

Optionen und Maßnahmen



UniNETZ –
Universitäten und Nachhaltige
Entwicklungsziele

Österreichs Handlungsoptionen
zur Umsetzung
der UN-Agenda 2030
für eine lebenswerte Zukunft.

Weiterbildungs- und Dialogsettings zur Unterstützung inter-organisationaler Kooperation entwickeln und etablieren

16_15

Target 16.6 und 16.7

Autorin:

Assoc. Prof. Dr. Ukowitz, Martina (*Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Institut für Personal, Organisation und Dienstleistungsmanagement, Abteilung für Personal, Führung und Organisation*)

Reviewer_innen:

Dr. Wehinger, Daniel (*LFU Innsbruck, Institut für Christliche Philosophie*); Ao. Univ. Prof. Dr. Guggenberger, Wilhelm (*LFU Innsbruck, Institut für Systematische Theologie*)

Inhalt

3	16_15.1	Ziele der Option
3	16_15.2	Hintergrund der Option
5	16_15.3	Optionenbeschreibung
5	16_15.3.1	Beschreibung der Option bzw. der zugehörigen Maßnahmen bzw. Maßnahmenkombinationen
7	16_15.3.2	Erwartete Wirkungsweise
7	16_15.3.3	Zeithorizont der Wirksamkeit
8	16_15.3.4	Interaktionen mit anderen Optionen
8		Literatur

16_15.1 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).

16_15.2 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.

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

Die Option ist auf einen institutionstheoretischen und systemischen Zugang gestützt (siehe Target 16.6 und 16.7). Der theoretische Hintergrund öffnet den Blick darauf, dass strukturellen Gegebenheiten und Handlungsroutinen Wertentscheidungen zugrunde liegen und dass eine reife Institution

die Wertbeladenheit ihres Tuns reflektiert (und gegebenenfalls neu entscheidet).

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

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

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

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

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

Die Argumente prallen oft unvermittelt aufeinander und führen nicht selten zu individualisierenden Schuldzuweisungen, die in der Sache aber nicht weiterhelfen. Die verschiedenen „Parteien“ haben jeweils in gewisser Weise Recht. Ein Rückgriff auf die griechische Philosophie der Antike, namentlich auf die *aristotelische Ethik*, ermöglicht es, Hintergrunddynamiken aufzuzeigen, die die verfahrenere Situation entlasten können. Die ersten Sätze der *Nikomachischen Ethik* vermitteln eine Grundhaltung, die einen Vorschuss an Vertrauen in den Menschen beinhaltet und in Richtung Deeskalation weist: „Jede

*Technik und jede Methode, desgleichen jedes Handeln und jedes Vorhaben zielt, wie es scheint, auf irgendein Gut ab; deshalb hat man das Gute treffend als das bezeichnet, worauf alles abzielt“ (Aristoteles, 2020, S. 7). Übertragen auf das hier verhandelte Thema bedeutet dies, die Unternehmerin oder der Unternehmer, die bzw. der eine Fabrikshalle in einem sensiblen Gebiet bauen möchte und eine Biologin oder ein Biologe, die bzw. der sich für eine in diesem Gebiet heimische bedrohte Tierart einsetzt, streben beide prinzipiell nach etwas Gutem – Arbeitsplätze schaffen oder die Natur bewahren. Aristoteles entwirft den Menschen aber als ein tendenziell maßloses Wesen und zeigt, dass auch dann Schlechtes folgen kann, wenn Menschen grundsätzlich Gutes im Sinn haben. Er argumentiert gegen Einseitigkeit und formuliert dazu die *Mesotes-Lehre*, wonach es gilt, Balancen zu suchen, die Mitte zu finden, „die gemäß der richtigen Überlegung, die wir behaupten, zwischen dem Übermaß und dem Mangel liegt“ (Aristoteles, 2020, S. 299).*

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

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

16_15.3 Optionenbeschreibung

16_15.3.1 Beschreibung der Option bzw. der zugehörigen Maßnahmen bzw. Maßnahmenkombinationen

