

# Die UNESCO Biosphäre Entlebuch als Transition Manager?



Masterarbeit der Philosophisch-naturwissenschaftlichen Fakultät, Universität Bern

Vorgelegt von:

Reto Estermann

Traselinge 4, 6024 Hildisrieden

reto.estermann@students.unibe.ch

2019

Leiterin der Arbeit:

Prof. Dr. Heike Mayer, Geographisches Institut, Gruppe Wirtschaftsgeographie

# Vorwort

*„We can't just consume our way to a more sustainable world.“*

– Jennifer Nini

Diese Masterarbeit hat einige Höhen und Tiefen erlebt. Deshalb soll mit diesem Zitat zum Einstieg jenes Thema ein Stück honoriert werden, wo alles seinen Anfang hatte – Postwachstum. Seither hat die Arbeit einigen Wandel durchgemacht. Man könnte gar sagen, eine Transition. Das Thema Nachhaltigkeit beschäftigt nicht nur die Welt, sondern auch mich. In Zeiten, in welchen an vielen Orten Rücksichtslosigkeit auch gegen die Umwelt wieder salonfähig zu werden scheint, zählt jeder Beitrag an eine nachhaltigere Zukunft, sei er noch so bescheiden. Vielleicht auch diese Masterarbeit.

Mein Dank gilt all jenen, die mich während dieser Zeit unterstützt haben. Insbesondere zu erwähnen sind Prof. Dr. Heike Mayer und ihre Gruppe Wirtschaftsgeographie. Der Prozess dieser Arbeit war tatsächlich lange genug, damit mehrere Betreuer in den Genuss meiner Fragen gekommen sind. Ebenfalls ein grosses Dankeschön gilt der UNESCO Biosphäre Entlebuch, welche diese Arbeit aktiv unterstützt hat, wertvolle Tipps gegeben und Kontakte vermittelt hat. Und nicht zuletzt wurde diese Arbeit ermöglicht durch die Personen, welche mir in Interviews oder anderen Gesprächen bereitwillig Auskunft erteilt haben.

## Zusammenfassung

Nachhaltigkeit ist seit der Jahrtausendwende ein populäres Konzept geworden, das in fast alle gesellschaftlichen Themen Einzug gefunden hat. Dementsprechend viel beachtet ist auch das Forschungsfeld der Nachhaltigkeitstransitionen. „Transition Management“ ist ein praxisorientierter Ansatz, der sich mit der Frage beschäftigt, wie solche Transitionen aktiv gesteuert werden können. Doch während sich die Forschung sich vor allem auf lokalem und nationalem Massstab mit diesem Thema beschäftigt, findet die regionale Ebene kaum Beachtung. Wie sieht ein regionales Transition Management aus und mit welchen Herausforderungen sieht es sich konfrontiert? In dieser Arbeit wurde untersucht, ob das regionale Konstrukt der UNESCO Biosphäre Entlebuch (UBE) als Transition Manager bezeichnet werden kann und ein geeignetes Werkzeug bietet, um gezielt die Nachhaltigkeit zu verbessern. Dazu wurden die drei Bereiche Landwirtschaft, Energie und Tourismus verglichen. Es zeigte sich, dass die UBE zwar als Transition Manager bezeichnet werden kann, dieses Management aber nicht überall gleich ausgeprägt ist. Im Energiebereich wird es in grossem Umfang umgesetzt, im Tourismus zu gewissen Teilen, aber in der Landwirtschaft dagegen kaum. Als möglichen Grund dafür streicht die Arbeit die unterschiedlichen regionalen Handlungsspielräume heraus, über welche die Biosphäre Entlebuch in den untersuchten Bereichen verfügt. Diese Spielräume hängen vor allem vom Einfluss der Bundes- und Kantonspolitik ab. Je grösser der Handlungsspielraum, desto umfangreicher wurde in der UBE ein Transition Management umgesetzt. Obwohl die Erkenntnisse nur schwierig auf andere Räume zu übertragen sind, bietet diese Arbeit doch Einblicke in die möglichen Gestaltungsweisen eines regionalen Transition Management.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Innovationskaskade nach Rotmans (2005).....	15
Abbildung 2: Der Transition Management Cycle mit Bezug zu den zentralen Elementen und Governance-Typen des Transition Management (Loorbach 2010).....	18
Abbildung 3: Veranschaulichung der Transition Arena in Loorbach (2007) .....	19
Abbildung 4: Lokalisation und Übersicht über die Biosphäre (UBE) .....	21
Abbildung 5: Vereinfachtes Organigramm der Biosphäre (UBE) .....	22
Abbildung 6: Zusammenspiel zwischen regionalem Spielraum und TM im Entlebuch mit loser Verortung der untersuchten Bereiche (eigene Grafik) .....	59
Titelbild: Hügellandschaft Entlebuch (Foto von Jan Geerk)	

## **Abkürzungsverzeichnis**

BLW – Bundesamt für Landwirtschaft

CKW – Centralschweizerische Kraftwerke

LAWA – Landwirtschaft und Wald (Landwirtschaftsamt des Kantons Luzern)

LUSTAT – LUSTAT Statistik Luzern (Kompetenz- und Dienstleistungszentrum der öffentlichen Statistik im Kanton Luzern)

MAPO – Marketingpool Entlebuch

MLP – Multi-Level Perspective

SDGs – Sustainable Development Goals

SFT – Sörenberg Flühli Tourismus

TA – Transition Arena

TIS – Technologisches Innovationssystem

TM – Transition Management

UBE – UNESCO Biosphäre Entlebuch

UNESCO - Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>2</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>3</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>4</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Einführung</b> .....	<b>8</b>
1.1    Relevanz .....	8
1.2    Forschungslücke und Zielsetzung.....	8
<b>2. Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>13</b>
2.1    Transition Management.....	13
2.1.1    Transition.....	13
2.1.2    Zentrale Elemente des Transition Management.....	14
2.1.3    Governance im Transition Management .....	16
2.1.4    Systemische Instrumente und der Transition Management Cycle.....	17
2.1.5    Die Transition Arena.....	18
2.1.6    Einschränkungen und Kritik .....	19
2.2    Hintergründe zur UNESCO Biosphäre Entlebuch .....	20
2.2.1    Das Biosphärenreservat .....	20
2.2.2    Organisationsstruktur.....	21
2.3    Synthese .....	22
<b>3. Forschungsdesign</b> .....	<b>23</b>
3.1    Die UBE als Fallregion.....	23
3.2    Methode .....	24
3.2.1    Leitfadeninterview.....	24
3.2.2    Qualitative Inhaltsanalyse.....	25
3.3    Vorgehen.....	26
3.3.1    Auswahl der InterviewpartnerInnen.....	26
3.3.2    Ergänzendes Material durch Geschäftsberichte.....	27

3.3.3	Auswertung .....	28
3.4	Ethik & Reflexion .....	28
3.4.1	Anwendung der Theorie .....	28
3.4.2	Methode .....	29
<b>4.</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>30</b>
4.1	Zentrale Elemente eines Transition Management.....	30
4.1.1	Landwirtschaft .....	30
4.1.2	Energie.....	36
4.1.3	Tourismus.....	41
4.2	Merkmale einer Transition Arena.....	45
4.2.1	Landwirtschaft .....	46
4.2.2	Energie.....	47
4.2.3	Tourismus.....	47
4.3	Regionale Handlungsspielräume für ein TM .....	47
4.3.1	Erfolge und Limitationen .....	48
4.3.2	Governance-Herausforderungen .....	51
4.3.3	„Das besondere Entlebuch“ .....	53
<b>5.</b>	<b>Analyse und Diskussion.....</b>	<b>55</b>
5.1	Transition Management.....	55
5.1.1	Vergleich der untersuchten Bereiche .....	55
5.1.2	Fokus auf wirtschaftliche Dimension.....	56
5.2	Transition Arena .....	57
5.3	Regionale Handlungsspielräume für ein TM .....	57
5.4	Synthese .....	58
<b>6.</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>60</b>
6.1	Schlussfolgerungen .....	60
6.2	Ausblick.....	61
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>62</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>66</b>

# 1. Einführung

## 1.1 Relevanz

Die Welt befindet sich in einem stetigen Wandel. Die begrenzte und endliche Menge an verfügbaren Ressourcen hat spätestens seit der Jahrtausendwende das Thema Nachhaltigkeit bzw. nachhaltige Entwicklung sehr populär gemacht. Nicht nur im wissenschaftlichen Bereich hat das Interesse beinahe explosionsartig zugenommen (Web of Science Publikationen: 13708 (2016) vs 2343 (2006)). Nachhaltigkeit ist dank den UNO-Beschlüssen zu den Millennium Development Goals (MDGs) im Jahr 2000 sowie deren Nachfolgern, den Sustainable Development Goals (SDGs) 2015 längst im Wortschatz von Unternehmen und Privatpersonen angekommen. Die grosse Herausforderung besteht darin, es nicht nur beim Schlagwort zu belassen, sondern aufzuzeigen, welche Prozesse tatsächlich zu nachhaltigeren Wirtschafts-, Gesellschafts- oder Technologiesystemen führen (können). Instrumente dazu gibt es schliesslich viele. Unter anderem damit befasst sich das Forschungsfeld der Sustainability Transitions.

Das darin eingebettete Teilgebiet des Transition Management beschäftigt sich mit der Frage, wie und mit welchen Arten von Governance und Management sich gesellschaftliche Entwicklungen in Richtung einer Reihe von bestimmten Zielen steuern lassen (Loorbach 2007). Das gezielte Führen solcher Prozesse könnte ein Schlüssel dazu sein, die Welt nachhaltiger zu gestalten. Wenn wir jedoch von der Welt sprechen, drängt sich gerade in der Disziplin Geographie die Frage auf, wo man mit einer Transition „anfangen“ soll. Die Geographie sollte nicht nur dahingehend mitreden, wie nachhaltigere Systeme aussehen könnten. Einen wichtigen Beitrag kann sie vor allem leisten, indem untersucht wird, welche räumlichen Bezugssysteme sich für eine mögliche, schrittweise Transition eignen.

## 1.2 Forschungslücke und Zielsetzung

Wie bereits angedeutet ist das Transition Management nur ein Forschungszweig im grossen Feld der Sustainability Transitions. Markard et al. (2012) definieren Sustainability Transitions als *„long-term, multi-dimensional, and fundamental transformation processes through which established socio-technical systems shift to more sustainable mo-*

*des of production and consumption.*“ In diesem Forschungsbereich wird dementsprechend die Frage verfolgt, wie Innovationen entstehen und welche Konsequenzen dies für die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung hat. Die Wurzeln der Sustainability Transitions reichen vor allem zu Richard Nelson zurück, der sich zum Beispiel mit technologischen Regimes und Innovationstheorien beschäftigte (Nelson & Winter 1977), aber auch an der Idee von nationalen Innovationssystemen mitarbeitete (Nelson 1993). Der Fokus lag damals noch nicht auf Nachhaltigkeit, sondern auf der Entstehung von Innovation im Allgemeinen. Die Betrachtung und Analyse von räumlichen und technologischen Innovationssystemen sind einer der Forschungsstränge innerhalb der Sustainability Transitions. Dabei wird untersucht, wie das Zusammenspiel von Unternehmen, Gesetzen und Normen innerhalb einer Nation, Region oder eines technologischen Sektors Innovation fördert oder hemmt. Diese ökonomischen, technologischen und institutionellen Faktoren werden unter dem Kernbegriff des sozio-technischen Regimes zusammengefasst, welches die weitere Entwicklung innerhalb eines Sektors massgeblich prägt.

Neben den technologischen Innovationssystemen (TIS) machen Markard et al. (2012) drei weitere Ansätze innerhalb der Sustainability Transitions aus. Einer davon ist auf das Konzept der Multi-Level Perspective (MLP). Bei diesem Ansatz wird das Blickfeld erweitert, nämlich auf das Makrolevel der sogenannten sozio-technischen Landschaft, welche dem Regime übergeordnet ist. Darunter werden diverse externe, sich langsam verändernde Einflussfaktoren verstanden, die nicht direkt über das Regime steuerbar sind. Auf dem Mikrolevel wiederum befinden sich die Nischen, die ein weiteres Schlüsselkonzept innerhalb der Transitionsforschung darstellen. Nischen gelten als geschützte Räume, wo radikale Innovationen entwickelt werden können, ohne dem üblichen Druck des Marktes bzw. des vorherrschenden Regimes ausgesetzt zu sein. Zwischen Landschaft und Nischen befindet sich gemäss der MLP auf dem Mesolevel das sozio-technische Regime, das sich unter dem Einfluss der beiden verändert.

In einem weiteren Ansatz, dem Strategic Niche Management, ist das Konzept der Nische gleich namentlich erwähnt und der Fokus damit klar. Das strategische Nischenmanagement setzt darauf, aktiv Räume für vielversprechende Technologien, eben solche Nischen, zu schaffen, um die Dominanz des Regimes zu brechen (Kemp et. al 1998).

Einen Schritt weiter, was das bewusste Steuern von Transitionsprozessen betrifft, geht schliesslich das Konzept des Transition Management. Zwar basiert es ebenso auf den Grundlagen der Multi-Level Perspective (Voss et al. 2009). Wie der Begriff Management bereits aussagt, werden hier nicht nur deskriptiv Einflussfaktoren für eine Transition be-

schrieben. Mit Hilfe von Theorien der komplexen Systeme und Governance wird versucht darzustellen, wie möglichst effektiv und erfolgreich eine Transition herbeigeführt werden kann. Kemp und Loorbach (2006) beschreiben Transition Management als „*forward looking, adaptive and multi-actor governance aimed at long-term transformation processes that offer sustainability benefits*“. Das Konzept wurde hauptsächlich im Zuge von tatsächlichen Transitionsprozessen im niederländischen Energie- und Abfallsektor entwickelt (Loorbach 2007) und ist daher sehr praxisorientiert. Ergänzt wurde es von weiteren Strömungen wie etwa der Transition-Town-Bewegung (Hopkins 2008); in den letzten Jahren haben zudem die Untersuchungen und Anwendungen auf städtische Transitionen zugenommen (Vandevyvere & Nevens 2015). Dem Transition Management fehlt jedoch bisher eine Betrachtung der regionalen Ebene zwischen national und lokal, genau wie ein Blick über einen einzelnen Sektor (in diesem Fall häufig der Energiesektor) hinaus.

In dieser Arbeit soll nun konkret untersucht werden, welches Potential ein regionales Konstrukt, und zwar die UNESCO Biosphäre Entlebuch (UBE, beschrieben in Kapitel 2.2 sowie 3.1), für eine nachhaltige Transition hat. Das Biosphärenreservat im Kanton Luzern hat sich unter anderem einer nachhaltigen regionalen Entwicklung verschrieben und Hammer (2007) bewertet die UBE als ein gutes Werkzeug für eben jene. Hier soll jedoch nicht die grundsätzliche Frage nach einer nachhaltigen Entwicklung im Zentrum stehen. Es geht darum, herauszufinden, ob nicht nur bestimmte Rahmenbedingungen gesetzt werden, sondern inwiefern die UBE selbst versucht, Entwicklungen aktiv zu steuern. Sei es als einfacher „Spielplatz“, an dem sich neue Ideen in einem geschützten Rahmen entwickeln können, oder durch gezieltes Kreieren von Transformationsprozessen. Die regionale Perspektive wird bezüglich der UBE insbesondere dann bedeutend, wenn man das in der Schweiz vorherrschende Prinzip der Subsidiarität bedenkt. Die regionalen Handlungen der UBE spielen sich in einem Spannungsfeld zwischen Gemeinden, Kanton und Bund ab, das sorgfältig gehandhabt werden muss. Ein weiterer Fokus der Arbeit wird daher darauf liegen, welche Herausforderungen diese Situation birgt sowie ob und wie diese bewältigt werden können.

Um sich ein Gesamtbild über das Transition Management in der UBE verschaffen zu können, werden verschiedene Sektoren ausgewählt, die einzeln untersucht werden sollen. Die regionale Komponente verschafft jedem dieser Gebiete unterschiedliche Herausforderungen. Die Sektoren leiten sich dabei aus den von der UBE selbst gesteckten Zielen zu Erhaltung und Entwicklung der Region ab (UNESCO Biosphäre Entlebuch: Ziele):

- Landwirtschaft  
*„Die UNESCO Biosphäre Entlebuch fördert die Erhaltung einer wettbewerbsfähigen Land- und Forstwirtschaft mit optimaler Wertschöpfung; der kulturellen Vielfalt.“*
- Energie  
*„Die UNESCO Biosphäre Entlebuch unterstützt die rationelle Verwendung von Energie sowie die Förderung erneuerbarer Energien.“*
- Tourismus  
*„Die UNESCO Biosphäre Entlebuch unterstützt einen regionaltypischen, qualitativ hochstehenden und ganzjährigen Tourismus. In diesem Sinne wird auch eine Modernisierung der touristischen Infrastruktur (z. B. künstliche Beschneigung, Neubauten, Erschliessung) möglich sein. Die UNESCO Biosphäre Entlebuch unterstützt die Förderung einer dauerhaften, umweltschonenden Erschliessung für den privaten und öffentlichen Verkehr.“*

Dies führt schliesslich zu den folgenden **Forschungsfragen** für diese Arbeit:

(A) Inwiefern ist die UBE in den oben genannten Sektoren als Transition Manager aktiv?

-> (A1) Welche zentralen Elemente des Transition Management werden von der UBE wahrgenommen?

- *Multi-actor policy making*
- *Long term, collective goal setting and anticipation*
- *Agenda-building*
- *Experimenting and innovation*
- *Evaluation, adaptation, reflexivity*
- *Knowledge diffusion and learning*

-> (A2) Welche Merkmale einer Transition Arena erfüllt die UBE durch ihre Foren selbst?

-> (A3) Welche Unterschiede zeigen sich bei diesen zwei Fragen zwischen den verschiedenen Sektoren?

(B) Welche regionalen Handlungsspielräume gibt es für ein Transition Management im Entlebuch?

-> (B1) Welche Erfolge oder Limitationen kann die UBE in den verschiedenen Sektoren aufweisen?

-> (B2) Welche Herausforderungen bezüglich Governance im Spannungsfeld zwischen Gemeinden, Kanton und Bund bestehen in der UBE?

-> (B3) Wie wird diesen Herausforderungen begegnet?

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Transition Management

Wie bereits im vorigen Kapitel erläutert, ist das Transition Management ein Teilbereich der Transition Studies, der sich der Entwicklung eines praxisorientierten Ansatzes verschrieben hat. Er betrachtet also nicht nur die Charakteristiken von komplexen gesellschaftlichen Transitionen, sondern entwickelt auch Strategien, um die dafür relevanten Governance-Prozesse beeinflussen zu können.

