

Option 16_15 – Inhalt Final – Layoutierung in Fertigstellung

Inhalt

C.X.6.1.	Ziele der Option.....	2
C.X.6.2.	Hintergrund der Option.....	2
C.X.6.3.	Optionenbeschreibung.....	4
C.X.6.3.1.	Beschreibung der Option bzw. der zugehörigen Maßnahmen bzw. Maßnahmenkombinationen	4
C.X.6.3.2.	Erwartete Wirkungsweise	6
C.X.6.3.3.	Zeithorizont der Wirksamkeit.....	6
C.X.6.3.4.	Vergleich mit anderen Optionen, mit denen das Ziel erreicht werden kann.....	7
C.X.6.3.5.	Interaktionen mit anderen Optionen	7
Literatur		7
Team, das an dieser Option mitgearbeitet hat.		8

Target 16.6: „Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen“ und Target 16.7: „Dafür sorgen, dass die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen bedarfsorientiert, inklusiv, partizipatorisch und repräsentativ ist“

Weiterbildungs- und Dialogsettings zur Unterstützung inter-organisationaler Kooperation entwickeln und etablieren (Target 16.6 und 16.7 – Option 15)

C.X.6.1. Ziele der Option

Die hier beschriebene Option unterstützt die Verwirklichung der Targets 16.6 und 16.7. Die vorgeschlagenen Maßnahmen leisten einen Beitrag dazu, Institutionen zu stärken, ihre Leistungsfähigkeit weiterzuentwickeln und damit u.a. bedarfsorientierte, inklusive, partizipatorische und repräsentative Entscheidungsfindung angesichts komplexer Themenstellungen zu fördern, besonders im Kontext von Nachhaltigkeitsfragen.

Die Option verfolgt das zentrale Ziel, die Frage nach dem (Selbst-)Verständnis von Institutionen, nach Werten, Strukturen, Kommunikations- und Handlungsnormen und Routinen sowie die Frage nach der Charakteristik der von den Institutionen verhandelten Themen explizit zum Thema zu machen. Dies bedeutet einen Wechsel auf eine Meta-Ebene der Betrachtung der Institutionen, ihrer Aufgaben und Leistungen und der Indikatoren, anhand welcher sich beschreiben lässt, was gut und wünschenswert ist.

Die beschriebenen Maßnahmen eröffnen kollektive Bildungsprozesse im Sinne organisationalen Lernens. Der Fokus liegt demnach weniger auf dem einzelnen Individuum, sondern auf dem Verstehen und Weiterentwickeln von Systemlogiken. Vor dem Hintergrund, dass Nachhaltigkeitsthemen intersektoral gelagert sind und mehrere gesellschaftliche Akteursgruppen mit oft unterschiedlichen Interessen Anteil haben, liegt besondere Aufmerksamkeit auf der Zusammenarbeit zwischen Institutionen.

Die Option adressiert zwei Bereiche: intra-organisationales Lernen (kollektive Entwicklungsprozesse in einzelnen Institutionen) und inter-organisationalen Dialog (Entwicklung von stabilen Kooperationsbeziehungen angesichts strittiger inhaltlicher Problemstellungen). Selbstreflexion und eine partizipative Entwicklung von Perspektiven in den Systemen sind dabei zentral.

Dabei wirkt die Option nicht direkt auf inhaltliche nachhaltigkeitsbezogene Ziele (z.B. Reduktion von CO₂), sondern fokussiert sich auf die Prozessebene (wie können in bestehenden institutionellen Gefügen Entscheidungen in Richtung CO₂-Reduktion vorangebracht werden).

C.X.6.2. Hintergrund der Option

Die Option *Weiterbildungs- und Dialogsettings zur Unterstützung interorganisationaler Kooperation entwickeln und etablieren* ist auf eine breite Palette nachhaltigkeitsbezogener Themen anzuwenden. Wie in den Ausführungen zu Target 16.6 und 16.7 skizziert, gehen Nachhaltigkeitsfragen weit über die Sphäre des Individuellen oder Privaten hinaus und werden vor allem auf institutionell-organisatorischer Ebene verhandelt (wenngleich natürlich die individuelle und institutionelle Ebene in einer Wechselwirkung stehen). Insofern kann die Option in unterschiedlichen Nuancierungen in allen SDGs Anwendung finden.

