

Institutioneller Wandel im Management
der UNESCO Biosphäre Entlebuch

Bachelorarbeit
zur Erlangung des
Bachelorgrades
der Kultur- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Luzern

vorgelegt von

Franziska Rohrer
von Stans / NW

Eingereicht am: 6.10.2011

Gutachterin: Dr. Eva Passarge

Inhaltsverzeichnis

Abstract	4
Abkürzungsverzeichnis	5
1. Einleitung	6
1.1. Fragestellung	7
1.2. Untersuchungsgegenstand und Forschungsfeld	8
2. Theorie	11
2.1. Die Begriffe „Organisation“ und „Institution“ im Neo-Institutionalismus	11
2.1.1. Institution	13
2.1.2. Legitimation	14
2.1.3. Organisation	15
2.1.4. Auslöser von Wandel	17
2.1.5. Arten von Wandel	18
2.2. Theoretischer Bezug zur Fragestellung	21
2.3. Kritische Reflexion der Theorie	22
3. Methoden	23
3.1. Inhaltsanalyse	24
3.2. Interviews	25
4. Empirische Untersuchung	28
4.1. UNESCO Biosphäre Entlebuch	28
4.2. Wandel im Biosphärenmanagement	30
4.2.1. Stellen	30
4.2.2. Organisationsstruktur	34
4.2.3. Finanzen	35
4.2.4. Qualitätsmanagement	35
4.2.5. Öffentlichkeit und Kommunikation	37
4.2.6. Labeling und Vermarktung	38
4.2.7. Ziele des UNESCO MAB-Programms	38
4.3. Ergebnisse	39

5.	Interpretation	45
5.1.	Institutionen	45
5.2.	Legitimation	46
5.3.	Wandel	46
5.3.1.	Auslöser von Wandel	47
5.3.2.	Arten von Wandel	49
6.	Fazit	52
7.	Literaturverzeichnis	56
8.	Anhang	59
8.1.	Inhaltsanalyse	60
8.1.1.	Ablauf und Vorgehensweise	60
8.1.2.	Dimensionalisierung und Kategoriensystem	60
8.1.3.	Jahresbericht 1a - 2000	63
8.1.4.	Jahresbericht 1b – 2001	74
8.1.5.	Geschäftsbericht 2 - 2006	78
8.1.6.	Geschäftsbericht 3 - 2010	115
8.1.7.	Vergleich der Jahres- und Geschäftsberichte und erste Ergebnisse zu Wandel	162
8.2.	Interviews	175
8.2.1.	Interview 1	175
8.2.2.	Interview 2	188
8.2.3.	Vergleich der Interviews 1 und 2	199
8.2.4.	Gedächtnisprotokoll Vorgespräch	204
8.3.	Zusammenführung Inhaltsanalyse und Interviews	206
8.4.	Organigramme der UBE	211

Abstract

Institutionen und Organisationen sind ein beliebter Forschungsgegenstand verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen da sie die moderne Gesellschaft massgeblich prägen und so eine hohe Relevanz besitzen. Die vorliegende Bachelorarbeit setzt sich mit dem Zusammenhang der beiden Begriffe auseinander und geht der Frage nach, wie und weshalb sich Institutionen in einer Organisation verändern. Die theoretische Basis dieser Untersuchung ist die organisationssoziologische Richtung des Neo-Institutionalismus und als empirisches Fallbeispiel dient das Management der UNESCO Biosphäre Entlebuch zwischen den Jahren 2000 und 2010.

Abkürzungsverzeichnis

Die aufgeführten Abkürzungen werden im Hauptteil der Arbeit und/oder im Anhang verwendet.

AG	Arbeitsgruppe
BBZN	Berufsbildungszentrum Natur und Ernährung (Landwirtschaftliche Schule)
BM	Biosphärenmanagement
BRE	Biosphärenreservat Entlebuch (Name der UBE bis 2003)
BS	Biosphärenschule
CI	Corporate Identity
DMO	Destinationsmanagement
EE	Marke Echt Entlebuch
GIS	Geoinformationssystem
LUGA	Luzerner Gewerbeausstellung
MAB	Man and Biosphere – Programm der UNESCO
SchuB	Schule auf dem Bauernhof
TN	Teilnehmende
UBE	UNESCO Biosphäre Entlebuch
WEP	Waldweiterentwicklungsplan
ZA	Zusammenarbeit

1. Einleitung

Der Zusammenhang und die gegenseitige Einflussnahme von Institutionen und Organisationen beschäftigt Wissenschaftsbereiche unterschiedlicher Disziplinen und besitzen in einer von Organisationen geprägten Gesellschaft hohe Relevanz. Die vorliegende Bachelorarbeit setzt sich deshalb mit der Frage auseinander, wie und weshalb sich Institutionen in einer Organisation verändern. Theoretisch liegt der Untersuchung die organisationssoziologische Richtung des Neo-Institutionalismus zu Grunde. Seit den 70er Jahren beschäftigt sich dieser Forschungszweig mit Fragen, wie Organisationen in institutionell geprägten Umwelten funktionieren, sich angleichen und ihre Überlebenswahrscheinlichkeit erhöhen (Scott 2008, ix f).

Institutionen gibt es in verschiedenen Bereichen wie der Wirtschaft, der Politik oder der Bildung und sie finden auf der Ebene der Familie bis hin zur globalen Ebene Verbreitung. Vielfältig sind auch die Beispiele dafür. Managementpraktiken sind ebenso Institutionen wie die Ehe oder Verträge (Powell/DiMaggio 1991, 9; Jepperson 1991, 144). Grundsätzlich werden Institutionen dabei als Erwartungszusammenhänge verstanden, die Situationen und so auch die Umwelt von Organisationen strukturieren. In dieser Ordnung ist zwar vieles möglich, aber nicht alles legitim oder wahrscheinlich. So prägen sie das alltägliche Leben und machen es verständlicher, stabiler, verlässlicher und eben erwartbarer (Hasse/Krücken 2005, 64f).

Als exemplarisches Beispiel für diese Untersuchung werden Institutionen im Management der UNESCO Biosphäre Entlebuch (UBE) analysiert, die seit dem 20.9.2001 das erste und bisher einzige Biosphärenreservat der Schweiz ist. In den vergangenen zehn Jahren hat sich das Management vergrößert und der Aufgabenbereich ist gewachsen. Deshalb ist es besonders interessant zu fragen, welche Veränderungen stattfanden und welche Auslöser und Folgen davon wahrnehmbar sind.

Nach den folgenden Ausführungen der Fragestellung und der differenzierten Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes werden im Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen ausgeführt. Zentral sind dabei die Begriffe und der Zusammenhang von Organisation und Institution. Unter 2.1.4. und 2.1.5. folgen Überlegungen, wie der Wandel von Institutionen in dem hier gewählten Beispiel adäquat beschrieben werden kann. Als Abschluss wird in diesem zweiten Kapitel der Bezug zur Fragestellung hergestellt und die verwendete Theorie kritisch reflektiert. Welche Methoden für die empirische Untersuchung verwendet wurden, wird in Kapitel 3 erläutert. Für die Darstellung der Untersuchung wird in Kapitel 4.1. zuerst die UBE genauer vorgestellt und danach in Teilkapiteln auf die Ergebnisse eingegangen. Mit der Interpretation der Ergebnisse (5. Kapitel) werden die Zusammen-

hänge zwischen den theoretischen Implikationen und den gemachten Erkenntnissen aus der Untersuchung hergestellt. Anhand der Beantwortung der Fragestellung wird der institutionelle Wandel nachgezeichnet und es werden mögliche Ursachen dazu präsentiert. Im abschliessenden Fazit folgen schliesslich die Zusammenfassung der Ergebnisse und mögliche Perspektiven dazu, wie in diesem Forschungsbereich weiter gearbeitet werden könnte.

1.1. Fragestellung

Mit der offiziellen Anerkennung der UNESCO Biosphäre Entlebuch im Jahr 2001 startete die Organisation als Verband von acht Gemeinden, einem strategisch agierenden Vorstand und dem operativ tätigen Regionalmanagement (später Biosphärenmanagement). Seit der Initiierung hat sich die Organisation des Biosphärenreservats gewandelt. Der Personalbestand hat sich annähernd verdreifacht, neue Ressorts sind dazugekommen, die Organisationsstruktur hat sich stark differenziert und der Einsatzbereich ist grösser geworden. Daneben ist eine verstärkte Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern zu beobachten und es wird ein eigenes Label vergeben.

Auf den ersten Blick ist Wandel also deutlich feststellbar und kann auf Expansion oder Gewinnstreben zurückgeführt werden. Soziologisch kann diese Veränderung noch differenzierter betrachtet werden. Neben Effizienzsteigerung und Wachstum sollen das Umfeld der Organisation und interne Erwartungen sowie deren Einflüsse auf den Wandel beleuchtet werden. Darin spielen zwar ökonomische Faktoren auch eine Rolle, doch werden sie mit weiteren Aspekten in Relation gebracht, was zu einem schärferen Bild dieses Wandels führt. Grundlage für die Analyse der UBE in dieser Arbeit ist der organisationssoziologische Ansatz des Neo-Institutionalismus. Mit der Beobachtung von zentralen Strukturen der Organisation, wie Personalbestände, Finanzen, Organisationsstruktur, Aufgaben- und Kompetenzbereiche oder Aktivitäten während der letzten zehn Jahre soll der Wandel der UBE nachvollzogen werden können.

Das Besondere an der verwendeten theoretischen Perspektive des Neo-Institutionalismus ist, neben der Eröffnung unterschiedlicher Blickwinkel, sein Verständnis von Organisation als handlungsfähigem Akteur, der durch Institutionen aus seiner Umwelt geprägt wird. Daraus ergibt sich die Relevanz für die Praxis dieser Forschung, da neben vielfältigen Erkenntnissen auch blinde Flecken aufgezeigt werden können (Powell und DiMaggio 1991, 9f).

Vor dem Hintergrund dieser Theorie soll in dieser Arbeit die UBE auf organisationaler Ebene untersucht werden. Der Fokus liegt dabei auf dem Biosphärenmanagement und wie dieses sich in den

Jahren zwischen 2000 und 2010 verändert hat. Der Wandel wird dazu exemplarisch an den Institutionen innerhalb des Biosphärenmanagements aufgezeigt. Die Fragestellung heisst also:

Welcher institutionelle Wandel lässt sich im Biosphärenmanagement zwischen 2000 und 2010 nachzeichnen und wie kann er begründet werden?

Dieser Wandel wird mit der Beleuchtung von Orientierungspunkten in den Jahren 2000/2001, 2006 und 2010 aufgezeigt werden können. Durch Interviews mit zentralen Akteuren und Inhaltsanalysen von Geschäftsberichten werden einerseits die Veränderungen der Institutionen im Biosphärenmanagement nachvollzogen. Andererseits wird nach Interessen, Erwartungen oder Drucksituationen gesucht, die den Wandel begründen.

Um diesen Wandel empirisch zu analysieren, stellen sich konkrete Anschlussfragen. Wie haben sich die Struktur und der Aufgabenbereich des Biosphärenmanagements verändert? Welche Aspekte von Professionalisierung sind zu beobachten? Welcher Zusammenhang besteht zwischen veränderten Institutionen und Professionalisierung? Der Aspekt der Professionalisierung wird deshalb eingeflochten, weil eine Professionalisierung auf Grund der beobachteten Zeitspanne zu erwarten ist und zugleich den Umwelterwartungen an die Organisation entspricht. Es wird also ein Zusammenhang zwischen veränderten Institutionen im Management und einer Professionalisierung in verschiedenen Bereichen der Organisation vermutet.

1.2. Untersuchungsgegenstand und Forschungsfeld

Im folgenden Abschnitt werden der Untersuchungsgegenstand, das Forschungsfeld und deren Relevanz vorgestellt. Ausgehend von der UBE und ihrem Management folgen die Einbettung des neo-institutionalistischen Ansatzes und die Bedeutungen von Institution, Organisation, Wandel und Professionalisierung.

Die UBE ist ein beliebtes Untersuchungsobjekt für naturwissenschaftliche Arbeiten und findet auch auf touristischer und wirtschaftlicher Ebene Forschungsinteresse. Soziologisch ist die UBE jedoch wenig erforscht, obwohl gerade die gesellschaftlichen Aspekte von Biosphären durch die UNESCO ebenso stark gewichtet werden wie die natürlichen Ressourcen. Einen spannenden Beitrag dazu liefert Katharina Schnorrs (2002) Arbeit zur Partizipation der Bevölkerung während des Entstehungsprozesses. Interessant ist diese Forschung primär, weil das UBE weltweit eines der wenigen Reservate war, das sich „bottom-up“ entwickelt hat und nicht von politischen Gremien initiiert wurde. Auf der Ebene der Organisation und des Qualitätsmanagements hat Dr. Annette Schmid

(2004) in ihrer Dissertation ein Controlling-Instrument entwickelt, das durch gezielte Evaluationen zu einer effizienten und nachhaltigen Entwicklung der Organisation und so der gesamten UBE führen soll.

Der theoretische Hintergrund des Neo-Institutionalismus in dieser Arbeit ist hingegen ein sehr breit bestelltes Feld. Häufig sind quantitative Untersuchungen, obwohl auch die Untersuchung von Fallbeispielen zunimmt (Walgenbach/Meyer 2008, 13, 179ff). Zentrale Begriffe im Neo-Institutionalismus sind „Institution“ und „Organisation“, wobei auch deren Verknüpfung hohes Interesse auf wissenschaftlicher Ebene auslöst. So beschäftigen sich viele Forschungen zu Institutionen mit deren Bezug zu einander und ihrer Auswirkung aufeinander. Hasse/Krücken (2008, 169) sehen diese Tatsache dreifach begründet. Erstens sind Organisationen gesellschaftlich absolut zentral und es gibt kaum einen Bereich des alltäglichen Lebens, der nicht durch Organisationen geprägt ist. Zweitens stellen Organisationen einen empirischen Untersuchungsgegenstand dar, der gut zugänglich ist und in vielfältiger Weise methodisch analysiert werden kann. Schliesslich besteht drittens bereits ein grosses Spektrum an Forschungen in diesem Bereich, was ein vielfältiges Angebot für Anknüpfungspunkte eröffnet. Des Weiteren wird die Theorie dazu ständig weiterentwickelt und neue Fragestellungen treten zu Tage. Die Theorie ist also flexibel und offen für verschiedene Gegenstände, was zugleich auch ein Kritikpunkt ist und im Unterkapitel 2.3. detaillierter ausgeführt wird (Walgenbach/Meyer 2008,14).

Die Fragestellung der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich also mit dem Wandel von Institutionen in einer Organisation. Diese Untersuchung von Wandel lässt sich vielfältig begründen. Wie bereits erwähnt, handelt es sich dabei um ein aktuelles Forschungsfeld, da Institutionen im Neo-Institutionalismus oftmals als zu starr und statisch aufgefasst werden und so kaum Möglichkeiten zur Erklärung von Wandel bieten, obwohl dieser empirisch zu beobachten ist (Walgenbach/Meyer 2008, 85f). Daneben liegt die Relevanz dieser Arbeit zudem auf einer praktischen Ebene. Im Fall des Biosphärenmanagements soll institutioneller Wandel dahingehend untersucht werden, ob ein Professionalisierungsprozess stattgefunden hat. Dieses Aufzeigen von Wandel innerhalb der Organisation und dessen Begründung vergrössert das Wissen über die Organisation und kann so zu weiteren Veränderungen führen. Konkret soll beobachtet werden, wie die Organisation mit Umwelterwartungen umgeht und diese mit internen Ansprüchen in Einklang bringt. Werden diese unterschiedlichen Erwartungen befriedigt, erscheint das Management in seiner Umwelt als professionell. Weitere Hinweise zur Operationalisierung von Professionalität sind im Anhang (vgl. 8.1.2.) zu finden.

Die vorliegende Arbeit dient also einerseits der Erweiterung der Forschungsperspektiven auf die Organisation der UBE und andererseits stellt sie ein weiteres Fallbeispiel für institutionellen Wandel in einer Organisation dar. Dabei wird ein Beitrag zur Beobachtung verschiedener Arten und Auslöser von Wandel geliefert. Schliesslich wird nach Möglichkeit die Art des Zusammenhangs zwischen institutionellem Wandel und Professionalisierung beschrieben.

2. Theorie

Die folgenden theoretischen Ausführungen stellen die Grundlage für die empirische Untersuchung des Biosphären-Managements dar. Die Begriffe „Institution“ und „Institutionalisierung“ sind nach Jepperson (1991, 143) zwar zentral für die Soziologie, dennoch ist das Feld nicht klar abgegrenzt und es besteht Definitionsbedarf, besonders in Verbindung mit dem Begriff „Organisation“, denn die beiden Begriffe werden alltagssprachlich oft gemeinsam oder synonym verwendet. Eine klare Abgrenzung der Begrifflichkeiten und wie sie für die vorliegende Arbeit eingesetzt werden, folgt deshalb im ersten Abschnitt dieses Kapitels. Darauf aufbauend werden die zentralen Begriffe „Institution“, „Legitimation“, und „Wandel“ erläutert. In einem weiteren Abschnitt folgen dann die konkrete Verbindung der Fragestellung mit den theoretischen Implikationen und eine kritische Würdigung der verwendeten Theorie. Ebenfalls wird im Hinblick auf die empirische Untersuchung immer wieder auf konkrete Zusammenhänge zu Professionalisierungsaspekten hingewiesen.

2.1. Die Begriffe „Organisation“ und „Institution“ im Neo-Institutionalismus

Die Begriffe „Organisation“ und „Institution“ werden nicht immer trennscharf verwendet und variieren je nach Bedeutungszusammenhang. Dies ist wohl darauf zurückzuführen, dass in verschiedenen Disziplinen dazu geforscht wird und deshalb ein grosser Fundus an Definitionen und Verwendungszusammenhängen vorhanden ist. Für die vorliegende Arbeit ist es bedeutsam, dass die Wahrnehmung von Institutionen relativ ist, da es immer vom jeweiligen Kontext abhängt, ob eine Praxis als Institution wahrgenommen wird oder nicht. Zunächst werden deshalb mögliche Verknüpfungen der Begriffe „Organisation“ und „Institution“ aufgezeigt.

Erstens können Organisationen als Institutionen gesehen werden, denn „Organisationsbildung [stellt] ein zentrales Merkmal der modernen Gesellschaft“ dar (Hasse/Krücken 2008, 169). Dies zeigt die dichte Verbreitung von Organisationen im öffentlichen wie im privaten Leben. Auf Grund dieser Selbstverständlichkeit werden Organisationen als Normalfall betrachtet, sind nicht erklärungsbedürftig und stellen so eine Institution an sich dar (Hasse/Krücken 2008, 169f; Hall/Tolbert 1996, 1; Meyer/Rowan 1977, 343).