#### 2.1.1 Transition

Als Transition wird als ein gradueller Prozess einer gesellschaftlichen Veränderung (Rotmans et al. 2001) verstanden. Die Gesellschaft als Ganzes oder wichtige Teilsysteme unterliegen dabei einer strukturellen Veränderung. Transitionen ergeben sich nicht durch die Veränderung eines einzelnen Faktors, sondern aus dem Zusammenspiel verschiedener Felder, beispielsweise Technologien, Institutionen und Kultur, d.h. sie sind sogenannte Co-Evolutionsprozesse. Sie gehen weder zeitlich noch von ihrer Geschwindigkeit her linear vonstatten. Rotmans et al. (2001) definieren vier verschiedene Phasen einer Transition:

- Predevelopment: Es finden noch kaum spürbare Veränderungen statt, aber es wird viel experimentiert.
- Take-off: Der Veränderungsprozess beginnt und das System bewegt sich.
- Breakthrough: Durch die Kombination von sozio-kulturellen, ökonomischen, ökologischen und institutionellen Veränderungen, die miteinander interagieren, ergeben sich strukturelle Neugestaltungen.
- Stabilization: Die Geschwindigkeit der gesellschaftlichen Veränderungen nimmt ab, es stellt sich ein neues Gleichgewicht ein.

Eine Transition ist somit ein Prozess, der auf Innovationen in den verschiedensten Bereichen (Systeme, Produkte, Prozesse) basiert und gesellschaftliche (Sub-)Systeme von einem alten in ein neues dynamisches Gleichgewicht führt. Dieser Prozess erstreckt sich meist über eine Zeitspanne von ein bis zwei Generationen, also etwa 25-50 Jahren (Kemp & Loorbach 2006).

## 2.1.2 Zentrale Elemente des Transition Management

Transition Management wird durch verschiedene Elemente konstituiert, die bei der Umsetzung des Ansatzes im Zentrum stehen (Loorbach 2007) und im Folgenden kurz erläutert werden. Manche Punkte fliessen bei verschiedenen Elementen ein, was die Vielschichtigkeit und Komplexität des Transition Management unterstreicht.

### *Multi-actor policy making*

Partizipation ist eine Voraussetzung als Erfolgsfaktor im Transition Management. Behörden, Unternehmen, gesellschaftliche Organisationen oder Wissensinstitutionen müssen dafür mobilisiert werden. Die Teilnehmer am Prozess werden aufgrund ihrer Hintergründe und Kompetenzen sowie Willen zur Innovation und Veränderung gewählt.

### *Long term, collective goal setting and anticipation*

Transition Management versucht explizit nicht, mit vorgefertigten Planungen die Zukunft zu kontrollieren, sondern bereits stattfindende Prozesse zu beeinflussen. Die formulierten Ziele sind dabei nicht in Stein gemeisselt, sondern bilden den Rahmen für individuelle Handlungen. Obwohl die Zukunft nicht planbar ist, macht es Sinn, sich systematisch darüber Gedanken zu machen. Visionen, Szenario-Analysen und Identifizierung von Innovationen helfen dabei, Entwicklungen besser zu antizipieren. Ziele und Strategien werden mit den Akteuren immer wieder überdacht und neu verhandelt.

### *Agenda-building*

Das Entwickeln einer Agenda bedeutet eine gesellschaftliche Strategie des Hinarbeitens auf gemeinsame Visionen. Diese schliesst verschiedene Strategien und konkrete Experimente mit ein. Die Entwicklung einer Transition-Agenda verfolgt den Zweck, Netzwerke und Koalitionen aufzubauen und gemeinsame Visionen zu kreieren. Zentral ist dabei einerseits die Feststellung und Strukturierung des Problems. Andererseits gilt es, die Balance zwischen individuellen und kollektiven Agenden zu finden. So kann gesellschaftliche Unterstützung gewonnen werden, indem Probleme definiert und alternative Lösungen formuliert werden.

### *Experimenting and innovation*

Transition Management strebt gesellschaftliche Innovation an muss daher sowohl ökonomische und sozio-technische Innovationen als auch die Interaktionen zwischen diesen verschiedenen Innovationstypen berücksichtigen. Gesellschaftliche Innovation wird generell als Wandel von Akteuren, Strukturen und Kultur gesehen. Sie kann aber auch

technologische, institutionelle, Verhaltens-, räumliche, ökonomische und kulturelle Innovationen beinhalten. Transition Management will ein Up-Scaling bestehender und neu entstehender Innovationen. Aus ihnen sollen zunächst umfassendere Systeminnovationen und letztlich Transitionen entstehen. Mit Experimenten soll das Potential von Innovationen abgeschätzt und der Einfluss auf eine Transition verstärkt werden.

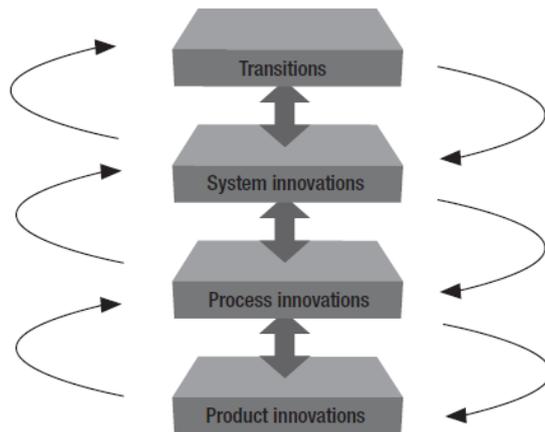


Abbildung 1: Innovationskaskade nach Rotmans (2005)

#### *Evaluation, adaptation and reflexivity*

Transition Management versucht, gesellschaftlichen Entwicklungen auf verschiedenen Ebenen an eine Reihe von Zielen anzupassen oder in die entsprechende Richtung zu steuern. Um dies zu erreichen, müssen die Akteure konstant über vergangene, aktuelle und zukünftige Prozesse reflektieren und diese neu bewerten. Evaluation und Anpassungen sind notwendig, um Risiken und unerwünschte Nebeneffekte von Lösungsansätzen zu minimieren. Sowohl der Fortschritt der Transition als auch das Transition Management selbst müssen stets kritisch hinterfragt werden.

#### *Knowledge diffusion and learning*

Um Governance-Strategien zu entwickeln ist auch, aber nicht nur, Expertenwissen vonnöten. In der Transition Arena kommen verschiedenste Akteure zusammen, die neben ihren eigenen Kompetenzen oder Netzwerke auch unterschiedliches Wissen einbringen. Die Konfrontation unterschiedlicher Sichtweisen hilft dabei, ein System als Ganzes besser zu verstehen, auch wenn dieser Prozess schwierig sein kann. Umgekehrt dienen die Netzwerke der Akteure dazu, neu gewonnenes Wissen, Ideen, Ziele etc. einem breiteren Publikum näher zu bringen.

### 2.1.3 Governance im Transition Management

Um die beschriebenen Elemente im Rahmen eines Transition Management konkret umzusetzen, sind Governance-Aktivitäten auf verschiedenen Ebenen notwendig. Diese Ebenen sind nicht hierarchisch geordnet, sondern existieren gleichzeitig und beeinflussen einander (Loorbach 2007).

Unter den strategischen Aktivitäten werden alle zusammengefasst, welche die „Kultur“ eines gesellschaftlichen Systems als Ganzes betreffen (Loorbach 2010). Als Beispiele können hier der Entwurf von Visionen, langfristige Zielsetzungen oder Diskussion über Werte, Normen und Nachhaltigkeit genannt werden. Das Ziel besteht letztendlich darin, solche langfristigen Interessen und Governance-Aktivitäten in die ordentlichen politischen Prozesse einzubringen. Dort haben sie ansonsten kaum Platz, zum Beispiel weil die politischen (Wahl-)Zyklen dafür zu kurz sind oder individuelle Interessen im Vordergrund stehen.

Das taktische Transition Management besteht aus interessensgeleiteten Steuerungsaktivitäten, die das dominante Regime (Geels 2002) betreffen. Das taktische TM umfasst die Steuerung von formellen wie informellen Aktivitäten und Akteuren. Es wird eine Transition Agenda entwickelt, die eine Brücke zwischen den langfristigen Visionen und den kurzfristigen Handlungen innerhalb des Regimes schlagen soll (Loorbach 2007).

Unter operationellem Transition Management werden alle Handlungen und Experiment von Einzelnen sowie Organisationen verstanden, welche innovatives Potential besitzen. Obwohl der Zeithorizont kurz sein kann, steht hier die Frage im Zentrum, wie bestimmte institutionalisierte Praktiken verändert werden können. Das operationelle Transition Management versucht diese neuen Aktivitäten und Praktiken zu koordinieren und zu verbinden. Dies mit dem bereits erwähnten Ziel, ein Up-Scaling herbeizuführen und die Praktiken gegebenenfalls selbst zu institutionalisieren.

Das reflexive Transition Management definiert sich durch Kontrolle und Bewertung der angewandten Strategien und Methoden einerseits sowie den gesellschaftlichen Veränderungen andererseits und ist eng mit den drei anderen Governance-Formen verknüpft (Loorbach 2010). Die reflektiven Aktivitäten müssen bereits während den anderen Prozessen vorgenommen worden. Damit ist nicht nur die Wissenschaft gemeint, welche gesellschaftliche Dynamiken analysiert. Laut Loorbach (2010) können auch beispielsweise das Internet oder andere Medien eine Rolle spielen, wenn es um den Einfluss auf die öffentliche Meinung die Bewertung von politischen Agenden geht.

### 2.1.4 Systemische Instrumente und der Transition Management Cycle

Die Theorie des Transition Management gibt die Möglichkeit, ein analytisches Konzept zu einem normativen Ansatz zu erweitern, der es erlaubt, gezielt in die vorhandenen Governance-Prozesse einzugreifen. Basierend auf den in den letzten beiden Kapiteln erläuterten Elementen gibt es sogenannte systemische Instrumente, die dazu genutzt werden können. Die Instrumente adressieren dabei verschiedene Probleme der Komplexität einer Transition.

<b>Complexity characteristics</b>	<b>Management Principles TM</b>	<b>Systemic Instruments for TM</b>
Emergence	Creating space for niches	Transition arena
Dissipative structures	Focus on frontrunners	Transition arena and competence analysis
Diversity and coherence	Guided variation and selection	Transition experiments and transition pathways
New attractors, punctuated equilibriums	Radical change in incremental steps	Envisioning for sustainable futures
Coevolution	Empowering niches	Competence development
Variation and selection	Learning by doing and doing by learning	Deepening, broadening, scaling up experiments
Interactions, feedbacks	Multilevel approach, multidomain approach	Complex systems analysis
Patterns, mechanisms	Anticipation and adaptation	Multipattern and multilevel analysis

*Tabelle 1: Systemische Instrumente für das Transition Management (Loorbach 2007)*

Zusammengefasst wird der TM-Ansatz im Transition Management Cycle. Dieser besteht aus den vier Komponenten (Loorbach 2004 & 2010):

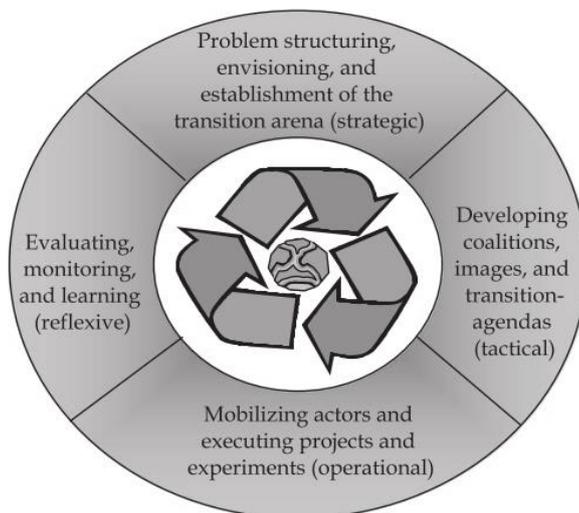
1. Strategisch: Problemstrukturierung, Entwicklung einer Nachhaltigkeitsvision, Aufbau und Organisation einer Transition Arena

2. Taktisch: Entwicklung von Leitbildern, einer Transitionsagenda und, daraus abgeleitet, Identifizierung bevorzugter Entwicklungspfade.

3. Operationell: Ausführung von Transitionsexperimenten und Mobilisierung aus den daraus gewonnenen Netzwerken.

4. Reflexiv: Beobachtung und Evaluation dieser Experimente. Basierend auf dem daraus Gelernten, Anpassungen in Vision, Agenda und Netzwerken vornehmen.

Allerdings wird keine strikte Abfolge dieser Schritte vorgegeben. Der Kreislauf verdeutlicht jedoch die Verbindung zwischen den verschiedenen Aktivitäten und die Notwendigkeit, diese aufeinander abzustimmen.



**Abbildung 2: Der Transition Management Cycle mit Bezug zu den zentralen Elementen und Governance-Typen des Transition Management (Looibach 2010).**

### 2.1.5 Die Transition Arena

Im strategischen Teil des Transition Management kommt der sogenannten Transition Arena eine spezielle Bedeutung zu. Die Transition Arena bezeichnet einen geschützten Ort, an dem alternative Visionen, Agenden und Handlungen entworfen werden können. Sie ist dabei trotz den verwendeten Begrifflichkeiten nicht als physischer Raum zu verstehen, sondern als Netzwerk. In diesem können verschiedene, um nachhaltige Innovation bemühte Akteure unter anderen Rahmenbedingungen interagieren als beispielsweise im normalen Markt.

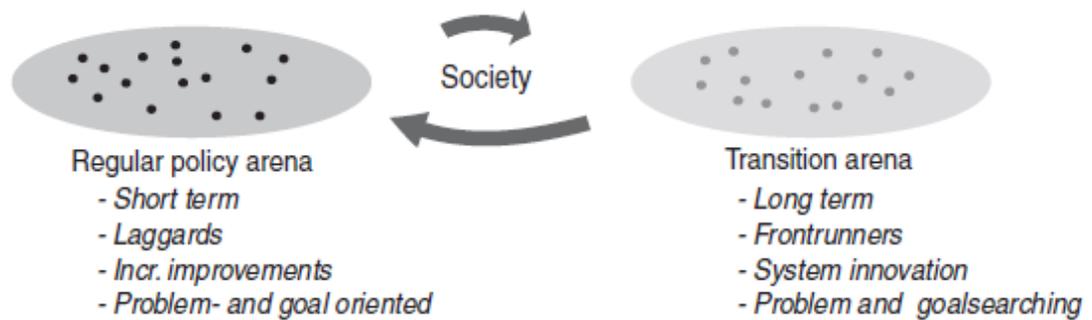


Abbildung 3: Veranschaulichung der Transition Arena in Loorbach (2007)

Für ein erfolgreiches Transition Management, ist es notwendig, dass in der Transition Arena sogenannte *frontrunner* efinden. Diese sollen diverse Kompetenzen mitbringen. Sie sollen etwa in der Lage sein, in ihren eigenen Netzwerken Visionen von nachhaltiger Entwicklung „verkaufen“ können. Natürlich müssen sie offen für Innovation sein und sich nicht schon auf bestimmte Lösungen festgelegt haben.

### 2.1.6 Einschränkungen und Kritik

Der Ansatz des Transition Management wird zuweilen durchaus kontrovers diskutiert. Es gibt verschiedene Kritik oder zumindest den Versuch, das Konzept mit weiteren Ideen zu ergänzen. Shove und Walker (2007) greifen diverse Punkte auf. Aus ihrer Sicht werden Machtfragen und die politische Dimension des Transition Management zu wenig berücksichtigt; wer bestimmt, was nachhaltig oder ein „gutes“ Ziel ist, wer trifft wann und wie Entscheidungen und wer profitiert oder verliert von diesen? Die Frage nach der tatsächlichen Nachhaltigkeit eines Transition Management ist ein kritischer Punkt. Diese Form der Governance wurde zwar entwickelt, um Nachhaltigkeitstransitionen zu steuern. Aber solche Prozesse können auch angewendet werden, ohne dass letztlich ein nachhaltige(re)s System resultiert (Schäpke et al. 2017). Andererseits wird bemängelt, dass sich das Transition Management kaum mit Innovationen oder Entwicklungspfaden beschäftigt, die in eine nicht nachhaltige Richtung gehen. Ebenfalls kritisieren sie die mangelnde Berücksichtigung von Konsumverhalten im Kontext der nachhaltigen Entwicklung. Auf der anderen Seite wurde versucht, Transition Management mit anderen Theorien zu ergänzen. Ein Beispiel hierfür ist die Erweiterung mittels *practice theory* oder dem *capability approach* (Rauschmayer et al. 2015). Festzuhalten ist ebenfalls, dass Transition Management in einem sehr spezifischen Kontext entstanden ist. Veränderungen in den Niederlanden, genauer gesagt im Energie- und Abfallsektor, waren am Ursprung



[min.ch/bafu/de/home/themen/landschaft/fachinformationen/landschaftsqualitaet-erhalten-und-entwickeln/landschaften-von-nationaler-bedeutung/paerke-von-nationaler-bedeutung.html](http://min.ch/bafu/de/home/themen/landschaft/fachinformationen/landschaftsqualitaet-erhalten-und-entwickeln/landschaften-von-nationaler-bedeutung/paerke-von-nationaler-bedeutung.html)). Voraussetzungen für das Label sind unter anderem hohe Natur- und Landschaftswerte, eine demokratische Verankerung oder ein professionelles Parkmanagement. Die genauen Anforderungen sind in der Schweizer Pärkeverordnung vom 7. November 2007 festgehalten.

## 2.2.2 Organisationsstruktur

Die UBE als Gemeindeverband erstreckt sich über fast die gesamte Fläche der Region Entlebuch im Kanton Luzern, nämlich den Gemeindegebieten von Doppleschwand, Entlebuch, Hasle, Romoos und Schüpfheim. Dies entspricht einer Fläche von knapp 400 km<sup>2</sup>.

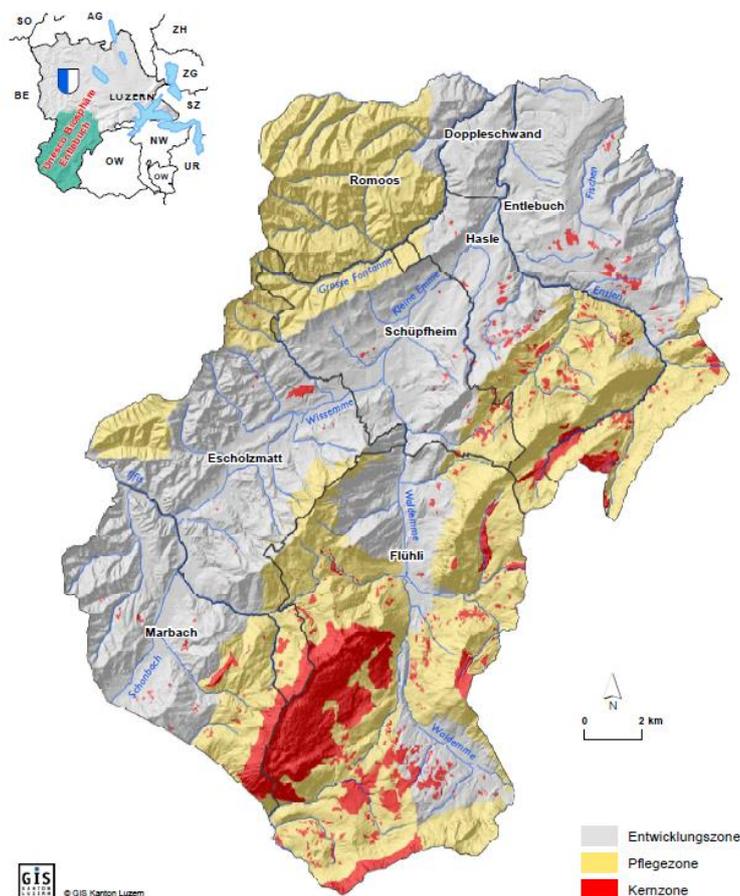


Abbildung 4: Lokalisation und Übersicht über die Biosphäre (UBE)

Die strategische Führung der UBE unterliegt einem Vorstand, der von Delegierten dieser Entlebucher Gemeinden gewählt wird. Die operativen Tätigkeiten werden vom sogenannten Biosphärenmanagement ausgeführt, das seinen Sitz in Schüpfheim hat. Das

Management wiederum ist in verschiedenen Arbeitsbereichen tätig: Natur und Kultur, Regionalwirtschaft, Lernende Region. Verschiedene Foren dienen schliesslich dazu, mit wichtigen Akteuren der Region in Kontakt zu treten.