Target 16.6: „Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen“ und Target 16.7: „Dafür sorgen, dass die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen bedarfsorientiert, inklusiv, partizipatorisch und repräsentativ ist“

35 Exemplarisch soll die Option in den Kontext der Thematik von Naturschutzentscheidungen gestellt
36 werden. Die Ausführungen und Vorschläge beruhen auf den Ergebnissen eines Forschungsprojekts zu
37 institutionellen Dynamiken im Naturschutz (Ukowitz & Goldmann, 2018).

38 Die Option ist auf einen institutionstheoretischen und systemischen Zugang gestützt (siehe Target 16.6
39 und 16.7). Der theoretische Hintergrund öffnet den Blick darauf, dass strukturellen Gegebenheiten und
40 Handlungsroutinen Wertentscheidungen zugrunde liegen und dass eine reife Institution die
41 Wertbeladenheit ihres Tuns reflektiert (und gegebenenfalls neu entscheidet).

42 Institutionen haben in einer sich laufend wandelnden Gesellschaft die Funktion, stabile Relationen in
43 prinzipiell kontingenten Prozessen zu schaffen und endliche, also auf Zeit gültige, Regelungen anzubieten
44 (Heintel & Götz, 2000; Schüle, 2002). In diesem Sinn sind Institutionen selbst nicht unveränderlich,
45 sondern durchlaufen Entwicklungen. Zudem sind sie in gesellschaftliche Zusammenhänge gestellt, sie
46 agieren einerseits in ihrem Bereich, stehen aber andererseits als Teil des gesellschaftlichen Systems auch
47 in Wechselwirkung mit anderen Institutionen.

48 Das Feld *Natur- und Artenschutz*, das hier exemplarisch als Anwendungsfeld für die Option angesprochen
49 wird, ist durch hohe institutionelle Dichte gekennzeichnet. Das heißt, es lässt sich eine große Anzahl an
50 Wertgefügen, Funktionen und Rollen identifizieren und eine hohe Verflochtenheit zwischen den
51 einzelnen Akteursgruppen und den darin verankerten Akteur_innen (Repräsentant_innen aus Politik,
52 Verwaltung, Wissenschaft, Bürger_innen, Unternehmen, NGOs, Interessenvertretung etc.) beobachten.

53 Bei Naturschutzentscheidungen wirken demnach unterschiedliche im Feld einflussreiche Systemlogiken
54 in die Prozesse hinein und lösen eine nicht selten konflikthafte Dynamik aus: Wissenschaftliche,
55 politische, rechtliche und – eine Dimension, die quer über alle genannten reicht – soziale Prozesse
56 greifen ineinander.

57 In der Auseinandersetzung mit naturschutzbezogenen Entscheidungen zeigt sich, dass wirkmächtige
58 Wertvorstellungen die Auseinandersetzung tragen, im Hintergrund mitverhandelt werden und nach
59 Vermittlung verlangen. Die – widersprüchlichen – Wertsysteme stehen in einem spezifischen raum-
60 zeitlichen und sozialen Kontext, den der Soziologe und Philosoph Hartmut Rosa als ökonomisierte,
61 ethisch unsichere Gesellschaft bezeichnet (Rosa, 2016). Gekennzeichnet ist eine solche Gesellschaft nach
62 Rosa durch einen offenen ethischen Horizont (als kulturelles Faktum), ethische Privatisierung,
63 dynamische Stabilisierung von Individuen, Organisationen und Institutionen sowie durch Konkurrenz als
64 gesellschaftlicher Motor.

65 Die Frage nach dem „guten Leben“ ist unsicher und von zahlreichen Konflikten und Widersprüchen
66 begleitet. In diesem Kontext konzentrieren sich Akteur_innen oft auf die Optimierung ihrer
67 Ressourcenausstattung. *Mehr haben ist besser* (für sich und die nachfolgenden Generationen), lautet das
68 Motto und dieses Prinzip und diese Grundhaltung werden auf den unterschiedlichsten Ebenen gelebt.
69 Die hinter diesem Grundmotiv stehenden Bedürfnisse nach Sicherung des existenziellen Überlebens und
70 der Suche nach dem guten Leben werden bei den meisten Akteursgruppen sichtbar. Die Vorstellungen
71 dazu, wie diese Bedürfnisse befriedigt werden können, sind unterschiedlich. Es lassen sich zwei einander
72 widersprechende Wertfiguren identifizieren: (individuelle) Gestaltungs- und Verfügungsfreiheit,
73 Autonomie vs. (kollektive) Ordnung, Richtlinien und Existenzsicherung.

