

Bildungsformate für Regionalentwickler*innen

Diversität in Regionen – ein Mehrwert für institutionenübergreifende Weiterbildungsangebote?

*Elisabeth Hainfellner*¹

DOI: <https://doi.org/10.53349/resource.2023.i3.a1154>

Ein institutionenübergreifendes kompaktes Ausbildungs- oder Weiterbildungsangebot für Regionalentwickler*innen existiert derzeit in Österreich nicht. Die Zielsetzungen der regionalen Institutionen sind verschieden, doch sind allen das Arbeiten mit regionalen Akteur*innen in Wirtschaft und Politik sowie mit Bürger*innen gemein. Auf Basis einer Stakeholderanalyse wurden eine Gruppendiskussion mit Expert*innen auf Österreichebene sowie leitfadengestützte Interviews mit dreizehn Praktiker*innen aus diversen Regionen durchgeführt, um zu erheben, ob Bedarf an einem akkordierten Fortbildungsangebot besteht und wie dieses organisiert sein soll. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass vor allem für Einsteiger*innen in dieses Berufsfeld dieser Bedarf gesehen wird. Die Konzipierung und spätere Durchführung eines Bildungsangebots für Mitarbeiter*innen unterschiedlicher regionaler Institutionen wird empfohlen, ersetzt aber nicht institutionenspezifische Programme und weitere Lernformate, wie beispielsweise das Implementieren von Mentor*innen. Die Vernetzung für Regionalentwickler*innen von unterschiedlichen Institutionen wird ebenfalls als bedeutsam erachtet, fördert das soziale Miteinander und legt über die Grenzen von Regionen hinweg den Grundstein für eine etwaige zukünftige Zusammenarbeit.

Regionalentwicklung, Lernformate, Fort- und Weiterbildung

1 Ausgangslage und theoretische Fundierung

Die unterschiedlichen Rollen, die Regionalentwickler*innen zu erfüllen haben, stellen für viele Einsteiger*innen in das Berufsbild eine Herausforderung dar und erfordern bestmögliche Qualifikation.

Als Regionalentwickler*innen werden in dieser Forschung jene Personen bezeichnet, die in regionalen Institutionen eine leitende oder koordinierende Funktion innehaben. Einerseits ist ein großes Pensum an Verwaltungs- und Koordinationsarbeiten zu verrichten. Andererseits

¹ Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik, Angermayergasse 1, 1130 Wien
E-Mail: elisabeth.hainfellner@haup.ac.at

sind Regionalentwickler*innen Berater*innen und Manager*innen. Daneben werden Prozesse begleitet, innovative Ideen eingebracht, Sitzungen moderiert, Evaluierungen durchgeführt, Konflikte deeskaliert und vieles mehr.

In der Literatur finden ebenfalls die Begriffe Regionalmanager*in oder Regionsmanager*in Verwendung. „Das Rollenbild eines Regionalmanagers ist jedenfalls sehr vielfältig“, beschreibt Heintel und präzisiert dies wie folgt:

Die Multifunktionalität in einer Person erfordert Improvisation, die nicht unbedingt zur Konkretisierung des eigenen Berufsfeldes beiträgt. Das betrifft nicht nur die geforderten beruflichen Qualifikationen, sondern v.a. auch viele Facetten der sozialen Kompetenz. Zuhörer, „Mover“, „Bystander“, Ausgleicher, Mittler, Koordinator, Komplexitätsreduzierer, Vernetzer, Konfliktregler (Mediator), Schrittmacher, Animateur, Problemlöser und Autorität – all das sind „Rollen“, die permanent gefordert sind. Am schwierigsten ist es aber, die Rollen als Regionalmanager selbst ständig wechseln zu müssen und auch situationsadäquat bewusst wechseln zu können. Berater (Fachberatung, Prozessberatung, „Laienberatung“), Manager, Entwickler, Begleiter, Betreuer, Moderator, Impulsgeber, Verwalter, Informant (Serviceleistungen, Informationsverbreitung), Supervisor und manchmal sogar Wissenschaftler, Projektleiter, Auftraggeber und Auftragnehmer sind häufig Berufsbezeichnungen, die für sich alleine stehen könnten und die jeweiligen Kompetenzebenen dann relativ klar umreißen. Im Fall eines Regionalmanagers sind jedoch viele dieser notwendigen Qualifikationen in einem Beruf vereint, die Rollen müssen je nach Anforderungssituation ständig gewechselt werden. (Heintel, 2001, S. 196)

Diese Beschreibung der diversen Rollen von Regionalentwickler*innen, die in einer Person zu vereinen sind, verdeutlicht, dass unterschiedliche Berufsbilder hier in einem Beruf vereint sind und es einer umfangreichen Ausbildung bedarf, um den Anforderungen gerecht werden zu können. Personen, die im Bereich der Regionalentwicklung zu arbeiten beginnen, haben meist sehr unterschiedliche Erstausbildungen vorzuweisen. Die Einsteiger*innen in diese Branche weisen ein hohes Fachwissen auf, das häufig auf ein facheinschlägiges Studium und auf eine bereits erworbene Berufserfahrung zurückzuführen ist (vgl. Draxl, Scheidewind, Downes, & Bucek, 2004, S. 55 ff). Die einzelnen österreichweit organisierten Institutionen bieten zum überwiegenden Teil interne Schulungen und Weiterbildungen an. Es herrscht diesbezüglich wenig Abstimmung der Institutionen untereinander. So ist eine spezifische Ausbildung für das neu in Angriff genommene Berufsfeld schwer zu finden, meist sehr zeit- sowie zum Teil auch kostenintensiv und wird daher oftmals nicht absolviert.

Um ein gemeinsames Verständnis von Regionalentwicklung und von regionalen Institutionen zu erhalten, wird im Vorfeld eine Begriffsklärung vorgenommen.

1.1 Regionalentwicklung

Der Begriff Region findet im deutschen Sprachgebrauch sehr unterschiedlich Verwendung, meist in Verbindung mit den Raumwissenschaften. „Allgemein versteht man unter einer Region einen aufgrund bestimmter Merkmale abgrenzbaren, zusammenhängenden Teilraum mittlerer Größenordnung in einem Gesamtraum“ (Sinz, 2018, S. 1976).

Weitere grundsätzliche Definitionen sehen den Begriff nicht mehr ausschließlich als Ausschnitt einer Landkarte.

