



**Ergebnisbericht**  
**WZB-Mercator Forums Wissenschaft und Politik 2017**  
***„Politik im (Real-)Labor? Partizipative und  
experimentelle  
Politikberatung auf dem Prüfstand“***

Rebecca-Lea Korinek, Dagmar Simon und Holger Straßheim

Angesichts neuer Herausforderungen wie dem Klimawandel, der Digitalisierung oder dem demografischen Wandel wachsen die Erwartungen von Politik und Gesellschaft an die Wissenschaft. Die Veranstaltungsreihe ‚WZB-Mercator Forum Wissenschaft und Politik‘ möchte dem Wandel im Verhältnis von Wissenschaft und Politik nachgehen. Dazu veranstaltet das WZB in Kooperation mit der Stiftung Mercator von 2016 bis 2018 einmal jährlich ein Forum mit unterschiedlichem Themenschwerpunkt. Die WZB-Mercator-Foren sollen möglichst heterogene Perspektiven aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenbringen.

Das Ziel des diesjährigen Forums war es, neuartige Formen experimenteller und partizipativer Politikberatung, wie die sich im Kontext der Energie- und Verkehrswende und anderer Politikfelder rasant ausbreitenden Reallabore und Stakeholderplattformen, zu erkunden. Immer häufiger sollen technische wie soziale Innovationen unter realweltlichen Bedingungen entwickelt und erprobt werden. Schon seit langem haben sich jenseits des Modells klassischer Politikberatung partizipative Austausch- und Koordinationsformate, wie Multi-Stakeholder-Foren und Plattformen etabliert, die das Erfahrungswissen und die Positionen heterogener Akteure zusammenbringen und eine deliberative Aushandlung von gemeinsam getragenen Lösungsansätzen ermöglichen sollen.

Vor diesem Hintergrund nahm das WZB-Mercator Forum 2017 zunächst Reallabore und Experimentierräume (7. November) und anschließend ‚Multi-Stakeholder-Initiativen, -dialoge und -plattformen‘ (8. November) in den Blick. Nachfolgend werden die hierzu gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse dargestellt.



## **„Reallabore und Experimentierräume“**

Das Forum hat zum einen gezeigt, dass experimentelle Settings unter ‚Realbedingungen‘, wie Reallabore, Experimentierräume und Realexperimente nicht mehr länger primär im Kontext sozialökologischer Problemstellungen zu finden sind, sondern zunehmend auch in anderen Politikfeldern, wie der Arbeits- und Sozialpolitik sowie der Wirtschaftspolitik. Zudem wurde deutlich, dass diese experimentellen Formate immer öfter von der Politik initiiert und in umfassende Förderlinien eingebettet werden. So hat beispielsweise Baden-Württemberg 2014 die Förderlinie ‚Reallabore‘ eingerichtet. Das Bundesministerium für Wirtschaft hat seit einiger Zeit eine Projektgruppe ‚Reallabore‘ gegründet und das Bundesministerium für Arbeit- und Soziales hat kürzlich als ein Ergebnis des 2015 gestarteten Stakeholderdialogprozess ‚Arbeiten 4.0‘ eine Plattform und ein Förderprogramm zu betrieblichen Lern- und Experimentierräumen für Arbeitsinnovationen etabliert.

Neben der Entwicklung und Erprobung von Innovationen sollen die in solchen experimentellen Settings gewonnenen Erkenntnisse auch zur Grundlage von Politikberatung und -gestaltung gegenwärtiger Transformationsprozesse, wie der Digitalisierung der Wirtschafts- und Arbeitswelt sowie der Energie- und Mobilitätswende, gemacht werden. Besondere Bedeutung kommt dabei den sogenannten ‚regulatorischen Experimentierräumen‘ zu, d.h. Räumen, in denen bestimmte gesetzliche Rahmenbedingungen außer Kraft gesetzt werden oder in veränderter Form Anwendung finden. Die Entwicklung und Erprobung von Innovationen unter realweltlichen Bedingungen verlangt immer häufiger, so wird zunehmend argumentiert, zeitlich und örtlich begrenzte Ausnahmeregelungen und Sondergenehmigungen, die damit ihrerseits auf den experimentellen Prüfstand gestellt werden sollen. Das Ziel dieser Form von Experimentierräumen ist es, etwa auf der Basis wissenschaftlicher Begleitforschung, Empfehlungen für dauerhafte und generell geltende Gesetzesänderungen zu entwickeln.

