

**„Part_b: Partizipationsprozesse in
Biosphärenparks – Interventionstheorie,
Strategieanalyse und Prozessethik am Beispiel
vom Biosphärenpark Wienerwald, Großes
Walsertal und Nationalpark Nockberge“
– Band I: Zentrale Ergebnisse.**



Im Auftrag von:
Österreichisches MAB-Nationalkomitee,
Österreichische Akademie der
Wissenschaften

April 2010

ISBN-Online: 978-3-7001-6870-6
DOI:10.1553/mab-partB

Projekttitel:	„Part_b: Partizipationsprozesse in Biosphärenparks – Interventionstheorie, Strategieanalyse und Prozessethik am Beispiel vom Biosphärenpark Wienerwald, Großes Walsertal und Nationalpark Nockberge“ – Band I: Zentrale Ergebnisse.
Auftraggeber:	Österreichisches MAB-Nationalkomitee, Österreichische Akademie der Wissenschaften
Finanzierung:	Österreichisches MAB-Nationalkomitee, Österreichische Akademie der Wissenschaften
Zitiervorschlag:	Jungmeier, M., Paul-Horn, I., Zollner, D., Borsdorf, F., Lange, S., Reutz-Hornsteiner, B., Grasenick, K., Rossmann, D., Moser, R., Diry, Ch. 2009: „Part_b: Partizipationsprozesse in Biosphärenparks – Interventionstheorie, Strategieanalyse und Prozessethik am Beispiel vom Biosphärenpark Wienerwald, Großes Walsertal und Nationalpark Nockberge“ – Band I: Zentrale Ergebnisse. Studie im Auftrag von: Österreichisches MAB-Nationalkomitee, Österreichische Akademie der Wissenschaften, Klagenfurt, 107 S.



Gesamtkoordination:
E.C.O. Institut für Ökologie
Jungmeier GmbH
Kinoplatz 6, A-9020 Klagenfurt
Tel.: 0463/50 41 44
E-Mail: office@e-c-o.at
Homepage: www.e-c-o.at



Klagenfurt, April 2010

„Part_b: Partizipationsprozesse in Biosphärenparks –Interventionstheorie, Strategieanalyse und Prozessethik am Beispiel vom Biosphärenpark Wienerwald, Großes Walsertal und Nationalpark Nockberge“ – Band I: Zentrale Ergebnisse

Projektleitung und -koordination:	Michael Jungmeier (E.C.O. – Austria) Ina Paul-Horn (Universität Klagenfurt, IFF) Daniel Zollner (E.C.O. – Austria)
Thematische Bearbeitung:	Birgit Reutz-Hornsteiner (ecoResponse) Sigrun Lange (E.C.O. – Deutschland) Ina Paul-Horn (Universität Klagenfurt, IFF) Falk Borsdorf (Universität Innsbruck) Karin Grasenick (convelop Graz) Michael Jungmeier (E.C.O. – Austria) Daniel Zollner (E.C.O. – Austria)
Redaktionelle Bearbeitung	Stefanie Weiglhofer (E.C.O. – Austria)
Betreuung Schutzgebiete:	Ruth Moser (Biosphärenpark Großes Walsertal) Christian Diry (Biosphärenpark Wienerwald) Irene Drozdowski (Biosphärenpark Wienerwald) Dietmar Rossman (Nationalpark Nockberge) Andreas Duller (Nationalpark Nockberge) Heinz Mayer (Nationalpark Nockberge)
Wissenschaftliche Betreuung:	Marina Fischer-Kowalski (Österreichisches MAB-Nationalkomitee) Günter Köck (Österreichisches MAB-Nationalkomitee) Martin Coy (Universität Innsbruck) Peter Heintel (Universität Klagenfurt)

INHALTSVERZEICHNIS

1 Vorwort	9
2 Abstract	10
2_1 Content and Introduction	11
2_2 Selected Results	14
2_3 Further perspectives	20
2_4 References	23
3 Beschreibung des Projektes	26
3_1 Organisatorisch - Projektabwicklung	26
3_1_1 Auftrag und Rahmen	26
3_1_2 Projektablauf und Termine	26
3_2 Inhaltlich – Forschungsdesign	28
3_2_1 Ausgangslage und Zielsetzung	28
3_2_2 Ausgangshypothesen	28
3_2_3 Konzeption und Partnerzusammensetzung	29
3_2_4 Methoden und Datenerhebung	30
3_2_5 Kommunikation und Zusammenarbeit	36
3_3 Räumlich – Forschungsgebiete	37
4 Beschreibung der Themenfelder	38
4_1 Intervention (von Ina Paul-Horn)	38
4_1_1 Definition und Abgrenzung	38
4_1_2 Spezielle Bedeutung für Biosphärenparkentwicklungsprozesse	39
4_2 Interventionsstrategien (von Michael Jungmeier)	39
4_2_1 Definition und Abgrenzung	39

4_2_2 Spezielle Bedeutung im Biosphärenparkentwicklungsprozess	41
4_3 Partizipation (von Sigrun Lange und Birgit Reutz-Hornsteiner)	42
4_3_1 Definition und Abgrenzung	42
4_3_2 Spezielle Bedeutung für Biosphärenparkentwicklungsprozesse	43
4_4 Regional Governance (von Falk Borsdorf)	46
4_4_1 Definition und Abgrenzung	46
4_4_2 Spezielle Bedeutung für Biosphärenparkentwicklungsprozesse	47
4_4_3 Spezielle Aspekte	48
4_5 Diversity und Change management (von Karin Grasenick)	49
4_5_1 Definition und Abgrenzung	49
4_5_2 Spezielle Bedeutung für Biosphärenparkentwicklungsprozesse	52
4_5_3 Spezielle Aspekte	53
5 Ergebnisse - Hypothesenentwicklung	55
5_1 Hypothesenbeschreibung – Intervention (von Ina Paul Horn)	55
5_1_1 Hypothesenausformulierung	55
5_1_2 Erläuterung/Erklärung/Herleitung inkl. kritischer Reflexion	55
5_2 Hypothesenbeschreibung – Interventionsstrategien (von Michael Jungmeier)	58
5_2_1 Hypothesenausformulierung	58
5_2_2 Erläuterung/Erklärung/Herleitung inkl. kritischer Reflexion	58
5_3 Hypothesenbeschreibung - Partizipation (von Sigrun Lange und Birgit Reutz-Hornsteiner)	61
5_3_1 Hypothesenausformulierung	61
5_3_2 Erläuterung/Erklärung/Herleitung der Hypothesen inkl. kritischer Reflexion	62
5_3_3 Detailergebnisse/spezifische Aspekte	62
5_4 Hypothesenbeschreibung - Regional Governance (von Falk Borsdorf)	68
5_4_1 Hypothesenausformulierung	68
5_4_2 Erläuterung/Erklärung/Herleitung inkl. kritischer Reflexion	69

5_4_3 Detailergebnisse/spezifische Aspekte	71
5_5 Hypothesenbeschreibung - Diversity Management und change Management (von Karin Grasenick)	73
5_5_1 Hypothesenformulierung	73
5_5_2 Erläuterung/Erklärung/Herleitung inkl. kritischer Reflexion	74
5_5_3 Detailergebnisse/spezifische Aspekte	78
6 Folgerungen und Erkenntnisse	81
6_1 Übersicht über die Hypothesenentwicklung	81
6_2 Zentrale Erkenntnisse für das Management von Schutzgebieten	81
6_2_1 Einleitung: Entwicklungsphasen von Schutzgebieten	81
6_2_2 Entwicklungsphasen von Schutzgebieten und ihre speziellen Herausforderungen	82
6_2_3 Weitere thematische Grundsätze und Erkenntnisse aus Sicht der einzelnen Disziplinen	84
6_3 Spezifische Ergebnisse aus Sicht der Wissenschaft	86
6_3_1 Wahrnehmungen zum Forschungsprojekt	86
6_3_2 Veränderungen im Selbstverständnis	86
6_3_3 Handlungsbedarf für die Wissenschaft	86
6_3_4 Forderungen	87
6_4 Spezifische Ergebnisse aus Sicht der Planung	87
6_4_1 Wahrnehmungen zum Forschungsprojekt	87
6_4_2 Veränderungen im Selbstverständnis	88
6_4_3 Handlungsbedarf für die Planung	89
6_4_4 Forderungen	89
6_5 Spezifische Ergebnisse aus Sicht des Managements/der Biosphärenparks	90
6_5_1 Wahrnehmungen zum Forschungsprojekt	90
6_5_2 Veränderungen im Selbstverständnis	90
6_5_3 Handlungsbedarf für das Management	91
6_5_4 Forderungen	91

7 Ausblick	93
8 Literaturverzeichnis	94
9 Anhang	107

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Terminplan.....	26
Abbildung 2: Ablaufplan.....	27
Abbildung 3: Forschungskonzept.....	29
Abbildung 4: Methodenzugänge und Evidenzlagen unterschiedlicher Wissenskulturen.....	31
Abbildung 5: Methodenwahl: Breitenwirkung versus Tiefenwirkung.....	31
Abbildung 6: Übersicht zu angewandten Methoden und Datenerhebungen.....	33
Abbildung 7: Fallstudiengebiete.....	37
Abbildung 8:: Unterschiedliche Beteiligungsintensitäten und dazu gehörige Methoden.....	42
Abbildung 9: Paradigmenwechsel im Schutzgebietsmanagement.....	43
Abbildung 10: Grundprinzipien der Wissenschaftsdisziplin „Schutzgebietsmanagement“.....	44
Abbildung 11: Sieben Phasen eines Veränderungsprozesses.....	50
Abbildung 12: Fingerprint Interventions-Strategie Nockberge.....	58
Abbildung 13: Fingerprint Interventions-Strategie Walsertal.....	59
Abbildung 14: Fingerprint Interventions-Strategie Wienerwald.....	60
Abbildung 15:: Vergleich der drei Gebiete Wienerwald, Nockberge und Großes Walsertal.....	62
Abbildung 16: Überblick über die Gewichtung der Interessensgruppen im Großen Walsertal.....	65
Abbildung 17: Überblick über die Gewichtung der Interessensgruppen im Wienerwald.....	66
Abbildung 18: Überblick über die Gewichtung der Interessensgruppen in den Nockbergen.....	67
Abbildung 19: Veränderung im Zeitverlauf.....	75
Abbildung 20: Adaptiertes Diversity Rad.....	75
Abbildung 21: Übersicht über die Hypothesenentwicklung.....	81
Abbildung 22: Hypothesen und Grundsätze im Laufe der Schutzgebietsentwicklung.....	82

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgruppen
CBD	Convention on Biological Diversity, Biodiversitätskonvention
IUCN	International Union for the Conservation of Nature, weltweites Umweltnetzwerk bestehend aus Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen
MAB	Man and the Biosphere, Programm „Der Mensch und die Biosphäre“ der UNESCO, in dessen Rahmen Biosphärenparke ausgewiesen werden
NRO	Nicht-Regierungsorganisationen (z.B. Umweltverbände)
REGIO	Regionalplanungsgemeinschaft Großes Walsertal, bestehend aus den sechs Gemeinden im Tal
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WWF	World Wide Fund for Nature, weltweit tätiger Umweltverband

1 VORWORT

Wir freuen uns, mit diesem zweibändigen Bericht die Ergebnisse eines ambitionierten Forschungsvorhabens vorzulegen. Der Forschungsprozess war intern- und transdisziplinär angelegt. Dadurch war es nicht immer leicht, eine „Linie“ zu legen bzw. konsequent zu verfolgen. Immer wieder sind wir auf neue Aspekte, Perspektiven und Fragen gestoßen, deren konsequente Verfolgung und Vertiefung uns lohnend, ja eigentlich zwingend erschien. Dies führte zu einer Flut von potenziell zu bearbeitenden Themenfeldern, die mit den vorhandenen Ressourcen nicht zur Gänze abgedeckt, aber aufgrund ihrer Bedeutung auch nicht ausgeblendet werden konnten.

Im vorgelegten Bericht ist erkennbar, dass im Projekt ein immenser Pool an neuen Fragestellungen und Herausforderungen, ersten Erkenntnisspuren und Hypothesen, theoretischen Blitzlichtern und konkreten Maßnahmen sowie neuen methodischen Zugängen und Planungswerkzeugen herausgearbeitet werden konnte. Dem kritischen Leser wird nicht entgehen, dass es nicht gelungen ist, die Erkenntnisse in einer stringenten wissenschaftlichen Form aufzubereiten. Viel mehr ist die Notwendigkeit sichtbar, den Erkenntnis- und Datensatz (Datenschatz) zu systematisieren und in einen Gesamtkontext zu bringen. Dies wäre ein notwendiger Schritt, um das vorliegende -metaphorisch mit der Erzgewinnung vergleichbare- hochwertige Ausgangsmaterial in einem Folgeschritt zu veredeln.

Eine weitere Augenscheinlichkeit ist das den Bearbeitern zugrundeliegende unterschiedliche Verständnis des Interventionsbegriffes. Anstelle einer „monokularen“ Ausprägung wurde der Begriff „Intervention“ aus verschiedenen Blickwinkeln heraus verwendet und ist entsprechend angepasst in die einzelnen Ausführungen eingeflossen.

In der redaktionellen Aufbereitung haben wir versucht, alle Elemente und Ergebnisse des Projektes zu dokumentieren. Wir haben dazu den Bericht in einzelne, mehr oder weniger zusammenhängende Berichtsteile mit spezifischem „Gebrauchswert“ gegliedert:

Grundsätzlich sind die Projektergebnisse in zwei Bänden aufbereitet:

- Band 1 – Zentrale Ergebnisse- fasst die Bearbeitungen des inter-

disziplinären Projektteams zusammen, die sich im Wesentlichen aus den vergleichenden Studien zu den 3 Pilotregionen ergeben.

- Kapitel 1 – Vorwort- gibt eine Einführung zur Interpretation der verschiedenen Projektteile.
- Kapitel 2 – Abstract- ist eine erweiterte Zusammenfassung des Projektes in englischer Sprache, in der ausgewählte Ergebnisse anhand der gemeinsamen Bearbeitungsstruktur ‚Planung und Management‘ hervorgehoben werden.
- Kapitel 3 – Beschreibung des Projektes- ist die technische Dokumentation zu den organisatorischen Abläufen, den Biosphärenpark-Testgebieten sowie angewandten Methoden im Projekt.
- Kapitel 3 – Beschreibung der Themenfelder- ist der Versuch, die involvierten Wissenschaftsdisziplinen, zwecks eines gemeinsamen Verständnisses zu umreißen und gegeneinander abzugrenzen.
- Kapitel 4 – Hypothesenentwicklung- sind die von den jeweiligen Autoren eigenständig verfassten Abhandlungen zu den Ausgangshypothesen, laut Projektantrag. Dabei werden aus dem Vergleich der drei Testregionen sowohl individuelle als auch übertragbare Erkenntnisse dargestellt.
- Kapitel 5 – Schlussfolgerungen- sind die Ergebnisse aus den inter/transdisziplinären Arbeitstreffen und Diskussionen. Dabei wurden die zentralen Erkenntnisse durch die Zusammenführung der Perspektiven, zum Teil untergliedert, nach den drei großen Projektgruppen (Manager, Planer, Wissenschaftler) dargelegt.
- Kapitel 6 – Literaturverzeichnis- listet die verwendete und weiterführende Literatur zu den Themen des Projektes auf. Das Verzeichnis ist eine Gesamtdarstellung für Band 1 und 2. Selbiges findet sich aus diesem Grund auch in beiden Bänden wieder.
- Band 2 –Spezielle Ergebnisse und Dokumentationen- greift spezielle Erkenntnisse heraus, die sich auf Grund einer intensiven fachlichen Auseinandersetzung mit einer der Pilotregionen, ableiten lassen. Zusätzlich sind dem Band 2 aber auch zahlreiche Arbeitsdokumente angegliedert, die eine gemeinsame Grundlage für die interdisziplinäre Bearbeitung waren (z.B. Fact sheets, Protokolle, Fragebögen).
- Kapitel 1 - Ausgewählte Ergebnisse aus den Regionen- stellt die namentlich gekennzeichneten Detailerhebungen und Ergebnisse in

den Pilotregionen Biosphärenpark Großes Walsertal, Wienerwald und NP Nockberge dar. Aufgrund der unterschiedlichen regionalen Voraussetzungen und der zur Verfügung stehenden Projektressourcen, wurden unterschiedliche thematische Zugänge und unterschiedliche Methoden gewählt. Die Erkenntnisse sind nur zum Teil auf andere Regionen übertragbar, geben aber einen vertiefenden Einblick in die Funktion der untersuchten Pilotregion. Die Aufbereitung erfolgte im wesentlichen entsprechend des geplanten methodischen Ablaufs (Regional perception 1 bzw. 2)

- Kapitel 2 – Fact sheets- präsentieren Basisdaten aus den Testregionen, die als Hintergrundwissen für die Bearbeitung der unterschiedlichen Themenfelder unabdingbar sind.
- Kapitel 3 – Protokolle- gibt Einblick über die Themen und Ergebnisse im Zuge der einzelnen Arbeitstreffen. Neben den drei interdisziplinären Workshops (Treffen aller Projektbeteiligten) sind auch die regionalen Arbeitstreffen bzw. Erhebungen protokolliert. Diese Protokolle dienen dem Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den BearbeiterInnen, da natürlich nicht alle BearbeiterInnen bei allen regionalen Treffen dabei sein konnten.
- Kapitel 4 – Managementfragebogen- zeigt die für die einzelnen Testregionen verwendeten Formulare, mit denen der Erfahrungsschatz der Manager erhoben wurde um so wertvolle Informationen für die Bearbeitung der einzelnen Themenfelder zu liefern.
- Kapitel 5 – Literaturverzeichnis- listet die verwendete und weiterführende Literatur zu den Themen des Projektes auf. Das Verzeichnis ist eine Gesamtdarstellung für Band 1 und 2. Selbiges findet sich also auch in Band 1 wieder.



Interdisziplinärer Workshop in München bzw. im Großen Walsertal.



Interdisziplinärer Workshop in Eisentratten.



Regionale Wahrnehmungsanalyse Tullnerbach bzw. Exkursion BR Wienerwald.



Regionale Wahrnehmungsanalyse Nockberge: „Zugworkshop“.

2 ABSTRACT

2.1 Content and Introduction

Continuous intervention?

Planning of protected areas in general and of Biosphere Reserves (BR) in particular is one of the largest spatial planning processes in a modern society. It is a large scale intervention with far-ranging and long-term economic, socio-cultural and ecological impacts. If the implementation is successful in terms of Seville-Strategy the portfolio of individual and common options for actions will change, rules between different players and groups will be newly defined, new institutions and mechanisms will be developed and implemented. The management of a BR may therefore be seen as a continuous process of regional intervention, participation and change management. However – many practical experiences exist in the field, but a lack in systematic reflection and theory has to be stated.

For instance, Getzner & Jungmeier (2009) stated that the management of protected areas is a new scientific discipline and identified sustainable development, internationality, inter- and transdisciplinarity, benefit sharing, communication, participation and governance, intergenerational perspective and innovation to be forming principles of the new discipline. The interrelation between these factors and the management of a protected area is evident, but theoretically not yet reflected.

Diversity in perspectives

The Austrian Academy of the Sciences supported an interdisciplinary research team to analyse the interrelation between “the park” and “the region” by example of three Austrian BRs. These aspects were taken into consideration.

- Intervention theory and intervention ethics: Systematic intervention research, as defined by Krainz & Paul-Horn (2009) as well as

Heintel (2003), is focusing on societal learning processes. By means of multiple feedback-loops a process of reflexion is triggered and shall lead to a synthesis of different logical systems.

- Participation: Participation processes are considered to be crucial elements in the management of a BR. The project refers to the four approaches as described by Stoll-Kleeman & Welp (2008): routine management, sector-based participatory management, social and environmental engineering as well as management as mutual learning.
- Regional governance: It is considered to be a general trend that (regional) actors increasingly want to get involved into (regional) decision making and development (e.g. Norris, 2002; Zimmer, 2008). Therefore different models of governance have been developed. The project refers to the understanding of Lahner (2009) who states that the governance of a BR is mainly based on networks and on networking competencies.
- Diversity management: Diversity management, referring to Finke (2005) intends to take advantage of the diversity in an organisation or in a particular environment. In the context of a biosphere region the involvement of different groups of stakeholders and their competencies is of particular relevance.
- Change management: Primarily change management is dealing with institutional or organisational changes (Inversini, 2008). Some of the principles and instruments also apply to change processes in a region in general and a BR in particular.

The scientific process should lead to (components) of a theory. A step by step process of reflection with and in the BR-regions should lead to an enhanced capacity to understand and conduct participation processes in BR-regions. The study started in July 2008 and ended in December 2009.

In focus: Three Austrian Biosphere Reserves

The study is based on an empirical assessment of planning and management processes in three Austrian BRs, one of them not yet established.

- Biosphere Reserve Großes Walsertal: The 192 sq. large BR is situated in the Federal State Vorarlberg. From an economic-geography point of view it can be seen as a disadvantaged rural area. It is considered to be homogenous from a cultural point of view. The park was established in a participative process and was internationally recognised in the year 2000. Planning and management is (was) done by approaching and involving stakeholders personally, which can be done quite easily in a region with some 3.400 inhabitants in six municipalities (Zollner et al 2006, Coy & Weixlbaumer 2006, Reutz-Hornsteiner 2003, Reutz-Hornsteiner 2002, Reutz-Hornsteiner 2001).
- Biosphere Reserve Wienerwald: The BR is situated in two Federal States, namely Lower Austria and Vienna. With an extent of 1.056 sq. borders 58 municipalities with more than 200.000 inhabitants. Economically, the site is situated on a gradient between the rural settlements and (peri-) urban areas. Geographically spoken, the local communities are oriented to different directions. This makes broad participation processes difficult and complex. Therefore the park management tries to orient the communication to specific target groups (Köck et al 2009, Jungmeier & Kirchmeir 2008, Lackner & Loiskandl 2007, Zollner et al 2006, Kirchmeir et al 2005, Arge Wienerwal 2002).
- (Planned) Biosphere Reserve Nockberge: The National Park Nockberge was established by Carinthian law in 1987. Since the cultural landscape, mainly dominated by alpine pastures, does not fulfil the international requirements for a national park (IUCN) it shall be transformed into a BR in a large-scale participation process. The process is conducted by the administration of the existing national park. More than 300 events took place in the region in the last years. The region includes four municipalities. Economically, it is characterised by tourism, agriculture and forestry (Jungmeier et al 2008a, Jungmeier et al 2008b, Golob 2005).

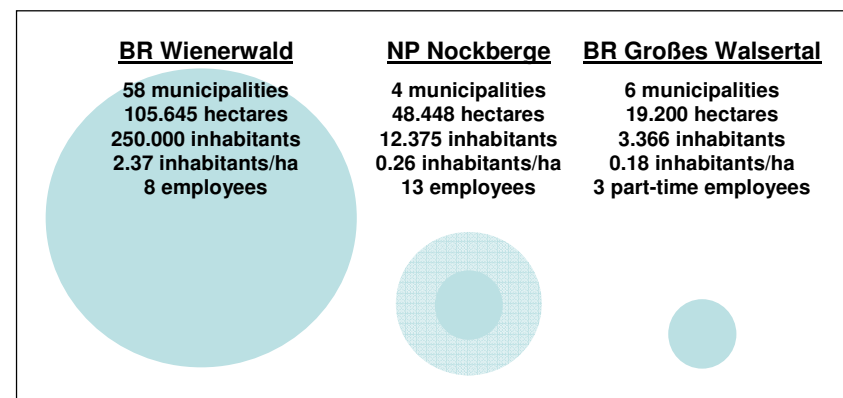


Figure 1: Comparison of the three test sites.

The main figures indicate that the test regions substantially differ in size and population. The Biosphere Reserve Wienerwald is run by a public company, the National Park Nockberge by a public administration and the Biosphere Reserve Grosses Walsertal by an NGO.

The case study areas differ in many aspects. This diversity was intended to broadening the approaches and the results and should therefore lead to more general hypothesis about the interventions made into these regions.

Workflow and methods

The workflow combines scientific analysis and regional involvement. The thematic analysis leads to sectoral results. The interdisciplinary analysis and transdisciplinary process are conducted mainly in workshops and in feedback loop (intervention research). Regional stakeholders are directly linked to the study's process. Regional workshops are instruments to collect, reflect, evaluate and distribute information on the research questions. The transdisciplinary approach is also represented in the study team: Scientists, together with planners, consultants and managers of the sites analyse, reflect and discuss the findings in an iterative process.

The process started with initial hypothesis and step by step verification, falsification and adaptation. These methods are used in the research

ABSTRACT

process:

- Qualitative interviews for in depth-information of the stakeholders' perceptions (Flick et al. 2009; Girtler 1992)
- Participatory observation during selected events
- Standardised questionnaires to assess the status of the sites (see www.ipam.info, adapted; Flick et al. 2009)
- Memory map, a method particularly adapted to visualise regional processes in a participatory way (Getzner et al. 2008; description below)
- Fingerprints of intervention strategies, also particularly developed for this project and also published for the first time (description below)
- Feedback loops as used in intervention research (Heintel 2003).
- Delphi method on expert level (Häder 2008).
- Inter- and transdisciplinary workshop designs, some of them rather experimental (e.g. "train-shopping", as described below)

	Scientific analysis	Regional involvement	Workshops		
Phase I	1. Fact sheet 2. Kickoff	3. Regional perception I	<input type="checkbox"/>	11. Project Management 12. Scientific coordination	
	4. Pre-analysis		<input type="checkbox"/>		
Phase II	6. Thematic analysis 7. Theory - hypothesis	5. Regional perception II	<input type="checkbox"/>		
	8. Regional perception III	<input type="checkbox"/>			
Phase III	9. Discussion Delphi	10. Resulting	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/> Regional evaluations and discussions <input type="checkbox"/> Thematic and interdisciplinary workshops <input type="checkbox"/> Scientific advisory board					

Figure 2: Overview of workflow.

The project is structured into three phases. The effort of combining scientific analysis and regional involvement in all the three phases is evident.



Figure 3: Memory mapping.

The stakeholders are invited to come up with "incidences" in the past that were apparently positive in their personal perception and also with some definitely negative ones. An incidence can be for instance a public event, a project started, a public statement or a personal experience that is connected to the planning or the management of the park. The workshop's participants bring the incidence in a time-line and indicate its emotional quality by putting it lower (negative) or higher (positive). So the whole process becomes visible, generated from very different perspectives. Some incidences show up repeatedly (key-incidences), some show up in different connotation (conflicting incidences) some show up uniquely. Participants experience their personal perception as being one element (only) to the whole picture. So this specific workshop setting allows to preparing a common understanding of the process as a first step of joint reflection.

The photograph above shows the collection of incidences in a workshop-design in semi-public space ("train-shopping"). The picture below shows the final result: a common memory map of the process in National Park Nockberge.

2_2 Selected Results

Nockberge – memory map and stakeholder perspective

The common view of the stakeholders on the process of planning and implementing the national park and later the BR is documented in Figure 4.

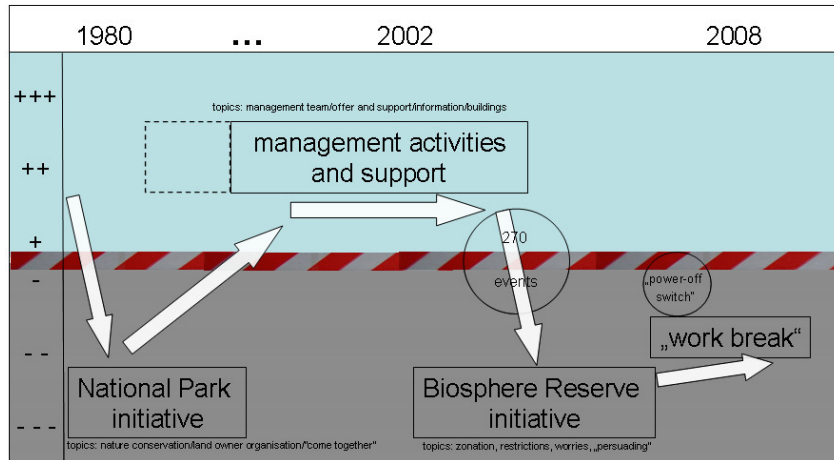


Figure 4: Memory map National Park Nockberge.

The figure shows a period of some 30 year. The first initiative and the development of a national park, the biosphere initiative and the most recent development (“work break”) are reflected in the picture. Stakeholders see the initiative to establish a national park as a major negative impact. By and by, the continuous activities of the national park management team turn the perception towards the positive realm. In the early new Millennium, the initiative to change the national park into a BR was again seen as a strong negative impact. Though accompanied by some 300 regional events and meetings, a positive perception could not be created. This prompted the responsible political representative to press the “pause-button” for the BR initiative. Currently, the development is still “frozen”, and all actors are „evenly unsatisfied” with the situation.

From these results some more general/ transferable conclusions can be drawn:

- Change/transformation management and the issue of speed: Transforming a region into a BR needs an adequate frame of time (not too much, not too little), enough energy to break the deadlock and certain stages to run through.
 - Governance/participation and the issue of trust and emotions: Planners and managers do have an important, but restricted influence on a „harmonic“ establishment and management of a BR. It has to be considered that population/land-owners have long-term memories, emotions cannot be reached or discussed in a process of “technical” planning and trust is the most important currency in these processes.
 - Intervention and the issue of regional resistance: Any transformation basically has to overcome a basic resistance which can be seen as an inherent part of a transformation process. In accordance to the transformation formula $U \times F \times S > R$ (Dissatisfaction x future perspective x first visible successes > resistance) (adapted from Dannemiller Tyson Associates 2000) a biosphere development proceeds better if there is a high degree of dissatisfaction with the current situation. Also there must be clear and desirable perspectives and first results should be visible at an early stage of discussion.
- Furthermore, the degree of organisation of interests – whether pro or contra - has an enormous influence on the process.
- Participation or the issue to have a say: In the normal course of life, there are limited possibilities to have a say towards public issues. The participative development of a BRs seems to act as an outlet for general democratic deficiencies. And it also “brings back” failures and topics of the past. Therefore BRs can be handicapped in their development, since topics of the history are overlapping with topics of the future. However, participation needs to be learnt and permanently be trained by the different actors.

Großes Walsertal – results of discussion

Within the discussion and evaluation process of the Walsertal case study, following general/ transferable conclusions can be drawn:

- Participation/Change management and the issue of disillusion: Participative planning procedures lead to high expectations (euphoria). The frames of the BR management (long-term perspectives, intangible benefits, low legal competencies etc.) tend to disillusion the actors at a certain stage (standard atmosphere). Primarily strong networks tend to decrease after some years.
- Participation and the issue of the “active pool”: A major challenge for smaller communities like the Biosphere Reserve Großes Walsertal is the ongoing motivation of people to participate in participation. During the initial phase of participation processes people can be activated easily through personal appeals. In the course of the years, however, the involved people are getting tired, and as the community is quite small, it is hard to acquire other people “to do the job”.
- Intervention and the issue of an open process: One of key-success factors of a regional process is the openness of the process. Participation processes with a fixed result (BR, national park etc) do automatically produce resistances. The decision to go for a BR should be rather a result than a pre-condition for the regional process of discussion.
- Intervention and the issue of a “mixed perception”: In the frame of all regional activities, people can hardly distinguish between BR-related activities and those who were not initiated by the BR-management. This fact can cause on the one hand positive effects as well as negative effects on the BR, depending on the allocation of specific activities to the BR management.

Wienerwald – creation of a theory

Within the frame of the evaluation process of the Wienerwald case study, following general/ transferable conclusions can be drawn:

- Governance and the issue of the network: The according form of governance in the management of BRs is a network, having the role of a “medium” between all actors. Through the bundling of knowledge and personal resources, regional management authorities are becoming powerful creators of the regional development. The influence and success of a BR is predominantly determined by its regional network-capital (basic setting of actors). Furthermore the ability of the BR to communicate (communication) and the ability to bring different actors together (cooperation) are an important component.
- Governance, identity and the occupation of the social space: Big, vast BRs do often have more than one identity. The management is therefore much more claimed than in smaller BRs to provide “steering-inputs” to create a common consciousness. The creation of a brand and the occupation of the social space by the inhabitants of the BR are crucial for the success of big areas.
- Participation and the issue of learning sites: BRs do act as a platform for learning processes. In the frame of a BR there evolve new activities. By participating in these BR activities the inhabitants are able to gain trust on a regional context (is basis of social capital) and to develop civil engagement. In a comprehensive dialogue, they will learn about BR targets as well as from each other.

Intervention strategies – fingerprinting the process

In comparison of the three processes the research team tried to fingerprint the strategies of intervention. The strategy was expressed in antagonistic elements of process strategies that were identified in the individual processes:

- Top-down versus bottom up
- Normative versus process-oriented

ABSTRACT

- Sovereign versus co-operative
- Push versus pull
- Internal promoters versus external promoters
- Quick versus slow
- Conservative versus innovative

Only the precise and focused strategic mix of process components can lead to a successful process. The successful mix differs from region to region and has to be defined individually (“fingerprint to success”). This tool integrates components of the applied perspectives within the study (participation, governance, change management, diversity management, intervention ethics) and allows therefore an strategic rapid analysis of the basic approaches within the development processes. The fingerprints of the three processes are documented in the three following figures (Figure 5, Figure 6 and Figure 7).

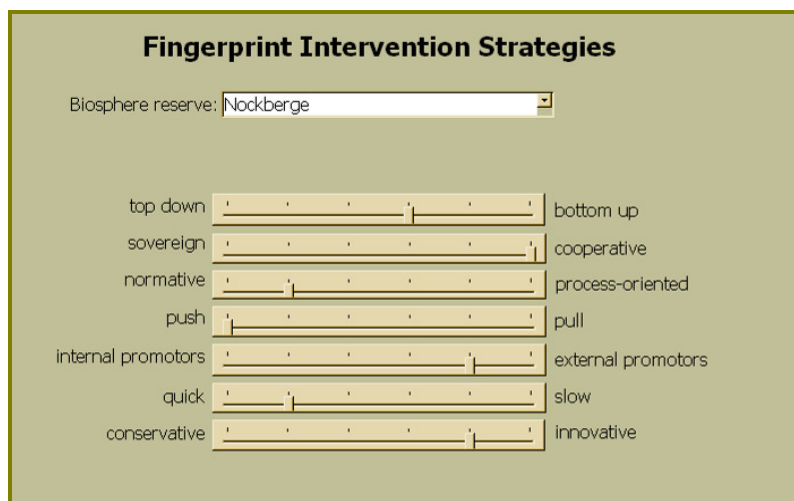


Figure 5: Fingerprint of the intervention strategies in the NP Nockberge

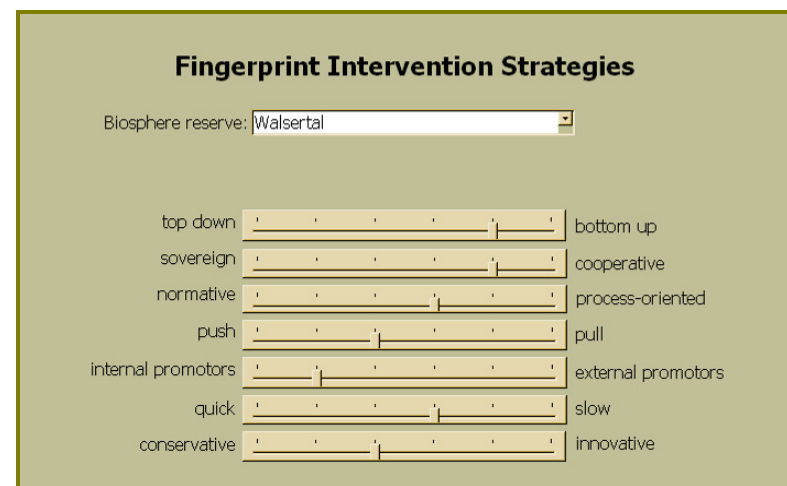


Figure 6: Fingerprint of the intervention strategies in the BR Großes Walsertal

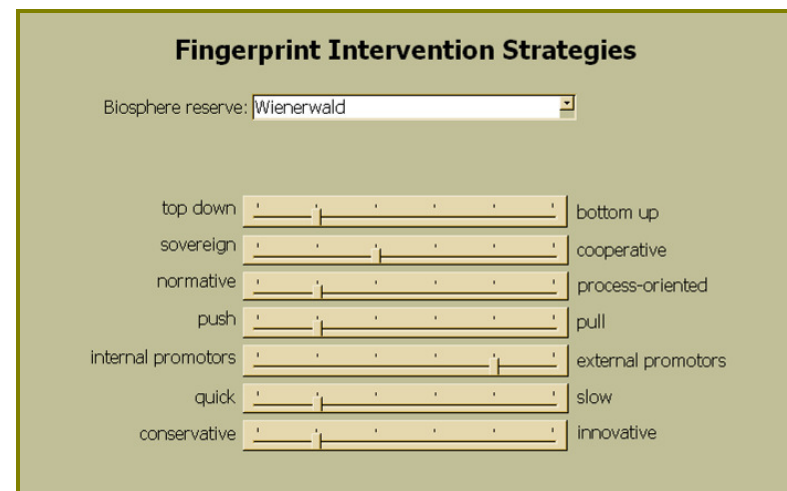


Figure 7: Fingerprint of the intervention strategies in the BR Wienerwald

- Nockberge: The process to establish a BR instead of a national park was initialised and triggered by the administration of the national park. The intention was to handle the process very much partnership-oriented. On political level, the “voluntary participation” of the land-owners was claimed to be a basic principle. While the government strongly supported the concept of a BR, promoters within the region were missing, or at least not present in public discussion. It was clear to decision makers that the transformation would rather adapt the legal frame to existing land-uses than the changing land-uses. That is, why the transformation process was meant to be quite fast. No major obstacles were expected. However, the process of discussion has struggled and has not yet come to a final solution. Some aspects already have become visible.
For example, the combination of a very partnership-oriented approach with a very normative (fixed targets) approach seems to be contradictory. The time frame is apparently a key-factor in the transformation process. The (intended) rapid transformation might not adequately consider the phases which the region has to go through in order to accept a new concept and to clarify historical misunderstandings.
- Großes Walsertal: The process of establishing a BR was driven by a regional initiative. The handling with the region was done in consensus. The BR was the main idea within the process, but not a “must” for the region and restricted firstly to a 5-year approval. The process was characterised by incentives as well as by active, target-oriented supports. The main promoters were from the region, but well supported by externals. The process, including the time for approval, was not too fast and not too slow. The main regional activities would not be changed too much through the new concept than rather supported and steered into a (more) sustainable direction.
Basically, the applied mix of strategy seems to have been successfully. In comparison to the Biosphere Reserve Wienerwald and the National Park Nockberge, the Großes Walsertal is characterised by clarity and uniformity.
- Wienerwald: The driving forces in the process of establishing a

Biosphere Reserve Wienerwald were two departments of the federal states of Vienna and Lower Austria. The process had some participatory/consultancy components. After a feasibility study, the decision towards a BR was made and consequently followed. The political support for this idea was very strong. External promoters were main actors. However, the relevant landowners were consequently involved. Any changes in land-use (core zones) were voluntary and therefore based on (attractive) contracts. The process was condensed in a short period of time (two years). The mixture of the strategy components was obviously effective for establishing the park. The approach was successful: The BR is officially established, internationally recognised and has a working management body. However, the park management will have to prove that the condensed and focused mode of implementation that left aside many aspects and stakeholders, does not block future participation processes.

Participation environments - fingerprinting the stakeholders

Upon the diverse approaches applied and preconditions existing concerning the three case studies, the involvement of stakeholders within the planning stages differ in many aspects. Following figure provides an overview.

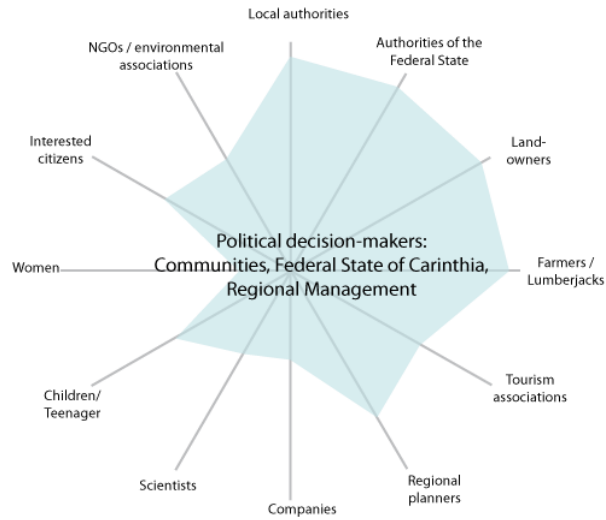


Figure 8: Fingerprint of the involved stakeholders in the NP Nockberge.

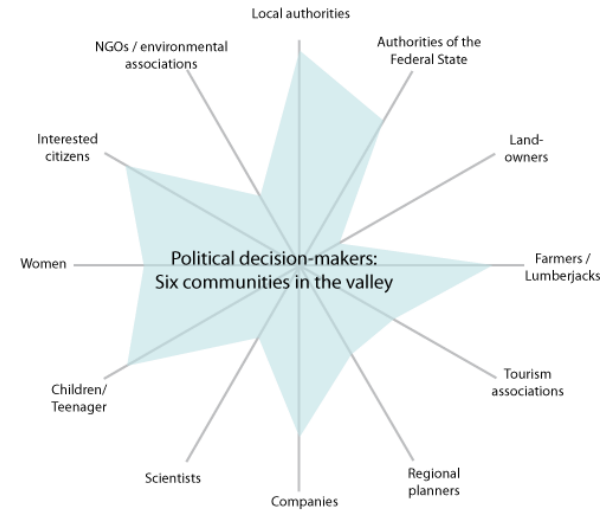


Figure 9: Fingerprint of the involved stakeholders in the BR Großes Walsertal

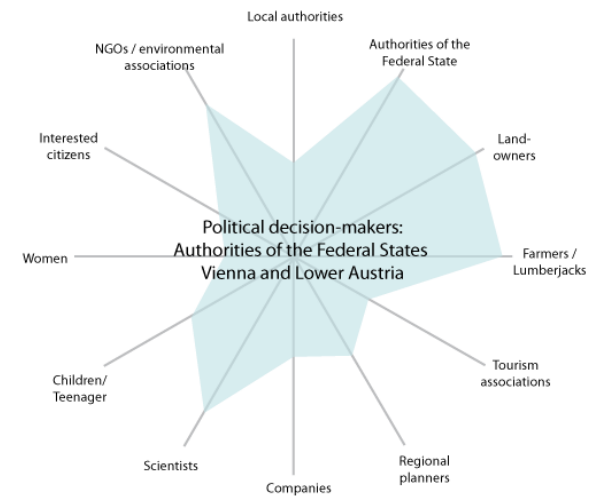


Figure 10: Fingerprint of the involved stakeholders in the BR Wienerwald

ABSTRACT

- In the Großes Walsertal BR, a public appeal was made with the aim to involve the broader public in an “open” process. Through different measures (e.g. Logo competition in schools) within the process, different groups were specifically activated. It is very striking, that land-owners and environmental organisation were in comparison quite equally presented in the process. The reason was that within the planned area, a protected area already existed.
- In the Wienerwald BR land-owner and farmer/forest enterprises as well as environmental organisations were the main target groups. The top-down approach as well as the vast area obviously leads to a very focussed and pragmatic process. The issue of diversity did not play a dominant role. In the following years, a lot of efforts have been undertaken by the management in order to involve different groups from different entities of the area.
- The BR concept was very much coming from the region (management) and supported by working groups of different sectors. In the course of the process, the main actors however (in the current process of changing the national park into a BR) are/were the land-owners/forest enterprises and the administrative bodies of the region/land. The need for a rezonation of the area caused extensive discussion with the responsible and decision-making bodies and persons.

Life cycle – fingerprinting focal points

Jungmeier et al. 2005 tried to identify phases in the “life cycle” of a protected area. According to this concept, there are four major phases of development (see according figure). In each phase particular “Fields of activities (FoAs)” have to be performed and very particular needs must be taken into consideration.

In a final conclusion the study team collected all issues addressed during the research project and correlated these issues with the phases of the life cycle. Figure 11 indicates that most of these issues are connected to the planning phase, at least they occur for the first time in the planning phase.

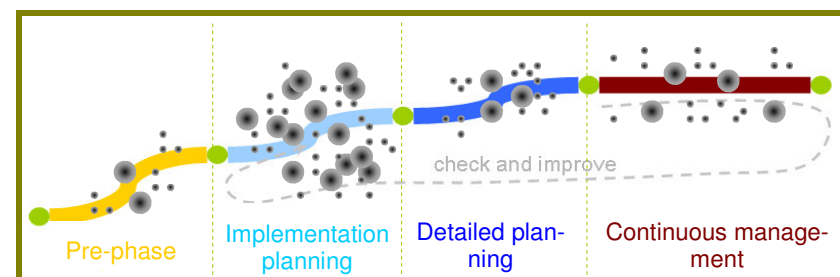


Figure 11: Topics and issues along a life-cycle of a protected area.

The large dots indicate issue of major, the small dots indicate issues of minor importance. Obviously, most issues occur in the phase of basic planning.

- Phase 1 – Pre-phase: *Per definitionem* this phase starts with the development of an idea and ends up with the decision to start a planning process. It is characterised by diffuse discussions and an unclear environment. Within the pre-phase, only few and very specific issues do play an important role.
 - The “critical mass” to start a process
 - The presence/absence of visions and targets
 - The presence/absence of trust and commitment
 - Degree of motivation
- Phase 2 – basic planning: This phase ends up with the final and legal establishment of the BR. It is / should be characterised by a structured process and applied participatory elements (consultations). In this phase, the management and planning is very much challenged, because
 - Many questions arise for the first time in the process
 - Many topics are being discussed extensively for the first time
 - Many stakeholders are being informed or want to be informed and involved
 - A massive change in the region is being discussed
 - Decision makers (often first time ever) do openly interfere with the whole region

- The general insecurity is very high (new concept meets „old“ ground)
- Many solutions for “technical” problems have to be developed and be brought into discussion

Therefore, many topics arise for the first time and must be dealt with care:

- Emotions, existent anxiety and fears
- Change and intervention into grown structures
- Legislative consequences
- Time and speed of the process
- Historical „backpack“ and preconditions
- Resistances against any changes
- Interests and their ability to get connected
- Frame of participation (limitation, final decisions, etc.)
- Representations of different groups and interests
- (Un)Limitation of brands
- To let something loose (a specific situation, habits etc)
- Phase 3 – detailed planning: After the establishment, for many years further detailed planning and initial starting efforts (establishing structures, finances and so on) are needed. Within this phase, above issues may be relevant, however some of them have been solved, some of them became familiar to handle with. Further issues are:
 - Fatigue of initial impulses
 - Disillusionments of active people
- Phase 4 – continuous management: The day to day management comprises a lot of different “field of activities”, such as research, marketing, public awareness raising, financing, organisational development etc. In this phase, participative elements are very often established in long-term entities having decisive characters (steering committee, advisory boards etc). Topics of the planning phases do occur in different stages (hermeneutic loops) again,

however facing decreased intensities. Further issues which arise specifically in this phase are:

- Decision making system(s)
- Developing network capital
- Identities and spatial clusters
- Collective learning processes
- Responsibilities

2_3 Further perspectives

Biosphere Reserves – intervention goes on

BRs have been, are and will be permanent interventions having great influences on a great number of regional parameters.

It turned out, that a BR is a permanent intervention, since a globally recognised concept and philosophy „hits the ground“ of regional implementation. Internalised patterns and resource allocations are constantly to be discussed. Intervention is

- Active: there is a driving force, which sets the intervention; and there is a system, in which the intervention takes place. Intervention therefore has an active but also a passive dimension.
- Target-oriented: The intervention basically has a target, which should be reached. This is known at least to the intervening body, thus more or less defined. Interventions often do have unexpected consequences, which are generally described through euphemisms (e.g. medically: “undesired adverse reactions”; military: “collateral damages”)
- Changing: Interventions are aiming at changing an actual status-quo, an actual balance or imbalance, or sometimes an actual trend. Thereby, the intervention needs to create enough energy to overcome the various inhibitions (e.g. resistance of the systems, counter movements, personal preferences etc.)

- Polarising: Depending on the perspective, an intervention can be seen positively or negatively. Usually an intervention causes more irritations and diametral opinions than keeping a certain status quo.

Biosphere Reserves – further research demand

The research on new management concepts is a key for a sustainable development in near future.

The establishment of new protected areas, above all BRs will keep increasing in the next years. The CBD targets to enlarge the globally protected surface until 2020 from now 11 to 15% (CBD 2010). At the same time, nearly all regional, national and global strategies underline the importance of participation. It is to be seen as vital for the success of public processes. The influence on the regional development is very striking, has a long-term perspective and the perception is very positive.