Region: meint eine räumliche Ebene zwischen Landes- und Gemeindeebene und inkludiert auch Stadtregionen. Die Abgrenzung einer Region kann durch politische bzw. institutionelle Festlegungen erfolgen (Region als Territorium), durch funktionale Beziehungen (Region als Wirkungsgefüge) oder durch identitätsstiftende Regionsbilder (Region als soziales Konstrukt). (Fischer, Hiess, Pfefferkorn, & Reiner, 2020, S. 14)

Der Terminus Regionalentwicklung wird in der Praxis und auch in der Literatur nicht immer konsequent verwendet und kann nach Chilla et al. (vgl. Chilla, Kühne, & Neufeld, 2016, S. 55) als Subdisziplin unterschiedlichen Fachbereichen wie insbesondere Geografie, Raumplanung, Ökonomie und Politikwissenschaften zugeordnet werden:

Regionalentwicklung im analytischen Sinne erklärt sozio-ökonomische und umweltbezogene Prozesse innerhalb von (meist) subnationalen Raumeinheiten. Regionalentwicklung im normativen Sinne bemüht sich um eine Verbesserung im Sinne einer zielgerichteten Veränderung der sozio-ökonomischen und umweltbezogenen Situation innerhalb von (meist) subnationalen Raumeinheiten. Die zugrundeliegenden Ziele können dabei durchaus unterschiedlich sein. (Chilla, Kühne, & Neufeld, 2016, S. 56)

Heintel beschreibt diesen Terminus wie folgt:

Regionalentwicklung ist eine Querschnittsmaterie, die auf unterschiedlichen Handlungsebenen von öffentlicher Verwaltung bis zu Bottom-up-Prozessen zur Anwendung kommt. Die Wirkung zielt dabei auf sämtliche Maßstabsebenen von einer EU-Zielgebietsskizze bis hin zu lokalen Projekten. Die Qualität und Dauer der Prozesse ist sehr unterschiedlich und wird in der Regel von Governance-Arrangements gesteuert. (Heintel, 2018, S. 2008)

Ein bedeutender Begriff, der hier Erwähnung findet, ist „Regional Governance“. Darunter versteht Fürst, der diesen geprägt hat (Fürst, 2001, S. 370), „schwach institutionalisierte, eher

netzwerkartige Kooperationsformen regionaler Akteure für Aufgaben der Regionalentwicklung.“ Es handelt sich im Wesentlichen um die Selbstbestimmung und Selbststeuerung einer Region. Regionale Akteur*innen in Politik und Wirtschaft sowie Bürger*innen werden partizipativ eingebunden.

1.2 Regionale Institutionen in Österreich

Regionale Institutionen lassen sich wie folgt beschreiben:

Die geografische Landschaft von Regionen in Österreich ist außerordentlich vielfältig. Sie reicht von Kleinregionen und interkommunalen Kooperationen mit einigen wenigen Gemeinden und ein paar Tausend EinwohnerInnen über Großregionen und Stadtregionen mit deutlich über 100.000 EinwohnerInnen bis hin zur einzigen Metropolregion Österreichs rund um die Stadt Wien mit weit mehr als zwei Millionen EinwohnerInnen. Diese Vielfalt ist teils historisch gewachsen, teils politisch definiert und nicht durchgängig von einheitlichen funktionalen Zusammenhängen geprägt. Eine vielfältige und flexible Gebietskulisse der stadtreptionalen und regionalen Handlungsebene und damit einhergehende gewisse Überlappungen sind aber jedenfalls zweckmäßig, da damit auf die unterschiedlichen lebens- und funktionsräumlichen Erfordernisse reagiert wird (Fischer, Hiess, Pfefferkorn, & Reiner, 2020, S. 26).

Alle in der Forschung angeführten regionalen Institutionen sind in mehreren Bundesländern aktiv. Es handelt sich nicht ausschließlich um ehrenamtliche Tätigkeiten, die ausgeführt werden, sondern es wird zusätzlich zur Freiwilligenarbeit entlohntes Personal beschäftigt, um die Region zu entwickeln, Projekte zu begleiten und die jeweiligen Zielsetzungen konsequent zu verfolgen. Die Organisationsform von regionalen Institutionen zeigt sich vielfältig und kann von einer losen Form der Arbeitsgemeinschaft über eine Vereinsstruktur, die sehr zahlreich vorkommt, bis hin zur GesmbH reichen. Die Zahl der beschäftigten Mitarbeiter*innen pro Institution weist eine Bandbreite von einer bis zu mehreren dutzenden Personen auf. Regionale Akteur*innen in Politik und Wirtschaft sowie Bürger*innen werden partizipativ eingebunden. In Österreich wurden bereits in den 70er Jahren die ersten dieser Institutionen gegründet, deren Zahl mit dem Beitritt zur Europäischen Union im Jahre 1995 sich aufgrund der Fördermöglichkeiten deutlich erhöhte. Wie viele derartiger Institutionen in Österreich vorzufinden sind, ist der Literatur nicht zu entnehmen und kann nicht im Detail festgestellt werden, da immer wieder neue hinzukommen und sich wiederum andere auflösen. Zum Zeitpunkt der Erstellung der Arbeit dürften es nach eigener Recherche rund 350 sein.

Personen, die in regionalen Institutionen eine leitende oder koordinierende Funktion innehaben, werden in der vorliegenden Forschung als Regionalentwickler*innen bezeichnet. Die Zielsetzung ihrer Tätigkeit ist äußerst heterogen, zum Teil bundes- bzw. landesweit vorgegeben,

kann aber auch von den Regionen selbst gestaltet werden. In diese Forschung einbezogen wurden Regionalentwickler*innen von folgenden Institutionen:

- Regionalmanagements: Sie erfüllen eine Schnittstellen- und Systementwicklungsfunktion für die Regionalentwicklung. Mit EU-Betritt haben diese verwaltungsnahen Strukturen aufgrund von Abwicklung von EU-Förderprojekten an Bedeutung gewonnen. Charakteristisch ist die zumindest teilweise Finanzierung seitens des jeweiligen Bundeslandes (vgl. Draxl, Scheidewind, Downes, & Bucek, 2004, S. 5 ff).
- LEADER-Regionen: LEADER (Liason Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale) wandelte sich von einer Aktivierung ländlicher Wirtschaftskreisläufe aktuell zu einem vielfältig einsetzbaren Gestaltungsinstrument für die lokale Bevölkerung und ist somit:
 - ein methodischer Regionalentwicklungsansatz
 - basierend auf einer partnerschaftlichen, regionalen Struktur
 - implementiert mit finanzieller Unterstützung seitens Bund, Länder und EU zur Förderung regionaler Projekte (vgl. Ödl-Wieser T. , 2014, S. 39 ff)
- Klima- und Energie-Modellregionen (KEM): Als Programm des österreichischen Klima- und Energiefonds werden seit 2009 Gemeinden und Regionen bei der Umsetzung klimaschutzbezogener Maßnahmen unterstützt. Vom Programm kofinanziert werden nicht nur Klimaschutzmaßnahmen, sondern auch das Management der Modellregionen sowie weitere begleitende Aktivitäten, wie z.B. Schulungen und ein Qualitätsmanagement (vgl. Schüle, Fischl, Schepelmann, & Kaufmann, 2019, S. 13 ff)
- Klimawandel-Anpassungsmodellregionen (KLAR!): Diese wurden vom Klima- und Energiefonds und dem Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie 2016 ins Leben gerufen, um notwendige Anpassungen von Gemeinden und Regionen an geänderte Klimabedingungen zu unterstützen (vgl. Prutsch, Felderer, & Schmidt, 2020, S. 3 ff).
- Naturparke: Sie sind geschützte Gebiete mit großer Artenvielfalt und Formenreichtum, die für die Bevölkerung frei zugänglich sind und kennzeichnen sich durch die Zustimmung der betroffenen Gemeinden und durch freiwillige Mitarbeit aus. Sie kennzeichnen sich durch die Schutz-, Bildungs-, Erholungs- und Regionalentwicklungsfunktion aus (vgl. Naturparke, 2016).
- Nationalparks: Sie sind international anerkannte Schutzgebiete, die auf 75 % der Fläche auf jede wirtschaftliche Nutzung verzichten (vgl. Nationalparks, 2022).
- Biosphärenparks: Kern des Programms ist das globale Netzwerk an Modellregionen, die es sich zur Aufgabe machen, Naturschutz, Erhaltung der biologischen Diversität und Regionalentwicklung in Einklang zu bringen (vgl. Borsdorf & Jungmeier, 2020, S. 20 ff).
- Tourismusdestinationen: Primäre Zielsetzung der Destinationen bzw. der Verbände ist es, die touristischen Angebote zu vermarkten, aber auch zu entwickeln.
- Sonstige regionale Institutionen: Hier sind Kleinregionen, die nur in wenigen Bundesländern vorkommen, Stadtregionen, die im urbanen Umfeld tätig sind und regionale

Institutionen, deren Basisfinanzierung von privaten Unternehmen und Gemeinden getragen wird, zu erwähnen.