### **Reallabore als Selbstbeschreibungsförmel und umstrittenes Konzept**

In den Paneldiskussionen und anschließenden Workshops zum Thema ‚Reallabore und Experimentierräume‘ wurde rasch deutlich, dass eine allgemeingültige Definition dieser experimentellen Ansätze der Forschung und Politikberatung nicht existiert. Vielmehr handelt es sich zunächst einmal um eine Selbstbeschreibung, die in den Workshops erkundet werden sollte. Die semantische Bandbreite der beim Forum vertretenen Projekte und Initiativen umfasste neben den zurzeit populären



„Reallaboren“ auch „Realexperimente“ und die zuvor genannten „regulatorischen Experimentierräume“. Trotz der Schwierigkeit der definitorischen Abgrenzung zwischen diesen unterschiedlichen Begrifflichkeiten, verwiesen die Selbstbeschreibungen der Teilnehmer\*innen insgesamt auf die zentrale Bedeutung des experimentellen Charakters dieser Arrangements: In allen Fällen ging es um **Praktiken des experimentellen Ausprobierens in einer heterogenen Akteurskonstellation mit dem Ziel der Bearbeitung von praktischen Problemen**. Unter dieser „Minimaldefinition“ konnte sich in den Workshops ein breites Spektrum unterschiedlicher Formate von experimenteller Erprobung neuer Lösungsansätze unter Einbeziehung heterogener Akteure versammeln. Allerdings wurde auch beklagt, dass die eher „lockere“ Berufung auf die Semantik des Reallabors eine Abgrenzung von anderen Formen der wissenschaftlich-praktischen Kollaboration erschwert. Gegenüber diesem eher weiten Verständnis von Reallaboren wurde von einigen Teilnehmer\*innen ein eher engerer Experiment- bzw. Laborbegriff verwendet, der die gezielte Intervention in einem kontrollierten gesellschaftlichen Setting in den Mittelpunkt stellt. Umstritten war zudem der konkrete Bedeutungsgehalt der **Problemorientierung** von Reallaboren bzw. Experimentierräumen. Dass Reallabore ein praktisches Problemlösungsbedürfnis zum Ausgangspunkt haben, wurde allgemein als ein für sie zentrales Charakteristikum erachtet. Strittig blieb jedoch die Frage, ob Reallabore notwendigerweise ein gesamtgesellschaftliches Problem (z.B. den Klimawandel) adressieren und dabei einen spezifischen Gemeinwohlanpruch artikulieren oder ob sich die Problemorientierung auch ausschließlich auf die rein unternehmerische Innovation zur Verbesserung der Wettbewerbssituation beziehen kann. Die Rolle der organisierten und nicht organisierten **Zivilgesellschaft** wurde ebenfalls kontrovers diskutiert. Für einige Teilnehmer\*innen stellte die Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteure „auf Augenhöhe“, das heißt bspw. auch bereits bei der Initiierung eines Reallabors, einen notwendigen Bestandteil von Reallaboren und Experimentierräumen dar. Andere Teilnehmer\*innen führten Beispiele mit einer auf bestimmte Phasen begrenzte Beteiligung der Zivilgesellschaft an. Unklar blieb hierbei jedoch, wie sich ein solchermaßen definiertes Reallabor von eher klassischen Partizipationsverfahren in Implementationsprozessen abgrenzen lässt. Insgesamt hat sich gezeigt, dass die definitorische und konzeptionelle Bearbeitung des Reallabor- und Experimentbegriffs und seine Abgrenzung von verwandten Begriffen (z.B. unternehmerischer Feldversuch; Partizipationsverfahren) noch aussteht und eine wichtige künftige Forschungsaufgabe darstellt.