Zweitens gibt es Institutionen, die innerhalb von Organisationen auftreten. „Damit sind spezifische Arrangements bezeichnet, die von Organisationen erwartet werden [...]“ (Hasse/Krücken 2008, 170). Die Beispiele dafür sind vielfältig. Erwartungen an Organisationen können die Regelung von Kompetenzen und Zuständigkeiten sein oder dass eine Leitung die legitime Spitze und Entscheidungsträgerin darstellt. Weitere Beispiele sind im Abschnitt 2.1.3. zu Organisationen und deren besonderen Merkmalen zu finden. Besonders beim Vergleich von Organisationen mit ähnlichen institutionellen Umwelten können viele, als selbstverständlich geltende, Gemeinsamkeiten festgestellt werden. Wirtschaftsunternehmen verfügen beispielsweise über eigene Personalabteilungen, führen Buchhaltung und lassen diese extern prüfen. Daneben bestehen aber auch ungeschriebene Gesetze, die bewusst oder unbewusst befolgt werden (ebd., 170f).

Als dritte Verbindungsart stellen Institutionen Umwelten von Organisationen dar. In den vergangenen Jahrzehnten haben viele empirische Forschungen gezeigt, dass die oben beschriebene Ähnlichkeit formaler Organisation von Unternehmen kein Zufall ist, denn „Organisationen sind demnach in eine institutionelle Umwelt eingebettet und hieraus ergeben sich Zwänge und Richtlinien dafür, wie Strukturen und Prozesse einer Organisation zu gestalten sind“ (Hasse/Krücken 2008, 171). Die Umwelt einer Organisation ist dabei sehr vielfältig. Dazu zählen neben Recht und Politik auch die Wissenschaft, die öffentliche Meinung oder verschiedenste Stakeholder (ebd., 171). Ebenso vielfältig wie die Umwelt sind auch die Folgen dieser Einflüsse, die sich in Institutionen innerhalb von Organisationen zeigen können, wie dies im vorangehenden Absatz ausgeführt wurde.

Vergleicht man diese möglichen Zusammenhänge zwischen Organisation und Institution fällt auf, dass die Grundlagentexte des Neo-Institutionalismus nach Meyer/Rowan (1977), DiMaggio/Powell (1983) oder Zucker (1977) hauptsächlich den dritten dieser Punkte beleuchten. Hier möchte nun die vorliegende Arbeit ansetzen und einen empirischen Beitrag zur Erweiterung der Perspektiven liefern. Zentral für die Beantwortung der Fragestellung sind nämlich die Institutionen innerhalb der Organisation der UBE und wie sich diese verändert haben. Auslöser für diesen Wandel werden innerhalb und ausserhalb der Organisation betrachtet.

Diese Fallstudie bietet Raum für die genaue Beobachtung, wie Situationen und damit verbundene Erwartungen wahrgenommen werden und Einfluss auf Institutionen im Management haben. Zunächst werden nun die zentralen Begriffe vorgestellt.

2.1.1. *Institution*

Es gibt, wie bereits erwähnt, unzählige Definitionen des Begriffs „Institution“, die auch auf verschiedenen Analyseebenen angesiedelt sind. Grundsätzlich wird in dieser Arbeit mit einem umfassenden Begriff gearbeitet, der aber mit den folgenden Erläuterungen im Hinblick auf die empirische Untersuchung konkretisiert wird. Die folgende Definition ist grundsätzlich auf der Makroebene angesiedelt, kann aber mit den erwähnten Konkretisierungen auf die Mesoebene übertragen werden und dient so der vorliegenden Arbeit als adäquate Grundlage. W. Richard Scott (2008, 49) definiert Institutionen wie folgt: „Institutions are compromised of regulative, normative and cultural-cognitive elements, that together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life“.

Konkreter beschreiben Hasse/Krücken (2005, 64f) Institutionen als Erwartungszusammenhänge, die Verhaltensweisen in der Gesellschaft ermöglichen, aber auch begrenzen. Da sie diese Funktion innehalten, haben sie eine strukturierende Wirkung und ermöglichen beispielsweise die geordnete Interaktion von Organisationen. Campbell (2004, 1) weist darauf hin, dass Institutionen eine Art externe Kräfte darstellen, die das Handeln von Akteuren ermöglichen und einschränken, Konflikte regulieren sowie für die Stabilität der Gesellschaft sorgen. Im Bezug auf Organisationen haben Institutionen also Einfluss auf deren formale Struktur und Handlungsweise und bilden zugleich einen Sonderfall, denn insbesondere in Organisationen werden – im Vergleich zu anderen Sozialformen - hoch formalisierte und so institutionalisierte Handlungen erwartet (Meyer/Rowan 1977, 341). Beispielsweise sind Positionen in Organisationen an Aufgaben und nicht an Personen gebunden, weshalb Stellen als Institutionen gelten (Walgenbach/Meyer 2008, 43; Zucker 1977, 728f).

Es gibt viele weitere konkrete Beispiele für Institutionen und die Bandbreite reicht von Impfungen, Universitäten über den Handschlag bis hin zum Wählen. So verschieden diese auch anmuten, weisen sie dennoch die oben ausgeführten Gemeinsamkeiten auf (Jepperson 1991, 145). Des Weiteren sind sie nach Zucker (1977, 729f) auf nachfolgende Generationen übertragbar (transmission), erhalten sich so aufrecht (maintenance) und können schliesslich eine gewisse kulturelle Beharrlichkeit (cultural persistence) aufweisen, die sie widerstandsfähiger gegen Wandel machen. Diese Beständigkeit verfügt über verschiedene Ausprägungsstufen, die sich im Laufe der Zeit ändern können. Stark ausgeprägt können etwa Rechtsnormen oder Organisationsregeln sein. Dem gegenüber stehen Sitten, Bräuche oder Gewohnheiten, die auf den ersten Blick zwar weniger formalisiert wirken, aber dennoch starke Handlungserwartungen aufweisen und eine umfassende Sozialisation voraussetzen (Hasse/Krücken 2008, 163). Grundsätzlich besteht jedoch immer eine gewisse Freiheit, sich von bestimmten Institutionen zu distanzieren und mit der Wahrnehmung zu spielen. Die Reaktionen von

Akteuren auf Institutionen sind nach Hasse/Krücken (2008, 167) also nicht "durch die Institutionen determiniert". Dieses Argument wird unter 2.3. genauer beleuchtet.

Abschliessend werden die gemachten Ausführungen zu Institutionen mit Professionalisierung verknüpft. Werden beispielsweise institutionelle Settings wie Stellen mit zugewiesenen Aufgabenbereichen oder eine Hierarchie geschaffen, entspricht dies der erwarteten Struktur von Organisationen und wird als professionell angesehen. Daneben sind organisationsinterne Abläufe stark formalisiert, es bestehen Jahresplanungen oder Leitbilder. Findet also eine verstärkte Ausdifferenzierung und Formalisierung solcher Institutionen statt, kann dies als professionelles Handeln in einer Organisation angesehen werden.

2.1.2. Legitimation

Der Zusammenhang von Legitimation und Professionalisierung muss durch zwei Grundannahmen des Neo-Institutionalismus erläutert werden. Den ersten Kern des Neo-Institutionalismus formulieren Walgenbach/Meyer (2008, 11) so: "Die Umwelt von Organisationen besteht aus institutionalisierten Erwartungsstrukturen, die die Ausgestaltung von Organisationen nachhaltig prägen". Dieser These liegt die Annahme zu Grunde, dass Organisationen offene Systeme sind und so die Umwelt Einfluss auf deren Ausprägung hat. Eine weitere Grundthese besagt, dass Organisationen nicht auf Grund ihrer Effizienz und ihrer Aufgabenbewältigung in ihrer Umwelt überleben, sondern dann, wenn sie in ihrer Struktur von ihrer Umwelt als legitim angesehen werden und dass sie dazu tendieren - als dritte These – sich einander anzugleichen. „Organizations tend to model themselves after similar organizations in their field that they perceive to be more legitimate or successful” (DiMaggio/Powell 1983, 152). Die Legitimität kann in unterschiedlicher Weise erlangt werden und geschieht dann optimal, wenn vielfältige Umwelterwartungen erfüllt werden können. Im konkreten Fall des Biosphärenmanagements sind diese Erwartungen beispielsweise Bedürfnisse von Mitgliedern, Mitarbeitern, Produzenten, Partnern, Nutzern und Besuchern. Gleichzeitig bestehen gesetzliche Vorgaben, regionale Eigenheiten und in diesem besonderen Fall Richtlinien und Aufträge der UNESCO, wie Forschung, Bildung und Erhaltung. Die Legitimierung findet in der Organisation intern und extern statt. Äussere Einflüsse zeigen sich primär durch die Erfüllung von Umwelterwartungen, während organisationsintern soziales Engagement, Mitarbeiterpartizipation oder die Einstellung bestimmter, besonders qualifizierter Personen erwartet wird (Meyer/Rowan 1977, 341, 354).

Mit dem primären Ziel der Legitimierung erstellen Organisationen Positionen, Strukturen und bürokratische Abläufe so, dass sie möglichst genau den Rationalitätserwartungen des institutionellen Umfeldes entsprechen und nicht nur weil sie damit die Effizienz im Unternehmen steigern. Diese

Divergenz von technischer und erwarteter Effizienz benennen Meyer/Rowan (1977, 340f, 352) als Rationalitätsmythen. Das heisst institutionelle Regeln werden übernommen, ohne hinterfragt zu werden, und dienen einzig der Legitimierung des Unternehmens. Werden solche Rationalitätsmythen also übernommen, sind Umwelterwartungen erfüllt und die Organisation erhält Legitimität, was ihr das Überleben und den nötigen Ressourcenfluss sichert. Würden diese erwarteten Elemente fehlen, entstünde Erklärungsbedarf und das Umfeld nähme die Organisation nicht mehr als professionell und legitim wahr (Walgenbach/Meyer 2008, 26). Implizit bedeutet dies aber auch, dass die Übernahme von besonderen Managementpraktiken und Programmen nicht ineffizient oder gar geschäftsschädigend ist, denn diese Anpassung strahlt auch Professionalität aus und erhöht so die Legitimität weiter. In diesem Zusammenhang kann das professionelle Handeln des Managements zur Legitimation beitragen.

2.1.3. Organisation

Wie bereits in der Fragestellung festgehalten, ist ein Grossteil des gesellschaftlichen Lebens von Organisationen geprägt und die heutige Gesellschaft kann als Organisationsgesellschaft beschrieben werden, was deren genauere Untersuchung rechtfertigt (Meyer/Rowan 1977, 343).

Die UBE ist nach dem Verständnis von Hall/Tolbert (1996, 4f) deshalb eine Organisation, weil es sich um eine begrenzbare Vereinigung mit normativen Regeln, mit einer Hierarchie und einem Kommunikationssystem sowie formalisierten Verfahren handelt. Das gesamte Unternehmen ist in eine Umwelt eingebettet, weist eine gewisse Beständigkeit auf, agiert zielgerichtet und den Umwelterwartungen entsprechend. Durch diese Handlungen treten Ergebnisse ein, die für die Organisationsmitglieder, die Organisation selber und weitere Akteure aus der Umwelt Auswirkungen haben. Besonders das zielgerichtete Handeln wird oft – von innen und aussen – als zentrale Eigenschaft von Organisationen beschrieben und unter dem Begriff Rationalität behandelt. Firmen, die nicht rational und somit auch effizient agieren, überleben kaum. Ebenso werden Vereine aufgelöst, die sich nicht um ihre Mitglieder kümmern. Solche alltäglichen Beispiele untermauern den weit verbreiteten Rationalitätsglauben und dessen direkten Einfluss auf das Überleben von Organisationen. In Anlehnung an das webersche Bürokratiemodell kann Professionalität deshalb als eine Tugend von Organisationen beschrieben werden. Darunter sind bürokratische Attribute wie Rationalität, Effizienz, Sachlichkeit, Arbeitsteilung und Hierarchie zu verstehen, genauso wie personenunabhängige Stellenbesetzung, Abkehr von willkürlichen Entscheiden und dafür die Schaffung von formalen Abläufen und Prozessen. Wenn Professionalität ins heutige Organisationsverständnis übertragen wird, tritt besonders im neo-institutionalistischen Verständnis die Rationalität in den Hintergrund

und Legitimationsprozesse spielen eine grössere Rolle. In diesem Zusammenhang werden Rationalitätsmythen oder Erwartungen moderner Strukturen, wie beispielsweise Corporate Social Responsibility, Umweltschutz oder Gleichstellungsprojekte, als professionell angesehen und dienen so der Legitimation des Unternehmens (Walgenbach/Meyer 2008, 15ff).

Führt man das Argument weiter aus, kann Professionalität auch als Folge isomorpher Prozesse verstanden werden, wie sie DiMaggio/Powell (1983, 150ff) ausdifferenziert haben. Unter Isomorphie wird die Strukturangleichung von Organisationen in ähnlichen institutionellen Umwelten bezeichnet und es werden drei Arten von Isomorphien unterschieden. Als Erstes kann eine solche Strukturangleichung durch Zwang geschehen (coersive isomorphism). Diese kann formell oder informell an Organisationen herangetragen werden, von anderen Organisationen, dem kulturellen Umfeld oder von Nationalstaaten. Beispiele hierfür sind Anpassungen an Regierungsvorgaben, Gesetze, technische oder soziale Bestimmungen. Besonders bei Problemen oder Unsicherheiten tendieren Organisationen zur zweiten Art von Isomorphie, nämlich mimetischer und freiwilliger Angleichung an andere Organisationen (mimetic processes). Andere Unternehmen zeigen mögliche Lösungsstrategien oder modernere, erfolgsversprechende Strukturen, die von Organisationen freiwillig oder unter Zwang übernommen werden. Als Drittes kann Angleichung auch auf Grund von normativem Druck passieren (normative pressure). Zentral dabei ist die Professionalisierung der Berufe. Es besteht klar der Anspruch, dass adäquat ausgebildete und durch ein Zertifikat als kompetent bezeichnete Personen einzustellen sind. Ausbildungsstätten reproduzieren Personen mit ähnlichem Wissen, ähnlichen Problemlösestrategien und Verfahrensweisen. Im Verlauf dieser Sozialisation entwickeln diese Personen eine Vorstellung davon, was in ihrem Beruf professionelles Handeln bedeutet. Buchhaltungen ähneln sich deshalb, weil sie von gleich ausgebildetem Personal, das auf denselben Programmen geschult wurde, geführt werden. Ähnliches gilt für Marketingabteilungen, Personalführung oder Qualitätsmanagement. So werden also indirekt auch Arbeitsabläufe und formale Strukturen in Organisationen inkorporiert und so professionalisiert (Walgenbach/Meyer 2008, 38f, 52).

Die Reaktion auf Erwartungen oder Druck wird aber nicht von Akteuren gesteuert. Denn unter organisationssoziologischen Gesichtspunkten können Akteure in ihrer institutionellen Umwelt nicht frei wählen, welcher Institution, Gewohnheit, Norm oder welchem Gesetz sie sich unterordnen oder wo sie sich bedienen. Dies verdeutlicht folgendes Zitat: „One cannot decide to get a divorce in a new manner, or play chess by different rules [...]“ (DiMaggio/Powell 1991, 10). Vielmehr wird der Akteur unhinterfragten Erwartungen zu entsprechen versuchen, denn er weiss durch Sozialisation und Ausbildung, welche Handlungen in bestimmten Situationen angemessen sind. Individuen treffen zwar laufend Entscheide, doch tun sie dies nur vor dem Hintergrund ihres Wissens über institutionell angepasstes Verhalten (DiMaggio/Powell 1991, 11).

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf organisationaler Ebene, wie das Biosphärenmanagement institutionelle Anpassungen vornimmt, immer vor dem Hintergrund, dass dieses Verhalten von seinem institutionellen Umfeld als professionell erwartet wird. Deshalb folgen in den nächsten Abschnitten keine klassischen Wandeltheorien, sondern konkrete Anpassungen auf das hier vorliegende Analyseniveau und -objekt.

2.1.4. Auslöser von Wandel

Im Zusammenhang mit institutionellem Wandel wird in der Literatur einheitlich von exogenen und endogenen Faktoren gesprochen. Exogene Faktoren sind auf der Makroebene angesiedelt und umfassen beispielsweise Kriege, Wirtschaftskrisen, politische Änderungen in Nationalstaaten, Revolutionen, Naturkatastrophen, Technologieinnovationen oder veränderte Gesetzgebungen. Sie sind empirisch nicht ganz einfach zu erforschen, da die Ursachen-Wirkung-Richtung kaum eindeutig festgemacht werden kann (Campbell 2004, 174; Walgenbach/Meyer 2008, 103). Endogene Faktoren auf der anderen Seite beruhen auf Widersprüchen und Inkonsistenzen zwischen Handlungslogiken innerhalb einer Institution und sind auf der Mesoebene zu beobachten. Institutionen sind immer mehrdimensional und verfügen so über unterschiedliche Prozesse und Regelungen, die sich auch widersprechen können. Diese Widersprüche können innerhalb von Institutionen den Zwang zu einem Wandel entstehen lassen, damit sich diese internen Spannungen und Probleme beheben lassen. (Campbell 2004, 174f). Etwas differenzierter betrachten Walgenbach/Meyer (2008, 105 -108) diese institutionsinternen Spannungen und eruieren drei Arten von Veränderungsinputs. Erstens können zwischen verschiedenen institutionellen Elementen Widersprüche auftreten. Wie unter Kapitel 2.1.3. beschrieben, kann die hohe Komplexität in Organisationen und ihrem Umfeld Konflikte hervorrufen oder fehlende Konsistenz von Regelsystemen aufdecken. Zweitens wird diese Komplexität durch das Vorhandensein multipler Institutionen und so unterschiedlichster Logiken weiter verschärft und kann als weiterer Grund für Wandel angeführt werden. Drittens handelt es sich bei der Implementierung von institutionellen Logiken oder Handlungsabläufen immer um die Übernahme von abstrakten Regeln, die in konkrete Handlungssituationen – die in jeder Organisation variieren – transformiert und übersetzt werden müssen und so einen bestimmten Interpretationsspielraum aufweisen. Werden Umdeutungen oder Missdeutungen vorgenommen, kann dies zu einem Verschwinden oder einer Veränderung der Institution führen. Auch Campbell (2004, 174f) sieht in der Tatsache, dass Institutionen und Organisationen multidimensionale Einheiten sind, einen Hauptgrund für Wandel. Da Praktiken, Prozesse und Strukturen auf verschiedenen Handlungslogiken beruhen, treten Widersprüche und Ungereimtheiten auf, die Wandel begründen können.