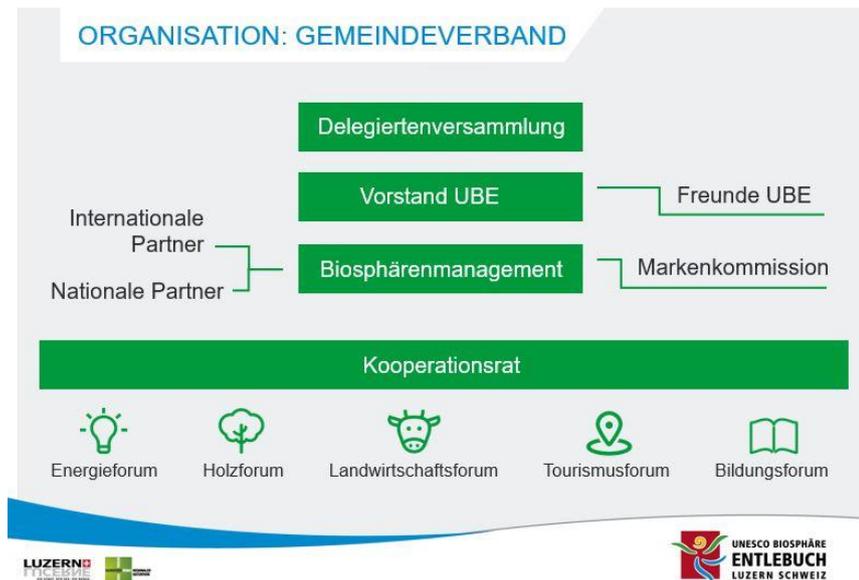


Abbildung 5: Vereinfachtes Organigramm der Biosphäre (UBE)

## 2.3 Synthese

Trotz der Kritik an der Theorie des Transition Management kann es wertvoll sein, das Konzept auf die UNESCO Biosphäre Entlebuch anzuwenden. Auch wenn gewisse Kritikpunkte berechtigt sind, hat Rip (2006) passend formuliert:

*„Illusions are productive because they motivate action“*

Ausserdem wird es schwierig, die zusätzlichen Erweiterungen zu berücksichtigen, ohne das Konzept zu überladen. Die ursprüngliche Idee, Komplexität soweit wie möglich herunter zu brechen, wird so untergraben. Es mag durchaus sein, dass das Transition Management am Ende nicht das hält, was es verspricht. Dass Transition Management als Konzept erfolgsversprechender ist als sein Endergebnis. Doch nach einer gewissen Strategie muss man bei einer Transition vorgehen. Selbst wenn die Entwicklung nicht wie gewünscht verläuft, hat das Transition Management einige Punkte, deren Umsetzung schon für sich allein schon vielversprechend ist.

## 3. Forschungsdesign

### 3.1 Die UBE als Fallregion

Die wichtigsten Eckdaten der Region und der UBE wurden bereits in Kapitel 2.2.2 erläutert. Das Entlebuch wird gemeinhin als strukturschwache Region bezeichnet (Credit Suisse 2010). Mit der Etablierung der UNESCO Biosphäre Entlebuch 2001 hat man sich daher auch eine nachhaltige Entwicklung der regionalen Wirtschaft erhofft. Der grundsätzliche Fokus auf nachhaltige Entwicklung prädestiniert die UBE als Untersuchungsgebiet für ein Transition Management. Der Gemeindeverband versucht, die Entwicklung der Region aktiv nachhaltig zu gestalten – im Kern genau das, was sich die Theorie unter einem Transition Management vorstellt.

Dazu kommt das Alleinstellungsmerkmal der UBE in einem regionalen Kontext. Während die Transition-Management-Theorie von einem Staat oder allenfalls einer Stadtverwaltung als Transition Manager ausgeht, bildet das Entlebuch den idealen Rahmen, um diese Theorie auf einer regionalen Ebene anzuwenden. Denn mit dem Gemeindeverband verfügt die UBE über eine regionale Verwaltungseinheit mit gewisser Autonomie, die aber gleichzeitig stark an der Basis verankert ist. Dies scheint die Basis für ein regionales Transition Management.

Die Wahl der Teilbereiche Landwirtschaft, Energie und Tourismus erfolgte aus zwei Gründen. Zum einen haben vorabklärende Gespräche ergeben, dass diese Bereiche auf sehr heterogenen Entwicklungspfaden liegen. Im Energiesektor konnten im Entlebuch grosse Fortschritte gemacht werden. Dagegen hat man in der Landwirtschaft eher wenig Erfolge vorzuweisen. Der Tourismus schliesslich ist ein zweiseitiges Schwert, das diverse Konflikte zwischen verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen hervorruft. Einerseits sind die Angebote zentral für die Wirtschaftsentwicklung in der Region, andererseits entstehen dadurch beispielsweise höhere Verkehrs- und Umweltbelastungen. Aus Sicht der Praxis gibt es einen weiteren Grund für die Wahl der Bereiche. Mit Landwirtschaftsforum, Energieforum und Tourismusforum haben sie allesamt ähnliche organisatorische Ausgangspunkte, was zu einer besseren Vergleichbarkeit führt. Trotzdem sind die Sektoren letztlich recht unterschiedlich aufgestellt, was Akteure betrifft, deshalb erfolgt die Beschränkung auf diese drei.

## 3.2 Methode

Für die Region Entlebuch sind nur in beschränktem Umfang Sekundärdaten vorhanden, mit welchen eine Transition beschrieben werden könnte. Zudem wäre es schwierig, selbst wenn es diese Daten gäbe, sie direkt mit der Biosphäre in Verbindung zu bringen. Generell würden sie sich schlecht eignen, um Antworten auf die spezifischen Forschungsfragen zu finden. Die beste Möglichkeit, diese Fragen zu beantworten, besteht darin, das Wissen derjenigen Akteure zu nutzen, von denen vermutet wird, dass sie selbst Teil eines Transition Managements sind. Mit anderen Worten: diejenigen Akteure, welche sich als Teil der UBE engagieren oder die Entwicklung eines Sektors innerhalb der UBE genauer verfolgt haben. Um an dieses Wissen zu gelangen, eignet sich eine Herangehensweise mittels halbstandardisierten Leitfadeninterviews, welche anschliessend durch eine qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet werden. Im Folgenden wird auf diese beiden Methoden kurz eingegangen.

### 3.2.1 Leitfadeninterview

Zunächst sollen zum einen die Akteure der UBE befragt werden. Als Interviewpartner bieten sich dabei vor allem die Teilnehmer der Foren und Interessensgruppen der UBE an. Für die drei definierten Sektoren bestehen wie erwähnt korrespondierende Foren (Energie-, Landwirtschafts- und Tourismusforum). Darüber hinaus sind für jeden Sektor auch Personen und Organisation von Interesse, welche für die Entwicklung im entsprechenden Sektor eine massgebende Rolle spielen. Diese müssen nicht zwingend Teil der UBE selbst sein. In den Interviews sollen Kernbegriffe des Transition Managements wie Governance, Visionen, Partizipation, Kooperation etc. Beachtung finden. Eine grosse Herausforderung besteht daher darin, diese komplexen Begriffe und Sachverhalte für die Gespräche in eine Alltagssprache herunter zu brechen, mit der die Aktivitäten in der UBE eingeordnet werden können.

Der Fokus auf die Foren und Interessensgruppen kommt daher, dass diese gemäss der Beschreibung der UBE stark mit einem Transition Management in Verbindung gebracht werden können (UNESCO Biosphäre Entlebuch: Foren & Interessensgruppen):

*„Türftler [sic] und Macher sind es, die in branchen- und gemeindeübergreifenden Foren nach Innovationen und zukunftssträchtigen Projekten suchen und diese umsetzen.*

*Im Koordinationsrat werden Projekte der unterschiedlichen Foren koordiniert und Synergien für die Verwirklichung genutzt. Dadurch wird die Wertschöpfung optimiert und langfristiges Wachstum für die Region erreicht.“*

Das Interview anhand einem Leitfaden genießt den Vorteil, dass einerseits eine Struktur vorgegeben ist, andererseits kann je nach Situation spezifisch auf bestimmte Themen eingegangen werden. Für das Leitfadeninterview mit den Teilnehmern werden aus den Forschungsfragen bzw. den zentralen Ansätzen der Theorie die Interviewfragen abgeleitet, etwa nach folgendem Muster:

<b>Forschungsfrage</b>	<b>Merkmal (Loorbach 2010)</b>	<b>Interviewfrage(n)</b>
A1: Welche zentralen Elemente des Transition Management werden von der UBE wahrgenommen?	Long term, collective goal setting and anticipation	- Wer setzt innerhalb Ihres Forums Ziele und wie funktioniert dieser Prozess? - Über welche Zeiträume werden diese gemacht? - Werden diese Ziele angepasst und wenn ja, wann und wie häufig?
A1: Welche zentralen Elemente des Transition Management werden von der UBE wahrgenommen?	Agenda building	- Wie werden Strategien zur Erreichung dieser Ziele festgelegt? - Wer ist daran beteiligt?

*Tabelle 2: Auszug aus dem Interviewleitfaden (eigene Quelle)*

Die Herausforderung bei einem Interview besteht auch darin, Fragen wenn immer möglich offen zu formulieren, damit die befragten Personen frei antworten können und nicht schon in bestimmte Antwortmuster geleitet werden. Dementsprechend müssen Suggestivfragen vermieden werden. Weiter bringt es das Leitfadeninterview mit sich, dass das Gespräch nicht zwingend in der vorgegebenen Struktur verläuft oder gar gänzlich in eine andere Richtung verlaufen kann, als zielführend wäre. Hier ist die Flexibilität der interviewenden Person gefragt, um das Gespräch wieder auf das Thema zu lenken bzw. die passenden Fragen innerhalb des Leitfadens auszuwählen (Strübing 2018).

### **3.2.2 Qualitative Inhaltsanalyse**

Die Auswertung des Datenmaterials, das mithilfe der Interviews gewonnen wurde, wird mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse gemacht. Diese bietet grundsätzlich verschiedene Analysetechniken an. Für diese Arbeit bietet sich die inhaltliche Strukturierung an, die von Mayring (2013) wie folgt definiert wird:

*„Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.“*

Bei der inhaltlichen Strukturierung wird das Material mittels Kategorien strukturiert. Einerseits werden diese Kategorien in diesem Fall aus der Transition-Management-Theorie abgeleitet und somit entschieden, welche Aspekte des Interviewmaterials berücksichtigt werden. Andererseits ist wie bereits erwähnt der Gesprächsverlauf bei einem Interview naturgemäss nicht sehr linear. Es ist gut möglich, dass bei einer Antwort auf eine bestimmte Frage bereits andere Fragen/Antworten vorweggenommen werden oder gänzlich neue Aspekte auftauchen. Deshalb sollen neben der deduktiven Ableitung aus der Theorie auch induktiv Kategorien generiert werden, welche anschliessend der passenden Forschungsfrage zugewiesen werden können. Die induktive Vorgehensweise hat den Vorteil, dass sie nicht von vornherein bestimmte Themen ausschliesst, welche im theoretischen Konzept nicht oder nur am Rande berücksichtigt werden. Wenn die Textstellen kategorisiert sind, können diese pro Kategorie zusammengefasst und so Erkenntnisse gewonnen werden.

### **3.3 Vorgehen**

Mit den im Interviewleitfaden gestellten Fragen (Anhang I) wird ergründet, welche Merkmale eines Transition Management von der UBE bzw. den damit verbundenen Organisationen erfüllt werden und welchen Einfluss die regionale Komponente auf ein mögliches Transition Management hat. Zu Beginn werden einige generelle Fragen gestellt, um Kontext zu gewinnen sowie die Person und ihre Organisation im Hinblick auf die UBE zu positionieren. Die Fragen des ersten Hauptteils des Leitfadens fokussieren sich vor allem auf die Prozesse innerhalb der Organisation. Sie basieren auf den Themen der Transition-Management-Theorie, vor allem auf dem Transition Management Cycle. Im zweiten Hauptteil wird untersucht, ob und inwiefern die Akteure mit regionalen Governance-Herausforderungen zu kämpfen haben.

#### **3.3.1 Auswahl der InterviewpartnerInnen**

Im Gespräch mit dem Biosphärenmanagement bzw. Florian Knaus (Arbeitsbereich Wissenschaft) und Annette Schmid Hofer (Arbeitsbereich Bildung) konnten schon vorgängig potentielle Interviewpartner eruiert werden. Im Bereich Landwirtschaft kamen als Erstes

der Geschäftsführer des Landwirtschaftsforums, Stefan Emmenegger, sowie der Geschäftsführer der Biosphäre Markt AG, René Epp, in Frage. Die Biosphäre Markt AG ist eine von der UBE und dem Landwirtschaftsforum initiierte Vermarktungsplattform für Produzenten aus dem Entlebuch, welche die Entwicklung der Landwirtschaft im Entlebuch mitgeprägt hat. Im Bereich Energie war Christian Ineichen, der Vertreter der Biosphäre im Energieforum, der erste Ansprechpartner. Im Tourismus stellte sich im Gegensatz zum eher informativen respektive dem Erfahrungsaustausch dienenden Tourismusforum der Marketingpool als zentrale Organisation heraus. Der Marketingpool ist ein Verbund der Bergbahnen Sörenberg, Sörenberg Flühli Tourismus, Sportbahnen Marbachegg, Escholzmatt-Marbach Tourismus und der UNESCO Biosphäre Entlebuch, der das Ziel einer gemeinsamen Vermarktung verfolgt. Die Vertreterin der Biosphäre, Franziska Hofer, war hier erste Anlaufstation. In allen Bereichen wurde versucht, anhand der ersten Interviews weitere wichtige Akteure und damit Gesprächspartner zu identifizieren. Dies klappte nur beschränkt bzw. blieben teilweise auch Rückmeldungen aus. Folgende Personen wurden schliesslich interviewt:

Bereich	Person	Funktion
Landwirtschaft	Stefan Emmenegger	Geschäftsführer Landwirtschaftsforum
Landwirtschaft	René Epp	Geschäftsführer Biosphäre Markt AG
Energie	Christian Ineichen	Vertreter UBE im Energieforum
Energie	Paul Hürlimann	Leiter Neue Energien CKW
Tourismus	Franziska Hofer	Mitarbeiterin Marketingpool Entlebuch
Tourismus	Carolina Rüegg	Direktorin Sörenberg Flühli Tourismus

*Tabelle 3: Übersicht der Interviewpartner (eigene Quelle)*

Die Interviews wurden in der zweiten Jahreshälfte 2018 bei jeweils diesen Personen selbst bzw. ihren Arbeitsorten durchgeführt. Um die Konzentration während eines Interviews vollumfänglich auf das Gespräch richten zu können sowie die Analyse wesentlich zu vereinfachen, wurde das Interview mit Einverständnis der Person mittels eines Aufnahmeapparates aufgezeichnet.

### 3.3.2 Ergänzendes Material durch Geschäftsberichte

Aufgrund der geringen Anzahl an Interviews wurde versucht, das Datenmaterial mithilfe der Geschäftsberichte der Biosphäre Entlebuch zu ergänzen. Die Geschäftsberichte der Jahre 2010-2017 wurden so ebenfalls für eine qualitative Inhaltsanalyse ausgewählt. Verwendet wurden hierbei die Passagen, welche direkt auf die Bereiche Landwirtschaft,

Energie oder Tourismus Bezug nahmen. Konkret bedeutete dies Teile der Kapitel Regionalwirtschaft (Landwirtschaft), Raumentwicklung (Energie), Nachhaltiger Tourismus sowie Partizipations- und Kooperationsmodell (ab 2016 Partizipation und Kooperation genannt). Letzteres präsentierte Aktivitäten und Ziele der verschiedenen Foren. Die anderen Kapitel präsentierten Entwicklungen oder Erfolge in den genannten Bereichen.

### **3.3.3 Auswertung**

Die angesprochenen Aufnahmen wurden zur Auswertung in Textform konvertiert. Diese Transkription wurde mit der Software „f4transkript“ vorgenommen. Sämtliche Interviews wurden in Mundart geführt, für den Text aber in die Schriftsprache übersetzt. Einige charakteristische Mundart-Ausdrücke wurden nicht übersetzt, um ihre Bedeutung nicht zu verwässern. Sie wurden im Text zur Kennzeichnung mit Anführungszeichen versehen. Auf die Transkription von unwichtigen Fülllauten wie „äh“, „ähm“, etc. wurde zugunsten eines besseren Textflusses verzichtet. Wichtige Merkmale wie Gesten oder Lachen wurden, wo für das Verständnis und die Interpretation der Aussagen essentiell, vermerkt. Ebenso wurden bestimmte Anmerkungen, z.B. zu technischen Abkürzungen, direkt in der Transkription hinzugefügt.

Die so generierten Texte sowie die Geschäftsberichte wurden mit MAXQDA ausgewertet, einer Software zur computergestützten hier qualitativen Datenanalyse. Wie in Kapitel 3.2.2. erläutert, wurde das Material mit deduktiv und induktiv hergeleiteten Kategorien bzw. Codes versehen. Dafür wurde zunächst ein theoriebasiertes Kategoriensystem entwickelt. Im Laufe der Analyse wurde dies laufend angepasst und ergänzt, mit neuen Kategorien oder Unterkategorien. Die codierten Textstellen wurden anschliessend zusammengefasst und die Ergebnisse in Kapitel 4 präsentiert.

## **3.4 Ethik & Reflexion**

### **3.4.1 Anwendung der Theorie**

Das Konzept des Transition Management ist bis zu einem gewissen Grad auch normativ geprägt, dementsprechend vorsichtig muss in Untersuchung diesbezüglich vorgegangen werden. Dieses Thema bei den Forschungsteilnehmenden (z.B. Interviewpartner) zu sensibilisieren, kann ein Nebeneffekt dieser Arbeit sein. Es darf jedoch nicht darum gehen, das Konzept beispielsweise im Vornherein als idealen Entwicklungspfad für die Region darzustellen.

