Form der Gestaltung skeptisch gegenüber, denn zunächst bedeutet netzwerkartiges Handeln sich auf ein neues Miteinander einzulassen. Doch langfristig sichert ein Netzwerk die eigene Handlungsfähigkeit („gepoolte Souveränität"): Wer in unserer komplexen Welt bestehen will, muss kooperieren.

Die Fortentwicklung unseres Gesellschaftssystems ist absolut notwendig. Sollen unsere Demokratie und unsere soziale Marktwirtschaft Bestand haben, müssen sie konstant verbessert werden. Sie müssen ihre Leistungsfähigkeit gegenüber autokratischen und marktliberalen Systemen stehts aufs Neue beweisen. Plattform-Ansätze können hierzu einen Beitrag leisten.

Dr. Jonas Gobert, Hauptautor

ist bei ifok Senoir Consultant für Digitalisierung und Open Government.

Phone +49 30.536077-29 **Email** jonas.gobert@ifok.de

Noah-Levin Damschke, Co-Autor

ist bei ifok Consultant für Digitalisierung und Arbeit 4.0

Phone +49 30.536077-46 **Email** noah.damschke@ifok.de

1 Schroeder, Wolfgang (2017): Industrie 4.0 und der rheinische kooperative Kapitalismus, in: WISO direkt 03/2017, Friedrich-Ebert-Stiftung; http://library.fes.de/pdf-files/wiso/13206.pdf, Rev. 23-08-2020.

2 Benz, Arthur (et al.) (2007): Einleitung, in: Arthur Benz et. al. (Hrsg.), Handbuch Governance theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss, 9-25.

3 Chemie³ Nachhaltigkeitsinitiative der deutschen Chemie (2013): Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland, https://www.chemiehoch3.de/leitbild-nachhaltigkeit/, Rev. 23-08-2020.

4 Plattform Industrie 4.0: Leitbild 2030 für Industrie 4.0 (Hrsg.: Bundeswirtschaftsministerium für Wirtschaft und Energie); https://www.plattform-i40.de/PI40/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/Leitbild-2030-f%C3%BCr-Industrie-4.0.html, Rev. 23.08.2020.

5 Nationale Plattform Zukunft der Mobilität (2019): Fortschrittsbericht 2019, https://www.plattform-zukunft-mobilitaet.de/2download/fortschrittsbericht-2019/, Rev. 23.08.2020.

© 2020 ifok GmbH. Alle Rechte vorbehalten.