However, the lack of comprehensive and holistic theories towards the triangle protected area-participation-intervention is evident. Single techniques and methods, applied very often accidentally, do provide only limited support. As the management of protected areas is a scientific discipline in evolution (Getzner 2009), it is the challenge to create well founded theories, in order to generate practical benefits for the management in a subsequent phase. Specifically this requirement can be seen in further research, which should be done primarily under following premises:

- Inter-cultural
- Inter-disciplinary
- Inter-active
- Inter-national

To consequently work under these premises is a challenge for researchers and research teams. This kind of search is time consuming, an institutionalised permanent misunderstanding between disciplines and cultures and – frankly spoken – frustrating from time to time (Smoliner et al 1994). Also the team of this research project has to state some ups and downs. Not all results could be brought in line and

not all the working styles seemed synergetic.

So the research on BRs somehow mirrors the management of BRs: working between all chairs without the convenience of having a seat. The network-competence is not only a major skill for the management, but also for research. In this context, the expression “inter” very much highlights the characteristics of BRs as something “coming in between”, causing a strong intervention to the region. Therefore it’s high time for empirical analysis, new theories and new methodologies. This is the only way to make BRs regional models for solving global challenges (e.g. Fischer-Kowalski & Haberl 2007)

Biosphere Reserves – extremely hard to plan

The development of BRs requires new qualities, concepts and instruments in planning. This cannot be named differently than “extreme planning”.

The project indicates that existing planning methods often do not match the new demands. Considering the concept of “extreme programming” in the filed of information technologies (Kniberg 2009), some elements of “extreme planning” of BRs have become visible in the project.

- The implementation of a BR is a complex process, in which various contradictions must be analysed, negotiated and solved. Regarding the extent of the planning frame, BR planning is part of the biggest development processes of modern societies.
- Classical instruments in planning (spatial planning, landscape planning, normative planning etc.) do have restricted validity for BR planning processes. Sovereign and legal instruments as well as solely civil and participative commitments are insufficient (cf. fingerprint of intervention strategy). The project management must leave the door open for both, a result-oriented and a process-oriented approach. The Seville-strategy has designated BRs to be learning sites for new planning concepts. These are a synthesis of well-known and new methodological fragments.
- The planning process of a BR is the effort to plan the “unplan-

able". The socio-political development and the technical planning are to be merged for coherent, new solutions.

- Extreme planning oscillates between global and regional concepts, integrates simultaneous and consecutive elements and processes. It integrates economic, social and ecological systems. The interests and requirements of the involved parties and stakeholders are at the same time target and limit of the planning process.
- Extreme planning implicates the breakup of traditional perception on roles and competences: Stakeholder become planners, planners become stakeholders. Acting parties become decision makers, participants become observer and vice versa. This can change frequently within a process and therefore a continuous re-determination of the roles and their understanding is needed.
- Within the extreme planning, the structure of planning is being substituted by a new culture of planning.
- Extreme planning requires new competences of all stakeholders, especially the decision makers and planning bodies within the region. Furthermore, the composition of the planning team needs to be taken into consideration adequately. They should present the diversity of stakeholders and develop solution within a trans-cultural and transdisciplinary discourse and dialogue.

A manifest on the extreme planning of BRs shall be worked out.

2_4 References

Literature and materials

- ARGE WIENERWALD (2002): Machbarkeitsstudie Wienerwald - Eignung des Wienerwaldes für einen Nationalpark oder Biosphärenpark, Wien: unveröffentlichtes Manuskript.
- CBD 2010: The updating and revision of the strategic plan of the convention for the post-2010 period. Cairo, 11-12 December 2009. <https://www.cbd.int/doc/strategic-plan/.../advance-africa-consultation.doc>
- COY, M & WEIXLBAUMER, N. (2006): Zukünftige Entwicklungsstrategien für den Biosphärenpark Großes Walsertal. Eine regionalwirtschaftliche und perceptionsgeographische Analyse.
- DANNEMILLER TYSON ASSOCIATES 2000: Whole Scale Change Management. Unleashing the Magic of Organisations. Berret-Koehler Publishers, San Francisco
- FLICK, U., KARDORFF, E. VON, STEINKE, I. (ED) 2009: Qualitative Forschung – Ein Handbuch. 7. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, S767.
- GETZNER, M., JUNGMEIER, M., PFLEGER, B. & SCHERZINGER, W. 2008: Evaluierung 5 Jahre Nationalpark Gesäuse. Im Auftrag von: Nationalpark Gesäuse GmbH, Bearbeitung: E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt, S145.
- GIRTLE, R. 1992: Methoden der qualitativen Sozialforschung. 3. Auflage, Böhlau Verlag, Wien, Köln, Weimar, 178S
- GOLOB, B. 2005: Biosphärenpark Nockberge Phase 1 – Ergebnisse. Ebene Reichenau, 60S.
- FISCHER-KOWALSKI, M. & HABERL, H. 2007: Socioecological Transitions and Global Change. Trajectories of Social Metabolism and Land Use. , Edward Elgar Publishing Limited & Edward Elgar Publishing, Inc., Cheltenham + Northampton, 263S
- HÄDER, M. (2008): „Die Delphi-Methode“, in: Bröchler, S. & R. Schützeichel (Hrsg.): Politikberatung, Stuttgart: Lucius & Lucius, 33-46.
- HEINTEL, P., KRAINER, L. & PAUL-HORN, I., 2003: Interventionswissenschaft - Interventionsforschung. Erörterung zu einer Prozesswissenschaft vor Ort. Eine Dokumentation von Esther Schmidt. Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung Band 2, 146S.
- JUNGMEIER, M. & KIRCHMEIER, H. (2008): WebGIS. Pflichtenheft für den Biosphärenpark Wienerwald. Studie im Auftrag von: Biosphärenpark Wienerwald Management GmbH, Bearbeitung: E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt, 69S.
- JUNGMEIER, M. & ZOLLNER, D., 2004: Biosphere Reserves in Austria - Grundlagenerhebung und Stand der Forschung. Studie im Auftrag von: Österreichisches MAB-Komitee an der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, Bearbeitung: E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt, 85 S. + Anhang.
- JUNGMEIER, M., KIRCHMEIER, H., KÜHMAIER, M., VELIK, I. & WAGNER, J., 2005: The IPAM-Toolbox: An Expert System for Integrative Planning and Managing of Protected Areas. Conference Volume 3rd Symposium of the Hohe Tauern National Park for Research in Protected Areas, 15.-16-17. September, Sekretariat des Nationalparkrates Hohe Tauern, Matrei i. O., 83-89.
- JUNGMEIER, M., KOHLER, Y., OSSOLA, C., PLASSMANN, G., SCHMIDT, C., ZIMMER, P. & ZOLLNER, D., 2006: Future in the Alps. Report of Project Question 3: Protected Areas. Commissioned by: CIPRA - International, Bearbeitung: E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt, 126S.
- JUNGMEIER, M., PICHLER-KOBAN, C. & ZOLLNER, D. 2008a: Biosphärenparkentwicklung Nockberge – Tätigkeitsbericht. Im Auftrag von: Nationalparkverwaltung Nockberge, Bearbeitet: E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt, S15+Anhang.
- JUNGMEIER, M., PICHLER-KOBAN, C. & ZOLLNER, D. 2008b: Biosphärenparkentwicklung Nockberge – Dokumentationsband. Im Auftrag von: Nationalparkverwaltung Nockberge, Bearbeitet:

- E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt.
- KIRCHMEIR, H., JUNGMEIER, M., KÜHMAIER, M. & PICHLER-KOBAN, C. (2005): Detailplanung zum Biosphärenpark Wienerwald. Bereich Wald. Studie im Auftrag von: Biosphärenpark Wienerwald Management, Bearbeitung: E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt, S116.
- KNIBERG, H. 2009: Kanban vs Scrum – how to make the most of both, Version 1.1. (2009-06-29), original Version (2009-04-18), Crisp, 40S.
- KÖCK, G., KOCH, G. & DIRY, C. (2009): „The UNESCO Biosphere Reserve ‚Biosphärenpark Wienerwald‘ (Vienna Woods) – a Long History of Conservation“, *eco.mont* 1(1), 51-56.
- LACKNER, D. & LOISKANDL, G. (2007): „Das Zukunftskonzept für den Wienerwald – UNESCO Biosphärenpark“, *Perspektiven* 7/2007, 19-20.
- LANGE, S., 2005: *Leben in Vielfalt. UNESCO-Biosphärenreservate als Modellregionen für ein Miteinander von Mensch und Natur.* Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, Wien, 128S.
- PAUL-HORN, I.: Psychoanalytisch orientierte Organisationsbeobachtung. Erfahrungen mit einer Methode. In: HEINTEL, P., KRÄINER, L. & PAUL-HORN, I., 2006: Beiträge zur Interdisziplinären Ringvorlesung. Interventionsforschung. Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung Band 4, 95-104.
- PICHLER-KOBAN, C. & JUNGMEIER, M., 2006: *Biosphärenpark Nockberge - Planungsleitfaden.* Im Auftrag von: Nationalparkverwaltung Nockberge, Bearbeitung: E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt, 22S.
- REUTZ-HORNSTEINER, B. (2001): Der UNESCO Biosphärenpark Großes Walsertal – natürlich menschlich – vom Leitbild zur konkreten Umsetzung, Tagungsband CIPRA - Österreich Jahresfachtagung 2001 „Wer hat Angst vor Schutzgebieten?“, Wien, 111-120.
- REUTZ-HORNSTEINER, B. (2002): Entwicklung von unten – der Weg des Biosphärenparks Großes Walsertal, Österreich. In: Mose, I., Weixlbaumer, N: *Aachener Schriften – Schriftenreihe Naturschutz und Freizeitgesellschaft*, Band 5, Naturschutz – Großschutzgebiete und Regionalentwicklung, St. Augustin, 40-55.
- REUTZ-HORNSTEINER, B. (2003): The Grosses Walsertal Biosphere Reserve in Austria: „Taking the future in our hands“. In: *Biosphere Reserves Bulletin of the World Network*, Nr. 12, UNESCO (Hg.), Paris, S32 f.
- SMOLINER, C., WRBKA, T. & BEGUSCH, K. 1994: Kulturlandschaftsforschung - von der Idee zum Programm. In: MOSER, F. (HRSG.): Tagungsband zum Symposium Mensch und Landschaft 2000. Nutzung, Bedrohung, Chancen. Nachhaltige Entwicklung von Kulturlandschaften im Donau und Alpenraum. 17. und 18. Februar 1994. , Techn. Univ. Graz, Verfahrenstechnik, Graz, 5-7
- ZOLLNER, D., KIRCHMEIR, H., LOISKANDL, G. & JUNGMEIER, M. (2006): *Leitfaden für Forschung und Monitoring im Biosphärenpark Wienerwald.* Studie im Auftrag von: Österreichisches MaB-Nationalkomitee an der Österr. Akademie für Wissenschaften, Bearbeitung: E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt, S99.

Authors

- Mag. Michael Jungmeier, E.C.O. Institut für Ökologie Jungmeier GmbH, Kinoplatz 6, 9020 Klagenfurt, Tel.: 0043/463/504144-0, Fax: 0043/463/504/144-4, Email: jungmeier@e-c-o.at
- Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Paul-Horn Ina, Universität Klagenfurt, Institut für kulturelle Nachhaltigkeit IFF-IKN, Sterneckstrasse15, A-9020 Klagenfurt, Ina.Paul-Horn@uni-klu.ac.at
- DI Zollner Daniel, E.C.O.-Institut für Ökologie GmbH, Kinopl. 6, A-9020 Klagenfurt, zollner@e-c-o.at
- Dipl. Biol. Lange Sigrun, E.C.O.-Deutschland, Eggernstr. 6, D-81667 München, Lange@e-c-o-deutschland.de
- Mag. Borsdorf Falk, Höttinger Au 40 b, A-6020 Innsbruck, falk.borsdorf@uibk.ac.at
- FH-Prof. Dr. techn. Grasenick Karin, Bürgergasse 8-10/I, A-8010 Graz, karin.grasenick@convelop.at
- Mag. Reutz-Hornsteiner Birgit, Verein ecoResponse - Institut für Umweltbildung und nachhaltige Entwicklung ZVR 126782869, Fohnstraße 7, A-6822 Satteins, b.reutz-hornsteiner@ecoresponse.org

Acknowledgement

We want to address our special thanks to Andreas Duller, Christian Diry, Irene Drozdowski, Heinz Maier, Ruth Moser, Dietmar Rossman and Josef Türtscher (Biosphere Reserve Großes Walsertal, Biosphere Reserve Wienerwald and National Park Nockberge). Your support was helpful, your inputs were substantial. Thanks for your patience and your humour.

Peter Heintel, Martin Coy, Günter Köck and Marina Fischer-Kowalski had a critical scientific eye on the project. Thanks for the time you spent in reading bulky drafts and the clear words you found, where necessary.

We thank our interview partners, workshop participants and stakeholders in the region for interest, hospitality and open words.

3 BESCHREIBUNG DES PROJEKTES

3_1 Organisatorisch - Projektabwicklung

3_1_1 Auftrag und Rahmen

Der Beauftragung gingen zahlreiche Gespräche zwischen dem Auftraggeber (ÖAW) und den Auftragnehmern voraus, die sich aus der fachlichen Nähe zweier unterschiedlicher Projekteinreichungen ergaben. Von Seiten des Auftraggebers wurde daher die Auflage erteilt, aus den zwei Projekteinreichungen von ECO/Uni Klagenfurt einerseits, und Falk Borsdorf/Uni Innsbruck andererseits einen gemeinsamen Projektantrag zu erstellen. Nach erfolgter Abstimmung und Neukonzeption wurde die „ARGE part_b“ schließlich am 24.9.2009 mit der Abwicklung des vorliegenden Projektes formal beauftragt. Jedoch schon vorher, am 21. 8. 2009, fand bereits der Kick-off des Projektes statt.

Aus organisatorischen Gründen hat das Projekt drei Auftragnehmer:

- 1 E.C.O.-Institut für Ökologie, mit den Projektpartnern convelop Graz, ecoResponse, E.C.O.-Deutschland, Biosphärenpark Großes Walsertal, Biosphärenpark Wienerwald, Nationalpark Nockberge
- 2 Universität Klagenfurt, Institut für kulturelle Nachhaltigkeit IFF-IKN
- 3 Falk Borsdorf, Universität Innsbruck

3_1_2 Projektablauf und Termine

Die Gesamtprojektdauer betrug 19 Monate und dauerte von August 2008 bis März 2010. Die Umsetzung der einzelnen Projektschritte ist dem Ablaufplan (siehe Abbildung 2) zu entnehmen. Die genauen Termine der Projektschritte sind in der folgenden Tabelle zusammenge-

fasst.

Termine

Datum	Projektschritte
21. 8.2008	Kick-off meeting in Klagenfurt
7. und 8. 11. 2008	1. regionaler Workshop Nockberge
27. 11. 2008	1. regionaler Workshop Tullnerbach
Ende Nov. 2008	1. regionale Datenerhebung Walsertal
4., 5. und 12. 1. 2009	Thematischer und interdisziplinärer Workshop München
31. 1. 2009	Abgabe MAB-Zwischenbericht
16-17.04.2. 2009	Thematischer und interdisziplinärer Workshop Walsertal
bis 24. 6. 2009	Qualitative Interviews in den Nockbergen
14. 5. 2009	2. regionaler Workshop Tullnerbach
30. 7. 2009	2. regionaler Workshop Nockberge
4.8. 2009	1. wissenschaftliche Beiratssitzung
28. 9. 2009	2. regionaler Workshop Walsertal
21. und 22. 10. 2009	3. thematischer und interdisziplinärer Workshop Nockberge
9.3. 2010	2. wissenschaftliche Beiratssitzung
April 2010	Berichtsabgabe

Abbildung 1: Terminplan.

3_2 Inhaltlich – Forschungsdesign

Das Forschungsdesign wurde bereits im Projektantrag umfassend dargelegt. Im Folgenden werden wesentliche Elemente daraus, sowie notwendige Adaptierungen, die sich aus dem Kontext der tatsächlichen Projektabwicklung ergeben haben, dargestellt.

3_2_1 Ausgangslage und Zielsetzung

Die Planung von Schutzgebieten zählt zu den räumlich größten Planungsprozessen in einer modernen Gesellschaft. Sie ist eine großflächige Intervention mit weit reichenden und langfristigen ökonomischen, sozio-kulturellen und ökologischen Implikationen. Die drei österreichischen Schutzgebiete Biosphärenpark Wienerwald und Großes Walsertal sowie der Nationalpark Nockberge wurden als Beispielregionen für das Projekt ausgewählt, da sich die Parks in unterschiedlichen Entwicklungsstufen befinden [Biosphärenpark Großes Walsertal: laufend (seit 2000); Biosphärenpark Wienerwald: relativ neu (seit 2005); Nationalpark Nockberge: in Planung]. Am Beispiel dieser drei Schutzgebiete sollen verschiedene Diskussions- und Planungsprozesse anhand von 7 Leithypothesen dokumentiert, analysiert und reflektiert werden. 5 Aspekte finden dabei besondere Berücksichtigung:

- Interventionsforschung und -ethik
- Partizipationsprozesse
- Change management
- Diversity management
- Good governance

Durch die Herangehensweise aus unterschiedlichen Blickwinkeln und die Bearbeitung durch ein inter/transdisziplinäres Forschungsteam sollen neue Einsichten und Konzepte als Grundlage für ein „bewusstes“ Lenken von Partizipationsprozessen in Schutzgebieten generiert werden.

Zusätzlich soll erreicht werden, dass....

- Biosphärenparks in ihrer Funktion als Lern- und Erfahrungsräume (learning sites) unterstützt werden
- die Biosphärenparks Österreichs als Plattform gestärkt werden
- das Biosphärenparkmanagement Möglichkeiten erhält, Handlungen, Entscheidungen oder Aktivitäten zu reflektieren und gegebenenfalls neu auszurichten
- Prozesse in Biosphärenparks optimiert werden (Fehler aufzeigen und daraus lernen)
- Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit eruiert werden (welche Erfahrungen müssen einfach durchlebt werden, welche könnte man sich „ersparen“)
- Transdisziplinarität in der Forschung entsprechend dem Forschungskonzept des MAB „angewandt“ wird

3_2_2 Ausgangshypothesen

Für das Projekt wurden zum Forschungsthema folgenden Ausgangshypothesen formuliert. Diese werden im Zuge des Forschungsprozesses geprüft, verifiziert, falsifiziert beziehungsweise adaptiert.

1. Auswirkung der Intervention: Ein Biosphärenpark kann an sich als eine ständige Intervention verstanden werden. Diese geschieht durch die Beeinflussung verschiedener Teilsysteme auf unterschiedlichen Ebenen. Die maßgeblichen Bausteine, aus denen das System besteht, sind Teil des „triangle of sustainability“ (Nachhaltigkeits-Dreiecks). Hierbei folgen soziale, ökologische und ökonomische Teilsysteme verschiedenen Gesetzmäßigkeiten und zeigen auch eine unterschiedliche Beeinflussbarkeit. Der Blickwinkel der kulturellen Nachhaltigkeit könnte möglicherweise dabei helfen sich zu orientieren, wie nachhaltige Entscheidungen getroffen werden können.
2. Interventions-Strategien: Die Einrichtung und das Management von Biosphärenparks erfolgt gleichzeitig auf Basis grundlegend unterschiedlicher Konzepte: Bottom-up versus top-down; nor-

- mativ versus Prozess-orientiert; hoheitlich versus partnerschaftlich; push versus pull. Erst die gezielte und präzise Mischung der einzelnen Komponenten führt zum gewünschten Erfolg.
3. Interventionsethik: Da einfache Ursache-Wirkungs-Modelle oft scheitern, benötigt das Planen, Einrichten und Managen von Biosphärenparks einen speziellen Ansatz der Interventionsethik. Darüber hinaus führt ein vermehrtes Wissen der TeilnehmerInnen nicht unbedingt automatisch zu einer gesteigerten Handlungsfähigkeit. Deshalb müssen alle Personen die in den Prozess involviert sind, neue Kompetenzen entwickeln. Der ständige Prozess der (Selbst-) Reflexion ist daher ein entscheidendes Element in der (neuen) Interventionsethik.
 4. Management von Veränderungsprozessen: Eine Reihe von Werkzeugen und Theorien, den organisatorischen Ablauf im Allgemeinen und das Management von Veränderungsprozessen im Speziellen betreffend, können verwendet werden um das Verständnis, die Analyse und die Optimierung der Planung und des Managements von Biosphärenparks zu steigern. Zu diesem Zweck müssen einzelne Aspekte angepasst und in einem neuen Zusammenhang gesehen werden.
 5. Diversity Management: Ein grundlegender Erfolgsfaktor eines Biosphärenparks ist das Aktivieren und Involvieren von unterschiedlichen Gruppen und AkteurInnen. Die verwendeten Lösungsansätze, nämlich entsprechende Kommunikations- und Partizipationsstrategien, erreichen nur einen Teil der Zielgruppen. Die Einbeziehung regionaler AkteurInnen hängt von einer Vielzahl von Parametern (Organisationsstufe, Zugriff auf Information, etc.) ab und daraus resultiert, dass bestimmte Bevölkerungsgruppen und AkteurInnen benachteiligt bzw. ausgeschlossen werden.
 6. Subjekt-Subjekt-Beziehung: Der kooperative Austausch zwischen beteiligten Personen und Interessen (InteressensvertreterInnen) ist sowohl für die Planung als auch für die Umsetzung des Forschungsprojektes in diesem Themenbereich unerlässlich (Subject-subject-relationship). Eine Polarisierung der „ForscherInnen“ und ihrer „Forschungsobjekte“ oder der „PlanerIn-

nen“ und dem „Beplanten“ (Subject-object-relationship) ist kontraproduktiv und sollte wenn möglich vermieden werden.

7. Local governance und Partizipation: Partizipation auf kommunaler Ebene gewinnt immer mehr an Wichtigkeit, da der Politik durch ihren hierarchische Aufbau zunehmend die Fähigkeit fehlt, Erfolge zu erzielen. Das führt zu politischen Gegebenheiten die auf der Stelle treten. In den letzten Jahren wurden viele Ideen und Konzepte für eine gute Lokalpolitik diskutiert. Vielleicht waren sie zu abgehoben, obwohl das Konzept der Gemeinde herangezogen wurde und als gutes Instrument galt, um dieses Themenfeld zu repräsentieren. Dennoch muss eine gute Form der Lokalpolitik zukünftig die grundlegende Notwendigkeit berücksichtigen, die BürgerInnen angemessen in die Entscheidungsprozesse der Gemeinde mit einzubinden. Dieser Diskurs muss auf Gemeinde-Ebene in einer völlig neuen Form ausgeführt werden.

3_2_3 Konzeption und Partnerzusammensetzung

Das konzeptionelle Rückgrat des Projektes ist in folgender Grafik dargestellt.

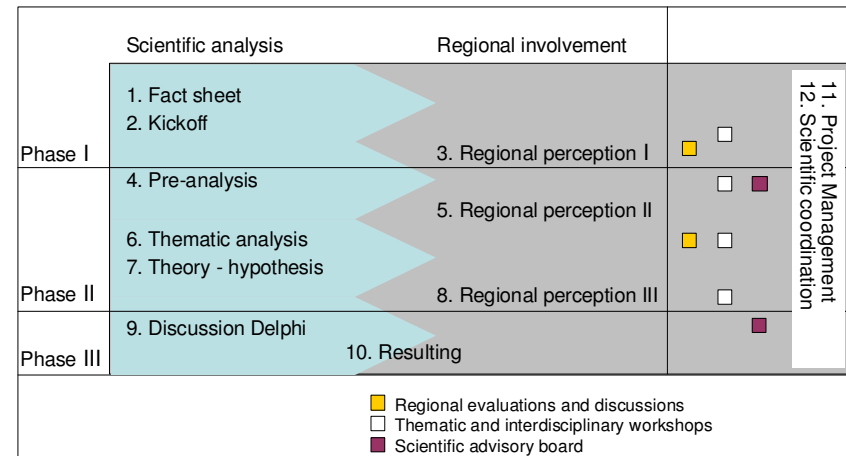


Abbildung 3: Forschungskonzept

Wesentlichstes Element ist die enge Verzahnung von wissenschaftlicher Expertise (hellblau hinterlegt) mit der Region (grau hinterlegt; Biosphärenparkmanagement, lokale Stakeholder). In einer genau definierten Abfolge werden die thematischen Sachverhalte zwischen den involvierten „Rollen“ (Stakeholder, Management, Wissenschaftler) so lange hin und her gespielt, bis am Ende der Rüttelstrecke die zentralen Ergebnisse übrig bleiben. Das geplante Konzept wurde im Wesentlichen eingehalten. Änderungen ergaben sich lediglich darin, dass die thematischen Workshops mit den interdisziplinären Workshops geblockt wurden und anstelle von drei nur zwei Sitzungen mit dem wissenschaftlichen Beirat durchführbar waren.

Im Detail spielen folgende Aspekte eine wesentliche Rolle:

- Regionale Workshops: Im Zuge von Workshops, Interviews und Datenerhebungen wird eine Wahrnehmungsanalyse erstellt, die ein Bild der Region aus Sicht der „Betroffenen“ zeichnet.
- Thematische Analysen: Die involvierten Disziplinen bereiten auf Grundlage ihrer Methodensets spezifische Auswertungen und Analysen vor. Die sich aus verschiedensten Teilen zusammengesetzte Wahrnehmung in der Region wird durch die sektorale Aufbereitung verständlich und diskutierbar gemacht.
- Interdisziplinäre Bearbeitung: In gemeinsamen Workshops werden die sektoralen Ansätze zu einem Gesamtbild kombiniert. Daraus ergeben sich integrierte Ergebnisse, die der Interpretation der komplexen Wahrnehmung der Region am nächsten kommt.
- Wissenschaftliche Qualitätssicherung: Die wissenschaftliche Qualitätskontrolle wird einerseits durch das Advisory Board, andererseits durch eine externe Supervision sichergestellt. Den Gremien gehören an:
 - Günter Köck, MAB-Sekretariat, Mitglied MAB-Nationalkomitee
 - Marina-Fischer Kowalski, Mitglied MAB-Nationalkomitee
 - Martin Coy, Universität Innsbruck
 - Peter Heintel, Universität Klagenfurt (Supervision)
- Vervollständigt wird die enge Verflechtung unterschiedlicher ProjektakteurInnen durch die Umsetzung des Konzeptes in drei unter-

schiedlichen Regionen Österreichs, dem BSP Wienerwald, BSP Walsertal und dem National Park (geplantem BSP) Nockberge. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen (Entwicklungsstand, angewandte Partizipationsmethoden, sozio-ökonomische oder naturräumliche Voraussetzungen etc.) wird ein Mehrwert durch Erfahrungsaustausch generiert.

3_2_4 Methoden und Datenerhebung

Nachfolgende Tabelle zeigt, dass der gewählte Zugang unterschiedlicher Wissenskulturen mit der Komplexität der Fragestellung/Disziplin zusammenhängt. Demnach bedingen komplexitätsorientierte, räumlich weit umfassende Fragestellungen/Disziplinen/Wissenskulturen einen Methoden-Pluralismus. Dieser ist notwendig um die Breite zu ergründen, hat aber die Konsequenz, dass den Ergebnissen eine relativ „schwache Evidenzlage“ bescheinigt wird (geringe „Tiefenwirkung“). Die komplexe Fragestellung in diesem Projekt, unterstrichen durch die großen Unterschiedlichkeiten im Bezug auf die vorhandenen Daten, die disziplinären Ansätze, die AkteurInnen oder die Regionen stellte jedenfalls eine große Herausforderung an das Methodensetting dar. Es wird aber in angewandter Form gleichzeitig auch als notwendig und als Chance gesehen, da dies den Motor für das Generieren von neuartigem Wissen darstellt: Erst durch die Reibungsverluste an den Schnittstellen der beteiligten AkteurInnen ist das „Überspringen von Funken“ zu erwarten.

Nicht/Wissens-Kulturen	kontroll-orientiert Molekularbiologie, Biomedizin, Biophysik	komplexitäts-orientiert Ökologie, Epidemiologie	erfahrungs-orientiert praktische Medizin, Baubiologie
zeitlich / räumlicher Horizont	klein	groß	mittel
Dekontextuali- sierung des Gegenstandes	Laborkontext <i>in vitro</i> / <i>in vivo</i>	Feldbeobachtung <i>in situ</i>	Beobachtung, Gespräch, Intervention (<i>in situ</i>)
Umgang mit Komplexität / Unsicherheit / Überraschungen	Experimental- system- herumprobieren	Systemmodelle Methoden- Pluralismus	Fallgeschichte Evidenz- und Erfahrungsbezug
Zuschreibung / Evidenzstatus	„harte Fakten“	„schwache Evidenz“	„keine Wissenschaft“
gesellschafts- bezogene Reflexion	agroindustrielle Anwendung	Naturschutz / Gesundheitspolitik	Leitlinien, (subjektiver) Interventionserfolg

Abbildung 4: Methodenzugänge und Evidenzlagen unterschiedlicher Wissenskulturen.

Quelle: Kastenhofer 2009.

Der enge Rahmen und die ambitionierten, komplexen Fragestellungen erfordern ein abgestimmtes System der Datenerhebung, die einen engen Bezug zur Region (in Anlehnung an „Feldbeobachtung“, „in situ“ - siehe Tabelle oben, Abbildung 4) erfordert. Nicht alle Daten konnten von jedem Fachgebiet, in jedem Schutzgebiet in derselben Eindringtiefe erhoben werden. So wurde versucht, durch die Zuteilung von Ansprechpersonen für die jeweiligen Regionen die Datenerhebung für andere thematische Bereiche so weit als möglich mit zu denken, d.h. Daten wurden zwischen den verschiedenen Bereichen transferiert/ausgetauscht.

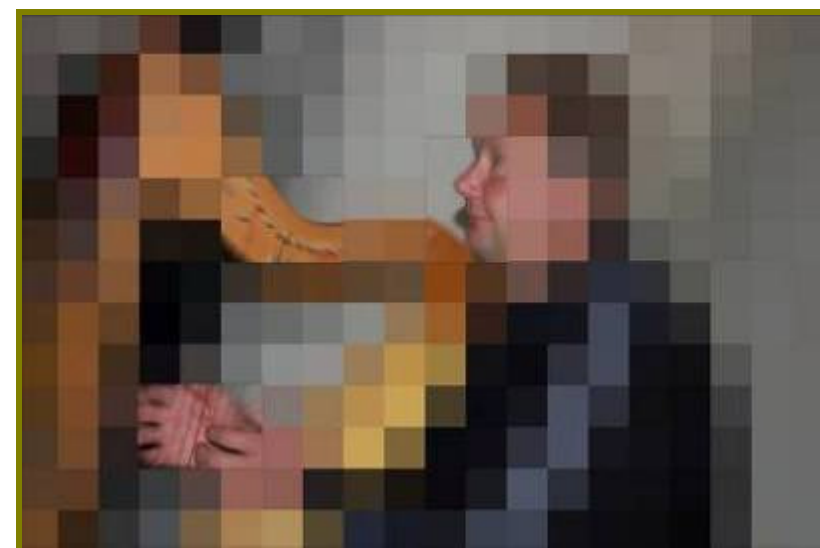
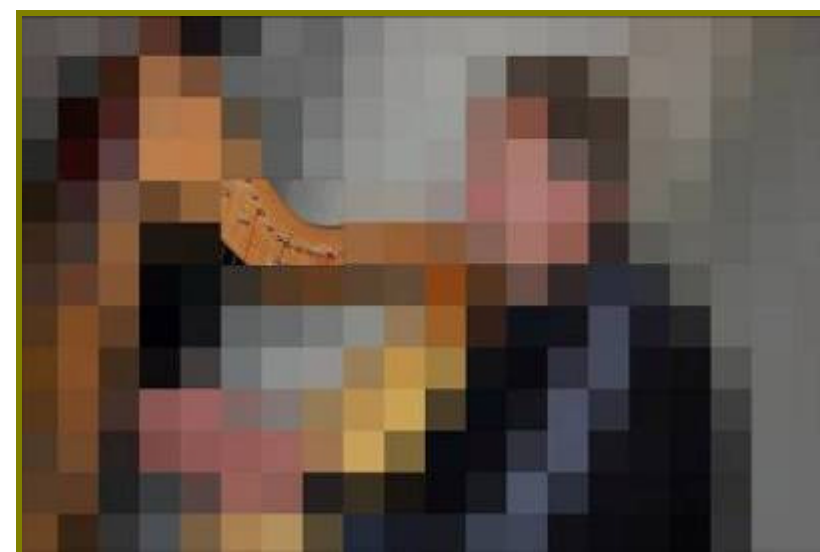


Abbildung 5: Methodenwahl: Breitenwirkung versus Tiefenwirkung
Grafik: Philipp Gilbert

Die Methodenwahl in diesem Projekt steht also im engen Zusammenhang mit der Komplexität der Fragestellung. Wie obiger Bildvergleich zeigt, beeinflussen die Auswahl (Pixelanzahl) und Eindringtiefe (Schärfegrad) maßgeblich das zu erkennende Bild (Projektfragestellung). Der Vorteil des gewählten Projektansatzes liegt darin, dass durch die relativ unscharfe Betrachtung mehrerer Teilbereiche (unteres Bild) im Gegensatz zur detaillierten Tiefenwirkung eines einzigen Teilbereiches (oberes Bild) das Gesamtbild besser erkannt werden kann. Details der untersuchten „Bildausschnitte“ sind dagegen nur schwer erkennbar.

In diesem Zusammenhang sind auch die Ergebnisqualitäten zu sehen, die vielmehr auf die Generierung des Gesamtbildes abzielen, denn auf Details. Der Einsatz der Methoden erfolgte nach den wissenschaftlichen Gesichtspunkten der jeweils involvierten Wissenschaftsdisziplinen. Dieser Zusammenhang ist daher auch in den jeweiligen Kapiteln dementsprechend vermerkt.

Methoden	Ziel	Zielgruppe (Sichtweise)	Ort der Anwendung	Durchführung
Interdisziplinäre Workshops	Generierung von Erkenntnissen durch transdisziplinären Austausch	Projektbearbeiter, ManagerInnen	Klagenfurt, München, St. Gerold/Walsertal, Eisentratten/Nockb.	Projektleitung, alle Partner: Anwendung von diversen Workshopmethoden zur Generierung und dem Austausch von Wissen
Literaturrecherche	Erhebung des Status-quo in den jeweiligen Wissenschaften	keine	betrifft alle involvierten Schutzgebiete als auch Disziplinen	Individuell, Austausch/Vorstellung von Literatur über email oder in Workshops
Fact sheets	Einheitliche Charakterisierung der Schutzgebiete als Grundlage für Auswertung und Interpretation	keine	NP Nockberge, BSP Gr. Walsertal, BSP Wienerwald	Bearbeitung durch die jew. SchutzgebietsmanagerInnen
Standardisierte Fragebögen - Management	Erhebung von Detailinformationen zum Entwicklungsprozess	ManagerInnen	NP Nockberge, BSP Gr. Walsertal, BSP Wienerwald	Ausfüllen des FB durch die SchutzgebietsmanagerInnen
Zeitachsenerhebung	Ermittlung der Wahrnehmung zum Prozessablauf in den jew. Schutzgebieten	"Bevölkerung" (Zufallsauswahl)	NP Nockberge, BSP Gr. Walsertal, BSP Wienerwald	Zugworkshop in den Nockbergen (Gruppe Intervention und Planung) Interviews/Befragungen im Walsertal (Gruppe Partizipation) Workshop im Wienerwald (Gruppe Governance)
Rückkoppelung - Feedbackschleife	Reflexion/Bestätigung der Zwischenergebnisse	"Bevölkerung", InteressensvertreterInnen	NP Nockberge BSP Gr. Walsertal BSP Wienerwald	Workshop, Rückkoppelung der Daten an die InterviewpartnerInnen
Teilnehmende Beobachtung	Vertiefende Einsichten in Stimmungs- und Emotionslagen	Bevölkerung (Zufallsauswahl)	NP Nockberge, BSP Wienerwald	Gruppe Intervention - Ina Paul-Horn: 2 Sitzungen während des Zugworkshops Gruppe Partizipation: Sigrun Lange: während des 1. regionalen Workshops im WW
Qualitative Interviews	Erhebung von Hintergrund-Informationen zum Entwicklungsprozess	InteressensvertreterInnen	NP Nockberge	10 Leitfaden-Interviews (Gruppe Intervention - Ina Paul Horn)
Delphi-Methode	Rückkoppelung und Diskussion mit ExpertInnen	ExpertInnen	BSP Wienerwald	Gruppe Governance - Falk Borsdorf:

Abbildung 6: Übersicht zu angewandten Methoden und Datenerhebungen.

Obige Tabelle (Abbildung 6) zeigt die breite Palette an unterschiedlichen Methoden, die zur Anwendung kamen. Dies ist begründet in:

- Der Herangehensweis bei komplexorientierten Wissenschaften (siehe Abbildung 4)
- Der Anpassung an regionspezifische Gegebenheiten
- aber nicht zuletzt auch aufgrund von Ressourcenmangel (nicht alle Verfahren konnten in allen Gebieten gleichermaßen Anwendung finden)

Folgende Kurzdarstellung gibt einen vertiefenden Einblick zu den Methoden:

Interdisziplinäre Workshops

Abgesehen vom Kick-off Meeting in Klagenfurt trafen sich alle Projektpartner zu einem jeweils zweitägigen Workshop in

- München/Deutschland (Sitz Projektpartner E.C.O.-Deutschland),
- St. Gerold (BSP Großes Walsertal) und abschließend in
- Eisentratten (NP Nockberge).

Generelles Ziel der Arbeitstreffen, aus inhaltlicher Sicht, war

- der Austausch von Daten und Erfahrungen
- die Vorstellung, der Abgleich und kritische Reflexion von disziplinären Zwischenergebnissen sowie
- die Generierung von neuen Erkenntnissen auf Grundlage der Diskussionen und unterschiedlichen Workshop-Settings.

Literatur- Unterlagenrecherche

In der Literaturrecherche wurden einerseits Fachpublikationen, andererseits relevante Unterlagen aus den Regionen gesichtet und für die jeweiligen Aufgabenstellungen aufbereitet. Die Anerkennung des Schutzgebietsmanagements als eigene Disziplin ist aktuell in Diskussion. Daher war bei der Literaturrecherche auch zu erkennen, dass sich fachspezifische Literatur jeweils nur auf ausgewählte Aspekte, oft ohne

Zusammenhang zu Schutzgebieten, bezieht.

Die Liste im Anhang zeigt die verwendete und weiterführende Literatur.

Fact sheets

Die Fact sheets stellen die Daten und Fakten zu den jeweiligen Schutzgebieten zur Verfügung. Sie bilden eine wesentliche Grundlage, um die Schutzgebiete entsprechend ihren

- naturräumlichen
- ökonomischen
- sozio-demografischen oder
- organisatorischen Rahmenbedingungen

ein zu schätzen, bzw. die Unterschiedlichkeiten in den jeweiligen Analysen einfließen zu lassen.

Die gesammelten Fact-sheets befinden sich im Band II. Eine Kurzdarstellung der Gebiete gibt Kapitel 3_3 wieder.

Standardisierte Fragebögen zum Management

Im Zuge der Projektabwicklung entstand die Idee, den wohl umfangreichsten Wissensschatz zur Entwicklung der jeweiligen Schutzgebiete in standardisierter, vergleichbarer Form als Arbeitsgrundlage für die Projektbearbeiter einfließen zu lassen. Hierzu wurden aus den unterschiedlichen Blickwinkeln der Sachbearbeiter Fragen zusammengetragen. Die zu 11 Punkten zusammengefassten Leitfragen mit dem Schwerpunkt Bürgerbeteiligung wurden von den Schutzgebietsmanagern ausgefüllt und vorgestellt. Der Fragebogen befindet sich im Anhang.

Zeitachsenerhebung

Die Zeitachsenerhebung dient der Ermittlung der Prozesswahrnehmung von Teilen der Bevölkerung während einer Schutzgebietsentwicklung. Sie ist speziell für die Bearbeitung in Gruppen zu 5-20 TeilnehmerInnen geeignet. Die TeilnehmerInnen werden zu ihren positiven und negativen Erfahrungen/Erlebnissen/Erinnerungen im Bezug auf das Schutzgebiet befragt. Ihre Kommentare werden selbständig auf vorgefertigten Kärtchen niedergeschrieben. Auf einem großen Plakat/einer großen Pinnwand werden die Ereignisse von den jeweiligen „Autoren“ entweder oberhalb (positiv) oder unterhalb (negativ) einer horizontalen Trennlinie aufgeklebt. Je weiter weg von der Trennlinie, desto extremer wird das Ereignis wahrgenommen. Diese Ereignisse lassen sich meist auch zeitlich zuordnen, eine Zeitachse am Plakat dient als Orientierung. Nach der Positionierung aller Ereignisse und einer kurzen Erklärung durch die jeweiligen „AutorInnen“ wird versucht, gemeinsame Themengebiete und Phasen, und damit „Hochs“ und „Tiefs“ in der Entwicklung des Schutzgebietes zu erkennen. Das mehr oder weniger erkennbare Bild wird im Plenum diskutiert, hinterfragt und gegebenenfalls spezifiziert. Am Ende des Diskussionsprozesses sollen einerseits die gemeinsame Sicht der Dinge, andererseits aber auch die bedeutendsten kontroversen Wahrnehmungen dargelegt werden.

Die Zeitachsenerhebung wurde in allen drei involvierten Schutzgebieten, in unterschiedlichen Settings, durchgeführt. Dementsprechende Angaben finden sich im Band II (Kapitel 1_1) bzw. in den jeweiligen Protokollen im Anhang.

Rückkoppelung – Feedbackschleife

Einen zentralen Bestandteil der Interventionsforschung stellt die Rückkoppelung der Daten an die InterviewpartnerInnen im Rahmen eines moderierten Workshops dar [2. regionaler Workshop Tullnerbach (14. 5. 2009); 2. regionaler Workshop Nockberge (30. 7. 2009); 2. regionaler Workshop Walsertal (28. 9. 2009)]. Wesentlicher Inhalt ist die Herstellung einer gemeinsamen Sichtweise der ForschungspartnerInnen, mit dem Ziel, daraus Schlussfolgerungen für mögliche Veränderungen zu ziehen. Diese Rückkoppelungen erfolgen nicht erst am Ende eines

erfolgten Forschungsprojekts, in Form einer wissenschaftlichen Expertise, sondern möglichst zeitnah, im Rahmen des Forschungsprozesses selbst, da die Resonanz des erforschten Systems auf die zurückgespielten Themen von Interesse ist.

Teilnehmende Beobachtung

Die Methode der Teilnehmenden Beobachtung erlaubt erste Eindrücke vom Forschungsfeld zu gewinnen. Die Methode der psychoanalytisch orientierten teilnehmenden Beobachtung geht auf Esther Bick zurück, die bei Charlotte Bühler in Wien studiert hat und im 2. Weltkrieg nach London emigrierte. Ursprünglich von Esther Bick als Teil der Ausbildung für angehende KinderanalytikerInnen an der Tavistock Clinic in London entwickelt, wird diese Form der alltagsnahen Beobachtung vor Ort zunehmend auch für die Beobachtung der Psychodynamik von und in Organisationen (Hinshelwood et al. 2006) und für Forschungsprojekte angewendet (Datler et al. 2008). Diese Form der teilnehmenden Beobachtung erfordert eine spezielle Haltung die mit Interesse, Offenheit, Containment (Bion 1990; Lazar et al. 1986) gekennzeichnet werden kann. In der Regel dauert eine Beobachtung eine Stunde, dann wird vom BeobachterInn ein schriftliches, beschreibendes Protokoll, das möglichst die Details der Situation festhält, angefertigt. Dieses dient dann in einer kleinen Forschungsgruppe als Diskussionsgrundlage für Assoziationen und Hypothesen. Auch von dieser Diskussion wird ein Protokoll verfasst. Die Hypothesen werden bei weiteren Beobachtungen auf ihre Stichhaltigkeit überprüft bzw. weiterentwickelt oder verändert.

Qualitative Interviews oder Tiefeninterviews

Teilstrukturierte Tiefeninterviews sind eine Methode die Sichtweisen der InterviewpartnerInnen zu erschließen und Reflexionsprozesse in Gang zu setzen. Sie stellen bereits eine (wenn auch kleine Form) der Intervention ins Forschungsfeld dar. Die Gespräche dauern ca. eine bis eineinhalb Stunden und werden aufgezeichnet und transkribiert. Die erhobenen Daten bilden eine Basis für Hypothesenbildung, Rückkoppelung und Ergebnisinterpretation. Die Daten werden vertraulich behandelt und anonymisiert.

Delphi-Methode

Die Delphi-Technik lässt sich als stark strukturierte Gruppenkommunikation beschreiben, bei der bestimmte Sachverhalte oder Hypothesen von einer Gruppe von Experten beurteilt wird. „Die Grundidee von Delphi besteht darin, in mehreren Wellen Expertenmeinungen zur Problemlösung zu nutzen und dabei ein anonymes Feed-back einzusetzen“ (Häder 2006: 351).

Ein Delphi-Panel besteht aus mehreren Befragungsrunden (meistens zwei, manchmal mehr), bei denen ein und derselbe Fragebogen einer Gruppe von ExpertInnen auf dem jeweiligen Gebiet mehrmals vorgelegt wird. Nach der ersten Runde wird eine Zusammenfassung erstellt und der zweiten Befragungsrunde beigelegt. Die TeilnehmerInnen werden gebeten, zunächst die Dokumentation zu lesen und in weiterer Folge dieselben Fragen, wie in Runde eins, im Lichte dieser Dokumentation erneut zu beantworten.

Grundsätzlich gibt es vier Typen von Delphi-Studien:

- zur Ideenaggregation
- zur möglichst exakten Bestimmung eines unsicheren Sachverhalts
- zur Ermittlung und Qualifikation der Ansichten von Expertinnen und Experten über einen diffusen Sachverhalt, und
- zur Konsensbildung unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern (vgl. Häder 2006).

„Klammer für die Nutzung der Delphi-Technik sind stets unsichere Sachverhalte, die mithilfe dieser Methode einer Aufklärung näher gebracht werden sollen“ (Häder 2006: 354). Die Delphi-Methode eignet sich also mehr für die Bewertung, denn für die systematische Erhebung von Sachverhalten.

Im Projekt wurde die Delphi-Umfrage eingesetzt als Feedback zu den entwickelten Hypothesen. Eine Gruppe von Personen, die nicht in das Projekt involviert ist und doch in regelmäßigem Kontakt zum Biosphärenpark Wienerwald steht, sollte beurteilen, ob sich die gefundenen Hypothesen und Erkenntnisse mit ihren Erfahrungen decken und als gültig angenommen werden können. Ziel war es, sicherere Aussagen

über Regional Governance in Biosphärenreservaten zu gewinnen.

3.2.5 Kommunikation und Zusammenarbeit

Die Verschiedenartigkeit der AkteurInnen sowie ihre geografische Trennung stellte eine hohe Herausforderung an die Projektkommunikation. Je nach Art der Zusammenarbeit haben sich verschiedene Kanäle herauskristallisiert:

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit: Die Verschiedenheit der verwendeten „Sprachen“ ließen im Wesentlichen eine Art der fachlichen Kommunikation zu. Gemeinsame Arbeitstreffen etablierten sich daher sehr schnell zu den Eckpfeilern der interdisziplinären Zusammenarbeit. Zwischenzeitlich regelmäßig durchgeführte Skype-Konferenzen, zwecks Haltung des Gleichschritts in der Bearbeitung, bewährten sich ebenfalls. Anfängliche Ansätze über Diskussionsforen zu kommunizieren haben sich dagegen nicht durchgesetzt.
- Sektorale und regionale Zusammenarbeit: Die Zusammenarbeit zwischen Projektpartnern erfolgte auf individuellem Wege. Mit Bezug auf die drei Untersuchungsregionen bildeten sich drei „regionale Einsatzgruppen“ aus, die jeweils auf kurzem Wege die Verbindung zwischen Wissenschaft und Praxis herstellten. Mit Bezug auf die untersuchten Themen/involvierten Disziplinen bildeten sich ebenfalls „thematische Kleingruppen“ aus, die individuell die Zusammenarbeit gestalteten.
- Technisch-organisatorische Zusammenarbeit: Zu diesem Zweck stand neben den herkömmlichen Formen der Kommunikation (Email, Telefon) auch eine gemeinsame Projekthomepage zur Verfügung, auf der über ein digitales Handbuch die wesentlichsten Informationen zum Projekt (Termine, Adressen, Ziel, Umfeld, Risiken etc.) mitgeführt wurden. Download Optionen erleichterten den Austausch von Literatur und Daten.

3.3 Räumlich – Forschungsgebiete

Die vorliegende Studie beschäftigt sich hauptsächlich mit den Planungs- und Managementprozessen in drei ausgewählten österreichischen Biosphärenparks.