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

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

- Reflexion der Ausgangslage und der dahinter liegenden Wertedynamik (individuell, innerhalb einer Akteursgruppe und Akteursgruppen übergreifend)
- Wichtig ist dabei, ein realistisches Bild zu entwickeln und die Systemlogiken zu berücksichtigen, in welchen die einzelnen Akteursgruppen ein Stück weit „gefangen“ sind; wesentliche Hintergrundmelodien, die nicht außer Acht gelassen

- werden können, sind die mächtigen Einflüsse von Technik und Ökonomie
- Auf der Ebene der Haltung: Bereitschaft zu Selbstbegrenzung, Machtverzicht und Maßhalten
 - Emotionen sind wichtig, problematisch ist allerdings, in den Emotionen „hängen zu bleiben“
 - Offenlegung der unterschiedlichen Interessen
 - Transparenz begünstigt wechselseitige Vertrauensbildung; strategisches Aufrüsten und strategisches Kommunizieren behindern einen Musterwechsel
 - Entwickeln von Empathie
 - Verständigung über gemeinsame übergeordnete Interessen und Entwicklung von Zielkriterien
 - Arbeit an neuen Formen der Kommunikation und Interaktion
 - Treffen von Entscheidungen mit begleitenden Reflexions- und Evaluationsprozessen

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

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

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

Funktionieren kann dies nur, auch das ist aus Konfliktmanagement und Mediation bekannt, wenn die Beteiligten sich (möglichst gleichzeitig) darauf einlassen, bereit sind, entsprechende Kommunikationssettings einzurichten, sich in neue Formen der Kommunikation einzuüben und sich nicht durch Zwischenrufe und Rückschläge beirren lassen. Dies mag sozialromantisch anmuten, ist aber nicht so gemeint. Es handelt sich vielmehr um ein schwieriges Unterfangen. Doch letztlich sind die Akteur_innen im Feld – und wir als Gesellschaft – auf dem Weg zu einer reifen Institution *Naturschutz* und zu guten Entscheidungen im Sinne des Gemeinwohls auf gelingende Kommunikation nach innen und außen

angewiesen. Kollektive Aufklärung (Heintzel, 1999) ist als Prozessbegriff, als regulative Idee, zu verstehen. Es geht darum, ein Ziel zu erreichen, vor allem aber darum, sich ausdauernd um das Ziel zu bemühen.

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

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

16_15.3.2 Erwartete Wirkungsweise

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

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

16_15.3.3 Zeithorizont der Wirksamkeit

Die Option wirkt

kurzfristig

im Sinne eines *Awareness-Buildings* in Institutionen.

Mittelfristig

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

Langfristig

können Strukturen angepasst werden und kann in konfliktträchtigen Konstellationen eine Kultur der Kooperation etabliert werden.

16_15.3.4 Interaktionen mit anderen Optionen

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

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

Literatur

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

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

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

Heintel, P. (2006). Das Klagenfurter Prozessethische Beratungsmodell. In P. Heintel, L. Krainer &

M. Ukowitz (Hrsg.), *Beratung und Ethik: Praxis, Modelle, Dimensionen* (S. 196-243). Berlin: Leutner. ISBN: 978-3-934391-29-1.

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

Krainer, L. & Heintel, P. (2010). *Prozessethik: Zur Organisation ethischer Entscheidungsprozesse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozial-

wissenschaften. doi:10.1007/978-3-531-92269-0

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

Schüle, J. A. (2002). Organisationen als Institution. In H. Pühl (Hrsg.), *Supervision. Aspekte organisationaler Beratung* (S. 76-95). Berlin: Leutner.

Schwarz, G. (2010). *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlage

GmbH.

Ukowitz, M. & Goldmann, H. (2018). Naturschutz auf dem Weg zu einer reifen Institution. In: M. Ukowitz & C. Pichler-Koban (Hrsg.), *Der Vertigo-Effekt: Institutionelle Dynamiken im Naturschutz* (S. 156-180). Marburg: Metropolis Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH. ISBN: 978-3-7316-1363-3.