## Kartographie der Reallabore und Experimentierräume

Vor dem Hintergrund dieser Begriffsvielfalt verfolgten die Workshops das Erkenntnisziel der Kartographierung der Landschaft experimenteller Formate der transdisziplinären Forschung und Politikberatung. Darunter wurden die zurzeit populären Reallabore, Experimentierräume und weiterer sich der Metapher des Labors bzw. Experiments bedienender Formen der Kollaboration zwischen Wissenschaft und Praxis gezählt. Dazu wurden zunächst die Dimensionen der ‚**Akteurskonstellation**‘ und des ‚**inhaltlichen Rahmens**‘ vorgeschlagen. Insgesamt wurde deutlich, dass sich Reallabore und Experimentierräume graduell danach unterscheiden, ob sie eher eine breite, heterogene Akteurskonstellation beteiligen, oder ob diese eher auf eine ausgewählte und homogene Akteurskonstellation fokussieren. Insbesondere variierten die vorgestellten Reallabore und Experimentierräume bezüglich der Frage, ob antagonistische Interessen in Reallaboren (z.B. zwischen Arbeit und Kapital; zwischen Bauentwicklern und Mietern) gezielt abgebildet werden oder aber stark konfliktreiche Akteurskonstellationen eher zu vermeiden sind, um bestimmte Lösungen vorerst in einem ausgewählten Akteurskreis zu erproben. Ebenso unterschieden sich die diskutierten Beispiele danach, ob ihnen eine für die Projektlaufzeit eher statische oder aber eher dynamische Akteurskonstellation zugrunde lag, sich diese also über die Zeit verändert. Bezüglich des inhaltlichen Rahmens variierten die vorgestellten Reallabore und Experimentierräume dahingehend, ob sie primär auf das Testen eines bestimmten Lösungsansatzes (gesetzter Rahmen) oder erst einmal auf die Problemerkundung und Entwicklung von Lösungsoptionen (verhandelbarer Rahmen) abzielen. Insbesondere die ‚regulatorischen Experimentierräume‘ bewegen sich im Spannungsfeld zwischen gesetztem und verhandelbarem – in diesem Fall – regulatorischen Rahmen, da sie um überhaupt etabliert werden zu können, eine – wenn auch nur eine temporär und örtlich begrenzte – Neuverhandlung gesetzlicher Rahmenbedingungen erfordern. Regulatorische Experimentierräume tragen gerade deshalb höhere Legitimationsanforderungen und ein damit verbundenes hohes Konfliktpotential. Ebenso wie bei der Akteurskonstellation unterschieden sich die diskutierten Beispiele danach, ob der inhaltliche Rahmen eher statisch gesetzt wird, oder aber prozessuale Offenheit für Iterationsschleifen besteht, d.h. zu Beginn gesetzte Problemdefinitionen, regulatorische Rahmenbedingungen und Annahmen über Lösungsansätze im Prozess geändert werden können.

Eine wichtige Erkenntnis der Workshops war darüber hinaus, dass nicht alle Reallabore und Experimentierräume den Anspruch der Politikberatung, d.h. des gezielten Wissenstransfers in den politischen Prozess, verfolgen. Die verfolgte **Übertragbarkeit und Skalierbarkeit** der gewonnenen Erkenntnisse wurde als eine weitere



Unterscheidungsdimension zwischen unterschiedlichen Typen von Reallaboren und Experimentierräumen herausgearbeitet. Beschränken sich einige der genannten Beispiele vordergründig zunächst darauf, einen Lösungsansatz zu entwickeln und seine Wirksamkeit exemplarisch aufzuzeigen, ohne die Übertragbarkeit auf andere Fälle in gleicher Weise zu thematisieren, so ist die Übertrag- und Skalierbarkeit bei anderen – insbesondere bei den ‚regulatorischen Experimentierräumen‘ – ein zentrales Erkenntnisziel.