- Biosphärenpark Großes Walsertal (seit 2000): Das 192 km² große Schutzgebiet liegt in einem sowohl landwirtschaftlich als auch kulturell gleichmäßig genutzten Gebiet. Die Planung und das Management erfolgten bzw. erfolgt unter Einbeziehung vieler Interessensvertreter. Dies ist relativ leicht umsetzbar, da das Gebiet nur sechs Gemeinden mit insgesamt 3.400 EinwohnerInnen umfasst. Von einem wirtschaftsgeographischen Blickwinkel aus gesehen, kann dieses Gebiet als benachteiligter ländlicher Raum bezeichnet werden. Der Biosphärenpark wurde unter Einbeziehung der lokalen Bevölkerung geplant und im Jahr 2000 international anerkannt.
- (Geplanter) Biosphärenpark Nockberge (Nationalpark seit 1984): Der Nationalpark Nockberge ist momentan auf dem Weg zu einem Biosphärenpark. Diese „Umwandlung“ findet im Zuge eines großangelegten partizipativen Prozesses statt. In den vergangenen drei Jahren wurden bereits über 300 Veranstaltungen in diesem Gebiet abgehalten. Auf Freiwilligkeit basierend sollen verschiedene Bestimmungen, Verträge, oder Marken weiter entwickelt werden. Aus wirtschaftlicher Sicht ist die Region (vier Gemeinden) von Tourismus, Landwirtschaft und Forstwirtschaft geprägt. In der jüngeren Vergangenheit wurde der Planungsprozess durch politische Unstimmigkeiten unterbrochen („Planungspause“). Trotzdem ist die Zukunft der Region und somit die Zukunft des Biosphärenparks weiter im Gespräch, da der momentane Zustand sehr unzufriedenstellend ist. Jede weitere Entwicklung wird sich auf alle Fälle mit den Belangen der Partizipation auseinandersetzen müssen.
- Biosphärenpark Wienerwald (seit 2005): Das Gebiet besitzt eine Ausdehnung von 1.056 km² und umfasst 61 Gemeinden mit über 200.000 EinwohnerInnen. Aus wirtschaftlicher Sicht rangiert das

Gebiet zwischen ländlichem Siedlungsraum und (peri-) urbanen Bereichen. Wenn man die Geographie des Gebietes betrachtet, orientieren sich die örtlichen Gemeinden in unterschiedliche Richtungen. Aus diesem Grund sind groß angelegte partizipative Prozesse sehr komplex und schwierig durchzuführen. Deshalb versucht das Parkmanagement die Kommunikation auf ganz spezielle Zielgruppen auszurichten.

Das Forschungsteam ist sich der Tatsache bewusst, dass sich die gewählten Fallstudiengebiete in einigen Aspekten unterscheiden. Diese Diversität soll dazu beitragen, sowohl die Herangehensweise als auch die Ergebnisse zu erweitern und führt daher zu allgemeinen Hypothesen über Eingriffe, die in diesen Landschaftsraum gemacht werden sollen.

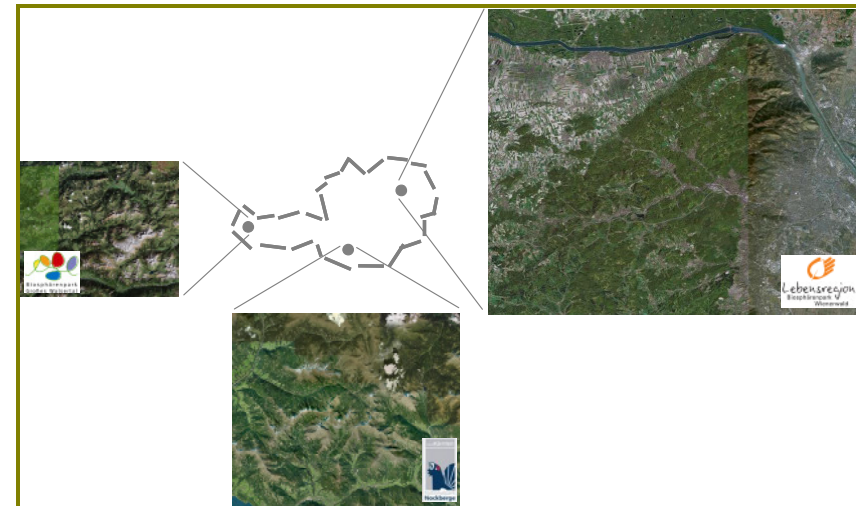


Abbildung 7: Fallstudiengebiete.

Die Größendarstellung ist eine Andeutung an die Unterschiedlichkeit in Bezug auf die Fläche und Einwohneranzahlen.

4 **BESCHREIBUNG DER THEMENFELDER**

4_1 **Intervention (von Ina Paul-Horn)**

4_1_1 **Definition und Abgrenzung**

Der Begriff Intervention setzt sich aus dem lateinischen „inter“ und „venire“ zusammen und bedeutet demnach wörtlich genommen „dazwischen kommen“. In seiner militärgeschichtlich geprägten Vergangenheit verweist der Begriff Intervention auf eine Kampfhandlung, ein in einen Streit, in eine Kampfhandlung hinein, geraten oder auf ein von außen Dazukommen, wie z.B. die US Militärintervention in den Irak (Silverman 2006, zum Begriff Intervention als Metapher siehe auch (Krainz et al. 2009). Intervention im Sinne der Interventionsforschung bedeutet Interesse an Wirksamkeit. Auch das Wort Interesse verweist auf ein „Dazwischensein“, „inter esse“. Interesse an Wirksamkeit meint ein Zweifaches: einmal die Aufmerksamkeit darauf inwiefern Wissenschaft selbst „interveniert“. Dabei lassen sich je nach Wissenschaft unterschiedliche Interventionsarten unterscheiden (Heintel 2003). Naturwissenschaft mit ihrem technisch orientierten Anwendungsbezug interveniert unmittelbar in unseren Alltag. Wir benutzen Autos, Flugzeuge, Mobiltelefone, Computer mit wirelessLan, GPS, etc. Geisteswissenschaften wirken indirekt über Bilder, Einstellungen, wenn z.B. eine Historikerkommission eingerichtet wird, besteht die Absicht und begründete Aussicht einer veränderten Haltung zu historischen Ereignissen. Diese Aufmerksamkeitsrichtung zielt auf Reflexion von Wissenschaft und ihren Wirkungen. Interesse an Wirksamkeit meint aber auch weiter das Interesse wie Wissen wirksam werden kann und das bedeutet die Aufgabe wie Wissenschaft in gesellschaftliche Lernprozesse übersetzt werden kann. Bildungs- und Lernprozesse gelingen aber nur unter Einbeziehung der Betroffenen. Interventionsforschung sieht sich einer dritten Form der Intervention verpflichtet, nämlich einer partizipativen Intervention, die die Betroffenen und ihre Sichtweisen in den Forschungsprozess einbezieht.

Diese partizipative Form der Intervention ist von einer Haltung geleitet, die davon ausgeht, dass Praktikerinnen und Praktiker bereits im Besitz von für ihre Praxis relevantem Wissen sind, das den Akteurinnen und Akteuren meist nur implizit und partikular – also nicht immer gemeinsam - zur Verfügung steht. Die Haltung von Interventionsforschung ist mittels geeigneter qualitativer Forschungsmethoden, dieses implizite Wissen zu (er-)heben und zu einem gemeinsamen Wissen zu machen. Ziel ist die Stärkung von kollektiver Aufklärung zum Zwecke von erweiterter Handlungsfähigkeit. Insofern enthält Interventionsforschung einen forschungsethischen Ansatz. Interventionsforschung ist im Wesen auf Praxis bezogen. Allerdings nicht in der Form der von außen kommenden Expertise, die vorgibt zu wissen was für ein soziales System „richtig“ ist, sondern in der Form einer gestalteten Interaktion, die auf eine Begegnung und Anerkennung von Subjekten Wert legt (Subjekt-Subjekt Verhältnis statt Subjekt – Objekt). Dafür haben sich aus dieser Haltung entsprechende methodische Zugänge teilnehmende Beobachtung und qualitative Interviews als brauchbar erwiesen, weil sie erlauben den Beteiligten als Experten ihrer Praxis und ihrer Erfahrungen gegenüber zu treten und sie als solche ernst zu nehmen.

Wir unterscheiden zwei mögliche Formen von Interventionsforschung: Forschung die sich selbst als intervenierend versteht und Forschung die im nach hinein Interventionen beforscht. Zweiteres kommt in diesem vorliegenden Projekt zur Anwendung.

Intervention als Inhalt und als Organisationsprinzip der Interventionsforschung

Interventionsforschung reflektiert Wirkungen von Interventionen. Bezogen auf BSP können zum Beispiel rechtliche Verordnungen als Formen von Intervention verstanden und ihre Auswirkungen auf die Betroffenen analysiert und reflektiert werden. Intervention ist aber nicht nur ein inhaltliches Themenfeld von Interventionsforschung, sondern auch ein organisatorisches, indem neue Formen von inter- und besonders transdisziplinären Forschungspartnerschaften eingegangen und erprobt werden. In ihnen gilt es die unterschiedlichen Systemlogiken (Wissenschaft, Planung, Verwaltung) zu nutzen und in einem Dialog zur Geltung zu bringen.

4_1_2 Spezielle Bedeutung für Biosphärenparkentwicklungsprozesse

Der Paradigmenwechsel im Schutzgebietsmanagement (siehe Kapitel 4_3_2) sieht die Einrichtung von Schutzgebieten „als gesellschaftliche Aufgabe (...), an der die relevanten Interessensgruppen zu beteiligen sind“ und nicht mehr als einen hoheitlichen Akt. Entsprechend dem Konzept der UNESCO- Biosphärenparks und seiner Leitlinien (Sevilla-Strategie“ seit 1995) wird Partizipation zu einer normativen Vorgabe oder wie es S. Lange formuliert, zu einem „Muss“ (siehe Kapitel 4_3_2). Wie aber diese normative Vorgabe in der Praxis umgesetzt werden soll ist nicht so eindeutig (das zeigt auch der Befund Kapitel 4_4_2). Wie positive Erfahrungen mit der Einrichtung des BSP Walsertal zeigen: „Die Menschen vor Ort wissen selbst am besten, wie sie ihre Zukunft gestalten möchten, wichtig war dennoch von außen eine gewisse Grundunterstützung, z.B. in der Moderation und Aufarbeitung eines solchen Leitbildes.“

Dem Paradigmenwechsel im Schutzgebietsmanagement entspricht ein vermehrtes Interesse an sozialwissenschaftlicher und transdisziplinärer Forschung.

Interventionsforschung ist interdisziplinär, d.h. ausgehend von einem als relevant erachteten Problem werden unterschiedliche fachliche Sichtweisen versammelt und auf dieses Problem bezogen. Interventionsforschung ist transdisziplinär, d.h. sie entwickelt nicht nur eine interdisziplinäre Sichtweise, sondern sie bezieht sich auf Praxis und bezieht PraxispartnerInnen in die Forschung mit ein.

Im Part-B Projekt ging es um die Frage inwieweit die Einrichtung und im Weiteren das Management von Schutzgebieten überhaupt als Intervention gesehen, reflektiert und verstanden werden kann. Interventionsforschung bezog sich hier von der Ausgangslage auf vergangene Interventionen und das Interesse, diese post fest besser zu verstehen. Die drei Fallbeispiele BSP Walsertal, BSP Wienerwald und (noch) Nationalpark Nockberge unterscheiden sich zusätzlich von allen anderen Unterschieden der geografischen Lage, der Größe etc. auch in ihrer zeitlichen Dimension. Während die beiden ersteren bereits als BSP eingerichtet sind, ist dies im Fallbeispiel des NP Nockberge nicht der Fall. Die zu Beginn des Forschungsprojekts angetroffene Situation des Still-

stands im Übergang zu einem BSP hält nach wie vor an. Insofern ist hier Interventionsforschung unerwarteter Weise zu zeitnaher Forschung geworden, weil der Zustand des Übergangs nach wie vor andauert.

Die Bedeutung von Interventionsforschung und Biosphärenparkentwicklungsprozesse liegt im gemeinsamen Ansatz der Partizipation. Der Paradigmenwechsel im Schutzgebietsmanagement kommt dem partizipativen Verständnis von Interventionsforschung entgegen.

4_2 Interventionsstrategien (von Michael Jungmeier)

4_2_1 Definition und Abgrenzung

Die Planung eines Biosphärenparks ist zunächst ein planerischer Prozess, in dem räumliche Verhältnisse (Nutzungsmuster, Schutzbereiche, Entwicklungsoptionen, etc) analysiert, verhandelt und neu definiert werden. Diese räumliche Planung greift in ökonomische und ökologische Subsysteme ein, berührt aber wesentlich die sozio-kulturellen Gegebenheiten.

Im Forschungszusammenhang soll diese Planung bzw. unterschiedliche Planungsansätze in ihren Interventionswirkungen gesehen werden.

Dabei wird auf das gängige Verständnis von Intervention, im Sinne von Einschreiten (von lateinisch *intervenire* = dazwischentreten, sich einschalten) verwiesen. Demnach handelt es sich bei Intervention um einen künstlerischen, staatlichen, militärischen, medizinischen oder eben planerischen Eingriff in ein System, wodurch dieses in eine bestimmte Richtung gedrängt, entwickelt oder gestützt werden soll.

In den verwendeten Bedeutungszusammenhängen hat der Begriff Intervention folgende Attribute:

- Aktiv: Es gibt eine treibende Kraft, welche die Intervention setzt und ein System, in welches interveniert wird. Intervention hat somit eine aktive und eine passive Dimension.
- Zielgerichtet: Die Intervention hat im Allgemeinen ein Ziel, das erreicht werden soll. Dieses ist zumindest dem Intervenierenden bekannt und mehr oder weniger definiert. Interventionen haben

mitunter unbeabsichtigte Folgen, die im Allgemeinen mit Euphemismen umschrieben werden (z.B. Medizinisch: „unerwünschte Nebenwirkungen“, militärischen: „Kollateralschäden“).

- Verändernd: Eine Intervention zielt auf die Veränderung eines aktuellen Zustandes, eines aktuellen Gleichgewichtes oder Ungleichgewichtes, mitunter auch eines aktuellen Trends. Dabei muss die Intervention genügend „Energie“ aufbringen, um die Systemwiderstände, Rollwiderstände und Gegenbewegungen aufzufangen.
- Polarisierend: Je nach Betrachtungsstandort kann ein und dieselbe Intervention positiv oder negativ angesehen werden.

Arten von Strategien

Im Sinne des einleitend ausgeführten Interventionsbegriffes sind Einrichtung und „Betrieb“ eines Biosphärenparks aktive, zielgerichtete, verändernde und polarisierende Entwicklungen. Diese Intervention kann und wird mit unterschiedlichen Strategien und Instrumenten begleitet bzw. umgesetzt. Diese können anhand der folgenden Gegensatzpaare grob kategorisiert werden:

- Bottom up versus topdown: Dem Gegensatzpaar liegt eine Entscheidungshierarchie zugrunde, wie sie in Organisationen, Gesellschaften oder anderen soziale Entitäten existieren. Unter bottom up wird im vorliegenden Zusammenhang eine Entwicklung verstanden, die ausschließlich von der „Basis“ ausgeht, initiiert und „getragen“ wird. Die Basis umfasst die untersten Entscheidungsebenen, also die vom Vorhaben am unmittelbarsten berührten Interessen und Bevölkerungsgruppen, die ihre Vorstellungen, Ziele und Vorhaben selbst entwickeln. Prozesse, die topdown erfolgen, finden im Gegensatz dazu in den oberen Entscheidungshierarchien ihren Ausgang. Dabei ist es unerheblich, wodurch die oberen Entscheidungsebenen legitimiert sind.
- Normativ versus prozess-orientiert: In einem normativen Prozess ist im Zuge der Diskussion ein bestimmtes Ergebnis oder eine bestimmte Ergebnisqualität zu erreichen. Das Ziel ist fix, lediglich der Weg dorthin steht im Beteiligungsverfahren zur Diskussion. Im Gegensatz dazu ist ein prozessorientierter Beteiligungsprozess

weitgehend Ergebnis offen. Die angestrebte Qualität liegt im Prozess selbst und findet den Niederschlag in einem entsprechenden Ergebnis, das von den Beteiligten „getragen“ wird bzw. getragen werden kann.

- Hoheitlich versus partnerschaftlich: Sowohl in hoheitlichen als auch in partnerschaftlichen Prozessen geht es um den Ausgleich öffentlicher versus privater Interessen. Im Zusammenhang dieses Projektes wird hoheitlich als Anwendung gesetzlicher oder ähnlicher Maßnahmen verstanden. Dabei ist der Zyklus Vorgabe – Kontrolle – Bestrafung das zentrale Element. Im partnerschaftlichen Prozess werden öffentliche Interessen mit privaten partnerschaftlich, zusammengeführt bzw. ausgeglichen. Dabei stehen Freiwilligkeit, vertragliche Bindung und Kompensationsmechanismen im Vordergrund.
- Push versus pull: In push-Prozessen stellen Bedrohungen und unerwünschte Zustände das zentrale Argumentarium. Pull-Prozesse sind dagegen anreizgetrieben.
- Interne Promotoren versus externe Promotoren: Die Promotoren der Entwicklung können sich ausschließlich oder hauptsächlich von innerhalb der Region rekrutieren, oder aber als Gegenpol von ausschließlich oder überwiegend von außerhalb der Region. Die Begriffe „innerhalb“ und „außerhalb“ beziehen sich auf die Wahrnehmung der Region. Mitunter können Persönlichkeiten, die schon jahrzehntelang ihren Lebensmittelpunkt außerhalb der Region haben, als „Einheimische“ oder als „einer von uns“ akzeptiert werden. Im Gegenzug werden Zugezogene mitunter noch viele Jahre als Stimme von außen wahrgenommen, selbst wenn sie sich mit besonderer Energie in regionale Diskussionsprozesse einbringen.
- Schnell versus langsam: In schnellen Prozessen soll oder muss die Entwicklung in einem kurzen Zeitraum in Gang gesetzt oder erreicht sein. Eigene oder externe Vorgaben („noch in dieser Legislaturperiode“, „bis zur nächsten Einreichfrist“) begrenzen den Zeitrahmen klar ersichtlich.
- Beibehaltend versus verändernd: Geht man von dem verwendeten Interventionsbegriff aus, der ja ein veränderndes Element in

den Vordergrund stellt, bezieht sich dieses Gegensatzpaar vor allem auf die verwendeten Argumentarien. In manchen regionalen Veränderungsprozessen steht die Beibehaltung (von „Bewährtem“, „Vertrautem“, „Gewohntem“) im Vordergrund, bei anderen wird das Neue, Adaptierte, Innovative in den Vordergrund gerückt.

Beispiele von Interventionen aus aller Welt

Unter Hinterlegung dieses Bedeutungsfeldes wird Intervention im Folgenden diskutiert. Ausgewählte Beispiele von Schutzgebieten belegen, dass in vielen Fällen in der Praxis Schutzgebiete ein Mittel der Intervention sind:

- **Ukraine:** Im Zuge der Annäherung an die Europäische Union soll die Ausstattung mit Schutzgebieten in den kommenden Jahren von derzeit drei auf 20 % der Landesfläche erhöht werden. Eine Umsetzung würde weit reichende Veränderungen im politisch-administrativen Rahmen des Landes erzwingen.
- **Äthiopien:** Die „alten“ Nationalparke haben ihre Funktion entweder nie erfüllt oder verloren. Trotz rigidem „law enforcement“ konnte die Regierung die hoheitlichen Ansätze nicht durchsetzen. Die jetzige Regierung setzt auf die Entwicklung von Biosphärenparks, um wesentlichen Problemen des Lands (Übernutzung) entgegen zu wirken. Mit internationaler Hilfe wird eine neue Strategie der Intervention versucht, um die Basisversorgung der ländlichen Bevölkerung langfristig zu sichern. Die partizipativen Planungsprozesse provozieren in der traditionellen und traditionalistischen Gesellschaft des Landes interessante Entwicklungen,
- **Aserbaidschan:** Die Zakatala-Balakan-Region ist derzeit am Weg zum Biosphärenpark. Eine 80jährige, streng konservative Naturschutzgeschichte ist dieser Initiative vorausgegangen. Das neuartige Konzept erfordert völlig geänderte Zugänge sowohl in der Bevölkerung als auch in der „Obrigkeit“. Während erstere lernen müssen, sich aktiv am Prozess zu beteiligen, müssen sich letztere mit der Abgabe von Kompetenzen und damit Macht an die Bevölkerung zurechtfinden. Dieser Demokratisierungsprozess wird Jahrzehnte dauern. Der Biosphärenpark trägt jedenfalls maßgeblich zu diesem historischen „Umbruch“ bei.
- **Turkmenistan:** In Kopedag wird ein neuer Nationalpark unter Mithilfe internationaler Organisationen und ExpertenInnen geplant. Der Nationalpark dient hier als Kristallisationskern für den Aufbau eines Wissens- und Erfahrungsnetzwerkes. Dadurch werden neuartige Ansätze in das Land gebracht, was zumindest in Teilbereichen zu einer beträchtlichen Annäherung an internationale Konventionen, Richtlinien oder Standards zur Folge hat.
- **Kärnten:** Nachnominierung Natura 2000: Das Natura 2000 Netzwerk der EU erstreckt sich über ganz Europa und hat zum Ziel, prioritäre Lebensräume und Arten zu schützen und zu entwickeln. Das Land Kärnten ist den Verpflichtungen seit dem Beitritt im Jahre 1995 nur teilweise nach gekommen, was nach langem aber erfolglosem Druck von Seiten Brüssel schließlich zu einer Verurteilung des Landes Kärnten geführt hat. Damit soll das Land Kärnten gezwungen werden, in den nächsten Monaten und Jahren weitere Natura 2000 Gebiete auszuweisen. Dies kann mit Recht als drastische Intervention in ein nationales Rechtssystem verstanden werden.

4_2_2 Spezielle Bedeutung im Biosphärenparkentwicklungsprozess

Dem Konzept Biosphärenpark ist ein wissenschaftlich anspruchsvolles, global betrachtendes und langfristig ausgelegtes Prinzip von Nachhaltigkeit unterlegt (Lange 2005). Ausgehend von den Forschungsprogrammen der frühen 70er Jahre hat dieses Prinzip erst 1995 mit der Sevilla-Strategie den Boden einer realen Umsetzung erreicht. Regionen, welche ihre Entwicklung ernsthaft nach der Sevilla-Strategie ausrichten (wollen), müssen abstrakte, generelle und internationale Prinzipien für ihren Bedarf adaptieren, operationalisieren und zudem auch noch umsetzen. Globale Empfehlungen treffen auf reale Lebenswelten. Die Einrichtung eines Biosphärenparks kann als durchaus dramatische Intervention in regionale und lokale Systeme verstanden werden.

4_3 Partizipation (von Sigrun Lange und Birgit Reutz-Hornsteiner)

4_3_1 Definition und Abgrenzung

Der Begriff „Partizipation“ (oder synonym auch „Beteiligung“) wird nicht einheitlich verstanden. „Die einen sprechen bereits von Beteiligung, wenn sie per Postwurfsendung über ein Projekt informieren werden, für andere findet echte Beteiligung erst statt, wenn Bürger und Interessensgruppen auch wirklich mitentscheiden können“ (Pfefferkorn et al. 2006).

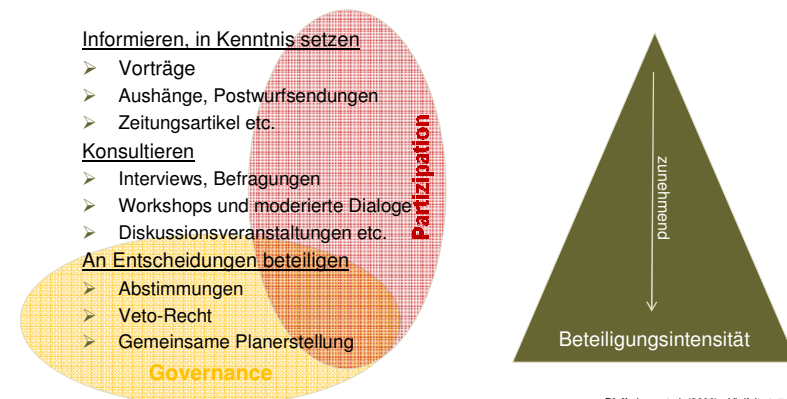
Schröder (1995) versteht darunter beispielsweise „Entscheidungen, die das eigene Leben und das Leben der Gemeinschaft betreffen, zu teilen und gemeinsame Lösungen für Probleme zu finden“. Das österreichische Lebensministerium hingegen definiert Beteiligungsprozesse als „das Zusammenwirken von EntscheidungsträgerInnen und Betroffenen bzw. Interessierten, das von Informationsaustausch bis hin zur aktiven Mitgestaltung des gesellschaftlichen Zusammenlebens reichen kann. Im Zusammenhang mit Beteiligung ist ‚Prozess‘ nicht im rechtlichen Sinne, sondern als eine Entwicklung, eine Abfolge von aufeinander aufbauenden Schritten zu verstehen“¹.

Bereits der Vergleich dieser beiden Definitionen zeigt, dass der Begriff unterschiedliche Beteiligungsintensitäten umfasst, angefangen von der reinen Information über die Konsultation bis hin zum Mitentscheiden (siehe Abbildung 8). Weder aus den internationalen noch aus den nationalen Kriterien für Biosphärenparks geht hervor, welcher Grad der Beteiligung am besten geeignet scheint, die gesetzten Ziele zu erreichen.

Beispielsweise führte ein zugestandenes Vetorecht für beteiligte Interessensgruppen dazu, dass eine kleine Gruppierung innerhalb der

Landwirte den Prozess der Ausweisung der Biosphärenregion Bliesgau in Deutschland auf Jahre blockieren konnte. Erst durch die spätere Aufhebung des Vetorechts konnte das Schutzgebiet realisiert werden (Hussong 2006). Andererseits wird die „nachholende Partizipation“ ab 1995 bei der Entwicklung des Rahmenkonzeptes für den Biosphärenpark Rhön in Deutschland als Motor für die Steigerung der Akzeptanz des Schutzgebiets und die Entwicklung eines aktiven Netzwerks gesehen. Bei der Entstehung des Biosphärenparks 1991 im top-down-Ansatz gab es noch die Befürchtung, dass sich „die grüne Krallen nehmend über das Land“ legen und die Rhön zum „Sozial-Zoo“ mutieren würde (Meyer & Klingele 2007). Wahrscheinlich ist es also gerade die „gesunde“ Mischung zwischen „bottom-up“ und „top-down“, die – angepasst an die jeweiligen Verhältnisse im betroffenen Gebiet – langfristig zum Erfolg führt.

Wird (nicht demokratisch gewählten) Interessensgruppen tatsächlich das Recht eingeräumt, mit zu entscheiden (z.B. Veto-Recht), beginnt Partizipation sich mit dem Begriff der „Governance“ zu überschneiden (siehe Abbildung 8), den Graham et al (2003) umschreiben als „the interactions among structures, processes and traditions that determine how power is exercised, how decisions are taken on issues of public concern, and how citizens or other stakeholders have their say.“



Pfefferkorn et al. (2006): „Vielfalt statt Zwiespalt“

Abbildung 8:: *Unterschiedliche Beteiligungsintensitäten und dazu gehörige Methoden.*

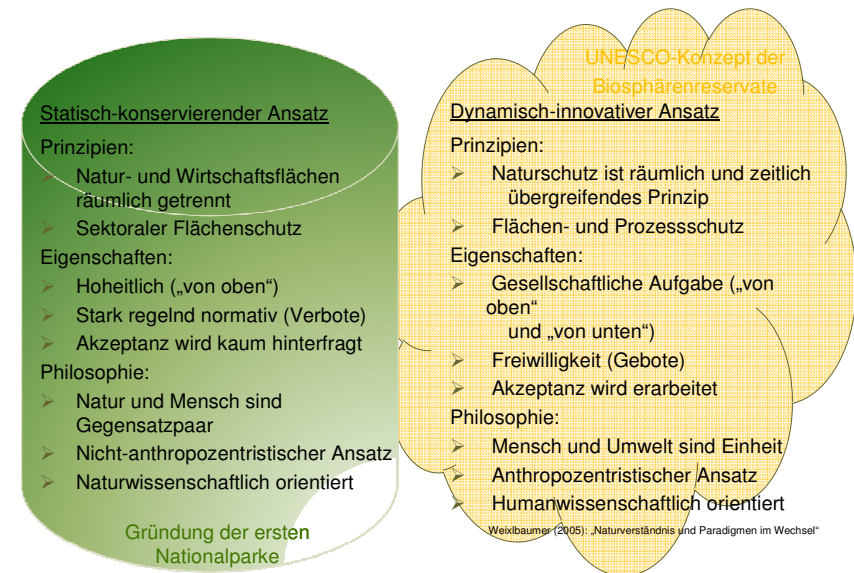
Graphik: S. Lange

¹ Website des Lebensministeriums zu Partizipation und Nachhaltiger Entwicklung in Europa: <http://www.partizipation.at/glossar.html>

4_3_2 Spezielle Bedeutung für Biosphärenparkentwicklungsprozesse

Paradigmenwechsel im Schutzgebietsmanagement

Mit der Ausweisung des Yellowstone-Nationalparks 1872 leistete die USA Pionierarbeit im Naturschutz. Vor genau 100 Jahren erreichte das Konzept schließlich Europa, die ersten Nationalparke entstanden in Schweden. Seither fand ein grundsätzlicher Paradigmenwechsel statt (Phillips 2003): der noch rein konservierende Ansatz der Schutzgebiete der Anfangszeit („Käseglocken“-Naturschutz) wurde zum integrierten Flächenmanagement weiterentwickelt (siehe Abbildung 9). Seither soll der Mensch als „Feind“ und „Zerstörer“ der Natur aus Schutzgebieten nicht mehr weitgehend ausgegrenzt werden. Im Gegenteil, er wird als integraler Teil der jeweiligen Schutzgebiete betrachtet, der idealerweise durch sein naturverträgliches und zukunftsfähiges Wirtschaften dazu beiträgt, die natürliche Vielfalt der Lebensräume zu erhalten. Schutzgebiete werden daher auch nicht länger rein hoheitlich „von oben“ ausgewiesen, sondern als gesellschaftliche Aufgabe begriffen, an der die relevanten Interessensgruppen zu beteiligen sind.



*Abbildung 9: Paradigmenwechsel im Schutzgebietsmanagement
 Vom geschlossenen, konservierenden Ansatz (hier symbolisiert mit einer Tonne) zum offenen, integrierten Management (hier symbolisiert mit einer Wolkenformation) (graphische Gestaltung: S. Lange, auf Grundlage einer Tabelle aus Weixlbaumer, 2005: S. 20, Abb. 7).*

ManagerInnen solcher „moderner“ Schutzgebiete haben sich einer Vielfalt an unterschiedlichen Aufgaben zu stellen, angefangen vom klassischen Naturschutz über betriebswirtschaftliche, rechtliche und kulturelle Belange, bis hin zu Projektplanung bzw. -management, Bildung und Marketing. Getzner und Jungmeier (2009) setzen sich daher für die neue Wissenschaftsdisziplin „Management von Schutzgebieten“ ein, die auf acht Grundprinzipien basiert (siehe Abbildung 10).

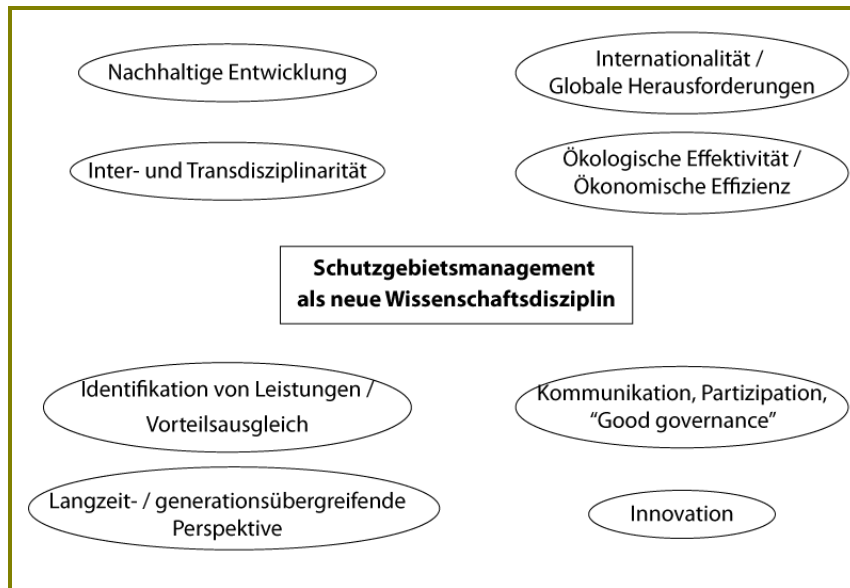


Abbildung 10: Grundprinzipien der Wissenschaftsdisziplin „Schutzgebietsmanagement“

Ins Deutsche übersetzt aus Getzner & Jungmeier 2009, S. 19, Figure 1.

Partizipation - Wozu?

Im Vergleich zur früheren Praxis der hoheitlichen Nominierung, sind die Diskussions- und Planungsprozesse, die heute mit der Ausweisung von Schutzgebieten einhergehen, sehr zeit- und kostenaufwändig. Trotzdem gibt es viele Gründe, warum es sich lohnt, diesen Aufwand zu betreiben.

- Schutz durch Nutzung: Mit Beginn der Entwaldung Europas seit dem Mittelalter schuf der Mensch offene Landschaften für Tierhaltung und Kulturpflanzenanbau. Diese noch extensiven Formen der Landwirtschaft erhöhten die biologische Vielfalt in der jeweiligen Region. Heute sind vielerorts gerade die extensiven Beweidungsflächen wertvoll für den Naturschutz, da sie einen Lebensraum für Rote-Liste-Arten bieten. Dieser Tatsache trägt auch die Biodiversitätskonvention (CBD) Rechnung. Sie erkennt, dass

der Erhalt der biologischen Vielfalt an deren nachhaltige Nutzung gebunden ist. Zukunftsfähige Lösungen können damit nur durch einen Interessensausgleich zwischen Landnutzern, Eigentümern und Interessensvertretern erreicht werden (Ökosystemarer Ansatz der CBD, Shepherd 2004).

- Konfliktminimierung und Akzeptanzsteigerung: Viele Studien weisen darauf hin, dass sich Konfliktpotentiale bei Naturschutzmaßnahmen minimieren lassen, wenn konträre Ansichten frühzeitig verhandelt werden. Die Beteiligung der Akteure vor Ort an der Planung und Umsetzung von Schutzgebieten steigert in der Regel deren Akzeptanz (z.B. Broggi 2002, Stoll-Kleemann 2001, Heiland 1999, Schröder 1998). Beispielsweise gaben bei einer weltweiten Studie innerhalb des UNESCO-Netzwerks knapp zwei Drittel von 213 Befragten an, die Beteiligung lokaler Gemeinschaften sei wichtig für die Akzeptanz des jeweiligen Biosphärenparks (Stoll-Kleemann & Welp 2008).
- Bessere Entscheidungen in einer komplexen Welt: Die Probleme in unserer Zeit werden komplexer und erfordern das Wissen und die Erfahrung unterschiedlichster Fachdisziplinen, um bestmögliche Entscheidungen zu treffen. Durch die Argumente und Sichtweisen der „Anderen“ entsteht ein Kompetenzzuwachs, der hilft, zukunftsfähige Entscheidungen zu treffen (Renn 2006, ÖGUT 2004).

Trotz der vielen, durch Studien belegten, positiven Auswirkungen, befürchten einige, dass Beteiligungsprozesse effektive Schutzbemühungen behindern, da die lokalen Akteure immer ihre ökonomischen Interessen auf Kosten des Naturschutzes durchsetzen würden (Fischer 2008, Terborgh et al. 2002). Im Rahmen der bereits genannten Umfrage unter Biosphärenpark-Managern bestätigte jedoch knapp die Hälfte von 203 Befragten, dass durch die Beteiligung der lokalen Akteure bessere Ergebnisse in der Naturschutzarbeit erzielt werden können (Stoll-Kleemann & Welp 2008).

Partizipation – ein „Muss“ für Biosphärenparks

Für den „modernen“, partizipatorischen Ansatz des Schutzgebietsmanagements steht idealtypisch das Konzept der UNESCO-

Biosphärenparks. In den internationalen Leitlinien, der so genannten „Sevilla-Strategie“ von 1995, werden Biosphärenparks als „Schauplätze der Versöhnung von Mensch und Natur“ (UNESCO 1996, S.5) bezeichnet, in denen sämtliche „Interessengruppen und betroffene Sektoren in einem partnerschaftlichen Ansatz“ zusammengeführt und ein „freier Informationsfluss zwischen allen Betroffenen“ ermöglicht werden soll (UNESCO 1996, S.6, 9. Absatz). Auch die nationalen Kriterien für Biosphärenparks in Österreich schreiben vor, die ansässige Bevölkerung vor einem formellen Antrag zur Anerkennung eines Biosphärenparks in die Meinungs- und Entscheidungsfindung einzubeziehen und zur ständigen Mitarbeit zu motivieren (Österreichisches MAB-Komitee 2006).

Beteiligungsprozesse sind demnach zentrale Elemente im Management der UNESCO-Gebiete. Die Akteure von Beteiligungsprozessen in Biosphärenparks können in drei Gruppen eingeteilt werden,

- die „primären Stakeholder“, die stark von den natürlichen Ressourcen abhängen und damit unmittelbar von der Entscheidung betroffen sind (z.B. Grundeigentümer, Land- und Forstwirte, Jäger, Tourismus-Vertreter),
- die „sekundären Stakeholder“, die nicht direkt von den natürlichen Ressourcen abhängen und damit eher indirekt von Entscheidungen betroffen sind (z.B. zuständige Behörden, Bewohner des Gebietes) und schließlich
- die „Schlüssel-Stakeholder“, die nicht regional verankert sein müssen, die den Prozess aber entscheidend beeinflussen können, weil sie entweder die politische Macht besitzen (z.B. Vertreter der Landesregierung) oder einen starken Einfluss auf bestimmte Bevölkerungsteile ausüben (z.B. Meinungsbildner, Umwelt- und Naturschutzverbände).

Generell muss vor jedem Prozess die Frage beantwortet werden, welche Interessensgruppen relevant sind und wie sie eingebunden werden sollen. Um falsche Erwartungen zu vermeiden, ist von vorneherein klar zu kommunizieren, was jeweils unter dem Begriff der Partizipation verstanden wird (vgl. Kapitel 3_2_2).

Partizipation in Biosphärenparks: Wunsch oder Realität

Eine Befragung im Rahmen des GoBi-Projektes an der Universität Greifswald² ergab, dass die Umsetzung von Beteiligungsprozessen in Biosphärenparks noch immer eine große Herausforderung darstellt. Zu den Gründen dafür zählen unter anderen fehlende Ressourcen (Zeit, Finanzmittel oder Fachwissen) sowie häufig die Weigerung der Zuständigen, Verantwortung abzugeben. Derzeit lassen sich hinsichtlich des partizipativen Managements von Biosphärenparks vier Ansätze unterscheiden (Stoll-Kleemann & Welp 2008), nämlich

- (1) der Standardansatz („routine management“), bei dem Experten Richtlinien und Programme für einzelne Fachbereiche erarbeiten, ohne sich fachübergreifend abzustimmen oder die Öffentlichkeit einzubeziehen,
- (2) die Möglichkeit zur partiellen Beteiligung innerhalb eines Fachbereichs („sector-based participatory management“); bei diesem Ansatz ist eine Beteiligung Externer innerhalb der Fachbereiche möglich, eine systematische fachübergreifende Abstimmung erfolgt aber nicht,
- (3) die enge, fachübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der unterschiedlichen Verwaltungseinheiten, ohne jedoch die Meinungen und das Wissen der lokalen Bevölkerung in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen („social and environmental engineering“) und
- (4) der Ansatz des gegenseitigen Lernens („management as mutual learning“), in dem die Aktivitäten der unterschiedlichen Fachbereiche aufeinander abgestimmt werden und die Beteiligung der Öffentlichkeit als zentrales Element der Entscheidungsfindung betrachtet wird.

Die ManagerInnen der drei Untersuchungsgebiete schätzen ihr Management derzeit wie folgt ein (Befragung während des internen

² GoBi – Governance of Biodiversity, <http://www.geo.uni-greifswald.de/agnw/gobi/index.php?lang=en>

Workshops im Großen Walsertal im April 2009):

- Nockberge: zwischen (2) und (3)
- Wienerwald: eher (2)
- Großes Walsertal: je nach Thema (2) oder (4)

4_4 Regional Governance (von Falk Borsdorf)

4_4_1 Definition und Abgrenzung

Die auf Nachhaltigkeit gerichtete Regionalentwicklung wird in den meisten Biosphärenparks wesentlich durch die Interaktion jener Menschen bestimmt, die in diesen räumlichen Kontexten permanent leben. Diese Beziehungen zwischen untereinander Menschen und mit ihrer Umwelt folgen dabei längst nicht mehr den Mustern einseitig handelnder Regierungen und ihrer Verwaltungen, sondern sind durch die Einbindung einer Vielzahl weiterer AkteurInnen und des Regionalmanagements der Biosphärenparke bestimmt (Fürst et al. 2006; Lahner 2009). Mit anderen Worten: Die auf bestimmte Ziele, Wünsche oder Notwendigkeiten hin ausgerichtete Veränderung im Raum und die damit verbundenen Entscheidungen passieren immer häufiger in Form einer (mitunter staaten-übergreifenden) Interaktion des Biosphärenparkmanagements mit Regierungen (Bürgermeistern und Gemeinderäten), (Lokal-)Verwaltungen, WissenschaftlerInnen, privaten AkteurInnen (Unternehmen etc.) und der Zivilgesellschaft innerhalb von Netzwerkstrukturen. Demnach muss das primäre Interesse bei der Analyse dieser interdependenten Governance-Muster in Biosphärenparks primär auf das Handeln der erwähnten AkteurInnen gerichtet sein.

Im Rahmen der Regional Governance in Biosphärenparks kommt der Kommunikation eine zentrale Bedeutung zu: Sie wurden nicht als „Verwaltungseinheiten eines Staates“ konzipiert und sind auch nicht demokratisch legitimierte Institutionen einer staatlichen Ordnung. Die Steuerung von Regionalentwicklungsprozessen kann daher nicht auf Weisungen und nur teilweise auf politische Entscheidungen zurückgreifen, sondern ist in hohem Maße von der Kommunikation und Kooperation zwischen PolitikerInnen, Wirtschaftstreibenden und der Zivilgesellschaft

abhängig. Die Managements der Biosphärenparke lenken den Diskurs um nachhaltige Regionalentwicklung und stoßen Projekte mit einzelnen Gemeinden oder regionalen Aktionsgruppen an. Dieses Bild macht deutlich, dass Netzwerke die zentrale Form der Governance in Biosphärenparks darstellen: Das Biosphärenparkmanagement baut diese Netzwerke auf und sitzt an ihrem zentralen Knotenpunkt (Lahner 2009). Auf diese Weise hat es die Möglichkeit, den regionalen Diskurs und damit die Entscheidungen in politisch verfassten Gremien entscheidend zu beeinflussen. Für Gemeinden als politisch verfasste Verwaltungsebene heißt das, dass eine Good Local Governance, welche den Kriterien eines auf Basis der Sevilla-Strategie errichteten Biosphärenparks Rechnung trägt, in erster Linie von Netzwerkkapital (eine spezielle Form von Sozialkapital) und der Bereitschaft der BürgerInnen, sich für die Gemeinschaft einzusetzen (Gemeinsinn – hier in Form des bürgerschaftlichen Engagements) abhängt.

Die Betonung des Netzwerkgedanken - im Fall der Biosphärenparke wie auch allgemein - impliziert zudem, dass die Annahme hierarchischer Entscheidungsstrukturen zwischen AkteurInnen teilweise in Frage gestellt werden muss (Mayntz 1993). Das bedeutet jedoch nicht, dass Hierarchie keine Form der Governance darstellen kann, - im Gegenteil sind auch Hierarchie und Markt wesentliche Formen der Governance (Benz & Fürst 2003; von Blumenthal 2005). In den letzten Jahren war ein Phänomen deutlich zu beobachten, welches in der Lage ist, die Politik immer maßgeblicher mitzugestalten: Jenes der verstärkten Partizipation gesellschaftlicher wie wirtschaftlicher AkteurInnen am politischen Entscheidungsprozess (Zürn 1998; Norris 2002; Zimmer 2008; Mayntz 2009). Wenn man so will, ist demokratische Entscheidungsfindung nicht mehr nur vom Demos (dem Volk) und seinen gewählten RepräsentantInnen abhängig, sondern auch von privaten Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen wie beispielsweise NROs (Böhnisch 2006; Höffe 2004; Kißler 2007; von Prittwitz 2007; Torfing 2006; Zimmer 2007, 2008). Die Macht geht in dieser Perspektive also nicht mehr nur vom Volke aus, sondern etabliert sich im Zusammenspiel gesellschaftlicher wie privater AkteurInnen, vor allem aber in der Kommunikation zwischen denselben (Fischer 2003; Fürst 2007; Mayntz 2009; Meadowcroft 2004; Norris 2002; Pütz 2004; Wutscher 2008). Viele Autoren beschreiben diesen Zusammenhang als Phänomen eines Übergangs „von Government zu Governance“ im Bereich

des Policy-Making und damit auch der politischen Entscheidungsfindung. Folglich orientiert sich sozialwissenschaftliche Policy-Analyse seit geraumer Zeit am Blick auf Netzwerk- und Kommunikationsstrukturen zwischen diesem neuen „Setting“ an Akteuren (Benz & Fürst 2003).

Die Entwicklungen wurden und werden in der jüngeren Vergangenheit nicht unwesentlich von Formen des politischen und sozialen „Protests von unten“ begleitet, der vor allem das Handeln zivilgesellschaftlicher AkteurInnen entscheidend determiniert. Einer von manchen Beobachtern wie Crouch (2008) identifizierten „Krise der Demokratie“ soll durch mehr Einbindung der Bevölkerung in kommunale und regionale Entscheidungsprozesse begegnet werden (Sartori 2007). Auch Vertretungen mancher Gemeinden in Biosphärenparks griffen in den letzten Jahren bei neuen Projekten verstärkt auf Formen der Bürgerbeteiligung zurück, um den Eindruck einer politischen Legitimität ihrer Handlungen aufrecht zu erhalten (Dangschat 2004). Kurz: Governance und Partizipation sowie die Interdependenz zwischen diesen Mustern müssen im Zentrum wissenschaftlicher Analyse und Reflektion regionaler Entwicklungsprozesse in Biosphärenparks stehen.

4_4_2 Spezielle Bedeutung für Biosphärenparkentwicklungsprozesse

Regionalentwicklungsprozesse in Biosphärenparks funktionieren auf der Grundlage eines veränderten Raumbezugs für kollektives Handeln: War die traditionelle Regionalpolitik noch an PolitikerInnen und Verwaltungsbeamte als handelnde AkteurInnen gebunden und innerhalb abgegrenzter Regionen realisiert, so stellte sich rasch heraus, dass wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche AkteurInnen, die nicht an diese engen Grenzen gebunden waren, eine immer prominentere Rolle in diesem Komplex zu spielen begannen (Böcher 2006a; Fürst 2007; Mayntz 2009; Pütz 2004). Neben abgrenzbaren Regionen bildeten sich funktionale Bezüge für kollektive Interaktionen als zusätzliche Schnittflächen heraus und führten dazu, dass die Wissenschaft vom traditionellen Steuerungsbegriff der intentionalen Handlungsbeeinflussung zusehends Abstand nahm und stattdessen auf Strukturen und Prozesse der Handlungskoordination zwischen AkteurInnen zurückgriff (Fürst 2007). Biosphärenparks haben sich in ihrem Aufbau von Anfang an als ideale Beispiele für eine solche Form der Regional Governance erwie-

sen: Neben dem (in manchen Fällen künstlich geschaffenen, in anderen Fällen schon vorher existenten) territorialen Bezug auf die Region bietet der Fokus auf nachhaltige Regionalentwicklung eine inhaltliche Schnittfläche (Lahner 2009). Kooperative Entscheidungsfindung in netzwerkartigen Strukturen kann so zum Gewinn für alle Beteiligten werden. Diesen Aspekt rückt auch die Sevilla-Strategie in den Mittelpunkt der Kriterien für eine Biosphärenparkwidmung.

Mit dem Biosphärenpark Wienerwald wurde in überkommunaler Kooperation ein neuer regionaler Kontext geschaffen, der regionale Nachhaltigkeit in überkommunaler Kooperation ermöglichen und fördern soll. Dieser Prozess war insofern partizipativ, als Gemeinden und GrundeigentümerInnen der Schaffung eines neuen Kontextes in Ihrem Gebiet zustimmen mussten (Lange 2005). An der Errichtung des Biosphärenparks wirkten daher VertreterInnen von Gemeinden und der lokalen bzw. regionalen Zivilgesellschaft (Vereine, NROs etc.) entscheidend mit (Lackner & Loiskandl 2007). Laut den Bestimmungen der Sevilla-Strategie soll nun dieser neue regionale Kontext die Einbindung der Bevölkerung in lokalpolitische Entscheidungen unterstützen und verbessern und so für mehr regionale Nachhaltigkeit garantieren (Lange 2005; Coy & Weixlbaumer 2007; Köck & Lange 2007; Stoll-Kleemann & Welp 2008). Zentrale Frage meines Projektteils ist also, inwieweit das bürgerschaftliche Engagement in der Vernetzung mit dem neuen regionalen Kontext in lokale Entscheidungsprozesse in den Gemeinden des Wienerwalds zurückwirkt, und wie diese Wechselwirkungen zwischen GemeindebürgerInnen, Biosphärenpark und Gemeinden dahingehend intensiviert werden kann. Vernetzung und Netzwerke gelten dabei als die zentrale Governance-Form. Für das Regionalmanagement des Biosphärenparks gilt daher der Leitsatz: „Nachhaltige Regionalentwicklung durch Netzwerksteuerung“ (Payer 2008).