Eine ähnliche Thematik gilt es bei Interviews zu berücksichtigen. Die Befragten dürfen nicht das Gefühl haben, dass sie ihre Ansichten oder Entscheidungen ins beste Licht bezüglich eines Transition Management rücken sollen. Stattdessen sollen sie ihre genuinen Interessen vertreten. Dies muss unter anderem mit neutralen Fragestellungen unterstützt werden.

Weiter muss berücksichtigt werden, dass schon mit der Wahl der Sektoren sowie von Merkmalen bzw. Indikatoren eine starke Selektion vorgenommen wird. Es sind sicher noch andere Wege und Konzepte vorstellbar, wie man eine nachhaltige regionale Entwicklung anstreben könnte. Dementsprechend kann sich auch die Beurteilung, ob die UBE eine Transition begünstigt, sich verändern. Hier kann es nur um die Rolle der UBE als aktiver Manager einer solchen Transition gehen.

### **3.4.2 Methode**

Die Methoden des Leitfadenterviews und der qualitativen Inhaltsanalysen waren grundsätzlich geeignet, um einen Einblick in die Prozesse der UBE bzw. ihrer Foren erhalten zu können. Nichtsdestotrotz gab es gewisse Einschränkungen. So erwies es sich als schwierig, im Interview die komplexen theoretischen Sachverhalte in Form von Informationen in alltäglicher Sprache abzuholen. Insbesondere bestand stets die Gefahr, die befragten Personen zu sehr für bestimmte Punkte zu sensibilisieren, was dazu führen kann, dass die Person eher das zu Protokoll gibt, was sie als „gute“ Antwort einstuft.

Die zusätzlichen Daten aus den Geschäftsberichten brachten nur einen begrenzten Mehrwert. Hier galt es vor allem zu berücksichtigen, dass die Geschäftsberichte natürlich positiv und vor allem über Erfolge der UBE berichten sollen. Dieser Kontext musste bei der Analyse stets vorhanden sein. Dennoch liess sich ergänzendes Material vor allem über Ziele und Aktivitäten der untersuchten Organisationen gewinnen.

Durch die qualitative Vorgehensweise ist es nicht möglich, eine endgültige Aussage zu treffen, was die Frage des Transition Managements angeht. Dafür war der Untersuchungsradius mit der Beschränkung auf bestimmte Bereiche und Organisationen schlicht zu klein. Doch auch wenn die Arbeit eher explorativen Charakter aufweist, lassen sich schliesslich doch gewisse Unterscheidungen und Aussagen bezüglich der Intensität eines Transition Management im Entlebuch treffen. Ebenfalls ist es schwierig zu beurteilen, welcher Einfluss der Biosphäre bei bestimmten Entwicklungen zukommt oder wie diese initiiert wurden. Um dies festzustellen, hätte ein mehr historisch fokussierter Ansatz gewählt werden müssen.

## 4. Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse präsentiert. Die Struktur orientiert sich dabei an den in Kapitel 1.2 vorgestellten Forschungsfragen. Zunächst wird also darauf eingegangen, welche Merkmale eines Transition Management oder einer Transition Arena in den Bereichen Landwirtschaft, Energie und Tourismus erfüllt werden. Dann werden die Spielräume für ein regionales Transition Management beurteilt. Die Forschungsfragen A1, A2 sowie B1, B2 und B3 werden für jeden Teilbereich separat beantwortet. Auf Forschungsfrage A3 wird schliesslich im Analyseteil genauer eingegangen. Die Ergebnisse aus der Datenanalyse werden wo immer möglich mit Zitaten oder Beispielen untermauert.

### 4.1 Zentrale Elemente eines Transition Management

In diesem Abschnitt wird erörtert, welche zentralen Elemente eines Transition Management von der UBE wahrgenommen werden. Der Fokus liegt dabei auf den bereits in Kapitel 1.2 bzw. 2.1.3 erläuterten Elementen (Loorbach 2007): *Multi-actor policy making; Long term, collective goal setting and anticipation; Agenda-building; Experimenting and innovation; Evaluation, adaptation, reflexivity; Knowledge diffusion and learning*. Die Ergebnisse werden für jeden Bereich einzeln betrachtet.

#### 4.1.1 Landwirtschaft

##### ***Multi-actor policy making***

Das Landwirtschaftsforum ist getragen von den örtlichen Bäuerinnen- und Bauernvereinen in der Biosphäre. Pro Gemeinde gibt es einen Verein, mit Ausnahme von Doppleschwand und Romoos, die einen gemeinsamen Verein haben. Jeder dieser Bäuerinnen- und Bauernvereine hat einen Vertreter im Vorstand des Forums. Diese Delegierten sind in der Regel die Präsidenten oder Präsidentinnen ihrer lokalen Vereine. Damit wird der Informationsfluss am besten gewährt. Dazu kommt schliesslich noch der Präsident des Landwirtschaftsforums, der wenn immer möglich noch eine Aussensicht einbringen soll. Das heisst konkret, er sollte nicht zusätzlich bei einem lokalen Verein im Vorstand sein. Hingegen sollte der Präsident eine gut vernetzte, allenfalls sogar politisch etwas aktive Person sein, damit entsprechend Dinge erreicht werden können oder Unterstützung vor-

handen ist. Der aktuelle Präsident beispielsweise arbeitet in einer wichtigen Agrarhandelsfirma in Marbach, wo er stark in den Handel von Agrargütern, z.B. Rohgerste, involviert ist. Wer Interesse hat, beim Landwirtschaftsforum mitzumachen, muss den Weg über den örtlichen Bäuerinnen- und Bauernverein gehen. Sich im Forum zu engagieren, ist gleichbedeutend Vorstandsarbeit, und dafür ist eine Delegation über den lokalen Verein Voraussetzung.

An der Vermarktungsplattform Biosphäre Markt AG sind sämtliche Käsereien der Region, zwei Metzgereien und vier Spezialitätenhersteller beteiligt. Dabei wird unterschieden zwischen Aktionären und Partnern, mit welchen nur im Tagesgeschäft zusammengearbeitet wird. Das Unternehmen gehört auch zu 80% den Verarbeitern der Region. Das war diesen wichtig, um die Unabhängigkeit zu wahren. Dies hat ebenfalls geholfen, die innovativen Produzenten mit bereits gut funktionierenden Produkten an Bord zu bekommen. Auch für Akteure, die im Moment eher kritisch eingestellt sind, will man stets die Türe offenhalten und den Kontakt trotzdem pflegen. Zu Beginn dauerte es eine Weile, bis man ein Geschäftsmodell entwickelt hatte. Vor allem ging es zunächst darum, eigentlich Konkurrenten von einer Zusammenarbeit zu überzeugen.

*„Weil man muss sich vorstellen, da müssen Konkurrenten an den Tisch und das braucht zuerst die Erkenntnis von der Käserei A, dass die Käserei B nicht der effektive Konkurrent ist, sondern dass der Leerdammer wahrscheinlich der grössere Konkurrent ist.“*

- Geschäftsführer Biosphäre Markt AG

Die Partner, welche von Anfang an dabei waren, die Plattform gegründet haben und Aktionäre wurden, wollten dann natürlich verhindern, dass sich kurz vor Schluss noch Trittbrettfahrer anschliessen. Schliesslich sind weitere Partner dazugekommen, die einfach ihren Vertrieb über die Biosphäre Markt AG abwickeln. Die AG geht auch von sich aus auf Produzenten zu, wenn ein Bedürfnis besteht, bzw. sieht das auch als ihre Aufgabe. Damit soll dem Kunden ein Vorteil verschafft werden, da ein Ansprechpartner für das ganze Sortiment besteht und nicht einzeln mit Betrieben verhandelt werden muss.

### ***Long term, collective goal setting and anticipation***

Das Landwirtschaftsforum versucht, den Bauern in regionalen Fragestellungen zu helfen, die ein lokaler Verein nicht mehr bearbeiten oder lösen kann. Teilweise sind es politische Projekte, aber oft geht es einfach um das Tagesgeschäft. Vermarktungsfragen spielten vor allem in der Vergangenheit eine grosse Rolle, was schliesslich auch zur Gründung der Biosphäre Markt AG geführt hat, wo das Landwirtschaftsforum ebenfalls

beteiligt war. Es gibt jedoch kein Arbeitsprogramm oder übergeordnete Ziele in diesem Sinne.

*„Wir haben, klar, einen Geschäftsbericht einerseits und andererseits - an der DV wird die Jahresplanung so im Groben vorgestellt. Aber wenn irgendetwas kommt, dann kommt es und dann nehmen wir es.“*

- Geschäftsführer Landwirtschaftsforum

Häufig entstehen die Angelegenheiten, um welche sich das Landwirtschaftsforum kümmert, bottom-up. Meistens bringen Vorstandsmitglieder Vorschläge ein, dann arbeitet der Geschäftsführer etwas aus und schliesslich entscheidet man, was man erreichen oder unternehmen will. Im Gegensatz zur Biosphäre selber, die Projekte über bestimmte Zeiträume festlegt und verfolgt, nimmt das Landwirtschaftsforum einfach Anregungen auf und schaut dann, wie viel Zeit diese in Anspruch nehmen. Dadurch kann man zumindest recht flexibel auf Probleme reagieren. Man sieht sich nicht als Gruppe von Technokraten, die selbst die Projekte bestimmen. Allerdings gibt es die Möglichkeit und dies wird auch entsprechend kommuniziert, dass man sich jederzeit beim Landwirtschaftsforum melden kann, um ein Problem anzubringen.

Das Ziel der Biosphäre Markt AG ist es, die Spezialitäten aus der Biosphäre aus eigener Hand zu vermarkten und dabei einen Mehrwert sowohl für den Kunden als auch für den Produzenten und die Region zu generieren. Im Verlaufe der Etablierung der AG hat man festgestellt, dass es ein Förderprogramm des Bundes gibt, ein Projekt zur regionalen Entwicklung. Dieses stellt Gelder für eigene Investitionen zur Verfügung, die mehr Wertschöpfung generieren. So kam man dazu, nicht einfach nur Produkte zu verkaufen, sondern sie mit einem Mehrwert zu verkaufen. Die Biosphäre Markt AG arbeitet nach dem Prinzip der Biosphäre, dass Veränderungen selbst von der Basis in Angriff genommen und schliesslich auch von dieser getragen werden. So war es letztlich auch die Gruppe an Leuten, welche in der Aufbauphase der Biosphäre Markt AG dabei waren, die sich dazu entschieden haben, bei diesem Projekt zur regionalen Entwicklung mitzumachen.

### ***Agenda-building***

Das Landwirtschaftsforum versucht in der Regel, auf Probleme aufmerksam zu machen bzw. die Beteiligten dahingehend zu sensibilisieren. Zur Lösung eines Problems wird oft das Gespräch gesucht und dabei die eigenen Ansichten und Herausforderungen aufgezeigt, was sich bisher recht gut bewährt hat.

*„Aber zuerst muss immer das direkte Gespräch gesucht werden und probieren, Probleme direkt zu lösen und dann erreicht man relativ häufig schon ziemlich viel.“*

- Geschäftsführer Landwirtschaftsforum

In vielen Fällen werden Probleme von Vorstandsmitgliedern eingebracht, die das selbst erlebt oder aus ihrem Umfeld gehört haben. Dann wird im Vorstand diskutiert, wie man das angehen könnte. Schliesslich nimmt sich entweder ein Vorstandsmitglied oder der Geschäftsführer der Sache an. Häufig spricht man sich auch mit dem Luzerner Bäuerinnen- und Bauernverband ab, da ein Vorstandsmitglied des Landwirtschaftsforums auch dort dabei ist. So können Synergien genutzt und Doppelspurigkeiten vermieden werden.

Bei der Biosphäre Markt AG können auf jeder Stufe Ideen und Strategien entwickelt werden. Wichtig dabei ist, dass nicht die UBE vorgibt, in welche Richtung eine Entwicklung geht, sondern, dass sich alle beteiligen können.

*„Ich glaube, es ist auf jeder Ebene, also bei uns als Vermarkter machen wir uns gewisse Gedanken. Dass wir im Bereich der Vermarktung neue Prozesse entwickeln, Innovationen entwickeln, wie wir am Markt mehr Erfolg haben. Und der einzelne Partner, der sich dann vor allem bei den Produktinnovationen und so oder vielleicht von der Technik, von der Rationalisierung Gedanken macht. Wie kann ich das rationeller, wie kann ich mich besser am Markt ausrichten? Wie werde ich konkurrenzfähiger?“*

- Geschäftsführer Biosphäre Markt AG

### ***Experimenting and innovation***

Innovationen können einerseits von der Biosphäre Markt AG, welche die Bedürfnisse des Marktes einschätzen kann, aber auch von den Partnern selbst, die über Ideen verfügen, angestossen werden. Wichtig ist aus Sicht der Plattform, dass man allen beteiligten Akteuren Freiraum lässt, um etwas zu probieren. Mit verschiedenen Absatzkanälen, beispielsweise einem Wochenmarkt, hat die Biosphäre Markt AG relativ einfache und risikoarme Möglichkeiten, mit neuen Produktion zu experimentieren und zu sehen, wie diese beim Konsumenten ankommen. Konkret betreibt man zweimal wöchentlich einen Marktstand in Luzern. Dort benötigt man keine grossen Mengen und kann direkt ein Feedback der Kunden einholen. Wenn die Reaktionen positiv ausfallen, können die entsprechenden Produkte in einem grösseren Sortiment dem Grossverteiler angeboten werden.

### ***Evaluation, adaptation and reflexivity***

Da das Landwirtschaftsforum meistens direkt wichtige Anliegen aus der Region aufnimmt und die politische Ausstrahlungskraft im Gegensatz z.B. zu einem Schweizer Bauernverband kaum vorhanden ist, gibt es kaum Kritik, über die man reflektieren müsste.

*„Aber nicht so, dass wir eine starke Opposition oder so hätten, sondern mehr einfach Einzelthemen, wo es irgendwann heisst, das passt jetzt mir überhaupt gar nicht, aber das ist ja normal.“*

- Geschäftsführer Landwirtschaftsforum

Innerhalb der Biosphäre Markt AG gibt es nur schon bedingt durch die Organisationsstruktur kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Insbesondere aus den Fehlern bei einer gescheiterten Fleischstrategie hat man gelernt:

*„Wir haben aber den Fehler gemacht, wir haben das nie mit der Branche angeschaut. [...] Sondern wir haben ein Fleischkonzept entwickelt, Marken, Verpackungen entwickelt und sogar Kontakt gehabt mit den Grossverteilern, man hätte sogar den Absatz da gehabt. Aber am Schluss hat die Branche gesagt, wir sind eigentlich zufrieden, so wie es läuft.“*

- Geschäftsführer Biosphäre Markt AG

Jetzt geht man beispielsweise zurück an den Tisch mit der Branche und erörtert, was diese von der Plattform erwartet bzw. ob man überhaupt aktiv werden muss in diesem Thema.

Reflektiert wurde zudem vor allem bezüglich steigender Reputation. Die Verantwortung gegenüber der Region wächst, weil im Logo die Bildmarke der Region ist. Mit der Schaffung der Dachmarke "echt entlebuch", unter der alle Produkte vertrieben werden, stieg auch das Reputationsrisiko. Wenn ein Produkt ungenügende Qualität aufweist, leiden darunter auch die anderen, selbst wenn sie direkt nichts damit zu tun haben. Daher wurde beispielsweise mit dem Aufbau eines Qualitätsmanagements begonnen.

### ***Knowledge diffusion and learning***

Vom Landwirtschaftsforum aus fließen regelmässig Informationen an die Bauern und Haushalte. Beispielsweise findet jährlich eine Weiterbildungsveranstaltung statt, die zuletzt gut besucht war. Etwas exklusiver gibt es in der Regel ein Referat an der Delegiertenversammlung des Forums. Die hauptsächliche Kommunikation findet jedoch an den

Generalversammlungen der Bäuerinnen- und Bauernvereine statt. Dort wird vorgestellt, was im Landwirtschaftsforum aktuell läuft. Bei themenspezifischen Dingen gab es auch schon Infoversände an alle landwirtschaftlichen Haushalte in der Biosphäre.

Die Reichweite der Informationen wird durchaus kritisch hinterfragt:

*„Delegiertenversammlung ist ein Teil, aber das fliesst schlussendlich nicht wahnsinnig breit. Das sind wir uns bewusst. Wir haben zwar einen Geschäftsbericht. Der geht auch an der Delegiertenversammlung an die Delegierten, aber die Landwirte, auch wenn sie ihn noch bekommen würden, der wird ignoriert. Zu einem grossen Teil, sage ich jetzt mal.“*

- Geschäftsführer Landwirtschaftsforum

Auch ein Mailingsystem gibt es bisher nicht. Man will dort zurückhaltend sein, da es so schon viele Mails gibt und gerade bei Bauern die Sensibilität diesbezüglich sehr gross ist.

Die Delegierten nehmen gegen aussen durchaus eine Rolle als Botschafter ein, aber nicht eine entscheidende. Sie können vielleicht die Bekanntheit des Forums etwas verbessern. Aber die direkte Verbindung des Forums mit den lokalen Vereinen ist diesbezüglich wichtiger.

Bei der Biosphäre Markt AG findet ein regelmässiger Austausch sowohl mit den Branchenpartnern als auch mit regionalen Institutionen – z.B. Gemeinden oder der Biosphäre selbst – statt, um sie über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten.

Das Engagement der Partner in der Wissensverbreitung ist unterschiedlich. Manche sind sehr aktiv, pflegen regelmässig den Kontakt und sind auch dabei, wenn beispielsweise Gespräche mit Kunden geführt werden. Viele Partner allerdings sind mit ihrem Kerngeschäft schon vollauf beschäftigt und sind froh, wenn sie selbst nicht Promotionen machen müssen oder ihnen organisatorische Themen abgenommen werden.

*„Bei vielen Partnern stellt man natürlich fest: Es sind Handwerker, Unternehmer, die völlig zugedeckt sind von der Arbeit rein mit ihrem Handwerk. Mit dem Käse herstellen, mit dem Fleisch produzieren, Teigwaren herstellen. Die sind froh, wenn Organisationsthemen, Administration und solche Sachen, wenn das jemand für sie macht.“*

- Geschäftsführer Biosphäre Markt AG

## 4.1.2 Energie

### ***Multi-actor policy making***

Das Energieforum setzt sich zusammen aus Energiefachleuten und Behördenvertretern. Konkret gibt es neben einer Geschäftsführung einen Vertreter der Biosphäre Entlebuch und neun weitere Teilnehmer aus den verschiedenen Gemeinden der UBE. Bei diesen Teilnehmern ist in erster Linie die Fachkompetenz zentral. Geschlecht, Geographie, Parteifarbe spielen dabei keine Rolle.