Diese zwei Dimensionen von exogenen und endogenen Ursachen für Wandel werden in der vorliegenden Arbeit ganz konkret auf die Institutionen in der Organisation der UBE übertragen. Die exogenen Faktoren werden dabei etwas enger gefasst und auf die unmittelbare Umwelt der UBE beschränkt. Endogene Faktoren hingegen werden in den Institutionen im Biosphärenmanagement selbst beobachtet. Neben den Ursachen sind vor allem die Reaktionen und Mechanismen von Interesse, die auf Auslöser folgen. Diese werden im nächsten Kapitel ausdifferenziert.

2.1.5. Arten von Wandel

In diesem Abschnitt werden nicht klassische Arten von Wandel, wie revolutionärer oder evolutionärer Wandel unterschieden (Campbell 2008, 174f; Walgenbach/Meyer 2008, 73), sondern es wird beleuchtet, wie Anzeichen des Wandels oder Probleme, die zu Veränderungen führen können, überhaupt wahrgenommen und je nach Kontext interpretiert werden. In einem zweiten Abschnitt werden mögliche Lösungsstrategien vorgestellt, wie mit diesen Einflüssen aus der Umwelt umgegangen wird und wie diese zum Wandel der Organisationsstruktur und somit zum Wandel der Institutionen führen. Schliesslich erfolgt eine Bezugnahme zum Thema der Professionalisierung.

Das Management der UBE ist mit verschiedenen Erwartungen aus der Umwelt konfrontiert. Dabei weisen die internen Strukturen Widersprüche auf und zugleich haben die angestellten Personen durch ihre Ausbildung und Sozialisation eine Vorstellung von professionellem Handeln.

Damit Erwartungen aber umgesetzt werden können, müssen Organisationen diese wahrnehmen. Diese Wahrnehmung kann eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Umfeld und internen Ansprüchen sein oder auch nur eine zufällige, „quasi reflexartige Interpretation“ (Hasse/Krücken 2005, 67). Die Reaktion auf institutionelle Vorgaben ist also nicht durch diese selber vorgegeben, sondern liegt bei den Akteuren der Organisation.

Neben der Wahrnehmung an sich ist auch die Bewertung dieser kontextabhängig. Ob eine Erwartung als problematisch verstanden wird oder nicht, hängt von der jeweiligen Perspektive ab, denn Probleme sind immer sozial konstruiert. Probleme führen nach Campbell (2004, 176) dann zu einem Handlungsbedarf und so meist auch zu Wandel, wenn Akteure ihren Zugang zu Macht und anderen Ressourcen in Gefahr sehen und auf Grund dessen, Veränderungen anstreben. „Actors are more likely to pursue/resist change in the institutions affecting the distribution of resources or power if they perceive that it will increase/decrease their resources or power.“ Diese Tatsache macht die Wahrnehmungsmechanismen und somit die Entscheidungshintergründe des Biosphärenmanagements interessant.

Meyer/Rowan (1977, 341) stellen in diesem Zusammenhang einen spannenden Mechanismus vor. Sie und weitere (Brunsson 1989, Walgenbach 2000) belegen mit empirischen Untersuchungen, dass Organisationen institutionelle Vorgaben nur symbolisch befolgen. Deshalb wirken diese sich kaum auf die Kernaktivität des Unternehmens aus und sind mit dieser nur lose gekoppelt. Organisationen können solch lose Kopplungen aus strategischen Gründen wählen, tun dies aber oftmals notgedrungen. Die institutionellen Erwartungen aus den komplexen Umwelten der Organisation und die organisationsinternen Erwartungen sind meistens so vielfältig, dass diese gar nicht alle in gleicher Weise und gleichzeitig erfüllt werden können (Hasse/Krücken 2005, 67ff). Ein Beispiel dafür sind Politikerinnen und Politiker, die sehr hohe, komplexe und auch widersprüchliche Erwartungen zu erfüllen haben. Diese können weder von einer einzelnen Partei noch einem einzelnen Akteur vollumfänglich erfüllt werden. Der Umfang ist zu gross, die Anliegen weisen Widersprüche auf, oder es entstehen Interessen- oder gar Gesetzeskonflikte. Schliesslich sind hier lose Kopplungen wichtig, damit die Erwartungen scheinbar erfüllt werden und die Organisation legitimiert wird (Hasse/Krücken 2005, 68f). Im Biosphärenmanagement zeigt sich dieses Dilemma in den eingeschränkten finanziellen Ressourcen, die zur Erfüllung unendlich vieler Aufgaben und Projekte ausreichen sollten. Beim Entscheid, wie und welche Ansprüche erfüllt werden, sind deshalb immer auch strategische Entscheide relevant. Welche Projekte und Handlungen besitzen am meisten Legitimität und sichern so weiteren Ressourcenfluss (vgl. Protokoll Vorgespräch)? Da diese Widersprüche in so vielen Bereichen auftreten, ist es also wichtig, die konkrete Verarbeitung dieser Erwartungsansprüche genau zu beleuchten. (Hasse/Krücken 2005, 71).

Die Ausführungen von Scott (1991, 175 - 180) stellen nun eine differenziertere Betrachtungsweise zur Verfügung, wie Organisationen in ihrem institutionellen Umfeld auf Wandel reagieren können. Es werden nun sieben exemplarische Möglichkeiten zum Zusammenhang von Organisation und Umwelt vorgestellt, die sich entweder mit der Umwelt, der Wirkung von Mechanismen oder mit Einflussformen auseinander setzen.

Als erstes wird „Imposition“ (Auferlegung, Aufzwingen; Übers. d. Verf.) erwähnt. In der institutionellen Umwelt existieren Agenten (Staaten oder private Unternehmen), die entweder über Macht oder Autorität nachhaltig Einfluss auf Strukturformen in der Organisation nehmen können. Darunter fällt auch der von DiMaggio/Powell (1983) eingeführte Mechanismus „coercive isomorphism“.

Unter dem Begriff „Authorization“ (Genehmigung, Legitimation; Übers. d. Verf.) wird als zweiter Punkt das Verhältnis der Organisation zu den ihr übergeordneten Stellen beschrieben. Unterstellte Organisationen holen sich bei einer ihnen übergeordneten Stelle die Legitimation für ihre Struktur.

Diese Form ähnelt dem von DiMaggio/Powell (1983) vorgestellten normativen Druck und ist tatsächlich vor allem in Berufsbereichen zu finden. Sie ist zwar oft mit Kosten verbunden, da fachkundiges Personal eingestellt wird, die Kosten rechtfertigen sich aber, denn sie haben einen hohen Legitimationscharakter und sichern so das Überleben der Organisation.

Die dritte Strategie, „Inducement“ (Anreiz, Anlass; Übers. d. Verf.), muss von Agenten in einem Umfeld eingesetzt werden, in dem sie über zu wenig Macht verfügen, um ihre Forderungen durchzusetzen. Dann muss über Anreizsysteme oder indirekte Einflussnahme gearbeitet werden. Solche Anreize können Steuererleichterungen oder besondere Vorverkaufsverträge sein.

Beim vierten Punkt, „Acquisition“ (Erwerb, Zugang; Übers. d. Verf.), handelt es sich um die freiwillige Übernahme von institutionellen Vorgaben aus der Umwelt, was laut Scott (1991, 178) sehr umfangreich untersucht wird. Dieser Erwerb von Neuerungen kann auf mimetische oder normative Effekte zurückzuführen sein. Er gilt im Vergleich zu den Punkten zwei und drei als weniger oberflächlich und nachhaltiger, da mehr intrinsische Motivation und Freiwilligkeit der Unternehmer vorhanden ist.

Als „Imprinting“ (Prägung; Übers. d. Verf.) wird Folgendes beschrieben: „[...] the process by which new organizational forms acquire characteristics at the time of their founding which they tend to retain into the future“ (Scott 1991, 178). Dieses Phänomen zeigt, dass ab einer bestimmten Größe eine Organisation ein bestimmtes Personalvolumen, Eigenkapital und eine bestimmte Struktur oder besondere Programme benötigt. Auch hier werden Strukturen nicht nur auf Grund rationaler Überlegungen übernommen, sondern einfach, weil sie als "taken for granted" gelten. Diese Annahme macht auch die Widerstandsfähigkeit dieser Form aus.

Als sechster Punkt wird die Eingliederung von Umweltstrukturen unter „Incorporation of environmental Structures“ gefasst. Inkorporation meint weder die Einflussnahme von Agenten aus der Umwelt (Zwang oder Autorität), noch dass diese Anreize für die Übernahme von gewissen Elementen schaffen, noch dass die Leitung einer Organisation bewusst die Entscheidung dazu trifft. Gemeint ist das Auftreten eines breiten Adaptionsprozesses über einen längeren Zeitraum in einem sehr breiten Feld, wobei Umweltstrukturen inkorporiert werden. Dieser Verlauf ist ungeplant und eine Art von Institutionalisierung, die als historischer Prozess verstanden wird.

Siebtens wird der Mechanismus des „Bypassing“ (Umgehung; Übers. d. Verf.) erwähnt. Es gibt in Organisationen - Scott verweist hier auf eine Untersuchung von Schulen - bestimmte Meinungen und Werte, die nicht organisational sondern institutionell geprägt sind und so in verschiedenen Organisationen desselben Feldes auftreten. Organisationen umgehen in diesen Fällen die individuelle Auseinandersetzung mit Werten und übernehmen einfach bereits etablierte.

Zu all diesen Punkten hält Scott (1991, 181f) jedoch fest, dass es eine weitere Ausdifferenzierung und empirische Belege dazu braucht, was diese Arbeit im Abschnitt 5. „Interpretation“ leistet. Werden die aufgeführten Punkte in Bezug zum Begriff der Professionalisierung gestellt, können diese Mechanismen als mögliche Bewältigungsstrategien für Umwelterwartungen betrachtet werden, die an das professionelle Handeln einer Organisation gestellt werden.

2.2. Theoretischer Bezug zur Fragestellung

Vor diesem theoretischen Hintergrund stellt die nachfolgende Untersuchung ein exemplarisches Beispiel dar, wie in einer Organisation Institutionen beobachtet werden können. Daneben soll auch die institutionelle Umwelt nicht ausser Acht gelassen werden, da erwartet wird, dass Umweltansprüche zu Veränderungen der Institutionen in der Organisation führen.

Wie unter 2.1.1. erläutert, stellen Organisationen eine Besonderheit dar, da von ihnen eine besonders starke Formalisierung und Hierarchisierung erwartet wird. Für das Fallbeispiel der UBE kann in diesem Bereich eine starke Veränderung vermutet werden, da das Unternehmen seit seiner Gründung vor zehn Jahren beobachtet wird. In dieser Zeit strebt das Unternehmen nach Legitimation durch die institutionelle Umwelt und versucht deren Rationalitätserwartungen zu entsprechen. Primär werden also Institutionen gesucht und beschrieben. Die Aufnahme und Ausdifferenzierung von Institutionen wird als eine mögliche Reaktion erwartet. Sie sorgen für die Stabilität der Organisation, indem sie Abläufe strukturieren und so die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation erwartbarer machen, aber auch externen Ansprüchen entsprechen (vgl. 2.1.2.). Werden diese theoretischen Implikationen in der Untersuchung gefunden, sind Auslöser dafür auch innerhalb der Organisation zu suchen, da angenommen werden kann, dass die Mitarbeitenden durch ihre Ausbildung und Sozialisation ebenfalls über Erwartungen und Vorstellungen von angepasstem Handeln verfügen.

Neben diesen endogenen und exogenen Faktoren wird ebenfalls erwartet, dass bestimmte Muster oder Mechanismen von Wandel identifiziert werden können (vgl. 2.1.5.). Grundsätzlich werden Strukturangleichungen an andere Organisationen erwartet, obwohl die UBE das einzige Biosphärenreservat der Schweiz ist und deshalb ein einzigartiges institutionelles Umfeld aufweist. Da die UBE den Vorgaben der UNESCO und vielen weiteren gesetzlichen Bestimmungen entsprechen muss, wird erwartet, viele Beispiele für „Imposition“ zu finden. Ebenfalls ist zu vermuten, dass die Organisation Muster für „Imprinting“ und „Acquisition“ liefern wird, da sie seit ihrer Gründung untersucht wird, sich einerseits stark vergrössert und andererseits in ihrer Region etabliert hat.

2.3. Kritische Reflexion der Theorie

Neben diesen vermuteten Erkenntnissen, weist die verwendete Theorie des Neo-Institutionalismus Bereiche auf, die nicht erklärt werden können. Hasse/Krücken (2005, 71f) nennen dafür das Beispiel des rationalen Akteurs, dessen Interessen und Handlungsmöglichkeiten vernachlässigt werden. Im Bezug auf den institutionellen Wandel im Biosphärenmanagement wird hier primär von überindividuellen Mechanismen gesprochen und dennoch sind an Wandel immer auch Akteure beteiligt, die mit ihren Entscheiden einen Wandel fördern oder auch behindern können. Ein anderer Aspekt auf Individualebene ist der Wahrnehmungsspielraum, den Individuen im Bezug auf Institutionen haben und der von anderen Autoren betont wird. Daraus kann gefolgert werden, dass nicht nur die Institutionen Handlungen und Reaktionen determinieren, sondern dass auch Individuen einen gewissen Einfluss ausüben können (Hasse/Krücken 2008, 167).

Diesem Argument kann jedoch widersprochen werden. Andere Forscher gehen davon aus, dass nicht nur Mechanismen des Wandels, sondern auch Akteure sozial konstruiert sind und so in ihrem Handeln einer Auswahl von institutionell bereits vorgegebenen „scripts“ folgen. Dem entspricht auch die Sichtweise von DiMaggio/Powell (vgl. 2.1.3.). Hasse/Krücken (2005, 71-76) benennen weitere Vorteile einer Theorie ohne Akteure. Nur ohne Akteure könne erklärt werden, weshalb beispielsweise in Organisationen ein so ausgeprägtes Mass an Standardisierung zu finden sei, obwohl doch die Handlungen aller rationalen Akteure unterschiedlichste Präferenzen und Ziele aufweisen.

Dieser Diskurs um Wahrnehmung und Einflussnahme spiegelt sich in aktuellen Forschungen und Theorieentwicklungen. Es wird nicht mehr von einer einseitigen Einflussnahme des Umfeldes auf die Organisationen ausgegangen, sondern von einem möglichen Wechselspiel zwischen verschiedenen Ebenen. Einzelpersonen als rationale Akteure werden dabei weiterhin aussen vor gelassen, aber Organisationen kann eine bestimmte Agentenschaft zugeschrieben werden. Diese so genannten „Institutional Entrepreneurs“ bezeichnen Organisationen verschiedenster Art (soziale Bewegungen, Berufsverbände), die durch ihre Grösse oder ihre zentrale Rolle in einem organisatorischen Feld Einfluss auf Veränderungen im Feld nehmen können (Hasse/Krücken 2008, 174f).

3. Methoden

In diesem Abschnitt werden die verwendeten Methoden der empirischen Untersuchung vorgestellt und in Zusammenhang mit der Fragestellung begründet. Weitere Erläuterungen zur konkreten Anwendung sind im Anhang zu finden.

Im Fokus dieser Einzelfallstudie steht der institutionelle Wandel des Biosphärenmanagements der UBE. Mit den Methoden der Inhaltsanalyse und den leitfadenzentrierten Interviews soll einerseits ein Wandel im Management aufgezeigt und andererseits sollen Gründe dafür genannt werden können.

Im Hinblick auf diese Ziele weist eine Einzelfallstudie folgenden Vorteil auf: Die qualitative Auseinandersetzung mit dem Thema lässt eine offene und mit weniger Vorannahmen gestaltete Beobachtung des Untersuchungsgegenstandes zu. Das heisst, es muss nicht alles im Voraus kategorisiert und die Analyse kann so dem Prozess angepasst werden. So ist es beispielsweise möglich, Auslöser von Wandel und die besonderen Zeitpunkte differenzierter zu beleuchten oder eine Gewichtung vorzunehmen. Nachteilig hingegen ist die fehlende Generalisierbarkeit.

Problematisch an der Untersuchung könnte der Erhebungszeitpunkt sein. Die Beschreibung eines Prozesses verläuft idealerweise in Echtzeit und wird in Form einer Langzeitstudie begleitend durchgeführt. Für diese Arbeit werden neben der aktuellen Situation auch die vergangenen zehn Jahre retrospektiv untersucht. In diesem Zusammenhang kann es bei Interviews sein, dass lange zurückliegende Motive und Erinnerungen verfälscht oder getrübt sind und so das Resultat ändern. Hingegen können im Rückblick Veränderungsprozesse und Wandel eindeutiger erkannt und beschrieben werden. Diese Problematik zeigt sich allerdings nur für die Interviews. Für die Analyse der Geschäftsberichte und Jahresprogramme spielt dies keine Rolle, da sie in den jeweiligen Jahren erstellt worden sind. Die Ergebnisse der Geschäftsberichtsanalyse können zudem helfen, die Aussagen der Interviewpartnerinnen auf ihre Aussagekraft hin zu prüfen, weshalb das Problem der Retrospektivität nicht zu Verfälschungen führen wird.

In diesem grundsätzlich qualitativen Untersuchungssetting finden zudem statistische und formale Elemente Eingang, was den Wandlungsprozess deutlicher erscheinen lässt, zu einer weiteren Datentriangulation führt und zusätzlich eine quantitative Erweiterung ermöglicht (Mayring 2008, 21f).

3.1. Inhaltsanalyse

Bei einer Inhaltsanalyse werden kommunikative Inhalte untersucht, die verbal oder schriftlich zu Stande gekommen sind. Für die Analyse müssen sie jedoch in symbolisierter Form vorliegen. Zentral für die korrekte methodische Vorgehensweise sind ein systematisches, regel- und theoriegeleitetes Vorgehen sowie die intersubjektive Nachvollziehbarkeit. Das Material wird zudem nicht isoliert, sondern im Kommunikationszusammenhang betrachtet. Das heisst, neben dem Inhalt an sich sind auch die Entstehung und die beabsichtigte Wirkung mit einzubeziehen (Mayring 2008, 11, 27, 42). Das Ziel der vorliegenden Inhaltsanalyse besteht also darin, Rückschlüsse auf Wandel im Biosphärenmanagement und dessen Professionalisierung vorzunehmen.

Zentral dabei ist die Aufzählung und Erfassung von Veränderungen und noch nicht deren Begründung, was erst durch die Interviews geleistet werden soll. Um diesen Wandel aufzuzeigen, wurden für die Analyse vier Jahresberichte ausgewählt, die in den Jahren 2000 bis 2010 veröffentlicht worden waren und den verschiedenen Partnern und Kunden und auch intern die Aktivitäten des jeweils vergangenen Jahres präsentierten. Wichtig bei der Auswahl waren Anschaulichkeit und Aussagekraft. Dafür muss die Auswahl nicht als repräsentativ gelten. Neben diesen Berichten existieren noch viele weitere Dokumente, die jedoch bewusst weggelassen wurden, da sie wenig Aussagen zum Management zulassen und keinen Beitrag zur Beantwortung der Fragestellung liefern.