Wie bereits erwähnt, spielt die Förderung der Partizipation im Kontext von Nachhaltigkeit seit der UNCED Konferenz von Rio im Jahre 1992 eine zentrale Rolle (Grunwald & Kopfmüller 2006; Baranek & Walk 2005; Brand & Fürst 2002). Eine nachhaltige Unterstützung von auf die Zukunft gerichteten Prozessen und Entscheidungen erfordert die Beteiligung jener, die von diesen Entscheidungen betroffen sind bzw. sein werden: der (lokalen) Bevölkerung. Das Instrument der Lokalen Agenda 21 hat in dieser Hinsicht schon einiges bewirkt (Dangschat 2004). Auch das Man and Biosphere Programm der UNESCO hat sich im Rahmen

seiner Sevilla-Strategie einem umfassenden Verständnis von Nachhaltigkeit verschrieben und verlangt von neu gewidmeten Biosphärenparks die Förderung von zivilgesellschaftlicher Partizipation an Entscheidungen, welche lokal wie regional nachhaltige Entwicklungsprozesse betreffen (Stoll-Kleemann & Welp 2008; Coy & Weixlbaumer 2007). Der politischen Realität top-down orientierten Regierens auf kommunaler Ebene soll somit das Ideal von bottom-up entwickelten (Good) Local Governance Konzepten gegenübergestellt werden. Im Projektteil Regional/Local Governance und Partizipation wird jedoch nicht auf die kollektive Beteiligung innerhalb lokal verankerter, institutionalisierter Verfahren abgehoben, sondern auf der freiwilligen Beteiligung: dem bürgerschaftlichen Engagement, welches im Unterschied zum Ehrenamt „auf den Zusammenhang von Gemeinwesen, Gemeinsinn und Partizipation als aktiver Teilhabe am politischen, gesellschaftlichen und sozialen Leben [verweist].“ (Zimmer 2007: 97) Die Teilhabe am Politischen innerhalb eines Biosphärenparks als thematischem Rahmen baut somit wesentlich auf das Prinzip der freiwilligen Unterstützung im Rahmen seiner sich stets neu konstituierenden Netzwerke.

Das Zusammenspiel von Partizipation und bürgerschaftlichem Engagement auf der einen, und Gemeindepolitik auf der anderen Seite manifestiert jenen Prozess, den wir „Governance“ nennen: AkteurInnen aus (Zivil-)Gesellschaft, Wirtschaft und Politik/Verwaltung arbeiten in Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen an gemeinsamen Lösungen (Benz & Fürst 2003; von Blumenthal 2005; Mayntz 2009). Die Austauschbeziehungen und die wechselseitige Beeinflussung im Prozess erfolgen innerhalb von latent vorhandenen Netzwerkstrukturen. Diese wiederum produzieren 6 Ressourcen, die für den Einfluss auf politische Entscheidungen von zentraler Bedeutung sind: Gruppensolidaritäten, Selbstorganisationsfähigkeit von Kollektiven, Vertrauen in die Geltung allgemeiner sozialer Normen, Information, Macht im Sinne struktureller Autonomie bzw. Wettbewerbsposition, und Macht im Sinne von sozialem Einfluss (Jansen & Wald 2006). Teilhabe an lokalpolitischen Entscheidungen ermöglicht also nicht nur der Gemeindepolitik die Chance auf mehr demokratische Legitimation, sie schafft auch Kapazitäten bei den Beteiligten (Gohl & Wüst 2008; Stoltenberg 2007). Durch die Möglichkeit zur Partizipation innerhalb Nachhaltigkeitsnetzwerken des Biosphärenparks entsteht Vertrauen (eine Grundkomponente von Sozialkapital) und mehr bürgerschaftliches Engagement auf.

Im Bezug auf Macht sind Regional Governance Prozesse in Biosphärenparks besonders interessant: Gehen wir von ihrer zentralen Stellung im Nachhaltigkeitsnetzwerk des Biosphärenparks aus, so werden die regionalen Managementeinrichtungen der Biosphärenparks im Hinblick auf Macht möglicherweise zu zentralen, ermöglichenden GestalterInnen von regionaler Nachhaltigkeit im Sinne von Regional Governance, welche durch die Bündelung von Wissen und Kompetenzen der BürgerInnen und dank der im Netzwerk befindlichen Gemeinderatsmitglieder lokalpolitische Entscheidungsprozesse nicht unerheblich mit beeinflussen können. Diese Macht kann – mit Foucault (2000) gesprochen – vorwiegend über Diskurse ausgeübt und durch sie konstruiert werden (Foucault 2000, 1999; Oels 2007; Demirovic 2008). Als prozessorientierte Beratung möchte der Projektteil dem Biosphärenparkmanagement, den Gemeinden und den GemeindebürgerInnen Wege aufzeigen, wie diese Netzwerkmacht positiv im Sinne nachhaltiger Entwicklung genutzt werden kann.

4_4_3 Spezielle Aspekte

Was wächst von unten? Wie sensibel reagiert die „Klammer“ Biosphärenpark Wienerwald Management darauf? So in etwa lauten die zentralen Fragen im Bereich Regional/Local Governance und Partizipation. Da angenommen werden kann, dass Netzwerke tatsächlich die zentrale Governance-Form im Biosphärenparks sind, muss kluge Regionalentwicklung hier ansetzen und vor allem über die schon eingebundenen MultiplikatorInnen die Menschen in der Region erreichen. Die Workshops im Rahmen des Projekts sollen die Erfassung und Verbesserung dieser Strukturen unterstützen. Insgesamt wird angenommen, dass das Problem „scale“ und die Überwindung von Distanzen entscheidende Probleme für einen Biosphärenpark darstellen. Um auf die aufkeimenden Hoffnungen und die Wissbegierde „von unten“ adäquat durch eine Strategie „mit unten“ begleiten zu können und damit einem subsidiären Muster – eine Art Puzzle – regionaler Partizipations- und Entwicklungsprozesse zum Durchbruch zu verhelfen, bedarf es also vor allem gezielter Initiativen der Vernetzung zwischen in die Arbeit von Beiräten und Foren eingebundenen MultiplikatorInnen und den Zivilgesellschaften in den betreffenden Kleinregionen eines Biosphärenparks. Auf diesem Weg kann eine Kohärenz zwischen lokalem bürgerschaftlichem Engagement für Anliegen des Biosphärenparks sowie der regio-

nalen Nachhaltigkeit einerseits und der Einbindung in die partizipativen Beiräte und Foren auf der anderen Seite. Diesem Zusammenspiel und damit der Regional Governance in Biosphärenparken geht dieser Projektteil also genauer auf den Grund.

4_5 Diversity und Change management (von Karin Grasenick)

4_5_1 Definition und Abgrenzung

Diversity Management und Change Management sind Begriffe aus der Unternehmensführung, welche unterschiedliche, aber auch ineinandergreifende Aufgabenfelder beschreiben:

Diversity Management

Diversity Management bezieht sich auf jene Führungs- und Managementaufgaben in Organisationen, die sich mit unterschiedlichen Personengruppen auseinandersetzen (Finke 2006) Personengruppen unterscheiden sich beispielsweise hinsichtlich Alter, Geschlecht, Herkunft, Religion, sexueller Orientierung etc. Diversity Management strebt an, die Verschiedenartigkeit der Menschen zu einem Gewinn für die Organisation zu machen, indem unterschiedliche Kompetenzen, Erfahrungen und Perspektiven einbezogen werden. Diversity Management wird als eine Möglichkeit gesehen, Flexibilität, Problemlösungskapazitäten, Kreativität und Innovation gezielt zu stärken (SEPEHRI 2001). Dabei können neben der Vielfalt der MitarbeiterInnen beispielsweise auch KundInnen und LieferantInnen gemeint sein.

Unter dem Titel Diversity Management wurden Methoden und Instrumente entwickelt, um Diskriminierung und Konflikte sowie damit verbundene negative Auswirkungen am Arbeitsplatz abzubauen. Begonnen hat die Entwicklung in den 1990er Jahren (Thomas 1991; Cox & Blake 1991; Jackson et. al. 1992; Loden & Rosener 1991; Cox 1993; Gardenwartz & Rowe 1993) als Reaktion auf die demographische Entwicklung des US-amerikanischen Arbeitsmarkt (EEOC 2005). Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Potenzialen heterogener Belegschaften,

um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Das Interesse ist in der Folge auch in Europa kontinuierlich gewachsen (Krell 1996), wobei der europäische Fokus sich stärker mit Fragen der Diskriminierung und Chancengleichheit beschäftigt. In den Ländern sind jeweils eigene Konzepte und Verfahren entstanden (Vedder 2005a).

In Österreich ist das Bewusstsein für Diversity durch den zunehmenden Anteil an älteren Arbeitskräften und den Fachkräftemangel, welche zu einem steigenden Bedarf an technisch ausgebildeten MigrantInnen führt, gestiegen. Unternehmen setzen sich mit dem Diversity Ansatz auseinander, um ihre Chancen in der Rekrutierung gut ausgebildeter MitarbeiterInnen zu erhöhen. Situationen der Ungleichheit entstehen am Arbeitsplatz, wenn widerstreitende Standpunkte mit einer unterschiedlichen Machtverteilung verbunden sind, wodurch eine Gruppe die eigenen Interessen gegen andere durchsetzen kann. Es ist daher eine wichtige Zielsetzung, Bewusstsein auf den Aspekt der Macht in (Arbeits-)Beziehungen zu berücksichtigen und Möglichkeiten für einen offenen Diskurs zu schaffen, der Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung aufbaut und alle Gruppen mit einschließt (Solomon & Flores 2001). Die Voraussetzung für den Erfolg ist eine gewisse Offenheit gegenüber unterschiedlichen Ansichten und Erfahrungshintergründen. Diese grundlegende Wertschätzung und Anerkennung „des anderen“ ist das übergeordnete Prinzip von Diversity Management.

Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming beschäftigt sich mit der Gleichstellung von Männern und Frauen. Die heutige „neutrale“ Sicht, wie sie propagiert wird, ist in den meisten Fällen eine männliche Sicht, wodurch die Rollenverteilung Mann – Frau auch darauf ausgelegt ist. Somit kommt es auch zu einer ungerechten Macht und Ressourcenverteilung. Gender Mainstreaming zielt darauf ab, dieses Ungleichgewicht zu analysieren, aufzuzeigen und eine Veränderung herbeizuführen (unter Anderem. 4R-Methode; siehe Kapitel 5_5_2). Dabei soll bei Prozessabläufen auf die Bedürfnisse von Frauen und Männer gleichermaßen Rücksicht genommen werden. Der ökonomische Nutzen und die Modernisierung, wie sie bei Diversity Management im Vordergrund stehen, spielen hier eine nachrangige Rolle, wobei sogar ökonomische Ziele verändert werden, um gegen Diskriminierung zu wirken. (Frey 2003; Bundesministerium

für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2002).

Change Management

(Veränderungsmanagement) beschäftigt sich mit der geplanten Veränderung von Organisationen. Ausgehend von grundsätzlichen Überlegungen zu Vision und Zielen werden Strukturen und/oder Prozesse neu gestaltet. Der Begriff ist verwandt mit Business Process Reengineering (BPR) und Organisationsentwicklung (OE). BPR versteht sich als Ansatz, der durch radikales Neudesign von Prozessen und Strukturen top-down rasche Veränderung bewirken will. Zielsetzung ist die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit durch eine starke Prozessorientierung. Organisationsentwicklung: Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GEO) definiert OE als „längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Das Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ (nach Inversini 2008, S. 38).

Solche Veränderungen stoßen zu Beginn meist auf wenig Akzeptanz. Um eine solche Umstrukturierung erfolgreich umsetzen zu können, bedarf es einer professionellen Begleitung aller beteiligten Personen, in allen Phasen des Prozesses, mit der Voraussetzung, dass alle Phasen durchlebt werden. Abbildung 11 zeigt die Phasen im zeitlichen Verlauf und die Auswirkung auf die Produktivität.

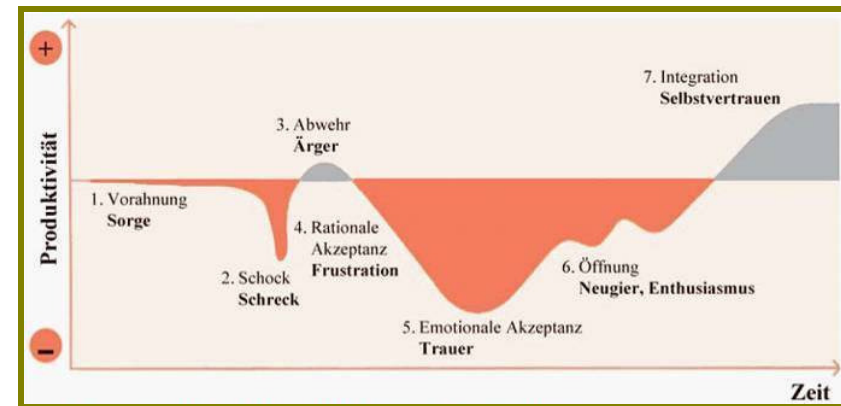


Abbildung 11: Sieben Phasen eines Veränderungsprozesses (vgl. Martina Schmidt-Tanger 1998).

Die sieben Phasen lassen sich kurz wie folgt beschreiben:

1. Sorge:
 - Angst vor möglichen Veränderungen
 - Vorahnungen
2. Schreck:
 - Konfrontation mit meist nicht ungeahnten Veränderungen
 - Gefühl der „Gelähmtheit“
3. Ärger:
 - Die Veränderung wird als Rückschritt empfunden
 - Alter Muster werden versucht wieder einzuführen
 - Alles „Neue“ wird abgelehnt
4. Frustration:
 - Rationale Einsicht – Kompetenzerweiterung nötig
 - Versuch der Umsetzung durch kurzfristige Änderungen
5. Trauer:

- Die eigene Kompetenz wird infrage gestellt
 - Hilflosigkeit tritt ein
 - Gegen Ende wird die Veränderung auch emotional eingesehen
6. Neugier, Enthusiasmus:
- Veränderung wurde akzeptiert
 - Neue Methoden werden ausprobiert
 - Lernwille ist gegeben
7. Selbstvertrauen:
- Neue Methoden erfolgreich anwendbar
 - Eigene Kompetenz wird als größer als vor der Veränderung angesehen

Die Abfolge der Punkte ist nicht zwingend in dieser Reihenfolge anzusehen. Es kommt oft durch verschiedene Ereignisse zur Wiederholung von Phasen. Vor allem wenn in Phasen viele Misserfolge beim Anwenden neuer Methoden auftreten, wird die Veränderung wieder infrage gestellt und muss neu akzeptiert werden (Schmidt-Tanger 1998).

Transformationsmanagement

„Transformationsmanagement“ ist eine Übersetzung für William Bridges Ansatz für „Managing Transitions“ (Bridges 2003). Er kritisiert, dass Change Management in der Formulierung und Verfolgung von Zielen meist von einer starken Sachlogik ausgeht und dabei insbesondere die frühen Phasen einer jeden gelungenen Veränderung unberücksichtigt lässt. W. Bridges beschreibt dabei drei Phasen: den „gelungen Abschied“, die „neutrale Zone“ und den „Neubeginn“. Change Management konzentriert sich üblicherweise auf den „Neubeginn“. Die innere Logik der Systeme, die Selbststeuerung, führt jedoch zu einem großen Beharrungsvermögen, das auch bei klar gebotenen Wandel dazu führen kann, dass alte Muster stärker wirken als die notwendige Veränderung. William Bridges betont, dass nur durch einen gelungenen Abschied von bisherigen Logiken und Verhaltensweisen und einer ausreichenden Zeit zur Entwicklung und Erprobung der angestrebten Verän-

derungen, der gesamte Prozess erfolgreich sein kann.

Whole Scale Change Management

Whole Scale Change Management basiert auf den Arbeiten der Danemiller Tyson Associate Group (2002). Der Ansatz konzentriert sich darauf, Veränderungen dadurch zu bewirken, dass alle betroffenen Personen in den Prozess eingebunden werden und im vorgegeben Rahmen die Veränderung mit gestalten können. Bei großen Organisationen bedeutet dies, mit Großgruppen zu arbeiten. Besonderer Wert wird darauf gelegt, immer von Vision und Zielen ausgehend, alle Aspekte der Organisation in der Neugestaltung zu berücksichtigen.

Der hier beschriebene Ansatz ist eine Mischung aus systemtheorieorientierten Ansätzen, Transformationsmanagement im Sinne William Bridges, und Whole Scale Change Management nach Danemiller Tyson Ass.

Arbeitsweisen von Diversity und Change Management

Sowohl Diversity als auch Change Management beginnen bei einer Analyse von Ist-Situation und Zielsetzungen, welche unter anderem unterschiedliche Anspruchsgruppen, deren Einbindung sowie ihre möglichen Beiträge zur weiteren Entwicklung, mit einschließen.

Generell lässt sich der Prozess zur Implementierung von Diversity Management in folgenden Schritten beschreiben:

- Analyse zur Identifizierung relevanter Subgruppen und ihrer besonderen Kompetenzen
- Gestaltung von Strukturen und Prozessen zur Beteiligung, Integration von Subgruppen entsprechen der Zielsetzungen des Gesamtsystems
- Förderung des Verständnisses und der Aushandlungsprozesse zwischen unterschiedlichen Subgruppen, unter Berücksichtigung der aktuellen Macht- und Ressourcenverteilung
- Gestaltung von Trainings, zur Reflexion der eigenen Kultur und Handlungsgrundsätzen sowie der Entstehung und dem Abbau

von Vorurteilen und der Erweiterung von Handlungsspielräumen in der eigenständigen Gestaltung von Prozessen.

Change Management setzt stärker an der Analyse der vorhandenen Zielsetzungen und der geplanten Veränderung an. Nach Dannemiller Tyson Ass. kann ein gelungenes Change Management durch folgenden Ablauf beschrieben werden:

- Analyse des bisherigen Status und der Indizien für die Notwendigkeit der Veränderung. Begründung der Unzufriedenheit und Erwartungen bezüglich des Zukunftsbilds
- Definition eines groben Zielbildes und erster Strategien für die Implementierung
- Dialog mit EntscheidungsträgerInnen, Herstellung eines grundlegenden Einverständnisses und einer Gruppe von Verbündeten (Veränderungen sind nur erfolgreich, wenn sie von einer „kritischen Masse“ an Personen befürwortet und aktiv vorangetrieben werden)
- Entwicklung einer gemeinsamen Datenbasis bezüglich Anspruchsgruppen und deren Interessen, externe und interne Kennzahlen, welche für Strategiefindung und Erfolgsmessung relevant sind
- Kommunikation des Handlungsbedarfs und Diskussion der Datenbasis mit allen Anspruchsgruppen
- Planung von Strukturen und (Kommunikations-)Prozessen des Veränderungsprojektes, unter Einbindung der Anspruchsgruppen. Definition der Hauptaktivitäten und „Quick-Wins“ (Aktivitäten mit möglichst geringem Aufwand, die Erfolge rasch sichtbar machen und damit für positive Energie sorgen)
- Umsetzung entsprechend der Planung, unter Berücksichtigung der Evaluierung von Zwischenergebnissen und entsprechenden Adaptierungen des Designs
- Training und Begleitung: Arbeit mit EntscheidungsträgerInnen aber auch mit Arbeitsgruppen zum Thema Beteiligung und eigene Rolle im Prozess, Kommunikationsverhalten und gegenseitiges Verständnis, Konfliktlösung etc.

Für die Entwicklung von Biosphärenparks wurden exemplarisch Instrumente aus Change und Diversity Management herausgegriffen und hinsichtlich ihrer Einsatzmöglichkeiten geprüft bzw. weiterentwickelt:

- Analyse von Macht- und Ressourcenverteilung (4R-Methode, Gender Mainstreaming)
- Analyse von Anspruchsgruppen (Diversity Rad)
- Analyse notwendiger Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderungen (Change Management nach Dannemiller und Tyson Ass.)
- Instrumente zur Berücksichtigung der Sichtweisen von Anspruchsgruppen im Design von Strukturen und Prozessen (Change Management nach Dannemiller und Tyson Ass.)
- Entstehung von Widerständen und Umgang mit Widerständen (Change Management nach William Bridges 2003)
- Planung von Transformationsphasen (Change Management nach William Bridges 2003)

4_5_2 *Spezielle Bedeutung für Biosphärenparkentwicklungsprozesse*

Diversity und Change Management können nur dann für regionale Prozesse, wie beispielsweise die Entwicklung von Biosphärenparks, von Relevanz sein, wenn Gemeinsamkeiten in den Fragestellungen, und in den relevanten Merkmalen zwischen organisationsinternen bzw. regionalen Strukturen und Prozessen, nachgewiesen werden können.

Dies ist auf Basis der Systemtheorie als gemeinsame theoretische Grundlage für Diversity und Change Management möglich.

Denn sowohl Organisationen als auch Biosphärenparks können als soziale Systeme betrachtet werden. Sie sind ein bewusster und aktiver Gestaltungsprozess durch Personen (vs. natürliche Systeme), um Ziele mit Instrumenten zu erreichen. Durch Versuch und Irrtum, durch Erfahrungen „des Systems“ werden bestimmte Verhaltensweisen internalisiert und nicht mehr hinterfragt (vgl. Schein 1985). Es entsteht eine eigenständige Kultur, die unter anderem allen Mitgliedern des Systems vermittelt, welches Verhalten als angemessen betrachtet wird. Hinzu

gehören beispielsweise auch die Mechanismen der Macht- und Ressourcenverteilung.

Soziale Systeme verfügen dazu über formalisierte Strukturen und Prozesse, welche unabhängig von Individuen gültig sind. Sie bestehen aus Sub-Einheiten, die miteinander in Beziehung stehen (die Beziehungen innerhalb der Sub-Einheiten sind größer als jene zur Umwelt). Ihre Entwicklungsdynamik und Komplexität sind von externen Rahmenbedingungen bzw. der Umwelt (allgemeine Entwicklungsprozesse, Konkurrenz, Ressourcen) abhängig. Die Komplexität des Systems steigt mit der Komplexität der Umwelt.

Soziale Systeme stehen in Beziehung zu ihrer Umwelt. Sie „interpretieren“ und „verarbeiten“ Impulse von außen durch ihre Mitglieder nach ihrer eigenen inneren Logik.

Die Systemtheorie hat damit auch starken Einfluss auf die Haltung von Personen, welche diesen Grundsätzen folgend als ExpertInnen oder AkteurInnen in die Gestaltung von Systemen (Organisationen, Regionen) eingebunden sind. Denn aus systemtheoretischer Sicht ist es nicht möglich, eine Situation "objektiv" zu analysieren und „optimale Lösungen“ vorzuschlagen.

ExpertInnenwissen kann nur ein Angebot sein, welches ein System nach eigener Logik verarbeitet. Wie dies erfolgt ist letztendlich nicht vorhersehbar. Je mehr Wissen aus dem System selbst eingebunden und beteiligt wird, desto größer ist die Chance auf eine "passende Veränderung", die der inneren Logik des Gesamtsystems und der Subsysteme entspricht.

Im Diversity Management kann jedes Individuum als „soziales System“ angesehen werden: Individuen sind komplexe kulturelle Wesen und nicht einfach das standardisierte Produkt ihrer nationalen/regionalen Kultur. Demnach ist jede Begegnung mit anderen Menschen einzigartig und wird durch Werte, Einstellungen, Erwartungen und dem Repertoire von Handlungsalternativen gestaltet.

In die Gestaltung der Instrumente für Change und Diversity Management fließen zusätzlich Erkenntnisse der Soziologie und Psychologie mit ein (beispielsweise zur Entstehung von Normen, Inklusion und Exklusion von Personengruppen, Widerstände, Lern- und Entwicklungsprozessen in Unternehmen etc.). Der besondere Wert liegt in der konti-

nuierlichen Entwicklung von umfassenden und in der Praxis erprobten Instrumentarien, die auf drei Ebenen ansetzen: Individuum, Gruppe und System:

Sowohl auf individuellen als auch auf Gruppen-Ebene bieten diese Instrumente und Methoden Möglichkeiten, Rollen und Verhaltensweisen zu reflektieren und zu verändern.

Auf Ebene der Gruppen und des gesamten Systems unterstützen die Ansätze die Analyse von Zielen und Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Prozesse und bieten ein Instrumentarium zu deren gezielter Gestaltung.

Betrachtet man BSPs ebenfalls als „soziale Systeme“, welche auf dieser Metaebene zahlreiche Gemeinsamkeiten mit Organisationen bzw. Unternehmen aufweisen, so ist es legitim, das vorhandene Instrumentarium auch für die Planung und kontinuierliche Weiterentwicklung von BSPs einzusetzen und ähnliche positive Wirkungen zu erwarten.

4_5_3 Spezielle Aspekte

Sowohl Diversity als auch Change Management setzen sich mit Voraussetzungen für gelungene Beteiligungsprozesse und Veränderungen sowie mit soziopsychologischen Phänomenen der Machtverteilung, der Exklusion, des Widerstandes etc. auseinander, welche für die Gestaltung von Biosphärenparks relevant sind.

Es stehen hierfür zahlreiche Instrumente zur Verfügung, die jedoch unterschiedliche Aspekte betonen und keiner einheitlichen Theorie folgen.

Auch für die Umsetzung von Diversity Management ist das Verständnis von Change Management notwendig und wichtig. Die Grenzen sind hierbei fließend, da Diversity Management nur durch einen Veränderungsprozess implementiert werden kann.

Am meisten profitieren von Diversity Management kann man durch die Trainings und die dafür entwickelten Instrumente.

Nach Dannemiller Tyson Ass. werden Projekte als Abfolge von Großgruppenveranstaltungen und kleineren Arbeitsgruppen geplant. Großgruppenveranstaltungen ermöglichen durch die breite Beteiligung aller

Anspruchsgruppen deren Einverständnis sowie die notwendige Energie für die Veränderung zu erzeugen. In kleinen Arbeitsgruppen werden hingegen detaillierte Aufgaben bearbeitet und umgesetzt, die dann wiederum in der Großgruppe unter Berücksichtigung möglicher Adaptierungen abgenommen werden. Eine besondere Rolle spielen dabei sogenannte Mikrokosmen, welche ein Miniaturabbild aller Anspruchsgruppen darstellen und damit sicherstellen, dass in der Planung und Entwicklung alle relevanten Sichtweisen berücksichtigt werden.

Nach diesem „Whole-Scale“ Ansatz werden die Transformationsphasen von William Bridges nicht berücksichtigt, da davon ausgegangen wird, dass durch die breite Beteiligung im Rahmen der Großgruppenveranstaltung ausreichend positive Energie für die Veränderung erzeugt wird („Real Time Strategic Change“). Ebenso keine explizite Berücksichtigung finden kulturelle Spezifika, welche das Ergebnis aus Zielen, Strukturen und Prozessen sind (während des Veränderungsprozesses sind sie durch die Entwicklung und Umsetzung unter Einbeziehung der Mikrokosmen immer präsent).

Nach William Bridges hingegen ist es sinnvoll, die Veränderungsphasen zu berücksichtigen. Dies bedeutet insbesondere, die Vergangenheit mit Wertschätzung und Respekt zu behandeln und besondere Aufmerksamkeit darauf zu legen, welche Aspekte des bisherigen Handelns „in die Zukunft“ mitgenommen werden können. Es ist wichtig, den Menschen einen symbolischen Abschied von bisherigen Strukturen, Prozessen und Handlungsweisen zu ermöglichen und den Neubeginn klar zu vermitteln. Veränderungen sind Unsicherheiten und damit mit Widerständen verbunden, welche die neue Rolle jedes/jeder Einzelnen betreffen. Es kommt zu subjektiven Gewinnen und Verlusten, die es zu berücksichtigen gilt. Für die tatsächliche Akzeptanz und die Umsetzung eines „neuen Systems“ bedarf es ausreichend Zeit und einer klaren Orientierung für alle Beteiligten.

Auf Grund der Besonderheiten regionaler Prozesse (größere Verteilung von Macht und Ressourcen, dezentralere Strukturen und Prozesse sowie größere Bedeutung des „kulturellen Gedächtnisses“) erscheint es besonders wichtig, die Transformationsphasen von W. Bridges zu berücksichtigen.

Im Unterschied zum Gender Mainstreaming werden bei Diversity und Change Management grundsätzliche Fragestellungen der Machtverteilung

nicht hinterfragt. Es handelt sich um betriebliche Ansätze, welche in der Umsetzung (je nach zugrunde liegenden Wertvorstellungen) auch vorsehen können, MitarbeiterInnen und Führungskräfte zu entlassen, Umstrukturierungsprozesse mit einer neuen Verteilung von Macht, Ressourcen und Strukturen zu verbinden, welche in einer derartigen Form in regionalen Prozessen undenkbar sind (Heitger & Doujak 2002). Vorausgesetzt wird in jedem Fall die Möglichkeit, Strategien zentral zu planen und zu steuern. Auch dies ist in regionalen Prozessen weitaus komplexer und heterogener, auch wenn die Analyse der Biosphärenparks die Relevanz der klaren Übernahme von Verantwortung durch regionale AkteurInnen mit entsprechenden „Führungskompetenzen“ unter Beweis stellt.

5 ERGEBNISSE - HYPOTHESENENTWICKLUNG

5_1 Hypothesenbeschreibung – Intervention (von Ina Paul Horn)

Die Ausgangshypothese lautete: Die Einrichtung und in weiterer Folge das Management eines Schutzgebiets im Allgemeinen und eines Biosphärenparks im Besonderen kann als Intervention gesehen werden. Inwieweit die Einrichtung eines Biosphärenparks als Intervention gesehen wird, kann nur am Fallbeispiel herausgearbeitet werden. Die konkrete Anwendung von Interventionsforschung erfolgte im Projekt am Fallbeispiel Nockberge. Die Annahme dabei war, dass Interventionsforschung, angewendet auf das Forschungsfeld Biosphärenparks, zu einem besseren Verständnis des Prozesses bei der Einrichtung beitragen kann indem neue, bisher wenig oder nicht beachtete Aspekte sichtbar gemacht werden. Dies insbesondere deshalb weil Biosphärenparks auf Interaktion von Mensch und Natur ausgerichtet sind, und das bedeutet Interaktion zwischen Menschen und ihren unterschiedlichen Nutzungsvorstellungen von Natur.

5_1_1 Hypothesenausformulierung

Die Ausgangshypothese hat sich im Verlauf des Projektes in ihrer Allgemeinheit bestätigt allerdings auch differenziert. Am Beispiel Nockberge wird sichtbar, dass die Einrichtung eines Biosphärenparks Nockberge nicht zu trennen ist von der mehr als 20 Jahre zuvor erfolgten Einrichtung des Nationalparks Nockberge. In der Erinnerung der befragten und beteiligten Menschen überlagern sich die beiden Prozesse in einer Weise, dass man die Themenstellung der Einrichtung eines Biosphärenparks nicht für sich allein betrachten kann und das, obwohl auch dieser Prozess bereits eine eigene Geschichte von ca. 6 Jahren hat (seit 2004). Erinnerungen und Emotionen haben eine ihnen innewohnende eigene „Haltbarkeit“. Das führt zum Spannungsfeld, dass der Biosphärenpark sachlich aber nicht emotional akzeptiert wird.

5_1_2 Erläuterung/Erklärung/Herleitung inkl. kritischer Reflexion

Regionales Ziel der Biosphärenparks ist es den Stellenwert der Region anzuheben. Dieses Ziel ist in den drei untersuchten Beispielen unterschiedlich stark ausgeprägt. Insbesondere die Schaffung von Arbeitsplätzen vor Ort (Landschaftspflege, Aufrechterhaltung der Naturschutz-zonen, touristische Produktvermarktung und Herstellung) macht den Biosphärenpark zu einer regionalen Intervention.

Die Region Nockberge wird durch das Design des Biosphärenparks erst als solche gebildet.

Eine Zusammengehörigkeit der Region im Sinne des BSP ist momentan nicht gegeben. Vielmehr kann man von einer Zerrissenheit sprechen, welche multifaktoriell gesehen werden muss: Einerseits gibt es historische Ungleichzeiten, also traditionelle Strukturen sind in der Region stark verankert und leisten gleichzeitig Widerstand gegen Modernes.

Regionalentwicklung im Kontext von Gebietsschutz findet, mit wenigen Ausnahmen, in Österreich in touristisch schwächeren Regionen statt. In den Nockbergen trifft mit Bad Kleinkirchheim ein tourismusstarker Ort auf ein geplantes Schutzgebiet.

Parteipolitik und Schutzgebiete treten unter anderem dann in Konflikt, wenn Schutzgebiete (öffentliche Güter) parteipolitisch aufgeladen werden.

„Reale Probleme“ (freilaufende Hunde auf der Alm) konkurrieren mit Visionen. Die Präsenz des Informellen (Stammtische) schafft eine überhöhte Problemrealität, die kollektive Kooperationsmöglichkeiten überlagern.

Expertentum: Regionalplaner als Planungsexperten treten Bauern als Kulturlandschaftsexperten gegenüber. Die Kommunikationsstränge richten sich zeitlich diametral auseinander (Vergangenheit versus Zukunft).

Bauern: Es ist wie es ist (die Kulturlandschaft ist so wertvoll), weil wir immer darauf geachtet haben, dass es so ist (dass die Landschaft kultiviert und gepflegt wurde).

Rahmenveränderungen werden in dieser Argumentationskette vielfach

ausgeklammert (Gesetzesauflagen, Freizeitmobilität, Konsumverhalten, demographischer Wandel, Wirtschaftsweisen, Förderwesen etc.). Die Argumentation basiert auf Vergangemem.

Regionalplaner, auch NGOs, betonen wesentlich mehr den Aspekt der Nachhaltigkeit und Zukunftssicherung. Wenn wir jetzt nicht einschreiten, dann wird ein Skigebiet gebaut, Straßen ausgebaut, nimmt die Häufigkeit an Naturkatastrophen zu, wird die endliche Ressource Boden an kaufkräftige Individuen veräußert etc. Die Argumentation ist stärker antizipativ und zukunftsgerichtet, sie integriert aber nicht immer Alltagspraxis (= Entscheidungen auf Basis der örtlichen Raumplanung, Wertschätzung gegenüber der Bauernschaft etc.). Fazit: Die Interessen, „dass es so bleibt wie es ist“, können durchaus einen Grundkonsens darstellen. Eine „Neuorientierung“ ist ohnedies angstbehaftet. Dazu bedarf es aber kollektiver Schnittstellen. Diese herauszuarbeiten können Angelpunkte sein.

Partizipation/Kooperation: Partnerschaftsprojekte, Europäische Netzwerke, partnerschaftliche Projektfinanzierungen – all das sind Beispiele, die Kooperationen zwischen Mitgliedsländern, zwischen Verwaltungseinrichtungen, zwischen den KMUs usf. fördern sollen. Die EU Regionalpolitik steckt hier die Programme und Förderrahmen ab. Auch wenn Kooperation als sozialintegrativer Prozess nicht verordnet werden kann, findet sie aufgrund dieses programmimpliziten Anreizsystems statt, manchmal gelingt sie sogar. Der Widerspruch in LEADER-Projekten, Vernetzungsprojekten wie Biosphärenpark etc. besteht darin, Projekte zu finanzieren, wenn Kooperationen im Projektantrag vorgesehen sind. Ist die Finanzierungssicherung einmal gelungen, muss Kooperation noch lange nicht funktionieren. Die Kooperation ist dann in der Antragsphase stecken geblieben (Stichwort „Alibipartner“ etc.).

Die Kraft des Negativen verzögert Anliegen der Raumplanung und Regionalentwicklung. Verhinderung als Motiv Anderes zu bewegen, bedingt Reibungsverluste und Prozessverzögerung. Manchen Akteuren geht in der Zwischenzeit die Luft aus, andere nehmen die Gegenposition ein („Wenn uns eine Volksabstimmung von außen ein Ergebnis beschert, dann sind wir in der Region dagegen!“). Das Motiv der Verhinderung spielt bei allen drei Beispielen eine Rolle, im Walsertal die Verhinderung von Abwanderung, im Wienerwald die Verhinderung der Zerstörung des Waldes, allerdings gelang auch eine positive Beset-

zung.

Die kollektive Energie, etwas zu verhindern, ist zivilgesellschaftlich kraftvoller als die Bündelung von Energien, zukunftsweisende Kooperationen aufzubauen, vor allem zwischen traditionell kooperationsaversen Gruppen (Jägern, Bauern, Gemeinden, Gastwirten, Bürgermeister).

In Talschaften organisieren sich kollektive Entwicklungsprozesse einfacher als „über den Berg“ (positives Beispiel: Biosphärenpark Großes Walsertal; analoges Beispiel zu den Nockbergen: Naturpark Ötscher-Tormäuer; Gemeindekooperation zwischen den Trägergemeinden „über den Berg“ ist äußerst mühsam!).

Kooperation über Gemeindegrenzen hat in Österreich Seltenheitswert, ist hoch emotional geladen und funktioniert erst in einigen wenigen Fällen (gute Referenzprojekte befinden sich v.a. in Vorarlberg. These: Die Grenzen waren in Vorarlberg nach außen immer offener; je enger die mentalen Grenzen und auch die regionale Identität, desto schwieriger gestaltet sich Gemeindekooperation).

Schutzgebiete bieten prinzipiell gute Kooperationsvoraussetzungen, da ein Thema/Inhalt als verbindendes Element vorhanden ist. Gelingt es nicht, dieses verbindende Element sichtbar zu machen, fehlt die Projektidentifikation.

Schutzgebiete sind öffentliche Güter, die in der Regel schwache Lobbys haben. Steht das Land (= politisch legitimierte Öffentlichkeit; über die Raumordnung und den Naturschutz steuerbar) nicht zu 100% hinter einem Schutzgebietsprojekt, ist eine Umsetzung kaum realisierbar. Für die Gemeinden gilt es ebenso: Wenn die Anrainergemeinden die Trägergemeinden des Biosphärenparks sein sollen, dann müssen sie von sich aus Kooperationskraft entwickeln und Überzeugungsarbeit leisten.

Analytisch betrachtet organisieren sich Governance-Prozesse dann schwerfällig, wenn Vertrauen fehlt. Das Vertrauen scheint in der Region Nockberge (der Regionsbegriff wird hier als Verflechtungsregion definiert) auf unterschiedlichen Ebenen erschüttert (s.o. Innen- versus Außensicht als Trennlinie der Kommunikation). Aber auch innerhalb der Region gibt es Kommunikationsenklaven („Afghanistan Kärntens“).

Vertrauensbrüche: Innen versus Außen; Akteure untereinander; Politik versus Volk

Es gibt konkurrierende Steuerungslogiken (Großgrundbesitzer, Jägerschaft, Kleinbauern, Touristen, ...).

Es gibt eine top-down (Landesplanung als politisch legitimierte Rechtsbasis) und bottom-up Logik (Gemeinden und Bevölkerung als Träger einer Biosphärenparkidee); Stichwort „Mitweltkonzept“ (Bevölkerung ist Teil der Entwicklung, auch zu ihrem wirtschaftlichen Nutzen).

Freiwilligkeit und zivilgesellschaftliche Selbstorganisation bedeutet vielfach eine Überforderung der regionalen (ländlich peripheren) Ebene. Politische wie zivilgesellschaftliche Akteure finden sich oft nicht zurecht, um Möglichkeiten abzurufen (Stichworte: Förderdschungel, Begriffsvielfalt (Nationalpark, Biosphärenpark („= sperriger Begriff“), Naturpark, Naturschutzgebiet etc.).

Übergeordnete Leitziele (hier Biosphärenpark) eignen sich mitunter schlecht für eine regionale Selbststeuerung (es fehlt am raschen Erfolg, am greifbaren Produkt etc.).

Die spezifische Entdeckung, die wirtschaftliche Nutzung von „neuen Arrangements“ ist in der Regel ein mühevoller langer Prozess, der v.a. das „Ehrenamt“ stark fordert. Sind in einer Region nur wenige Schlüsselakteure in allen Vereinen, politischen Ämtern, Arbeitsgruppen etc. vertreten, kann vielfach von sklerotischen Milieus ausgegangen werden. Hier wäre eine Analyse möglicherweise aufschlussreich, um die Handlungsfähigkeit der regionalen Akteure zu analysieren.

Interessant ist der Eindruck aus der Außensicht, dass bislang Konkurrenz (zwischen Gemeinden, um die Örtlichkeit der Verwaltungsstelle, um Kommunikationsstandorte, Infozentren, Biosphärenparkbetriebe etc.) scheinbar eine untergeordnete Rolle spielt. In vergleichbaren Prozessen in anderen Regionen gibt es viele Gegenbeispiele. Unterschiedliche Thesen dazu: Ist keine Konkurrenz vorhanden, fehlt die Kraft für das Projekt insgesamt. Es ist niemandem wichtig, vorne zu stehen, weil der Mehrwert nicht gesehen wird, notfalls kann man sich noch vor der eigenen Bevölkerung blamieren (wie schon mit dem nicht anerkannten Nationalpark). Gegenthese: Wenn Konkurrenz eine untergeordnete Rolle spielt, sollte die Bündelung kollektiver Ideen leichter fallen.

Es ist bei Schutzgebietsimplementierungen in der Regel schon relativ anspruchsvoll, diesen Prozess konstruktiv (bis hin zu individuellen Verhandlungen mit Grundeigentümern) zu gestalten. In den Nockbergen ist

dieser Prozess schon einmal relativ blamabel gelaufen (Nichtanerkennung als Nationalpark bzw. Kommunikation als Nationalpark nach außen im gleichzeitigen Wissen, dass es nie ein Nationalpark wird; kommt gewissermaßen einem Betrug gleich) und somit gescheitert. Auf einem gescheiterten Versuch relativ kraftlos aufzubauen ist nicht einfach. Ein „Ausstiegsszenario Biosphärenpark“ bedarf positiver Besetzung. Die Stimmung hingegen lautet in etwa so: „Wenn wir schon nicht ein Nationalpark sind, dann machen wir wenigstens einen Biosphärenpark draus!“ Noch einen Schritt weiter gedacht: Nachdem eine Einigung mit den Grundbesitzern in der potenziellen Kernzone als Grundlage zur Errichtung eines Biosphärenparks in weiter Ferne scheint, wäre vielleicht ein Naturpark (= Prädikatslandschaft) auch eine Option. Das wäre dann zwar der dritte Begriff (aber „verständlicher“), ließe sich jedoch leichter umsetzen. Das Land und die Gemeinden müssen jedoch ebenso dahinter stehen.

Es bedarf einer Übersetzungsleistung vor Ort, was denn ein Biosphärenpark ist und kann.

Werden Governance-Prozesse analysiert, wird in der Regel auch ein gewisser Reifegrad der Kommunikation und Demokratisierung sichtbar. Im spezifischen Kontext fällt auf, dass Frauen kaum eingebunden sind (Stichworte: Old Boys Network; Gatekeeper-System etc.). Hier gibt es auf politischer Ebene Parallelen mit dem Kärntner Landtag. Welche Rolle spielen Frauen bei der Frage der Umsetzung des Biosphärenparks in der Region? Möglicherweise könnte eine verstärkte Integration von Frauen die Umsetzung positiv beeinflussen.

5_2 Hypothesenbeschreibung – Interventionsstrategien (von Michael Jungmeier)

5_2_1 Hypothesenausformulierung

Die Einrichtung und das Management von Biosphärenparks erfolgen unter gleichzeitiger Anwendung grundlegend unterschiedlicher Konzepte: Bottom-up versus top-down; normativ versus prozess-orientiert, hoheitlich versus partnerschaftlich; push versus pull; interne Promotoren versus externe Promotoren; schnell versus langsam; beibehaltend versus verändernd. Erst die gezielte und präzise Mischung der einzelnen Komponenten ist ausschlaggebend für den gewünschten Erfolg. Der erfolgreiche Komponentenmix ist von Gebiet zu Gebiet unterschiedlich und individuell festzulegen („fingerprint to success“). Die Analyse der drei Biosphärenparkprozesse legt nahe, dass die Komponenten nicht beliebig miteinander gemischt werden können, sondern miteinander interferieren.

5_2_2 Erläuterung/Erklärung/Herleitung inkl. kritischer Reflexion

Die Ausgangshypothese (siehe Kapitel 3_2_2) musste im Zuge des Projektfortschrittes nur geringfügig adaptiert werden. Es haben sich in der Analyse drei zusätzliche Gegensatzpaare zur Beschreibung des Prozesses gefunden. Diese sind untenstehend dargestellt.

In jeder Region und in jedem Prozess führt ein völlig eigenständiger „Mix“ von Instrumenten zum Erfolg (oder eben nicht). Dies bestätigt sich auch anhand der in dieser Studie untersuchten drei Biosphärenparke. Der methodische „fingerprint to success“ muss für jede Region entwickelt beziehungsweise gefunden werden.

5_2_2_1 Strategiemix Nockberge



Abbildung 12: Fingerprint Interventions-Strategie Nockberge.
Die Bewertung beruht auf der Einschätzung des Expertenteams.

- Bottom up versus topdown: Die Weiterentwicklung des Nationalparks zum Biosphärenpark ging von der zuständigen Nationalparkverwaltung aus. Sie ist begründet in „technischen“ Überlegungen, jedoch vor allem in massiv artikulierter Unzufriedenheit in der Region. Von Anfang an hat die Landespolitik diese Entwicklung positiv gesehen und unterstützt. Als Ausgangspunkt der Entwicklung kann eher die Region angesehen werden, wodurch der Prozess als eher bottom-up zu charakterisieren ist.
- Hoheitlich versus partnerschaftlich: Der Biosphärenpark hätte sich hoheitlich ohne großen Aufwand umsetzen lassen. Die Umwandlung der Schutzkategorie Nationalpark in die weniger strenge Kategorie Biosphärenpark hätte für alle Beteiligten und individuellen Interessen Verbesserungen gebracht, die sich nachvollziehbar darstellen lassen. Dennoch wurde der Konsens mit allen Beteiligten gesucht, wobei das Prinzip „Freiwilligkeit“ als Grundwert artikuliert und auch glaubwürdig verfolgt wurde. Der Prozess kann als

sehr partnerschaftlich bezeichnet werden.

- Normativ versus prozess-orientiert: Durch die vorgegebene Zielrichtung Biosphärenpark erwies und erweist sich der Beteiligungsprozess in den Nockbergen als klar normativ. Alle Beteiligten, vor allem auch die politischen Entscheidungsträger haben das Ziel, „die Lösung“ vorgegeben, den Weg zum Ziel jedoch weitgehend offen gelassen.
- Push versus pull: In der Diskussion standen push-Faktoren im Vordergrund. Der Verlust von Finanzierungsmöglichkeiten, der wiederholt attestierte „Etikettenschwindel“, die unbefriedigende Situation im bestehenden Park standen in der Diskussion als Argumentarium im Vordergrund. Die Anreiz-Faktoren (pull) kamen zu kurz oder bleiben im Abstrakten.
- Interne Promotoren versus externe Promotoren: Im Prozess konnten nur sehr wenige interne Promotoren ausgemacht werden.
- Schnell versus langsam: Der Prozess ist durch unterschiedliche Geschwindigkeiten charakterisiert. Während die ersten drei Diskussionsjahre (2004 – 2007) als eher „gemächlich“ zu bezeichnen sind, wurde im Jahr 2007 der Versuch unternommen, in einem intensiven Prozess „rasch“ zu einem Ergebnis zu kommen. Die Diskussion mündete in der „Pausetaste“, welche der zuständige Landesrat heute noch gedrückt hält. Damit hat die Entwicklung eine Art Null-Geschwindigkeit erreicht. Diese wird unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert, eine Beurteilung der Prozess“Pause“ wird erst nach deren Beendigung möglich sein.
- Beibehaltend versus verändernd: In der öffentlichen Diskussion beziehungsweise in der öffentlichen Wahrnehmung der Diskussion stand sehr stark die Veränderung im Vordergrund. Dies ist umso bemerkenswerter als die Kategorie Biosphärenpark die Beibehaltung traditioneller Nutzungen besser ermöglicht als die Kategorie Nationalpark. In der öffentlichen Diskussion wurde wiederholt das Ende des „lieb gewonnen“ Nationalparks bedauert, die Einrichtung eines „schwer verständlichen“ Biosphärenparks beklagt.