2 Erkenntnisinteresse und Forschungsdesign

Die vorliegende empirische Forschung soll Aufschluss geben, welcher Bedarf von Expert*innen in der Branche Regionalentwicklung auf Österreichebene, die an der Gruppendiskussion teilgenommen haben, einerseits und von den interviewten Mitarbeiter*innen in regionalen Institutionen unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen in den Regionen andererseits gesehen wird, ein gemeinsames Bildungsprodukt zu entwickeln und anzubieten. Hinzu stellt sich die Frage, welche Lernformate für die Zielgruppe als optimal gesehen werden.

Die für diesen Beitrag relevanten Fragestellungen für die empirische Forschung wurden wie folgt formuliert:

FF1: Welches Interesse haben einzelne Stakeholder an einem institutionenübergreifenden Bildungsangebot?

FF2: Wie kann ein „optimales“ Bildungsangebot für Regionalentwickler*innen aussehen bzw. organisiert werden?

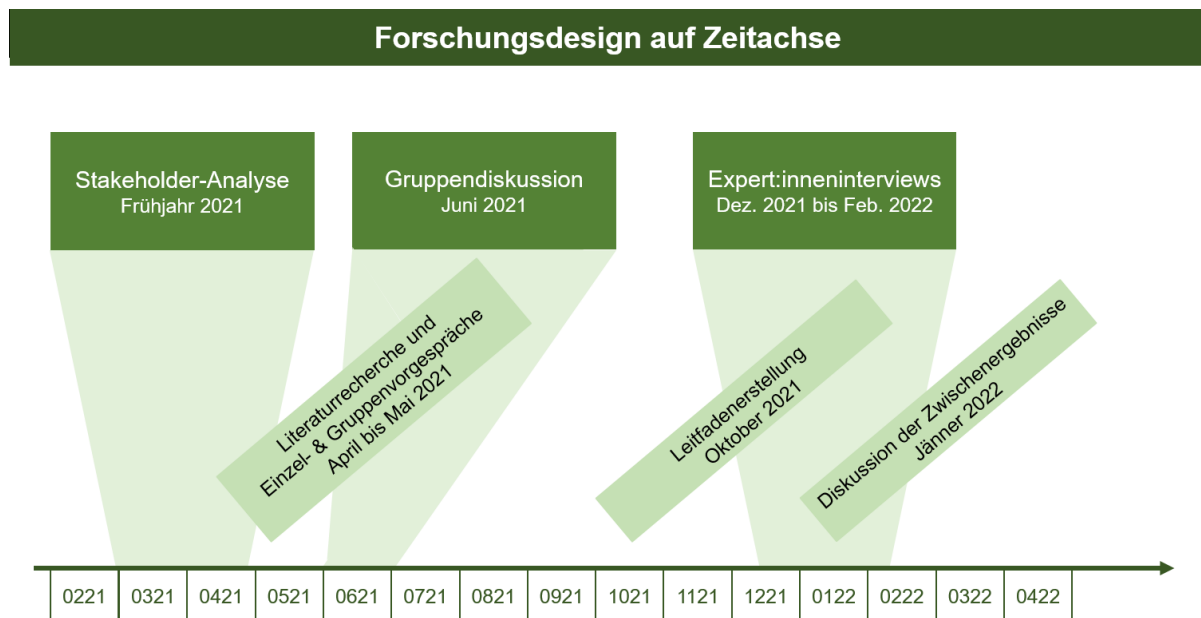


Abbildung 1: Forschungsdesign als Zeitachse, eigene Darstellung.

Im Rahmen der Gesamtforschung wurden noch weitere zwei Forschungsfragen zum Kompetenzerwerb gestellt, auf deren Ergebnisauswertung aufgrund des Umfangs hier nicht eingegangen wird. Eine ausschließliche Auseinandersetzung mit den beiden in diesem Beitrag angeführten Forschungsfragen FF1 und FF2 würde eine andere Methodenwahl bedingen und

das hier angewandte Forschungsdesign als nicht optimal erscheinen lassen. Werden auch die zwei weiteren Forschungsfragen „Welche Zentralen Kompetenzen sind für die im Beruf stehenden Regionalentwickler*innen für die Bewältigung der beruflichen Anforderungen erforderlich und zu entwickeln?“ bzw. „Inwieweit spielen für Expert*innen in der Regionalentwicklung eine systemische Haltung sowie Kompetenzen in der Steuerung von komplexen Systemen eine Rolle?“ einbezogen, ist die Methodenwahl gut nachvollziehbar.

Ausgehend von einer Stakeholderanalyse wurden eine Gruppendiskussion und Einzelinterviews zur Bearbeitung der Themenstellung als geeignet betrachtet. Im Rahmen einer Konstruktvalidierung wurden alle Forschungsfragen für beide Methoden gestellt.

2.1 Stakeholderanalyse

Eine von der Forscherin im Frühjahr 2021 durchgeführte Stakeholderanalyse hatte die Zielsetzung, die Perspektiven der einzelnen regionalen Institutionen in Hinblick auf die dritte Forschungsfrage (FF3) besser darstellen zu können und somit mehr Klarheit für die weitere Vorgehensweise zu schaffen.