Ausgewählt wurden die Berichte von 2000 und 2001, 2006 sowie der neuste Bericht von 2010. Aus den Entstehungsjahren wurden zwei Berichte ausgewählt, da diese sehr kurz waren und der Bericht aus dem Jahr 2001 nie über die Entwurfsphase hinaus kam. So lassen zwei Berichte mehr Aussagen zu und erleichtern deshalb einen Vergleich mit den Folgejahren. Der Bericht von 2006 wurde ausgewählt, weil er erstmals als Broschüre erschien und eine umfassende Änderung des Layouts und des Inhaltes vorgenommen worden war. Als Folge davon hatte sich auch der Name von Jahres- in Geschäftsbericht geändert. Deshalb wird nachfolgend von Geschäftsberichten die Rede sein. Das letzte Jahr dient schliesslich als Ist-Situation zur Abrundung des Entwicklungsprozesses. Als ergänzendes Material dienen Auszüge aus dem Grobkonzept Biosphärenreservat 2002, Informationen aus der UBE-Homepage, einem Vorgespräch (Protokoll 8.2..4) und statistische Angaben aus den Interviews.

Alle diese Dokumente werden im Bewusstsein analysiert, dass sie von der UBE-Leitung zur bewussten Repräsentation hergestellt und neben institutionellen Vorgaben mit Rücksicht auf Erwartungen von Stakeholdern publiziert wurden.

Eine zusammenfassende Inhaltsanalyse eignet sich für die Beantwortung der Fragestellung am besten. Die Themen der jeweiligen Texte werden zusammengefasst und in Beziehung gebracht. So kann beim anschliessenden Vergleich der Wandel nachvollzogen werden. Der gesamte Ablauf der Analyse ist im Anhang dokumentiert und soll an dieser Stelle nur kurz zusammengefasst werden. Mit dieser Zusammenfassung findet eine Verdichtung und Abstraktion des Materials statt, was es einfacher vergleichbar macht (Mayring 2008, 57).

Nach Mayring (2008, 58) ist das Ziel einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse, "das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben [und] durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist." Die Geschäftsberichte sind sehr umfassend und können mit dieser Methode auf nützliche Weise reduziert werden. Klassischerweise werden verschiedene Stufen zur Abstraktion vorgeschlagen: Paraphrasierung, Generalisierung, Reduktion und Kategorisierung mit weiterer Reduktion (Mayring 2008, 61f). Zur effizienteren Gestaltung der Analysen wurden im Voraus Kategorien zur Dimension der Professionalisierung gebildet. So kann der Text gezielter nach relevanten Stellen durchsucht werden und es müssen nicht alle Analyseeinheiten paraphrasiert werden. Zudem können die Aussagen bereits in einem zweiten Schritt nach Kategorien sortiert und allenfalls ähnliche Paraphrasen weiter gebündelt werden. Auf dieser Grundlage findet schliesslich eine weitere Generalisierung und Reduktion statt. Der Bezug zu den theoretischen Annahmen und Analysezielen soll auch bei diesen Schritten nie verloren gehen und als Fokus für die Selektion dienen.

Die verwendeten Kategorien werden einerseits am Analysegegenstand selber und andererseits im Hinblick auf den theoretischen Hintergrund der Forschungsarbeit erarbeitet. Nach einem ersten Vor-Test an einem Jahresbericht von 1999 wurden weitere Anpassungen vorgenommen und auch während der Analyse fanden kleinere Anpassungen statt. In der abschliessenden Interpretation können auch neue Überkategorien oder Häufigkeitsanalysen aufschlussreich sein (Mayring 2008, 75f). Detaillierte Ausführungen dazu sind dem Anhang zu entnehmen.

3.2. Interviews

Vertiefte Auskunft zu Veränderungen im Biosphärenmanagement und mögliche Ursachen dafür sollen anhand von leitfadenzentrierten Interviews eingeholt werden. Für die zwei Interviews wurden Personen mit ähnlichen Hintergründen ausgewählt, die aber über verschiedene Zeitabschnitte Auskunft geben können. So kann eine grosse Breite an Hinweisen für die Forschungsfrage erreicht werden. Gleichzeitig ermöglichen solche Fallstudien einen sehr differenzierten - zwar nicht verall-

gemeinerbaren - Einblick in den individuellen Arbeitsbereich der Administration und dessen Veränderung. Bei den beiden Personen handelt es sich um die Leiterin der Administration zwischen 2001 und 2007 und ihrer Nachfolgerin ab 2007 bis heute. In ihrer Rolle haben die beiden Personen einen umfassenden Überblick über die Aktivitäten des gesamten Biosphärenmanagements und kennen Zusammenhänge und Aufgabenbereiche.

Bei einem Interview werden durch Fragen Antworten provoziert, die Meinungen und Bewertungen darstellen oder Auskunft über erinnerte, erlebte soziale Ereignisse geben. Deshalb unterscheidet sich ein Interview von einem Alltagsgespräch, denn es wurde systematisch vorbereitet und verläuft zielgerichtet und theoriegeleitet (Atteslander 2003, 120ff). Für die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit stehen vor allem Erfahrungen und Vermutungen für Ursachen davon im Zentrum, weshalb die Wahl auf eine wenig strukturierte Form des Interviews, das Leitfadenterview, fiel. Diese Interviewform verlangt von der interviewenden Person einerseits ein hohes Mass an Kontrolle der Situation, damit sie flexibel reagieren und das Gespräch im Fluss halten kann. Andererseits darf die Kontrolle den Gesprächsverlauf nicht einengen, da auch Platz sein soll für eine Erweiterung des Themenhorizonts (ebd. 146f). Atteslander (2003, 157) nennt als ein Beispiel dieser Art von flexibler Kontrolle die Fähigkeit „zentrale Fragen im richtigen Moment zu stellen.“ Für die konkrete Umsetzung dieses Hinweises wurde der Gesprächsleitfaden nach den praktischen Hinweisen von Froeschauer und Lueger (2003, 69ff) aufgebaut. Neben der ausführlichen Planungsphase des eigentlichen Gesprächs lag ein weiterer Fokus auf der Ausarbeitung der Fragen. Das Interview wurde dazu in eine explorative und eine klärende Phase aufgeteilt. Im explorativen Teil stehen die Themen und Erzählungen der interviewten Person im Zentrum und werden wenig unterbrochen. Im zweiten, klärenden Teil können Rückfragen gestellt und noch nicht angesprochene Themen aufgeworfen werden (ebd.: 2003: 70f). Besonderer Wert liegt auf der Wahl der Einstiegsfrage. Sie soll die Motivation der befragten Person steigern und eine hohe Zentralität zulassen (ebd. 156).

Ein Interview birgt aber auch problematische Aspekte. Erstens haben in der UBE seit ihrer Gründung nur wenige Personen in der Administration gearbeitet und es gab nur die zwei interviewten Leiterinnen. Diese eingeschränkte Auswahl hat den Vorteil, dass eine Zeitspanne lückenlos abgedeckt werden konnte, keine Auswahl getroffen werden musste und dennoch keine zu einseitige Meinung aufkommen konnte. Zweitens steht zwischen jeder Frage und jeder Antwort immer eine soziale Situation, die die Antwort beeinflussen kann. Als dritte - kaum zu vermeidende Schwierigkeit - antworten Personen je nach Befragungssituation (anonym, schriftlich, persönlich) verschieden oder sie beantworten Fragen aus Höflichkeit, obwohl sie zum angeschnittenen Thema nichts zu sa-

gen hätten (Atteslander 2003, 124f, 131f). Schliesslich verfügen die interviewte Person und die befragende Person nicht über die gleich grosse Motivation für ein Gespräch, was ebenfalls zu weniger authentischen Ergebnissen führen kann (ebd. 142).

Die Gespräche wurden aufgezeichnet und konnten anschliessend transkribiert werden. Im Anschluss an alle Gespräche wurde zudem ein Protokoll verfasst, in dem Bemerkungen zum Gesprächsverlauf oder ergänzende Informationen zu informellen Gesprächen vor- oder nachher notiert werden konnten (Forschauer/Lueger 2003, 74). Die Auswertung der Interviews erfolgte mit derselben zusammenfassenden Analysetechnik von Abschnitt 3.2.1. Jedoch wurden die erhaltenen Reduktionen in Beziehung zueinander gesetzt, damit die Argumentationslinien nicht verloren gingen. Weil aber auch hier die Themen im Zentrum stehen wurden die Transkriptionen schlank gehalten, dass heisst, Versprecher, Pausen und Wortwiederholungen wurden nicht explizit ausgeführt.

4. Empirische Untersuchung

In diesem Kapitel wird die empirische Untersuchung des Biosphärenmanagements der UBE dargestellt. Ziel ist es, an diesem Fallbeispiel den Wandel von Institutionen im Management aufzuzeigen und mögliche Auslöser dafür in der Organisation und ihrer institutionellen Umwelt zu benennen. Die methodischen Instrumente wurden im vorangehenden Kapitel beschrieben. Die zur Analyse verwendeten Kategorien hingegen sind im Anhang ausführlich dargestellt und dienen unter 4.2. „Wandel im Biosphärenmanagement“ zur übersichtlicheren Strukturierung als Unterkapitel. Abschliessend werden im Kapitel 4.3. die Ergebnisse zusammengefasst, mit dem Begriff der Institution verknüpft und für die anschliessende Interpretation aufbereitet. Zur einfacheren Einbettung der Thematik werden in Kapitel 4.1. die Inhalte und die allgemeine Organisation der UBE vorgestellt.

4.1. UNESCO Biosphäre Entlebuch

Entstanden ist die Biosphäre Entlebuch als Nachfolgeprojekt von „Lebensraum Entlebuch“, das 1997 als Reaktion auf die veränderten gesetzlichen Schutzbestimmungen von Moorlandschaften lanciert worden war (Protokoll Vorgespräch). Heute ist die UBE eines von 580 Biosphärenreservaten, die sich in 114 Ländern befinden (UNESCO-Homepage; Biosphere Reserves). Schweizweit ist die UBE jedoch einzigartig und repräsentiert eine voralpine Moor- und Karstlandschaft, die Moorbiotope und -landschaften, Jagdbanngebiete, Karstlandschaften, Waldreservate und Auenlandschaften umfasst (Grobkonzept 2002, 9). Definiert werden Biosphären allgemein wie folgt:

“Biosphere reserves are sites established by countries and recognized under UNESCO's Man and the Biosphere (MAB) Programme to promote sustainable development based on local community efforts and sound science” (UNESCO-Homepage; Biosphere Reserves).

Grundsätzlich sind Biosphärenreservate also Natur- oder Kulturlandschaften, die grösstenteils gesetzlich geschützt sind und die Biosphären der Erde repräsentieren. Durch ihren Schutz soll die Vielfalt der vorhandenen Lebensräume erhalten bleiben. Daneben sind aber auch die Erforschung der Gebiete und die Entwicklung von Nutzungsstrategien zentral. Diese Punkte zeigen, dass Menschen aus diesen Schutzräumen nicht ausgeschlossen werden, sondern zu einer nachhaltigen Entwicklung und so zum Erhalt dieser Lebensräume beitragen. Oftmals sind Biosphärenreservate deshalb auch Elemente der Regionalentwicklung. Ökologische, ökonomische, soziale, kulturelle und

planerische Aspekte spielen dabei eine wichtige Rolle und werden nach Möglichkeit in eine gute Balance gebracht (Ständige Arbeitsgruppe der Biosphärenreservate in Deutschland 1995, XVf, 3ff).

Eingebettet sind die Biosphärenreservate in das interdisziplinäre Programm „Man and Biosphere“ (MAB) der UNESCO (Ständige Arbeitsgruppe der Biosphärenreservate in Deutschland 1995, XVf, 3). Die Ziele des MAB-Programms prägen dementsprechend auch die Philosophie der UBE. Als Leitthemen definiert die UBE Erhaltung und Entwicklung, Partizipation, Kooperation und Management. Im Bereich des Managements setzt sich die UBE zum Ziel, „professionelle Begleitung und Beratung, Koordination von Forschung und Bildung, Moderation der Entwicklungsprozesse und regionales Marketing [...]“ bereit zu stellen (UBE-Homepage; Leitthemen). Daneben stehen auch die UNESCO-Ansprüche Bildung und Forschung an zentraler Stelle. Dem Biosphärenmanagement kommt dabei die Aufgabe des Aufbaus und der Leitung eines Kompetenzzentrums zu, dessen Aufgaben im nächsten Kapitel 4.2. weiter ausgeführt werden.

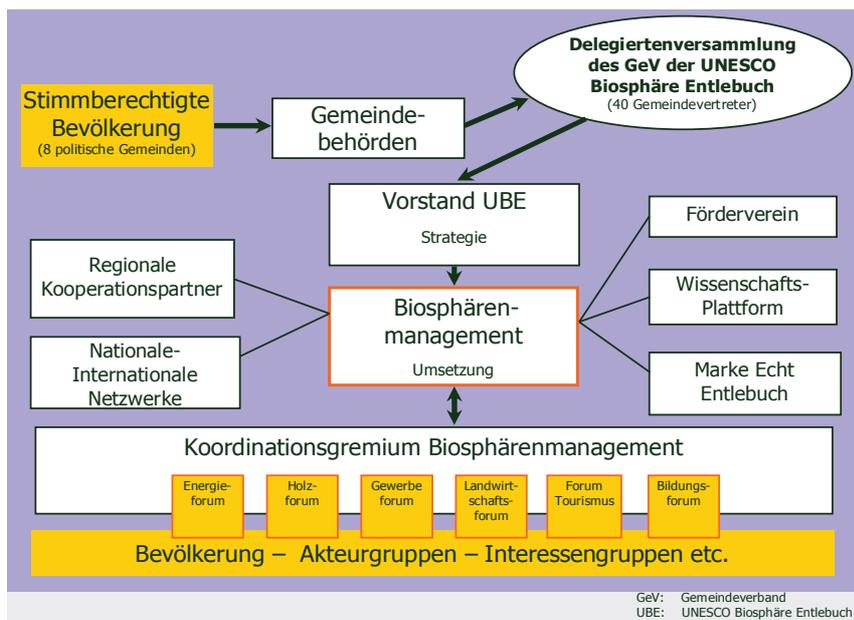


Abb. 1: Kooperationsmodell UBE, Quelle: Biosphärenhomepage; Organisation

Wichtig für ein abgerundetes Bild sind auch die Erläuterungen zur Position des Biosphärenmanagements in der gesamten Organisation der UBE. Der UBE gehören alle acht Gemeinden des Amts Entlebuch im Kanton Luzern an und sie stellen mit Mitgliedern des Gemeinderates den Vorstand der UBE. Der Vorstand und die Delegiertenversammlung bilden die strategische Führung der UBE und setzen das Biosphärenmanagement ein. Dieses übernimmt die operativen Handlungen. Die Foren sind Teilprojekte, die in partizipativer Weise Bedürfnisse der Region aufnehmen und selbständig - oder in Zusammenarbeit mit dem Management - arbeiten. Der Verein UNESCO Biosphäre Entlebuch übernimmt als Fanclub seinen Teil der Verantwortung und verbindet das Bekenntnis zur UNESCO Biosphäre Entlebuch mit einem vielfältigen Engagement (Grobkonzept 2002, 44f).

Nach diesen allgemeinen Ausführungen folgen nun Konkretisierungen zum Aufgabengebiet und der Struktur des Biosphärenmanagements sowie zum beobachteten Wandel innerhalb des Managements.

4.2. Wandel im Biosphärenmanagement

Die Aufgaben des Biosphärenmanagements umfassen laut Grobkonzept das Regionalmanagement, die Betreuung der Biosphärenzentren, die Koordination der dezentralen Kompetenzen sowie das Regionalmarketing. Das Biosphärenmanagement funktioniert in diesem Sinn als Drehscheibe zwischen den Aufgaben Schutz, Umweltbildung, Entwicklung, Marketing und Forschung. Durch den Einbezug bestehender Strukturen und die Zusammenarbeit mit regionalen und nationalen Organisationen werden Synergien angestrebt. So ist von Anfang an eine enge Verknüpfung mit den staatlichen und privaten Natur- und Umweltschutzstellen, mit dem Tourismus und der Wirtschaftsförderung vorhanden. Das Biosphärenmanagement beteiligt sich an der Lancierung und Begleitung vieler Produkte und am Aufbau sowie der Koordination von Dienstleistungen für die touristische Vermarktung (landwirtschaftliche und gewerbliche Erzeugnisse, Naturerlebnisse usw.). In seiner Arbeitsweise ist das Management konkret dazu angehalten, die Bevölkerung mit einzubeziehen und in enger Zusammenarbeit mit Foren und Arbeitsgruppen zu stehen. Durch diese Kooperation und Partizipation soll eine Steigerung der regionalen Wertschöpfung erreicht und ein langfristiges Wachstum der Region ermöglicht werden. Ein weiteres Ziel ist eine bessere regionale Verankerung. Diese professionelle Leitung der UBE ermöglicht schliesslich die Erhaltung und nachhaltige Nutzung der Biosphäre Entlebuch und soll für eine Entwicklung der gesamten Region sorgen (Grobkonzept 2002, 36f; UBE-Homepage; Organisation, Biosphärenzentrum).

Nachfolgend werden nun die Ergebnisse der Untersuchung zum Wandel von Institutionen im Management erläutert. Zur besseren Übersicht geschieht dies in sieben Unterkapiteln, die auch den Analysekatégorien entsprechen.

4.2.1. Stellen

Die UBE wurde während der Projektphase und bei Betriebsaufnahme von drei Regionalmanagern geführt. Weiter gehörten dem Management eine Leiterin der administrativen Aufgaben und eine wissenschaftliche Mitarbeiterin an. Bis 2004 unterstützte das Sekretariat des Berufsbildungszentrums Natur und Ernährung (BBZN) das Biosphärenmanagement bei der Führung der Buchhaltung

und beim Personalwesen. Bis heute teilen sich die beiden Unternehmen Räumlichkeiten in Schüpfheim. Bis 2006 entstanden sechs neue Ressorts. Danach änderten vor allem die Aufgabenbereiche und es entstanden neue Projekte, für deren Entwicklung die Ressorts verantwortlich waren.

Es folgen nun Abschnitte zu den Teilbereichen „Stellenprozente und Stellenbezeichnungen“, „Tätigkeitsfelder“ und „Administration“, bevor zusammenfassend der Wandel beschrieben wird.