Eine Beurteilung des Fingerprints im Fall des Biosphärenparks Nockberge kann noch nicht vorgenommen werden, da der Prozess noch kein Ende gefunden hat. Interessant ist jedoch, dass in der Mischung

eines sehr partnerschaftlichen Ansatzes mit einer stark normativen Vorgabe ein nahezu unauflösbarer Widerspruch zu bestehen scheint. Im Gegensatz zu den beiden anderen Prozessbeispielen ist auch der Handlungsspielraum der verantwortlichen Personen durch bestehende Regelungen und Strukturen stark eingeschränkt; so ist etwa die Aufhebung des Schutzgebietes sowohl rechtlich als auch politisch nicht möglich, das Szenario einer „Null-Variante“ daher nicht realistisch.

5.2.2.2 Stregiemix Walsertal

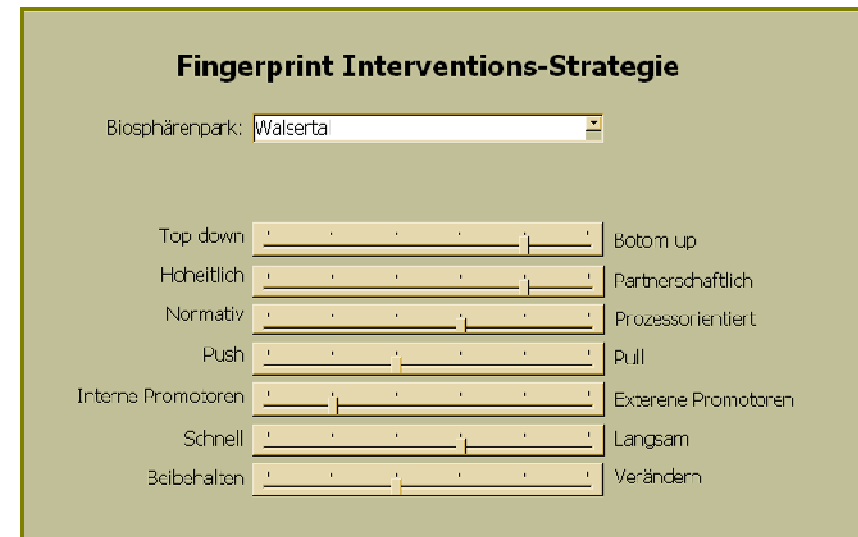


Abbildung 13: Fingerprint Interventions-Strategie Walsertal
Die Bewertung beruht auf der Einschätzung des Expertenteams.

- Bottom up versus topdown: Die Gesamtsicht der Befunde aus dem Biosphärenpark Walsertal legt nahe, dass der Prozess durch zunächst gescheiterte Zukunftsdiskussionen (touristische Entwicklung) initiiert und damit wesentlich aus der Region heraus entwickelt und von der Region getragen wurde. Durch die Person eines regionalen politischen Vertreters im Landtag war jedoch von vornherein eine Anbindung an die Landesperspektive gegeben.

- Hoheitlich versus partnerschaftlich: Da für die Einrichtung der Kernzone auf das bestehende Naturschutzgebiet zurückgegriffen werden konnte und auch die strenge Nichtnutzung der Kernzone nicht diskutiert wurde, gab es im Einrichtungsprozess kaum hoheitliche Elemente. Im Prozess ist fast ausschließlich auf partnerschaftliche Komponenten zurück gegriffen worden. Die Verordnung nach dem Vorarlberger Gesetz über Naturschutz und Landschaftsentwicklung im Jahr 2000 gilt als partnerschaftlich erarbeiteter Formalakt am Ende der Entwicklung.
- Normativ versus prozess-orientiert: Die Entwicklung des Biosphärenparks hat sich in einem offenen Diskussionsprozess als mögliche Zukunftsperspektive ergeben, somit ist die Vorgangsweise als stark prozess-orientiert zu bewerten. Auch der fünfjährige „Biosphärenpark“ auf Probe ist in diesem Zusammenhang zu sehen.
- Push versus pull: Durch den gesamten Prozess scheinen pull – Argumente im Vordergrund gestanden zu sein. In der Argumentation spielten, die Perspektiven, die sich durch den Biosphärenpark für die Region ergeben könnten, eine zentrale Rolle.
- Interne Promotoren versus externe Promotoren: Es überwiegen „interne“ Promotoren, die durch externe Verankerung zusätzliches Gewicht erhalten.
- Schnell versus langsam: Der Prozess erfolgte über etwa ein Jahrzehnt in relativ gleichmäßiger Geschwindigkeit. Zwar dynamisierte sich die Diskussion offenbar in manchen Zusammenhängen, dies geschah jedoch aus den Ereignissen heraus. Ein Beispiel aus jüngster Zeit (Sennerei) ist besonders interessant, weil ein breiter, ergebnisarmer Diskussionsprozess durch das Handeln von engagierten Gruppen und Teilinteressen quasi „überholt“ wurde. In der Entwicklung des Biosphärenparks Walsertal fehlen jedoch offensichtliche Stillstände oder bewusst eingesetzte (Nachdenk-)Pausen.
- Beibehaltend versus verändernd: In der Kommunikation lässt sich ganz klar das Motiv einer nach vorne gewandten, „sanften“ Veränderung erkennen. Es sind keine großen Brüche oder Sprünge benannt, welche die Region und deren Aktivitäten „schlagartig“ verändern würden.

Zunächst ist der gewählte Strategiemix als „erfolgreich“ zu bezeichnen, da die Einrichtung des Biosphärenparks gelang und nach dem „Probetrieb“ in eine langfristige Entwicklungsperspektive überging. Im Vergleich zu den beiden anderen Parks ist das Walsertal durch Übersichtlichkeit und Einheitlichkeit charakterisiert, welche den Prozess in diesem Komponentenmix ermöglicht, erfolgreich und vielleicht sogar zwingend notwendig gemacht hat.

5.2.2.3 Strategiemix Wienerwald

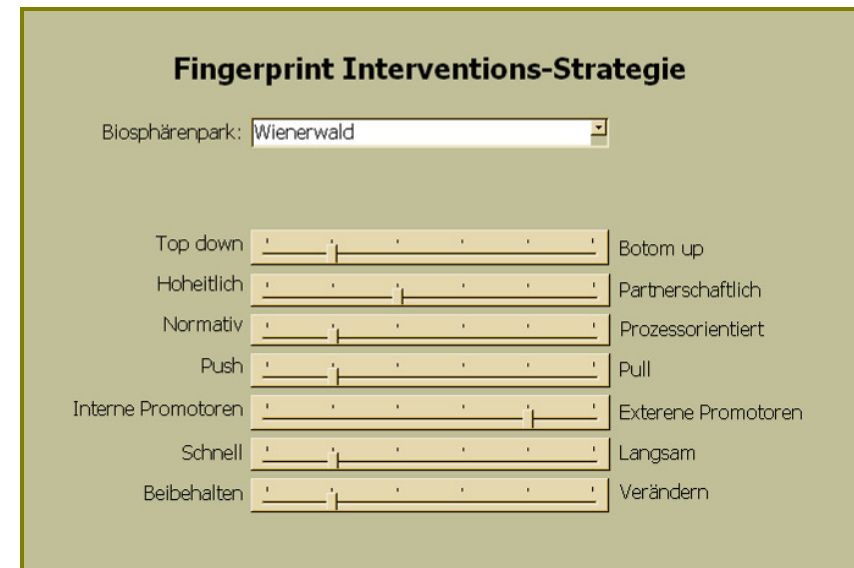


Abbildung 14: Fingerprint Interventions-Strategie Wienerwald
Die Bewertung beruht auf der Einschätzung des Expertenteams.

- Bottom up versus topdown: Die Einrichtung des Biosphärenparks Wienerwald basiert auf einer öffentlichen Diskussion um die Zukunft des Gebietes. Nach einer Machbarkeitsstudie zum Vergleich zwischen Nationalpark und Biosphärenpark fiel jedoch die Grundsatzentscheidung zur Planung eines Biosphärenparks auf politischer Ebene zwischen Niederösterreich und Wien. Eine Einbeziehung von EntscheidungsträgerInnen aus 51 Gemeinden

(NÖ) und 7 Wiener Gemeindebezirken oder gar der etwa 750.000 Einwohner des Gebietes erfolgte weder bei der Grundsatzentscheidung noch im Zuge der Planung. Ausgewählten Interessen, insbesondere GrundbesitzernInnen und NutzerInnen der Kernzone und teilweise der Pflegezonen, wurde jedoch im Zuge der Planung besonderes Augenmerk und weit reichende Mitgestaltung eingeräumt. Der Prozess ist jedoch klar top-down strukturiert. Erst in den Jahren nach der Etablierung werden Beteiligungsmodelle und .Möglichkeiten sukzessive aufgebaut. Die Größe des Gebietes und die Menge der Beteiligten ist dabei eine spezielle Herausforderung.

- Normativ versus prozess-orientiert: Die politische Vorgabe, einen Biosphärenpark einzurichten, ist klar normativ, wobei auch zeitlicher Rahmen, Prozessablauf und Beteiligte klar festgelegt waren. Erst nach der Etablierung und Anerkennung des Parks sind auch ergebnisoffenere Diskussionsprozesse in den Vordergrund gerückt.
- Hoheitlich versus partnerschaftlich: Der Umgang mit GrundbesitzerInnen und Nutzerinteressen erfolgte konsequent partnerschaftlich: die Kombination aus Freiwilligkeit, attraktiver Kompensationsmechanismen und dem Angebot langfristiger Mitentscheidung (an den größten Grundbesitzer ÖBF) wurde in einem iterativen Planungsprozess umgesetzt. Alle rechtlichen Schritte (Verordnung) erfolgten erst nach Abschluss entsprechender Verträge mit den Beteiligten. Der Park selbst wurde in einem hoheitlichen Akt verordnet.
- Push versus pull: Gegenüber den GrundbesitzerInnen und NutzerInnen standen ausschließlich pull-Argumentarien zum Einsatz. Die restliche Öffentlichkeit war nicht näher einbezogen.
- Interne Promotoren versus externe Promotoren: Im Prozess spielten vor allem „externe“ Promotoren eine Rolle.
- Schnell versus langsam: Nach der Entscheidungsfindung wurde der „eigentliche“ Planungsprozess in hoher zeitlicher Dichte umgesetzt. Erst mit einer Verbreiterung der öffentlichen Basis nach der Einrichtung, verlangsamte sich das Tempo. Durch ein Interregnum im Management kam der Prozess kurzfristig (fast) zum

Stillstand.

- Beibehaltend versus verändernd: Gegenüber den unmittelbar (Planungs-) Beteiligten wurden die verändernden Komponenten betont. Gegenüber der breiten Öffentlichkeit wurden die zunächst beibehaltenden Komponenten (Schutz des Wienerwaldes) kommuniziert. Die verändernden Entwicklungskomponenten wurden erst später und schrittweise in die öffentliche Diskussion gebracht, etwa dieser Tage im Zuge einer Leitbildentwicklung für den Biosphärenpark.

Der Komponentenmix im Biosphärenpark Wienerwald ist auf die Größe und Vielfalt des Raumes sowie die große Zahl der Beteiligten und beteiligten Interessen abgestimmt. Er hat sich im Nachhinein als erfolgreich erwiesen. Dies lässt sich zunächst für die Einrichtung des Parkes sagen. Der Park ist rechtsgültig eingerichtet, international anerkannt und hat ein etabliertes Management. Damit sind die Voraussetzungen für einen beginnenden Partizipations- und Beteiligungsprozess geschaffen. Es kann jedoch sein, dass ein Komponentenmix, der relativ rasch zu einer erfolgreichen Einrichtung führt, sich in der Umsetzung als nachteilig erweist. Dass zum Beispiel eine vorliegende Evaluierung für den Biosphärenpark Wienerwald nicht für wissenschaftliche Zwecke zur Verfügung gestellt werden konnte, könnte als Indiz für Akzeptanzprobleme und „kritische“ Stimmen in der Region gewertet werden.

5_3 Hypothesenbeschreibung - Partizipation (von Sigrun Lange und Birgit Reutz-Hornsteiner)

5_3_1 Hypothesenausformulierung

Die Ausgangshypothese 2 (vgl. Kapitel 3_2_2) postuliert, dass die Einrichtung und das Management von Biosphärenparks gleichzeitig auf Basis grundlegend unterschiedlicher Konzepte erfolgt: Bottom-up versus top-down; normativ versus Prozess-orientiert; hoheitlich versus partnerschaftlich; push versus pull. Erst die gezielte und präzise Mischung der einzelnen Komponenten führt zum gewünschten Erfolg.

Der Fachbereich „Partizipation“ der interdisziplinären Studie widmet

sich speziell dem Ablauf der Beteiligungsprozesse in den zwei österreichischen Biosphärenparks Großes Walsertal (2000) und Wienerwald (2005) sowie dem Nationalpark Nockberge (der zu einem Biosphärenpark umgewandelt werden soll). Auf Grundlage der vorhandenen Daten und der Gespräche mit den am Projekt beteiligten Biosphärenpark-ManagerInnen wurde untersucht, welche Interventionsstrategien in den Gebieten verfolgt werden: Welche Interessensgruppen werden in die Schutzgebietenentwicklung einbezogenen, welche Maßnahmen der Information und Beteiligung werden für welche Zielgruppen eingesetzt und wie wirkt sich die Beteiligung auf die Akzeptanz aus?

5_3_2 Erläuterung/Erklärung/Herleitung der Hypothesen inkl. kritischer Reflexion

Die „Nationalen Kriterien für Österreichische Biosphärenparks“ (Österreichisches MAB-Komitee 2006) schreiben vor, dass der Einrichtung eines Biosphärenparks „eine breite Konsensfindung in der Region“ vorausgehen muss und dass „die ansässige Bevölkerung sowie Interessens- und NGO-VertreterInnen in alle Phasen der Planung und Gestaltung des Biosphärenparks einzubeziehen und zur ständigen Mitarbeit zu motivieren sind“. Hintergrund dieser Vorschriften ist die Annahme, dass eine breite Beteiligung in der Region nicht nur zu einer höheren Akzeptanz des jeweiligen Schutzgebietes führt, sondern auch weitergehend zur Bereitschaft aktiv mitzuwirken – eine Voraussetzung für das Funktionieren eines Biosphärenparks. Dennoch werden Biosphärenparks nicht im rechtsfreien Raum etabliert, sondern in Regionen, über deren Entwicklung demokratisch gewählte Entscheidungsträger (z.B. Vertreter der Landesregierungen) bestimmen. Beteiligungsprozesse im Rahmen einer Biosphärenpark-Entwicklung können sich also lediglich beratend und ergänzend zu den bestehenden Entscheidungsstrukturen in einer Region entfalten. Daher geht die genannte Forschungshypothese davon aus, dass nur der spezielle Mix aus „top-down“ und „bottom-up“ langfristig zum Erfolg eines Biosphärenparks führen kann.

Ein Blick auf die Rahmenbedingungen der drei Untersuchungsgebiete zeigt deutliche Unterschiede hinsichtlich der Größe, Einwohnerzahlen und personellen Ressourcen der Schutzgebietsverwaltungen (siehe Abbildung 15). Interessant ist also insbesondere herauszufinden, welche Formen der Beteiligungsprozesse sich vor dem Hintergrund der

jeweiligen Rahmenbedingungen bewährt haben.

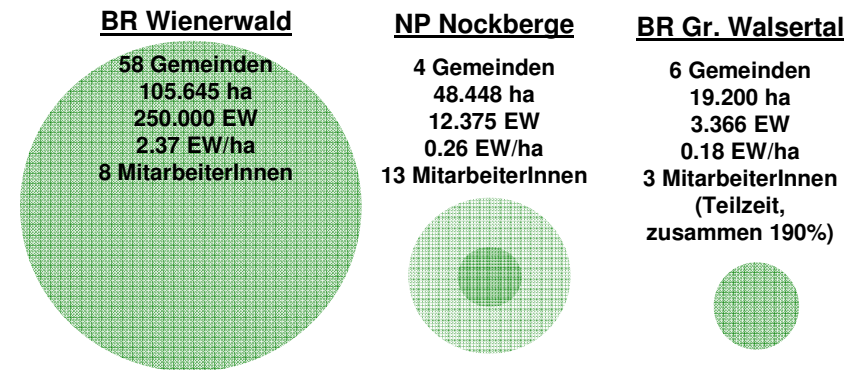


Abbildung 15: Vergleich der drei Gebiete Wienerwald, Nockberge und Großes Walsertal.

Vergleich bzgl. Flächenausdehnung. (grüne Kreise), Einwohnerzahlen und MitarbeiterInnen im Schutzgebietsmanagement. [In den Nockbergen wurde die Gesamtfläche der vier Gemeinden angegeben (hellgrün), der aktuelle Nationalpark erstreckt sich lediglich auf 18.430 Hektar (dunkelgrün).] (Graphik: S. Lange).

Quellen:

- Wienerwald: Fläche und Einwohnerzahlen aus der Präsentation von Christian Diry, erstellt im Dezember 2008 (part_übersicht_wienerwald_081204.pdf); Einwohnerzahlen beziehen sich auf das Gebiet des BSP, die oftmals angegebenen 750.000 EW beziehen sich auf das Einzugsgebiet.
- Nockberge: EW-Zahlen und NP-Flächenangabe von Dietmars Factsheet (Fact_Sheet_Nockberge_081204.pdf); Flächen der vier Gemeinden auf den jeweiligen Gemeindeseiten recherchiert- Walsertal: Factsheet Walsertal

5_3_3 Detaillerggebnisse/spezifische Aspekte

Erzielung eines breiten Konsensus vor Ausweisung

In allen drei Gebieten wurde vor der Ausweisung des Biosphärenparks bzw. in der Planungsphase (Nockberge) eine umfassende Information und Beteiligung der Interessengruppen sowie der lokalen Bevölkerung

angestrebt. Allerdings geschah dies auf sehr unterschiedliche Art und Weise:

Großes Walsertal

Die Idee eines Biosphärenparks im Großen Walsertal wurde von Vertretern des Landes Vorarlbergs geboren. Im Jahr 1997 nahmen sie das UNESCO-Prädikat in das Vorarlberger Naturschutzgesetz auf, ein Praxis-Beispiel sollte geschaffen werden. Die tatsächliche Entscheidung, sich mit dem Großen Walsertal um die Anerkennung als UNESCO Biosphärenpark zu bemühen, reifte im Tal. REGIO-Obmann Türtscher lud zu einer Exkursion in den deutschen Biosphärenpark Rhön und warb in offenen Informationsveranstaltungen für das Konzept (Lange 2005). Die bereits existierenden „Lebenswert leben“-Kernteams, die sich jeweils in den sechs Gemeinden mit der Erhaltung der Lebensqualität im Tal beschäftigten, wurden in die strategische Planung involviert. Es folgte ein offener Aufruf zur Entwicklung eines Leitbildes, dem etwa 60 engagierte WalsertInnen folgten. Dabei wurden die Menschen bewusst dazu eingeladen, gemeinsam zu überlegen, wie man das Tal lebenswert gestalten könnte, nicht dazu, ein Leitbild für das neue Schutzgebiet zu entwickeln. Die Entscheidung für einen Biosphärenpark trafen die sechs Gemeinden im Tal, die in der REGIO (Regionalplanungsgemeinschaft) zusammengeschlossen sind. Das Logo entstand im Rahmen eines Schülerwettbewerbs.

Wienerwald

Der Wienerwald stand schon lange im Spannungsfeld zwischen (Erholungs-)Nutzung und Erhalt. 2002 rückten mit dem Millenniumsjahr „1000 Jahre Wienerwald“ die Fragen um die Zukunft des Wienerwaldes wieder in den Blickpunkt der Öffentlichkeit. In der so genannten „Wienerwald-Deklaration 2002“ formulierten die Mitglieder der Planungsgemeinschaft Ost eine Vision, wie der Wienerwald als Natur- und Erholungsraum erhalten werden sollte. Diese wurde von den meisten Wienerwald-Gemeinden unterzeichnet. Im selben Jahr gaben die Landesregierungen in Wien und Niederösterreich eine Machbarkeitsstudie in Auftrag, um die Vor- und Nachteile eines National- oder Biosphärenparks im Wienerwald zu klären. Diese wurde von einem Konsortium aus

Umweltdachverband und zwei Instituten der Universität für Bodenkultur in Wien durchgeführt und ergab eindeutig eine bessere Eignung der Region als Biosphärenpark. Mit Einsetzen eines Management-Teams ab 2003 bekräftigten die beiden Länder Wien und Niederösterreich ihre Absicht, im Wienerwald einen Biosphärenpark zu etablieren. Das Management wurde damit beauftragt, das UNESCO-Konzept in vielen Informationsveranstaltungen in den Gemeinden zu kommunizieren („Marketing einer getroffenen Entscheidung“). Es begannen intensive Verhandlungen mit den WaldbesitzerInnen, um Flächen für die Kernzonenausweisung zu gewinnen. Die Beratungsforen „Wald und Forstwirtschaft“ (ÖBF, Forstämter, Landesvertreter aus dem Bereich Forst) sowie „Offenland und Landwirtschaft“ (Landwirte und Weinbauern) wurden eingerichtet, um mit den Grundbesitzern und primären Landnutzern überwiegend Zonierungsfragen zu diskutieren. Begleitend dazu wurden die Expertenbeiräte „Wald“ und „Offenland“ einberufen, die vor allem mit Wissenschaftlern der Universitäten Wien und Bodenkultur besetzt waren. Zur Vorbereitung auf die Einreichung des Antrags bei der UNESCO wurde beim Österreichischen Institut für Raumplanung zudem ein Konzept für nachhaltige Regionalentwicklung sowie eine Regionalanalyse in Auftrag gegeben.

Nockberge

Die Nockberge wurden 1987 als Nationalpark ausgewiesen, um die Erschließung der Bergregion mit einem Skigebiet beidseits der Nockalmstraße zu verhindern. Bei einer Volksbefragung 1980 mit etwa 20 Prozent Wahlbeteiligung stimmten 94 Prozent für die Errichtung des Schutzgebietes. Auf Grund der umfangreichen Nutzungsaktivitäten in der Kernzone (Almwirtschaft, Jagd) wird der Nationalpark Nockberge von der IUCN allerdings lediglich als Kategorie V und nicht, wie für Nationalparke üblich, als Kategorie II eingestuft. Dies wiederum hatte Einschränkungen der finanziellen Unterstützung von Seiten des Bundes zur Folge. Seit 2004 wird daher in der Region diskutiert, ob nicht ein Biosphärenpark die besser geeignete Schutz- und Entwicklungskategorie sei. Initiatoren dieser Entwicklung waren der ehemalige Landeshauptmann Haider, die Nationalpark-MitarbeiterInnen sowie die Bürgermeister der vier Gemeinden. Es wurden drei Arbeitskreise gebildet zu den Themen Naturschutz (mit NRO-VertreterInnen und Naturschutzbeauftragten des Landes), Land- und Forstwirtschaft (mit Gemeinde-

vertreterInnen und GrundeigentümerInnen) sowie Tourismus (mit GemeindevertreterInnen und Regionalverbänden). Ziel der Arbeitsgruppen ist es, Positionspapiere als Grundlage zur Überführung in den Biosphärenpark zu erarbeiten. Parallel dazu fanden vier Exkursionen in andere Biosphärenparke, zahlreiche Informationsveranstaltungen, Workshops sowie Verhandlungen, Begehungen und Sprechtagge speziell für die 400 Grundbesitzer im Gebiet statt. Manche sprechen in dem Zusammenhang von einer regelrechten Informationsflut. Trotz dieser Bemühungen sind einige, vor allem große Grundbesitzer bis heute nicht bereit, Flächen für die Naturzone zur Verfügung zu stellen, was einen Verzicht auf die Almwirtschaft bedeuten würde. Das Nationalpark-Komitee und -Kuratorium sowie die Kärntner Landesregierung beschlossen daraufhin, die Planungen eines Biosphärenparks erst einmal einzufrieren. Damit wurde dem Grundsatz der Konsens-Findung deutlich Rechnung getragen.

Aus der Schilderung der Planungsphasen geht bereits hervor, dass in den drei Gebieten unterschiedliche Zielgruppen Einfluss auf das Entstehen des jeweiligen Schutzgebiets hatten:

- Im **Großen Walsertal** spielte das Land Vorarlberg, vor allem aber die sechs Gemeinden im Tal die zentrale Rolle. Zusammengeschlossen in der REGIO entscheiden sie über die Belange des Biosphärenparks. Da ausreichend Schutzgebietsflächen für die Ausweisung einer Kernzone vorhanden waren, konnte man sich anfangs auf die Vermittlung des UNESCO-Konzeptes sowie Strategien zur nachhaltigen Entwicklung des Tales konzentrieren. Die BürgerInnen wurden zur partnerschaftlichen Leitbildentwicklung aufgerufen. Gerade in der Anfangsphase war die Überzeugungskraft Einzelner wichtig: Als Bergbauer im Tal, REGIO-Obmann und Landtagsabgeordneter in Vorarlberg verkörperte Josef Türtscher die „Idealperson“ als charismatischer Fürsprecher für einen Biosphärenpark.
- Im **Wienerwald** wurde anfangs ein starker Fokus auf Zonierungsfragen gelegt, weil erst Flächen für mögliche Kernzonen gefunden werden mussten. Die Ausweisung des Biosphärenparks wurde von LandespolitikerInnen beschlossen, die sich für die Bereitstellung von Kernzonenflächen vor allem mit den WaldbesitzerInnen abstimmten. Auch heute sitzen im politischen Entschei-

dungsgremium, dem Beratungsforum Biosphärenpark Wienerwald Management, überwiegend LandespolitikerInnen. Die GemeindevertreterInnen wurden eher informiert, als dass sie an der Entscheidung beteiligt gewesen wären. Allerdings waren ein paar Bürgermeister und Gemeinderäte in die Beratungsforen involviert. Stärkeren Einfluss hatten die in der Region aktiven NROs (z.B. Umweltdachverband).

- In den **Nockbergen** gestalteten die Nationalpark-Verwaltung, die Kärntner Landesregierung und die vier Gemeinden gemeinsam die Planungen für die Umwandlung des Nationalparks in einen Biosphärenpark. Politische Entscheidungsträger sind das Nationalparkkomitee und -kuratorium. In diesen beiden Gremien sind LandespolitikerInnen, die vier Bürgermeister sowie NROs und das Regionalmanagement vertreten. Noch immer gilt es die GrundbesitzerInnen für die Ausweisung von Kernzonenflächen zu gewinnen. Auf Grund der bisher fehlenden Zustimmung ist der Planungsprozess derzeit auf Eis gelegt („Pausetaste“). Nun wurde bereits die Befürchtung geäußert, man könnte die erste Welle der Begeisterung in der Region verpassen, wenn man auf die Zustimmung der Letzten warten muss.

Zielgruppen gerechte Ansprache der Interessensgruppen

Die Zielgruppen, welche in die Planung und den laufenden Betrieb des jeweiligen Schutzgebietes einbezogen werden, unterscheiden sich ebenso deutlich in den drei Gebieten wie die Maßnahmen, die zur Beteiligung der Region ergriffen werden:

Nur im **Walsertal** gab es einen offenen Aufruf zur Beteiligung an alle BürgerInnen, der im in der Regionalzeitung (Region Walgau) Walgau-Blatt veröffentlicht wurde. Bei der Leitbildentwicklung wurde versucht, eine repräsentative Gruppe (Mischung aus Jung und Alt / Männer und Frauen) zusammen zu stellen. Das Leitbild wurde im Jahr 2004 unter Beteiligung der Öffentlichkeit überarbeitet. Spezielle Informationsveranstaltungen richteten sich an LandwirtInnen und Touristiker. Über den Logo-Wettbewerb waren bereits zu Beginn Schulklassen eingebunden. Im laufenden Betrieb werden über diverse Projekte unterschiedlichste Gruppen involviert, wie z.B. Schulen (CD „Lust auf’s Große Walsertal“, Erlebnistage Wilde Walserwege, Unterrichtsmaterialien), KünstlerInnen

(Walser EigenArt), Frauen (Alchemilla-Kräuterprojekt), UnternehmerInnen (Bergholz-Projekt, Schausennerei, Wanderbusse), Energie-Bereich (Biomasseheizkraftwerk, Energie-Check, Stromsparmeisterschaft, Biodiesel) und Gastwirte (Partnerbetriebe). 2005 wurde in mehreren Workshops unter Einbindung der lokalen Bevölkerung ein Forschungsleitfaden entwickelt (Zollner et al. 2006). Umweltverbände spielen im Großen Walsertal ebenso wenig eine Rolle wie GrundbesitzerInnen. Letzteres ist damit zu erklären, dass für die Ausweisung des Biosphärenparks keine neuen Schutzgebietsflächen für die Kernzone deklariert werden mussten. Auf Grund der geringen Managementkapazitäten ist das ehrenamtliche Engagement im Großen Walsertal besonders wichtig. Das starke „Wir-Gefühl“ (das im Wienerwald und in den Nockbergen in der Form fehlt) fördert die Zusammenarbeit. Trotzdem sind es immer die gleichen Personen, die sich engagieren. Derzeit fehlen laut Biosphärenpark-Management weitere Freiwillige, die eingebunden werden können.

Eine Studie unter 532 Befragten ergab jedoch, dass sich gut zwei von fünf BewohnerInnen des Großen Walsertales prinzipiell vorstellen können, in Zukunft bei Projekten bzw. Arbeitsgruppen des Biosphärenparks mitzuarbeiten (Coy & Weixlbaumer 2006). Allerdings müssen die Themen für den Alltag relevant sein, wenn Menschen zur Mitarbeit bewegt werden sollen. Nach wie vor haben die BürgerInnen auch heute noch die Gelegenheit, direkt mitzuwirken wie etwa bei der gemeinsamen Entwicklung von Kriterien für das geplante Biosphärenparkhaus (ein Beispiel bei dem die Bürgerbeteiligung wenig funktioniert hat), bei der Evaluierung von Projekten im Rahmen der „Unternehmen 21“ Methode oder im Rahmen der Zukunftswerkstatt im Jahr 2007. Gemäß der bereits erwähnten Studie gibt immerhin ein Viertel der 532 Befragten an, bereits einmal bei Projekten mitgearbeitet zu haben (Coy & Weixlbaumer 2006). Als Besonderheit ist im Walsertal zu erwähnen, dass alle Meilensteine der Biosphärenparkentwicklung öffentlich gefeiert wurden, z.B. Abschlussfest nach Leitbildentwicklung und Logoauswahl (1999), Eröffnungsfest nach Nominierung (2000), Fest nach Urkundenübergabe (2001), Jubiläumsfeier „Fünf Jahre Biosphärenpark“ (2006), Holzfest, Biomasse- und Tourismustage, Eröffnung der Biosphärenpark Ausstellung im Haus Walserstolz. Auch die vielen Preise und Auszeichnungen tragen dazu bei, das Ansehen des Biosphärenparks in der Bevölkerung zu steigern (z.B. europäischer Dorferneuerungspreis 2002,

Hauptpreis Gemeindegewerkschaft 2003, Auszeichnungen e5-Programm 2004 und 2007, EMAS Zertifizierung 2004, European Energy Award 2005 und Michel-Batiste Preis der UNESCO 2006).

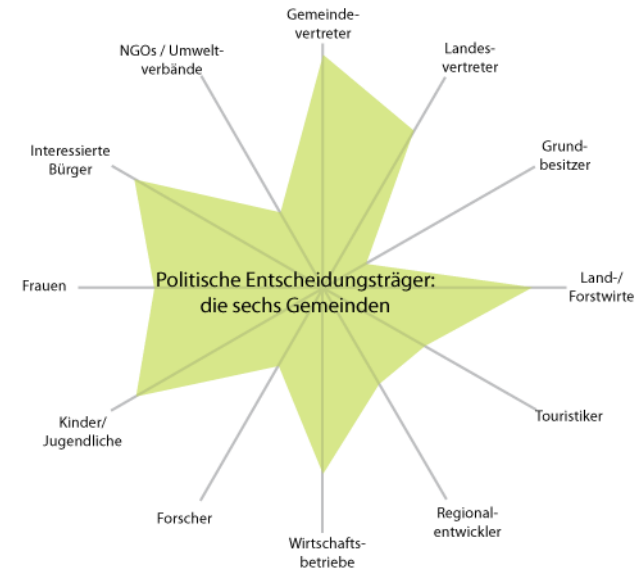


Abbildung 16: Überblick über die Gewichtung der Interessensgruppen im Großen Walsertal.

Graphik: S.Lange

Im **Wienerwald** stand die Information von Multiplikatoren sowie eine umfangreiche Pressearbeit im Vordergrund, da es in einem Gebiet dieser Größe unrealistisch ist, jeden einzelnen direkt zu erreichen. In der Planungsphase wurde vor allem mit den WaldbesitzerInnenInnen und LandwirtInnen verhandelt, die in den Beratungsgremien „Wald“ und „Offenland“ vertreten waren. Ein weiterer Schwerpunkt lag in der Einbeziehung von NROs (Birdlife, WWF, Umweltdachverband, Naturschutzbund Niederösterreich) und WissenschaftlerInnen (Universitäten Wien und Boku). Insgesamt war in den Beratungsgremien ein starker Männerüberhang zu verzeichnen, von 73 Beteiligten waren nur sechs Frauen. Die BürgerInnen wurden über zahlreiche Informationsveranstaltungen in den Gemeinden und über eine intensive Pressearbeit informiert. Gezielt eingeladen wurden dazu Multiplikatoren (VertreterInnen von

NROs, PolitikerInnenInnen, UnternehmerInnen). Seit Nominierung des Biosphärenparks wurde in mehreren Workshops partizipativ ein Forschungskonzept entwickelt (Zollner et al. 2006). Ein Team aus WildtierbiologInnen, JägerInnen und WaldbesitzerInnen erarbeitete ein Leitbild zur Jagdpraxis im Biosphärenpark Wienerwald (Reimoser et al. 2008). Die Beratungsforen sind mittlerweile aufgelöst. Sie wurden ersetzt durch ein Regionsforum, in dem alle Bürgermeister und Bezirksvorstände vertreten sind. Es tritt einmal pro Jahr zusammen und berät das Biosphärenpark-Management. Derzeit wird zudem ein wissenschaftlicher Beirat und ein so genannter Partizipationsbeirat, in dem NROs und interessierte BürgerInnen vertreten sein sollen, zusammengestellt. Über diverse Projekte werden verschiedenste Gruppen eingebunden, wie Schulen (Wettbewerb „Schüler sucht Reporter“, Unterrichtsmaterialien, „Tag der Artenvielfalt“, Exkursionen und Führungen), LandwirtInnen (Weiderind-Projekt, Projekt: Weinbaulandschaft, Wiesenmeisterschaft, Geschenkkorb), MultiplikatorInnen (Fortbildungsangebote für KutschfahrerInnen, WaldpädagogInnen oder NROs, um gemeinschaftlich ein Konzept für eine breite Palette an Bildungsangeboten zu erarbeiten) und GastwirtInnen (Partnerbetriebe). Auf Grund der großen Ausdehnung des Wienerwaldes, der aus vielen Kleinregionen zusammengesetzt ist, ist eine Beteiligung der einzelnen BürgerInnen nur sehr schwer zu erreichen. Trotzdem war nach Nominierung des Biosphärenparks ein reges Interesse zu verzeichnen. Die BürgerInnen wollten sich engagieren, sie verlangten Maßnahmen vom Management, für die der Biosphärenpark meist aber keine rechtliche Grundlage hatte. Dies führte schnell zur Ernüchterung der BürgerInnen, die Anrufe blieben in Folge weitgehend aus.



Abbildung 17: Überblick über die Gewichtung der Interessensgruppen im Wienerwald.

Graphik: S.Lange

In den **Nockbergen** wurden Arbeitsgruppen zu Land-/Forstwirtschaft, Tourismus, Regionalentwicklung und Naturschutz eingerichtet. Entsprechend wurden von Anfang an VertreterInnen dieser Interessensgruppen die Planung der Umstrukturierung zu einem Biosphärenpark eingebunden, darunter auch Umweltverbände wie ÖAV, Arge Naturschutz, Österreichischer Naturschutzbund und Naturfreunde Kärnten. Eine sehr intensive Auseinandersetzung fand mit den GrundbesitzerInnen statt (bis Ende 2007: 250 Verhandlungen und 33 Sprechtag für GrundbesitzerInnen). Die BürgerInnen wurden in 36 regionalen Informationsveranstaltungen und mit drei Artikeln in der Zeitschrift „Panorama Nockberge“ hinreichend über die Biosphärenparkentwicklung informiert (Stand: Ende Dezember 2007). Über Projekttag werden vor allem Schülergruppen eingebunden („Spielen, Lachen, Lernen“, ERA Schülertausch mit Slowenien und Italien), wobei diese Angebote nicht explizit das Biosphärenpark-Konzept vermitteln, sondern allgemein an die Natur heranführen.

Als Besonderheit für die Beteiligungsprozesse in den Nockbergen ist zu erwähnen, dass im Planungsprozess unterschiedliche Kernbotschaften für unterschiedliche Zielgruppen festgelegt wurden. Während der Bevölkerung in der Region beispielsweise vermittelt wurde „Wir verwirklichen den besten Biosphärenpark der Alpen“ und „Du gestaltest mit“ dabei, lautete die Botschaft für die GrundbesitzerInnen „Der Biosphärenpark bringt dir Vorteile“, „Deine Vorstellungen sind uns wichtig“ und „Wir machen eine transparente Planung“.

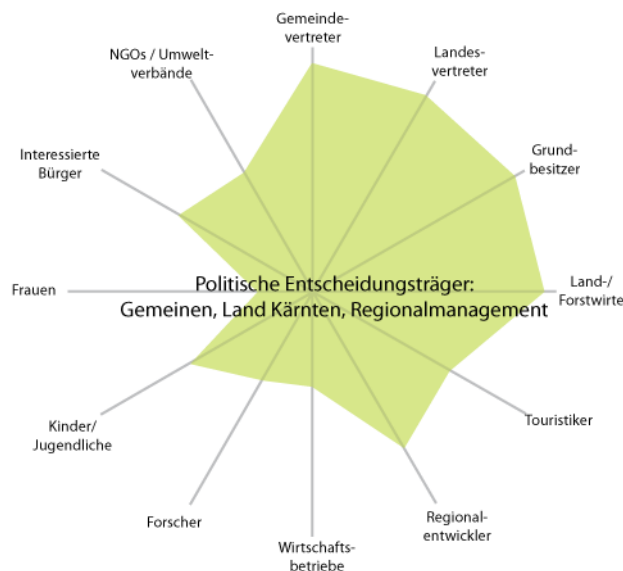


Abbildung 18: Überblick über die Gewichtung der Interessensgruppen in den Nockbergen
Graphik: S.Lange

Mit Ausnahme des Großen Walsertals wurde insbesondere die Ansprache der Gruppe der Frauen und Jugendlichen vernachlässigt, ein Phänomen, das auch in anderen Planungsprozessen beobachtet wurde (z.B. Meyer & Klingele 2007, Baranek et al. 2004).

„Echte“ Beteiligung

Von „echter“ Beteiligung soll hier dann gesprochen werden, wenn nicht demokratisch gewählte BürgerInnen oder Interessensgruppe nicht nur informiert oder konsultiert werden, sondern tatsächlich mitentscheiden und mitgestalten dürfen. Diese Form der aktiven Beteiligung bedeutet jedoch auch, dass parallel zu den bestehenden Entscheidungsgremien neue Strukturen entstehen (Arbeitskreise, Bürgerinitiativen etc.), die neben den gewählten PolitikerInnen „das Sagen haben“. Es stellt sich daher die Frage nach der Legitimität der partizipativen Prozesse. Demokratisch gewählte EntscheidungsträgerInnen fürchten mitunter einen Machtverlust (Aussage: Josef Türtscher, Obmann der REGIO Großes Walsertal) oder zumindest eine Erschwernis der Arbeits- und Entscheidungsfähigkeit durch die lebendigen Prozesse, die „zum Chaotischen“ neigen (Aussage der Biosphärenpark-Verwaltung in der bayerischen Rhön, Meyer & Klingele 2007). Weiter besteht die Gefahr, dass Interessensgruppen die ihnen eingeräumte Macht missbrauchen (Aussage: Dietmar Rossman, Leiter Nationalpark Nockberge). Insofern kann sich echte Beteiligung immer nur in einem gewissen Rahmen, der von den gewählten Entscheidungsträgern vorgegeben wird, bewegen.

Den größten Anteil an echter Beteiligung gibt es im **Großen Walsertal** gerade durch die offenen Aufrufe zur Leitbild-Entwicklung, zur Teilnahme an der Zukunftswerkstatt oder der Entwicklung von Kriterien für ein Biosphärenpark-Haus. Hier wurde versucht, jede/r BürgerIn anzusprechen und dazu einzuladen, den Prozess mitzugestalten. Dies passt auch zu dem gewählten Slogan „Der Biosphärenpark sind WIR“. Die politischen Entscheidungen werden von den GemeindevertreterInnen gefällt, also auf kommunaler Ebene. Allerdings wird von im Rahmen des Projektes Befragten moniert, dass im laufenden Management weniger Beteiligung stattfindet, als noch in der Planungsphase.

Im **Wienerwald** werden alle Entscheidungen hinsichtlich des Biosphärenparks von den Vertretern der Länder Wien und Niederösterreich getroffen. Das Einverständnis der Grundbesitzer, ihre Waldflächen für die Integration in die Kernzone aus der Nutzung zu nehmen, wurde mit hohen finanziellen Vergütungen entlohnt. Die Gemeinden, NROs, ForscherInnen und BürgerInnen haben über die neu eingerichteten Partizipationsgremien zwar mehr Einfluss als früher, dieser beschränkt sich aber auf eine beratende Funktion.

In den **Nockbergen** entscheiden das Nationalparkkomitee und -kuratorium. In diesem sind neben den Gemeinden und LandespolitikerInnen auch NROs und Regionalmanager vertreten. Den GrundbesitzerInnen kommt die größte Machtfülle zu, da sie mit ihrem „Nein“ zum Verzicht auf Jagd und Almwirtschaft in der Kernzone den ganzen Prozess zum Stillstand bringen konnten. Offene Aufrufe zur Beteiligung der einzelnen BürgerInnen gibt es hier allerdings ebenso wenig wie im Wienerwald.

Beteiligung und Akzeptanz

Generell wird davon ausgegangen, dass die frühzeitige Einbindung der BürgerInnen und Interessensgruppen die Akzeptanz für ein Schutzgebiet in der Region erhöht.

Dies kann für das Große Walsertal eindrucksvoll belegt werden. Zwischen 2005 und 2006 wurde von den Geographie-Instituten der Universitäten Wien und Innsbruck analysiert, wie die Bevölkerung im Walsertal den Biosphärenpark wahrnimmt (Coy & Weixlbaumer 2006). Dazu wurden in den sechs Gemeinden 532 Personen, also mehr als ein Siebtel der Wohnbevölkerung, befragt. Mehr als vier von fünf Befragten (84 %) hielten den Biosphärenpark für „sehr sinnvoll“ oder „sinnvoll“. Mehr als zwei Drittel (68 %) verspürten seit der Nominierung 2000 positive Veränderungen: die gemeinsame Vermarktung der regionalen Produkte intensiviert und die Wertschätzung der lokalen Bevölkerung für ihr Tal gesteigert wird. Die Bekanntheit des Großen Walsertales ist auch international gestiegen und die Zusammenarbeit konnte über die Gemeindegrenzen hinweg verbessert werden. Bekannt waren vor allem die Projekte „Walserstolz“, „Bergholz“ und die „Köstliche Kiste“. Lediglich 14 Prozent sahen Nachteile durch den Biosphärenpark. Die Begründung: man könne nicht mehr so eigenständig wie früher agieren und es gäbe mehr Vorschriften. Nach der Einschätzung von REGIO-Obmann Türtscher sind „die Leute im Walsertal nicht ökologischer als andere. Jeder will wirtschaftlich erfolgreich sein und eine gute Lebensqualität haben.“ Wie die positive Stimmung in der Bevölkerung zeigt, brachte die partnerschaftliche Entwicklung des Großen Walsertals als Biosphärenpark offenbar wirtschaftlichen Erfolg und Lebensqualität.

Im Wienerwald wurde die „Akzeptanz“ der GrundbesitzerInnen durch attraktive Ausgleichszahlungen quasi „erkauft“. Die Höhe der Entschä-

digungszahlungen für die Einstellung der Waldbewirtschaftung in den Kernzonen wurde von den Kammern festgelegt. So konnte eine „win-win-Situation“ für die Natur und die Nutzergruppen hergestellt werden. Die umfassende Information und Beteiligung der WaldbesitzerInnen in der Planungsphase führte aber sicher zu einem insgesamt sehr geringen Widerstand gegen den Biosphärenpark.

In den Nockbergen zeigt die Zeitachsen-Bewertung, dass zum Zeitpunkt der des größten Informationsangebotes („Info-Show“), die Biosphärenpark-Initiative am negativsten bewertet wurde. Information und Beteiligung führen also nicht unmittelbar zu Akzeptanz, sondern können anfangs auch verstärkt Ängste schüren bzw. verunsichern. Dies zeigt, dass Akzeptanz Zeit braucht, vor allem wenn – wie häufig der Fall – frühere Konflikte erst aufgearbeitet werden müssen.

5_4 Hypothesenbeschreibung - Regional Governance (von Falk Borsdorf)

5_4_1 Hypothesenausformulierung

1. Biosphärenparks erfüllen die Rolle eines „Mittlers“ bzw. „Mediums“ zwischen Gemeindebürgerinnen und -bürgern und einer auf regionale Nachhaltigkeit gerichteten Gemeindepolitik im Kontext von Local Governance Prozessen.
2. Partizipationsprozesse in Biosphärenparks sind vor allem Wissens- und Lernprozesse. Durch die Möglichkeit zur Partizipation innerhalb von Nachhaltigkeitsnetzwerken entsteht Vertrauen (eine Grundkomponente von Sozialkapital) und somit eine Grundlage für mehr bürgerschaftliches Engagement.
3. Die regionalen Managementeinrichtungen der Biosphärenparks werden im Hinblick auf Macht zu zentralen, ermöglichenden Gestaltern von regionaler Nachhaltigkeit, welche durch die Bündelung von Wissen und Kompetenzen der Bürgerinnen und Bürger und Dank der im Netzwerk befindlichen Gemeinderatsmitglieder lokalpolitische Entscheidungsprozesse nicht unerheblich mit beeinflussen können.

5_4_2 Erläuterung/Erklärung/Herleitung inkl. kritischer Reflexion

Biosphärenparke sind keine Regionen im Sinne politisch verfassten und verfassungsrechtlich verankerten, politischen Handlungsebenen (Lahner 2009). Sie fußen rechtlich auf einfachen Gesetzen, die sie als thematische Handlungsräume für regionale Nachhaltigkeit bzw. nachhaltiger Regionalentwicklung etabliert haben. Sie entstehen meist durch Zusammenschlüsse mehrerer Gemeinden zu einem Raum, in dem etwas Besonderes geschützt und gleichzeitig etwas Nachhaltiges entwickelt werden soll, - sind also meistens Resultate interkommunalen Handelns und interkommunaler Kooperation (Lange 2005).

Damit Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung durchgeführt werden können, die den betreffenden Gemeinden wie auch dem Raum als Ganzes einen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit liefern, bedarf es der Involvierung von Gemeindebürgerinnen und Gemeindebürgern in diese Prozesse. Biosphärenparks eröffnen somit den Gemeindebürgerinnen und Gemeindebürgern neue Möglichkeiten, ihren Lebensraum aktiv mitzugestalten und sich für die Anliegen in der Gemeinde stark zu machen (Lahner 2009; Stoll-Kleemann & Welp 2008; Lange 2005). Mit anderen Worten: Biosphärenparks eröffnen den Bürgerinnen und Bürgern neue soziale Räume für mehr bürgerschaftliches Engagement.

Eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Gemeindepolitik kann von diesen Prozessen nur profitieren, da im sozialen Raum „Biosphärenpark-Bürgerbeteiligung“ sich neue Impulse für den geographisch-politischen Raum entwickeln, die in weiterer Folge in den Gemeinderäten besprochen, abgewandelt und adaptiert, und letztlich in die kommunale Selbstverwaltung integriert werden können. Biosphärenparks sind so gesehen soziale Räume, die eine Mittlerrolle einnehmen zwischen den Gemeindebürgerinnen und Gemeindebürgern und einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Gemeindepolitik. Aber stimmt diese Annahme mit der Realität im Biosphärenpark Wienerwald (bereits) überein?

Eine zweite Annahme im Projektteil „Regional Governance“ begreift Partizipationsprozesse in Biosphärenparks vor allem als Wissens- und Lernprozesse, bei denen sich die Beteiligten einen neuen Handlungsraum innerhalb von netzwerkartigen Strukturen aneignen. Durch die Möglichkeit zur Teilhabe entsteht dabei Vertrauen (eine wichtige Grundkomponente von Sozialkapital) und somit auch die Bereitschaft

zu mehr bürgerschaftlichem Engagement. Je nachdem, was gerade auf der Tagesordnung eines partizipativen Treffens (Workshop, Zukunftskonferenz...) steht und wie viel an echter Mitbestimmung den Teilnehmerinnen und Teilnehmern von Seiten des Regionalmanagements zugestanden wird, kann die den Bürgerinnen und Bürgern eingeräumte Teilhabe dabei zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Aber selbst wenn die Teilhabe in einem Biosphärenpark nur konsultativ gewährt wird, ändert das in der Regel wenig daran, dass auf einen Diskurs eingewirkt werden kann, der in weiterer Folge auch über die Richtung entscheidet, in welche die eine oder andere Entscheidung geht.