Projektbezogen ist man häufig in Kontakt mit externen Institutionen oder Energieverarbeitungsunternehmen. Um unabhängig zu bleiben, macht man das teilweise bewusst nicht institutionell. Im Prinzip steht das Forum jedem offen. Natürlich würde man prüfen, welche Kompetenzen diese Person mitbringt und sie nicht einfach bedenkenlos ins Boot holen. Doch auf der anderen Seite wird es als sehr wichtig eingeschätzt, der Bevölkerung die Möglichkeit zu geben, in der Biosphäre aktiv etwas mitzugestalten und einen Beitrag zu leisten.

*„Auf der anderen Seite, dass man den Leuten Gelegenheit geben kann, an der Biosphäre mitzuarbeiten. Das ist etwas absolut Zentrales in so einem Grossschutzgebiet. Weil wenn die Leute nicht begreifen, was passiert oder nicht sehen, dass sie etwas mit-helfen oder mitgestalten können, dann hängen sie ab und dann wird die Identifikation damit und somit auch die Akzeptanz zunehmend, wird die sinken.“*

- UBE-Vertreter Energieforum

Insgesamt versucht man, die wichtigen Branchenvertreter aus dem Energiebereich im Entlebuch im Forum zusammenzuführen. Projektbezogen ist man häufig in Kontakt mit externen Institutionen oder Energieverarbeitungsunternehmen. Um unabhängig zu bleiben, macht man das teilweise bewusst nicht institutionell. So hat man den wichtigsten Player im Energiebereich im Entlebuch, die Centralschweizerischen Kraftwerke CKW, bewusst nicht als Institution im Forum. Damit sollen Objektivität und Meinungsvielfalt gewahrt bleiben.

Die Interessen im der Vertreter im Energieforum sind relativ homogen. Womöglich ist das zurückzuführen auf das Zielbild Energie, das man gemeinsam definiert hat und hinter dem letztlich alle stehen. Insgesamt will man in die gleiche Richtung, auch wenn der eine Teilnehmer Ziel A vielleicht ein bisschen höher gewichtet als der andere und derjenige dafür Ziel B. Die Vertreter dürfen durchaus ihre eigenen Interessen ins Spiel bringen. Sie haben auch nicht den Auftrag, ihre Branche zu vertreten, sondern können im

Prinzip unabhängig agieren. Kommt hinzu, dass der Energiebereich im Entlebuch verhältnismässig klein ist und fast alle miteinander zu tun haben. Gewisse Personen erfüllen auch gleich mehrere Funktionen.

### ***Long term, collective goal setting and anticipation***

Die Biosphäre als Gesamtes verfolgt das Zielbild Energie, das festlegt, wo man sich in 15 bis 20 Jahren sieht. Im Jahr 2004 wurde dies erstmals festgelegt bzw. dieses Jahr als Basis genommen. Zu den Zielen gehören unter anderem eine Steigerung der Energieeffizienz und eine Erhöhung des Stromanteils aus einheimischen Quellen, namentlich Wasserkraft und Wind. Jetzt nähert man sich dem Ende dieser Langzeitperspektive und wird sich die gleiche Frage wieder stellen.

Diese übergeordneten Ziele werden dann auf kleinere Projekte heruntergebrochen. Dazu gehören dann etwa die Zertifizierung als Energiestadt-Region, der Bau von Windkraftanlagen oder die Etablierung eines regionalen Energieförderprogramms. Dementsprechend werden auch Planungen über verschiedene Zeiträume gemacht. Für den Bund beispielsweise gibt es eine Zehnjahresplanung, beim Energiestadt-Label hingegen setzt man sich eigene Schwerpunkte innerhalb von vier Jahren. Diese können dann auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten sein und bieten eine gewisse Flexibilität.

*„Also es gibt eine gewisse flexible Gestaltungsmöglichkeit. Es gibt aber auch immer die Möglichkeit und Gewähr, dass du auf der Schiene bleibst. Dass du weisst, das und das haben wir jetzt zu tun, das müssen wir noch erledigen. Und das ist eigentlich dann wie eine Kurzzeitperspektive.“*

- UBE-Vertreter Energieforum

Dem Energieforum konkret kommt die Aufgabe zu, die Leute im Hinblick auf die erneuerbaren Energien zu sensibilisieren, dass sich eine Investition lohnt. Das braucht aber immer eine sehr subtile Motivation und Begleitung. Es ist auch der Anspruch des Energieforums, hier einen Beitrag zu leisten, damit der Wandel von fossilen Energien hin zu Erneuerbaren voranschreitet.

### ***Agenda-building***

Einerseits werden wie bereits erwähnt Mehrjahrespläne gemacht, die von bestimmten Labels auch so gefordert werden. In der Vierjahresplanung beispielsweise wird teilweise sehr konkret gearbeitet. Es werden Haupt- und Teilprojekte festgehalten, welche Wirkung man sich davon erhofft und wie der entsprechende Budgetplan aussieht. In der

Zehnjahresplanung dagegen spricht man eher davon, was man in welchem Gebiet machen möchte und mit welchen Projekten man diese Ziele erreichen könnte. Gegen das Ende dieser 10 Jahre hat man Schwierigkeiten, vorherzusagen, in welche Richtung sich die Entwicklung bewegen wird. Eine Erleichterung wäre es, wenn man gewisse Planungen miteinander verbinden könnte, zum Beispiel die Charta einer Langzeitperspektive mit einem regionalen Entwicklungsplan. Dies wird man in Zukunft versuchen.

Bei der Umsetzung der Ziele und Projekte scheint wichtig, dass immer sehr praxisorientiert und konkret gearbeitet wird.

*"Wenn wir da mit diesen nackten, trockenen Zahlen kommen, wo die meisten wahrscheinlich das eine oder andere Wort wahrscheinlich drauf gar nicht verstehen, dann wird es erstens nicht gelesen, geschweige denn hat irgendjemand das Interesse, da mitzuarbeiten und so ein Ziel zu erreichen."*

- UBE-Vertreter Energieforum

Ausserdem empfindet man die kleinen Schritte als erfolgsversprechend - man fängt mit Energiesparlampen an, statt gleich Solarpanels zu fordern. Statt der Brechstange wird sukzessive sensibilisiert.

Der Anstoss für neue Projekte – abgesehen von ganz grossen Anlagen, welche meistens die CKW initiiert, plant und vorantreibt – kommt häufig aus dem Energieforum. Bestimmte Themen werden aufgegriffen und man überlegt sich, wie man zu einem guten Resultat kommt. Schliesslich ist es eine Frage des Personals; ob eine Fachkraft oder die CKW beigezogen werden muss und wer die entsprechenden Verbindungen hat.

### ***Experimenting and innovation***

Das Energieforum versucht nicht, technologische Innovationen zu fördern, sondern einfach den Wechsel von fossilen zu erneuerbaren Energien voranzutreiben. Allerdings ist das Forum relativ selbständig, wenn es darum geht, neue Projekte oder Experimente anzugehen. Es besteht die Autonomie, diese selbst umzusetzen oder anzuregen. Als Beispiele sind hier etwa die fachliche Unterstützung von Gemeinden in Energiefragen oder die finanzielle Unterstützung beim Kauf von energieeffizienten Haushaltsgeräten zu nennen. Beides wurde rege in Anspruch genommen. Wenn es der Behandlung auf einer höheren Ebene bedarf, stellt das meist kein Problem dar, in der Regel werden auch vom Vorstand der Biosphäre neue Versuche begrüsst.

Ansonsten übernimmt die CKW eine wichtige Rolle, was Experimente im Energiebereich angeht. Ein Beispiel dafür war die Initiative „Solarstrom macht Schule“: Hier gab es ein Angebot an alle Gemeinden im Kanton, mit der CKW eine Photovoltaik-Anlage aufs Schulhausdach zu bauen. Im Entlebuch selbst wurde dies schliesslich in Schüpfheim umgesetzt. Ein weiteres Beispiel ist das Projekt "CKW - Mein Solarstrom". Bei diesem wurden Photovoltaik-Anlagen auf ein Dach gebaut. Anschliessend konnten Private oder Unternehmen diese Panels kaufen. Das wurde von der CKW recht stark promotet. In der Biosphäre gab es eine Anlage auf einem Altersheim in Escholzmatt sowie eine auf der Turnhalle in Schüpfheim. Dies kam bei der Bevölkerung sehr gut an.

### ***Evaluation, adaptation and reflexivity***

Das eigene Vorgehen wird durchaus kritisch hinterfragt, allerdings gibt es im Energiebereich auch nicht so viele Rückschläge, die dies notwendig gemacht hätten.

*„Aber wirklich jetzt so einen Misserfolg, wo wir sagen mussten, das haben wir ein bisschen zu optimistisch beurteilt und sind nachher auf den Boden der Realität geholt worden, das haben wir eigentlich nicht erlebt.“*

- UBE-Vertreter Energieforum

Eine grosse Ausnahme ist hier das Wasserkraftwerk Waldemme. Das Projekt wurde ursprünglich von der UBE initiiert und später von der CKW übernommen. 2016 bewilligten die Gemeinden den Bau und der Kanton die Konzession. Dagegen reichten diverse Umweltverbände Einsprache ein. Dieser hat das Kantonsgericht 2018 stattgegeben, sodass das Projekt derzeit in der Schwebe steht.

*„Dort mussten wir mit der CKW halt auch sagen müssen, schaut, vielleicht hättet ihr früher zu uns kommen müssen. Vielleicht hätten wir früher mit anderen Leuten reden können. Oder vielleicht hätten wir früher andere Sachen noch berücksichtigen können oder euch einen Tipp geben. Und das haben sie nachher dann schon auch gesagt, ja, das hätten sie wahrscheinlich müssen.“*

- UBE-Vertreter Energieforum

Die CKW dagegen kann nicht so recht beurteilen, was anders hätte laufen müssen. Da sich die Verbände schon von Beginn weg dagegen gestellt hätten.

Insgesamt jedoch herrscht ein starkes Vertrauen, dass der eingeschlagene Weg der richtige ist und die Leute je länger je weniger die Möglichkeit haben, sich diesen Entwicklungen zu verschliessen. Die Biosphäre als Ganzes ist zufrieden mit der bisherigen

Entwicklung und dem Erreichten, betont aber auch, dass man sich nicht ausruhen darf, da man sich in einem ständigen Wettbewerb z.B. mit anderen Pärken befindet.

### ***Knowledge diffusion and learning***

Beim Energieforum ist der Austausch in beide Richtungen zentral und findet in grossem Umfang statt. Einerseits legt das Energieforum grossen Wert darauf, stets auf neue Möglichkeiten aufmerksam zu machen: Solarpanel auf dem Dach eines neuen Gebäudes; welche Fördergelder oder Programme gibt es aktuell; in praktischer Weise aufzeigen, wie Energie gespart werden kann, ohne auf Annehmlichkeiten oder Qualität verzichten zu müssen.

*„Das können die Entlebucher sicher sehr gut, wenn es irgendwie - da haben sie auch den Riecher dafür, wenn es irgendwo Geld abzuholen gibt, dann gehen sie es schnell abholen. Das sind sie sehr gut organisiert. Das ist das, was ich vorher gesagt habe. Eben, Energieforum, ah, da gibt es Geld. Jetzt gehen wir alle zusammen und geben alle diese Projekte gleich sofort ein beim Bund und konnten das Geld dann auch abholen.“*

- Leiter Neue Energien CKW

Wichtig ist dabei, dass die Bevölkerung immer anschaulich informiert wird.

*„Aber es ist immer die Frage, was ist die geeignete Form für eine Bevölkerungsinformation. Du musst immer davon ausgehen, informieren musst du so, dass es gelesen wird. Dann kannst du nicht mit komplexen Sachen kommen. Wenn wir da mit diesen nackten, trockenen Zahlen kommen, wo die meisten wahrscheinlich das eine oder andere Wort wahrscheinlich drauf gar nicht verstehen, dann wird es erstens nicht gelesen, geschweige denn hat irgendjemand das Interesse, da mitzuarbeiten und so ein Ziel zu erreichen.“*

- UBE-Vertreter Energieforum

Das Biosphärenmanagement spielt eine wichtige Rolle bei der Kommunikation, weil das Forum selber meist zu wenig Gewicht hat. Da gibt es schliesslich eine breite Kommunikationsschiene, z.B. über lokale Zeitungen, die genutzt werden kann, um über aktuelle Projekte zu informieren.

Bei grossen Projekten wie einem Wasserkraftwerk übernimmt die CKW als Entwickler selbst die Verantwortung für die Promotion in der Region, auch wenn es womöglich den einen oder andere Input der UBE, z.B. bezüglich einer Informationsveranstaltung gibt. Sie attestiert der Biosphäre und dem Energieforum allerdings gewichtige Verdienste bei

der Energieentwicklung. Beispielsweise bezüglich der Offenheit gegenüber Neuem, dass sie es Privaten bzw. Bewohner schmackhaft gemacht haben, dass sie etwas machen können oder sollen, oder was die generelle Aufklärungsarbeit angeht, die geholfen hat, Widerstände abzubauen.

Auf der anderen Seite geht es im Energieforum auch darum, die Bevölkerung aktiv ins Geschehen einzubinden und neue Ideen von dieser Seite aufzunehmen. Damit Projekte aus einer anderen Sicht betrachtet werden können. Eine solche Mitarbeit steigert zudem die Identifikation und schliesslich auch die Akzeptanz der Biosphäre als solches.

### 4.1.3 Tourismus

#### ***Multi-actor policy making***

Der Marketingpool Entlebuch setzt sich zusammen aus der UNESCO Biosphäre Entlebuch, den Bergbahnen Sörenberg AG, Sörenberg Flühli Tourismus (SFT), den Sportbahnen Marbachegg und Escholzmatt-Marbach Tourismus. Die Auswahl dieser Akteure ergibt sich dadurch, dass sie die stärksten touristischen Kräfte im Entlebuch sind, insbesondere die Bergbahnen.

*„Touristisch gesehen sind das die Bergbahnen Sörenberg, die am meisten dazu Einfluss nehmen können. Gäbe es die Bergbahnen Sörenberg nicht mehr, dann kann das Entlebuch einpacken in Sachen Tourismus.“*

- Direktorin SFT

Zwischen den Bergbahnen und Sörenberg Flühli Tourismus gab es zudem schon historisch einem Marketingpool, der dann ausgeweitet wurde. Eine gewisse finanzielle Potenz muss vorhanden sein, um beim Marketingpool mitmachen zu können. Dies hat natürlich Auswirkungen. Von verschiedenen Seiten wird erwähnt, dass eigentlich das ganze Entlebuch vertreten sein müsste, was touristische Produkte anbelangt. Denn neben den Hauptakteuren gibt es auch kleinere Unternehmen oder Vereine, welche einen wichtigen Beitrag leisten.

*„In Marbach zum Beispiel gibt es aber auch eine Bergkäserei, die sich sehr stark für die Entwicklung des Tourismus einsetzt. Zum Beispiel wurde erst kürzlich die Besuchergalerie umgebaut, sie machen Kooperationen mit dem Büffelhof, wo sie ihre Milch für den Büffelmozzarella beziehen und schicken dort Gruppen für Besichtigungen hin. Oder erst diesen Sommer haben sie in Zusammenarbeit mit anderen Anbietern vor Ort einen Abenteuerpfad lanciert. Dies ist natürlich ein Paradebeispiel.“*

- Mitarbeiterin MAPO

*„Erlebnis Energie Entlebuch ist so ein Beispiel. Diese Organisation macht einen sehr guten Job. Vielleicht müsste man in Zukunft darüber nachdenken, solche Partner mit ins Boot zu holen.“*

- Direktorin SFT

Die Interessen der Teilnehmer können sehr unterschiedlich sein. In erster Linie wollen sie natürlich Wertschöpfung für ihre eigene Destination generieren. Konflikte sind möglich, wenn sich Partner zu wenig stark vertreten fühlen. Trotzdem wollen natürlich alle zusätzliche Gäste in die Region holen. Der Marketingpool versucht auch immer wieder zu sensibilisieren, dass sie Vertreter der gesamten Region sind. Zwar sind durch das Vertreten der UBE alle Gemeinden im MAPO vertreten, aber der Fokus der Aktivitäten liegt meistens schon auf den stärksten Partnern. Diese müssen schliesslich auch die Interessen ihrer Partner vor Ort vertreten, die wiederum einen Beitrag an den Pool leisten. Insgesamt scheinen die Vorteile eines gemeinsamen Marketings allerdings für alle zu überwiegen. Letztlich ist es auch eine Frage des Geldes. Wer mehr in den Marketingpool einzahlt, hat mehr Ansprüche und kann eher bestimmen, in welche Richtung es geht. Über Interessenskonflikte wird so letztendlich wenig diskutiert.

*„Wer zahlt, befiehlt.“*

- Direktorin SFT

### ***Long term, collective goal setting and anticipation***

Die übergeordneten Ziele des Marketingpools sind ein professionelles Marketing, eine Erhöhung der Marketingmittel, eine einheitliche Positionierung der Tourismusregion Entlebuch sowie eine Professionalisierung der Strukturen und Prozesse. Unter dem Strich geht es darum, Gelder und Ressourcen der verschiedenen Partner zu bündeln und diese dann geschickt zu vermarkten. Die Ziele der UBE selbst gehen natürlich darüber hinaus, auch im Tourismus.

Auf einer konkreteren Ebene ist die strategische Führung durch Theo Schnider (Direktor der UBE), zusammen mit dem Vorstand des Marketingpools für die Entwicklung und Weiterentwicklung der Marketingstrategie, Markenführung und Marketingkooperationen verantwortlich. Die operative Leitung erstellt dann den jährlichen Aktivitätenplan und definiert Marketingziele. Im Bereich Verkauf gibt es eine zusätzliche Zielvereinbarung.

Die Ziele können relativ kurzfristig angepasst werden, jedes Vorstandsmitglied kann in dieser Hinsicht reagieren. Zudem ist der Austausch zwischen dem Vorstand und den operativen Mitarbeitern, die für die Umsetzungen verantwortlich sind, stark.

Der Partnervertrag des Marketingpools ist für vier Jahre gültig. Über diesen Zeitraum werden auch die Ausrichtung der Marketingstrategie und die Aufteilung der Aktivitäten festgehalten. In einem Jahresrhythmus erfolgen der Aktivitätenplan sowie die Zielvereinbarung im Verkauf. Eine übergeordnete langfristige Vision besteht konkret im Marketingpool nicht. Allerdings wurde nun auf die Initiative von Sörenberg Flühli Tourismus ein 10-Punkte-Programm für den Tourismus erstellt. Beteiligt daran waren die Bergbahnen Sörenberg, die UBE, die Gemeinde Flühli Sörenberg, die Dienstleister vor Ort und Sörenberg Flühli Tourismus.

*„Wieso ein Zehn-Punkte-Programm: Wo wollen wir hin? Wie wollen wir das machen? Wer hat welche Aufgaben wahrzunehmen? Und das finde ich einen sehr guten Weg. Also, jede Unternehmung, die ich jetzt aufgezählt habe, weiss eigentlich von der anderen, was sie zu tun hat und warum.“*

- Direktorin SFT

### **Agenda-building**

In Sachen Strategie ist eine Zusammenarbeit mit Schweiz Tourismus und Luzern Tourismus unerlässlich. Die dort verfolgten Märkte und Trends wirken sich auch auf die Aktivitäten des Marketingpools aus. Allerdings muss man nicht jedem Trend folgen, sondern die Region kann sich auf die eigenen Stärken und Zielgruppen fokussieren.