Die Stellenprozente haben sich in den untersuchten Jahren mehr als verdoppelt und es sind sechs neue Ressorts dazugekommen. Neu geschaffen wurden Ressorts in den Bereichen Tourismus, Foren und Bildung, Marke Echt Entlebuch (EE) und Buchhaltung. Ebenso gibt es heute eine Koordinationsstelle für Wissenschaft und Forschung sowie einen Mitarbeiter für Natur- und Umweltschutz. Die Leitung haben nicht mehr drei gleichberechtigten Personen inne, sondern ein Direktor. Die Administration wurde um weitere fünfzig, die Position der wissenschaftlichen Mitarbeiterin um zehn Stellenprozente erhöht.

Der Aufgabenbereich des Biosphärenmanagements zeigt sich in den Geschäftsberichten zunehmend umfangreicher und differenzierter. Dies bestätigt auch die Interviewprobandin 2 (131), indem sie ausführt, „dass einfach auch immer noch breitere Tätigkeitsfelder hinzugekommen sind.“ Dabei haben sich auch die Inhalte verändert. In den Anfangsjahren wurde in den Jahresberichten wenig über die Ziele des MAB-Programms berichtet. Einzig zu Partizipation, Bildung und Forschung sind Angaben zu finden, die auch 2006 und 2010 in stark ausgeweiteter Form erwähnt werden. Ab 2006 werden Beratertätigkeiten in verschiedenen Fachbereichen und Nationen ausgewiesen. Im Bericht von 2010 wird erstmals über das Engagement in der Wirtschaftsförderung berichtet und wissenschaftliche Erkenntnisse werden nicht mehr nur präsentiert, sondern auch umgesetzt und weiterentwickelt.

Die ersten Berichte nutzte das Management hauptsächlich als Werbung für das Projekt, was 2006 – fünf Jahre nach der Betriebsaufnahme – stark geändert hat. Im Bericht 2006 wird beispielsweise hervorgehoben, wie das Management positive Veränderungen in der UBE unterstützen und ermöglichen will. Dabei wird festgehalten, dass dazu die Mitarbeit der Bevölkerung nötig sei. Im Jahr 2010 stellt das Management neben seinen Aufgaben auch seine Eigenschaften vor und wie es die Bevölkerung bei der Aufgabenerfüllung zu unterstützen gedenkt.

Wie die vielfach verwendete Stellenbezeichnung „Projektmanagement“ bereits impliziert, sind die Aktivitäten der UBE oft in Projekten organisiert und haben seit 2001 zugenommen. In diesen zehn

Jahren haben sich auch die Beteiligungsformen und Steuerungsmechanismen des Biosphärenmanagements im Zusammenhang mit Projekten ausdifferenziert. Anfänglich hat das Regionalmanagement vor allem organisiert und begleitet. Dazu kamen 2006 Koordination, Bedürfnisabklärungen, Qualitätssicherung und Projekt lancierungen. Im Bericht 2010 werden diese Formen weitergeführt. Neu beschreibt das Management, dass es auch Interessen vermittelt, Ideen sammelt, getroffenen Entscheidungen umsetzt, strategisch die Zukunft plant und sich zu einem Leistungsausweis verpflichtet. Neben dieser spezifischen Beschreibung der Tätigkeiten werden auch vermehrt Angaben dazu gemacht, in welchen Teilbereichen diese Aufgaben anfallen (Finanzen, Natur und Umwelt, Marketing, usw.).

Durch die Wahl der Interviewpartnerinnen kann mit dem folgenden Abschnitt ein detaillierter und für das Management exemplarischer Blick auf ein bestimmtes Aufgabengebiet geworfen werden.

Mit der Einstellung einer administrativen Leiterin im Jahr 2000 wurde das Sekretariat aufgebaut und die Grundlagen für das weitere Management wurden gelegt.

„Es war praktisch nichts [vorhanden], keine administrativen Abläufe waren geregelt oder [...] niemand wusste, wo ist was, wer macht was. Ganz zuerst hiess es mal ein, zwei Ordner anlegen und Fächerchen anschreiben. Wo kommen Rechnungen hin, also wirklich das Büro von Grund auf zu organisieren“ (Interview 2, 51ff).

Heute fallen neben organisatorischen Aufgaben die Angebotsabwicklung der Biosphärenschule, Gästekontakt, Korrespondenzen und die Betreuung der Homepage in den Aufgabenbereich. Weiter erstellen die Mitarbeitenden der Administration Ende Jahr Statistiken zu den einzelnen Teilbereichen des UBE für den Jahresbericht.

Damals wie heute werden von den administrativen Mitarbeiterinnen Exkursionsanfragen bearbeitet, andere Ressorts unterstützt, Projekte umgesetzt und evaluiert, sowie Messen oder andere Anlässe organisiert. Der Aufgabenbereich ist massgeblich durch aktuelle Projekte und die Jahreszeiten geprägt. Die Betreuung des Gemeindeverbandes und das Verfassen von Berichten oder Protokollen liegen ebenfalls im Aufgabenbereich der Administration. Es wurde festgestellt, dass die Gemeinden immer mehr Aufgaben an das Biosphärenmanagement delegieren, weshalb eine administrative Mitarbeitende separat mit diesem Aufgabenbereich betraut ist.

Abschliessend werden nun Veränderungen und deren Auslöser in diesem Bereich zusammengetragen. Bereits im ersten Betriebsjahr fand mit dem Einsetzen einer Direktion ein erster und nach Aussagen der Probandin einschneidender Wandel statt (Interview 2, 87f). Die geteilte Leitung durch drei Regionalmanager hatte zu Unklarheiten bei Entscheiden geführt. Mit der Änderung in der Hierarchie konnten diese Probleme in der Personalführung und Regelung der Kompetenzen behoben werden.

Wie bereits aufgezeigt wurde, führte die Zunahme und Ausdifferenzierung der Aufgabenbereiche zu einer Erhöhung der Stellenprozenze und einer Erweiterung der Ressorts und der Administration. Als Gründe für die Ausdehnung des Aufgabenbereichs können neue oder ausgedehnte Projekte genannt werden: „Immer wieder gab es Projekte, die dann eine solche Dimension hatten, dass eine Person sagen musste, ich kann das nicht einfach auch noch zusätzlich übernehmen“ (Interview 2, 121 – 124). Ebenfalls nahmen die Aufgaben aus den Gemeinden zu. Eine grosse Veränderung wurde insbesondere im Ressort Tourismus vermutet, da sich hier das Tätigkeitsfeld stark vergrössert hatte und auch die Organisation durch mehrmalige Statutenänderungen umstrukturiert worden war (Interview 2, 128f).

Die Aufgabenbereiche können auch durch die Zusammenarbeit mit anderen Ressorts Veränderungen erfahren, da Zusammenhänge bewusster wahrgenommen werden oder eine Sensibilisierung für bestimmte Themen stattfindet. Ein Beispiel dazu macht die Interviewpartnerin 1 (120f), wenn sie von ihrer Zusammenarbeit mit dem Tourismus spricht und meint, dass sie sich vermehrt auf Gästerrückmeldungen sensibilisiert habe.

Neben umfangreicheren Aufgaben können auch andere Ursachen für die Schaffung neuer Stellen gefunden werden. Eine Stelle wurde auf Grund der Anfrage einer Gemeinde geschaffen, die eine Beschäftigung für eine Person suchte. Eine andere Stelle entstand nach der Rückkehr einer Person aus dem Mutterschaftsurlaub, da die Stelleninhaberin sich dafür einsetzte und auch die Notwendigkeit der Stelle aufzeigen konnte.

Als weiteren Grund für veränderte Aufgabenbereiche kann die Verlagerung von Zuständigkeiten genannt werden. Beispielsweise haben Kommunikationsprobleme zwischen Partnern und Produzenten zu einem Wechsel der verantwortlichen Betreuungsperson geführt und konnten so behoben werden.

4.2.2. *Organisationsstruktur*

Das Biosphärenmanagement ist wie die gesamte UBE partizipativ und als Bottom-up-Prozess entstanden und weist deshalb eine einmalige Struktur auf. Deshalb konnte die formale Organisation nicht von anderen UNESCO Biosphären übernommen werden. In den Anfangsjahren gab es zwar zwei Exkursionen in andere Reservate, doch konnten dabei keine Synergien für die administrative Leitung genutzt werden. Anregungen in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und Tourismus konnten hingegen generiert werden.

Die strategische Führung hatte bei Projektstart einen Beirat in Form einer Stiftung. Diese wurde dann durch den Gemeindeverband und die dazugehörige Delegiertenversammlung abgelöst. Das Regionalmanagement, bzw. das Biosphärenmanagement, arbeitet seit Beginn mit dem Förderverein UBE zusammen. Beim Start des Projekts waren die Foren noch nicht als solche definiert. Dennoch werden in den Berichten 2000 und 2001 Arbeitsgruppen erwähnt, die Themen wie Tourismus, Regionalprodukte, Holz, Bildung, Gastronomie, Jagd, Landwirtschaft und Exkursionen bearbeiteten und thematisch den heutigen Foren entsprechen. Die in der Anfangszeit entstandenen Foren haben bis heute Bestand oder bekamen ihr eigenes Ressort im Management (z.B. Regionalprodukte, Gastronomie, Exkursionen). Zwischen 2006 und 2010 vereinfachten einige Foren ihren Namen oder passten ihn an.

Die Zusammenarbeit des Biosphärenmanagements mit Partnern ausserhalb der UBE hat sich ebenfalls ausdifferenziert und es kamen neue Bereiche dazu. Zu Beginn wurden vor allem staatliche Stellen und die UNESCO, besondere Einzelpersonen oder bestimmte Projekte genannt. Neu kamen wissenschaftliche Partner dazu und im Bericht 2010 werden ausserordentlich viele Tourismuspartner aufgeführt. In den Interviews wird die intensive und teilweise nicht immer ganz einfache Zusammenarbeit mit den acht Tourismusbüros der Entlebucher Gemeinden dargestellt und dass viel Koordination und gegenseitiges Engagement notwendig sei (Interview 1, 157f, 161f).

Im Management selber gab es in den vergangenen zehn Jahren zudem Stellenwechsel in den verschiedenen Positionen und es wurden temporäre Praktikumsstellen geschaffen, was eine flexible Reaktion auf umfangreiche Projekte ermöglichte.

Zu den Veränderungen im Biosphärenmanagement wurden im vorangehenden Kapitel schon einige Angaben gemacht, weshalb hier nur wenige Ergänzungen ausgeführt werden.

Im Jahr 2001 ist im Biosphärenmanagement das Ressort Tourismus geschaffen worden, damit die Synergien der regionalen Tourismusorganisationen besser genutzt und beim Kanton Finanzen aus-

gelöst werden konnten. Später ergab sich eine Veränderung der Leistungsvereinbarung, da es zu Unklarheiten bezüglich der Aufgaben und Vergütungen gekommen war. Heute wird das gesamte Regionalmarketing durch die UBE koordiniert, wofür je eine neue Sales- und Marketingstelle (je 100%) geschaffen wurde. Im Hinblick auf das Zukunftsprojekt 2020 spricht eine Interviewpartnerin davon, dass es mit der vorherrschenden flachen Hierarchie im Management durchaus auch Probleme gebe, weshalb dies in absehbarer Zeit wohl geändert werde (Interview 2, 185f).

4.2.3. Finanzen

Die Finanzierung der UBE wird in den ersten Berichten nicht offen gelegt. In den Jahren 2000 und 2001 sind nur Danksagungen an Sponsoren und Gönner zu finden. Seit dem Bericht 2006 sind jedoch die Bilanz und die Jahresrechnung detailliert abgedruckt. Seit 2006 ist eine Zunahme des Umsatzes, der Einnahmen und auch der Ausgaben festzustellen. Die Beiträge der öffentlichen Handnahmen ab, dafür konnten mehr projekt- und produktgebundene Gelder organisiert werden. 2006 konnten in diesem Bereich noch nicht alle Produktaufwände auch mit Produktbeiträgen gedeckt werden, 2010 hingegen schon. Eine Zunahme ist auch beim Personal- und Sachaufwand festzustellen. Den möglichen Ursachen und Hintergründen dafür wurde in den Interviews nicht nachgegangen, da sie sich dem Aufgabenbereich der befragten Personen entziehen und der Fokus der Fragen auf anderen Bereichen lag.

4.2.4. Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement und dessen transparente Darstellung haben eindeutig an Bedeutung gewonnen. Dies zeigt sich an der Zunahme von Angaben zu dieser Thematik und an der gesamten Aufmachung der Geschäftsberichte (vgl. 4.3.). In den jüngeren Berichten sind differenzierte Angaben zu den Inhalten und Methoden der Qualitätssicherung zu finden. Erwähnt werden 2010 die Planung von Erfolgskontrollen, das Zukunftsprojekt UBE 2020, Akzeptanzstudien, interne und externe Evaluationen, Weiterbildung für Exkursionsleitungen und Massnahmenplanungen.

Bereits in den Anfangsjahren wurden Meinungen aus Medienberichten und Rückmeldungen von Exkursionen, Kursen oder Referaten gesammelt und ausgewertet. Im Geschäftsbericht 2006 wird weiter die bewusste Wahrnehmung von Bedürfnissen der Bevölkerung, von Gästen sowie die Reflexion der eigenen Arbeitsweise und Angebote erwähnt. Im Bericht von 2010 werden zudem bewusst Planungen von Erfolgskontrollen ausgewiesen. Seit 2006 unterstützen Statistiken die Wahrnehmungsprozesse und es gibt Datenerhebung zur Entwicklung der UBE durch das Biosphärenmanagement.

Danben lässt sich feststellen, dass die Beurteilungsprozesse differenzierter werden und besser fundiert sind. In den Jahren 2000/2001 basierten die Auskünfte des Regionalmanagements vor allem auf Mutmassungen, während 2010 Monitoringinstrumente, Zwischenstandsbeurteilungen oder Vergleiche von Leistungen und Angeboten zum Einsatz kommen. Auch eine der beiden Interviewpartnerinnen bestätigt, dass beispielsweise Gästerückmeldungen immer wichtiger geworden sind und ausnahmslos beantwortet werden (Interview 1, 125).

Als weitere Veränderung sind in den aktuellen Berichten die beschlossenen Massnahmen herauszulesen. 2000 gab es kaum Angaben dazu, ob und wie ein Projekt weitergeführt werden sollte. Im Bericht von 2006 sind mehrere konkrete Umsetzungspläne zu finden und 2010 geben gemachte Erkenntnisse auch Hinweise für weitere Erfolgskontrollen, die Bestimmung von Zielen, die Planung von Aktivitäten und ebenfalls für neue Angebote oder deren Verfeinerung. Die Interviewpartnerinnen bestätigen, dass aktuelle Probleme gesammelt werden und Eingang in die Zukunftsplanung finden.

Ein Beispiel aus einem anderen Ressort ist die Rechnung, die in den neueren Berichten ausführlich dargestellt wird. So kann allgemein eine Zunahme der Transparenz festgestellt werden.

Neben der Zunahme von Erfolgskontrollen zeigt sich bei den Befragungen ein verändertes Bewusstsein gegenüber dem Qualitätsmanagement. Die Interviewprobandinnen machen sich Gedanken zur Qualität des Biosphärenmanagements, reflektieren ihre Arbeit oder halten fest, dass noch Verbesserungs- und Professionalisierungspotential besteht: „Es gibt immer noch Verbesserungsmöglichkeiten“ (Interview 1, 192f). Gleichzeitig sind sich die Interviewpartnerinnen bewusst, dass es nicht über alles Rückmeldungen gibt und so auch nie alle Bedürfnisse und Meinungen der Bevölkerung und der Gäste wahrgenommen werden. „Oftmals ist es halt so, dass wir das gar nicht mitkriegen, wenn etwas nicht rund gelaufen ist“ (Interview 1, 119f).

Nach Aussagen aus den Interviews sind vor allem im administrativen Bereich grosse Veränderungen feststellbar. Beim Aufbau des Sekretariats 2001 bestanden keine Vorlagen, Abläufe oder andere bürokratische Formen. Heute hingegen sind klare Aufgabenbereiche definiert, Abläufe und formale Strukturen sind vorgegeben.

In den verschiedenen Ressorts neben der Administration finden Angebotsüberprüfungen statt. So wurde beispielsweise ein Kulturprospekt lanciert, nachdem man festgestellt hatte, dass Potenzial in einer Erweiterung des kulturellen Angebots vorhanden wäre.

Zugleich ist auch ein verändertes Bewusstsein in der Bevölkerung der UBE wahrnehmbar. Die Bevölkerung hat sich für die UBE sensibilisiert und so quasi professionalisiert. Sie sei im Vergleich zum Projektbeginn weniger kritisch, kenne die UBE, ihre Inhalte und Möglichkeiten besser, arbeite heute vermehrt mit dem Biosphärenmanagement zusammen und bringe Projektideen ein. Die Bevölkerung habe gemerkt, dass die UBE nur mit ihrer Mitarbeit funktionieren könne (Interview 1, 219 – 227).

4.2.5. Öffentlichkeit und Kommunikation

Veränderungen sind auch in diesem Aufgabenbereich des Biosphärenmanagements festzustellen. 2000/2001 informierte das Regionalmanagement vor allem über Interaktionen: Man nahm an Festen und Messen teil und empfing Gäste. Daneben standen einzig die Homepage und die regionale Presse als Informationskanäle zur Verfügung. Bereits 2006 werden zusätzlich das „Journal“, eine neue Homepage, nationale und internationale Medienberichte, eine grosse Plakatkampagne und Fachtagungen erwähnt. Im Bericht von 2010 werden keine neuen Informationselemente vorgestellt, doch es wird genauer ausgeführt, wozu die verschiedenen Informationsmedien dienen, wo Weiterentwicklungen stattfanden und welche Adressaten angesprochen werden. Ebenfalls sind 2010 detaillierte Angaben zu Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit in wirtschaftlichen und touristischen Bereichen zu finden. Darin enthalten sind einerseits neue Produkte oder Angebote und andererseits werden Werbemethoden und Entwicklungspläne vorgestellt. Bereits seit Beginn der UBE werden für diesen Bereich statistische Werte erfasst, die jedoch kaum vergleichbar sind. Waren bei der Projekt lancierung noch Abstimmungsergebnisse relevant, konnten später Homepagebesucher-Zahlen oder Journalauflagen präsentiert werden. Die Medienberichte über die UBE nahmen zu, ebenso die Homepagebesucher. Die Auflage des Journals veränderte sich zwischen 2006 und 2010 hingegen nicht.