In der Praxis werden bei Partizipationsprozessen gemeinsam Lösungen für bestimmte Probleme definiert und/oder gemeinsame Ideen entwickelt, die dann in weiterer Folge vom Biosphärenparkmanagement implementiert und umgesetzt werden können. In einer Region sind es diese Prozesse, welche von den Beteiligten wahrgenommen und erinnert werden, und nicht der Rahmen oder nur selten der strukturelle Rahmen, in dem sie stattgefunden haben. Partizipation in einem Biosphärenpark ist also ein Prozess, in dem diskursiv an gemeinsamen Ideen und Lösungen gearbeitet wird. Die TeilnehmerInnen lernen voneinander und eignen sich gleichzeitig auch den Biosphärenpark als sozialen Raum an. Genauer gesagt konstituieren und konstruieren sie gleichzeitig diesen Raum. Sie sind in einen Lernprozess eingebunden, in dem sie sich den Raum „Biosphärenpark“ aneignen.

Die Frage „wer nimmt teil?“ weist in die Richtung der Selektion von Bürgerinnen und Bürgern für den partizipativen Prozess. Es geht dabei um Inklusion bestimmter Stakeholder und damit auch um Exklusion des großen Restes (vgl. zu dieser Problematik Stichweh 2005). Je nach Art der Einladung kann sich also die Selektivität der TeilnehmerInnen deutlich voneinander unterscheiden (Hinte 2001). Besonders in großen geographisch-politischen Räumen ist es unmöglich, alle ihre Bewohnerinnen und Bewohner konkret zur aktiven Teilhabe zu motivieren oder einzuladen. In kleineren Biosphärenparks kann die offene Einladung die Partizipationschancen der jeweiligen Bevölkerung erhöhen und damit die Selektivität minimieren (wie z.B. im Großen Walsertal). Für größere Biosphärenparks gilt hingegen, dass eine Auswahl getroffen werden muss und in weiterer Folge gezielt zu partizipativen Veranstaltungen eingeladen wird. Der Biosphärenpark greift dabei oft auf bereits bestehende Netzwerkstrukturen zurück und kreierte durch ihr Zusammenlegen

im Zuge der Einbindung ein neues Nachhaltigkeitsnetzwerk, auf das in weiterer Folge zurückgegriffen werden kann. Im Biosphärenpark Wienerwald konnten wir diese Dynamik bei der Errichtung der partizipativen Beiräte beobachten.

Die Einbindung in Partizipationsprozesse und Nachhaltigkeitsnetzwerke des Biosphärenparks macht die Teilnehmenden – welche gleichzeitig auch Bürgerinnen und Bürger einer bestimmten Gemeinde sind – miteinander und gleichzeitig mit dem räumlichen Kontext (als Sozialraum wie auch als geographisch-politischer Raum) „vertraut“. Über einen bestimmten Zeitraum und mehrere Treffen hinweg entsteht im Optimalfall ein vertrauensvoller Zugang zum Biosphärenpark, der auch das Vertrauen als Ressource der TeilnehmerInnen und somit deren Sozialkapital stärkt (Häußermann 2005; Krainer & Trattinig 2007; Trattinig 2008). Sich einbringen zu können, die Resultate der Teilhabe zu sehen und damit ein Gefühl für die eigene Rolle darin zu gewinnen schafft die Grundlage für dauerhaftes bürgerschaftliches Engagement innerhalb der Nachhaltigkeitsnetzwerke des Biosphärenparks. Überall dort, wo Gemeindevertreterinnen und Gemeindevertreter in diese Netzwerke eingebunden sind, setzt die beschriebene Dynamik samt dem von ihr begleiteten Diskurs somit Kräfte frei, die in weiterer Folge das Potenzial haben, lokalpolitische Entscheidungsprozesse in für den Biosphärenpark relevanten Politikfeldern (z.B. Umweltpolitik) entscheidend mitzubestimmen.

Wenn dies zutrifft, dann werden die regionalen Managementeinrichtungen der Biosphärenparks zu zentralen, ermöglichenden Gestaltern regionaler Nachhaltigkeit. In Regional Governance Prozessen haben sie die Möglichkeit, das Wissen und die Kompetenzen der Bürgerinnen und Bürger strategisch zu bündeln, ohne den Prozess dabei direkt steuern zu müssen (wie es bei regionaler Steuerung der Fall wäre). Der entstehende Nachhaltigkeitsdiskurs wird auch die im Netzwerk befindlichen Gemeinderatsmitglieder in ihren Handlungen beeinflussen und damit seine Wirkung auf lokale Entscheidungsprozesse haben.

Wie bereits erwähnt, baut das Regionalmanagement der Biosphärenparks im Rahmen partizipativer Gremien und/oder zur Durchführung von Regionalentwicklungsprojekten permanente oder sporadische Netzwerke auf, welche die Durchführung vor Ort erleichtern und zur beratenden Teilhabe oder sogar Mitentscheidung eingesetzt werden

können. Die Governance-Form für Biosphärenparks ist daher Netzwerke, was nicht heißen soll, dass Markt und Hierarchie keine Rolle spielen (Lahner 2009). Die für den nicht politisch verfassten geographisch-politischen und sozialen Raum Biosphärenpark relevanten Entscheidungen brauchen das Zusammenspiel der stakeholder im Netzwerk und seinen zentralen Knotenpunkten. Die gesamtgesellschaftliche Grundbedingung der Arbeitsteilung macht es jedoch erforderlich, dass das Biosphärenparkmanagement sich schon im Vorfeld Gedanken zum partizipativen Prozess macht und gegebenenfalls sogar die zentralen Probleme definiert, für die im Prozess eine Lösung gefunden werden muss. Aufbauhoheit über die Netzwerke und Agenda-setting-Macht über den partizipativen Prozess sind also zentrale Machtressourcen für einen Biosphärenpark.

In der Praxis geht also (so die Annahme) sowohl die Gestaltungsmacht über Netzwerke, als auch die Bestimmungskraft von Eckpunkten des Diskurses in dieser Vernetzung nicht von lokalen Behörden oder PolitikerInnen aus. Die arbeitsteilige Gesellschaft macht eine Delegation dieser Aufgaben an die Biosphärenparkmanagements notwendig. Nur diese haben den Überblick über ihre Netzwerke und nur sie können letztlich die Agenda der partizipativen Instrumente (Workshops, Zukunftskonferenzen, Planungszellen, Beiratssitzungen, Vernetzungstreffen etc.) setzen. Sie bündeln so das Wissen und die Kompetenzen der involvierten Bürgerinnen und Bürger und können mitunter sogar im Vorhinein abschätzen, wie diese zu der einen oder anderen Empfehlung und/oder Entscheidung zusammenlaufen werden, ohne dabei direkt steuernden Einfluss ausüben zu müssen. Durch die im Netzwerk befindlichen Gemeinderatsmitglieder bzw. Bürgermeister entsteht die Verbindung zu den Beteiligten von unmittelbar politischen Entscheidungsprozessen. Der eine oder andere Inhalt aus dem thematischen „frame“ Biosphärenpark kann so in Gemeinderatssitzungen besprochen werden und gegebenenfalls in die eine oder andere Entscheidung münden. Dieses Faktum schlägt eine Brücke zur unmittelbar politischen Relevanz eines Biosphärenparks.

5_4_3 Detailergebnisse/spezifische Aspekte

Die erste Hypothese ging wie gesagt davon aus, dass die Biosphärenparks die Rolle eines Mediums zwischen Gemeindebürgern und einer auf regionaler Nachhaltigkeit ausgerichteten Gemeindepolitik erfüllen. Ergebnisse aus der ersten Befragungsrunde im Biosphärenpark Wienerwald ließen diesen Schluss zu: Im Workshop wurden dabei die TeilnehmerInnen gebeten, im Zuge einer Wahrnehmungsanalyse positive und negative Ereignisse zu finden, die in den letzten fünf Jahren (2003 bis 2008) im Biosphärenpark stattgefunden haben. Es sollten dabei positive und negative Erlebnisse erfasst und auf einer Zeitachse von 2003 bis 2008 abgebildet bzw. zeitlich zugeordnet werden. Der Biosphärenpark trat bei fast allen erinnerten Veranstaltungen in der Medium-ähnlichen Rolle des Veranstalters auf.

Bei genauerem Hinsehen ergab diese Aufgabenstellung jedoch Zweifel sowohl an dieser Hypothese, als auch daran, dass im konkreten Fall des Biosphärenpark Wienerwald retrospektiv durchgehend von einer Regional Governance gesprochen werden konnte. Im Zuge dieser Wahrnehmungsanalyse stellte sich nämlich heraus, dass nach einer ersten Phase der Euphorie im Anfangsstadium, als der Biosphärenpark im Zuge seiner Errichtung noch relativ intensiv mit Informationsaufgaben befasst war, viele Ereignisse in positiver Erinnerung geblieben waren: Die Informationstreffen im Vorfeld, das Ergebnis der Machbarkeitsstudie, die Anerkennung als Biosphärenpark, die Gründung des Biosphärenparks. Nach dieser ersten Phase der Euphorie ebten Interesse und Wahrnehmung jedoch deutlich wieder ab, um dann erst wieder ab 2006 aufzuflammen. Das heißt, dass der Biosphärenpark mit seinen Möglichkeiten zu regionalen Vernetzung relativ spät erst als Gestaltungsinstrument von der lokalen Bevölkerung entdeckt wurde. Aber: Woran liegt das?

Eine Erklärung für das späte Entdecken der eigenen Möglichkeiten im Biosphärenpark liegt in der Beobachtung von Begleitphänomenen der Institutionalisierung und Verrechtlichung von räumlichen Kontexten ganz generell: In der Errichtungsphase einer Institution oder Organisation beruhen Gelingen oder möglicherweise auch Scheitern auf einer möglichst breiten Information der Bevölkerung über das, was in ihrer Region geplant ist. Ist diese Institution jedoch erst einmal gegründet, so

muss sie danach trachten, sich nach innen zu konsolidieren und in weiterer Folge Netzwerke bzw. einen inneren Kreis aktiver Beteiligter zu etablieren. Im Biosphärenpark Wienerwald blieben laut Auskunft des Regionalmanagements die in der Anfangsphase geknüpften Kontakte und Netzwerke bis heute bestehen, wurden aber zu partizipativen Beiräten erweitert.

In dieser ersten Phase nach der Errichtung des Biosphärenparks und der Gründung des Regionalmanagements geht es also vor allem um die Konkretisierung der eigenen Rolle und um die Anpassung dieser Konzepte an die lokalen Gegebenheiten. Der Biosphärenpark muss in diesem Stadium rechtlich errichtet und in der Landesgesetzgebung verankert werden, sowie sein eigenes Leitbild entwickeln. Information und Öffentlichkeitsarbeit läuft hauptsächlich als „Information über den Fortgang der Institutionalisierung“.

Genau bei diesem Punkt tauchen erste Zweifel daran auf, dass wir im Biosphärenpark Wienerwald, aber auch in anderen Biosphärenparks in der Institutionalisierungsphase tatsächlich von Regional Governance sprechen können. Die weiche Form der Steuerung über Netzwerke reicht nämlich, so die Beobachtung, in der Institutionalisierungsphase nicht aus, den Biosphärenpark zu errichten und zu implementieren. Die Erfüllung der eigenen Rolle als Medium von regionaler Vernetzung steht in dieser Phase auf der Kippe.

Die Rolle eines Mittlers bzw. Mediums zwischen Gemeindebürgern und einer auf regionale Nachhaltigkeit hin ausgerichteten Gemeindepolitik rückt in dieser Phase also deutlich in den Hintergrund. Für die Nicht-Eingebundenen steht der Nutzen eines verstärkten Engagements nicht einwandfrei fest. Die Reaktion der lokalen Bevölkerungen reicht von Wahrnehmungsfehlern über Enttäuschung bis hin zur Frustration. Im ersten Workshop in Tullnerbach wurden besonders die Wahrnehmungsfehler deutlich: Ereignisse, die mit dem Biosphärenpark nichts zu tun hatten, wurden besonders gehäuft in den „Institutionalisierungsjahren“ 2004 und 2005 identifiziert bzw. angesiedelt. Dies bezeugt die Erwartung, es hätte in diesem Zeitraum doch etwas stattfinden müssen, auch wenn dies real nicht der Fall war.

Sobald der harte Kern des Biosphärenparkmanagements einmal steht und in den Strukturen der Region verankert ist, kann mithilfe kleiner Projekte und Veranstaltungen und mit den aufgebauten Netzwerken

wieder mehr Interesse für den Biosphärenpark geweckt werden. Die Involvierung der Gemeindegewerinnen und Gemeindegewer wird konkreter und thematisch fokussierter. Das Biosphärenparkmanagement kann und muss auf die absichtsvolle Steuerung der Institutionalisierungs- und Konsolidierungsphase zunehmend verzichten und wieder stärker zum Mittler werden, sprich die ihm theoretisch zugesprochene Position wieder einnehmen.

Eine weitere Voraussetzung dafür, die Rolle eines Mittlers spielen zu können, hängt mit dem Biosphärenpark als Sozialraum und dessen diskursiver Aneignung zusammen, die nicht in allen Biosphärenparks gleich weit vorangeschritten ist. Aus den Ergebnissen der Workshops wurde ersichtlich, dass dieser Aneignungsprozess im Biosphärenpark Wienerwald noch nicht das Stadium erreicht hat, in dem die Bürger den Biosphärenpark für die Durchsetzung eigener Anliegen, Ideen und Wünsche entdeckt haben oder nutzen. Mit anderen Worten: Als geographisch-politischer Raum besteht der Biosphärenpark bereits, und auch institutionell konnten die notwendigen Strukturen für ein Funktionieren in der arbeitsteiligen Gesellschaft geschaffen werden, jedoch konnte die Konstitution als Sozialraum nicht im selben Tempo voranschreiten. Dieser Trend kann auch bei anderen Institutionalisierungsprozessen beobachtet werden, wie das Beispiel der Europäischen Integration zeigt: Hier konnte relativ rasch ein politisch-geographischer Raum geschaffen und rechtlich verankert werden, während ein „Sozialraum der EU“ bis heute nicht besteht. In der Regel dauert also die diskursive Aneignung und damit die sozialräumliche Konstituierung neuer räumlicher Kontexte länger, als die strategische Positionierung des Kontextes warten kann.

Eng verwoben mit der Aneignung des Biosphärenparks in seiner sozialen Räumlichkeit ist die Frage nach der regionalen Identität und der Identifikation mit dem regionalen Kontext Biosphärenpark. In den Workshops im Biosphärenpark Wienerwald wurden die TeilnehmerInnen gebeten, sich Gedanken über die eigene Motivation zur Teilhabe zu machen, sowie zur Vereinbarkeit eigener Rollen mit den Rollen in einem Biosphärenpark Stellung zu beziehen. Dabei stellte sich heraus, dass die eigene Motivation zur Teilhabe und die Bereitschaft, sich einzubringen unter den WorkshopteilnehmerInnen durchaus deutlich ausgeprägt waren. Jedoch bei der Vereinbarkeit der eigenen Rolle mit den Rollen in einem Biosphärenpark stieß bei manchen Teilnehmern an die

Grenze einer fehlenden „Wienerwald-Regionalidentität“.

Da wie sich zeigte im Wienerwald eine gemeinsame regionale Identität nur in Ansätzen besteht, muss im Biosphärenpark noch weiterer Steuerungsinput vom Regionalmanagement kommen, - vor allem mit der Kreation einer Marke „Biosphärenpark Wienerwald“. Dieser Prozess ist gerade im Gange. Mit Projekten wie dem Wienerwald Weiderind wurde in Kooperation mit den Bauern und Partnern aus der Wirtschaft die Vermarktung regionaler Produkte gestärkt. Um jedoch die Bewohnerinnen und Bewohner dazu zu bewegen, sich noch aktiver den Biosphärenpark als Sozialraum anzueignen und somit zu konstituieren, braucht die Identifikation der Bewohnerinnen und Bewohner des Wienerwalds mit ihrem Biosphärenpark auch insgesamt mehr Nahrung. Erst wenn die Konstituierung eines Sozialraumes abgeschlossen ist und die Menschen sich tatsächlich auch mit ihrem Biosphärenpark identifizieren, kann tatsächlich davon ausgegangen werden, dass die Hypothese von der Mittlerrolle zutrifft.

Partizipationsprozesse als Wissens- und Lernprozesse, bei denen sich die Beteiligten einen neuen Handlungsraum aneignen und so mehr Vertrauen zum regionalen Kontext aufbauen und mehr bürgerschaftliches Engagement entwickeln können, zu begreifen entspricht der Situation im Biosphärenpark Wienerwald aus einer Reihe von Gründen:

- Partizipationsprozesse in Biosphärenparks sind Wissens- und Lernprozesse...

Die Workshops ergaben relativ eindeutig, dass sich die TeilnehmerInnen in der Auseinandersetzung mit den zentralen Themen des Workshops (im ersten Workshop war dies „Der Biosphärenpark Wienerwald und wir“ und im zweiten Workshop war es das Thema „Wir im Biosphärenpark Wienerwald“) sich dem Biosphärenpark interessiert annäherten und ein Interesse dafür entwickelten, in welchem Zusammenhang der Biosphärenpark mit ihrem eigenen Leben steht bzw. stehen kann. Sie konnten sich – wie sie in den Feedbackfragebögen angaben – neues Wissen über den Biosphärenpark und seine Ziele diskursiv aneignen und voneinander lernen. Die Delphi-Befragung scheint das zu bestätigen.

- ... bei denen sich die Beteiligten einen neuen Handlungsraum innerhalb von netzwerkartigen Strukturen aneignen.

Die Workshops bildeten ein Netzwerk auf relativ kleinräumigem Maßstab ab, welches nicht deckungsgleich mit den Netzwerken des Biosphärenparks ist. Dennoch ergaben Ergebnisse aus den Fragebögen nach den Workshops das Bild, dass hier bereits in der einen oder anderen Form auf Gemeindeebene in Tullnerbach zusammengearbeitet wurde. Der Prozess der Aneignung war dennoch zu erkennen.

- Vertrauen

Die Workshops im Biosphärenpark Wienerwald gaben zu erkennen, dass das Vertrauen in den Biosphärenpark grundsätzlich vorhanden ist und gute Voraussetzungen dafür bietet, sogar weiter ausgebaut werden zu können.

- mehr bürgerschaftliches Engagement

In den Feedbackfragebögen zum ersten Workshop kam deutlich heraus, dass die Teilnehmer grundsätzlich zu Engagement für den Biosphärenpark bereit sind und teilweise sogar schon „in den Startlöchern scharren“. Im zweiten Workshop konnten in weiterer Folge zwei relativ konkrete Projektideen entwickelt werden, an deren Umsetzung die TeilnehmerInnen auch gerne mitarbeiten möchten (so die Ergebnisse aus den Fragebögen zum zweiten Workshop). Ein „Mehr an bürgerschaftlichem Engagement“ im Wienerwald durch den Biosphärenpark Wienerwald wird allerdings erst dann zustande kommen, wenn das Regionalmanagement darauf reagiert und der einer oder anderen Projektidee auf lokaler Ebene einen Rahmen für die Umsetzung bietet.

Die Belegung oder Widerlegung der Hypothese zum Machtaspekt und den Biosphärenparkmanagements als ermöglichenden Gestaltern von regionaler Nachhaltigkeit stellte sich in den Detailergebnissen als besonders diffizil heraus. Sie betrifft unmittelbar den Kern der Regional Governance Idee: Nicht direkt steuern, sondern Gestalten im Sinne von „Vernetzen“ ist hier gemeint. Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass diese These noch sehr vage formuliert ist und die Meinung unter den Experten im Delphi-Panel sich dementsprechend gespalten gestaltet. Im Workshop berichteten die anwesenden Gemeinderatsmitglieder von Tullnerbach, dass im Zuge der Entscheidung für Tullnerbach als Standort des neuen Biosphärenparkzentrums (die auf Ebene der Landesregierungen von Niederösterreich und Wien über die Köpfe der Tullnerbacherinnen und Tullnerbacher hinweg getroffen wurde) der

Biosphärenpark schon Gegenstand von Gemeinderatssitzungen war. Dasselbe gilt für die Diskussionen im Zuge der Errichtung des Biosphärenparks als Ganzes.

Von den normalen Gemeindebürgerinnen und Gemeindebürgern wurde das alles allerdings nicht wahrgenommen. Von dieser Gruppe waren allerdings einige Personen in die Errichtung des Biosphärenparks in der einen oder anderen Form involviert und nahmen sogar an einer Reise in den Biosphärenpark Rhön teil. Dennoch fehlen weitere Detailergebnisse, um genauere Aussagen über die Richtigkeit dieser Hypothese machen zu können.

5_5 Hypothesenbeschreibung - Diversity Management und change Management (von Karin Grasenick)

5_5_1 Hypothesenformulierung

- Die Methoden und Instrumente des Change Managements können eingesetzt werden, um regionale Veränderungsprojekte, insbesondere die Implementierung von Biosphärenparks zu verstehen, zu analysieren und die Umsetzung zu optimieren. Insbesondere werden hier Instrumente zur Gestaltung von Beteiligungsprozessen eingesetzt, welche hilfreich im Umgang mit Widerstand sind. Als hilfreich erweist sich dabei die theoretische Basis der Systemtheorie: Sie schafft eine gemeinsame Basis der unterschiedlichen Theoriestränge und Instrumentarien, welche es erlauben Organisationen und Biosphärenparks gleichermaßen als „Systeme“ zu betrachten und in deren Entwicklung ähnliche Vorgehensweisen zu wählen.
- Diversity Management setzt den Schwerpunkt auf die Analyse unterschiedlicher Anspruchsgruppen und ihrer Potenziale sowie auf die Gestaltung entsprechender Beteiligungsprozesse. Die Involvierung unterschiedlicher Anspruchsgruppen kann als Erfolgsfaktor für Biosphärenparks bezeichnet werden, dem bisher noch zu wenig Beachtung geschenkt wird. Die Analyseinstrumente des Diversity Managements sind dabei besonders wertvoll und können bei entsprechender Adaptierung auch regional zum Einsatz kommen.

men.

5_5_2 Erläuterung/Erklärung/Herleitung inkl. kritischer Reflexion

Die Hypothesen wurden im Rahmen der Reflexionsworkshops geprüft, in dem gemeinsam mit den VertreterInnen der BSPs die bisherige Arbeit reflektiert wurde. Bei der Analyse der Daten und im gemeinsamen Dialog wurden Instrumente des Diversity und Change Managements vorgestellt und weiterentwickelt. Im Zentrum der Überlegungen stand dabei, die bisherigen Vorgangsweisen bei der Planung der BSPs zu prüfen und zu überlegen, inwiefern durch den Einsatz der Instrumente eine zukünftig eine Verbesserung zu erwarten sei. Der potenzielle Einsatz dieser Instrumente zur Optimierung der Arbeit in BSPs wurde kritisch diskutiert. Sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Empfehlungen wurden als hilfreich eingeschätzt. Einige wesentlichen Elemente sind hier kurz vorgestellt.

Erfolgsfaktoren für Veränderungsprojekte

Dannemiller und Tyson Ass. haben für ihren „Whole Scale Change“ Ansatz folgende "Formel" für erfolgreiche Veränderungsprojekte formuliert $U \times Z \times E > W$ (Dannemiller et.al. 2000), die folgendermaßen zu interpretieren ist:

Die Unzufriedenheit mit dem aktuellen Zustand und das Bild von der Zukunft (Vision), sowie erste Schritte, die kleine Erfolge sicherstellen, müssen deutlich formuliert bzw. größer als der Widerstand sein.

Es gibt immer Widerstand, da jede Veränderung mit Unsicherheit und (subjektiven, emotionalen) Verlusten verbunden ist. Je negativer die Vorerfahrungen mit Veränderungsprozessen sind, desto größer wird dieser Widerstand.

Für die Entwicklung eines BSPs ist es sinnvoll, diese Voraussetzung zu Beginn zu prüfen und sicherzustellen, dass dieser als tatsächliche Verbesserung im Vergleich zu einem bis dato unbefriedigenden regionalen Entwicklungsstatus erlebt wird, mit einer Vision verbunden wird und erste kleine, rasch sichtbare Erfolge formuliert werden können (beispielsweise durch kleine regionale Projekte)

Grundvoraussetzungen, um für Umsetzung von Veränderungen Beteiligungsprozesse erfolgreich zu gestalten bzw. den Widerstand zu überwinden, sind:

- EntscheidungsträgerInnen die klare Orientierung schaffen und bereit sind, Verantwortung übernehmen
- Eine "kritische Masse" an Personen, die eine Veränderung wünschen und aktiv vorantreibt
- ausreichende Ressourcen und Zeit

Nach William Bridges ist ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor die Berücksichtigung von Übergangsphasen: Jede Veränderung beginnt demnach mit einem erfolgreichen Abschied von bisherigen Verhaltensweisen, Regeln etc. Dieser kann nur durch eine Wertschätzung der Vergangenheit erreicht werden sowie eine genaue Analyse der subjektiven Gewinne und Verluste der einzelnen Anspruchsgruppen. Aus den Analysen und dem gewünschten Zielbild heraus gilt es, die spezifischen Rollen der handelnden AkteurInnen neu zu definieren. Ein wesentlicher Bestandteil dabei ist, deutlich zu machen, welche Aspekte der Vergangenheit weiterhin beibehalten werden können und wie Verluste positiv ausgeglichen werden, um so die notwendige Sicherheit zu schaffen. Wichtig ist dabei, Gefühlen der Trauer und des Verlustes ausreichend Raum zu geben. Durch Wertschätzung, ausreichend Zeit und einen gut gestalteten Rahmen für das Abschied nehmen (beispielsweise durch Großgruppenveranstaltungen) gelingt es, die Bereitschaft zur aktiven Beteiligung zu erwirken. In der sogenannten „neutralen Zone“ gilt es, mit dem angestrebten Zukunftsbild zu experimentieren und die detaillierte Umsetzung und größtmöglicher Beteiligung aller betroffenen Personengruppen in überschaubaren Arbeitsschritten zu gestalten und „einzuüben“. Erst wenn diese Übergangsphase abgeschlossen ist, kann die tatsächliche Veränderungen mit allen erarbeiteten Details umgesetzt werden. Der Neubeginn sollte durch Feste und Symbole klar definiert werden. In jeder Phase gilt es, auch mit den Führungsverantwortlichen zu arbeiten und ihre Kompetenzen sowie das eigene Rollenbild weiter zu entwickeln

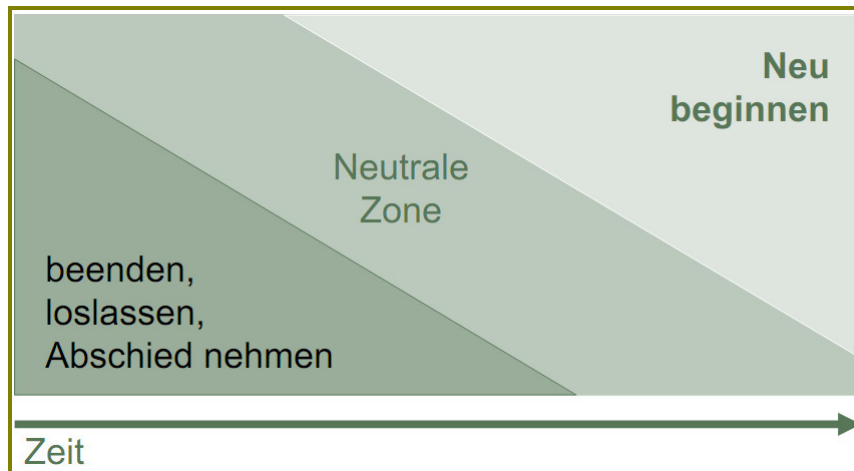


Abbildung 19: Veränderung im Zeitverlauf.
 Nach Bridges (2002), Bearbeitung: Karin Grasenick

Fragen zur Analyse der Anspruchsgruppen auf regionaler Ebene

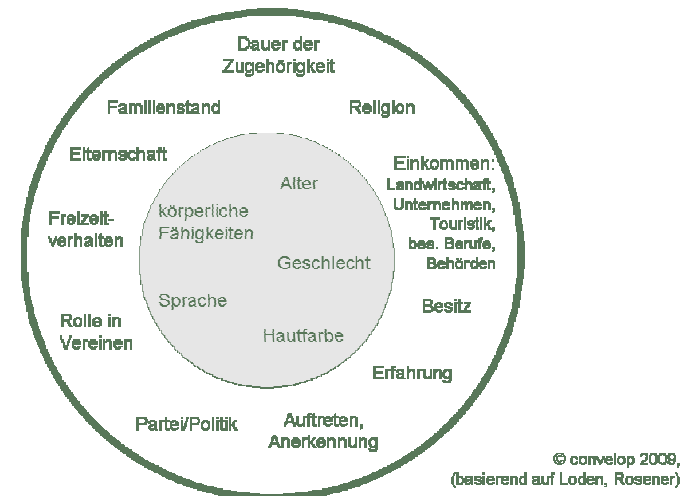
In der Reflexion der Entstehungsgeschichte der drei Regionen wurde deutlich, dass der Analyse der Anspruchsgruppen in der Entwicklung von Biosphärenparks in zu geringem Ausmaß systematisch betrieben wird. Meist wird lediglich an vorhanden regionalpolitischen Machtstrukturen angesetzt. Eine Adaptierung der Instrumente und Vorgehensweisen aus Change und Diversity Management erscheinen hier besonders sinnvoll. Es wurde das Diversity Rad (siehe Abbildung 20) und die 4R-Methode des Gender Mainstreaming entsprechend weiterentwickelt. Zur Unterstützung wurden folgende Leitfragen formuliert (siehe Seite 76). Diese Instrumente können sowohl in der Vorbereitung und Planung eines BSP eingesetzt werden, als auch später beispielsweise zur Planung von Veranstaltungen und Projekten. Zielsetzung ist es, zu reflektieren, welche Rolle unterschiedliche Bevölkerungsgruppen in der Region spielen, was sie einbringen könnten und wie es gelingen kann, ihre speziellen Sichtweisen und Kenntnisse einzubringen. Aber auch in der Analyse der Nutzung des BSP durch unterschiedliche Zielgruppen sind Diversity Rad und 4R-Methode äußerst hilfreich.

Diversity-Rad für die Regionalentwicklung © convelop

Das Diversity-Rad wurde ursprünglich entwickelt von (Loden & Rosener 1991). Der Innere Kreis bezeichnet individuelle Eigenschaften, die nicht geändert werden können, der äußere Kreis setzt sich mit Eigenschaften/Rollen etc. auseinander, die im Laufe des Lebens erworben werden. Es kann unterschiedlich eingesetzt werden. Beispielsweise in Gruppen-Diskussionen um gemeinsam herauszufinden,

- welche Eigenschaften/Zugehörigkeiten in einer bestimmten Organisation / Region besonders wichtig sind, um anerkannt zu werden.
- welche Gruppen (MerkmalsträgerInnen) oft eingebunden werden und welche nicht angesprochen oder erreicht werden.
- worüber es leicht fällt zu reden, und welche Themen/Zugehörigkeiten nicht angesprochen werden (dürfen), wo die größten Konfliktpotenziale liegen etc.

Diversity-Rad für die Regionalentwicklung



© convelop 2008,
 (basierend auf Loden, Rosener)

Abbildung 20: Adaptiertes Diversity Rad.
 Grafik: Karin Grasenick.

Für den Einsatz in der Regionalentwicklung - National- und Biosphärenparks werden hier als Regionalentwicklungsprojekte betrachtet – wurde das Diversity Rad adaptiert:

Aus dem Kreis der „unveränderbaren“ Eigenschaften wurde „sexuelle Orientierung“ entfernt. Es wird davon ausgegangen, dass eine Auseinandersetzung bzw. zentrale Erwähnung des Themas derartig ungeohnt ist, dass überwiegend mit Irritationen zu rechnen ist.

Die beiden äußeren Kreise wurden auf einen Kreis zusammengefasst, vereinfacht und den regionalen Anspruchsgruppen entsprechend adaptiert:

So wurden beispielsweise Einkommen, Arbeitsinhalte und Arbeitsort zusammengefasst, indem primär die Quellen des Einkommens, welche regional zu Differenzierung und zur Ausprägung spezifischer Interessenslagen führen, betrachtet werden: Landwirtschaft, Wirtschaft und Touristik, sowie besondere Berufe wie beispielsweise Arzt/Ärztin, LehrerIn, PfarrerIn.

Besitz (an Grund und Boden) wurde besonders hervorgehoben, da dieser gerade bei der Errichtung von Biosphärenparks einen wesentlichen Einflussfaktor darstellt.

Gewerkschaftszugehörigkeit, Managementstatus, Funktion/Einstufung wurden entsprechend des geänderten Fokus (vom Unternehmen zur Region) geändert zu „Rolle in Vereinen“, „Partei/Politik“ sowie „Auftreten und Anerkennung“

Zur praktischen Anwendung des Diversity Rades wurden folgende Leitfragen definiert:

- Wie setzt sich die Bevölkerung zusammen, hinsichtlich Altersgruppen, Einkommensunterschiede, Berufstätigkeit (z.B. PendlerInnen, landwirtschaftliche Tätigkeit, Tourismus), Religion, Grundbesitz etc.?
- Welche Unterschiede sind in der Region besonders wichtig (Meinungsbildung, Einfluss, Arbeit etc.).
- Wie werden relevante Unterschiede in der Region diskutiert? Über welche Unterschiede kann nicht offen gesprochen werden? Wie differenzieren sich Sichtweisen und Interessen?

Inwiefern können diese Unterschiede im weiteren Prozess berücksichtigt werden? Wie kann in der Planung, Informationen und Einbindung bereits eine Beteiligung aus den jeweiligen Bevölkerungsgruppen erfolgen? (z.B. Planung mit einer Gruppe von Jugendlichen, wie diese Zielgruppe erreicht und eingebunden werden kann)

Die 4R-Methode

Die 4R-Methode wurde entwickelt, um Maßnahmen zur Gleichstellung von Männern und Frauen zu analysieren und zu bewerten (Verloo & Roggeband, 1996) Die darin formulierten Fragen sind sehr hilfreich,

- um Bewusstsein für Unterschiede zu schaffen, die oft unausgesprochen bleiben
- um Fragen zu klären, warum bei bestimmten Prozessen Frauen (bzw. Männer) nicht eingebunden sind und warum bestimmte Angebote nur von einem Geschlecht genutzt werden.

Die Fragestellungen können auch auf andere relevante Gruppen, in einer Region angewandt werden. Sie sind wichtig, weil sehr häufig Personengruppen, die über Macht und Ressourcen verfügen, durch ihre Planungen über andere mitentscheiden, ohne diese einzubinden (beispielsweise in der Gestaltung von Arbeitstrukturen, Verkehrskonzepten, Freizeitangeboten). Die Ergebnisse dieser Planungsarbeit können ohne Einbindung der betroffenen Gruppen jedoch nicht adäquat gestaltet werden.

Repräsentation "Wer ist wann sichtbar / entscheidet?"

- In welchen Funktionen/Vereinen/Veranstaltungen? (z.B. wie schaut der Anteil an Männern und Frauen konkret aus? Ist bekannt wie sich die einzelnen Gremien, Arbeitsgruppen etc. hinsichtlich der als relevant erachteten Merkmale unterscheiden? Bestehen Ungleichheiten bei der Beteiligung?)
- Wer wird nicht sichtbar, nicht gefragt, beteiligt?

Ressourcen "Wie sind die Ressourcen verteilt?"

- Budgets, Raum, Zeit, Mobilität, Wissen, Zugang zu Netzwerken

Realitäten: "Warum ist das so?"

- Kultur & Tradition, Werte und Normen, die Einfluss haben

Rechte: "Wer darf was?"

- Wer hat die Möglichkeit, Ressourcen zu beanspruchen - oder das zu verhindern?
- formelle und informelle Rechte, Ansprüche, Freiheiten ...

(Resultate: "Haben wir unsere Ziele erreicht?")

Planungsfragen für Biosphärenparks zur Analyse

- Warum ist die Veränderung notwendig?
- Was bleibt erhalten? (Wertschätzung des bisherigen!)
- Welche Rolle spielt die Geschichte der Region?
- Was wissen wir genau über die Region und ihre Anspruchsgruppen - Ziele und Wünsche?
- Wo genau liegt der Nutzen? - für welche Gruppen?
- Wer wird was gewinnen, wer wird was verlieren?
- Wie kann damit umgegangen werden?
- Gibt es etwas, wovon sich alle verabschieden müssen? Wie kann das gelingen? Was wäre ein gutes Symbol?
- Welche regionalen Strukturen und Netzwerke existieren bereits?
- Welche Rolle werden sie spielen? Wie können sie genutzt werden?
- Welche VertreterInnen der Anspruchsgruppen sollen bereits zu Beginn eingebunden werden?

- Wer muss unbedingt gewonnen werden? Wer wurde bisher kaum berücksichtigt? Wer ist bisher nicht gekommen (zu Informationsveranstaltungen, Arbeitsgruppen etc.? Warum nicht?
- Gibt es ein Modell, bei dem immer wieder alle Anspruchsgruppen in die Planung eingebunden können?
- Was genau sollen die einzelnen Gruppen tun? Welche Gestaltungsfreiräume gibt es? Wie können Zwischenerfolge definiert und sichtbar gemacht werden? Wer trifft sich wann wie oft? Wie wird informiert?
- Welche Meilensteine können definiert werden? Zu welchen Zeitpunkten werden die unterschiedlichen Anspruchsgruppen im Rahmen großer Veranstaltungen zusammengeführt?
- Was wäre wichtig zu lernen? Welche Impulse wären hilfreich?

Fragestellungen zu Klärung von Gewinnen und Verlusten an einzelnen Personen bzw. Gruppen:

- Wenn wir x tun, was wird sich verändern?
- Was ist das Beste, was dann passieren kann?
- Was wäre das Schlimmste, was passieren kann?
- Was könnten Sie gewinnen/verlieren?
- Was ist Ihnen/Ihrer Gruppe ein besonders wichtiges Anliegen?
- Zu welchen Projekten würden Sie zustimmen/gerne mitarbeiten?
- Zu welcher Einladung würden Sie/die Gruppe kommen? Wie müssten wir die Einladung gestalten, wie übermitteln?

Mikrokosmos für die Umsetzungsplanung

Ein Mikrokosmos ist eine gelungene Mischung aus den wichtigen Anspruchsgruppen, oder einer speziellen Gruppe, die überlegt, wie Informationen, Maßnahmen etc. für diese Gruppe(n) erfolgreich gestaltet werden (nach Dannemiller Tyson Ass.)

Ein Mikrokosmos hat beratende Funktion kann eingesetzt werden für:

- Informationen zur Datenbasis (Besonderheiten d. Region) Analyse der Anspruchsgruppen: Gewinne & Verluste, deren Ziele, Ressourcen
- Projektarchitektur: die wichtigsten Strukturen (Sicherstellung der bestmöglichen Berücksichtigung vorhandener Strukturen und Netzwerke)
- Prozessdesign: was passiert wann mit welchen Gruppen?
- Informationen: was ist für wen in welcher Form verständlich? Wer kann wann und in welcher Form mitwirken? Wer sollte noch informiert werden?
- Vorbereitung von Veranstaltungen, Zukunftskonferenzen,

5_5_3 Detailergebnisse/spezifische Aspekte

An Hand praktischer Instrumente und Leitfragen aus Change und Diversity Management wurde mit den VertreterInnen der BSPs deren Anwendbarkeit in den regionalen Entwicklungsprozessen reflektiert. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, da für eine detaillierte Analyse der Beteiligungsprozesse die notwendigen Datengrundlagen fehlen und ex post nicht bzw. nicht ohne enormen Aufwand (beispielsweise durch Erhebung statischer Kennzahlen, breite Befragung der Bevölkerung und aller Stakeholder etc.) beschafft werden können.

In der Reflexion wurden jene Aspekte besonders berücksichtigt, welche aus Sicht dieser Fachdisziplinen in den regionalen Prozessen augenscheinlich wenig systematische Berücksichtigung fanden. In weiterer Folge wurden Instrumente und Leitfragen adaptiert und weiterentwickelt. Erste Ergebnisse demonstrieren exemplarisch Relevanz und Übertragbarkeit.

In der Entwicklung der Biosphärenparks (BSPs) werden bereits Instrumente zur Gestaltung von Partizipations- und Kommunikationsprozessen eingesetzt, welche mit den Ansätzen des Change- und Diversity Management eng verwandt sind.

Die Entwicklungsarbeit könnte optimiert werden, indem Erkenntnisse zu

Erfolgsfaktoren, die systematische Analyse und Einbindung von Anspruchsgruppen, die Reflexion von Gewinnen und Verlusten dieser Gruppen, sowie die Anforderungen der einzelnen Veränderungsphasen gezielt genutzt werden.

Beispiele aus der Reflexion der Prozesse in den einzelnen BSPs sind im Folgenden kurz dargestellt:

- Ad BSP Nockberge: Die durch die Ankündigung des Nationalparks bereits geschaffenen Symbole und Erwartungen stellen besondere Anforderungen dar. Das „Abschied nehmen“ von den ursprünglichen Erwartungen ist eine wesentliche Voraussetzung für die weitere Entwicklung. Gleichzeitig ist dies nicht möglich, da für das Ziel "BSP" kein klares Commitment von EntscheidungsträgerInnen vermittelt werden kann. Die in der Entwicklungsgeschichte erlebten Enttäuschungen und damit gewonnenen negativen Erfahrungen machen die Situation zusätzlich schwierig (siehe Kapitel 5_2) Diese Kombination führt zu großem Widerstand und Schwierigkeiten in der Prozessgestaltung. Sowohl Vision, sichtbare kleine Erfolge, als auch das Commitment und Engagement regionaler EntscheidungsträgerInnen müssen erst im ausreichenden Maße entwickelt werden. In weiterer Folge, wird die Verabschiedung der Vergangenheit von besonderer Bedeutung sein. Im Zuge der Reflexion der im Prozess bisher gestalteten Veranstaltungen wurde deutlich, dass der Informationscharakter (vs. Beteiligungsmöglichkeit) überwog und nur ein kleiner Ausschnitt der Bevölkerung tatsächlich erreicht werden konnte (beispielsweise geringe Beteiligung von Frauen und Jugendlichen). Hier werden insbesondere aus der Sichtweise von Diversity Management vielfältige Optimierungspotenziale erkennbar. So erscheint es beispielsweise besonders wichtig, in der Vorbereitung von Projekten und Treffen, aber auch für die gesamte weitere Planung einen „Mikrokosmos“ einzubinden, in welchem die unterschiedlichen Sichtweisen der Region bereits im Vorfeld eingebracht werden können, um so die richtigen „Designs“ ableiten zu können.
- Ad BSP Walsertal: sowohl aus Perspektive von Change als auch Diversity Management werden Erfolgsfaktoren sichtbar: wie beispielsweise eine klare Übernahme von Verantwortung durch EntscheidungsträgerInnen (Landtagsabgeordnete/r aus der Region)

bei gleichzeitiger Einbindung regionaler EntscheidungsträgerInnen (in Form einer "Kerngruppe") Der Prozess konnte auf einem starkem Bewusstsein für Identität und dem Wunsch, das Gefühl der Benachteiligung zu überwinden (Veränderungsdruck) aufsetzen. Durch ein klares Zukunftsbild konnte so ein positives Spannungsfeld erzeugt werden. In der weiteren Arbeit wurden immer wieder unterschiedliche Bevölkerungsgruppen beteiligt. In der Reflexion wurde auch deutlich, dass Partizipationsprozesse regionale EntscheidungsträgerInnen verunsichern und eine Reflexion bzw. Unterstützung bei der Entwicklung eines neuen Arbeitstils sinnvoll wäre. Die regionalen EntscheidungsträgerInnen müssen sich von bisher gewohnten Arbeitsformen verabschieden und Sicherheit im Umgang mit Partizipationsprozesse und ihrer neuen Rolle gewinnen. Dazu ist eine intensive Begleitung durch Coaching und Trainings sowie die Berücksichtigung des Modells von William Bridges auf individueller bzw. auf Ebene der EntscheidungsträgerInnen sinnvoll und könnte wesentlich zu neuen Impulsen beitragen. (Change Management berücksichtigt die Analyse von subjektiven Gewinnen und Verlusten von Anspruchsgruppen und plant Trainingsangebote insbesondere auch Führungskräfte mit ein)

- Ad BSP Wienerwald: Bei der Entwicklung des BSP Wienerwald wird deutlich, wie schwierig die Gestaltung von Beteiligungsprozessen bei einer großen Bevölkerungszahl wird. Hierfür gibt es noch keine zufrieden stellenden Ansätze und ist auch der weitere Forschungsbedarf zu sehen. Besonders kritisch sind hier die benötigten Ressourcen und die damit im Zusammenhang stehende Definition von Rollen und Grenzen der für die Prozessgestaltung verantwortlichen AkteurlInnen, über die breit informiert werden muss, um falschen Erwartungen vorzubeugen. In der Reflexion der Beteiligungsprozesse wurde die (auch mit der Größe des BSP im Zusammenhang stehende) Konzentration auf formale Anspruchsgruppen und EntscheidungsträgerInnen, insbes. GrundbesitzerInnen deutlich. Auf eine umfassende Beteiligung von Jugendlichen, Frauen, Älteren etc. wurde kaum geachtet. Auch hier wäre die Einrichtung von Mikrokosmen für die weitere Planung sinnvoll – beispielsweise einer Gruppen von Jugendlichen, um mit diesen gemeinsam zu überlegen welche Maßnahmen für die Ziel-

gruppe sinnvoll wären und wie diese erreicht werden kann. Eventuell ließen sich die knappen Ressourcen durch gezielte Nutzung bestehender Netzwerke und Voluntairstarbeit ausweiten. So könnte die Größe der Region zu einem Vorteil werden – da hier diesbezügliche Potenziale größer sind.

Eine tatsächliche Bewertung der Relevanz kann jedoch nur durch die tatsächliche Einbindung in den Planungs- und Umsetzungsphasen von BSPs erfolgen. Dazu müsste auch das eingesetzte Instrumentarium erweitert und entsprechend adaptiert werden. Ein wichtiger Aspekt ist, dass das in der Management-Praxis in jedem Fall vorgesehene begleitende Training und Coaching, welches die Handlungsspielräume der involvierten Anspruchsgruppen erweitert (Reflexion der bisherigen Verhaltensweisen, kommunikative Kompetenzen, Umgang mit Vorurteilen und Konflikten, Erweiterung des Verständnisses für (Sub-)Kulturen etc. (Senge 1999, Gardenswartz et al 1993) nicht zum Einsatz kam.

Um tatsächlich die „Handlungsanleitungen“ zur Gestaltung von betrieblichen Strukturen und Prozessen auf regionale Prozesse zu übertragen, bedarf es einer vertieften Auseinandersetzung sowohl mit den differenzierenden Merkmalen (beispielsweise Verteilung von Macht und Ressourcen, Strategieentwicklung und Entscheidungsfindungsprozesse) als auch mit der gemeinsamen systemtheoretischen Grundlage (siehe Kapitel 4).

Als besonders relevant hinsichtlich der Spezifika regionaler Prozesse erscheint die Gestaltung von Beteiligungsprozessen bei großen Bevölkerungsgruppen (wie beispielsweise dem BSP Wienerwald), welche nicht, wie in den Managementansätzen idealtypisch vorgesehen, zur Gänze eingebunden werden kann. Hier gilt es neue Modelle zu finden, beispielsweise durch die Berücksichtigung neuer Medien wie das Internet (Web 2.0 Applikationen), gezielter Nutzung vorhandener regionaler Strukturen und Netzwerke (Seniorenverbände, Schulen, öffentlicher Orte mit einer hohen Personenfrequenz wie Bahnhöfe) um Multiplikatoreffekte zu erzielen und neue Formen der Beteiligung zu entwickeln.

Durch die Verteilung von Macht und Planungskompetenzen und die Heterogenität der Bevölkerung, welche sich spezifisch von jener in Unternehmen unterscheidet, liegt ein weiterer wesentlicher Aspekt einer zukünftigen Gestaltung regionaler Partizipationsprozesse in der Berücksichtigung und der Adaptierung des Konfliktmanagements. In die-

sem Fall sollte auf jeden Fall über die Managementliteratur hinausgreifend (Doppler & Lauterburg 2005) auf regionale Ansätze des Konfliktmanagements zurückgegriffen werden (Weeks 1992).