Als Beispiel wird hier die Velo-/Bike-Kampagne von Schweiz Tourismus aufgeführt. Die UBE gehört nicht zu den führenden Bike-Destinationen, dementsprechend waren hier Anpassungen nötig. Auch beim Thema Digitalisierung muss der Fokus auf die Zielgruppen des Marketingpools im Hinterkopf behalten werden. Diese werden immer noch besser mit Printbroschüren und Inseraten in Zeitschriften etc. erreicht.

Die Strategie des Marketingpools basiert letztlich auf Informationen, die von verschiedenen Verantwortlichen gesammelt und ausgewertet werden. Direkt vor Ort werden Umfragen oder Statistiken von den Partnern gemacht, beispielsweise indem an Kassen der Bergbahnen nach der Herkunft von Gästen gefragt wird. Weiter werden Umfragen durch die UBE oder Studenten gemacht. Grossangelegte Studien fallen dabei in die Kompetenz des Bereichs Wissenschaft der UBE. So gab es 2011 eine wissenschaftliche Wert-

schöpfungsstudie durch die UBE, welche durch Gästebefragung die Bedeutung, Charakteristiken und wirtschaftliche Auswirkungen des Sommertourismus in der UNESCO Biosphäre Entlebuch erfasste.

### ***Experimenting and innovation***

Innovation wird im Tourismus vom Marketingpool vor allem im Bereich der Art und Weise der Kooperation angestrebt. Dies wird stets als Herausforderung wahrgenommen, auch wenn man Teil der UBE ist. Der Marketingpool will zudem in Zukunft auch den Auftritt in der digitalen Welt stärken.

Generell wird im Marketing viel probiert. Einiges funktioniert, anderes nicht. Ein Beispiel dafür sind die „Heicho Tage“. Damit wollte man ehemalige Gäste wieder für einen Skitag in die UBE holen. Diese Kampagne wurde während drei Wintersaisons umgesetzt, erzielte aber nicht die gewünschte Reichweite. In der Analyse wird vermutet, dass das Gesamtbudget dafür zu klein war. Der Spielraum ist für den Marketingpool ohnehin begrenzt. Grössere Investitionen, die über das Marketing hinausgehen, sind immer in den Händen der Unternehmen selbst, z.B. wenn eine Bergbahn in neue Infrastruktur investiert. Der Einfluss des Marketingpools ist hier gering, man kann höchstens zu bedenken geben, ob das anvisierte Projekt sich an den Zielgruppen orientiert, die ja festgelegt wurden.

### ***Evaluation, adaptation and reflexivity***

Das Marketing bringt es an sich schon mit, dass man über diverse Analyseinstrumente verfügt, um die eigene Wirkung zu überprüfen. Im Falle des Marketingpools gehören dazu konkret:

- bis zu monatliches Reporting mit umgesetzten Aktivitäten und erreichten Zielen
- separates Reporting bei speziellen Kampagnen
- Analyse und Vertretung der Interessen der gesamten Tourismusregion mittels Statistiken, Umfragen etc.
- regelmässiger Austausch mit Partnern zur Zusammenarbeit
- Evaluation von Arbeitsprozessen nach komplettem Wechsel im Marketingpool

Die Methoden und Strategien für Kampagnen werden kritisch hinterfragt, auch wenn Fehlschläge zum Alltagsgeschäft gehören und Erfahrungen gesammelt werden müssen. Insbesondere muss man genau prüfen, welche Aktivitäten umgesetzt werden und welche nicht.

Sörenberg Flühli Tourismus führt nun zum ersten Mal eine Veranstaltung durch, um seinen lokalen Partnern zu zeigen, was der Marketingpool leistet.

*„Es herrschen unterschiedliche Ansprüche von unterschiedlichen Dienstleitern. Der Zeitpunkt ist jetzt gekommen den Partnern aufzuzeigen was der Marketingpool in der Vergangenheit geschaffen hat und in der Zukunft plant. Diese Veranstaltung machen wir einerseits um Transparenz zu schaffen und andererseits die leise Kritik im Keim zu ersticken.“*

- Direktorin SFT

Stark vorhanden ist auch das Bewusstsein, dass es im Marketing immer Verbesserungspotential gibt.

*„Verbesserungspotential gibt es immer und überall. Auch die Tourismusbranche schläft nie und entwickelt sich extrem rasch weiter, wer stehenbleibt ist weg vom Fenster.“*

- Angestellte MAPO

### **Knowledge diffusion and learning**

Damit die Interessen der Tourismusregion in einem weiteren Kreis vertreten werden können, umgibt sich der Marketingpool mit starken Partnern. Zu diesen gehören unter anderem Luzern Tourismus, das Netzwerk der Schweizer Pärke, die BLS oder RailAway. Gerade an Luzern Tourismus fließt auch ein wesentlicher Teil des Marketingpool-Budgets. Damit diese Gelder optimal eingesetzt werden und touristischen Anliegen der Region Entlebuch in Luzern vertreten sind, nimmt ein Vertreter des Marketingpools im Marketingbeirat sowie an den Meetings der Luzern Land Partner teil.

Generell liegt der Fokus des Marketingpools auf einer stetigen Zielgruppenorientierung, damit die Angebote tatsächlich bei jenen Leuten bekannt gemacht werden können, die dafür auch in Frage kommen.

## **4.2 Merkmale einer Transition Arena**

In diesem Kapitel wird dargelegt, ob und inwiefern die genauer untersuchten Organisationen (Landwirtschaftsforum, Biosphäre Markt AG, Energieforum, Marketingpool) Merkmale einer Transition Arena erfüllen. Dies soll exemplarisch an Beispielen gezeigt werden, etwa wie die beteiligten Akteure ausgewählt wurden oder in welchem Netzwerk agiert wird. Fest steht, dass die Organisationen im Gegensatz zur in der Theorie meist

als informelles Netzwerk bezeichnete Transition Arena schon etablierte Institutionen sind. Dennoch können Aspekte einer Transition Arena darin vorkommen (siehe Kapitel 2.1.5). Das Ziel soll es schliesslich aber nicht sein, die Organisationen einfach in eine Ja-/Nein-Schublade zu stecken.

#### 4.2.1 Landwirtschaft

Im Landwirtschaftsforum gibt es im Hinblick auf eine Transition Arena bereits das Problem, dass eine übergeordnete Vision fehlt. Demnach ist es auch nicht möglich, Akteure basierend auf ihren Wahrnehmungen bezüglich dieses Zieles oder Problems einzubinden. Unabhängig davon sind die Delegierten im Landwirtschaftsforum „zufällig“ im Sinne einer Transition Arena. Die Zusammensetzung ist durch die Struktur fest vorgegeben. Doch das bedeutet nicht, dass die Teilnehmer entsprechende Kompetenzen mitbringen. Sie sind auch nicht zwingend *frontrunner*. Ihre Hauptkompetenz in diesem Sinne ist, dass sie in der Regel die PräsidentIn ihre örtlichen Bäuerinnen- und Bauernvereins sind (selbst wenn sie natürlich andere Interessen vertreten). Damit wären sie in der Lage, Ideen in ihre Netzwerke zu transportieren. Wie in Kapitel 4.1.1 gesehen, spielt das allerdings kaum eine Rolle. Eine Ausnahme bezüglich der Auswahl der Akteure ist der Präsident des Forums.

*„Also der bisherige Präsident zum Beispiel ist Verwaltungsratspräsident der Käsereien im Entlebuch, die sind plus minus zusammengeschlossen. Und jetzt neu noch im Vorstand des Zentralschweizerischen Milchproduzentenverband, dem ZMB, von dem hast du vielleicht schon gehört. Das ist ja der Mehrheitsaktionär der Emmi.“*

- Geschäftsführer Landwirtschaftsforum

Dort wird explizit eine Person gesucht, die ein gutes Netzwerk mitbringt und diesem auch grossen Einfluss hat. Positiv ist auch die Teilnahme eines Vertreters der UBE, der mit seiner Institution im Rücken nochmal eine andere Sichtweise einbringt. Dieser hat allerdings genau wie der Geschäftsführer selbst kein Stimmrecht im Landwirtschaftsforum.

In der Biosphäre Markt AG befinden sich eher *frontrunner*, gemäss der Natur der Sache. Die Partner wollen in Sachen Vermarktung neue Wege gehen und Dinge ausprobieren. Es besteht ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel, wenn auch vielleicht auf einer kleineren Ebene als sonst bei einer Transition Arena üblich. Durch das sehr konkrete Ziel sind auch die Interessen der Partner entsprechend homogen. Mit der Teilnahme am regionalen Entwicklungsprojekt lässt sich argumentieren, dass die Biosphäre Markt AG derzeit in einem geschützten Raum operiert und noch nicht so stark dem Markt ausgesetzt ist wie es nach dem Ablauf des Projektes sein wird.

### 4.2.2 Energie

Die Teilnehmer des Energieforums können durchaus als *frontrunner* bezeichnet werden. Sie stehen alle hinter den übergeordneten Zielen, die im Zielbild Energie festgehalten sind. Sie wurden aufgrund ihrer Fachkompetenzen ausgewählt und bringen unterschiedliche Hintergründe mit. Beispielsweise kommen die acht Teilnehmer neben Geschäftsführerin und UBE-Vertreter aus allen sieben unterschiedlichen Gemeinden. Durch das Engagement in ihrer jeweiligen Branche bringen sie ebenfalls ein gutes Netzwerk mit, auch wenn unklar ist, wie stark sie dieses prägen können. Ganz im Sinne einer Transition Arena ist die Trennung von eigenen und institutionellen Interessen bei den Mitgliedern, damit nicht plötzlich Unternehmen die Themen im Forum diktieren. Weiter ist das Energieforum für neue Teilnehmer offen. Auch hier kann wie beim Landwirtschaftsforum hervorgehoben werden, dass das Vertreten der UBE noch eine zusätzliche Sichtweise hineinbringt. Die Energietransition im Entlebuch ist insgesamt jedoch trotzdem dem Markt ausgesetzt. Das Energieforum, die UBE sowie die Gemeinden selbst in der Region haben nur wenig Spielraum, um diesbezüglich so etwas wie einen geschützten Raum zu schaffen. In kleinem Rahmen wurde das z.B. für die Förderung von energieeffizienten Haushaltsgeräten gemacht.

### 4.2.3 Tourismus

Ähnlich wie die Biosphäre Markt AG verfolgt auch der Marketingpool ein sehr spezifisches Ziel. Womöglich muss man sich hier die Frage stellen, ob überhaupt noch von einer Transition die Rede sein kann, denn der Fokus liegt fast ausschliesslich auf Vermarktung. Die Akteure sind aufgrund ihrer touristischen Strahlkraft und ihrer finanziellen Möglichkeiten gegeben. Dementsprechend ähnlich gelagert sind ihre Interessen und diejenigen ihrer örtlichen Partner, die sie strikt vertreten. Dennoch, es gibt auch hier in der strategischen Führung die Mitsprache der UBE, die den Fokus potentiell auf den Tourismus als Ganzes richten kann. Hier zeigt sich gut, wie entscheidend das Schaffen von Nischen für eine Transition Arena ist, denn im Wettbewerb mit anderen Tourismusregionen kann es sich der Marketingpool nicht leisten, sich mit anderen touristischen Akteure mit weniger Kapital zu solidarisieren.

## 4.3 Regionale Handlungsspielräume für ein TM

In diesem Abschnitt wird versucht aufzuzeigen, welche Handlungsspielräume ein regionales Transition Management im Entlebuch hat. Dabei wird zuerst ein Blick auf Erfolge und Limitationen geworfen, welche die beteiligten Akteure bei Betrachtung ihres Sektors

festgestellt haben (Forschungsfrage B1). Die Forschungsfragen B2 und B3 werden anschliessend zusammengefasst. Dabei wird erläutert, mit welchen Governance-Herausforderungen aufgrund der regionalen Ebene sich die Akteure auseinandersetzen müssen und wie mit diesen Herausforderungen umgegangen wird. Schliesslich wird noch auf diverse regionale Besonderheiten eingegangen, die während der Datenerhebung- und Analyse zum Vorschein kamen und für ein Transition Management unter Umständen eine wichtige Rolle spielen können.

### 4.3.1 Erfolge und Limitationen

#### **Landwirtschaft**

Zu den grössten Erfolgen zählt zunächst einmal die Lancierung der Biosphäre Markt AG an sich. Vermarktungsfragen waren in der Landwirtschaft immer ein sehr grosses Thema. Mit der Gründung der Plattform konnte ein grosser Schritt gemacht werden, um die Wertschöpfung in der Region zu steigern. Die Biosphäre Markt AG selbst konnte dann innerhalb ihres Tätigkeitsfeldes, jedoch auch mit Auswirkungen auf die ganze Landwirtschaft, weitere Erfolge verbuchen. Zum Beispiel die Teilnahme am Projekt zur regionalen Entwicklung, das zusätzliche Investitionsgelder für die Region generieren konnte. Schliesslich konnte auch der Handelsumsatz an sich gesteigert werden. 2015 wurde er über bestehende Produkte und Neuheiten von ca. 2'300'000 CHF auf knapp 3'000'000 CHF erhöht. Auch in den folgenden Jahren wurde der Umsatz gesteigert. Neben den nackten Zahlen wird aber vor allem ein gewisses Umdenken als Erfolg eingestuft, was dieses längere Zitat verdeutlichen soll.

*„Ich würde sagen, also der Gedanke, sich ein Profil zu geben in seinem Produkt, eben angefangen von der Milch. Früher war einfach Milch gleich Milch. Der Bauer hat zwar "usgrüeft", dass der Preis nicht höher ist und so, uns jetzt haben wir mit den Produzenten - sind wir zusammengesessen und haben gesagt, also, wir werden eine Milch auf den Markt bringen oder Produkte daraus, die einfach mal schon 10% bis 20% einen höheren Milchpreis geben werden. Jetzt können wir das aber nicht einfach so machen und einfach nur aufschlagen, sondern wir müssen diesem Produkt Mehrwert geben. Und dann haben wir mit der Branche zusammen eigentlich einen Standard entwickelt. Von den ökologischen Anforderungen, von den Tierhaltung her und so weiter. [...] Und sie [die Bauern] haben sich selber hohe Hürden gesetzt und das wäre - vor ein paar Jahren hätten sie nur "usgrüeft" und gesagt, ja sicher nicht, jetzt kommt ihr uns befehlen, was machen. Sondern sie haben ihrem Produkt selbst ein Profil gegeben und bekommen mehr Wertschöpfung dadurch. Das ist so ein bisschen glaube ich ein Umdenken, das stattgefunden hat.“*

- Geschäftsführer Biosphäre Markt AG

Dem Landwirtschaftsforum sind zusätzlich grössere Fortschritte in Sachen Telefonie und Internet zu verdanken. Hier ging es darum, dass die Swisscom gezögert hat, die gesetzlich vorgeschriebenen Breitbandanschlüsse bereitzustellen, vor allem in abgelegenen bäuerlichen Haushalten.

*„Sicher eben die Telefonie, das kann man definitiv sagen. Da haben wir stark mitgearbeitet. Es war in anderen Regionen teils auch ein bisschen ein Problem. Aber das ewige überall "drücken" gehen, das kommt schon von uns.“*

- Geschäftsführer Landwirtschaftsforum

Ebenfalls als Erfolg verbucht wird die Etablierung von direkten Kommunikationskanälen mit den kantonalen Behörden, wo man sich einen gewissen Einfluss verschafft hat.

Die Angelegenheit mit der Swisscom konnte nicht zu 100% erfolgreich abgeschlossen werden. Trotz den grossen Fortschritten und Bemühungen gibt es immer noch ca. 100 Bauernhaushalte, die noch über einen schlechten Internetanschluss verfügen. Auch beim Thema der Holzfeuerungen konnten die Ziele nicht erreicht werden. Viele landwirtschaftliche Haushalte heizen nachwievor mit Holz. Hier hat der Kanton mittlerweile relativ strenge, aus Sicht des Landwirtschaftsforums auch mühsame Vorgaben erlassen, die einzuhalten sind. Hier konnte der Einfluss nicht wie gewünscht geltend gemacht werden.

Hinsichtlich der Biosphäre Markt AG war die schon in Kapitel 4.1.1 erwähnte Entwicklung einer Fleischstrategie ein Fehlschlag. Man ist zu wenig auf die Bedürfnisse der Bauern selbst eingegangen. Dazu möchte man in Zukunft noch mehr Betriebe mit komplett biologischer Landwirtschaft, dort ist die Entwicklung noch nicht wie gewünscht verlaufen.

## **Energie**

Im Bereich Energie konnten im Entlebuch sehr viele Erfolge verbucht werden, was den Umstieg auf erneuerbare Energien angeht. Hier können verschiedene Beispiele genannt werden. Zentral ist sicherlich das Label Energiestadt, das der Region 2002 erstmals verliehen und 2006, 2010, 2014 und 2018 wieder bestätigt wurde. In den vergangenen 15 Jahren wurden zudem schrittweise drei Windkraftanlagen in Betrieb genommen. Mit dem regionalen Energieförderprogramm unterstützen die Gemeinden seit 2012 die Anschaffung von energieeffizienten Haushaltsgeräten. Mithilfe der kostendeckenden Einspeisevergütung wurden viele Photovoltaik-Anlagen promotet. Die CKW betont, dass generell, auch in Sachen Wasserkraft, das Entlebuch im Vergleich zu anderen Regionen mehr Fortschritte hat erzielen können und die Biosphäre ein wichtiger Treiber war, um solche

Projekte umsetzen zu können. Die Bemühungen der Gemeinde Entlebuch wurden 2017 besonders geehrt, mit dem Erhalt des European Energy Award GOLD, der höchste europäische Auszeichnung im Energie- und Klimabereich. Dies kann sinnbildlich für die Region stehen. Als entscheidend wird aber auch in Sachen Energie das Umdenken empfunden:

*„Ja, eben, das ist dieses Umdenken, dass eben Öl nicht das Allerweltsheilmittel ist und dass man nicht ein Grüner sein muss, um erneuerbare Energien sich zunutze zu machen. Also wirklich die Sensibilisierung, das Verständnis.“*

- UBE-Vertreter Energieforum

Misserfolge gibt es jedoch auch, am prominentesten ist dabei sicherlich das bereits erwähnte Kleinwasserkraftwerk Waldemme, das geplant war und jetzt vor Gericht (vorläufig) gestoppt wurde. Ansonsten gibt es Limitierungen von der Bundesstrategie bzw. vom Markt her, dass nicht mehr Fördergelder zur Verfügung stehen, sodass der Strompreis zu tief ist, um neue, lohnende Projekte in Angriff nehmen zu können.

Darüber hinaus ist das Umdenken noch nicht überall angekommen. Beziehungsweise, man hat es noch nicht überall geschafft, alte Verhaltensmuster aufzubrechen. Ein Beispiel wurde hier erwähnt, dass statt auf erneuerbare Energien irgendwo auf einen Heizkessel oder Ölbrenner gesetzt wurde, weil beispielsweise ein Verwandtschaftsverhältnis mit dem entsprechenden Lieferanten bestand.