Wurde die Förderung von Partizipation zu Beginn häufig erwähnt - insbesondere 2006 schien sie ein aktuelles Thema zu sein - nimmt sie 2010 kaum mehr Raum ein. Aussagen aus dem Interview zeigen jedoch, dass Partizipation weiterhin gelebt wird. Es wurde die Idee „Bed and Breakfast“ erwähnt, die aus der Bevölkerung kam und nun mit Unterstützung des Managements erfolgreich umgesetzt wird. Dies stützt die Aussage im vorangehenden Kapitel, dass die Bevölkerung heute weniger überzeugt werden muss als zu Beginn des Projekts, da sie die Vorteile der Zusammenarbeit mit der UBE besser kennt. Dennoch wird in diesem Bereich immer noch eine Verbesserung angestrebt. Beispielsweise wurde das Projekt „Schuelschätz“ auf Erwachsenenenebene adaptiert. Das Projekt „Dorfschätze“ sensibilisiert Verwaltungsangestellte für Besonderheiten und Vorteile der UBE, was

einerseits Werbung für die UBE bedeutet und andererseits zu grösserer Identifikation der Bevölkerung mit der Biosphäre führen soll.

Auch im Bereich der Corporate Identity sind Veränderungen feststellbar. Im Jahr 2004 änderte der Name von „Biosphärenreservat Entlebuch“ zu „UNESCO Biosphäre Entlebuch“. Das Biosphärenmanagement versucht so bewusst die Bekanntheit des UNESCO-Labels zu nutzen, beispielsweise bei der Beschriftung der Ortstafeln in der UBE. Ein weiteres Beispiel dafür ist das Logo der UBE. Wurde das Logo vorerst noch uneinheitlich verwendet, änderte sich dies nach der Einsetzung eines neuen Logos. Auf dessen korrekte Anwendung wird heute viel Wert gelegt, damit das Erscheinungsbild einheitlich ist und ein Wiedererkennungseffekt daraus entsteht. Dies wird in beiden Interviews als Beispiel für Professionalisierung genannt.

Diese veränderte Bedeutung des Logos und das strikere Reglement zur Handhabung zeigen auch in anderen Bereichen Wirkung. Beispielsweise werden Drucksachen oder der Webauftritt einheitlicher gestaltet. Neben der Einheitlichkeit ist auch die Aktualisierung und Aufnahme von Neuheiten wichtig, weshalb die Prospekte ständig überarbeitet, angepasst oder neu aufgelegt werden.

4.2.6. *Labeling und Vermarktung*

In den Jahren 2000/2001 wurde die Marke EE von der Markenkommision der Regionalproduktvermarktung ins Leben gerufen und erhielt ihre Reglemente und Qualitätsstandards. In den folgenden Berichten werden aktuelle Projekte und Branchen der Marke EE vorgestellt. 2010 wurde zudem eine Interessengemeinschaft für Regionalprodukte gegründet. Statistische Angaben zur Marke sind verständlicherweise erst ab 2006 zu finden. Zwischen 2006 und 2010 gab es quasi eine Verdoppelung des Produkteangebots, zu den Partnerbetrieben fehlen jedoch Vergleichszahlen. Für den weiteren Ausbau und die Verbreitung der Marke EE werden nach Aussagen aus den Interviews immer wieder neue Projekte lanciert (Interview 2, 22f).

4.2.7. *Ziele des UNESCO MAB-Programms*

Grundsätzlich ist eine Ausweitung und Verbreiterung der Angebote und Projekte zu den MAB-Zielen festzustellen. Besonders im Bereich Kultur werden immer mehr Projekte lanciert und neben der Wissenschaft erhalten Bildung und Vermittlung ein stärkeres Gewicht. Durch den Vergleich der Berichte kann zudem beobachtet werden, wie gewisse Projekte weitergeführt werden oder über ihren Abschluss informiert wird (Beschneigung Sörenberg, ÖQV).

Statistische Angaben sind wiederum nicht einfach zu vergleichen. Konnten zu Beginn von 57 nur 24 Exkursionen durchgeführt werden, fanden 2006 (60 Exkursionen) und 2010 (60 Exkursionen) alle Angebote statt. Ab 2006 wird neu die Biosphärenschule ausgewiesen. Hier sind eine Vergrößerung des Exkursionsangebotes und eine Ausdifferenzierung festzustellen. Im Bericht 2010 wird zudem namentlich unterschieden, ob Exkursionen öffentlich ausgeschrieben waren (Biosphärenakademie) oder ob sie von Gruppen gebucht worden sind (Biosphärentours). Ersteres Angebot scheint sich seit 2006 nicht verändert zu haben, die Nachfrage bei letzterem ging zurück.

4.3. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse aus den Inhaltsanalysen mit dem Begriff der „Institution“ in Verbindung gesetzt und der Zusammenhang mit „Professionalisierung“ wird aufgezeigt. Bevor jedoch einzelne Aspekte aus den verschiedenen Kategorien aufgenommen werden, erfolgt zuerst eine allgemeine Betrachtung der Geschäftsberichte, da diese eine Institution in einer Organisation darstellen, die von der Umwelt erwartet werden.

Der formale Wandel der Geschäftsberichte ist offensichtlich. Wurden 2000 und 2001 noch Schwarz-Weiss-Kopien verwendet, liegen die Berichte seit 2006 farbig und auf Hochglanzpapier vor. Der Seitenumfang hat sich zwischen 2000 und 2010 zudem versechsfacht. Mit dieser Änderung hat sich der Name von „Jahresbericht“ zu „Geschäftsbericht“ gewandelt. Dies ist Ausdruck dafür, dass es dem Biosphärenmanagement ein Anliegen ist, über seine Geschäfte als Unternehmen ansprechend zu informieren und nicht bloss einen Jahresrückblick im Sinne eines Vereins zu präsentieren. Neben diesen äusseren Attributen sind die Inhalte umfangreicher und differenzierter geworden. Seit 2006 werden die Leserinnen und Leser mit einem Editorial begrüsst und die Leitung der UBE stellt sich vor. Anschliessend geben mehr als zehn Kapitel Auskunft über die Tätigkeiten des Managements und der Foren. Neu ist seit 2006 die transparente Darstellung der Jahresrechnung mit dem Revisorenbericht. Am Ende der Berichte werden zudem die Mitarbeitenden des Managements, des Vereins, des Vorstandes und die Delegierten namentlich erwähnt. Zwischen 2006 und 2010 sind nur noch kleinere Änderungen aufgefallen. Das Management wird neu mit Bild und Aufgabenbereich vorgestellt und gewisse Kapitel sind neu strukturiert.

Wirkt der aktuelle Geschäftsbericht transparent, umfassend und ansprechend, sind die Inhalte doch schwierig zu vergleichen, da sie sich in formalen und qualitativen Ansprüchen voneinander unter-

scheiden. Dennoch kann ein augenfälliger Wandel der Institution „Geschäftsbericht“ festgestellt werden und die gemachten Aussagen weisen ebenfalls auf eine Professionalisierung hin.

Eine weitere Institution im Management sind die verschiedenen Stellen (vgl. 4.2.1.). Bei dieser Institution lässt sich Wandel an vier Aspekten aufzeigen. Erstens hat sich der Personalpool von vier auf neun Festanstellungen vergrößert und die Stellenprozentage wurden von 220 auf 570 (mit dem Marketingpool ab 2011: 770%) erhöht. Im Jahr 2006 waren es bereits rund 500% (Protokoll Vorgespräch). Als zweiter Aspekt zeigt sich eine Veränderung der Führungsstruktur. Das Projekt startete unter der Leitung von drei gleichberechtigten Regionalmanagern, heute leitet nur noch eine Person die Direktion. Weiter waren anfänglich Teile der Administration ausgelagert und auf Grund externer Finanzierung arbeitete zwar eine Person im Biosphärenmanagement, empfing ihre Aufträge aber von ausserhalb. Heute deckt das Management alle Aufgabenbereiche ab. Drittens ist mit der Zunahme von Festanstellungen auch eine Erweiterung des Aufgabenbereichs und der Ressorts festzustellen. Im Jahr 2001 waren die Leitung, das Sekretariat und die wissenschaftliche Mitarbeit die einzigen Bereiche. Heute arbeiten zwei Personen im Bereich der Administration, es gibt drei Personen im Projektmanagement, eine wissenschaftliche Mitarbeiterin und zusätzlich einen Koordinator Wissenschaft und Forschung, sowie einen Mitarbeiter im Bereich Natur- und Umweltschutz. Als vierter Punkt veränderten sich die Aufgabenbereiche der einzelnen Ressorts, was einerseits zur Schaffung weiterer Stellen führte, andererseits aber auch das Tätigkeitsfeld und die Arbeitsweisen ausdifferenzierte. Dies kann am Beispiel der administrativen Leitung deutlich gemacht werden und wurde bereits unter 4.2.1. detailliert dargestellt.

Die Auslöser für diese Veränderungen sind vielfältig und rühren erstens von verschiedenen Umwelterwartungen her: Gemeinden delegieren Aufgaben, Zunahme der Gäste, Erweiterung des Angebots. Zweitens bestehen managementsinterne Erwartungen an eine professionelle Führung der UBE: Erfolgskontrollen, Ausweitung und Anpassung von Projekten, formale Strukturen und Abläufe in der Zusammenarbeit. Von einer Professionalisierung kann also gesprochen werden, da auf Grund von Ansprüchen aus der Umwelt mehr Stellen geschaffen wurden und so diesen Erwartungen entsprochen wurde, was dem Unternehmen Legitimation bringt. Ebenso kann interne Professionalisierung beobachtet werden, da die Mitarbeitenden durch ihre Ausbildung und Sozialisation klare Vorstellungen von der korrekten Erfüllung ihres Berufsauftrages haben. Durch die Zunahme der Mitarbeitenden haben sich diese internen Ansprüche vergrößert und zu Wandel geführt. In der Administration beispielsweise wurden formale Abläufe und Strukturen geschaffen oder die eigene Arbeitsweise durch die Zusammenarbeit mit anderen Ressorts verfeinert. Weitere Beispiele sind

Statutenänderungen im Ressort „Tourismus“, die Erhebung von Statistiken, die Aktualisierung von Homepage und Werbematerial oder die Erhöhung der Kundenfreundlichkeit durch ein ständig besetztes Sekretariat.

Eng mit der Institution der Stelle ist auch die Organisationsstruktur der UBE verwoben. Eine Organisation wird dann als legitim und professionell angesehen, wenn sie ihre Funktionsweise und Zuständigkeiten ausweisen kann, beispielsweise mit einem Organigramm. In diesem Zusammenhang kann ein solches ebenfalls als Institution verstanden werden. Im Hinblick auf Professionalisierung ist innerhalb der UBE eine stärkere Formalisierung der Foren zu beobachten, die aus losen Arbeitsgruppen nun fester Bestandteil der UBE geworden sind. Ein weiteres Indiz für Professionalisierung sind die beiden neu geschaffenen Stellen im Bereich des Regionalmarketings und die Anpassung des Organigramms (vgl. 8.4.). Auslöser für die Änderungen und Erweiterungen der Managementstruktur wurden im vorangehenden Abschnitt beschrieben.

Im Finanzbereich stellt beispielsweise die Buchhaltung und deren externe Prüfung eine Institution dar. In diesem Bereich hat sich das Management dahingehend verändert, als es die Buchhaltung inzwischen intern führen kann. Die Jahresrechnung widerspiegelt durch erhöhte Personalkosten die Zunahme der Stellenprozente. Im Bericht von 2010 wird ausgewiesen, dass die Produktausgaben mit den Produktbeiträgen gedeckt werden können, was 2006 noch nicht der Fall war. Dies kann als Professionalisierung verstanden werden, da weniger öffentliche Gelder zur Finanzierung benötigt werden.

Eine neuere Institution in Organisationen stellt das Qualitätsmanagement dar. Es steht in direktem Zusammenhang mit der Legitimation gegenüber dem institutionellen Umfeld. Mit dieser Institution weist eine Organisation ihre Aktivitäten und Handlungen aus, einerseits im Bereich der Produktion oder Dienstleistung, andererseits im Bezug auf ihre Arbeitsweisen und internen Entwicklungen. In den Geschäftsberichten kann eine verstärkte Gewichtung dieses Bereichs festgestellt werden: Im Geschäftsbericht 2010 gibt es ein eigenes Kapitel „Qualitätssicherung“, und ein Aufgabenbereich der wissenschaftlichen Mitarbeiterin des Biosphärenmanagements betrifft das Qualitätsmanagement.

Inhaltlich haben sich nicht nur die Angaben zur Qualität der UBE ausgedehnt, auch werden im neusten Bericht viele Aussagen zur Methodik in diesem Aufgabenbereich gemacht. Weiter wird im

aktuellen Bericht von 2010 das Qualitätsmanagement deutlicher als Prozess dargestellt: Umweltbeobachtungen und deren verschiedenen Arten werden präziser erläutert. Auf der Ebene der Beurteilung werden Indikatoren und Vergleichswerte angegeben und auf der Entwicklungsebene sind Massnahmen und Schlussfolgerungen expliziter ausgeführt. Darüber hinaus werden im aktuellen Bericht künftig geplante Evaluationen und Erfolgskontrollen angetönt.

Ein wichtiger Teil des Qualitätsmanagements ist neben der Reflexion und Weiterentwicklung des Unternehmens auch die transparente Darstellung der gewonnen Ergebnisse. Dafür ist die ausgeweitete Form des Geschäftsberichts ein gutes Beispiel.

In den Interviews hat sich zudem gezeigt, dass sich das Personal mit Ansprüchen des Qualitätsmanagements auseinandersetzt. Die Interviewprobandinnen reflektieren ihre Arbeitsweise und Einsatzgebiete, nehmen bewusst Umwelterwartungen auf und sind sich dennoch bewusst, dass nicht alle Bedürfnisse wahrgenommen werden können. In den einzelnen Ressorts finden Angebotsüberprüfungen statt, was Anpassungen oder Änderungen auslösen kann.

Diese Erfolgskontrollen und deren Darstellung legitimieren die Organisation in ihrer Umwelt und weisen Professionalität aus. Das Biosphärenmanagement hat sich also durch die verstärkte Auseinandersetzung mit Qualitätsansprüchen und deren transparenten Publikation professionalisiert. Interessant ist im Vergleich dazu die Aussage aus einem Interview, dass sich auch die Bevölkerung der UBE professionalisiert habe und nach anfänglicher Zurückhaltung heute die UBE unterstütze und durch aktive Mitarbeit bereichere (Interview 1, 228f).

Durch die grosse Verbreitung und ihren Einfluss weisen Public-Relations-Abteilungen in Organisationen einen institutionellen Charakter auf. Im Biosphärenmanagement stellen regionale Vermarktung und Information einen zentralen Aufgabenbereich der Direktion dar. Daneben wurden zwei Stellen im Bereich Marketing geschaffen und je nach Projektaufgaben beschäftigen sich zusätzlich andere Ressorts damit.

Veränderungen dieser Institution sind auf zwei Ebenen festzustellen. Der erste Bereich betrifft die Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Informierte das Regionalmanagement 2000/2001 vor allem über Interaktionen, Medien und die Homepage, stehen dem Management heute vielfältige Informationskanäle zur Verfügung. Die UBE veröffentlicht eine eigene Zeitschrift, hat den Webauftritt ausgebaut, lancierte Plakatkampagnen, hat regen Medienkontakt und verfügt mit der Marke EE sowie umfangreichen Angeboten für Gruppen über eine grosse Plattform, mit der die Öffentlichkeit erreicht und für die Region geworben werden kann. Diese Veränderungen spiegeln sich in den Geschäftsberichten wider. Durch die ausführliche Erfassung statistischer Daten sind heute mehr Zah-

len publiziert. Daraus lässt sich erkennen, dass zwischen 2001 und 2010 die Zahl der Medienberichte über die UBE und Homepagebesuche zunahm, anderes nahm hingegen ab. In den neuen Berichten werden z.B. nicht mehr einzelne Werbeartikel erwähnt, sondern Kommunikationskonzepte vorgestellt. Die Information der Bewohner der UBE nahm in den ersten Berichten noch einen hohen Stellenwert ein, hat sich aber bis zum Bericht von 2010 verringert. Dies lässt darauf schließen, dass die Bevölkerung die UBE heute genügend kennt.

Besonders im Bereich der Selbstdarstellung – Corporate Identity – kann auf einer zweiten Ebene Wandel festgestellt werden. In den Geschäftsberichten wird nicht nur über Projekte und Aufgaben des Biosphärenmanagements berichtet, sondern in den jüngeren Ausgaben besteht zudem Raum für dessen Selbstdarstellung, beispielsweise, welche Eigenschaften es sich zuschreibt. Ein weiterer Aspekt betrifft die Änderung des Namens und des Logos, die heute strikter und einheitlicher verwendet werden, was sich in der Gestaltung der Homepage und der Prospekte zeigt.

Die Institution der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit hat sich im Biosphärenmanagement also verändert. In den Interviews nannten die befragten Personen die striktere Verwendung des neuen Logos als Beispiel für die Professionalisierung des Managements. Dies kann so bestätigt werden, denn wird ein Unternehmen von aussen anhand seines Auftritts und seines Logos erkannt, hat es sich in der Umwelt etabliert und durch einen Wiedererkennungseffekt Legitimität erarbeitet. Einen Professionalisierungsprozess scheinen auch Werbung und Information durchlaufen zu haben. Es werden in den aktuellen Berichten nicht mehr einzelne Werbegeschenke erwähnt, sondern das Management verfügt heute über Abläufe und Vorlagen, wie geworben wird und veröffentlicht diese Informationskonzepte.

In den vergangenen zehn Jahren wurde die Marke EE entwickelt, sie hat sich etabliert und wurde zu einem festen Bestandteil innerhalb der Organisation. An diesem Beispiel kann ein Institutionalisierungsprozess aufgezeigt werden, was einer besonderen Form von Wandel entspricht und im Fazit genauer beleuchtet wird.

Ähnlich wie die Marke EE haben sich andere Angebote der UBE durch ihre Etablierung ebenfalls zu Institutionen entwickelt. Beispiele dafür sind die Biosphärenschule oder das Projekt „Schulerschätz“.