Target 16.6: „Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen“ und Target 16.7: „Dafür sorgen, dass die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen bedarfsorientiert, inklusiv, partizipatorisch und repräsentativ ist“

74 Die Argumente prallen oft unvermittelt aufeinander und führen nicht selten zu individualisierenden
75 Schuldzuweisungen, die in der Sache aber nicht weiterhelfen. Die verschiedenen „Parteien“ haben
76 jeweils in gewisser Weise Recht. Ein Rückgriff auf die griechische Philosophie der Antike, namentlich auf
77 die *aristotelische Ethik*, ermöglicht es, Hintergrunddynamiken aufzuzeigen, die die verfahrenere Situation
78 entlasten können. Die ersten Sätze der *Nikomachischen Ethik* vermitteln eine Grundhaltung, die einen
79 Vorschuss an Vertrauen in den Menschen beinhaltet und in Richtung Deeskalation weist: „*Jede Technik
80 und jede Methode, desgleichen jedes Handeln und jedes Vorhaben zielt, wie es scheint, auf irgendein Gut
81 ab; deshalb hat man das Gute treffend als das bezeichnet, worauf alles abzielt*“ (Aristoteles, 2020, S. 7).
82 Übertragen auf das hier verhandelte Thema bedeutet dies, die Unternehmerin oder der Unternehmer,
83 die bzw. der eine Fabrikhalle in einem sensiblen Gebiet bauen möchte und eine Biologin oder ein
84 Biologe, die bzw. der sich für eine in diesem Gebiet heimische bedrohte Tierart einsetzt, streben beide
85 prinzipiell nach etwas Gutem – Arbeitsplätze schaffen oder die Natur bewahren. Aristoteles entwirft den
86 Menschen aber als ein tendenziell maßloses Wesen und zeigt, dass auch dann Schlechtes folgen kann,
87 wenn Menschen grundsätzlich Gutes im Sinn haben. Er argumentiert gegen Einseitigkeit und formuliert
88 dazu die *Mesotes-Lehre*, wonach es gilt, Balancen zu suchen, die Mitte zu finden, „*die gemäß der
89 richtigen Überlegung, die wir behaupten, zwischen dem Übermaß und dem Mangel liegt*“ (Aristoteles,
90 2020, S. 299).

91 Empirische Forschungsergebnisse aus dem Feld *Naturschutz* ergeben, dass den Repräsentant_innen der
92 in die Forschung involvierten Institutionen durchwegs etwas an einer gesunden und naturnahen Umwelt
93 liegt, alle wollen letztlich die Natur schützen. Zugleich wird sehrdeutlich, dass man es mit einem höchst
94 spannungsgeladenen Bereich zu tun hat und der Grundkonsens, dass Natur schützenswert ist, schnell
95 brüchig bzw. von Einzelinteressen unterlaufen werden kann. Je nach Temperament der Menschen und je
96 nach Rolle und Funktion in dem Gefüge reagieren die Akteur_innen emotional (beherzt, empört,
97 resignierend) oder rationalisierend (nach dem Motto: *Alles eine Sache der Fakten* oder *Man muss sich
98 hier eine professionelle Distanz schaffen*). Viele Beteiligte sehen Verbesserungspotential in der
99 Kommunikation, den Strukturen und Abläufen.

100 Vor dem Hintergrund der hier beispielhaft skizzierten Dynamiken im Kontext von
101 Naturschutzentscheidungen stellt sich die Frage, wie eine Verständigung über gemeinsame Interessen
102 und neue Formen der Kommunikation erreicht werden kann und wie eine Unterbrechung und
103 Veränderung bestehender Muster gelingen können.

104 **C.X.6.3. Optionenbeschreibung**

105 **C.X.6.3.1. Beschreibung der Option bzw. der zugehörigen Maßnahmen bzw. 106 Maßnahmenkombinationen**

107 Ein wesentlicher Schritt hin zu besser gelingender Kommunikation und Kooperation liegt darin,
108 bestehende Denk- und Handlungsmuster zu unterbrechen (siehe dazu Arbeiten aus dem Bereich
109 Konfliktmanagement und Prozessethik: Heintel, 2006; Krainer & Heintel, 2010; Schwarz, 2010). Es gilt
110 dabei einen Ausgleich zwischen den Spannungspolen zu schaffen. Das alte Muster des Vertretens der
111 eigenen Positionen, angetrieben von den jeweiligen Hauptwerten, bei gleichzeitiger kategorischer
112 Zurückweisung anderer Sichtweisen und Blindheit für problematische Aspekte der eigenen Position,
113 sollte überwunden werden.