### ***Tourismus***

Als grösster Erfolg im Tourismus wird gemeinhin die Vereinheitlichung der Logos bzw. die Etablierung einer neuen Markenarchitektur in der UBE angesehen. 2013 wurde dieses Projekt „Wir sind eine Marke geworden“ auch mit dem Gewinn des Tourismuspreises Luzern West honoriert. Das Bild gegenüber aussen konnte gestärkt und die UBE als Tourismusdestination etabliert werden. Die Bekanntheit konnte gesteigert werden. Dank dem Marketingpool kann auch mehr aus den Budgets der einzelnen Partner herausgeholt werden.

Einzelne Marketing-Instrumente sind immer wieder zum Scheitern verurteilt, das ist in der Branche offenbar üblich. Ein Beispiel sind hier die bereits erwähnten „Heicho Tage“. Insgesamt ist der Wirkungsradius beschränkt, auch aufgrund der finanziellen Möglichkeiten. In den europäischen Ländern kennt man die UBE teilweise noch, darüber hinaus nicht mehr.

Gerade der Marketingpool hat nur beschränkten Einfluss auf die generelle Ausrichtung der wichtigsten touristischen Akteure. Investitionen oder Innovationen, die der Unternehmung Geld kosten, sind letztendlich deren Entscheid. Man kann zwar versuchen, dies zu beeinflussen, aber letztlich ein unternehmerischer Entscheid. Ein weiteres Problem ist auch, dass z.B. bei Sörenberg Flüeli Tourismus fast alle verfügbaren Mittel direkt zum Marketingpool fliessen und kleinere Akteure damit auf der Strecke bleiben.

*„Das ist gerade für uns kleinen Unternehmen eher schwierig, weil wir kein Geld mehr haben für eigene Aktivitäten oder Sponsoring. Zum Beispiel eine Unterstützung von einem FIS-Rennen, das wird nicht über den Marketingpool abgewickelt. Dann kommen die organisierenden Skiclubs direkt zu mir und fragen mich nach einem Sponsoring - und woher nehme ich das?“*

- Direktorin SFT

### **4.3.2 Governance-Herausforderungen**

#### ***Landwirtschaft***

Die Landwirtschaft ist auch im Entlebuch stark geprägt durch Bundespolitik und Vorschriften des Kantons. Was die Bundesgesetzgebung angeht, unternimmt das Landwirtschaftsforum nicht viel. Der Einfluss ist hier schlicht zu klein, um Änderungen bewirken zu können. Man versucht höchstens, bei neuen Beschlüssen die Meinungen im Vorstand zu bündeln und Stellungnahmen abzugeben.

*„Das ist das Normale. So wie jeder Mensch auch können wir nicht die Bundespolitik vom einen auf den anderen Tag verändern und die Landwirtschaft ist im Allgemeinen sehr stark reglementiert in der Schweiz.“*

- Geschäftsführer Landwirtschaftsforum

Differenzen mit dem Kanton gibt es beispielsweise bei der Bewirtschaftung der Moorgebiete oder anderen Spezialitäten im Entlebuch. Oft versucht man hier in Gesprächen, Einfluss geltend zu machen und das zu diskutieren. Manchmal gelingt es, eine Einigung zu erzielen, manchmal nicht.

Bei Konflikten zwischen Gemeinden kann das Landwirtschaftsforum schon eher Hand bieten. Es sind verhältnismässig kleine Gemeinden, wo man sich sehr gut kennt und so Probleme schnell aus dem Weg räumen oder gar nicht erst entstehen lassen kann.

Im Bereich der Vermarktung sind die regionalen Governance-Herausforderungen nicht besonders spürbar. Ein einschneidender Punkt war lediglich, dass gewisse Käsereien

auf Anweisung von BLW und LAWA fusionieren mussten, bevor sie wieder öffentliche Beiträge an die Infrastruktur erhalten. Dies machte allerdings auch Sinn und die Biosphäre Markt AG war quasi gezwungen, diesen Prozess zu begleiten. Denn im Prinzip gab es für die Beteiligten keine andere Wahl.

Die Gemeinden sowie die Biosphäre selbst sind relativ wenig involviert, da sie sich auf andere Themen fokussieren als die Produktevermarktung. In dieser Hinsicht kann die Plattform sehr selbständig arbeiten.

### **Energie**

Im Energieforum stellen sich im Alltagsgeschäft eher wenige Governance-Herausforderungen. Durch Programmvereinbarungen ist man relativ gut aufeinander abgestimmt und die Fachleute können allfällige Konflikte gut antizipieren.

Die Herausforderungen liegen im Energiebereich vor allem bei der CKW, welche die grossen Bauprojekte umsetzt. Eine konkrete Herausforderung war das Konkurrenzprojekt beim Kraftwerk Waldemme. Das hatte mit Lokal- und Kantonspolitik zu tun. Niemand wollte die andere Gemeinde mit ihrem Projekt vor den Kopf stossen. Es stellt sich die Frage, ob die Biosphäre hier klarer Position hätte beziehen können. Ansonsten sind die Governance-Herausforderungen vor allem eine Frage der Technologie. Grundsätzlich liegt die Gesetzgebung im Strombereich beim Bund, von dieser Seite her wird relativ viel gesteuert und auch bezüglich Fördergelder gibt es natürlich Einschränkungen. Bei der Wärme ist die Hoheit beim Kanton. Mit dem neuen Energiegesetz gibt es in dieser Hinsicht einige neue Dinge zu berücksichtigen. In Sachen Wind haben die Gemeinden viel Einfluss, da es um Zonenplanänderungen geht.

*„Und Wind ist noch wieder spezieller, weil es dort meistens noch eine Zonenplanänderung braucht und dort geht das Ganze über die Gemeindeversammlung und dann wird das zum Teil schon sehr willkürlich.“*

- Leiter neue Energien CKW

Um dem entgegenzuwirken, versucht die CKW nun an anderen Standorten umfangreiche Partizipationsverfahren, mit dem Ziel absolute Transparenz zu schaffen.

*„Ich würde es immer so machen. Erstens kann ich persönlich besser damit leben so. Also, weil ich einfach finde, es ist ein fairer Umgang mit den Leuten. Und ich glaube, es ist der einzig richtige Weg.“*

- Leiter neue Energien CKW

## **Tourismus**

Im operativen Teil des Marketingpools spielen die Governance-Konflikte nur eine untergeordnete Rolle, diese betreffen eher die strategische Leitung. Beispielsweise war es schwierig, im Bereich Biken ein neues Projekt zu realisieren. Der Marketingpool und die Bergbahnen Sörenberg haben versucht, einen Flow Trail zu machen, doch die Einschränkungen durch den Moorschutz oder andere Fahrverbote waren zu gross, es konnten keine sinnvollen Strecken oder Lösungen gefunden werden. Der Moorschutz erschwert generell eine Investition im Bereich der Bergbahnen.

Genannt wird auch der ständig zunehmende Administrationsaufwand für Unternehmen aufgrund von Vorschriften von Bund oder Kanton. Dieser ist gerade für KMU schwierig zu bewältigen. Vor allem Bereich Gastronomie und Hotellerie erschweren übergeordnete Auflagen und Vorschriften die Arbeit zusätzlich.

*„Wir werden verpflichtet, Stunden um Stunden mit nutzlosem Papierkram zu verbringen anstatt unser Geld zu verdienen. Gewiss könnte diese Zeit geschickter genutzt werden, als Tage mit nutzlosem Etwas zu verbringen, dass dann doch in irgendeiner Schublade landet.“*

- Direktorin SFT

Im Bereich Tourismusmarketing ist die Abstimmung mit den Dachorganisationen Luzern Tourismus und Schweiz Tourismus wichtig. Diese geben Schwerpunktthemen vor, an welchen sich die Region anpassen muss, um davon profitieren zu können, wenn auch nur in geringem Masse.

In diesen konkreten Fällen bleibt aber in der Regel nichts anderes übrig, als diese Probleme zu umschiffen oder zu akzeptieren, da man selbst nicht genug Einfluss hat oder andere Interessen höher gewichtet werden.

### **4.3.3 „Das besondere Entlebuch“**

In den verschiedenen Gesprächen gab es wiederholt Bemerkungen über den speziellen Charakter des Entlebuchs. Wie ein bestimmter „Geist“ oder ein „Wir-Gefühl“ in der Region zu den erreichten Erfolgen beigetragen hat und man stolz darauf ist. Einige Beispiele sind im Folgenden aufgeführt.

*„Da habe ich schon das Gefühl, dass es durch die Biosphäre eine gewissen Groove gegeben hat, dass man nicht von Anfang an gegen etwas Neues einfach mal gerade Nein sagt.“*

- Leiter neue Energien CKW

*„Es ist schon ein bisschen ein Wir-Gefühl im Entlebuch. Das hört man immer, man IST in der Biosphäre und man IST ein Entlebucher.“*

- Leiter Landwirtschaftsforum

*„Ein gewisser Stolz ist da, dass man schon Dinge erreicht hat, über die andernorts noch heftig gestritten wird.“*

- UBE-Vertreter Energieforum

*„Und das wird dann auch geschätzt, es ist so wie eine Familie und es ist eine ganz andere Wertschätzung da, als wenn man im Grosskonzern eine Nummer ist.“*

- Geschäftsführer Biosphäre Markt AG

*„Wie wird ein Schiff gesteuert, das keinen Hafen anfahren, aber doch Kurs halten soll? Mit einem kompetenten Steuermann und einer gut gehorchenden Crew? Was einer Alinghi zum Erfolg verhilft, würde im Entlebuch am Mitbestimmungswillen der Bevölkerung zerschellen. Nachdem die Biosphäre Entlebuch das weltweit erste Biosphärenreservat ist, welches sich auf einen Volksentscheid abstützen kann, setzt das Partizipationsmodell den Gedanken des Miteinanders auch «im Betrieb» um. Lediglich für die operativen Aufgaben gibt es eine «Crew» in Form des Biosphärenmanagements.“*

- Editorial UBE-Geschäftsbericht 2012

Die Metapher des Schiffes, das keinen Hafen anfahren, aber Kurs halten soll, könnte gerade so gut für das Transition Management verwendet werden. Die Biosphäre hat es offenbar geschafft, ein regionales Zusammengehörigkeitsgefühl entstehen zu lassen, das einen fruchtbaren Boden für Veränderungen bereitstellt. Mitbestimmung war zentral beim Aufbau der Biosphäre und soll mit dem Partizipations- und Kooperationsmodell, wovon die Foren ein essentieller Bestandteil sind, fortgesetzt werden.

## 5. Analyse und Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse kondensiert, analysiert sowie interpretiert und damit die in Kapitel 1.2 formulierten Forschungsfragen beantwortet. Zudem werden die beide Forschungsfragen miteinander in Verbindung gebracht und der Theorie gegenüber gestellt.

### 5.1 Transition Management

#### 5.1.1 Vergleich der untersuchten Bereiche

Ein regionales Transition Management im Entlebuch ist in den untersuchten Bereichen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Wenn es darum geht, entscheidende und vor allem veränderungswillige Akteure einzubinden, sind alle Bereiche relativ stark aufgestellt. Dies ist sicherlich auf das grundsätzliche Partizipationsmodell der Biosphäre zurückzuführen. Zwar sind die Teilnehmer höchstens im Energiebereich in Anlehnung an die Vorgaben beispielsweise von Loorbach (2010) zusammengestellt worden. Entscheidend ist jedoch, dass die Teilnehmer dem Zweck der Organisation dienen, was überall der Fall ist. Ausserdem stehen die Organisationen grundsätzlich für neue Akteure offen. Im Landwirtschaftsforum dauert der Weg etwas länger und im Marketingpool ist es hauptsächlich eine finanzielle Hürde. An den anderen Orten kann man sich mit den entsprechenden Voraussetzungen relativ leicht einbringen.

Was kollektive Zielsetzungen und das Bilden einer Agenda angeht, schwingt der Energiebereich klar oben aus. Hier gibt es konkrete, selbst langfristige Ziele, die verfolgt werden. Entsprechend dazu werden Strategien und Projekte entworfen, mit welchen diese Ziele erreicht werden können. Die Planungen werden über unterschiedliche Zeiträume gemacht. So gibt es neben einer langfristigen Vision auch kurzfristige Anpassungsmöglichkeiten – genau die Brücke, die das taktische Transition Management schlagen soll (Loorbach 2004). Bei den Vermarktungsplattformen in Landwirtschaft und vor allem Tourismus gibt es zwar auch Zielsetzungen und Strategien, aber über deutlich kürzere Zeiträume. Ein Schritt in die diesbezüglich richtige Richtung im Tourismus ist sicherlich der in Kapitel 4.1.3 erläuterte 10-Punkte-Plan. Im Landwirtschaftsforum dagegen agiert man deutlich reaktiver. Man identifiziert mehr oder weniger spontan Probleme, um die man sich kümmert, ohne übergeordneten Entwicklungspfad.

In Sachen Innovation sind alle Bereiche auf einem eher bescheidenen Niveau. Man versucht nicht, das Rad neu zu erfinden, sondern das umzusetzen, was schon bekannt ist. In der Landwirtschaft und dem Tourismus sind Experimente bezüglich Marketing oder Produktangeboten durch die Biosphäre Markt AG und den Marketingpool an der Tagesordnung. Im Energiesektor profitiert man vom Engagement von „externen“ Partnern, wie etwa durch die erwähnten CKW-Projekte „Solarstrom macht Schule“ sowie "CKW - Mein Solarstrom".

Das eigene Vorgehen (allerdings weniger die Ziele) werden in allen Bereichen kritisch hinterfragt. Besonders stark sind die Evaluationsprozesse dort, wo entsprechend professionelle Strukturen vorhanden sind. Das heisst in der Biosphäre Markt AG und dem Marketingpool, etwa mit Reporting oder Zielvereinbarungen. Im Bereich der Vermarktung gehören diese Dinge einfach dazu.

Was die Wissensverbreitung angeht, stehen sämtliche Bereiche relativ gut da. Zumindest schafft man es überall, Informationen den wichtigsten Leuten zukommen zu lassen. Wiederum führend ist es der Energiebereich, der es geschafft hat, viele Personen in der Region für Energieprojekte zu begeistern und viel Aufklärungsarbeit geleistet hat. Der Marketingpool versucht nach der Etablierung der Marke gegen aussen nun auch noch gegen innen (lokale Partner) die Transparenz zu vergrössern. In der Landwirtschaft hat man dagegen noch Mühe, alle Bauern zu erreichen, auch abhängig von der Art der Information. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass die Arbeit des Landwirtschaftsforums nicht immer einen unmittelbaren Impact auf alle Bauern hat. Interessant zu sehen ist, dass im Gegensatz zur Theorie die Informationsdistribution häufig nicht von den Teilnehmern z.B. der Foren ausgeht, sondern eine zentrale Instanz das übernimmt, etwa das Forum als Ganzes oder direkt die UBE. Insgesamt überrascht die starke Wissensverbreitung nicht, ist doch die Öffentlichkeitsarbeit ein zentrales Ziel der UBE.

### **5.1.2 Fokus auf wirtschaftliche Dimension**

Bei allen Organisationen wurden die begrenzten finanziellen Möglichkeiten thematisiert. Teilweise ist es ein Problem, weil Akteure nicht eingebunden werden können, teilweise ein Problem, weil man gerne mehr Projekte oder Experimente fördern möchte. Das klassische staatliche Transition Management hat es hier einfacher. Es gibt mehr Möglichkeiten, für die Förderung der Transition Mittel zu sprechen. Ebenfalls verfügt man dort über den nötigen Einfluss, um Nischen zu schaffen, in welchen sich die neuen Ideen oder Technologien geschützt entwickeln können.

Aufgrund der knappen Mittel ist es auch nicht überraschend, dass sich in der Landwirtschaft und im Tourismus Vermarktungsplattformen etabliert haben, die sich in erster Linie auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeitsdimension konzentrieren, während der Ursprung des Transition Managements eher von der ökologischen Seite kam (Kemp et al. 2007). In einer tendenziell strukturschwachen Region, die bis vor zehn Jahren noch einen Bevölkerungsrückgang zu verzeichnen hatte (LUSTAT 2018), ist dies vielleicht sogar notwendig, um den Bewohnern eine wirtschaftliche Perspektive zu bieten.

Theoretisch wäre es allerdings möglich, trotz Transition Management die beiden anderen Nachhaltigkeitsdimensionen zu vernachlässigen. Wie bereits in Kapitel 2.1.6 erläutert, entsteht aus Transition Management nicht zwingend Nachhaltigkeit (Schäpke et al. 2017). Im Fall der Biosphäre mag das eher unwahrscheinlich erscheinen, orientiert man sich doch überall an den Sustainable Development Goals, wie auch in den Geschäftsberichten ab 2016 nachzuvollziehen ist.

## 5.2 Transition Arena

Das Konzept der Transition Arena konnte insgesamt nur ungenügend auf die untersuchten Organisationen angewendet werden. Obwohl sie auf den ersten Blick gewisse Ähnlichkeiten mit einer Transition Arena aufweisen, sind die Diskrepanzen vor allem bezüglich Auswahl, Kompetenzen, Hintergründen und Akteuren letztlich zu gross, um viele gemeinsame Punkte feststellen zu können. Auch die Anforderungen als Nische und Sammelbecken für *frontrunner* werden höchstens mit Abstrichen von der Biosphäre Markt AG erfüllt. Interessant im Vergleich zur Theorie ist sicherlich die Rolle der Biosphäre, die sich als eigentlicher Manager in den Organisationen mehr oder weniger aktiv einmischt. Im Gegenzug bietet sie die Unterstützung als Institution sowie durch ihr Netzwerk an, das dafür eben z.B. bei den Teilnehmern der Foren eine geringere Rolle spielt.

## 5.3 Regionale Handlungsspielräume für ein TM

In allen drei Bereichen hat man in der Region Entlebuch in den letzten Jahren grosse Erfolge verzeichnen können. In der Landwirtschaft hat man dank der Biosphäre Markt AG viel zusätzliche Wertschöpfung in die Region gebracht. Der Wandel hin zu den erneuerbaren Energien und zu einer effizienten Energienutzung ist im Entlebuch weit fortgeschritten. Im Tourismus konnte man mit der Etablierung der UBE als Tourismusregion

eine starke Marke schaffen. Dies spricht grundsätzlich für die Möglichkeiten eines regionalen Transition Managements.

Kommt dazu, dass Limitationen oder Misserfolge häufig nicht im Zusammenhang mit der regionalen Ebene stehen, sondern vielfältige andere Gründe haben. Natürlich gibt es immer noch Governance-Herausforderungen, weil sich die Biosphäre zwischen Gemeinden, Kanton und Bund bewegt. Vor allem in der Landwirtschaft sind diese stark spürbar, aus politischer und finanzieller Sicht. Auch der Tourismus ist gewissen Einschränkungen unterworfen. Doch beispielsweise die Ebene der Gemeinde hat durch das Konstrukt der Biosphäre, dass die einzelnen Gemeinden eben Träger der UBE sind, kaum Potential, Probleme zu verursachen. Und das regionale Konstrukt wiederum bündelt Kräfte, die einen höheren Einfluss gerade gegenüber dem Kanton ermöglichen.