Gemeinsam ist allen Reallaboren und Experimentierräumen, dass diese im Gegensatz zum klassischen Laborexperiment nicht auf Replizierbarkeit sondern auf Imitierbarkeit abzielen: Es sollen ‚isolierbare‘ Kernerkenntnisse gewonnen werden, die zur Bewältigung ähnlich gelagerter Probleme nachgeahmt werden können. Insgesamt zeigte sich, dass wir nicht nur die Zunahme, sondern auch eine Ausdifferenzierung unterschiedlicher Typen von Reallaboren beobachten können.

### **Spannungsfelder und Gestaltungsoptionen**

Aufbauend auf der Kartographierung der Reallabore und Experimentierräume wurden zentrale Spannungsfelder diskutiert. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Chancen vs. Risiken von Innovationen:** Reallabore und Experimentierräume erfordern eine Balance zwischen der offenen Erprobung von Innovationen und der kritischen Erkundung der Risiken, nichtintendierten Nebeneffekten und der Unsicherheiten, mit denen die von ihnen adressierten komplexen Problemlagen prinzipiell behaftet sind.
- **Möglichkeit des Scheiterns vs. Erfolgsdruck:** Reallabore und Experimentierräume haben nur insofern tatsächlich einen experimentellen Charakter, als dass Irrtümer und Scheitern möglich sein und als gleichwertige Lernmöglichkeit gelten. Die auf Erfolgsdemonstration geeichten Logiken der Projektförderung- und Evaluation stehen diesem Anspruch allerdings oftmals entgegen.
- **Langfristige Effekte vs. kurze Projektzyklen:** Die Initiationsphase, in der die Grundlagen für die gemeinsame Arbeit gelegt werden, nimmt meist einen längeren Zeitraum in Anspruch. Die Bewährung und Validierung der entwickelten Lösungsansätze erfolgt meist erst nach den üblich geförderten drei Jahren Projektlaufzeit. Langfristige Effekte, z.B. Rebound-Effekte, zeigen sich erst in einer mittel- und langfristigen Perspektive.



- **Demonstration kleiner Veränderungen vs. Anpacken heißer Eisen:** Reallabore und Experimentierräume sollen in Feldern mit hochgradig ‚vermachteten‘ Strukturen (z.B. Energiebranche) über kleine Änderungen des Status quo Transformationspfade erfahrbar machen und demonstrieren. Die hierbei entwickelten Interventionen bewegen sich dabei allerdings in dem Spannungsfeld zwischen zu kleinteiligen Ansätzen, die ‚niemandem wehtun‘ und den ganz ‚heißen Eisen‘, deren Bearbeitung einen gesellschaftlichen Grundkonsens voraussetzt.
- **Beteiligungsbreite und -intensität vs. Handlungsfähigkeit:** Die möglichst breite und intensive Beteiligung von betroffenen Akteuren ist ein erklärtes Ziel vieler Reallabore und Experimentierräume. Eine breite und intensive Akteursbeteiligung mit dem Ziel der gleichberechtigten Kollaboration aller Praxispartner auf Augenhöhe steht jedoch oftmals in einem Spannungsverhältnis zu der kollektiven Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit.

Überwiegend geteilt wurde die Einschätzung, dass es **keine vorgefertigten Patentrezepte oder Blaupausen** zur Bewältigung dieser Spannungsfelder gibt. Die Möglichkeiten der Gestaltung von Reallaboren und Experimentierräumen sind vielmehr abhängig von der jeweiligen (normativen) Zielsetzung. Insbesondere die bislang kaum existente vergleichende empirische Analyse unterschiedlicher Reallabore/Experimentierräume könnte einen wichtigen Beitrag zum Ausloten von Gestaltungsoptionen leisten. Die Diskussion der Möglichkeiten der Gestaltung von Reallaboren und Experimentierräumen fokussierte sich zusammengefasst auf folgende Aspekte:

- Entwicklung einer klaren gemeinsamen **Vision** die eine ‚gewünschte Zukunft außerhalb herrschenden Logik‘ imaginiert. Insbesondere hierbei bietet sich eine gezielte Verknüpfung von Reallaboren/Experimentierräumen und Stakeholderdialogen bzw. Plattformen (siehe unten) an, in denen gemeinsame langfristige Interessen ausgehandelt werden können.
- Zentrale Herausforderung von Reallaboren sind dessen **Governance-Strukturen**, die sich zwischen den Polen größtmöglicher (organisatorischer und struktureller) Offenheit gegenüber Veränderungen einerseits und einer notwendigen Koordination heterogener Akteure und Interessen andererseits bewegen. Reallabore sind vor allem in der Anfangsphase mit hohen (Lern)kosten verbunden. Es hat sich gezeigt, dass Personen, die sich in den unterschiedlichen Reallabor-Welten bewegen können (Wissenschaft, Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft) und über Wissensbestände aus



unterschiedlichen Quellen verfügen (wissenschaftliches Wissen, praktisches Wissen...) eine wichtige Ressource für die Governance darstellen.

- **Rollendifferenzierung der Wissenschaft:** Wissenschaftliche Akteure können Reallaboren/Experimentierräumen unterschiedliche Rollen einnehmen. Sie können als Beobachter Reallabore wissenschaftlich begleiten, als Evaluatoren operieren oder im Sinne ‚transformativer Forschung‘ als gleichberechtigte Kooperationspartner agieren. Nicht selten sind sie zudem die Initiatoren und Manager von Reallaboren/Experimentierräumen. Die Wahrnehmung dieser Rollen in Personalunion bringt eine Reihe von Rollenkonflikten mit sich; eine erfolgreiche Beteiligung setzt daher eine Rollenklarheit voraus. Diese sollten im Projektdesign und in der Budgetierung Berücksichtigung finden. Insbesondere sollte klar zwischen Evaluation und Begleitforschung unterschieden werden.

### **„Multi-Stakeholder-Initiativen, -dialoge und -plattformen“**

Wie bereits am ersten Tag des Forums mehrfach angebracht wurde, werden Reallabore/Experimentierräume nicht selten mit Verfahren der Willensbildung im vorstaatlichen Raum verbunden. Zum einen wird mit ihnen die Hoffnung verknüpft, die notwendigen Grundsatzverständigungen über die Zielsetzungen von Reallaboren/Experimentierräumen erzielen zu können. Zum anderen können experimentelle Settings wie Reallabore und Experimentierräume aber auch dazu genutzt werden, parallel zu oder gar im Vorfeld von Multi-Stakeholderprozessen das Innovationspotential eines bestimmten Lösungsansatzes exemplarisch aufzeigen. Auf diese Weise sollen sie die Willensbildung für das Einschlagen des demonstrierten Lösungsansatzes im Rahmen eines Multi-Stakeholderprozesses anregen und unterstützen.

Während Reallabore und Experimentierräume also zuvorderst experimentelle Verfahren im oben erläuterten Sinne darstellen, basieren Multiakteursforen, wie Multi-Stakeholder-Initiativen, -dialoge und -plattformen vorwiegend auf der Idee der Aushandlung, also auf der Idee einer auf den Austausch von Argumenten bzw. Ausgleich von Interessen angelegten Form der Entscheidungsfindung unter Gleichberechtigten.

Wie im Fall der Reallabore und Experimentierräume, lässt sich in der letzten Dekade eine rasante Verbreitung von Multistakeholderforen über unterschiedliche





Politikfelder hinweg beobachten. Darauf dass die heutige Konjunktur von Multistakeholder-Prozessen maßgeblich von zwei grundsätzlichen politischen Entwicklungen beeinflusst wurde, machte Edda Müller in ihrer Keynote zum Thema ‚Entscheidungsverfahren mit, durch und trotz Stakeholder?‘ aufmerksam: Zum einen durch die ‚abnehmende Handlungs- und Steuerungsfähigkeit nationalstaatlicher Politik angesichts globaler und internationaler Verflechtungen‘ und zum anderen durch das ‚Bemühen um Nachhaltigkeit, d.h. um eine kohärente Politik, bei der wirtschaftliche, soziale und ökologische Belange sowie die langfristige Folgen von Entscheidungen gleichermaßen berücksichtigt werden‘.