Target 16.6: „Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen“ und Target 16.7: „Dafür sorgen, dass die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen bedarfsorientiert, inklusiv, partizipatorisch und repräsentativ ist“

114 Um ein neues Muster zu entwickeln, braucht es folgende Schritte:

- 115 • Reflexion der Ausgangslage und der dahinter liegenden Wertedynamik (individuell, innerhalb
- 116 einer Akteursgruppe und Akteursgruppen übergreifend)
- 117 • Wichtig ist dabei, ein realistisches Bild zu entwickeln und die Systemlogiken zu berücksichtigen,
- 118 in welchen die einzelnen Akteursgruppen ein Stück weit „gefangen“ sind; wesentliche
- 119 Hintergrundmelodien, die nicht außer Acht gelassen werden können, sind die mächtigen
- 120 Einflüsse von Technik und Ökonomie
- 121 • Auf der Ebene der Haltung: Bereitschaft zu Selbstbegrenzung, Machtverzicht und Maßhalten
- 122 • Emotionen sind wichtig, problematisch ist allerdings, in den Emotionen „hängen zu bleiben“
- 123 • Offenlegung der unterschiedlichen Interessen
- 124 • Transparenz begünstigt wechselseitige Vertrauensbildung; strategisches Aufrüsten und
- 125 strategisches Kommunizieren behindern einen Musterwechsel
- 126 • Entwickeln von Empathie
- 127 • Verständigung über gemeinsame übergeordnete Interessen und Entwicklung von Zielkriterien
- 128 • Arbeit an neuen Formen der Kommunikation und Interaktion
- 129 • Treffen von Entscheidungen mit begleitenden Reflexions- und Evaluationsprozessen

130 In einer Auseinandersetzung dieser Art können Zusammenhänge in den Blick genommen werden, es
 131 kann ausgelotet werden, was „gesetzt“ und was verhandelbar ist, was zu entscheiden ist und wo es nur
 132 an der Umsetzung krankt, und was auf welcher Systemebene bearbeitet und entschieden werden kann
 133 (innerhalb einer Institution oder zwischen Institutionen; regional, national, global).

134 Es kann über die Weiterentwicklung von Instrumenten beraten und vor allem diskutiert werden, was die
 135 wichtigen gemeinsamen Ziele jenseits von Partikularinteressen sein könnten. Für eine solche Diskussion
 136 ist es bedeutsam, die richtigen Orte zu schaffen und die passenden Zeitpunkte zu wählen. In der
 137 Konfliktberatung wird darauf geachtet, Grundsätzliches nicht im höchsten Konflikt zu verhandeln, d.h. im
 138 gegenständlichen Fall nicht dann, wenn gerade strittige Entscheidungen anstehen, sondern ruhigere
 139 Momente abzuwarten. Entscheidungsprozesse sind gewissermaßen zweistufig konzipiert. Abseits
 140 konkreter Fälle werden Vorentscheidungen getroffen (die freilich immer wieder einer Überprüfung
 141 bedürfen), in deren Rahmen folglich weitere Entscheidungen leichter gefällt werden können. Die
 142 Entscheidungssituationen werden dadurch entlastet und es wird dem Phänomen vorgebeugt, dass stetig
 143 von neuem Dinge verhandelt werden, die eigentlich Fixpunkte darstellen würden und dann Zeit und
 144 Energie fehlen, um nach alternativen Lösungen für die wirklich drängenden Fragen zu suchen.

145 Wichtig ist, einer solchen Auseinandersetzung einen eigenen Ort zu geben. Für die intersektorale
 146 Bearbeitung der Thematik auf regionaler Ebene kann beispielsweise eine Art *Dialogforum* eingerichtet
 147 werden, das eine gewisse Kontinuität bietet und in dem Funktionsträger_innen unterschiedlicher
 148 Institutionen zusammenfinden. Verhandeln erfolgt demnach in Netzwerken, wobei Kontakte gehalten
 149 und gepflegt werden und Bedürfnisse und Interessen transparent sind. Ein Ausgleich von Fehlern,
 150 Nachteilen oder Überreaktionen gelingt in einem solchen Setting leichter.