Im Bereich der Exkursionen und Bildungsangebote kann ein etwas anderes Beispiel beschrieben werden, denn Expansion ist nicht immer ein Zeichen für Professionalität. Die statistischen Angaben

zu den Exkursionen zeigen, dass diese auf einem bestimmten Niveau stagnieren und auch die Besucherzahlen nicht mehr zunehmen. Hier hat das Biosphärenmanagement offensichtlich erkannt, dass das Potential ausgeschöpft ist, und konzentriert seine Energie in die Verbesserung bestehender Angebote oder erschliesst neue Bereiche.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in allen Bereichen eine verstärkte Verbreitung von Institutionen zu beobachten ist und bestehende Institutionen sich gewandelt haben. Der ausführlichere Geschäftsbericht, die einheitliche Verwendung des Logos und der Ausbau der Angebote und Ressorts zeigen, wie veränderte Institutionen die Organisation nach aussen anders wirken lassen. Die Umwelt nimmt das Biosphärenmanagement deshalb differenzierter wahr und kann es als professionell werten. Mit der Aufstockung der Administration kann beispielsweise die Kundenfreundlichkeit gesteigert werden, die Veröffentlichung von Erfolgskontrollen und Jahreszahlen sorgt für mehr Transparenz und neu geschaffene Ressorts können sich mit noch mehr Umwelterwartungen auseinandersetzen. Ein Wandel kann also festgestellt werden. Er wird im kommenden Kapitel noch eingehender beleuchtet.

5. Interpretation

Der Bezug der Analyseergebnisse zu den Begriffen „Institutionen“ und „Professionalisierung“ wurde unter 4.3. hergestellt. In diesem Kapitel erfolgt nun die Verknüpfung der theoretischen Hintergründe mit diesen Ergebnissen. Als Erstens werden die gefundenen Institutionen in der Organisation zusammengetragen und eingebettet. Danach folgt eine Bezugnahme zur Legitimation und schließlich werden Arten von Wandel und deren Auslöser mit den theoretischen Ausführungen verglichen.

5.1. Institutionen

Die Untersuchung des Biosphärenmanagements hat gezeigt, dass sich die beiden Begriffe „Organisation“ und „Institution“ während der Untersuchung empirisch deutlich von einander trennen lassen, da die Analyseebenen klar definiert sind und Begriffsanwendungen stattfinden. Als Institutionen werden einerseits Umweltelemente verstanden, wie beispielsweise der Vorstand der UBE, die Foren, die Gemeinden, das Gewerbe, die Umweltverbände, Kunden, Zulieferer, staatliche Ämter oder die UNESCO. Andererseits finden sich auch Institutionen innerhalb des Biosphärenmanagements. Dazu zählen formale Strukturen und Abläufe in der Administration, die Stellen und dazugehörenden Ressorts ebenso wie Hierarchie, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Werbung, das Qualitätsmanagement oder die Buchhaltung. Als Institutionen zu verstehen sind ebenfalls Geschäftsberichte, Gästerückmeldungen, Organigramme, Monitoringinstrumente, das Logo, Statuten, Statistiken, Protokolle, die Marke EE, Protokolle oder Sitzungen. Diese Institutionen entsprechen der Definition von Scott (vgl. 2.1.1.) und stellen Elemente dar, die das Agieren in der Gesellschaft regulieren, Situationen erwartbar machen und so für eine Verständlichkeit und Stabilität von sozialen Konstellationen sorgen. Im Beispiel des Managements wissen Mitarbeitende und Stakeholder aus der Umwelt, wozu Sitzungen oder die Rechnungsführung dienen und wie diese formal gestaltet sein müssen. Hotelgäste erkennen ein Feedbackformular und sind sich der Wirkung ihrer Aussagen darin bewusst, bzw. sie erwarten, dass diese gelesen werden und Folgen haben.

Im Fall des vorliegenden Beispiels kann festgehalten werden, dass die Schaffung, Veränderung oder Aufnahme von Institutionen in das Management als Professionalisierung wahrgenommen werden kann. Die beschriebenen Institutionen in der Organisation entsprechen den Umwelterwartungen von rationellem und effizientem Handeln, Sachlichkeit, Arbeitsteilung und der Abwendung von Willkür, ob in der Besetzung von Stellen oder beim Treffen von Entscheidungen. Gleichzeitig entsprechen

die Institutionen auch den Erwartungen der Mitarbeitenden. Die administrative Leitung z.B. hat eine genaue Vorstellung davon, was zur Erfüllung ihres Berufsalltags gehört: Kundenanfragen behandeln, Protokolle schreiben, Rechnungen ausstellen, Mails und Telefonanrufe beantworten oder Unterstützung für andere Ressorts bieten.

Die Untersuchung zeigt deutlich, dass moderne Rationalitätsmythen wie Evaluationen, ein Logo, Statistiken oder der Geschäftsbericht Eingang in die Arbeitsweise der Organisation fanden. Darauf aufbauend wird im folgenden Abschnitt die Verknüpfung von Professionalität und Legitimation am untersuchten Beispiel aufgezeigt.

5.2. Legitimation

Die Ausführungen zeigen, dass in Zusammenhang mit der Organisationsstruktur, den Inhalten und Arbeitsweisen den Rationalitätserwartungen des institutionellen Umfeldes und denen der Mitarbeitenden entsprochen wird. Externe Rückmeldungen führen zu Anpassungen der Angebote und Produkte oder es werden neue Stellen geschaffen. Intern zeigte eine Person auf, dass zur professionellen Erfüllung des Berufsauftrags eine weitere Stelle notwendig ist. Ein anderes Beispiel ist das Personal, das sich um eine gute Feedbackkultur bemüht, da es diese als Anspruch an seine Position wahrnimmt.

Ob Institutionen oder deren Anpassungen unhinterfragt übernommen worden sind, wie es bei Rationalitätsmythen der Fall ist, kann mit den Untersuchungserkenntnissen nicht beantwortet werden und spielt für die Beantwortung der Fragestellung keine tragende Rolle. Dennoch lässt sich feststellen, dass sich die Organisation stärker ausdifferenzierte und formalisierte und so Umwelterwartungen erfüllte, wodurch eine höhere Legitimation erreicht wurde. Mit seinem Wandel hat das Biosphärenmanagement gezeigt, dass es den Umwelterwartungen entsprechend und deshalb professionell handelt. Das Biosphärenmanagement zeigt auch, dass es legitimiert ist, indem es weiter wächst und mehr Ressourcen verwaltet.

5.3. Wandel

Die Ergebnisse der Untersuchung haben gezeigt, dass sich Institutionen im Biosphärenmanagement gewandelt haben. Gleichzeitig konnte beobachtet werden, wie Institutionen implementiert wurden oder sich bestimmte Elemente institutionalisiert haben. Im Hinblick auf die Fragestellung *Welcher*

institutionelle Wandel lässt sich im Biosphärenmanagement zwischen 2001 und 2011 nachzeichnen und wie lässt er sich begründen? liegt der Fokus des folgenden Kapitels auf jenen Institutionen, die sich verändert haben und darauf, weshalb dies geschehen ist.

5.3.1. Auslöser von Wandel

Die Auslöser für die beobachteten Veränderungen der Institutionen im Biosphärenmanagement lassen sich nicht immer eindeutig zuordnen oder sind auf den untersuchten Ebenen zu wenig deutlich geworden. Deshalb ist die folgende Aufzählung zwar unvollständig, kann aber an exemplarischen Beispielen die Verknüpfung mit der Theorie aufzeigen. Als Erstes werden Beispiele für exogene und endogene Auslöser aufgeführt, danach folgt ein Abschnitt dazu, ob dieser Wandel bewusst oder intuitiv vollzogen wurde.

Für externe Einflüsse auf das Management konnten vier Beispiele gefunden werden. Als Erstes wurde aus den Interviews deutlich, dass die Gemeinden der UBE mehr Aufgaben an das Biosphärenmanagement delegierten, was zu einem grösseren Tätigkeitsfeld führte und gesteigerten administrativen Aufwand bedeutet. Zweitens bat eine Gemeinde um die Schaffung einer Stelle. Dem wurde entsprochen und so entstand ein neues Ressort, das neuartige Aufgaben generiert und auch Kosten verursacht. Besonders in den Bereichen Tourismus und Bildung sind Erwartungen von Gästen und Besuchern ein drittes Beispiel für Einfluss von aussen. Die Rückmeldungen von Gästen haben Auswirkungen auf die Angebote und somit auf die Aufgabenbereiche des Biosphärenmanagements. Viertens haben Kommunikationsschwierigkeiten zwischen Produzenten und Gastropartnern dazu geführt, dass die Zuständigkeiten für die Partner im Management von zwei Ressorts in ein einziges verlegt wurden (Interview 2, 28f).

Als endogene Faktoren für Wandel werden in dieser Arbeit Einflüsse innerhalb des Biosphärenmanagements verstanden. Ein Beispiel ist die Veränderung der Führungsstruktur zu Beginn der UBE. Erfahrungen im Biosphärenmanagement zeigten, dass es zu Unklarheiten bei Aufgaben und Kompetenzen kam, was die Ausführung von Aufträgen behinderte. Weiter konnte eine Mitarbeiterin die Schaffung einer neuen Stelle anregen, da sie sich bereits in diesem Themengebiet gearbeitet hatte und abschätzen konnte, wie sich der Aufwand in den nächsten Jahren verändern würde. Auch die striktere Anwendung des Logos kann auf interne Einflüsse zurückgeführt werden. Das Biosphärenmanagement machte sich Gedanken zu seiner Wirkung nach aussen, die natürlich besonders gut wahrnehmbar und einmalig sein soll. Diese Bedürfnisse führten zur Reglementierung der Logoverwendung und der einheitlichen Gestaltung der Homepage und der Druckwaren. Als letztes Beispiel

hat eine Interviewpartnerin aufgeführt, wie sich durch die interne Zusammenarbeit Wahrnehmungen und Prioritäten verändern können.

Unter den endogenen Faktoren finden sich jedoch Punkte, die bereits unter den exogenen Faktoren aufgeführt wurden. Ein Beispiel dafür sind die Exkursionsrückmeldungen. Diese Feedbacks sind zwar Inputs aus dem Umfeld der Organisation, doch werden sie innerhalb des Managements verarbeitet und erhalten Gewicht für die weitere Planung. Daneben wurde auch das Einholen von Feedbacks bewusst initiiert und vorbereitet. Dies ist ein gutes Beispiel dafür, wie interne Abläufe zu Wandel führen können. Als Massnahmen aus Evaluationen können neue Projekte entstehen, die mehr Aufwand (Zeit und Ressourcen) bedeuten, das Tätigkeitsfeld erweitern und zur Schaffung neuer Stellen, temporärer Stellen oder zu Pensenerhöhungen führen. Eine besondere Position nimmt in diesem Zusammenhang die Administration ein, denn mit jedem neuen Projekt oder jeder neuen Stelle nehmen auch der Umfang des Aufgabenbereichs und der damit verbundene Aufwand zu.

Diese Beispiele zeigen, dass die Trennung exogener von endogenen Faktoren auf niederem Analyseniveau nicht eindeutig ist. Dennoch ist es sinnvoll, sich solche Überlegungen zu machen. Die vorgestellten Überschneidungen illustrieren, wie kontextabhängig die Wahrnehmung und Beurteilung von Erwartungen und Einflüssen ist und wie diese Einflüsse auch in einem Wechselspiel stehen können. Für die weitere Forschung würde es sich deshalb empfehlen, diese Unterscheidung genauer zu definieren, eine neue Systematisierung einzuführen oder Anpassungen auf der Analyseebene und bei den Methoden vorzunehmen.

Weitere Untersuchungen bräuchte es auch für die Unterscheidung, ob die beschriebenen Einflüsse durch eine bewusste Auseinandersetzung mit Umwelterwartungen wahrgenommen wurden oder ob es sich um intuitive Reaktionen handelt. Einige Beispiele können dennoch zugeordnet werden. Zu einer bewussten Auseinandersetzung gehören die Anwendung von Evaluationsinstrumenten, die Überarbeitung von Aufgabenbereichen, die Schaffung neuer Stellen oder die Änderung der Leitungsposition. Hingegen läuft die Sensibilisierung für bestimmte Bereiche durch die Zusammenarbeit mit anderen Ressorts eher unbewusst ab. Ein weiteres Beispiel für eher intuitive Reaktionen zeigt sich im Bereich der Administration. Dort werden formale Strukturen und geregelte Abläufe unhinterfragt übernommen, da diese mit der professionellen Arbeitsweise einer bestimmten Berufsgruppe zusammenhängen.

5.3.2. *Arten von Wandel*

Neben den beschriebenen Auslösern von Wandel konnten in der Analyse des Biosphärenmanagements unterschiedliche Mechanismen beobachtet werden, wie dieser Wandel vor sich ging. Bevor nun die einzelnen Möglichkeiten dazu nach Scott (vgl. 2.1.5.) mit Beispielen belegt werden, muss festgehalten werden, dass die ebenfalls vorgestellten losen Kopplungen nach Meyer/Rowan mit den verwendeten Methoden nicht beobachtet werden konnten und deshalb nicht weiter erwähnt werden.

Der erste Mechanismus „Imposition“ wurde in der Analyse nicht angetroffen. Ein Beispiel dafür ist aber trotzdem in der UBE zu finden. Wie aus einem Vorgespräch (vgl. 8.2.4.) und dem Grobkonzept von 2002 deutlich wird, wurde das Projekt zur Lancierung des Biosphärenreservats auf Grund veränderter Gesetzgebung beschlossen. Nach der Annahme der eidgenössischen Initiative zum Schutz der Moore konnten betroffene Gebiete im Entlebuch nicht mehr landwirtschaftlich genutzt werden und dies löste in Teilen der Bevölkerung Unmut aus. Auf der anderen Seite konnte das Entlebuch nur ein anerkanntes Reservat werden, weil es über eine Mindestfläche gesetzlich geschützter Gebiete verfügte.

„Authorization“ lässt sich an zwei Beispielen verdeutlichen. Erstens wünschte eine der Trägergemeinden der UBE die Schaffung einer neuen Stelle. Als Zweites entstand das Ressort Tourismus, damit die Ziele der UBE besser verfolgt und Synergien in der Region und zugleich Beiträge der Öffentlichen Hand genutzt werden konnten. Dies sind Beispiele dafür, wie sich das Biosphärenmanagement durch Zusammenarbeit mit übergeordneten Stellen verändert hat und dadurch Legitimation in Form von ideeller (Dank für neue Stelle) und finanzieller Unterstützung erhielt.

„Inducement“ wurde nicht im Management selber beobachtet, sondern es haben sich Beispiele gezeigt, in denen das Biosphärenmanagement mit dieser Art von Überzeugung arbeitet, wenn es um die Zusammenarbeit mit der Bevölkerung geht. Das Management unterstützt beispielsweise Projekte und Anliegen der Bevölkerung auf vielfältige Weise und versucht so die Motivation für das Projekt und die Partizipation der Bevölkerung zu steigern. Ähnlich versucht das Biosphärenmanagement mit den Projekten „Schuelschätz“ und „Dorfschätze“ für eine grössere Identifikation mit der UBE zu sorgen, wovon sich das Management Vorteile für die eigene Arbeit und Legitimation verspricht.

Die unter „Acquisition“ genannte freiwillige Übernahme von Neuerungen lässt sich an den Bemühungen um die Aktualität der Homepage und der Prospekte aufzeigen oder an der Reglementierung der Logo-Verwendung. Ein weiteres Beispiel sind der Einsatz von externen Moderatoren bei Workshops (vgl. Bericht 1a-2000, 1/8).

Da in dieser Arbeit der grundlegende Aufbau einer Organisation seit ihrer Gründung untersucht werden konnte, sind einige Muster für „Imprinting“ zu finden. Als Erstes zeigte sich bereits im ersten Jahr ein Anstieg des administrativen Aufwandes, was zu einer Erhöhung der Stellenprozentage in diesem Bereich führte. Ebenfalls sind Projekte in ihrem Umfang angewachsen, was neue Stellen notwendig machte. Da das Biosphärenmanagement inzwischen über bestimmte Kompetenzen und regionales Wissen verfügt, macht es Sinn, in diesem Setting weitere Stellen für das Regionalmarketing aufzubauen. Ein anderes Beispiel ist die Veränderung der Leitungsposition oder der Anstieg der Ausgaben und Einnahmen. Ein Beispiel innerhalb des Managements ist die Marke EE, die mit der Gründung einer Interessengemeinschaft selber an einen Punkt gelangt ist, an dem sie veränderte Strukturen braucht. Die stärkere Formalisierung der Administration oder die Übernahme der Buchhaltung und Personalabteilung weisen darauf hin, dass die UBE als Unternehmen nun eine gewisse Grösse erreicht hat, die bestimmte Inhalte und Strukturen voraussetzt, da sie anderen Umwelterwartungen entsprechen muss. Das bereits erwähnte einheitliche Erscheinungsbild kann ebenfalls unter dem Begriff „Imprinting“ aufgeführt werden, da das Unternehmen UBE in bestimmter Weise wahrgenommen werden will, was wichtig für die Vermarktung ist.

Ebenfalls lassen sich Arten von Institutionalisierung in Form langsamer Adaptionsprozesse (Incorporation of environmental structures) beobachten. Durch die Übernahme von regionalen Aufgaben entstehen neue Tätigkeitsfelder und die UBE selber wird zu einer Institution, die bestimmte Arbeiten erledigen kann, beispielsweise für die Gemeinden, das Gewerbe, den Tourismus oder die Bevölkerung. Das Ressort des Tourismus kann mit seiner Aufgabe der regionalen Vermarktung und der Koordination der einzelnen Tourismusbüros ebenfalls dazu gezählt werden. Aus den Interviews wird deutlich, dass diese Position im Biosphärenmanagement eine wichtige Koordinationsstelle ist und eine enge Zusammenarbeit mit anderen Tourismusstellen besteht, woraus durchaus auch Probleme entstehen. Statutenanpassungen und die Weiterentwicklung von Projekten zeigen auf, dass sich die UBE auch in diesem Bereich zu einer Institution entwickelt. Ein weiteres Beispiel ist das wachsende Angebot der UBE im Bereich der Exkursionen. Bei der Ausarbeitung von Touren werden einerseits institutionelle Umwelten aufgenommen (Tourismus, Gastronomie, Gewerbe, Verkehr), andererseits die Besonderheiten des natürlichen Umfeldes. Beispielsweise sind die geschützten Moorlandschaften ebenfalls eine Art Institution, da sie nur durch ihren gesetzlichen Schutz in vorgegebener Weise eingebunden werden dürfen.

Für den Mechanismus „Bypassing“ konnte kein explizites Beispiel gefunden werden. Es lässt sich jedoch vermuten, dass die Ziele des MAB-Programms von der UNESCO als übergeordneter Institution prinzipiell unhinterfragt übernommen worden sind.