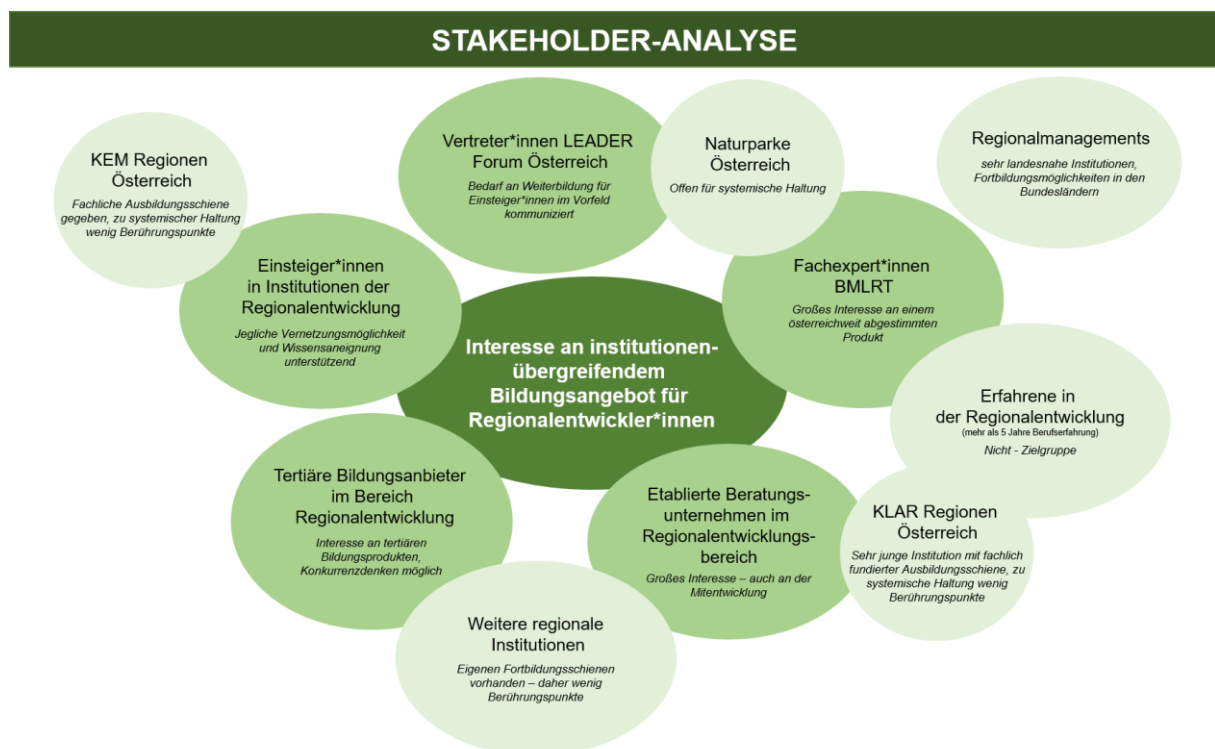


Abbildung 2: Stakeholderanalyse, eigene Darstellung.

„Durch die Stakeholderanalyse werden in systematischer Form mögliche Interessensgruppen, die für ein Verständnis des Forschungsgegenstandes von Bedeutung sind, erhoben und ihre Relation zum Erhebungsgegenstand grafisch dargestellt.“ (Zepke, 2016, S. 36) Dieses Instrument basiert auf der im Projektmanagement geläufigen Projekt – Umwelt – Analyse. Die Ana-

lyse wurde bis zur Fixierung dieser Endversion mehrmals adaptiert, da immer wieder neue Informationen eingearbeitet wurden.

Je näher die jeweilige Institution zur Forschungsfrage angeordnet und je größer diese dargestellt ist, desto größer ist das Interesse. Es handelt sich um subjektive Annahmen der Autorin, die aufgrund von im Rahmen von Zoom-Terminen und Telefonaten erhaltenen Auskünften erweitert wurden.

Der Grad der Betroffenheit wird durch Nähe bzw. Distanz angegeben. Von den mit mittelgrüner Farbe hinterlegten Feldern wird eine grundsätzliche Zustimmung zum Bildungsprodukt und Interesse einer gemeinsamen Entwicklung angenommen. Bei den Interessensgruppen, die hellgrün gefärbt sind, wird im Vorfeld eine neutrale bis ablehnende Haltung vermutet.

Auch werden Hauptinteressen und vermutete Besonderheiten der relevanten Interessensgruppen am Forschungsgegenstand aufgezeigt. Diese sind textlich im Kreis der jeweiligen Stakeholder angeführt.

Die grafische Darstellung beantwortet übersichtlich die gestellte Forschungsfrage (FF3) „Welches Interesse haben einzelne Stakeholder an einem institutionenübergreifenden Bildungsangebot?“ Es wird angenommen, dass es sehr viele Interessensgruppen gibt, die grundsätzlichen Bedarf an institutionenübergreifenden Bildungsangeboten sehen könnten.

Die abschließende Betrachtung der Interessensgruppen führte zur Entscheidung, dass die zeitgleiche Einbindung aller angeführten Stakeholder für einen transparenten Prozess zu bevorzugen ist. Eine Gruppendiskussion bzw. eine Fokusgruppe erwiesen sich hierfür als mögliche geeignete Methoden.

2.2 Gruppendiskussion

Acht Expert*innen werden ausgewählt und zu einem zweieinhalbstündigen Online-Workshop in Form einer Gruppendiskussion eingeladen. Alle Teilnehmenden hatten eine österreichweite Zuständigkeit zur Regionalentwicklung generell bzw. zu einer regionalen Institution aufzuweisen bzw. fungierten in ihrer Tätigkeit über Bundesländer- und Regionsgrenzen hinweg:

- zwei Personen aus dem LEADER-Netzwerk Österreich
- zwei Personen aus dem Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus
- eine Person seitens einer Beratungsinstitution im Bereich Regionalentwicklung
- drei Personen, die regionale Institutionen im Bereich Natur und Klima auf Österreichebene vertreten – hier entschuldigte sich eine Person aufgrund einer Terminüberschneidung
- zwei Personen der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik (Forscherin und Bildungsangebotsentwicklerin)

Die Aufnahmen wurde transkribiert und das Material mittels der computerunterstützten Daten- und Textanalyse Software MAXQDA nach thematischen Einheiten in Oberthemen (OT) und Unterthemen (UT) geordnet und somit die lineare Struktur der Transkripte aufgelöst. Das Gesagte wird in einem neuen Kontext betrachtet. Es geht um das Wie und Warum, in welchem

Kontext etwas gesagt wurde. Die Auswertung erfolgte nach Bohnsack (2014). Dieser postuliert in seiner Methodenbeschreibung, dass die Fragestellung bei Interviews möglichst offen sein soll, um selbst zu beurteilen, ob diese in ihrer Lebenswelt – man sagt auch ihrem Relevanzsystem – einen Platz hat. Es soll erkennbar werden, in welcher Art und Weise die Interviewten die Fragen übersetzen. Weniger Eingriff schafft mehr Kontrollmöglichkeit, womit die Unterschiede der Sprache von Forschenden und Erforschten, über die Differenzen ihrer Interpretationsrahmen und ihrer Relevanzsysteme gemeint sind (vgl. Bohnsack, 2014, S. 22 ff).

2.3 Einzelinterviews

Einerseits stellten die Expert*innen der Gruppendiskussion, die im Rahmen eines Workshops durchgeführt wurde, die Kontaktdaten der Regionalentwickler*innen der jeweiligen Institutionen zur Verfügung. Andererseits wurden Manager*innen von regionalen Institutionen via Internet recherchiert, um Interviewpartner*innen zu eruieren. In Summe war eine Grundgesamtheit von rund 350 Personen in Österreich gegeben, um eine Auswahl der Stichprobe nach folgenden Parametern zu treffen:

- Aus jedem Bundesland stammt zumindest eine interviewte Person.
- Es besteht ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern.
- Mindestens 80 % der interviewten Personen sind in ihrer derzeitigen beruflichen Position weniger als fünf Jahre tätig.
- Die Altersstruktur ist heterogen.
- Ein und dieselbe regionale österreichweit organisierte Institution ist maximal zwei Mal als Interviewpartner*in vertreten.