### **Multiakteursforen als Selbstbeschreibungsformel und umstrittenes Konzept**

Auch bei den Multi-Stakeholder-Initiativen, -dialogen und -plattformen, die sich unter dem Oberbegriff der ‚Multiakteursforen‘ (Edda Müller) fassen lassen, handelt es sich zunächst um Selbstbeschreibungen und um deutungsoffene und mitunter umstrittene Konzepte. Wenig umstritten war zunächst die Einordnung, dass die sich jüngst rasant verbreitenden Plattformen zumeist eine Verstetigung von Stakeholderdialogen und -initiativen darstellen. Der gemeinsame Bezugspunkt aller in den Workshops diskutierten Beispiele für Multiakteursforen waren dabei **Praktiken der Aushandlung in einer sektorenübergreifenden, heterogenen Akteurskonstellation mit dem Ziel der Bewältigung eines komplexen gesellschaftlichen Problems**. Im Unterschied zu Bürgerdialogen, in denen (auch) die *nicht* organisierte Zivilgesellschaft, d.h. durch einzelne Bürger\*innen, beteiligt ist, ist in Multiakteursforen die organisierte Zivilgesellschaft vertreten. Umstritten blieb dabei in den Workshopdiskussionen, ob notwendigerweise die drei Sektoren staatliche Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft vertreten sein müssen, damit man von einem Multiakteursforum sprechen kann; oder aber ob auch bspw. eine Plattform aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft darunterfällt. Weitgehender Konsens bestand darin, dass sich die in Multiakteursforen – im Unterschied zu reinen Diskussionsreihen – ausgehandelte gemeinsame Position in einem ‚Produkt‘ (z.B. ein Bericht) manifestieren muss – es also eine ‚Verobjektivierung‘ der Ergebnisse geben muss und damit auch eine Entscheidung darüber, was als Konsens und was als Dissens ausgewiesen wird. Zudem unterscheiden sich Multiakteursforen von Diskussionsreihen durch das Charakteristikum der Betroffenheit. Die an ihnen Teilnehmenden haben ein ‚stake‘, das sie unabhängig von einem Multiakteursforum artikulieren; sie müssen also nicht erst zur Interessensartikulation mobilisiert werden. Der Bezugspunkt der Problembewältigung wurde in einigen Workshops durch das Kriterium einer öffentlich artikulierten ‚Krise‘





bzw. eines zugespitzten Konflikts, der bzw. die noch nicht im Rahmen der bestehenden politischen Zuständigkeiten und Verfahren bearbeitet werden kann, konkretisiert. In den Workshops wurden in Anlehnung an die von Edda Müller in ihrer Keynote vorgestellten Typen von Multiakteursforen unterschiedliche Zielsetzungen unterschieden: (1) Vereinbarung von Produktstandards bzw. Informations-, Berichts- und Transparenzstandards im Rahmen der freiwilligen Selbstregulierung, (2) Politikberatung, (3) direkte Beteiligung an politischen Entscheidungsprozessen.