6 FOLGERUNGEN UND ERKENNTNISSE

6_1 Übersicht über die Hypothesenentwicklung

Die Bearbeitung der einzelnen Ausgangshypothesen und deren Weiterentwicklung wurden von den einzelnen ProjektbearbeiterInnen in Kapitel 5 ausgeführt. Die folgende Tabelle fasst den Bearbeitungs- bzw. Modifizierungsgrad der Hypothesen überblicksmäßig zusammen:

Hypothese	Verifiziert	Falsifiziert	ergänzt	unbearbeitet
H1 Auswirkungen der Intervention	x		x	
H2 Interventionsstrategien	x		x	
H3 Interventionsethik	x			
H4 Management von Veränderungsprozessen	x			
H5 Diversity Management	x			
H6 Subjekt-Subjekt-Beziehung				x
H7 Local governance und Partizipation			x	

Abbildung 21: Übersicht über die Hypothesenentwicklung

Zusammenfassend lässt sich fest stellen, dass:

- zwei Hypothesen (H4-5) im ursprünglichen Umfang als richtig befunden wurden
- zwei Hypothesen (H1-2) im wesentlichen verifiziert, jedoch zusätzlich um einige Aspekte erweitert wurden
- eine Hypothese (H7) durch eine erweiterte Fassung vollkommen ersetzt wurde
- zwei Hypothesen (H3 und H6) unbearbeitet blieben
- und keine der Hypothesen falsifiziert wurde.

6_2 Zentrale Erkenntnisse für das Management von Schutzgebieten

Aus der Bearbeitung der Hypothesen (siehe Kapitel 5) und aus den Teilergebnissen aus den Regionen (siehe Band II) sowie weiterer Unterlagen (z.B. Workshopprotokolle, Factsheets etc.) können folgende allgemeine Erkenntnisse noch einmal herausgestrichen werden.

6_2_1 Einleitung: Entwicklungsphasen von Schutzgebieten

Schutzgebiete durchlaufen ähnlich anderer lebender Systeme, verschiedene Entwicklungsstufen, die unbedingt unterschiedlich berücksichtigt werden müssen. Diese können in 4 Phasen eingeteilt werden (Jungmeier et al. 2005):

- **Vorphase:** In dieser Phase werden die allerersten Versuche zur Etablierung eines Schutzgebietes unternommen. Sie ist gekennzeichnet durch das Aufgreifen bzw. die Entwicklung einer ersten Idee. Diese Phase hat einen sehr heterogenen Charakter, eher unklare Rahmenbedingungen und sich abwechselnde aktive Personen. Sie fördert grundsätzliche Debatten zu Tage und endet mit dem Willensentscheid, ein Schutzgebiet zu etablieren.
- **Einreichplanung:** In dieser Phase werden alle Kräfte und Informationen gebündelt, um die offizielle Ausweisung des Schutzgebietes zu erreichen. Diese Phase ist idealerweise gekennzeichnet durch einen gut strukturierten und dokumentierten Prozess, die Einbindung der Bevölkerung und von ExpertInnen, und endet mit der verordneten/feierlichen Ausweisung.
- **Detailplanung:** In dieser Phase werden alle Planungsaktivitäten ausgeführt, die für die Ausweisung eines Schutzgebiets und darüber hinausreichende Erfordernisse notwendig sind. In der Detailplanung wird der konzeptionelle Hintergrund für das laufende Management erarbeitet und daher ist diese als fließender Übergang zur letzten (folgenden) Phase zu sehen.
- **Laufender Betrieb:** Diese Phase ist gekennzeichnet durch die tagesaktuellen Tätigkeiten zum Management von Schutzgebieten. Sie bauen auf die Planungsphasen auf, haben aber auch immer

wieder kehrende Aktivitäten, die sich mit der Adaptierung oder Weiterentwicklung der konzeptionellen Grundlagen auseinandersetzen.

Die Phasen geben eine grobe Struktur vor, sind aber nicht immer eindeutig und klar voneinander abgrenzbar. Vielmehr greifen die Phasen fließend ineinander. Teilweise werden Aktivitäten zu einem früheren oder späteren Zeitpunkt ausgeführt, oder sie kehren im Laufe der Entwicklung immer wieder, wengleich sich der Fokus und/oder die Ansätze dabei verändern können. Die Phasen werden durch 25 „Field of activities“ (Aktivitätsbereiche) weiter spezifiziert. Details zum Lebensphasenkonzept findet sich unter Jungmeier et al. (2005).

6_2_2 Entwicklungsphasen von Schutzgebieten und ihre speziellen Herausforderungen

Je nach Entwicklungsstand des Schutzgebietes treten verschiedene Themenbereiche und Herausforderungen - in unterschiedlicher Intensität und Gewichtung - in den öffentlichen Diskussions- und Beteiligungsprozessen in den Vordergrund. Selbst wenn sich Gebiete nur auf Grund ihrer geografischen Lage maßgeblich voneinander unterscheiden, können einige gemeinsame Bereiche/Themen in der Entwicklung festgestellt werden.

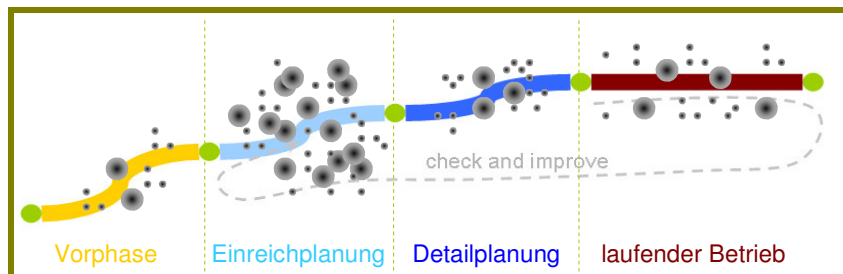


Abbildung 22: Hypothesen und Grundsätze im Laufe der Schutzgebietenentwicklung.

Während der verschiedenen Entwicklungsstufen kommt es zu einer unterschiedlichen Häufung (graue Punktwolke) und Gewichtung von Themen und Grundsätzen (groß-kleine Punkte), die berücksichtigt werden müssen (Themenzuordnung ist Ergebnis aus dem interdisziplinären Projektworkshop in Eisentratten; siehe Band II: Protokolle).

Phase 1 – Vorphase:

Die Vorphase ist als Art Anlaufphase zu sehen, in der die Thematik zum ersten Male aufgegriffen wird. Hierbei spielen wenige, aber ganz spezifische, oft aber nicht thematisierte Bereiche in der Diskussion eine Rolle:

- Unzufriedenheit und Kritische Masse: Die Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation in der Region ist Grundvoraussetzung dafür BürgerInnen für Neuerungen, wie beispielsweise Schutzgebiete, gewinnen zu können. Erst wenn eine kritische Masse an „Unzufriedenen“ erreicht wird, ist der Prozess auch erfolgversprechend.
- Vision: Eng gekoppelt mit der Unzufriedenheit in der Region ist eine, zumindest in Teilbereichen vorhandene, Vision über die Zukunft der Region, die als ein entscheidender Antriebsmotor für die Teilnahme an Diskussionsprozessen fungieren kann.
- Vertrauen und Verbindlichkeit: Vertrauen in Entscheidungsträger darf als wichtigste Währung des Entwicklungsprozesses angesehen werden. Besteht in der Region ein Spannungsfeld zwischen verschiedenen AkteurInnen, so sind bereits in der Vorphase sachliche Diskussionen Mangelware. Die ungenügende Verbindlichkeit der Aussagen von EntscheidungsträgerInnen wird immer wieder bemängelt.
- Mitsprache und Motivation. Eine der Motivationen der BürgerInnen bei derartigen Prozessen mit zu machen liegt in der angebotenen Möglichkeit, über die Entwicklung der Region mit reden zu können. Darüber hinaus spielt aber auch der Umstand eine maßgebliche Rolle, dass finanzielle Unterstützungen in Aussicht gestellt werden. Weiters wird die Konkurrenz zu anderen Gebieten als Motivationsfaktor gesehen.

Phase 2 - Einreichplanung

Aus zeitlicher Sicht lässt sich feststellen, dass während der Einreichplanung das Management besonders gefordert ist weil,

- Viele Fragestellungen hier das erste mal in verdichteter Form auftreten

- viele Themen hier das erste mal intensiv diskutiert werden
- viele Stakeholder hier das erste mal intensiver informiert oder eingebunden werden
- weil eine massive und langfristige Änderung in der Region (das erste mal) intensiv zur Diskussion steht
- weil Entscheidungsträger (das erste mal) etwas von der gesamten Region wollen/Rückfrage halten
- weil hier die allgemeinen Unsicherheiten (was ist das genau?, gibt es Einschränkungen?, was hab ich davon ? etc.) auf Grund des Neuigkeitswertes und des oft sehr abstrakten, schwer kommunizierbaren Schutzgebietskonzeptes noch sehr groß sind.

Viele der Themen und Prozesse treten natürlich zu einem späteren Zeitpunkt erneut auf. Dies stellt jedoch insofern nur eine geringe Herausforderung an das Management dar, als dieses bereits in der Planungsphase in irgendeiner Weise berücksichtigt werden musste und daher bereits erste Erfahrungen gesammelt werden konnten. Neben den meisten, in diesem Projekt behandelten Hypothesen, spielen auch die Mehrzahl der identifizierten Themenbereiche eine entscheidende Rolle, gerade in dieser Phase:

- Ängste & Befürchtungen: Ganz allgemein werden sehr oft Ängste und Befürchtungen als Tatsachen und eindeutige Sachverhalte verhandelt. Es hat sich herausgestellt, dass diese durch die herkömmlichen Kommunikationskanäle – auch wenn massiv eingesetzt- nur sehr schwer aufgelöst werden können.
- Strategiemix: Die richtige Wahl der Vorgehensweise ist nirgends entscheidender als in dieser Phase. Durch eine unsensible Handhabung kann die sich in Bildung befindliche Entwicklungsplattform, nachhaltigen Schaden erleiden.
- Befristung: Das Thema Befristung von Schutzgebieten wird in dieser Phase immer sehr kontrovers geführt. Während Konzept und Entscheidungsträger dem meist skeptisch bis unnachgiebig gegenüberstehen, wird vom Großteil der Grundbesitzer eine Art Probezeit gewünscht.
- Rechtswerdung: Ein weiterer technischer Aspekt betrifft den Akt

der Rechtswerdung, der mit großen Verlustängsten und dem Gefühl der Machtabgabe/Einschränkung der Entscheidungsfreiheit verbunden sein kann.

- Zeit und Geschwindigkeit: Der Faktor Zeit ist insofern ein Thema, als Prozesse sowohl durch zu langsame als auch durch zu schnelle Abwicklung zu großen „Teilnahmeverlusten“ und Akzeptanzverlusten führen können.
- Vorgeschichte und Vorbedingungen: Durch die massive Einbindung weiterer Bevölkerungsteile wird eine Vielzahl „alter Wunden“ in der Region aufgetan, die die Teilnehmenden zuerst gerne „geheilt“ haben wollen. Diese „schlummernde Größe“, die vor Beginn des Prozesse noch nicht klar ersichtlich ist, hat einen entscheidenden Einfluss auf den Prozess der Schutzgebietswerdung.
- Emotionen: Damit in engem Zusammenhang steht die emotionale Ebene aller Beteiligten, die eine sachliche Diskussion sehr oft erschwert.
- Systemwiderstand: Grundlegenden Vorbehalten, gegenüber systemimmanenten Prozeduren, Strukturen und Mechanismen, wird in dieser Phase eine ausreichende Plattform geboten (Stichwort: Defizite in der Ausführung demokratischer Prinzipien).
- Interessen – Organisationsgrad: Der Organisationsgrad der einzelnen Interessensgruppen gestaltet sich sehr unterschiedlich. Dieser kann aber bei einem hohen Organisationsgrad wesentlichen Einfluss FÜR oder GEGEN die Schutzgebietseinrichtung haben.
- Loslassen: Das Loslassen von alten Strukturen, Machtverhältnissen, Spielregeln sowie mehr oder weniger lieb gewonnenen Gewohnheiten wird selten thematisiert, schwingt aber bei allen Diskussion im Untergrund mit (Skepsis gegenüber Neuem).

Phase 3 – Detailplanung

In der Detailplanung kommen zwar obig genannte Themen noch vor, jedoch bereits in abgeschwächter und bestenfalls gelöster Form. Darüber hinaus sind aber zwei Themenbereiche besonders in dieser Phase herausragend:

- Ermüdung: Die oft umfangreiche Einbindung der Bevölkerung in der Einreichphase führt danach oft zur Ermüdungserscheinungen, die die Weiterführung von Arbeitsgruppen erschwert.
- Enttäuschung: Darüber hinaus wirkt es sich sehr oft nachteilig aus, dass Ergebnisse, die aus den Beteiligungsprozessen entstanden sind, aus verschiedensten Gründen nicht schnell genug umgesetzt werden können. Durch diese Enttäuschungsphase wird es sehr schwierig, in späterer Folge die TeilnehmerInnen erneut zu aktivieren.
- Aufregung: Gegensätzlich zur Ermüdungserscheinung kann eine nur geringe Einbindung von Stakeholdern den Prozess in der Detailplanungsphase durch „unaufgearbeitete“ Angelegenheiten sehr erschweren.

Phase 4 – Laufender Betrieb

Die Themen der Planungsphasen treten in unterschiedlicher Ausprägung immer wieder auf. Die Intensität ist in den meisten Fällen jedoch geringer. Weitere Bereiche, die gerade in der laufenden Schutzgebietenentwicklung immer wieder auftauchen sind:

- Repräsentanz: Der dynamische, partizipative Entwicklungsprozess in der Region führt dazu, dass sich eine Verschiebung der Verhältnisse zwischen den InteressensverteterInnen ergibt.
- Entscheidungsfindung: Damit im engen Zusammenhang steht auch, dass Entscheidungsmechanismen oder -beeinflussungen geschaffen werden, die die ursprüngliche Struktur meist ergänzen, zum Teil ersetzen oder dieser sogar entgegenwirken können.
- Netzwerkkapital: Die tatsächliche Stärke des Managements, die Vernetzung von AkteurInnen und der Aufbau von Kooperationen kommen durch das langfristige und kontinuierliche Management immer mehr zum Tragen.
- Teilidentitäten/Raubildung: Der Umgang mit verschiedenen Teilidentitäten kommt zwar bei der Planungsphase zum Vorschein, dessen Tragweite wird aber erst im Laufe der Jahre wirklich sichtbar/begreifbar.

- Kollektiver Lernprozess: Die anfänglich oft aufrührenden Entwicklung ebbt im Laufe der Zeit ab und wandelt sich idealerweise in das Bewusstsein um, durch das miteinander einen gemeinsamen Lernprozess hinter sich zu haben.
- Verantwortung ist ein Bereich, der in Diskussionen durchgehend thematisiert und gerne der Politik zugeschoben wird. Selbst in der laufenden Managementphase ist demgegenüber der Bevölkerung der enge Entscheidungsspielraum des Managements sehr oft bewusst.

6_2_3 Weitere thematische Grundsätze und Erkenntnisse aus Sicht der einzelnen Disziplinen

Intervention oder “die Sache mit den Learning sites”

„Ein Biosphärenpark ist eine durchgehende und andauernde Intervention“. Dies vor allem vor dem Hintergrund, als bei der Einrichtung eines Biosphärenparks ein globales Konzept auf regionaler Ebene angewendet und umgesetzt wird. Verinnerlichte Ablaufmuster und die Ressourcenbereitstellung müssen in einem permanenten Diskussionsprozess hinterfragt und adaptiert werden. Wenn Intervention aktiv, ziel-orientiert und verändernd ist, muss sich die eine Region laufend neuen Entwicklungen stellen. Die permanente Intervention kann somit als Stimulus für einen andauernden Lernprozess gesehen werden.

Intervention oder “die Sache unterschiedlicher Strategien”

Der Erfolg von Intervention ist abhängig von der Mischung unterschiedlicher Strategien. Verschiedene Regionen benötigen die Anwendung einer speziellen Komposition von Instrumenten.

- bottom up vs. top down
- normativ vs. prozess-orientiert
- hoheitlich versus partnerschaftlich
- push vs. pull

Daraus ergeben sich viele, sehr individuelle Strategie-Kompositionen, die als „Fingerprint“ des Prozesses dargestellt werden können. Der Strategiemix gezielt erarbeitet und konsequent beibehalten werden.

Change/Transformations Management oder “die Sache mit der Geschwindigkeit”

Die Umwandlung/Überführung einer Region in einen Biosphärenpark benötigt:

- einen angemessenen Umsetzungszeitraum (nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig Zeit)
- genug Energie um Sperren/Hindernisse zu überwinden
- das Durchlaufen bestimmter Phasen (siehe Abbildung 19)

Partizipation/Change management oder “die Sache mit der Ernüchterung”

Partizipative Planungsabläufe führen zu einem hohen Erwartungsdruck (Euphorie). Aber die Rahmenbedingungen (die langfristige Perspektive, der wenig greifbare Nutzen, die geringe rechtliche Zuständigkeit) des Biosphärenpark-Managements führen dazu, die AkteurInnen in einem bestimmten Abschnitt zu ernüchtern

Partizipation oder “die Sache etwas zu sagen zu haben”

Im Alltag finden sich nur wenige Möglichkeiten in öffentlichen Belangen etwas zu sagen zu haben. Biosphärenparks

- fungieren als “Auffangbecken” für einen allgemein vorherrschenden demokratischen Mangelzustand
- bringen Fehler/Misserfolge und Thematiken aus der Vergangenheit wieder zum Vorschein

Aus diesem Grund:

- werden Biosphärenparks in ihrer Entwicklung behindert (Themen aus der Vergangenheit überlappen sich mit zukunftsorientierten

Themenfeldern)

- muss Partizipation von den verschiedenen beteiligten AkteurInnen erst gelernt werden

Governance oder “die Sache des richtigen Netzwerkes”

Die entsprechende Form von Governance, im Bezug auf das Management von Biosphärenparks, sind Netzwerke. Die Einflussnahme und der Erfolg eines Biosphärenparks ist daher überwiegend bestimmt durch:

- sein regionales Netzwerkkapital (Basisgerüst der AkteurInnen)
- die Fähigkeit zu kommunizieren
- die Fähigkeit unterschiedliche AkteurInnen zusammenzuführen (Kooperation)

Governance/Partizipation oder “die Sache mit dem Vertrauen und den Emotionen”

PlanerInnen und ManagerInnen haben zwar einen sehr wichtigen, aber limitierten Einfluss auf die „harmonische“ Etablierung eines Biosphärenparks. Tatsache ist, dass MeinungsbildnerInnen die größte Verantwortung haben, sind sich dessen aber sehr oft nicht bewusst. Wichtige Aspekte sind:

- die Einwohnerschaft/GrundbesitzerInnen haben Erinnerungen die weit in die Vergangenheit zurückreichen
- Emotionen werden vor allem durch Alltagserfahrungen generiert
- Emotionen können kaum/nicht durch eine rein technische Planung beeinflusst werden
- Vertrauen ist die beste „Währung“ in derartigen Prozessen

6_3 Spezifische Ergebnisse aus Sicht der Wissenschaft

6_3_1 Wahrnehmungen zum Forschungsprojekt

- Die Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen, deren BearbeiterInnen meist räumlich weit voneinander getrennt sind, stellt an die Projektabwicklung große Herausforderungen. Folgende Punkte sind dabei zu beachten:
 - Persönliche Treffen können durch nichts ersetzt werden: Die maßgeblichen Ergebnisse entstehen nur durch Austausch auf persönlicher Ebene.
 - Die Rollen der einzelnen PartnerInnen müssen klar umrissen sein
 - PartnerInnen müssen rechtzeitig in die Projekt-Planungsphase eingebunden werden
 - Die Identifikation mit dem Projekt ist wichtig („Kooperationszwang“)
 - Definition des Teamverständnisses sind notwendig (Forscherteam vs. Teamforschung)
 - Das individuelle oder disziplinabhängige Verständnis für zentrale Begriffe und Herangehensweisen muss harmonisiert werden.
- Das Verständnis für die Funktionen und Wege der Forschung wird grundsätzlich durch interdisziplinäre Projekte erweitert:
 - Wer ist eigentlich der/die ForscherIn, wer der/die Beforschte? Diese Unterscheidung ist mit fortschreitender Integration der Praxis (Transdisziplinarität) immer schwerer erkennbar. Dieser Trend ist als positiv einzustufen, als er die typische Subjekt/Objekt Beziehung auflöst und aus den involvierten Parteien gleichberechtigte Partner macht.
 - Forschung bringt nicht nur Erkenntnisse, sondern sie wirkt als aktiver Teil der Entwicklung in einer Region auch intervenierend mit. Durch die Auswahl der Forschungsfragen und die Art und Weise der Abwicklung können neue Impulse in die Region gebracht werden.
 - Damit in engem Zusammenhang stehend ist die Wahrnehmung von Forschung in der Region. Sie ist maßgeblich durch die Mitarbeit der Praxis determiniert, die als Schnittstelle zu den regionalen Bedürfnissen das Forschungsdesign beeinflusst.

- Die Bedeutung des wissenschaftlichen Beirates steigt mit der Komplexität des Projektes und der Verschiedenheit des Forscherteams stark an.

6_3_2 Veränderungen im Selbstverständnis

- Die Komplexität des Projektthemas wurde in den Diskussionen immer wieder unterstrichen. Dabei wurde auch der Bedarf zur Integration weiterer Disziplinen, die sich mit bisher unbehandelten Fragestellungen des Schutzgebietsmanagements beschäftigen könnten, offensichtlich. Besonders interessant wäre etwa eine kulturwissenschaftliche, sozial-, oder geisteswissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema.
- In diesem Zusammenhang ergibt sich auch oft das Problem (Forschungsfrage/-disziplin sieht für Außenstehende oft weit hergeholt/abstrakt aus), wie die Notwendigkeit der Forschung zu kommunizieren ist. In diesem Projekt hat sich sehr oft die „Praxis zu Wort gemeldet“, die zu Recht die Sprache des Alltags als angewandte Sprache der Wissenschaft in den Regionen einfordert.
- Das Verhältnis, das die einzelnen Forschungsbereiche des Projektes zueinander bzw. zu den einzelnen Hypothesen eingenommen haben, erfuhr im Laufe des Projektes eine Abänderung.

6_3_3 Handlungsbedarf für die Wissenschaft

- Internationale Vergleiche: Das vorliegende Projekt fokussierte auf Verhältnisse in Biosphärenparks in Österreich. Der Vergleich im internationalen Kontext könnte neue Erkenntnisse über Partizipationsmöglichkeiten schaffen.
- Schutzgebietsmanagement als neue Disziplin: Schutzgebietsmanagement ist eine sich in Bildung begriffene Disziplin. Theorien zu diesem Thema existieren daher lediglich fragmentarisch. Der Aufbau eines fundierten gedachten Theoriegebäudes würde die praktische Arbeit wesentlich planbarer und nachvollziehbarer machen.
- Methoden und Indikatoren: Bei der Projektabwicklung sind verschiedenste methodische Ansätze „aufeinandergedrallt“. Tatsache ist, dass es für die Bewertung der Interventionsstärke eines

Schutzgebietes keine dafür abgestimmten, umfassenden Konzepte gibt. Verwandte Konzepte aus anderen Disziplinen, wie zb. Life-cycle-assessments/Stoffflüsse, das Emas-System, Methoden der Technikfolgenabschätzung etc. könnten als Bausteine für ein zu entwickelndes Methodenset für die systematische Darstellung des Interventionseinflusses dienen. Hierbei wäre auch eine Schnittstelle zum BRIM (Biosphere Reserve Integrated Monitoring) herzustellen.

- Neue Forschungsdisziplinen einbinden: Das weite Feld erschließt sich umso mehr, als eine größere Anzahl von Disziplinen daran arbeitet. Diese Erkenntnis hat sich in diesem Projekt bestätigt, wo erst durch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachbereiche die Notwendigkeit für die Integration weiterer Disziplinen erkannt werden konnte. Die rein naturwissenschaftliche Herangehensweise alleine, wie heute noch immer sehr verbreitet, kann das weite Feld nicht zur Genüge abdecken.

6_3_4 Forderungen

- Die Notwendigkeit, Schutzgebietsthemen interdisziplinär zu erforschen, ist offenkundig. Dies verursacht jedoch vor allem in der Zusammenarbeit einen erheblichen Mehraufwand. Für die noch großteils unerforschte Breite des Forschungsfeldes sind derzeit zuwenig finanzielle Mittel vorhanden.
- Die öffentliche Aufmerksamkeit und Bewusstseinsbildung für Forschungsfelder, die den „mode 2“ (kompliziert, abstrakt, im „Hintergrund“ wirkend...) zugeordnet sind, ist ungleich schwerer zu erlangen als für „mode 1“ Wissenschaften (konkret, ökonomisch unmittelbar relevant, leicht vorstellbar, imagerträchtig...). Daher sind erstere in jeder Hinsicht benachteiligt. Diese unterschiedlichen Wertigkeiten anzugleichen, wäre sehr wünschenswert. Die Frage nach einem geeigneten Kommunikationsrahmen stellt eine der großen Herausforderungen dar.

6_4 Spezifische Ergebnisse aus Sicht der Planung

6_4_1 Wahrnehmungen zum Forschungsprojekt

- „Der Weg ist das Ziel“ - Ergebnisorientierung versus Prozessorientierung: Interdisziplinäre/transdisziplinäre Projekte können nur in Ausnahmefällen ergebnisorientiert sein. Diese Erkenntnis ist vor allem aus planerischer Sicht noch „zu lernen“. Da erst durch das Zusammenwirken der Fachbereiche das Feld erschlossen wird, und Fragen auftauchen, die vorher nicht erkannt werden können, bekommen derartige Prozesse eine Art Eigendynamik. Das Prozessdesign steht daher im Vordergrund, die entsprechende Ausgestaltung stellt daher mehr als die Ergebnisdefinition die große Herausforderung dar.
- Projektprozess bildet Planungsrealität in vielerlei Hinsicht gut ab: Der Projektprozess als kleine Zelle weist mit der großräumigeren Planungsrealität Parallelen auf.
 - Gegenseitiges Verständnis: Das gegenseitige Verständnis und Akzeptanz der „Andersdenkenden“, „Andersagierenden“, „Andersbewertenden“ ist Grundvoraussetzung sowohl im kleinen als auch großen Rahmen.
 - Ziele: Die Diskussion über die Notwendigkeit oder Unnotwendigkeit oder gar Widersprüchlichkeit der „Zielorientierung“ in partizipativen Prozessen ist im Grundsatz auf allen Ebenen gleich, wenn unterschiedliche Rollen/Ansichten/Werte aufeinander prallen.
 - Methoden und Ansätze: Auch der Einsatz der Methoden und Ansätze ist, mit gewissen Verschiebungen die sich aus der Zusammensetzung der Teilnehmer und der Fragestellung ergeben, durchaus vergleichbar. Prinzipien für die Partizipation können für WissenschafterInnen/PlanerInnen nicht anders aussehen als für praxisorientierte Anwendungen. Die dabei zu erfahrenden Erkenntnisse (man ist selbst Betroffener, und nicht Konstrukteur des Prozesses) sind von immenser Bedeutung.
 - Interessenslagen: Im Kleinen wie im Großen sind unterschiedliche Interessenslagen der Rahmen für jegliche Partizipationsprozesse.
 - Zwänge: Zwänge, was immer man auch darunter versteht (vom Re-

den mit den „Konkurrenten“ bis hin zum meist als eng empfundenen finanziellen Rahmen) befinden sich Partizipationsprozesse auf allen Ebenen in einem gewissen Korsett.

6_4_2 Veränderungen im Selbstverständnis

Für Planungsprozesse im Schutzgebiets-Kontext haben sich viele neue Erkenntnisse aufgetan bzw. sind Bestehende erhärtet worden. Einige davon sind:

- Angewiesen sein auf Freiwillige: Der Planungsprozess ist sehr auf die Freiwilligkeit zur Teilnahme angewiesen. Der Grad der Freiwilligkeit ist durch die Planung schwer zu beeinflussen. Vielmehr ist diese vorhanden oder nicht. Entscheidend ist sicherlich die vorhandene Beteiligungskultur, die sehr vom Demokratieverständnis der Politik abhängig ist.
- Zirkelbezüge (Hermeneutischer Zirkel): Planungsprozesse sind nie linear, sondern schließen zu verschiedensten Zeitpunkten Zirkelschlüsse mit ein. Je komplexer der Prozess, desto notwendiger sind diese Reflexions-Schleifen. Sie stellen sicher, dass sich der Prozess auf allen Ebenen und mit allen Beteiligten im Gleichschritt nach vorne bewegt. Fallen Teilbereiche davon frühzeitig ab/werden unterschiedliche Geschwindigkeiten angewandt, wird das „Schiff“ durch die divergenten Kräfteentwicklungen unausgeglichen und möglicherweise „unmanövrierbar“ (das Ganze zerfällt in seine Einzelteile)
- Induktiv versus deduktiv: Planungsprozesse befinden sich in einem ständigen Wechselspiel zwischen induktiven (vom Kleinen aufs Große schließen) und deduktiven (vom Großen aufs Kleine schließen) Ansätzen. Beide sind gleich notwendig und kommen oft nebeneinander vor. Während ersteres sehr gut geeignet ist, aus regionalen Details allgemeine Grundsätze für die Entwicklung der Region abzuleiten, stellt letzteres die Möglichkeit dar, aus anderen Bereichen/Regionen erprobte Prinzipien für spezielle Fragestellungen in der Region abzuleiten.

In Anlehnung hierzu wurden Parallelen zum Konzept „Extreme programming“ aus der Informationstechnologie festgestellt. Im Folgenden ein Versuch eines Manifestes für „Extreme Planning“:

1. Die Einrichtung eines Biosphärenparks ist ein komplexer Prozess, in welchem zahlreiche Widersprüche analysiert, verhandelt und aufgelöst werden müssen. Unter Bezug auf die „beplante“ Fläche zählt die Planung eines Biosphärenparks zu den größten Planungsvorhaben moderner Gesellschaften.
2. Klassische Instrumente der Raumplanung, Landschaftsplanung, Entwicklungs- wie Ordnungsplanung greifen bei der Planung eines Biosphärenparks zu kurz; hoheitlich-rechtliche Instrumente allein sind ebenso unzulänglich wie bürgerschaftlich-partizipativ erarbeitete Commitments; das Projektmanagement muss gleichermaßen ergebnis- wie prozessoffen sein. Die Sevilla-Strategie hat Biosphärenparke in zwingender Weise zu learning sites für neue Planungskonzepte gemacht. Diese sind eine postmoderne Synthese von bekannten und neuen Methodenfragmenten.
3. Die Planung eines Biosphärenparks ist das Planen des Unplanbaren. In Analogie zum „extreme programming“ bezeichnen wir diese neue Form des Planens als *extreme Planning*. Dabei werden gleichermaßen sozial-organisches Wachstum und technisch-fachliche Planung in einen in einander verschränkten Zusammenhang gesetzt.
4. *Extreme planning* pendelt zwischen den Konzepten von Globalität und Regionalität, integriert simultane und konsekutive Elemente und Prozesse und führt ökonomische, soziale und ökologische Subsysteme zusammen. Die Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten und StakeholderInnen sind Zielvorgabe der Planung und gleichzeitig Gegenstand klarer Limitierung.
5. *Extreme planning* zieht die Auflösung der gewohnten Rollenbilder und Aufgabenteilungen nach sich: Beteiligte werden zu PlanerInnen, PlanerInnen zu Beteiligten; EntscheidungsträgerInnen werden zu Ausführenden, Ausführende werden EntscheidungsträgerInnen, TeilnehmerInnen werden zu BeobachterInnen und umgekehrt. Dies kann innerhalb eines Prozesses mehrfach wechseln und bedarf daher einer ständigen Neuverhandlung der Rollen und der Rollenverständnisse.

6. In Prozessen von *extreme Planning* wird Planungsstruktur ersetzt durch (eine neue?) Planungskultur. Planungsabläufe werden in frei wirbelnden Elementaren von Motivation und Frustration, Miteinander und Gegeneinander, Vorwärts und Rückwärts, Vertrauen und Misstrauen sowie Konkurrenz und Kooperation laufend adaptiert.
7. *Extreme Planning* erfordert eine neue Kompetenz der Prozess beteiligten, insbesondere der regionalen Prozessverantwortlichen und der regionalen EntscheidungsträgerInnen. Zudem sind an die Planungsteams neue Anforderungen gestellt. Sie sollten die Vielfalt der Prozessbeteiligten widerspiegeln und Lösungen im transkulturellen und transdisziplinären Diskurs und Dialog entwickeln.

6_4_3 Handlungsbedarf für die Planung

- *Planung braucht ein kompetentes Gegenüber.* Für die Planung und Forschung stehen diverse Ausbildungsmöglichkeiten zum Thema Schutzgebietsmanagement oder Partizipation offen. Wenngleich hierfür das Angebot bzw. die Teilnahme durchaus erhöht werden könnte/sollte, besteht ein Ungleichgewicht im Verhältnis zu den lokal Betroffenen: Planung braucht ein kompetentes Gegenüber“. Werden nämlich der Wert von Bürgerbeteiligung und grundsätzliche Spielregeln und Handlungsebenen der zu Beteiligten nicht erkannt, so entstehen unweigerlich Konfliktsituationen. Schnellverfahren zu Beginn von Beteiligungsprozessen stellen sich dabei zumeist als ungenügend heraus, weil es Erfahrungen nicht ersetzen kann. Daher wären wie immer geartete Testsettings (Teil der Schulausbildung?) sehr wünschenswert.
- Ein umfassendes Theoriekonzept zur Planung von Schutzgebieten existiert derzeit nicht. Hier wäre es sehr hilfreich, Planungstheorien und Anwendungen aus vergleichbaren Gebieten zu recherchieren, aufzubereiten, und auf die Bedürfnisse der sehr komplexen Schutzgebietsthematik abzustimmen. Das Konzept des Extreme planning im Kapitel davor könnte hierfür beispielhaft weiter entwickelt werden.

6_4_4 Forderungen

Aus Sicht der Planung ergeben sich folgende Forderungen:

- Die Komplexität derartiger Planungsprozesse, und damit die äußerst hohen Anforderungen an die Sozialkompetenz, Fachkompetenz, Querschnittskompetenz, Organisationskompetenz etc. des Planers/der Planerin müssen sichtbar gemacht um anerkannt zu werden.
- Ausschreibungs- und VergabeprozEDUREN müssen Qualitätsanforderungen, die mit der fachlichen Prozessbegleitung einhergehen, respektieren und dementsprechenden „Spielraum“ (finanzielle Mittel, Personalressourcen, Zeithorizont etc) zu dessen Abwicklung einbringen. Meist wird eine Planung bestellt, aber ein Prozess mitgeliefert. Der Prozess ist von der technischen Planung kaum trennbar, als „echte, zahlungswürdige Arbeit“ wird aber hauptsächlich der Aufwand für die konkreten Planungsarbeiten angesehen, Prozessbegleitung wird dabei sehr oft als „mitgehend“ vorausgesetzt.
- Technischer Rahmen: Die technische Planung stößt in vielerlei Hinsichten auf einen starren, vorgegebenen und durch sich nicht veränderbaren Rahmen. Dieser Rahmen zeigt sehr schnell die engen Grenzen jeder Planung auf. Trotz technisch einwandfreier Abwicklung liegen die maßgeblichen Stellgrößen für eine erfolgreiche Einrichtung eines Schutzgebietes in folgenden Bereichen:
 - Wording: „Schutzgebiet“ als Bezeichnung für entwicklungsorientierte Konzepte, wie jenes der Biosphärenparks sind unzureichend, daher falsch und äußerst schwer zu kommunizieren. Wenn Schutzgebiet draufsteht, aber ein nachhaltiges, holistisches Entwicklungskonzept drin ist, dann wird das Konzept unter dem Wert verkauft.
 - Fokus auf den Grundbesitz: Geschätzte 90% der Konflikte resultieren aus den mannigfaltigen Widersprüchen, die zwischen den diversen Schutzgebiets-Konzepten und dem Zur-Verfügung-Stellen des Grundbesitzes als „Zeichen der Region für den Willen zur nachhaltigen Entwicklung“ besteht. Es ist die Frage zu stellen, ob es neben diesem Fokus auf den Grundbesitz nicht auch anderwärtige Willenserklärungen geben könnte, um diesen einseitigen Druck etwas heraus nehmen zu können.

- Grenzen der Freiwilligkeit: Planungen können nie den nicht oder ungenügend stattfindenden/-gefundenen politischen Prozess („Demokratie in der Region leben und damit erfahren lassen“) ersetzen. Die Qualität von Entwicklungskonzepten beispielsweise wird ja vor allem auch von der Kompetenz und dem Engagement der sog. Freiwilligen determiniert. Können diese –aus welchen Gründen auch immer– nicht dementsprechend zur Teilnahme überzeugt werden, leidet darunter auch unweigerlich die Qualität.
- Befristungen: Einer der Knackpunkte in den Diskussionsprozessen stellt das „Damoklesschwert der Unendlichkeit“ dar. Es ist schwer sich vorzustellen, dass Personen sich vor dem Antritt ihrer ersten Arbeitsstelle sich für ewig an diese Stelle binden lassen. Analog wird diese Forderungen jedoch –zumindest in Österreich– an Grundbesitzer gestellt, die auf ewig und immer ihre Flächen einbringen müssen. Es ist daher die Frage zu stellen, weshalb ein Probebetrieb nicht die bessere Möglichkeit zur langfristigen Vertrauensbildung in der Region darstellen sollte. Es wäre in diesem Zusammenhang interessant zu erkunden, welche unterschiedlichen Ansätze zur Etablierung von Biosphärenparks weltweit bestehen. Daraus könnten auch Erkenntnisse für Österreich abgeleitet werden.
- Emotionaler Rahmen:
 - Planungsprozesse in Biosphärenparks fördern sehr oft emotionale Altlasten zu Tage, die darauf hinweisen, dass in der Vergangenheit das Gefühl des Mitspracherechtes ungenügend gelebt werden konnte. So werden Themen miteinander vermischt, die nichts oder nur wenig mit dem Konzept des Biosphärenparks zu tun haben, aber derart tiefgreifend wirken, dass sie den Entwicklungsprozess sehr erschweren. Planungsprozesse fungieren daher sehr oft als Ventil für Defizite im Einsatz demokratischer Instrumente und Ansätze durch die politische Führung der Region. Dies bringt eine immense, oft negative Emotionalität in den Prozess, auf die die technische Planung naturgemäß keinen „Zugriff“ haben kann. Vertrauen in die Entscheidungsträger der Region ist daher als höchste Währung in Planungsprozesse an zu sehen. Wenn darauf schon kein Einfluss ausgeübt werden kann, so müssen die Verhältnisse vorher bestmöglich abgeklärt werden, um die Erfolgsaussichten des Planungsprozesses realistisch einschätzen zu können. Als Forderung daraus lässt sich ableiten, dass Entscheidungsträger die entsprechende Verantwortung auch wahrnehmen müssen und sie nicht der Planung übergeben können.

6_5 Spezifische Ergebnisse aus Sicht des Managements/der Biosphärenparks

6_5_1 Wahrnehmungen zum Forschungsprojekt

Der Projektprozess wurde folgendermaßen wahrgenommen:

- Interdisziplinäre Projektsettings sind sehr kompliziert und schwer verständlich. Die unterschiedlichen „Sprachen“ erschweren das Verständnis und die Sicht auf den Regionsbezug des Themas.
- Intensivierte Kontakte mit den ManagernInnen anderer Biosphärenparks in Österreich helfen, den Austausch unter den Biosphärenparks in Österreich zu beleben.
- Forschung ist ein wichtiges Vernetzungsinstrument, da die vom BSP-Konzept vorgegebene trans- und interdisziplinäre Herangehensweise von Forschung in der Region eine gute Plattform bietet.
- Die Theoretische Reflexion der praktischen Erfahrungen ist hilfreich und führt zu einem erweiterten Verständnis der jeweiligen Situation.
- Forschung kann auch Spaß machen.

6_5_2 Veränderungen im Selbstverständnis

Durch die bisher nie in diesem Ausmaß stattgefundenen Reflexion der Entwicklungsgeschichte der Biosphärenparks konnten allgemeine sowie spezielle Erkenntnisse gewonnen werden. Analog zur Analyse eines Skirennläufers über seinen Ersten Durchgang (rhythmisch fahren vs. strudeln, eng fahren vs. weit ausholen, taktische Zurückhaltung vs. Angriff, Zuspruch vs. Ablenkung durch Zuschauer, Rückenwind vs. Gegenwind, Kanteneinsetzen vs. Gleiten etc.) bietet eine Reflexion die Möglichkeit, Stärken und Schwächen zu erkennen und in Folge (Zweiter Durchgang) dementsprechend besser auf die Verhältnisse vorbereitet zu sein. Weitere Details:

- Allgemein - Horizonterweiterung: Eingang verschiedenster Sicht-

weisen, die man bisher nicht oder anders gesehen hat. Management und Planung haben hier Aufholbedarf („Grüner Überhang“ durch vor allem naturwissenschaftlichen Zugang in der Planung von Schutzgebieten).

- **Prozesserkenntnisse:** Das Lesen der eigenen Entwicklungsgeschichte („Buchprämie“) und die Interpretation, das Erkennen von Entwicklungen und Fallstricken in Prozessen (z.B. kein Ausstiegsszenario in den Nockbergen), der Einsatz von Instrumenten und Ansätzen, Vielfalt der strategische Herangehensweisen etc. wurde geschult.
- **Praktische Tools:** Instrumente, die bei der praktischen Arbeit im Schutzgebietsmanagement hilfreich sein könnten, wurden vorgestellt bzw. entwickelt.
- **Stärkung der Funktion:** Das breite Aufgabenfeld und die damit an das Management gestellten äußerst hohen Anforderung stärken die Funktion und das Ansehen als zentrales Vernetzungsglied innerhalb der Region.
- **Die Bedeutung und der eingeschränkte Einfluss der technischen Planung und des Managements gegenüber vorgegeben konzeptionellen und vor allem politisch-emotionalen Rahmenbedingungen ist sichtbar geworden.**
- **Relevanz verschiedener Themenbereiche:** Die Wichtigkeit von Themen, die im Schutzgebietsmanagement vermehrt Beachtung finden müssen, wurde durch dieses Projekt eindringlich gestärkt. (z.B. Partizipation, das unterschiedliche Management von Veränderungen (großes Gebiet im Wienerwald, Nockbergumwandlung), Markenentwicklung und Kommunikation, Kooperationen etc.).
- **Die herausragende Rolle der Bürgerbeteiligung wurde offensichtlich:** Betonung der Notwendigkeit, Wichtigkeit eine gut durchdachten Partizipationsdesigns, Aufzeigen der Grenzen der Bürgerbeteiligung (müssen alle befragt werden?), Themenhandhabung, Relevanz der Stakeholderauswahl, Identifikationsaspekt (vor allem im Wienerwald), etc.
- **Rolle des Managements:** Zum einen die Erkenntnis, dass die zen-

trale Rolle des Managements jene der Vernetzung, des Services, der Unterstützung ist, zum anderen das diese Rolle in Österreich überall die Gleiche ist (im Gegensatz zu anderen Staaten).

6_5_3 Handlungsbedarf für das Management

- Die noch relativ theoretisch aufbereiteten Erkenntnisse müssen in die Praxis gebracht werden. Die Sicherung und die Weitergabe der Projektergebnisse soll sichergestellt werden.
- Das im Projekt entstandene Netzwerk soll weiter gepflegt werden.
- Tools müssen weiterentwickelt und eingesetzt werden.
- Weitere Forschungsfragen, die sich auf Grundlage des neuen Kenntnisstandes unweigerlich ergeben, sollen gesammelt werden ("Erkenntnisspirale darf nicht abbrechen").

6_5_4 Forderungen

- Eine verstärkte Bewusstseinsbildung für Komplexität der praktischen Managementaufgaben wäre äußerst wünschenswert.
- Die Notwendigkeit, in gewissen Abständen Reflexionsräume zu schaffen, die einen persönlichen, interdisziplinären Austausch zumindest auf österreichischer Ebene ermöglichen, ist für die Qualitätssicherung des BSP-Netzes unumgänglich.
- Eine spezifische Evaluierung in den Parks fehlt (kann nicht in diesem Rahmen geleistet werden).
- **Weitere Forschung:** Das weite und großteils noch unerforschte Fachgebiet des Schutzgebietsmanagement bedarf weiterer Forschung, die praktische Hilfestellung für das Management liefert. Der genaue Blick auf die Region mit umfassenden Bewertungen/Evaluierung und praktischen Empfehlungen für alle drei Regionen, konnte im gegenständlichen Projekt nur partiell abgehandelt werden. Folgende beispielhafte Fragestellung gibt einen ersten Eindruck von konkreten Erkenntniserfordernissen:
 - Detaillierte Prozessbewertung: Was läuft richtig, was falsch?

- Identifikation: Muss Identifikation überhaupt sein, gibt es ein Limit hierfür, kann übermäßige Identifikation, Öffnung nach Außen/für Neues gar verhindern?
- Partizipation: Wie wird Partizipation am besten in großen Gebieten, wie in kleinen Gebieten durchgeführt? Was ist die beste Strategie für mein Gebiet?
- Kommunikation: Welche Botschaften sind vermittelbar, welche nicht, welche setzen sich gerne fest, ohne dass ich es aber direkt kommuniziere?
- Forschungsprojekte bieten, bei entsprechender Konzeption auch eine wichtige Plattform für den notwendigen thematischen Austausch der Praxis untereinander.

7 AUSBLICK

Die Trendkurve für die globale Entwicklung der Schutzgebiete dürfte auch in den nächsten Jahren weiter stark nach oben zeigen. Die CBD hat sich zum Ziel gemacht, bis 2020 den unter Schutz gestellten Teil der Erdoberfläche von 11 auf 15% zu erhöhen (CBD 2010). Dies würde eine Steigerungsrate von fast 40% ergeben.

Sämtliche Strategien und Konzepte, ob national oder global, streichen die immense Bedeutung des Themenbereiches Partizipation heraus. Bürgerbeteiligung wird als unumgänglich und erfolgsentscheidend für eine nachhaltige Entwicklung von Schutzgebieten angesehen. Der Einfluss auf die regionale Entwicklung wird dabei als äußerst tiefgreifend, langfristig und positiv verändernd angenommen.

Gleichzeitig ist der Mangel an umfangreichen, ganzheitlichen Theorien zu diesem Themenfeld Schutzgebiete-Partizipation-Intervention evident. Vereinzelte Techniken und Methoden, die sehr heterogen über den Globus verteilt und eingesetzt werden, geben nur einen unzureichenden Einblick. Da das Management von Schutzgebieten eine in Entstehung befindliche Disziplin ist (Getzner 2009), ist dieses Manko auch begründbar. Andererseits wird daraus aber auch die immense Herausforderung ersichtlich, fundierte Theorien zu entwickeln, um auf dieser Basis praktischen Nutzen für das Management von Schutzgebieten generieren zu können.

Im Speziellen wird der Bedarf in einer intensivierten Forschung gesehen, die idealerweise

- interkulturell
- interdisziplinär
- und international

umzusetzen wäre.

Wie im Projekt ausgeführt, ist die Vernetzungskompetenz als „dazwischenstehende“ Organisation die entscheidende Stellschraube für das Management. Auch im übergeordneten Kontext charakterisiert dabei die Bezeichnung „Inter“ (dazwischen) sehr schön das Wesen von Schutzgebieten: abhängig von den kulturellen Voraussetzungen, ab-

hängig von der Zusammenarbeit der Disziplinen und Interessen, abhängig von nationalen Vorgaben.

Damit ist man auch wieder beim Wissenschaftsfeld Intervention angelangt. Schutzgebiete werden weltweit als etwas wahrgenommen, das „dazwischen kommt“. Und dieser überaus aktive, verändernde Vorgang muss in jedem Falle, abhängig von Kulturen, Disziplinen/Interessen und Nationen, gut vorbereitet, geplant und durchgeführt werden. Hierzu sind fundierte Theorien Gebot der Stunde.