Die Dauer aller via Zoom durchgeführten Interviews betrug rund 600 Minuten und je interviewte Person durchschnittlich 46 Minuten. Um den hohen Anonymisierungsgrad, auf den von einigen großer Wert gelegt worden ist, aufrechtzuerhalten und einzelne Personen der jeweiligen Institution nicht zuordnen zu können, wurden drei Gruppen von regionalen Institutionen je nach Themenschwerpunkten der Aufgabengebiete gebildet, denen die einzelnen Interviewpartner*innen zugeordnet wurden.

Unter der Bezeichnung der Gruppe 1 „thematisch offen“ ist zu verstehen, dass diese Regionalentwickler*innen sich mit diversen Themenbereichen von Wirtschaft, Landwirtschaft, Sozialem, Tourismus bis hin zu Klima und Mobilität befassen. Die beiden weiteren angeführten Gruppen 2 und 3 legen ihren Arbeitsschwerpunkt auf die Themen „Natur und Tourismus“ bzw. auf „Klima und Energie“. Die Interviewten wurden anonymisiert und mit anderen Vornamen bezeichnet. Das Interview folgte einem teilstrukturierten Leitfaden, der eine vergleichbare Struktur der Einzelinterviews gewährleisten konnte. Bohnsack (2014) gibt lediglich eine Eingangsfragestellung vor und das Interview bzw. die Diskussion wird sehr offen gestaltet. Kuckartz hingegen geht systematischer vor, was für die Auswertung von Interviews, die einem teilstrukturierten Leitfaden folgen, als besser geeignet erschien und daher gewählt wurde. Er beschreibt den

Ablauf schematisch, wobei die offenen Phasen dynamisch betreten und wieder verlassen werden können (vgl. Kuckartz, 2014, S. 49 f).

Als Basismethode wurde die inhaltliche Strukturierung gewählt, die sich aus Schritten wie initiierende Textarbeit, Entwickeln und Codieren von überwiegend deduktiv gebildeten Hauptkategorien, Induktives Bestimmen der Unterkategorien und erneutes Codieren sowie weitere Analysen zusammensetzt (vgl. Kuckartz, 2014, S. 78 ff). In der Praxis der Durchführung wurde zwischen den Schritten je nach Bedarf hin und her gewechselt.

Als Ausgangslage für die deduktive und induktive Kategorienbildung für die Einzelinterviews dienten die bereits nach Bohnsack in der Gruppendiskussion ausgewerteten Ober- und Unterthemen. Diese entsprechen bei Kuckartz (2014) den Haupt- und Unterkategorien. Beide Begrifflichkeiten – Themen und Kategorien – werden in MAXQDA synonym angewandt und auch mit denselben Farbcodes versehen, um einen Vergleich bei der Gesamtergebnispräsentation ziehen zu können.

3 Ergebnisdarstellung

Bei der Ergebnisdarstellung der Gruppendiskussion (GD) sowie der Einzelinterviews (I) wird der Fokus auf vier Kategorien, wie Berufsbild, weitere Lernformate, Ziele und Format des Bildungsprodukts gelegt. Die Kategorien im Bereich der Kompetenzfelder werden in diesem Beitrag nicht näher erörtert. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt entlang der gebildeten Haupt- und Unterkategorien. Es geht jeweils bei jeder Kategorie aus der Zitierform hervor, ob es sich um Ergebnisse der Gruppendiskussion (GD) oder Einzelinterviews (thematisch offen; Natur Tourismus; Klima Energie) handelt.

3.1 Berufsbild und -feld Regionalentwickler*in

3.1.1 Rollenverständnis Regionalentwickler*in

Im Rahmen der Gruppendiskussion wurden erstmals die Beschreibung der Rolle als Regionalentwickler*in und die Bezeichnung „Management auf regionaler Ebene“ eingebracht (GD1, S.17; S. 41–50; S. 211–215; S. 231–232; S. 251–254; S. 279–280, Proposition). „Was heißt es – Management auf regionaler Ebene? Das soll der Fokus für den Einsteigerkurs sein? Wir heißen alle Manager und wissen gar nicht, was das heißt.“ (SN GD1, S. 211–213)

Im zweiten Teil der Diskussion wurden nochmals auf diese Rolle des Kümmerers und die Rolle des Managements auf regionaler Ebene Bezug genommen und sogar eine Schwerpunktsetzung auf diese Rollenklärung als sehr bedeutsam gesehen (RA GD2, S. 125–128, Konklusion). Auf die Wichtigkeit der Rollenklärung bzw. Aufgabenbeschreibung wird noch näher eingegangen (Elaboration, RA GD2, S. 91–103) und hingewiesen, dass dies von Expert*innen auf Österreichebene zu erarbeiten sei und nicht im Rahmen des Bildungsprodukts von den Teilnehmenden geklärt werden könne. Dieses Rollenverständnis und das komplexe Anforderungsfeld des

Berufsbilds wird auch als integrierter Ansatz bezeichnet (VH GD1, S. 115–119): „Es ist sehr, sehr vielseitig. Ich würde begrüßen, wenn wir in Richtung eines integrierten Verständnisses von Regionalentwicklung gehen. Es geht um Institutionen und Personen, die sich um diese integrierte Sichtweise in einer Region kümmern, und das heißt, so auf die Bedürfnisse und Ressourcen einer Region eingehen und alle möglichen Akteure zusammenbringen.“

Die Bildung der Unterkategorie „Rollenverständnis Regionalentwickler*in“ geht auf die Gruppendiskussion zurück. Bei den Einzelinterviews wurde der Begriff per se nicht verwendet, jedoch kann beispielsweise die Beschreibung der Tätigkeit eines Regionalentwicklers dieser Unterkategorie zugeordnet werden:

Ein bisschen auch so Arbeitsweisen kennenlernen, es ist halt doch unterschiedlich, wie da gearbeitet wird und wie woanders. Da muss ich mich sehr frei und selbstständig einteilen. Da habe ich nicht den roten Faden, der mir vorgegeben wird. Nicht so wie in einer Firma. Da muss ich den ganzen Tag Rechnungen schreiben. Das hat man da nicht. (Klima Energie\05 Transkript W 211213: S. 334–339)

Die Aussage von Wilhelm lässt den Schluss zu, dass der Umgang mit den verschiedenen Rollen das ist, was eine*n gute*n Regionalentwickler*in ausmacht und auch viele personale Kompetenzen wie Selbständigkeit und Zielgerichtetheit erfordert.

Alle weiteren gebildeten Unterkategorien wurden ausschließlich Textpassagen der Einzelinterviews zugeordnet.