151 Funktionieren kann dies nur, auch das ist aus Konfliktmanagement und Mediation bekannt, wenn die
 152 Beteiligten sich (möglichst gleichzeitig) darauf einlassen, bereit sind, entsprechende

Target 16.6: „Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen“ und Target 16.7: „Dafür sorgen, dass die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen bedarfsorientiert, inklusiv, partizipatorisch und repräsentativ ist“

153 Kommunikationssettings einzurichten, sich in neue Formen der Kommunikation einzuüben und sich nicht
 154 durch Zwischenrufe und Rückschläge beirren lassen. Dies mag sozialromantisch anmuten, ist aber nicht
 155 so gemeint. Es handelt sich vielmehr um ein schwieriges Unterfangen. Doch letztlich sind die
 156 Akteur_innen im Feld – und wir als Gesellschaft – auf dem Weg zu einer reifen Institution *Naturschutz*
 157 und zu guten Entscheidungen im Sinne des Gemeinwohls auf gelingende Kommunikation nach innen und
 158 außen angewiesen. Kollektive Aufklärung (Heintel, 1999) ist als Prozessbegriff, als regulative Idee, zu
 159 verstehen. Es geht darum, ein Ziel zu erreichen, vor allem aber darum, sich ausdauernd um das Ziel zu
 160 bemühen.

161 Konkret werden mit der Option *Weiterbildungs- und Dialogsettings zur Unterstützung inter-*
 162 *organisationaler Kooperation entwickeln und etablieren* folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- 163 • Kooperative Planung eines Prozessdesigns mit Stakeholdern
- 164 • Gemeinsame inhaltliche und organisatorische Planung, gegebenenfalls auf Basis
 165 wissenschaftlicher Vorstudien
- 166 • Entwickeln von Reflexions- und Weiterbildungssettings
- 167 • Intra-organisational und inter-organisational konzipiert; regional verankert, aber mit Blick auf
 168 überregionale Zusammenhänge; thematischer Fokus auf Widerspruchs- und
 169 Konfliktmanagement, intersektorales Entscheidungsmanagement
- 170 • Entwickeln von Settings intra-organisationaler Reflexion
- 171 • Rollenklärung, Reflexion des Werte- und Normensystems, Überprüfen gegebener Strukturen,
 172 Erarbeiten von Perspektiven für neue Strukturen
- 173 • Einrichten eines Dialogforums
- 174 • Kontinuierlicher Austausch zwischen Institutionen
- 175 • Bildung einer überregionalen Arbeitsgruppe zur Weiterentwicklung des Indikatoren-Sets für SDG
 176 16, Target 16.6 und 16.7
- 177 • Erarbeiten einer nationalen Perspektive, Organisation eines Austauschs mit EU-Ländern mit
 178 ähnlicher Ausgangslage

179 **C.X.6.3.2. Erwartete Wirkungsweise**

180 Die hier beschriebene Option adressiert Reflexions- und Entwicklungsprozesse in Institutionen. Das
 181 Gelingen der Prozesse und die Wirkung der Option hängen wesentlich von der Bereitschaft der
 182 Beteiligten ab, sich auf solche Prozesse einzulassen. Es ist davon auszugehen, dass das nicht in allen
 183 Konstellationen gleichermaßen gelingt.

184 Die in der Option vorgeschlagenen Maßnahmen stellen eine Intervention in die Systeme dar. Wie genau
 185 Interventionen in soziale Systeme ihre Wirkungsweise entfalten, kann nicht vorhergesagt werden.
 186 Eindeutige Kausalitäten werden kaum zu beschreiben sein. Größere soziale Robustheit und Tragfähigkeit
 187 von Entscheidungen sowie schnellere und konfliktärmere Bearbeitungs- und Entscheidungsprozesse
 188 wären jedenfalls Indizien für eine positive Wirkung der Maßnahmen.

189 **C.X.6.3.3. Zeithorizont der Wirksamkeit**

190 Die Option wirkt

Target 16.6: „Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen“ und Target 16.7: „Dafür sorgen, dass die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen bedarfsorientiert, inklusiv, partizipatorisch und repräsentativ ist“

191 kurzfristig –im Sinne eines *Awareness-Buildings* in Institutionen.