### **Spannungsfelder und Gestaltungsoptionen**

Neben dem Vergleich und der Systematisierung unterschiedlicher Varianten von Multi-Stakeholder-Initiativen, -dialogen und -plattformen stand die Erarbeitung zentraler Spannungsfelder und Gestaltungsoptionen im Zentrum der Workshops. Zusammenfassend ergaben sich folgende Spannungsfelder und Herausforderungen:

- **Repräsentation als Vergegenwärtigung von Interessen vs. Vergegenwärtigung des Gemeinwohls:** Die Frage danach, in welcher Form Stakeholder in Multiakteursforen einbezogen werden müssen, damit ihre Ergebnisse Legitimität erlangen, hängt von dem zugrunde gelegten Verständnis von Repräsentation zusammen. Bereits in der Paneldiskussion zeigte sich dieses Spannungsfeld zwischen einem gemeinwohlorientierten Repräsentationsverständnis (Gesine Schwan) und einem interessenbasierten Repräsentationsverständnis (Edda Müller). Während es bei ersterem um die möglichst gleiche Eingabe und Vertretung von Interessen geht, kommt es bei letzterem darauf an, möglichst kontroverse Perspektiven deliberativ zusammenbringen. Damit einher gehen unterschiedliche Anforderungen an die Akteurszusammensetzung: Bei der interessenbasierten Repräsentation kommt der Vertreterlogik ein besonderer Stellenwert zu, d.h. die Stakeholder müssen im Namen derer, die sie vertreten, anerkannt werden und die ausgehandelten Ergebnisse (in der Form des Kompromisses) mittragen. Auf diese Weise soll die Akzeptanz und letztendlich die Durchsetzungsfähigkeit der Ergebnisse erreicht werden. Bei der ‚gemeinwohlorientierten Repräsentation‘ kommt der konflikthaften Aushandlung der Begründungen für Eigeninteressen und Handlungslogiken zum Aufbrechen festgefahrener Debatten besonderer Stellenwert zu. Auf diese Weise soll eine gemeinsame Perspektive auf das Gemeinwohl hergestellt werden.



- **Austausch begründeter Argumente vs. wechselseitiger Vortrag feststehender Positionen:** In den Workshops wurde für alle Typen von Multistakeholderforen die Bereitschaft der Akteure ‚aufeinander zuzugehen‘ als zentral herausgestellt. Nicht nur in stärker deliberativen, sondern auch in vorwiegend interessenbasierten Foren müssen festgefahrene Positionen aufgegeben werden. Dies stellt nach der Erfahrung vieler Teilnehmer\*innen aber oftmals eher die Hoffnung als die Realität dar.
- **prozedurale vs. substantielle Gleichheit:** Auch wenn es in Multiakteursforen prozedurale Gleichheit, im Sinne gleicher Teilhaberechte im ‚Dialog auf Augenhöhe‘ gibt, muss dies in der Praxis nicht substantielle Gleichheit im Sinne der gleichen Einflussmöglichkeiten auf das Ergebnis bzw. der gleichen Möglichkeiten des ‚Gehörtwerdens‘ bedeuten. Dies ist vor allem der – in den Workshops mehrfach geschilderte – Fall, wenn die Initiatoren und Geschäftsstellen nicht jedes Argument gleich gewichten.
- **Beteiligungsbreite vs. Handlungsfähigkeit:** Wie bei den Reallaboren/ Experimentierräumen steht auch bei den Multiakteursforen die Beteiligungsbreite in einem Spannungsverhältnis zur kollektiven Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit.
- **Feste vs. variable Akteurskonstellation:** Eine feste Akteurszusammensetzung bietet die Möglichkeit Vertrauen aufzubauen und die ‚Begründungskultur‘ einzuüben. Demgegenüber bietet eine stärker variable Zusammensetzung der Akteure den Vorteil nicht gewollten Schließungsprozessen im Aushandlungsprozess entgegenzuwirken.
- **Verpflichtung vs. Entkopplung:** Stakeholderdialoge bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Problemreflexion unter Berücksichtigung der Perspektivenvielfalt und einer Entscheidung, die von den Akteuren auch nachhaltig mitgetragen wird. Die Gretchenfrage ist hierbei also, ob sich teilnehmende Akteure auf ihre während eines Stakeholderprozesses vollzogenen reflexiven Überprüfung und möglicherweise Änderung der eigenen Problemsichten und Präferenzen im Nachgang verpflichten lassen oder ob sie sich hiervon nachträglich entkoppeln.
- **Selbstwirksamkeitserfahrung vs. Verlufterfahrung:** Bei manchen Stakeholderforen – insbesondere im Kontext von Transformationsprozessen – wird es ‚Verlierer‘ bei den ausgehandelten Veränderungen des Status quo geben (z.B. Autofahrer in der Verkehrswende). Dies kann mit dem Anspruch der Selbstwirksamkeit, d.h. mit der Erwartung, dass ein Stakeholderprozess der beste aller Kanäle für die Interessensartikulation (bzw. Durchsetzung) ist, kollidieren. Dies grundsätzlich immer