Spannend ist schliesslich die Erkenntnis aus der Analyse, dass die Biosphäre eine Art Zusammengehörigkeitsgefühl geschaffen hat. Dieses wiederum erhöht die Bereitschaft und Akzeptanz gegenüber Neuem und war mit ein Grund, dass in der Region so viele positive Veränderungen erzielt werden konnten. Dies steht sehr im Einklang mit der Definition von Transitionen als Co-Evolutionsprozesse (Rotmans et al. 2001).

## 5.4 Synthese

Transition Management ist in der Biosphäre je nach Sektor und je nach Phase unterschiedlich ausgeprägt. Vor allem die Einbindung der Akteure und die Wissensverbreitung sind in allen Bereichen relativ stark umgesetzt. Das spricht für die UBE aus Sicht der Nachhaltigkeitstransitionen:

*„Transparency and public engagement are key characteristics of decision making for Sustainability“ (Kemp et al. 2005)*

Insgesamt ist das Transition Management anhand der untersuchten Elemente im Bereich Energie am stärksten ausgeprägt. Im Tourismus wird es zumindest teilweise eingesetzt, in der Landwirtschaft dagegen am wenigsten. Dies kann in Zusammenhang gebracht werden mit dem regionalen Handlungsspielraum, welcher bei der Energie ebenfalls am grössten ist. Beim Tourismus gibt es bereits mehr Einschränkungen und die Landwirtschaft wird am stärksten von oben beeinflusst.



**Abbildung 6: Zusammenspiel zwischen regionalem Spielraum und TM im Entlebuch mit loser Verortung der untersuchten Bereiche (eigene Grafik)**

Natürlich wäre es fehlgeleitet, hier von einer Kausalität zu sprechen. Das wenig ausgeprägte Transition Management in der Landwirtschaft könnte beispielsweise auch mit der tendenziell konservativen politischen Ausrichtung des Entleuchs oder diversen anderen Gründen zu tun haben. Dennoch lässt sich nicht ganz von der Hand weisen, dass ein regionales Transition Management von der unterschiedlichen Autonomie in den verschiedenen Sektoren beeinflusst wird.

## 6. Fazit

### 6.1 Schlussfolgerungen

Die Arbeit hat gezeigt, dass die UNESCO Biosphäre Entlebuch tatsächlich als Transition Manager im Entlebuch aktiv ist. Für die drei untersuchten Gebiete Landwirtschaft, Energie und Tourismus wurden unterschiedliche Ausprägungen festgestellt. Im Energiesektor werden viele Elemente des Transition Management umgesetzt, im Tourismus einige und in der Landwirtschaft eher wenige. Insgesamt zeigt sich die UBE stark, was die Einbindung von lokalen Akteuren sowie die Verbreitung von Wissen und Opportunitäten in der Region angeht. Ersteres kann zurückgeführt werden auf das intensive Partizipations- und Kooperationsmodell, was die Biosphäre als Modellregion schon seit ihrer Gründung 2001 auszeichnet. Letzteres ist auch einem Fokus der UBE auf Bildung und Öffentlichkeitsarbeit zu verdanken.

Das Potential für ein regionales Transition Management im Entlebuch ist definitiv vorhanden, doch auch hier muss differenziert werden. Im Energiebereich genießt die Region am meisten Autonomie von den untersuchten Bereichen. Die Landwirtschaft dagegen wird immer noch stark von Bund und Kanton dominiert. Es ist ein mögliches Zusammenspiel zwischen dem regionalen Spielraum und der Ausprägung des Transition Management zu beobachten. Es kann sein, dass die begrenzten regionalen Gestaltungsmöglichkeiten auch ein entsprechendes Transition Management ausbremsen. Dies kann jedoch auch andere Gründe haben, das kann hier nicht abschliessend beantwortet werden. Falls dies tatsächlich der entscheidende Konflikt wäre, müsste zur Lösung entweder eine höhere Hierarchiestufe (Kanton, Bund), selbst ein Transition Management aufnehmen oder die Region mehr Gestaltungsmöglichkeiten erhalten.

Neben der Untersuchung zu Transition Management und regionalen Handlungsspielräumen hat die Arbeit auch gezeigt, dass es der Biosphäre gelungen ist, eine starke regionale Identität zu schaffen. Diese ist geprägt von Zusammengehörigkeit, Stolz und einer gewissen Offenheit. Dies sorgt für eine gesellschaftliche Akzeptanz, die als Bestandteil von Co-Evolutionsprozessen wiederum ein zentraler Faktor für das erfolgreiche Bestreiten von Transitionen zu sein scheint.

## 6.2 Ausblick

Es war nicht Ziel der vorliegenden Arbeit, das Transition Management als den idealen Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung zu präsentieren. Vielmehr ging es darum, am Beispiel der Biosphäre aufzuzeigen, wie ein regionales Transition Management aussehen und in welchem Umfang es durchgeführt werden könnte. Tatsächlich bleibt es schwierig zu beurteilen, inwiefern die im Entlebuch erzielte Erfolge in den untersuchten Bereichen einem Transition Management zuzuschreiben sind. Genau so, welche dieser Entwicklungen die UBE für sich beanspruchen kann. Die hier gesammelten Daten können in dieser Hinsicht lediglich Anhaltspunkte geben.

Obwohl das Potential für ein regionales Transition Management aufgezeigt werden konnte, ist die Übertragbarkeit der Erkenntnisse begrenzt. In einem anderen Kontext muss das regionale Transition Management wieder neu geprüft werden. Die UBE verfügt dank ihrem starken Verbund über gute Voraussetzungen. Wie sehr das auf andere Räume zutrifft, ist fraglich. Tatsächlich könnte die Kombination aus eines so breit abgestützten und regional dennoch sehr einflussreichen „Managements“ eher selten sein. Welche Rolle beispielsweise das UNESCO-Label als Grundvoraussetzung spielt oder ob andere Regionen eine ähnliche Umsetzung mit einem anderen Konstrukt anstreben können, wäre Gegenstand weitergehender Fragestellungen.

Ebenfalls interessant wäre eine weitere Beleuchtung des Phänomens der gesellschaftlichen Akzeptanz gegenüber Neuem und Veränderungen, welche der Zusammenschluss als Biosphäre ausgelöst hat. Hier könnte betrachtet werden, welche Voraussetzungen für diesen Prozess nötig sind und wie gross die Rolle dieser Offenheit bei der Umsetzung von Transition tatsächlich ist.

## Literaturverzeichnis

Coenen, L. et al. (2012): Toward a spatial perspective on sustainability transitions. - Research Policy 41 (2012), 968-979.

Credit Suisse (2010): Wirtschaftliche Erneuerungsgebiete: Aktualisierung der Indikatoren für die regionale Abgrenzung 2010. - [https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Standortfoerderung/KMU-Politik/Steuererleichterungen\\_im\\_Rahmen\\_Regionalpolitik/Wirtschaftliche%20Erneuerungsgebiete%20Aktualisierung%20der%20Indikatoren%20f%C3%BCr%20die%20regionale%20Abgrenzung%202010.pdf](https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Standortfoerderung/KMU-Politik/Steuererleichterungen_im_Rahmen_Regionalpolitik/Wirtschaftliche%20Erneuerungsgebiete%20Aktualisierung%20der%20Indikatoren%20f%C3%BCr%20die%20regionale%20Abgrenzung%202010.pdf)

Farla, J. et al. (2012): Sustainability transitions in the making: A closer look at actors, strategies and resources. – Technological Forecasting & Social Change 79 (2012), 991–998.

Geels, F. (2002): Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. – Research Policy 31 (2002), 1257-1274.

Geels, F. (2011): The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. - Environmental Innovation and Societal Transitions 1 (2011), 24-40.

Hammer, T. (2007): Biosphere Reserves: An Instrument for Sustainable Regional Development? The Case of Entlebuch, Switzerland. In: Mose, I. (Hrsg.): Protected Areas and Regional Development in Europe. Towards a New Model for the 21st Century. Ashgate Studies in Environmental Policy and Practice. Aldershot: Ashgate Publishing Limited, 39-54.

Hopkins, R. (2008). The Transition Handbook. From oil dependency to local resilience. Totnes: Green Books.

Kemp, R. et al. (1998): Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management. – Technology Analysis & Strategic Management, 10 (1998), 175-198

Kemp, R. et al. (2005): Governance for sustainable development: moving from theory to practice. – International Journal of Sustainable Development 8, 1, 12-30.

Kemp, R. et al. (2007): Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development. - *International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 14 (2007), 78-91.

Loorbach, D. (2007): *Transition Management. New Mode of Governance for Sustainable Development*. Utrecht: International Books.

Loorbach, D. (2010): Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. – *Governance* 23, 1, 161-183.

Loorbach, D. & J. Rotmans (2010): The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases. – *Futures* 42 (2010), 237-246.

LUSTAT Statistik Luzern (LUSTAT) (2018): Ausgewählte Bevölkerungskennzahlen, Analyseregion Entlebuch. - [https://www.lustat.ch/filesftp/daten/arl09/w011\\_001t\\_arlu09\\_zz\\_d\\_0000.html](https://www.lustat.ch/filesftp/daten/arl09/w011_001t_arlu09_zz_d_0000.html) (Zugriff: 2018-12-13).

Markard, J. (2012): Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. - *Research Policy* 41 (2012), 955-967.

Mattisek, A. et al. (2013): *Methoden der empirischen Humangeographie*. Braunschweig: Westermann

Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim/Basel: Beltz.

Nelson, R. & S. Winter (1977). In search of useful theory of innovation. – *Research Policy* 6 (1977), 36-76.

Nelson, R. (1993): *National Innovations Systems. A Comparative Analysis*. New York: Oxford University Press.

Pütz et al. (2017): New governance of protected areas: regional nature parks in Switzerland. – *eco.mont* 9 (2017), 75-84.

Rauschmayer, F. et al. (2015): Towards a thick understanding of sustainability transitions — Linking transition management, capabilities and social practices. – *Ecological Economics* 109 (2015), 211-221.

Rip, A. (2006): A co-evolutionary approach to reflexive governance and its ironies. In: Voss et al. (Hgg.) *Reflexive Governance for Sustainable Development*. Cheltenham, Edward Elgar, 82-100.

- Rotmans, J. (2005): Societal Innovation: Between Dream and Reality Lies Complexity. DRIFT Research Working Paper.
- Rotmans, J. & Loorbach, D. (2009): Complexity and Transition Management. – Journal of Industrial Ecology 13, 2, 184-196.
- Schäpke et al. (2017): Linking Transitions to Sustainability: A Study of the Societal Effects of Transition Management. – Sustainability 9 (2017), 737.
- Schweizerischer Bundesrat (2007). Verordnung über die Pärke von nationaler Bedeutung (Pärkeverordnung, Päv) vom 7. November 2007. – <https://www.admin.ch/opc/de/official-compilation/2007/5241.pdf> (Zugriff: 2018-11-06).
- Shove, E. & G. Walker (2007): Caution! Transitions ahead: politics, practice, and sustainable transition management. – Environmental Planning 39 (2007), 763-770.
- Smith, A. et al. (2005): The governance of sustainable socio-technical transitions. Research Policy 34 (2005), 1491-1510.
- Stephens, C. & A. Graham (2010): Toward an empirical research agenda for sustainability in higher education: exploring the transition management framework. – Journal of Cleaner Production 18 (2010), 611-618.
- Strübing, Jörg (2018): Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Studierende. Berlin/Boston: de Gruyter.
- Truffer, B. & L. Coenen (2012): Environmental Innovation and Sustainability Transitions in Regional Studies. – Regional Studies 46, 1, 1-21.
- UNESCO – Die Sevilla-Strategie für Biosphärenreservate. - [https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-03/1995\\_Sevilla-Strategie\\_Biosphaerenreservate\\_0.pdf](https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-03/1995_Sevilla-Strategie_Biosphaerenreservate_0.pdf) (Zugriff: 2018-11-06).
- UNESCO – Aufgaben der Biosphärenreservate. - <https://www.unesco.de/kultur-und-natur/biosphaerenreservate/biosphaerenreservat-sein> (Zugriff: 2018-11-06).
- UNESCO Biosphäre Entlebuch – Foren & Interessensgruppen. - [http://www.biosphaere.ch/de/portrait/organisation/foren\\_interessengruppen](http://www.biosphaere.ch/de/portrait/organisation/foren_interessengruppen) (Zugriff: 2018-09-11).
- UNESCO Biosphäre Entlebuch – Ziele. - <http://www.biosphaere.ch/de/portrait/philosophie/ziele> (Zugriff: 2018-09-11).

Vandevyvere, H. & F. Nevens (2015): Lost in Transition or Geared for the S-Curve? An Analysis of Flemish Transition Trajectories with a Focus on Energy Use and Buildings. – Sustainability 7 (2015), 2415-2436.

Voss, J. (2009): Designing long-term policy: rethinking transition management. – Policy Science 42 (2009), 275-302.

Wittmayer, J. et al. (2014): Making sense of sustainability transitions locally: how action research contributes to addressing societal challenges. – Critical Policy 8, 4, 465-485.

## Anhang

### Anhang 1: Interviewleitfaden (Beispiel Energieforum)

Einstieg	Verbindung mit UBE, Ziele, Kontext	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seit wann gibt es das Energieforum?</li> <li>- Seit wann sind Sie dabei? Was ist Ihre Funktion?</li> <li>- Wie ist das Energieforum organisatorisch/institutionell mit der UNESCO Biosphäre Entlebuch verbunden?</li> <li>- Wie würden Sie mit eigenen Worten das Ziel der UBE definieren?</li> <li>- Welches Ziel verfolgt konkret das Energieforum?</li> <li>- Warum und wie ist das Energieforum entstanden?</li> </ul>
TM-Elemente und Transition Arena	Multi-actor policy making (Transition Arena)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Personen (oder andere Organisationen, z.B. Vereine, Unternehmen) sind Teil des Energieforums?</li> <li>- Wie kam diese Gruppe zustande? (Auswahl bestimmter Personen? Interessierte werden aufgenommen?)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn die Teilnehmer ausgewählt wurden: nach welchen Kriterien ist das geschehen? Wer hat das gemacht?</li> </ul> </li> <li>- Wie unterscheiden sich die Interessen der verschiedenen Teilnehmer? (Interessensverbund, kontroverser Austausch?)</li> <li>Agieren die Teilnehmer eher unabhängig oder vertreten sie gewisse Interessen anderer (z.B. Gemeinden, Verbände, Unternehmen, etc.)?</li> <li>- Gibt es Ihrer Ansicht nach Personen oder Organisationen, die ebenfalls vertreten sein sollten, aber es nicht sind, aus welchen Gründen auch immer (können nicht, wollen nicht, etc.)?</li> </ul>

<p>Long term, collective goal setting and anticipation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wer setzt innerhalb des Energieforums Ziele und wie wird das gemacht?</li> <li>- Über welche Zeiträume werden diese Ziele gesetzt?</li> <li>- Werden diese Ziele angepasst und wenn ja, wann und wie häufig?</li> </ul>
<p>Agenda-building</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie werden Strategien zur Erreichung dieser Ziele festgelegt? Beispiele?</li> <li>- Wer ist daran beteiligt?</li> </ul>
<p>Experimenting and innovation</p>	<p><i>(Siehe Einstieg, war Förderung oder sogar eigene Entwicklung von Innovation Ziel der Organisation?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Art von Innovation (technologisch, ökonomisch, institutionell etc.) oder Veränderung will das Energieforum fördern?</li> <li>- Wie geschieht dies konkret (Experimente)?</li> <li>- Wie und vom wem werden ggf. eigene Innovationen entwickelt?</li> </ul>
<p>Evaluation, adaptation, reflexivity</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie geht das Energieforum mit „zukünftigen“ Herausforderungen um, z.B. Widerstand gegenüber einer Innovation oder Veränderungen?</li> <li>- Kennen Sie ein Projekt, dass nicht so wie geplant funktioniert hat? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Können Sie erläutern, warum?</li> <li>- Wurden daraufhin z.B. Herangehensweisen angepasst?</li> </ul> </li> <li>- Wie haben sich die Arbeitsprozesse innerhalb des Forums generell verändert (in Ihrer Zeit)? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Müsste man aus Ihrer Sicht etwas anpassen?</li> </ul> </li> </ul>
<p>Knowledge diffusion and learning</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie schaffen es Ziele, Ideen und Innovationen über das Energieforum selbst hinaus?</li> <li>- Welche Rolle spielen dabei die einzelnen Personen des Forums?</li> <li>- Sind Sie zufrieden damit, was Sie bisher erreicht haben oder was würden Sie gern noch erreichen? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn nicht, wo gibt es Hindernisse oder Verbesserungspotential?</li> </ul> </li> </ul>

Sektor und Region	Erfolge und Limitationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn Sie Ihren Sektor (Energie) betrachten, welche positiven Entwicklungen gab es dank der Biosphäre Entlebuch?</li> <li>- Und dank dem Energieforum im Besonderen?</li> <li>- Welche Dinge konnten nicht gewünscht umgesetzt werden?</li> <li>- Welche Akteure (Unternehmen, Institutionen, Behörden) beeinflussen die Entwicklung des Energiesektors im Entlebuch am meisten?</li> </ul>
	Herausforderungen Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spüren Sie bei Ihrer Arbeit in der Biosphäre, bei der Umsetzung Ihrer Ziele Einschränkungen aufgrund der unterschiedlichen Verantwortungsbereiche von Gemeinden, Kanton, Bund?</li> <li>- Inwiefern spielen unterschiedliche Interessen und Regelungen von Gemeinden, Kanton, Bund eine Rolle?</li> <li>- Konkrete Beispiele?</li> <li>- Wie schaffen Sie es, diese Interessen in Einklang zu bringen?</li> </ul>

## Anhang 2: Kategoriensystem

Kategorien	Unterkategorien
Akteure	Teilnehmende Akteure
	Fehlende Akteure
	Auswahl der Akteure
	Interessen
Ziele	Prozess Zielsetzung
	Zeitraum
	Anpassungen
Strategien	Prozess Strategieentwicklung
Innovationen	Experimente
Evaluation	
Wissensverbreitung	
Finanzielle Möglichkeiten	
Institutionelle Unterstützung / Netzwerk	
Governance-Herausforderungen	
Erfolge	
Limitationen	
Regionale Besonderheit	
Wirtschaftliche Anreize	

# Erklärung

Gemäss Art. 28 Abs. 2 RSL 05

Name/Vorname: .....

Matrikelnummer: .....

Studiengang: .....

Bachelor ف

Master ف

Dissertation ف

Titel der Arbeit: .....

.....

.....

Leiter/-in der Arbeit: .....

.....

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss Artikel 36 Absatz 1 Buchstabe o des Gesetzes vom 5. September 1996 über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

.....  
Ort/Datum

.....  
Unterschrift