192 Mittelfristig – erfolgt ein Kompetenzaufbau bei den Menschen, die die Institutionen tragen; die
193 Beschäftigung mit Indikatoren für die Erreichung der Ziele von Target 16.6 und 16.7 vertieft die
194 Auseinandersetzung mit SDG 16.

195 Langfristig – können Strukturen angepasst werden und kann in konflikträchtigen Konstellationen eine
196 Kultur der Kooperation etabliert werden.

197 **C.X.6.3.4. Vergleich mit anderen Optionen, mit denen das Ziel erreicht werden** 198 **kann**

199 **C.X.6.3.5. Interaktionen mit anderen Optionen**

200 SDG 16 greift mit den Targets 16.6 und 16.7 eine Querschnittsmaterie auf. Institutionen sind als
201 funktionale und soziale Systeme in allen SDGs relevant. Es ergeben sich insofern Interaktionen mit
202 anderen Optionen, als (vermutlich) alle Optionen zumindest partiell institutionelles Handeln umfassen
203 und sich immer die Frage stellt, wie Institutionen beschaffen sein sollen, damit sie ihren Aufgaben im
204 Sinne einer nachhaltigen Entwicklung nachkommen können.

205 Auf besondere Weise interagiert die Option (vermutlich) mit den Optionen zu SDG 4, da mit der
206 Entwicklung und Etablierung von Weiterbildungs- und Dialogsettings zur Unterstützung
207 interorganisationaler Kooperation der Bereich *Bildung für nachhaltige Entwicklung*, speziell
208 Erwachsenenbildung, adressiert wird.

209 **Literatur**

210 Aristoteles (2020). *Nikomachische Ethik: Griechisch/Deutsch*. Stuttgart: Reclam.

211 ISBN: 978-3-15-019670-0.

212 Heintel, P. (1999). Wissenschaftsethik als rationaler Prozeß. In K. Liessmann & G. Weinberger (Hrsg.),
213 *Perspektive Europa: Modelle für das 21. Jahrhundert* (S. 57-81). Wien: Sonderzahl. ISBN: 978-3-85449-
214 152-1.

215 Heintel, P. (2006). Das Klagenfurter Prozessethische Beratungsmodell. In P. Heintel, L. Krainer & M.
216 Ukowitz (Hrsg.), *Beratung und Ethik: Praxis, Modelle, Dimensionen* (S. 196-243). Berlin: Leutner. ISBN:
217 978-3-934391-29-1.

218 Heintel, P. & Götz, K. (2000). *Das Verhältnis von Institution und Organisation: Zur Dialektik von*
219 *Abhängigkeit und Zwang* (2., verb. Aufl., Managementkonzepte 7). München: Hampp. ISBN: 978-3-
220 87988-465-0.

221 Krainer, L. & Heintel, P. (2010). *Prozessethik: Zur Organisation ethischer Entscheidungsprozesse*.
222 Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:10.1007/978-3-531-92269-0

223 Rosa, H. (2016). *Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Frankfurt: Suhrkamp. ISBN: 978-3-518-
224 29872-5.

Target 16.6: „Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen“ und Target 16.7: „Dafür sorgen, dass die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen bedarfsorientiert, inklusiv, partizipatorisch und repräsentativ ist“

- 225 Schülein, J. A. (2002). Organisationen als Institution. In H. Pühl (Hrsg.), *Supervision. Aspekte*
226 *organisationeller Beratung* (S. 76-95). Berlin: Leutner.
- 227 Schwarz, G. (2010). *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. Wiesbaden: Gabler
228 Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- 229 Ukowitz, M. & Goldmann, H. (2018). Naturschutz auf dem Weg zu einer reifen Institution. In: M. Ukowitz
230 & C. Pichler-Koban (Hrsg.), *Der Vertigo-Effekt: Institutionelle Dynamiken im Naturschutz* (S. 156-180).
231 Marburg: Metropolis Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH. ISBN: 978-3-7316-1363-3.
- 232 **Team, das an dieser Option mitgearbeitet hat.**
- 233 **Autorin:** Assoc. Prof. Dr. Ukowitz, Martina (*Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Institut für Personal,*
234 *Organisation und Dienstleistungsmanagement, Abteilung für Personal, Führung und Organisation*)
- 235 **Reviewer_innen:** Dr. Wehinger, Daniel (*LFU Innsbruck, Institut für Christliche Philosophie*); Ao. Univ. Prof.
236 Dr. Guggenberger, Wilhelm (*LFU Innsbruck, Institut für Systematische Theologie*)