3.1.2 Motivation fürs Berufsfeld

Die Begeisterung für diesen Beruf und die Motivation, diesen zu ergreifen, wurde von allen interviewten Personen authentisch wiedergegeben. Genannt wurden die Vielfältigkeit und das Arbeiten mit Menschen, was Anna beispielsweise so formuliert:

Man hat mit so vielen unterschiedlichen Themen zu tun, die das Leben berühren. Man hat mit so vielen unterschiedlichen Menschen zu tun. Es geht um Entwicklung, um Gestaltung und dass es sich ins Positive verändern soll, und es geht ums Gemeinsame und das spornt mich an und das gibt mir Energie zurück. Ich bin Regionalentwicklerin - das ist für mich nicht ein Beruf, das ist für mich Berufung. (thematisch offen\03 Transkript A 211210 1: S. 20–24)

Auch die Nähe zur Praxis und die Möglichkeit zur konkreten Umsetzung von Ideen wird mehrmals genannt, wie Siegfried und Karoline anführen:

Ich glaub schon, dass man sehr konkret werden kann in der Umsetzung. Da bin ich in einem konkreten Gebiet, man sieht, was gemacht wird, das konkrete Wirken eben. (Natur Tourismus\04 Transkript S 211210 2: S. 15–16)

Ich finde, das ist das Schönste, wenn man mit der Natur arbeiten kann, wo man sieht, dass man ganz bewusste Akzente setzt. (Natur Tourismus\09 Transkript K 220-120: S. 32–33)

Des Weiteren wurden vereinzelt die Arbeitsrahmenbedingungen wie etwa die freie Zeiteinteilung und der große Gestaltungsraum hervorgehoben, die das Berufsfeld als sehr attraktiv erscheinen lassen (vgl. Natur Tourismus/13 C 220117: S. 25 ff, thematisch offen/05 W 211213: S. 391 ff).

3.1.3 Lernerfahrung

Im Leitfaden wurde die Frage nach der Lernerfahrung formuliert. Im Rahmen der Interviews wurden von fünf Personen konkrete Lernerfahrungen in speziellen Themenbereichen wie beispielsweise Mobilität, Naturraummanagement oder Förderabwicklung genannt. Einige erzählten von nicht geglückten Erlebnissen im Umgang mit Menschen und in der Prozessgestaltung. Beispielsweise führte eine ungeeignete Form der Beteiligung, wie die Prämierung, lediglich der besten drei Landwirt*innen zu großen Unstimmigkeiten und Unzufriedenheit, da sich die nicht prämierten Landwirt*innen ungerecht und nicht wertschätzend behandelt fühlten. Dies wurde auch lautstark an die Gemeindepolitik herangetragen und erwies sich für den Regionalentwickler als sehr unangenehme Situation (vgl. Natur Tourismus\04 Transkript S 211210 2: S. 88 ff). Auch Norbert konnte aus seiner geschilderten Situation sehr viel mitnehmen:

Da habe ich mich von einigen Personen verleiten lassen, die mich permanent unter Druck setzen wollten – wer will ich nicht sagen – wegen eines Betriebes und einer Geschichte. Nach einem halben Jahr war es dann genug und dann habe ich einen Brief geschrieben. Aus heutiger Sicht würde ich das nicht mehr machen. Im Endeffekt war der Betrieb beleidigt. Der alleinige Schuldige war dann ich, obwohl die anderen es waren, die sich permanent aufgeregt haben. Wie es soweit war, dass die anderen dabei sein hätten sollen, war auf einmal keiner mehr da und ich bin alleine übriggeblieben. Solche Dinge würde ich nicht mehr machen. Wenn sich heute jemand aufregt, dann sag ich, geh dort hin und rede selber. Ich bin nicht das Kindermädchen. Es ist nichts passiert, außer dass der Betrieb drei Monate nichts mit mir geredet hat. (Natur Tourismus\13 Transkript C 220217: S. 223–234)

Diese und viele andere Lernerfahrungen führten zur persönlichen Weiterentwicklung der einzelnen Regionalentwickler*innen.

3.1.4 Herausforderung für Regionalentwickler*innen

Ressourcenengpässe in finanzieller, aber auch in personeller Hinsicht werden in 8 von 54 Aussagen als große Herausforderung bezeichnet. Dies beschrieb Norbert eingehend, da zukünftig

regionale Projekte möglichst ohne Beiträge von Firmen und Gemeinden finanziert werden sollen und derzeit Firmengründungen vorgenommen werden:

Alles, was dort an Gewinnen ausgeschüttet wird, aus diesen zwei neuen Gesellschaften, werden wir wieder in die Regionalentwicklungsinitiativen reinvestieren. Für mich ist alles gut, wenn ich am Jahresende die schwarze Null schreibe. Ich will keine turbo-kapitalistischen Erträge erwirtschaften. Ich will Erträge, um diese wieder in die Regionalentwicklung zu investieren. (thematisch offen\12 Transkript N 220211: S. 157–161)

Der größte Teil der Textpassagen bezieht sich auf Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit Politik und Verwaltung auf Gemeinde- und Landesebene sowie mit dem Umgang mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen von Akteur*innen. Folgendes Beispiel von Helga zeigt dies:

Diese Sandwich-Position, in die man immer wieder kommt, ist eine sehr herausfordernde. Nur weil man politisch einen [...] Prozess beschlossen hat, heißt das nicht, dass man sich trotzdem alles wünscht, was von diesem Prozess herauskommt. Das sind natürlich Verhandlungsmomente, wo die [...] als Hüterin des Prozesses auftreten muss und sich nicht hinter die Bürger*innen, die Politik, die Verwaltung stellen darf, sondern hinter den Prozess. (thematisch offen\11 Transkript H 220131: S. 98–103)

Als herausfordernd wird von drei Personen der Umgang mit Mitarbeiter*innen und mit Teams gesehen. Es werden explizit die Diversität in der Region und der demographische Wandel genannt. Auch der Unterschied der Arbeit in der Regionalentwicklung und der Arbeit in der Privatwirtschaft, wie beispielsweise die längeren Umsetzungszeiten, wurden thematisiert (vgl. thematisch offen/05 W 21213, S. 242 ff).

Diese Praxisbeispiele sind zahlreich und umfangreich angeführt und die Autorin schließt daraus, dass die gemachten Erfahrungen sowie Themenstellungen, die in den Unterkategorien „Lernerfahrung“ und „Herausforderungen Regionalentwickler*in“ genannt wurden, mit Berufskolleg*innen im Rahmen eines Austausches geteilt werden können und für alle einen großen Mehrwert haben.

3.2 Bestehende Bildungsangebote und weitere Lernformate

3.2.1 Weiterbildungsangebote der einzelnen Institutionen

Im Rahmen der Einstiegsstatements bei der Gruppendiskussion wurde auf die bereits bestehenden Bildungsangebote hingewiesen (GD1, S. 6–10, S. 12–13; S. 22–23): Die Vertreter*innen der anwesenden regionalen Institutionen berichten über bestehende

Fortbildungsmöglichkeiten und Vernetzungsformate in ihren Strukturen, die zum Teil auch verpflichtend wahrzunehmen sind.

Im Rahmen der Einzelinterviews werden in dieser Unterkategorie gute Vernetzungsangebote und fachliche Inputs von den Regionalentwickler*innen in ihrer Institution angeführt und oftmals im Detail die Vorteile der einzelnen Formate beschrieben. Zum Teil sind Weiterbildungen, wie beispielsweise bei KLAR- oder KEM-Regionen, verpflichtend, zum Teil existiert ein freiwilliges Angebot (vgl. Klima Energie/08 D 220119: S. 94 ff). Bestehende Vernetzungs- und Austauschformate zwischen Regionalentwickler*innen einer Institution werden von allen Interviewpartner*innen als zweckführend und wichtig erachtet. Zum Teil werden auch Exkursionen im Rahmen dieser Formate regelmäßig durchgeführt. Unklare Unterstützungsstrukturen werden im Bereich der Kleinregionen konkret angesprochen.