8 LITERATURVERZEICHNIS

- ALLEN, R. (2002): Guiding Change Journeys. San Francisco.
- ARGE WIENERWALD (2002): Machbarkeitsstudie Wienerwald - Eignung des Wienerwaldes für einen Nationalpark oder Biosphärenpark, Wien: unveröffentlichtes Manuskript.
- ASTHLEITNER, F., REITER, A. & TAUSZ, K. (2004): „Prozessevaluierung von politischer Kommunikation und Partizipation“, in: Diebäcker, M. (Hrsg.): Partizipative Stadtentwicklung und Agenda 21. Diskurse – Methoden – Praxis, Wien: Verband Wiener Volksbildung, 193-200.
- AYRE, G. (ed.) (2005): Governance for sustainable development: A foundation for the future, London: Earthspan.
- BARANEK, E. & WALK, H. (2005): „Partizipation und Nachhaltigkeit. Zwei Seiten ein und derselben Medaille“, in: Feindt, P.H. & J. Newig (Hrsg.): Partizipation, Öffentlichkeitsbeteiligung, Nachhaltigkeit. Perspektiven der politischen Ökonomie, Marburg: Metropolis, 65-86.
- BARANEK, E., GÜNTHER, B. & KEHL, CH. (2004): Moderationsverfahren begleitend zur Pflege- und Entwicklungsplanung für das Gewässerrandstreifenprojekt im Biosphärenpark Spreewald. In: Deutsches MAB-Nationalkomitee (Hrsg.): Voller Leben. UNESCO-Biosphärenparke - Modellregionen für eine Nachhaltige Entwicklung. Bonn.
- BENZ, A. & FÜRST, D. (2003): „Region - Regional Governance – Regionalentwicklung“, in: Adamaschek, B. & M. Pröhl (Hrsg.): Regionen erfolgreich steuern, Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung, 11-66.
- BENZ, A. (2004): Governance - Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept?, in: ders. (Hg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden: VS Verlag, 11-28.
- BERGMANN, E. (2000): „Nachhaltige Entwicklung im föderalen Kontext: Die Region als politische Handlungsebene“, in: Bizer, K., B. Linscheidt & A. Trager (Hrsg.): Staatshandeln im Umweltschutz, Berlin: Duncker & Humblot, 215-239.
- BION, W. R. (1990): Erfahrungen in Gruppen und anderen Schriften, Klett-Cotta, Stuttgart.
- BLUM, S. & SCHUBERT, K. (2009): Politikfeldanalyse, Wiesbaden: VS Verlag.
- BLUMENTHAL, J. VON (2005): „Governance – eine kritische Zwischenbilanz“, Zeitschrift für Politikwissenschaft 15(4), 1149-1180.
- BÖCHER, M. (2006a): „Regional Governance – ein Konzept im Spannungsverhältnis zwischen Anspruch und Realität“, in: Blumenthal, J. von & S. Bröchler (Hrsg.): Von Government zu Governance: Analysen zum Regieren im modernen Staat, Münster: LIT, 119-141.
- BÖCHER, M. (2006b): „Participatory policy evaluation as an innovative method to improve processes of sustainable rural development“, Agricultural Economics Review 7(1), 49-62.
- BÖCHER, M. (2008): „Regional Governance and Rural Development in Germany: the Implementation of LEADER+“, Sociologia Ruralis 48(4), 372-388.
- BÖHNISCH, L. (2006): Politische Soziologie. Eine problemorientierte Einführung, Opladen.
- BORRINI-FEYERABEND, G. (2004): Governance of protected areas, participation and equity; In: Biodiversity Issues for Consideration in the Planning, Establishment and Management of Protected Areas Sites and Networks, Convention on Biological Diversity Technical Series 15, Secretariat of the Convention on Biological Biodiversity, Montreal.

- BORRINI-FEYERABEND, G., PIMBERT, M., FARVAR, M.T., KOTHARI, A. & RENARD, Y (2004): Sharing Power: Learning by Doing in Co-Management of Natural Resources throughout the World, IIED and IUCN/CEESP, Teheran. - online www.iucn.org/themes/ceesp/Publications/sharingpower.htm#download (1.5.2007)
- BOURDIEU, P. (1997): „Ökonomisches Kapital – kulturelles Kapital – Soziales Kapital, in: ders.: Die verborgenen Mechanismen der Macht, (Schriften zu Politik und Kultur, Bd. 1), Hamburg: VSA, 49-79.
- BRAND, K.-W. & FÜRST, V. (2002): „Voraussetzungen und Probleme einer Politik der Nachhaltigkeit“, in: Brand, K.-W. (Hrsg.): Politik der Nachhaltigkeit. Voraussetzungen, Probleme und Chancen – eine kritische Diskussion, Berlin: Ed. Sigma, 15-109.
- BREITENFELDER, U., HOFINGER, C. & KAUPA, I. (2008): „Der Einsatz von Fokusgruppen in der politischen Beratung“, in: Bröchler, S. & R. Schützeichel (Hrsg.): Politikberatung, Stuttgart: Lucius & Lucius, 70-82.
- BRIDGES, W. (2003): Managing Transitions. Da Capo Press; 2nd edition, Cambridge.
- BROGGI, M. (2002): Kämpft der Naturschutz mit der Akzeptanz? In: Deutscher Rat für Landespflege (Hrsg.): Die verschleppte Nachhaltigkeit: frühe Forderungen, aktuelle Akzeptanz. In: *Schriftenreihe des DRL 74*.
- BRUNNENGRÄBER, A., DIETZ, K., HIRSCHL, B. & WALK, H. (2004): Interdisziplinarität in der Governance-Forschung, Berlin: Zentrum Technik und Gesellschaft – Discussion-Paper 14/04.
- BÜCHTER, C. & LEINER, C. (2000): Schutzkategorien im Naturschutzrecht. Systematische und kritische Übersicht, Kassel.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (2002): Fünfter Bericht der Bundesrepublik Deutschland zum Übereinkommen der Vereinten Nationen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (CEDAW), Bonn.
- BÜTTNER, H. (2007): “Regional participation and communication processes – replacing or supplementing formal structures?”, in: Nischwitz, G. (ed.): Regional Governance – Stimulus for Regional Sustainable Development?, München: oekom, 103-116.
- CALUWÉ, L. & DE/VERMAAK, H. (2003); Learning to Change. A guide for Organization Change Agents. London.
- CASPARI, A. (2006): “Partizipative Evaluationsmethoden – zur Entmystifizierung eines Begriffs in der Entwicklungszusammenarbeit”, in: Flick, U. (Hrsg.): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen, Reinbek: Rowohlt, 365-384.
- CBD (2010): The updating and revision of the strategic plan of the convention for the post-2010 period. Cairo, 11-12 December 2009. <https://www.cbd.int/doc/strategic-plan/.../advance-africa-consultation.doc>
- COOKE, B. & KOTHARI, U. (2007): Participation: the new tyranny?, 4th impression, London: Zed Books.
- Cox T. (1993) Cultural Diversity in Organisation. Theory Research and Practice. San Francisco: Berret Koehler Publishers
- COX, T & BLAKE, S. (1991): the multicultural organization. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. Academy of Management Executive Vol. 5, Nr. 2., 34-47.
- Cox, T (1991): the multicultural organization. Academy of Management Executive Vol 5, Nr. 2, 34-47.
- Cox, T. JR., Cox, T. H., & O'NEILL, P. (2001): Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity. Business school management series. University of Michigan.
- COY, M & WEIXLBAUMER, N. (2006): Zukünftige Entwicklungsstrategien für den Biosphärenpark Großes Walsertal. Eine regionalwirtschaftliche und perceptionsgeographische Analyse.

- COY, M. & WEIXLBAUMER, N. (2007): "Der Biosphärenpark Großes Walsertal: Ein Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung im alpinen ländlichen Raum?", in: Innsbrucker Geographische Gesellschaft (Hrsg.): Alpine Kulturlandschaft im Wandel. Hugo Penz zum 65. Geburtstag, Innsbruck, 179-196.
- COY, M. & WEIXLBAUMER, N. (Hrsg.) (2009): Der Biosphärenpark als regionales Leitinstrument. Das Große Walsertal im Spiegel der Stakeholder, (alpine space – man & environment, Bd. 6), Innsbruck.
- CROUCH, C. (2008): Postdemokratie, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- DANGSCHAT, J. S. (2004): „Die Lokale Agenda 21 als Instrument der Verwaltungsmodernisierung“, in: Diebäcker, M. (Hrsg.): Partizipative Stadtentwicklung und Agenda 21: Diskurse – Methoden – Praxis, Wien: Verband Wiener Volksbildung, 41-50.
- DANGSCHAT, J. S. (2005): "Qualitative Sozialforschung und Partizipation", vhw FW 6/Dez. 2005, 302-306.
- DANNEMILLER TYSON ASSOCIATES (2000): Whole Scale Change Management. Unleashing the Magic of Organisations. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- DANNEMILLER TYSON ASSOCIATES (2000): Whole Scale Change Management. Unleashing the Magic of Organisations. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- DATLER, W., STEINHARDT, K., TRUNKENPOLZ, K. & HOVER-REISNER, N. (2008): Zweisamkeit vor Dreisamkeit? Infant Observation als Methode zur Untersuchung früher Triangulierungsprozesse, in: Ruth, J., Katzenbach, D., Dammasch, F. (Hg.): Triangulierung – Lernen, Denken, Handeln aus pädagogischer Sicht. Frankfurt: Brandes & Apsel, 85-109.
- DEKKER, P. & USLANER, E. (2001): Social Capital and Participation in Everyday Life, London: Routledge.
- DEMIROVIC, A. (2008): Das Problem der Macht bei Michel Foucault, IPW Working Paper No. 2/2008, Wien: Institut für Politikwissenschaft der Univ. Wien.
- DETH, J. W. VAN (2003): „Vergleichende politische Partizipationsforschung“, in: Berg-Schlosser, D. & F. Müller-Rommel (Hrsg.): Vergleichende Politikwissenschaft, 4. überarb. u. erw. Aufl., Opladen: Leske + Budrich, 167-187.
- DEUTSCHES MAB-NATIONALKOMITEE BEIM BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (Hg.) (2003): Voller Leben. UNESCO-Biosphärenparke - Modellregionen für eine Nachhaltige Entwicklung, Berlin, Heidelberg.
- DIMAGGIO, P. & POWELL, W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review 48, 147-160.
- DOPPLER, K. & LAUTERBURG, L. (2005), Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main.
- DÜRR, H.-P. (2000): Für eine zivile Gesellschaft. Beiträge zu unserer Zukunftsfähigkeit, München: DTV.
- EEOC (2005): Occupational Employment in Private Industry by Race/Ethnic Group/Sex, and by Industry, United States, 2002. www.eeoc.gov/stats/jobpat/2002/us.html (15.07.2005).
- ELLIS, E.C. & N. RAMANKUTTY (2008): Putting people in the map - anthropogenic biomes of the world. In: *Front Ecol Environ* 2008.
- ERDMANN K.-H. & FROMMBERGER, J. (1999): Neue Naturschutzkonzepte für Mensch und Umwelt, Berlin.
- ERDMANN, K.-H. (1999): Naturschutz - quo vadis? Anregungen zu einer Neuausrichtung. In: Petermanns Geographische Mitteilungen 143, Pilotband 2000, S.80-85.
- ERDMANN, K.-H., BRENDLE, U. & MEIER, A. (2004): Kommunikation und Kooperationen. - In: Deutsches MAB-Nationalkomitee (Hrsg.): Voller Leben. UNESCO-Biosphärenparke - Modellregionen für eine Nachhaltige Entwicklung. Berlin, Heidelberg u.a., S.59-65.
- EUROPEAN UNION (2000): Council Directive 2000/43/EC of 29 June 2000 implementing the principle of equal treatment between persons irrespective of racial or ethnic origin, Brussels.

- FERRARO, P.J. (2001): Global habitat protection: Limitations of development interventions and a role for conservation performance payments. In: *Conservation Biology* 15/4.
- FINKE, M. (2006): Diversity-Management: Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen, 2. verb. Aufl., Hampp, München und Mering.
- FISCHER, F. (2000): Citizens, Experts, and the Environment. The Politics of Local Knowledge, Durham: Duke University Press.
- FISCHER, F. (2003): Reframing Public Policy. Discursive Politics and Deliberative Practices, Oxford: Oxford University Press.
- FISCHER, F. (2008): The Importance of Law Enforcement for Protected Areas. Don't Step Back! Be Honest – Protect". In: *GAIA, Ökologische Perspektiven für Wissenschaft und Gesellschaft, S1/2008, Special Issue: Protected Areas and Biodiversity Conservation. Ökom Verlag München.*
- FLICK, U. (2002): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, Reinbek: Rowohlt.
- FOUCAULT, M. (1999): Der Wille zum Wissen. Band 1: Sexualität und Wahrheit, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- FOUCAULT, M. (2000): "Governmentality", in: Foucault, M. (ed.): The essential works of Foucault 1954-1984, New York/London: Penguin Books.
- FREY, R. (2003): Gender im Mainstreaming - Geschlechtertheorie und -praxis im internationalen Diskurs. Taunus, Königstein.
- FROSCHAUER, U., LUEGER, M. (1992): Das qualitative Interview. Zur Analyse sozialer Systeme: Wien: WUV.
- FÜRST, D. (2007): „Regional Governance“, in: Benz, A., S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden: VS Verlag, 353-365.
- FÜRST, D., M. LAHNER & K. POLLERMANN (2006): Entstehung und Funktionsweise von Regional Governance bei dem Gemeinschaftsgut Natur und Landschaft. Analysen von Place-Making und Governance-Prozessen in Biosphärenparken in Deutschland und Großbritannien, Hannover.
- GARDENSWARTZ, L. & ROWE A. (1993): Managing Diversity: a complete desk reference and planning guide. New York: Burrigde.
- GETZNER, M. & JUNGMEIER, M. (EDS.) (2009): Improving Protected Areas. Series: Proceedings in the Management of Protected Areas, Vol. 1. Johannes Heyn Verlag, Klagenfurt.
- GETZNER, M., JOST, S. & JUNGMEIER, M. (2002): Naturschutz und Regionalwirtschaft. Regionalwirtschaftliche Auswirkungen von Natura 2000-Gebieten in Österreich, Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- GOHL, C. & WÜST, J. (2008): "Beteiligung braucht Wissen – Beteiligung schafft Wissen", in: Vetter, Angelika (Hrsg.): Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung, Wiesbaden: VS Verlag, 259-277.
- GRAHAM, J., AMOS, B. & PLUMPTREE, T. (2003): Governance principles for protected areas in the 21st century. Paper prepared for the Vth IUCN World Parks Congress, Durban, South Africa. Ottawa: Institute of Governance.
- GRUNWALD, A. & J. KOPFMÜLLER (2006): Nachhaltigkeit, Frankfurt a. M.: Campus.
- HÄDER, M. (2006): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung, Wiesbaden: VS Verlag.
- HÄDER, M. (2008): „Die Delphi-Methode“, in: Bröchler, S. & R. Schützel (Hrsg.): Politikberatung, Stuttgart: Lucius & Lucius, 33-46.
- HALL, STEWART (1994): Rassismus und kulturelle Identität. Argument Verlag Hamburg.
- HAMMER, T. (2002): Das Biosphärenpark-Konzept als Instrument nachhaltiger Regionalentwicklung? – Beispiel Entlebuch, Schweiz. In: Mose, I. und Weixlbaumer, N. (Hg.) (2002): Naturschutz: Großschutzgebiete und Regionalentwicklung.

- HAMMER, T. (2003): Großschutzgebiete – Instrumente nachhaltiger Entwicklung. München.
- HÄUSLER, R., BECKER, R., BAHR, B. & BRÜCKMANN, S. (1998): Lokale Agenda 21 – Zukunft braucht Beteiligung. Wie man Agenda-Prozesse initiiert, organisiert und moderiert, Bonn: Wissenschaftsladen.
- HÄUBERMANN, H. (2005): „Politisches Vertrauen und Partizipation“, vhw FW 6 / Dezember 2005, 298-301.
- HEBERLE, K. & STOLZENBERG, K. (2006): Change Management Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – MitarbeiterInnen mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung, Berlin.
- HEILAND, S. (1999): Individuelle und gesellschaftliche Bedingungen umweltgerechten Verhaltens, ihre Bedeutung für den Naturschutz und die Durchsetzung seiner Ziele. Landsberg, ecomed.
- HEIN, G. & KRUSE-GRAUMANN L. (2004): „Von der Umweltbildung zum Lernen für Nachhaltigkeit“, in: Deutsches MAB-Nationalkomitee (Hrsg.): Voller Leben. UNESCO-Biosphärenparke – Modellregionen für eine Nachhaltige Entwicklung, Heidelberg: Springer, 53-58.
- HEINTEL, P. (2003): Interventionsforschung, in: Heintel, P., Krainer, L., Paul-Horn, I. (Hg.): Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung, Band 2 (Interventionswissenschaft - Interventionsforschung. Erörterungen zu einer Prozesswissenschaft vor Ort. Eine Dokumentation verfasst von Esther Schmidt, Klagenfurt, 21-26.
- HEITGER, B., DOUJAK, A. (2002): Harte Schritte Neues Wachstum. Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Change Management – Das Konzept der Unbalanced Transformation.
- HINSHELWOOD, R. D. & SKOGSTAD, W. (2006): Die Methode der Organisationsbeobachtung, in: R.D. Hinshelwood & Skogstadt, W. (Hg.), Organisationsbeobachtung. Psychodynamische Aspekte der Organisationskultur im Gesundheitswesen. Gießen: Psychosozial Verlag, 43-54.
- HINTE, W. (2001): “Bewohner ermutigen, aktivieren, organisieren. Methoden und Strukturen für ein effektives Stadtteilmanagement“, in: Alisch, M. (Hrsg.): Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die soziale Stadt, 2. Aufl., Opladen: Leske + Budrich, 153-170.
- HLAWATSCH, U., NEUMÜLLER, J., TRATTNIG, R. & VOGL, C. (2006): „Auf dem Weg zu einer Kultur der Nachhaltigkeit – eine gemeinsame Spurensuche“, in: Gehmacher, E., S. Kroismayr, J. Neumüller & M. Schuster (Hrsg.): Sozialkapital. Neue Zugänge zu gesellschaftlichen Kräften, Wien: Mandelbaum, 209-234.
- HOCKINGS, M., STOLTON, S. & DUDLEY, N. (2000): Evaluating Effectiveness – A Framework for Assessing the Management of Protected Areas. IUCN, Gland und Cambridge.
- HÖFFE, O. (2004): Wirtschaftsbürger – Staatsbürger – Weltbürger. Politische Ethik im Zeitalter der Globalisierung, München: C.H. Beck.
- HOLMAN, P., DEVANE, T. & CADY, S. (2007); The Change Handbook. The definitive Resource on today’s best methods for engaging whole systems. San Francisco.
- HOLZER, B. (2006): Netzwerke, Bielefeld: transcript.
- HUGHES, M. (2006): Change Management. A critical Perspective. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- HUSSONG, H. (2006): Auf dem Weg zur Biosphäre Bliesgau. Der Einfluss regionaler Akteure auf den Prozess der Implementierung eines Biosphärenparks im Bliesgau. Saarbrücker Landeskundliche Arbeiten. Reihe landeskundlicher Online-Publikationen des Instituts für Landeskunde im Saarland e.V., Band 1, 2006.
- INVERSINI, S. (2008). Situationsangepasstes Change Management - Untersuchung zu einem Kontingenzansatz. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.

- IPSEN, D. (1993): „Regionale Identität: Überlegungen zum politischen Charakter einer psychosozialen Raumkategorie“, Raumforschung und Raumordnung, Heft 1, 9-18.
- IUCN (Hg.): Workshop Stream III: Governance of Protected Areas – New Ways of Working together.
- IVANISIN, M. (2006): Regionalentwicklung im Spannungsfeld von Nachhaltigkeit und Identität, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- JANSEN, D. & WALD, A. (2006): „Netzwerktheorien“, in: Benz, A., S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden: VS Verlag, 188-199.
- JANSEN, D. (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele, 3. überarb. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag.
- JEKEL, T. (1998): Regionalmanagement und Regionalmarketing. Theoretische Grundlagen kommunikativer Regionalplanung. SIR 18, Salzburger Institut für Raumordnung und Wohnen, Salzburg.
- JOHNSON, A. G., (2001): Privilege, Power, and Difference. New York: McGraw-Hill.
- JUNG R. H. & SCHÄFER H. M (2003) Vielfalt gestalten – Managing Diversity Frankfurt a.M. London: IKO.
- JUNGMEIER, M. & DRAPELA, J., (2002): Zum Landschaftswandel in Unterkärnten – Das „Landschaftsfenster“ Feistritz ob Bleiburg 1830–2020. Carinthia II 192/112, 487–510.
- JUNGMEIER, M. & KIRCHMEIR, H. (2008): WebGIS. Pflichtenheft für den Biosphärenpark Wienerwald. Studie im Auftrag von: Biosphärenpark Wienerwald Management GmbH, Bearbeitung: E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt, 69S.
- JUNGMEIER, M., KIRCHMEIR, H., KÜHMAIER, M., VELIK, I. & ZOLLNER, D. (2005): IPAM-Toolbox. Transnational Results (Expert System, Toolbox and Best Practice) – Study commissioned by: Office of the Carinthian Government Dept. 20, Execution: E.C.O. Institute for Ecology Ltd., Klagenfurt, S68.
- JUNGMEIER, M., KOHLER, Y., OSSOLA, C., PLASSMANN G., SCHMIDT, C., ZIMMER, P. & ZOLLNER, D. (2006): Protected Areas - Can large protected areas be instruments of sustainable development and at the same time suitable instruments for protecting natural diversity?, Report of Project Question 3 – Projekt “Zukunft Alpen” der CIPRA International, Schaan.
- JUNGMEIER, M., ZOLLNER, D. & SONNTAG, H. (2008): Alpenpark Karwendel - Karwendelprogramm 2013: Perspektiven, Ziele, Projekte. Studie im Auftrag von: Verein Alpenpark Karwendel, Bearbeitung: E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt, S45.
- JUNGMEIER, M., ZOLLNER, D., HERZOG, E. & UNGLAUB, R. (2003): Naturparkstudie Karawanken. Teil 1: Machbarkeitsstudie Verein Regionalentwicklung Südkärnten, Bearbeitung: E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt, S59 + Anhang.
- JUNGMEIER, M., ZOLLNER, D., PFLEGER, B., WEIGLHOFER, S. & SONNTAG, H. (2009): Optionenprüfung Alpenpark Karwendel. Im Auftrag von: Amt der Tiroler Landesregierung, Bearbeitung: E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt, S48+Anhang.
- KALS, R. (1997): Schutzgebietsmanagement als integrierter Bestandteil der Regionalentwicklung. In: ARO, Alpine Raumordnung 14, 80-84.
- KASTENHOFER, K. (2009): Wissenschaftskulturen in den Nichtwissenschaften: Der Umgang mit Nichtwissen und Risiko. Präsentationsunterlagen im Zuge der Fachtagung „Wissenschaftskulturen“ auf der Universität für Klagenfurt, 11.11.2009.
- KELLER, R. (2007): Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen, 3. aktual. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag.

- KIRCHMEIR, H., JUNGMEIER, M., KÜHMAIER, M. & PICHLER-KOBAN, C. (2005): Detailplanung zum Biosphärenpark Wienerwald. Bereich Wald. Studie im Auftrag von: Biosphärenpark Wienerwald Management, Bearbeitung: E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt, S116.
- KIRCHMEIR, H., ZOLLNER, D., DRAPELA, J. & JUNGMEIER, M., (2002): Prognose regionaler Landschaftsentwicklungen unter Berücksichtigung von naturräumlichen und sozio-ökonomischen Faktoren. In: Strobl, J., Blaschke, T. & Griesebner, G. (Hrsg.): Angewandte Geographische Informationsverarbeitung XIV – Beiträge zum AGIT-Symposium Salzburg 2002. Wichmann, Heidelberg, 244-253.
- KIBLER, L. (2007): Politische Soziologie. Grundlagen einer Demokratiewissenschaft, Konstanz.
- KLAFFL, I., OBERLEITER, I. & TIEFENBACH, M. (1999): Biogenetische Reservate und Biosphärenparke in Österreich, Wien: Umweltbundesamt.
- KÖCK, G. & LANGE, S. (2007): „UNESCO-Biosphärenparke in Österreich – Modellregionen für eine nachhaltige Entwicklung“, Perspektiven 7/2007, 14-18.
- KÖCK, G., KOCH, G. & DIRY, C. (2009): „The UNESCO Biosphere Reserve ‚Biosphärenpark Wienerwald‘ (Vienna Woods) – a Long History of Conservation“, *eco.mont* 1(1), 51-56.
- KOTTER, J. P. (2002): *The Heart of Change. Real-Life Stories of how People change their Organizations*. Boston.
- KOTTER, J. P. (1996); *Leading Change*. Boston.
- KRAINER, L. & TRATTNIG, R. (HRSG.) (2007): *Kulturelle Nachhaltigkeit. Konzepte, Perspektiven, Positionen*, München: oekom.
- KRAINER, L. (2006): *Interventionsforschung – eine Methode der Prozessethik?* in: Heintel, P., Krainer, L., Ukowitz, M. (Hg.): *Beratung und Ethik. Praxis, Modelle, Dimensionen*. Berlin: Leutner, 92-119
- KRAINZ, E., PAUL-HORN, I. (2009): Metapher als Intervention. Die bewege Kraft sprachlicher Bilder, in: Zeitschrift Gruppensdynamik und Organisationsberatung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1/2009, 22-46
- KRELL, G. (1996): Mono- oder multikulturelle Organisation? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand. In: *Industrielle Beziehungen* 3, 334-350.
- KRELL, G. (1998): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. 2., aktual. u. erw. Aufl., Wiesbaden
- KRÜGER, W. (2006): *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*.
- KRUSE-GRAUMANN, L. (2004): „Menschen und Kulturen in Biosphärenparken“, in: Deutsches MAB-Nationalkomitee (Hrsg.): *Voller Leben. UNESCO-Biosphärenparke – Modellregionen für eine Nachhaltige Entwicklung*, Heidelberg: Springer, 42-52.
- KUMBIER D., SCHULZ VON THUN, F. (2006): *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*.
- LACKNER, D. & LOISKANDL, G. (2007): „Das Zukunftskonzept für den Wienerwald – UNESCO Biosphärenpark“, *Perspektiven* 7/2007, 19-20.
- LAHNER, M. (2009): *Regional Governance in Biosphärenparken. Eine Analyse am Beispiel der Regionen Rhön und Schalsee unter Einbeziehung von Place-Making*, Stuttgart: ibidem.
- LAMNEK, S. (1995): *Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken*. Weinheim/München: Beltz.
- LANGE, S. (2005): *Leben in Vielfalt. UNESCO-Biosphärenparke als Modellregionen für ein Miteinander von Mensch und Natur. Österreichischer Beitrag zum UNESCO-Programm „Der Mensch und die Biosphäre“*, Wien: Verlag der österreichischen Akademie der Wissenschaften.
- LAZAR, R.A., LEHMANN, N. & HÄUSINGER, G. (1986): Die psychoanalytische Beobachtung von Babys innerhalb der Familie, in: Stork, J. (Hg.): *Zur Psychologie und Psychopathologie des Säuglings*. Stuttgart: Frommann-holzboog, 185-211.

- LIEB, S., KIRCHMEIR, H. & JUNGMEIER, M. (2006): Freizeittouristisches Infrastrukturkonzept für den Biosphärenpark Wienerwald - Phase 1. Studie im Auftrag von: Biosphärenpark Wienerwald Management, Bearbeitung: E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt, S23.
- LOCKWOOD, M., WORBOYS, G.L., KOTHARI, A. (HG.) (2006): Managing Protected Areas – A global Guide, Earthscan, London.
- LODEN, M. ROSENER J.B. (1991): Workforce America! Manageing employee diversity as a vital resource. Homwood, Illinois: Business One Irwin.
- LOEBBERT, M. (2006): The Art of Change. Von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen und Organisationen zu führen, Leonberg.
- LÖW, M. & STURM, G. (2005): „Raumsoziologie“, in: Kessl, F., C. Reutlinger, S. Maurer & O. Frey (Hrsg.): Handbuch Sozialraum, Wiesbaden: VS Verlag, 31-48.
- LÖW, M. (2001): Raumsoziologie, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- LUKESCH, R., PAYER, H. & RABENAU, J. (2008): „Wissen von innen – Fokusgruppen in der Begleitforschung zu ‚Regionen Aktiv‘“, in: Böcher, M., M. Krott & S. Tränkner (Hrsg.): Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung. Ergebnisse der Begleitforschung zum Modell- und Demonstrationsvorhaben „Regionen Aktiv“, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 179-205.
- MARTINSEN, R. (2006a): Demokratie und Diskurs: Organisierte Kommunikationsprozesse in der Wissensgesellschaft, Baden-Baden: Nomos.
- MARTINSEN, R. (2006b): „Partizipative Politikberatung: Der Bürger als Experte“, in: Falk, S., D. Rehfeld, A. Römmele & M. Thunert (Hrsg.): Handbuch Politikberatung, Wiesbaden: VS Verlag.
- MASSEY, D. (2006): „Keine Entlastung für das Lokale“, in: Berking, H. (Hrsg.): Die Macht des Lokalen in einer Welt ohne Grenzen, Frankfurt a. M., 25-31.
- MAYERL, D. (2004): „Das Netzwerk der Biosphärenparke in Deutschland“, in: Deutsches MAB-Nationalkomitee (Hrsg.): Voller Leben. UNESCO-Biosphärenparke – Modellregionen für eine Nachhaltige Entwicklung, Heidelberg: Springer, 26-41.
- MAYNTZ, R. (1993): „Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen“, in: Windhoff-Heritier, A. (Hrsg.): Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung, PVS Sonderheft 24, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 39-56.
- MAYNTZ, R. (2009): „Governancetheorie: Erkenntnisinteresse und offene Fragen“, in: Grande, E. & S. May (Hrsg.): Perspektiven der Governance-Forschung, (Schriften des Münchner Centrums für Governance-Forschung, Bd. 1), Baden-Baden: Nomos, 9-19.
- MEADOWCROFT, J. (2004): „Participation and sustainable development: modes of citizen, communal and organisational involvement“, in: Lafferty, W.M. (ed.): Governance for Sustainable Development. The challenge of Adopting Form to Function, Cheltenham: Edward Elgar.
- MEYER, CH. & KLINGELE, I. (2007): Biosphärenpark Rhön: Partizipation im Ökosystemaren Ansatz und historischer Rückblick. Beiträge Region und Nachhaltigkeit zur Forschung und Entwicklung im UNESCO-Biosphärenpark Rhön, Heft 4 (<http://www.rhoenprojekt.de/beitraege.html>).
- MOSE, I. & WEIXLBAUMER N. (2006): Protected Areas as a Tool for Regional Development? In: Siegrist, D., Clivaz, C., Hunziker, M. & Iten, S.: Exploring the Nature of Management. Proceedings of the Third International Conference on Monitoring and Management of Visitor Flows in Recreational and Protected Areas. University of Applied Sciences Rapperswil, Switzerland, 13-17 September 2006. Rapperswil, S. 149-154.
- MOSE, I. & WEIXLBAUMER, N. (HG.) (2002): Naturschutz – Großschutzgebiete und Regionalentwicklung. Aachener Schriften – Schriftenreihe Naturschutz und Freizeitgesellschaft, Band 5, St. Augustin.

- MOSER, R., K. SIEGHARTSLEITNER & H. LICHTENWÖRTHNER (2008): Miteinander Bürger gewinnen, Wien: Manz.
- NEUMANN, R. & GRAF, G. (2007): Management-Konzepte im Praxistest. Linde Verlag, Wien.
- NORRIS, P. (2002): Democratic Phoenix: Reinventing Political Activism, Cambridge: Cambridge University Press.
- OELS, A. (2003): Evaluating stakeholder participation in the transition to sustainable development. Methodology, case studies, policy implications, Münster: LIT.
- OELS, A. (2007): „Nachhaltigkeit, Partizipation und Macht – oder: Warum Partizipation nicht unbedingt zu Nachhaltigkeit führt“, in: Jonuschat, H., E. Baranek, M. Behrendt, K. Dietz, B. Schlußmeier, H. Walk & A. Zehm (Hrsg.): Partizipation und Nachhaltigkeit: Vom Leitbild zur Umsetzung, (Ergebnisse sozial-ökologischer Forschung, Bd. 7), München: oekom, 28-43.
- ÖGUT, ÖSTERREICHISCHE GESELLSCHAFT FÜR UMWELT UND TECHNIK (2004): Der Nutzen von Öffentlichkeitsbeteiligung aus der Sicht der AkteurInnengruppen. Arbeitsblätter zur Partizipation.
- ONLINE: www.iucn.org/themes/ceesp/Wkg_grp/TILCEPA/WPC/governance%20final%20report%20Oct%2003.pdf (2.5.2007).
- ONLINE: www.cipra.org/alpknowhow/060424eReportQ3Final/download (1.5.2007).
- ÖSTERREICHISCHES MAB-KOMITEE (HG.) (2006): Nationale Kriterien für Biosphärenparks in Österreich. (download unter: http://www.biosphaerenparks.at/biosphaerenparks/kriterien/MABkriterien_dd.pdf).
- OTT, K. (2002): Akzeptanzdefizite im Naturschutz. In: Deutscher Rat für Landespflege (Hrsg.): Die verschleppte Nachhaltigkeit: frühe Forderungen, aktuelle Akzeptanz. In: *Schriftenreihe des DRL* 74.
- PASTILLE KONSORTIUM (2002): Indikatoren in Aktion. Ein Praxisleitfaden zur besseren Anwendung von Nachhaltigkeits-Indikatoren auf lokaler Ebene, London: London School of Economics.
- PAYER, H. (2002): Wie viel Organisation braucht das Netzwerk? Entwicklung und Steuerung von Organisationsnetzwerken mit Fallstudien aus der Cluster- und Regionalentwicklung, auf: Homepage der ÖAR-GmbH: <http://www.oear.at/OEAR_Dissertation_Netzwerk_Payer_2002_1,7MB.pdf>, (08.04.2009).
- PAYER, H. (2008): „Netzwerk, Kooperation, Organisation – Gemeinsamkeiten und Unterschiede“, in: Bauer-Wolf, S., H. Payer & G. Scheer (Hrsg.): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung, Wien/New York: Springer, 5-22.
- PELINKA, A. & ROSENBERGER, S. (2007): Österreichische Politik: Grundlagen – Strukturen – Trends, 3. aktual. Aufl., Wien: WUV.
- PFEFFERKORN, W., LEITGEB-ZACH, M., HECKL, F. & GOTTSBERGER, T. (2006): Vielfalt statt Zwiespalt. Begleitfaden zum Mitgestalten von Lebensräumen – ein Beitrag zur Umsetzung der Biodiversitätskonvention. Herausgegeben von der Umweltbundesamt GmbH, Wien. Logos Verlag Berlin.
- PFEIFFER, C. (2004): Integrierte Kommunikation von Sustainability-Netzwerken, Frankfurt a. M.: Lang.
- PHILLIPS, A. (2003): Turning Ideas on Their Head – The New Paradigm for Protected Areas. In: *The George Wright FORUM. Volume 20, Number 2*.
- PLACHTER, H., L. KRUSE-GRAUMANN & W. SCHULZ (2004): „Biosphärenparke: Modellregionen für die Zukunft“, in: Deutsches MAB-Nationalkomitee (Hrsg.): Voller Leben. UNESCO-Biosphärenparke – Modellregionen für eine Nachhaltige Entwicklung, Heidelberg: Springer, 16-25.
- POLLERMANN, K. (2008): „Motivation der Akteure in kooperativen Prozessen – empirische Befunde aus motivationspsychologischer Sicht“, Raumplanung 138-39, 159-163.
- PRITTWITZ, V. VON (2007): Vergleichende Politikanalyse, Stuttgart: Lucius & Lucius.

- PÜTZ, M. (2004): Regional Governance. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und eine Analyse nachhaltiger Siedlungsentwicklung in der Metropolregion München, München: oekom.
- REIMOSER, F., LEXER, W., BRANDENBURG, CH., ZINK, R., HECKL, F., BARTEL, A., FERNER, B. & MUHAR, A. (2008): Integratives nachhaltiges Wildtiermanagement im Biosphärenpark Wienerwald.
- RENN, O. (2006): Participatory processes for natural resource management. In: *Stoll-Kleemann & Welp (Hrsg.): Stakeholder dialogues in natural resource management: Theory and practice. Springer-Verlag, Berlin.*
- REUTZ-HORNSTEINER, B. (2001): Der UNESCO Biosphärenpark Großes Walsertal – natürlich menschlich – vom Leitbild zur konkreten Umsetzung, Tagungsband CIPRA - Österreich Jahresfachtagung 2001 „Wer hat Angst vor Schutzgebieten?“, Wien, 111-120.
- REUTZ-HORNSTEINER, B. (2002): Entwicklung von unten – der Weg des Biosphärenparks Großes Walsertal, Österreich. In: Mose, I., Weixlbaumer, N: Aachener Schriften – Schriftenreihe Naturschutz und Freizeitgesellschaft, Band 5, Naturschutz – Großschutzgebiete und Regionalentwicklung, St. Augustin, 40-55.
- REUTZ-HORNSTEINER, B. (2003): The Grosses Walsertal Biosphere Reserve in Austria: „Taking the future in our hands“. In: Biosphere Reserves Bulletin of the World Network, Nr. 12, UNESCO (Hg.), Paris, S32 f.
- RIEDEL-HASTIK, E. (2008): Biosphärenpark Wienerwald. Bedeutungs- und Nutzungswandel einer Kulturlandschaft, Wien: unveröffentlichte Diplomarbeit.
- RÖSENER, B. (2007): „Partizipationsprozesse gestalten: Worauf kommt es (nicht) an?“, in: Jonuschat, H., E. Baranek, M. Behrendt, K. Dietz, B. Schlußmeier, H. Walk & A. Zehm (Hrsg.): Partizipation und Nachhaltigkeit: Vom Leitbild zur Umsetzung, Ergebnisse sozial-ökologischer Forschung, Bd. 7, München: oekom, 76-80.
- RUDZIO, W. (2006): Das politische System der Bundesrepublik Deutschland, 7. aktual. u. erw. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag.
- SAAM, N.J. (2008): „Nachhaltigkeit transformativer Verfahren politischer Partizipation? Theoretische Grundlagen und Konsequenzen für die Evaluierung“, in: Kersting, N. (Hrsg.): Politische Beteiligung. Einführung in dialogorientierte Instrumente politischer und gesellschaftlicher Partizipation, Wiesbaden: VS Verlag, 255-269.
- SARASIN, P. (2006): Michel Foucault zur Einführung, 2. überarb. Aufl., Hamburg: Junius.
- SARETZKI, T. (2003): „Aufklärung, Beteiligung und Kritik. Die argumentative Wende in der Policy-Analyse“, in: Schubert, K. & N.C. Bandelow (Hrsg.): Lehrbuch der Politikfeldanalyse, München: Oldenbourg, 391-417.
- SARTORI, V.S. (2007): „Gestärkte Bürgerschaft in einer globalisierten Welt? Das partizipative Modell von Porto Alagres“, in: Eberharter A. & A. Exenberger (Hrsg.): Globalisierung und Gerechtigkeit. Eine transdisziplinäre Annäherung, Innsbruck: IUP, 127-142.
- SCHAFFER, R. H. (1988): The Breakthrough Strategy. Using shortterm successes to build the high performance Organization. New York.
- SCHEER, G. (2008): „Regionalentwicklung und Netzwerke“, in: Bauer-Wolf, S., H. Payer & G. Scheer (Hrsg.): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung, Wien/New York: Springer, 1-4.
- SCHEFF, J. (1999): Lernende Regionen. Regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen, Wien: Linde.
- SCHEIN, E. (1985): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. Jossey-Bass, San Francisco.
- SCHINDLER, D. (2006a): „Qualitative Netzwerkanalyse“, in: Behnke, J., T. Gschwend, D. Schindler & K.-U. Schnapp (Hrsg.): Methoden der Politikwissenschaft. Neuere qualitative und quantitative Analyseverfahren, Baden-Baden: Nomos, 287-296.

- SCHINDLER, D. (2006b): „Die Rolle von Ideen und Deutungsmustern in der Politik. Wissenspolitologische Perspektiven auf Netzwerke“, in: Hollstein, B. & F. Straus (Hrsg.): Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen, Wiesbaden: VS Verlag, 99-117.
- SCHMIDT-TANGER, M. (1998): Veränderungscoaching. Kompetent verändern. NLP im Changemanagement, im Einzelcoaching und Teamcoaching; Junfermann Verlag, Paderborn.
- SCHNEIDER, V. & JANNING, F. (2006): Politikfeldanalyse. Akteure, Diskurse und Netzwerke in der öffentlichen Politik, Wiesbaden: VS Verlag.
- SCHRÖDER, R. (1995): Kinder reden mit! Beteiligung an Politik, Stadtplanung und -gestaltung. Hrsg. von LBS-Initiative Junge Familie. Beltz Verlag, Weinheim und Basel., S.13, Artikel für Zeitschrift JUGENDHILFE.
- SCHRÖDER, W. (1998): Akzeptanzsicherung von Großschutzgebieten: Erfahrungen eines Beraters. In: Wiersbinski, N., Erdmann, K.-H. & H. Lange (Red.) (1998): Zur gesellschaftlichen Akzeptanz von Naturschutzmaßnahmen. BfN-Skripten 2.
- SCHROER, M. (2006): Räume, Orte, Grenzen. Auf dem Weg zu einer Soziologie des Raums, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- SCOTT, A. (2003): Identity and Democracy in the Age of Globalisation, (Lokale Identitäten und überlokale Einflüsse, Bd. 3), Wien: Kommission für Sozialanthropologie an der Akademie der Wissenschaften.
- SENGE, P., KLEINER A., ROBERTS, CH., ROSS R., ROTH G. & SMITH, B. (1999): The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations Doubleday Paperback Edition, New York.
- SENNETT, R. (2009): Der flexible Mensch, 6. Auflage, Berlin: Berlin Verlag.
- SEPEHRI, P (2001): Wahrnehmung von Diversity in internal tätigen Unternehmen. Verständnis und ökonomische Relevant. Unveröffentlichte Dissertation Potsdam.
- SHEPHERD, G. (2004): The Ecosystem Approach. Five Steps to Implementation. Ecosystem Management Series. IUCN, Gland, Cambridge.
- SILVERMAN H. J. (2006): Zwischenzonendenkforschung als Interventionsforschung ohne Intervention, in: Heintel, P., Krainer, L., Paul-Horn, I. (Hg.): Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung, Band 4, Beiträge zur Interdisziplinären Ringvorlesung Interventionsforschung 2003, S. 59 - 66.
- SIMMEN, H. & WALTER, F. (2007): Landschaft gemeinsam gestalten – Möglichkeiten und Grenzen der Partizipation. Thematische Synthese zum Forschungsschwerpunkt III „Zielfindung und Gestaltung“. Schweizerischer Nationalfonds SNF zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung, Zürich.
- SIMON, F. (2007): Systemische Organisationstheorie Carl-Auer-Verlag.
- SOLOMON, R. & FLORES, F. (2001): Building Trust In Business, Politics, Relationships, and Life. Oxford University Press, New York.
- STEIER, F., GYLLENPALM, B., BROWN, J. & BREDEMEIER, S. (2008): „World Café. Förderung der Teilhabekultur“, in: Kersting, N. (Hrsg.): Politische Beteiligung. Einführung in dialogorientierte Instrumente politischer und gesellschaftlicher Partizipation, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 167-180.
- STICHWEH, R. (2005): Inklusion und Exklusion. Studien zur Gesellschaftstheorie, Bielefeld.
- STOLL, S. (1999): Akzeptanzprobleme bei der Ausweisung von Großschutzgebieten. Ursachenanalyse und Ansätze zu Lösungen,. Europäische Hochschulschriften, Reihe XLII „Ökologie, Umwelt und Landespflge“. Peter Lang Verlag Frankfurt a.M.
- STOLL-KLEEMANN, S. & WELP, M. (2008): „Participatory and Integrated Management of Biosphere Reserves“, GAIA 17/51, 161-168.

- STOLL-KLEEMANN, S. & WELP, M. (2008): Participatory and Integrated Management of Biosphere Reserves. Lessons from Case Studies and a Global Survey. In: *GAIA, Ökologische Perspektiven für Wissenschaft und Gesellschaft, S1/2008, Special Issue: Protected Areas and Biodiversity Conservation*. Ökom Verlag München.
- STOLL-KLEEMANN, S. & WELP, M. (EDS.) (2006): Stakeholder dialogues in natural resources management: theory and practice, Berlin: Springer.
- STOLL-KLEEMANN, S. (2001): Barriers to nature conservation in Germany: A model explaining opposition to protected areas. In: *Journal of Environmental Psychology* 21.
- STOLTENBERG, U. (2007): „Gesellschaftliches Lernen und Partizipation“, in: Jonuschat, H., E. Baranek, M. Behrendt, K. Dietz, B. Schlußmeier, H. Walk & A. Zehm (Hrsg.): Partizipation und Nachhaltigkeit: Vom Leitbild zur Umsetzung, Ergebnisse sozial-ökologischer Forschung, Bd. 7, München: oekom, 96-105.
- STUBER M. (2002): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Luchterhand.
- TERBORGH, J., VAN SCHAIK, C. DAVENPORT, L. & RAO, M. (HG.) (2002): Making parks work. Strategies for Preserving Tropical Nature. Island Press.
- THOMAS, R. (1991): Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity. New York.
- TOCQUEVILLE, A. DE (2004 [1834]): Über die Demokratie in Amerika, Stuttgart: Reclam.
- TORFING, J. (2006): „Governance Networks and their democratic anchorage“, in: Melchior, J. (ed.): New Spaces of European Governance, Vienna: Department of Political Science.
- TRATTNIG, R. (2008b): „Zukunftsfaktor Sozialkapital – Praktische Überlegungen zu Staat und Zivilgesellschaft in Österreich“, in: Bußjäger, P. (Hrsg.): Sozialkapital, regionale Identität und Föderalismus, Wien: Braumüller, 77-91.
- TREIBEL, A. (2000): Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart, 5. Aufl., Opladen: Leske + Budrich.
- TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER CH. (2004): Managing People Across Cultures, Capstone, Culture for Business Series.
- UNESCO (HRSG.) (1996): Biosphärenparke. Die Sevilla-Strategie und die Internationalen Leitlinien für das Weltnetz. Bundesamt für Naturschutz, Bonn.
- VEDDER G. (2003): Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management. In: Wächter, H., Vedder G.; Führung M. (Hrsg): Personelle Vielfalt in Organisationen. München, Mering: Hampp, 14-27.
- VEDDER G. (2004): Diversity Management und Interkulturalität München, Mering, Hampp.
- VEDDER G. (2005a): Denkanstöße zum Diversity Management In: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik Nr. 1, 2005, 34-43.
- VEDDER G. (2005b): Diversity Management – Quo vadis? In: Personal 05 und 2005, 20-22
- VERLOO, M. & ROGGE BAND, C. (1996): Gender impact assessment: The development of a new instrument in the Netherlands. IMPACT ASSESSMENT, 14(1), 3-20.
- WALLNER, A. (2002): Biosphärenparke – Chance für eine Region oder Einschränkung für die lokale Bevölkerung? Ergebnisse einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung in der Schweiz und in der Ukraine. In: Informationsblatt Forschungsbereich Landschaft, Eidgenössische Forschungsanstalt WSL, Birmensdorf, Nr. 54, 3-6.
- WALTERS, L.C., AYDELOTTE, J. & MILLER, J. (2000): “Putting More Public in Policy Analysis”, Public Administration Review 60(4), 349-359.
- WEEKS, D. (1992): The Eight Essential Steps to Conflict Resolution. Los Angeles: Jeremy P. Tarcher, Inc.

- WEIXLBAUMER (2005): Auf dem Weg zu innovativen Naturschutz-Landschaften - Naturverständnis und Paradigmen im Wandel. In: Naturschutz im gesellschaftlichen Kontext. BfN-Reihe „Naturschutz und Biologische Vielfalt“, Heft Nr. 38, Landwirtschaftsverlag Münster.
- WUTSCHER, W. (2008): “New forms of governance in Austria”, in: Brix, E., J. Nautz, R. Trattning & W. Wutscher (Hrsg.): State and Civil Society, Vienna: Passagen, 187-196.
- ZIMMER, A. (1996): Vereine - Basiselemente der Demokratie, Opladen: Leske + Budrich.
- ZIMMER, A. (2007): “Vom Ehrenamt zum Bürgerschaftlichen Engagement”, in: Schwalb, L. & H. Walk (Hrsg.): Local Governance – mehr Transparenz und Bürgernähe?, Wiesbaden: VS Verlag, 95-108.
- ZIMMER, A. (2008): “Governance and Civil Society”, in: Brix, E., J. Nautz, R. Trattning & W. Wutscher (Hrsg.): State and Civil Society, Vienna: Passagen, 167-186.
- ZOLLNER, D., KIRCHMEIR, H., LOISKANDL, G. & JUNGMEIER, M. (2006): Leitfaden für Forschung und Monitoring im Biosphärenpark Wienerwald. Studie im Auftrag von: Österreichisches MaB-Nationalkomitee an der Österr. Akademie für Wissenschaften, Bearbeitung: E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt, S99.
- ZOLLNER, D., KIRCHMEIR, H., REUTZ-HORNSTEINER, B. & JUNGMEIER, M. (2006): Leitfaden für Forschung und Monitoring im Biosphärenpark Großes Walsertal. Studie im Auftrag von: Österreichisches MaB-Nationalkomitee an der Österr. Akademie für Wissenschaften, Bearbeitung: E.C.O. Institut für Ökologie, Klagenfurt, S90.
- ZÜRN, M. (1998): Regieren jenseits des Nationalstaats, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

9 ANHANG

Weitere ausgewählte Ergebnisse und Dokumentationen werden im separaten Band II „Spezifische Ergebnisse und Dokumentationen“ dargestellt.