bestehende Gefahr, dass ‚Parallelkanäle‘ zur Beeinflussung genutzt werden, steigt in diesem Fall.

- **Rolle der Wissenschaft:** Wie im Fall der Reallabore und Experimentierräume nimmt die Wissenschaft verschiedene Rollen als Moderatorin, Inputgeberin und Stakeholder in Multistakeholderforen ein. Diese Rollen sind in Personalunion nicht konfliktfrei auszutragen.

Die diskutierten **Möglichkeiten der Gestaltung** von Multiakteursforen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Die **Vertraulichkeit bei gleichzeitiger öffentlicher Nachvollziehbarkeit der Aushandlungsprozesse** kann durch die Einhaltung der Chatham House Rules gewährleistet werden. „Bei Veranstaltungen (oder Teilen von Veranstaltungen), die unter die Chatham House-Regel fallen, ist den Teilnehmern die freie Verwendung der erhaltenen Informationen unter der Bedingung gestattet, dass weder die Identität noch die Zugehörigkeit von Rednern oder anderen Teilnehmern preisgegeben werden dürfen.“ (Royal Institute of International Affairs, London).
- Die **Ausgewogenheit der Akteurskonstellation** muss immer wieder neu überprüft werden. Dabei sollte allerdings nicht der ‚überreflexive‘ Anspruch der ‚perfekten‘ Akteursbeteiligung und Repräsentation der Maßstab sein, sondern die Frage der Vermeidung einer zu einseitigen Perspektive.
- Zur Effektivität von Multiakteursforen kann ein gewisse **Dezentralität und Mehrstufigkeit der Formate und Prozessphasen** beitragen. So wäre in einer ersten Phase zunächst eine breite Einbeziehung aller Akteure vorzusehen; in einer zweiten Phase könnten dann die möglicherweise unterschiedlichen Positionen in Bezug auf die Zielsetzung zusammengeführt und in eine hierarchisierende Ordnung gebracht werden. Wichtig ist hierfür ein institutionalisiertes Prozessmanagement, das eine Balance zwischen sozialen wie thematischen Öffnungs- und Schließungsprozessen ermöglichen kann.
- Eine reflexive Überprüfung der eigenen Präferenzen und die Überführung der Präferenzen in **sinnstiftende Narrative** kann auch die Wahrnehmung von Verlusten bei vermeintlichen Verlierern eines Prozesses prägen. Dabei kommt es auch auf die Adressierung unterschiedlicher Rollen an: Werden bspw. Autofahrer auch als Bürger, die nicht in einer umweltbelasteten Stadt leben wollen, adressiert, kann der Verlustwahrnehmung begegnet werden.



- Die **Moderation** trägt entscheidend zum Gelingen von Multistakeholderforen bei. Als vermittelnde Instanz muss sie bestimmte Kompetenzen mitbringen. Sie muss die Argumente aufeinander beziehen können bzw. immer wieder Begründungen einfordern. Zudem kommt ihr die erfolgsentscheidende Aufgabe des Ex-ante-Erwartungsmanagements zu. Dazu gehört vor allem, die Entscheidungsprozeduren (Konsens- oder Mehrheitsbeschluss mit/ohne Minderheitenvoten) frühzeitig festzulegen, diese zu vermitteln und die Ziele deutlich zu machen, ohne bereits unerwünschte Schließungsprozesse herbeizuführen.

**Berlin, 30. Januar 2018**