Ganz eindeutig formuliert wird ein zusätzlicher fachlicher Weiterbildungsbedarf bei konkreten Detailfragen der jeweiligen Institution, wie Angebote im Bereich Datenschutz und vergaberechtliche Vorgaben und Förderabrechnungen (vgl. thematisch offen/01 L 211206: S. 127 ff). Hier ist das Angebot ausschließlich auf Ebene der jeweiligen Institution zu schnüren. Auch hat eine Interviewpartnerin Anregungen in Hinblick einer organisatorischen Verbesserung in Form von Vorlagen oder eines technischen Tools betreffend Übersichtlichkeit der noch verbleibenden Förderbudgets formuliert (thematisch offen/02 S 211209: S. 179 ff).

3.2.2 Weiterbildungsangebote außerhalb der eigenen Institution

Zusätzlich zu den zum Teil zahlreichen vorhandenen Angeboten in den jeweiligen Institutionen weisen die Expert*innen der Gruppendiskussion noch auf andere Anbieter hin (RA GD1, S. 141–145): „Die Länder betreuen natürlich ihre regionalen Akteure auch und unterschiedlich.“ SN führt weiter an (GD1, S. 277–278): „Alleine im LEADER-Bereich machen im Jahr zwei bis drei Kolleg*innen das Masterstudium“, das an der Uni Wien unter der Bezeichnung „Kooperative Stadt- und Regionalentwicklung“ angeboten wird. Auch nichttertiäre Bildungsanbieter werden im Bereich Projekt- und Konfliktmanagement genannt, wobei MF (GD1, S. 186–187) darauf hinweist, dass Projektmanagement im Regionalmanagement anders ist: „Wenn es anders ist, ist es ein Indikator, dass es in unsere Ausbildung mit aufgenommen werden soll.“ Unter „anders“ kann verstanden werden, dass die meisten Projekte im Bereich Regionalentwicklung nicht nach einem Projektstrukturplan ablaufen können, weil es aufgrund der Einbeziehung der Akteur*innen sowohl zu zeitlichen als auch inhaltlichen Veränderungen kommt. Agiles Projektmanagement und systemische Prozessbegleitung sind mögliche Alternativen zum klassischen Projektmanagement, das im Wirtschaftsbereich gelehrt wird und das sehr viele Bildungsanbieter in ihrem Fort- und Weiterbildungsplan ausweisen.

Diese Unterkategorie zeigt sich bei den Einzelinterviews mit 12 Textpassagen als die kleinste der drei angeführten. Hier werden von vier Personen tertiäre berufsbegleitende Angebote im Fachbereich, wie Hochschullehrgänge „Lernraum Natur“ oder „Naturführer“ (Natur Tourismus/04 S 211209: S. 46 f) oder auch das Studium der Universität Wien „Kooperative Stadt- und Regionalentwicklung“, genannt (thematisch offen/02 S 211109: S. 159 ff). Eine Regional-

entwicklerin wies auf ein für sie sehr effizientes, für eine Stunde angelegtes, Austauschformat hin, das am Vormittag mit Kaffee und Kuchen stattfindet und somit auch für Mütter optimal wahrzunehmen ist (Natur Tourismus/09 K 220120: S. 199 ff).

3.2.3 Weitere Lernformate

Hier wurde vor allem auf die Frage im Leitfaden der Einzelinterviews: „Welche Lernformate waren oder könnten zukünftig für den Einstieg in die Regionalentwicklung dienlich sein?“, geantwortet.

Einigkeit bestand in der Berufserfahrung, die man in die neue Tätigkeit eingebracht hat. Zusätzlich wurden auch Erfahrungen, vor allem bei der Mitarbeit in den elterlichen Betrieben in der Land- und Gastwirtschaft, von zwei Personen angeführt.

Sehr viel Wissen wird im Rahmen von Praktika, die zum Teil in den Institutionen angeboten werden, erworben, wie Siegfried hervorhebt:

Praktika im Vorfeld führen ins Berufsfeld ein, die besten Mitarbeiter*innen habe ich über Praktika kennengelernt, auch ich habe Praktika gemacht. (Natur Tourismus\04 Transkript S 211210 2: S. 32–33)

Viel gelernt ist von den Vorgänger*innen worden, die zum Teil noch Monate nach der Jobübergabe für Fragen zur Verfügung stehen, wie Leonore beschreibt:

Sehr, sehr stark prägend sind die Vorgänger. Mit meiner Vorgängerin habe ich mich sehr intensiv ausgetauscht. Das war wirklich von Vorteil. Das war möglich. Sie war erreichbar und ist nach wie vor erreichbar. [...] Weil es doch oft Hintergrundwissen gibt – das, was nicht im Akt steht. Das war sehr, sehr hilfreich. (thematisch offen\01 Transkript L 211206: S. 201–207)

Nicht alle hatten diese Möglichkeit, mit den Vorgänger*innen in Kontakt zu kommen und so brachte Sabine diesen Vorschlag ein:

Wir hatten zum Beispiel gar keine Übergabe gehabt, die war schon längere Zeit weg. Sie war dann ein- oder zweimal da, um das Wichtigste zu übergeben. Das müsste man sicherstellen, dass das über einen Monat laufen kann, dass man damit jemanden an der Seite sieht, wie diese Person gearbeitet hat. (thematisch offen\02 Transkript S 211209: S. 134–137)

Für andere war eine Unterstützung durch frei gewählte Mentor*innen sehr hilfreich, was von Personen wie Karoline, die diese Erfahrung bereits gemacht hatten, bestärkt wurde:

Das war extrem hilfreich. Da habe ich gefragt: Wie würdest du das jetzt machen oder was soll ich jetzt tun? Da geht es eher um Themen in Bereich der Organisation, im Bereich von Prozessen, wenn man das Gefühl hat, da gibt es jetzt eine Grenzüberschreitung von wem auch immer, wie reagiert man drauf, wie kann man das E-Mail formulieren? Das war extrem hilfreich. In der Zwischenzeit gibt es auch institutionalisierte Mentoring-Programme – das sollte man aus meiner Sicht bewerben. (Natur Tourismus\09 Transkript K 220120: S. 154–160)

Die Nachfrage der Forscherin, wie Jobrotation gesehen wird, löste divergierende Rückmeldungen aus. Die einen fanden den Gedanken sehr hilfreich, die anderen sahen diesen in der kleinteiligen Struktur im Regionalentwicklungsbereich als nicht umsetzbar an:

Hast du überhaupt die Möglichkeit, Jobrotation zu machen? Das ist nicht wirklich ein Thema in der Quetschen, da kannst nicht lange herumfackeln mit Jobrotation. Nein. Die nächste Weinprämierung ist zu organisieren und die findet übermorgen statt. Da kann man nicht ein halbes Jahr da herumtun und du musst beginnen. Da wirst du ins kalte Wasser gestoßen. (Natur Tourismus\10 Transkript W 220125: S. 212–216)

3.3 Ziele und Zielgruppe für ein Bildungsangebot

3.3.1 Bedarf an übergreifendem Bildungsangebot

Alle Teilnehmenden sprachen einen grundsätzlichen Bedarf an einem institutionenübergreifenden Bildungsangebot aus und formulierten diesen beispielsweise derart (WB GD1, S. 13–16): „An einem institutionsübergreifenden Angebot besteht der Bedarf, grundsätzlich Dinge zu vermitteln, wie spielen die Dinge zusammen. Pro KEM-Region gibt es einen Manager bzw. eine Managerin. Pro Jahr entstehen ca. fünf Regionen, d.h. 5 Personen pro Jahr.“ Nach dieser ersten Runde der Bekanntgabe des Bedarfs, die auch in Zahlen gegossen worden war, entfachte eine rege Diskussion betreffend Zielgruppe eines etwaigen Angebots, die sich mit erforderlichen Inhalten ebenso verwob.