Die drei Strukturangleichungsmechanismen nach DiMaggio und Powell (vgl. 2.1.3.) sind in den beschriebenen Mechanismen nach Scott ebenfalls zu finden, sind aber für den vorliegenden Fall zu wenig differenziert und werden deshalb nicht weiter ausgeführt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass verschiedene Auslöser von Wandel durch die Analyse deutlich wurden, jedoch die Einteilung von exogenen und endogenen Faktoren für eine differenziertere Analyse nicht hilfreich ist. Das Modell nach Scott sorgt bei der Darstellung verschiedener Arten von Wandel für einen besseren Überblick, braucht aber neben dieser einen Fallstudie noch weitere Anwendungsfelder. Die Abschnitte 5.1. und 5.2. konnten belegen, dass die verwendeten theoretischen Konzepte empirisch angewendet werden können und dass sie dadurch mehr Kontur erhalten. Schliesslich sind alle Voraussetzungen gegeben, dass die Fragestellung beantwortet werden kann.

Bevor diese Interpretationen im folgenden Kapitel zu einem Fazit zusammengefasst werden und für die Beantwortung der Fragestellung Verwendung finden, erfolgt hier eine kurze, kritische Bewertung der Ergebnisse.

Als Erstes muss beim verwendeten Analysematerial beachtet werden, dass die Geschäftsberichte bewusst eine Wirkung erzielen wollen, die das Biosphärenmanagement in einem guten Licht erscheinen lässt. Ebenfalls sind die beiden Interviewprobandinnen Mitarbeitende der Organisation und haben deshalb durchaus ein Interesse daran, das Management in einem positiven Licht darzustellen. Diese Tatsachen sind vermutlich Grund dafür, dass wenig Konflikte oder Probleme als Auslöser für Wandel eruiert werden konnten. Hingegen bieten die Analysen des verwendeten Materials sehr breiten Einblick in das Management, und die Verbindung von Geschäftsberichts- und Interviewanalyse ermöglicht eine Verknüpfung von Wandel und Auslöser.

Die Untersuchung bemüht sich zudem um einen Blick auf das gesamte Management, mit einem Schwerpunkt in der Administration. Dies ermöglichte einerseits, dass Veränderungen in der Organisation und Struktur, sowie in Abläufen und Gestaltung erfasst werden konnten. Andererseits fand keine vertiefte Auseinandersetzung mit einem bestimmten Ressort statt. Die Untersuchungsergebnisse lassen vermuten, dass besonders der Bereich des Tourismus oder die Marke EE sich für eine präzisere Analyse eignen würden. Weitere Implikationen für Forschungen werden im folgenden 6. Kapitel dargestellt.

6. Fazit

Die Thematik des institutionellen Wandels beschäftigt Wissenschaftler verschiedenster Disziplinen und ist ein belebtes Forschungsfeld. Unter der organisationssoziologischen Perspektive des Neo-Institutionalismus werden normalerweise Institutionen und deren Wandel in der Umwelt von Organisationen beleuchtet. Im hier vorliegenden Fallbeispiel wird jedoch ein Beitrag zur Erforschung des Wandels von Institutionen innerhalb einer Organisation geleistet. Die Fragestellung dazu lautet: *Welcher institutionelle Wandel lässt sich im Biosphärenmanagement zwischen 2000 und 2010 nachzeichnen und wie lässt er sich begründen?* Interessant dabei ist auch der gewählte Untersuchungsgegenstand, das Biosphärenmanagement der UBE. Das Unternehmen weist eine überschaubare Grösse auf, bietet einen guten Feldzugang, ist das einzige seiner Art in der Schweiz und konnte in einer sehr spannenden Phase seiner Geschichte beobachtet werden, nämlich in den ersten zehn Jahren seines Bestehens.

Für die Beantwortung der Fragestellung wurden unter Kapitel 2.1. die wesentlichen Konzepte zu den Begriffen „institutioneller Wandel“ und „Organisation“ vorgestellt. Theoretisch liess sich deshalb vermuten, dass im Biosphärenmanagement eine starke Ausdifferenzierung der bestehenden Institutionen und eine Aufnahme von neuen Institutionen stattfanden. Auslöser für diesen Wandel und die Übernahme von neuen Erwartungsstrukturen liessen sich innerhalb und ausserhalb des Managements finden. Des Weiteren konnte angenommen werden, dass insbesondere die Wandelmechanismen „Imposition“, „Acquisition“ und „Imprinting“ nach Scott zu finden sein würden (vgl. 2.2.).

In der empirischen Untersuchung zeigte sich, dass der Wandel von Institutionen mit den gewählten Methoden beobachtet und teilweise begründet werden kann. Wie im Kapitel 4.3. ausführlich dargestellt, sind im Biosphärenmanagement verschiedenste Institutionen zu finden. In der Organisation des Managements zählen die formalen Strukturen wie Ressorts, Buchhaltung, Arbeitsteilung und Stellen als Institutionen. Ebenfalls zählen Statistiken, Evaluationsinstrumente oder der Geschäftsbericht dazu. Zugleich erfüllen diese Institutionen Umwelterwartungen, die an eine Organisation herangetragen werden. Nach dem Systematisierungsvorschlag von Scott (1991) konnten dann die gefundenen Veränderungen in den beschriebenen Institutionen kategorisiert werden. Es sind Beispiele für Wandel zu finden, die sich mit einer bestimmten Grösse des Unternehmens erklären lassen (Imprinting) oder als Bedürfnis einer höher gestellten Autorität gelten (Authorization). Ebenfalls

kommt Wandel auf Grund von freiwilliger Übernahme vor und es konnten Beispiele gefunden werden, wie sich Umweltstrukturen innerhalb des Managements langsam etablierten. Deutlich zeigte sich dies an den ausgeweiteten Aufgabenbereichen des Tourismus, des Regionalmarketings und der Position des Biosphärenmanagements selber.

Werden Auslöser für diesen Wandel gesucht, spielt auch die institutionelle Umwelt der Organisation eine Rolle, da sie als exogener Faktor durch ihre Erwartungen an die Organisation Einfluss nimmt. Als Gegenstück dazu wurden Kräfte innerhalb des Managements als endogene Faktoren untersucht. Dabei hat sich gezeigt, dass diese beiden Perspektiven auf Faktoren nicht eindeutig voneinander getrennt werden können und es für eine differenzierte Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes Sinn macht, die Wechselwirkungen exogener und endogener Faktoren mit zu berücksichtigen.

Neben dem Wandel konnten in diesem jungen Unternehmen auch die Aufnahme neuer Institutionen und die Institutionalisierung beobachtet werden. Als neue Institutionen sind seit 2001 Projekte wie die Biosphärenschule oder die Ausweitung des Qualitätsmanagements dazu gekommen.

Eine besondere Art des Wandels von Institutionen stellt die Institutionalisierung dar. Unter Institutionalisierung können Prozesse verstanden werden, die Scott mit dem Stichwort „incorporation of environmental structures“ beschreibt. Ein solcher Prozess durchlebte die Marke EE. Sie war seit den Anfangsjahren Bestandteil der UBE und hat sich den vergangenen zehn Jahren ständig vergrößert und bestehende Regionalprodukte, -produzenten und bestehende Netzwerke inkorporiert und weiterentwickelt. Dieser Verlauf entspricht ebenfalls der Definition von Institutionalisierung nach Meyer/Rowan (1977, 341): „Institutionalization involves the processes by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rulelike status in social thought and action.“ Der besondere Status der Marke EE zeigt sich durch ihre Aufnahme ins Sortiment eines grossen Schweizer Detailhändlers. Im Hinblick auf die Rolle des Biosphärenmanagements für den Tourismus und das regionale Marketing des Entlebachs kann deshalb von der UBE als Institution gesprochen werden, die etabliert ist, eine gewisse Stabilität aufweist und Umwelterwartungen anderer Unternehmen erfüllt, beispielsweise der Gemeinden, des regionalen Gewerbes, von Naturschutzorganisationen und Universitäten.

Da es sich bei dieser Untersuchung um ein Fallbeispiel handelt, sind die Ergebnisse nicht verallgemeinerbar. Hingegen können durch die differenzierte Betrachtung weitere Unterfragestellungen beleuchtet werden. Die Struktur des Biosphärenmanagements konnte anhand veränderter Institutio-

nen deutlich nachgezeichnet werden. Die Verdopplung der Stellenprozente und die Schaffung von sechs neuen Ressorts zeigen die Ausdehnung und Differenzierung des Tätigkeitsfeldes der UBE deutlich auf und liefern Ansatzpunkte für die Beobachtung von Professionalisierung und deren Zusammenhang mit Institutionen. Theoretisch konnte dargestellt werden, dass das Streben jeder Organisation nach Legitimation zu professionellem Handeln im Unternehmen führt. Unter professionellem Handeln wird dabei verstanden, was einerseits das Umfeld als professionelles Handeln von einer Organisation erwartet und andererseits, was die Mitarbeitenden des Managements in ihrer Berufsrolle als professionell erachten. Die Untersuchung hat gezeigt, dass Professionalisierung erstens eine Zunahme von Institutionen bedeuten kann, hier die Offenlegung der Jahresrechnung oder der Ausweis statistischer Zahlen zum Unternehmen. Zweitens ist auch die Ausdifferenzierung und so der Wandel von Institutionen ein Zeichen für Professionalität. Dies zeigt sich beispielsweise im Bereich der Qualitätssicherung, die mehr Gewicht erhalten hat, der aktuellen Homepage oder der Schaffung neuer Ressorts, die bestimmte Teilbereiche betreuen. An der gesteigerten Zahl von Angeboten und dem erweiterten Aufgabenbereich kann insgesamt eine Leistungssteigerung des Biosphärenmanagements festgestellt werden, was für die Umwelt als professionell gilt, da mehr Erwartungen erfüllt werden.

Es konnten jedoch auch Elemente gefunden werden, die als unprofessionell gelten. Zwei Stellen waren mit ihrer Schaffung an bestimmte Personen gebunden, was dem Anspruch der Trennung von Person und Aufgabenbereich widerspricht. Ein weiteres Beispiel dafür ist bei der Erfüllung der Ziele im MAB-Programm zu finden. Zentrale Ziele sind neben dem Erhalt der natürlichen Ressourcen und der Entwicklung von Nutzungsstrategien auch die Forschung und Bildung. Dennoch ist in der UBE das Ressort Tourismus, das mit einem hohen Stellenprozentsatz besetzt ist, viel früher entstanden als etwa das Ressort Natur- und Umweltschutz und die Biosphärenschnule.

Wie bereits erwähnt, konnte auf der Ebene der Theorie festgestellt werden, dass die Trennung exogener und endogener Faktoren auf diesem Niveau weniger aufschlussreich ist als eine zusammenhängende Betrachtungsweise der Auslöser für Wandel. In diesen Zusammenhang passt das Theoriekonzept des „Institutional Entrepreneurs“ (vgl. 2.2.). Die vorliegende Untersuchung der UBE kann zwar nicht als Beispiel für einen „Institutional Entrepreneur“ in einem grossen, organisationalen Umfeld hinzugezogen werden, doch zeigt sie auf, dass auch auf einer tieferen Ebene und in diesem bestimmten Sonderfall Wechselwirkungen zwischen Organisation und Umwelt in beiden Richtungen zu beobachten sind. Dies geschieht insbesondere deshalb, weil die UBE inzwischen als eine Institution im Umfeld anderer Organisationen gelten kann.

Im Rahmen weiterer Untersuchungen könnte auf diesem theoretischen Manko aufgebaut und nach verbesserten Beobachtungspunkten gesucht werden. Allenfalls würde ein verändertes methodisches Setting zu vertieften Erkenntnissen führen.

Auf der Ebene der Institutionen wäre es spannend, genauer zu analysieren, wie und weshalb sich die UBE als Institution entwickelt hat und welche Folgen daraus für die Region entstanden sind. Die UBE stellt in dieser Hinsicht ein einmaliges Beispiel dar, da sie schweizweit einzigartig ist und so besonders gut isoliert beobachtet werden kann. Ähnliche Fragen könnten auch im Zusammenhang mit dem Entlebucher Tourismus oder der Marke EE viel versprechend sein.

Im Hinblick auf den Aspekt der Professionalisierung wurde festgehalten, dass der Begriff nicht klar definiert ist und auch in den Interviews Fragen dazu als schwierig empfunden worden waren (Interview 1, 206). Deshalb wäre es sinnvoll, diesen Begriff diskursanalytisch genauer zu umschreiben und darauf aufbauend erneut empirische Untersuchungen zu lancieren.

7. Literaturverzeichnis

Atteslander, Peter et al. (2003): *Befragung*, in: Peter Atteslander (Hrsg.), *Methoden der empirischen Sozialforschung*, Berlin, New York: Walter de Gruyter, 120 – 195.

Campbell, John L. (2004): *Problems of Institutional Analysis und Where do we go from here?* in: John Campbell (Hrsg.), *Institutional Change and Globalization*, Princeton, N.J: Princeton University Press, 1 - 30 und 172 - 190.

DiMaggio, Paul J. und Walter W. Powell (1983): *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, in: *American Sociological Review* 48, 147-160.

Froschauer, Ulrike und Manfred Lueger (2003): *Praktische Hinweise zur Gesprächsführung und Anhang*, in: Ulrike Froschauer und Manfred Lueger (Hrsg.), *Das qualitative Interview*, Wien: Facultas, 51 – 79 und 220 - 228.

Grobkonzept UBE (2002): *Das Modell Entlebuch. Grobkonzept Biosphärenreservat Entlebuch* Januar 2002. Berichte aus der Region Entlebuch 2. Hg. v. Regionalmanagement Biosphärenreservat Entlebuch, Schüpfheim, unter der Mitarbeit von E. Ruoss, B. Schmid T. Schnider A. Schmid. Schüpfheim.

Hall, Richard H. und Pamela S. Tolbert (2005): *The Nature of Organizations*, in: Richard H. Hall und Pamela S. Tolbert (Hrsg.), *Organizations. Structures, processes, and outcomes*, 9. Aufl., Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall, 1 - 26.

Hasse, Raimund und Georg Krücken (2005): *Neo-Institutionalismus*, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Bielefeld: Transcript-Verlag.

Hasse, Raimund und Georg Krücken (2008): *Institutionen*, In: Nina Baur (Hrsg.), *Handbuch Soziologie*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 163 – 182.

Hillmann, Karl-Heinz und Günter Hartfield (2007): *Professionalisierung*, in: *Wörterbuch der Soziologie*, 5. Auflage, vollständig überarbeitet und erweitert, Stuttgart: Kröner, 706.

Jepperson, Ronald L. (1991) *Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism*, in: *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, Walter W. Powell und Paul DiMaggio (Hrsg.), Chicago: University of Chicago Press, 143 – 163.

Mayring, Philipp (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken*, 10., neu ausgestattete Auflage, Weinheim [u.a.]: Beltz.

Meyer, John W. und Brian Rowan (1977): *Institutionalized Organizations. Formal Structures as Myth and Ceremony*, in: American Journal of Sociology 83, 340 - 363.

Powell, Walter W. und Paul DiMaggio (1991): *Introduction*, in: Walter W. Powell und Paul DiMaggio (Hrsg.), *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, 1 – 40.

Scott, W. Richard (1991): *Unpacking Institutional Arguments*, in: *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, Powell, Walter W. und Paul DiMaggio (Hrsg.), Chicago: University of Chicago Press, 164 – 182.

Scott, W. Richard (2008): *Introduction und Crafting an Analytic Framework I: Three Pillars of Institutions*, in: Richard W. Scott (Hrsg.), *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*, 3rd. Los Angeles: Sage Publications, ix – xii und 47 - 72.

Walgenbach, Peter und Renate E. Meyer (2008): *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*, Stuttgart: Kohlhammer.

Zucker, Lynne G. (1977): *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*, in: American Sociological Review 42, 726 - 743.

Sekundärliteratur

Brunsson, Nils und Bengt Jacobsson (Hrsg.) (2000): *A World of Standards*, Oxford: Oxford University Press.

Schmid Annette Dr. (2004): *UNESCO Biosphäre Entlebuch: Modell für eine nachhaltige Regionalentwicklung? Konzept Zielerreichungskontrolle*, Dissertation, Universität Zürich: Zürich, Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät.

Schnorr Katharina (2002): *Partizipation im Projekt Biosphärenreservat Entlebuch*, Diplomarbeit, Universität Zürich: Zürich, Geografisches Institut, Abteilung Anthropogeografie.

Scott, W. Richard (2008): *Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents*, in: *organization studies* 29(02), 219 – 238.

Walgenbach, Peter (2000): *Die normgerechte Organisation*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Internetquellen

UBE-Homepage; Leitthemen, online verfügbar unter:

[http://www.biosphaere.ch/de.cfm/unesco_biosphere/philosophy/offer-](http://www.biosphaere.ch/de.cfm/unesco_biosphere/philosophy/offer-UnescoBiosphaereEntlebuchUBE-Philosophie-325133.html)

UnescoBiosphaereEntlebuchUBE-Philosophie-325133.html, zuletzt geprüft am 2.10.2011.

UBE-Homepage; Organisation, Biosphärenzentrum, online verfügbar unter:

[http://www.biosphaere.ch/de.cfm/unesco_biosphaere/organisation/offer-](http://www.biosphaere.ch/de.cfm/unesco_biosphaere/organisation/offer-UnescoBiosphaereEntlebuchUBE-Organisation-324759.html)

UnescoBiosphaereEntlebuchUBE-Organisation-324759.html, zuletzt geprüft am 2.10.2011.

UNESCO-Homepage; Biosphere Reserves, online verfügbar unter:

<http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/environment/ecological-sciences/biosphere-reserves/>, zuletzt geprüft am 2.10.2011.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Kooperationsmodell aktuell, Quelle: Homepage UBE, Organisation.

S. 29, 211

Abb. 2: Partizipationsmodell 2000, Quelle: Jahresbericht 2000, S. 5.

S. 211

8. Anhang

Im Anhang sind alle Vorbereitungen und Zwischenschritte der Inhaltsanalysen der Geschäftsberichte und der Interviews vorgestellt. Es wurde auf eine anonymisierte und transparente Darstellung geachtet.

Danksagung

Einleitend möchte ich mich bei mehreren Personen ganz herzlich bedanken, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben. Andreas Züsli war bereits während der Themenfindung und anschliessend beim Schreibprozess ein kritischer und geduldiger Gesprächspartner, der mich immer wieder motivierte und wertvolle Hinweise als Lektor lieferte. Ein weiterer Dank richtet sich an Cécile Bründler, die sich nicht nur auf sprachlicher Ebene den Tücken der Arbeit annahm, sondern auch inhaltlich klärende Gedanken beitrug. Frau Dr. Eva Passarge stand mir seit Beginn der Arbeit verlässlich und mit differenzierten Rückmeldungen zur Seite. Bedanken möchte ich mich auch für die persönliche Beratung und Ermutigung. Schliesslich ein grosses Dankeschön an das Biosphärenmanagement der UBE, insbesondere Florian Knaus, Christine Felber und Sandra Steffen für die persönliche Betreuung, die umfangreiche Unterstützung, den Zugang zu verschiedensten Materialien und der Bereitschaft für Gespräche.