Die Themenstellung, ob aus Sicht der Diskussionsteilnehmenden grundsätzlich Interesse an einem institutionenübergreifenden Angebot bestehe, wurde im Eingangsstatement von der Interviewerin vorgebracht. Diese zentrale Proposition wurde von vielen immer wieder ergänzt, indem angeführt wurde, dass Interesse nur bestehe, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt werden. Es kann daher festgehalten werden, dass einige Differenzierungen im Rahmen der Diskussion aufgetreten sind.

3.3.2 Mögliche Teilnehmende

Im Rahmen der Wortmeldungen zu den Zielgruppen wurde der Fokus zum einen auf die Funktion innerhalb der Institution und auf deren Berufserfahrung gelegt.

Einig war man sich, dass eher die Geschäftsführer*innen und Personen in führenden Positionen teilnehmen könnten (FH GD1, S. 85–88): „Von der Zielgruppe ist es relativ klar – ich sehe das Management der Regionen, die Geschäftsführer*innen und das Management von regionalen Projekten [...] ungefähr 200 Personen im Management.“ Differenzierter fand die Diskussion darüber statt, ob ausschließlich Einsteiger*innen ins Berufsbild in den Genuss dieser Fortbildung kommen sollten. Hier gab es unterschiedliche Bilder und Vorstellungen und es war die Meinungsbildung während des gesamten Diskussionsverlaufes immer wieder im Gange (RA GD1, S. 232–234): „Wir reden von Einsteigerkurs. Oder geht es auch um Mitarbeiter, die sich für das Thema interessieren?“ (SN GD1, S. 239–240): „Ich persönlich finde es spannend, wenn man sagt, man muss noch nicht im System sein.“ Auch wurde eingebracht, erfahrenen Mitarbeiter*innen den Besuch der Weiterbildung nicht zu verwehren: (MF GD1, S. 272–275): „Was ist für mich mit 10 Jahren Erfahrung interessant? Der Benefit wäre das Kennenlernen der anderen Strukturen. Ich würde es nicht schließen und sagen, du darfst nicht. Es soll offenbleiben. Der Begriff Einsteiger passt dann nicht.“ Im Endeffekt lässt sich ein Konsens erkennen, die Zielgruppe auf Einsteiger*innen und Interessierte festzulegen und somit niemanden, die im Bereich der Regionalentwicklung tätig sind, auszuschließen.

Zum anderen wurden unter Zielgruppe die Institutionen gesehen, deren Mitarbeiter*innen am gemeinsamen Bildungsangebot teilnehmen könnten. Hier wurden Stadtmarketing und touristische Destinationen sowie Regionalmanagements genannt, was von einer Mitdiskutantin ratifiziert wurde (VH GD1, S. 112–115):

Die Regionalmanagements müssen wir unbedingt als Zielgruppe mitbedenken und es gibt ja sehr viele unterschiedliche Institutionen und Organisationsformen [...]. Es geht um Institutionen und Personen, die [...] alle möglichen Akteure zusammenbringen in einer Zusammenarbeit, damit die Regionalentwicklung möglichst positiv auch für alle in der Region passieren kann.

3.3.3 Zusammenarbeit der Programmträger*innen

Als Ziel für ein gemeinsames Bildungsangebot wurde auch die Abstimmung der Institutionen auf Österreichebene gesehen, die eine Person folgendermaßen beschrieb: „Ich habe es spannend gefunden, dass sich die Programmträger abstimmen. [...] Vielleicht ist diese Runde passend strategisch. Das hatten wir noch nicht.“ (CW GD2, S. 332–335) Diese Aussage wurde von zwei Personen relativiert und darauf hingewiesen, dass es eine intensive Zusammenarbeit auf Länderebene gibt und dass es bereits einen Ansatz „Netzwerk der Netzwerke“ vor rund acht

Jahren gegeben hat (GD 2, S. 336–339). Diese zum Teil gegensätzlichen Aussagen weisen auf mangelnde Abstimmung und Kommunikationsbedarf hin.

3.3.4 Ziele eines gemeinsamen Angebots

Die zuvor beschriebene integrierte Sichtweise wird auch als Ziel angeführt. Weiters werden das Kennenlernen und der Austausch unter den unterschiedlichen Akteur*innen als wichtig erachtet, die dazu beitragen, dass das gegenseitige Verständnis erhöht wird und auch die Basis für gemeinsame Projektarbeit bilden kann. MF (GD2, S. 278–283, Evaluation) fasst die Wortmeldungen der Diskutierenden wie folgt zusammen: „Es ist insgesamt wichtig, das Gemeinsame – das Management von Regionen – hervorzuheben und dann habt ihr auch angesprochen, dass man auf Unterschiede eingehen kann. Warum gibt es LEADER, Regionalmanagements, KEMs, KLARs, ...? Das sind die Diskussionen, die in den Regionen geführt werden. Dass man da gut gerüstet ist und um ein gutes Selbstbild zu haben.“ RA blickt am Ende der Diskussion mit folgenden Aussagen in die Zukunft (GD2, S. 316–323, Konklusion):

Wenn es gelänge, ein kleines, feines Ausbildungselement zu etablieren, [...] Wenn es die Möglichkeit gibt, das Integrierte zu erleben und auch zu vermitteln, wäre das ein interessantes Element. [...] Interessant wäre es schon, so etwas übergreifend zu haben und der Regionalentwicklung ein zusätzliches Element der Identität zu geben.

Im Vergleich zu den insgesamt vier Unterthemen bei den Gruppendiskussionen wurde bei den Einzelinterviews ausschließlich auf die Unterkategorie „Ziele eines gemeinsamen Angebots“ eingegangen, wie Anna beschreibt:

Das hätte schon einen Mehrwert. Absolut. Und auch diesen fachlichen Input zu bekommen, diesen Austausch, das wäre schon interessant. Hätte die Chance, sich ein Netzwerk aufzubauen. Spannend. (thematisch offen\03 Transkript A 21-1210 1: S. 197–199)

Auf die Zielgruppe wurde weniger eingegangen, weil von der Forscherin im Vorfeld von einem Produkt für Einsteiger*innen gesprochen wurde, und somit interpretiert die Autorin, dass sich hierzu nur mehr wenige Gedanken machten. Interessant ist, wie Einsteiger*innen gesehen bzw. definiert werden. Für manche sind das Personen, die erst wenige Monate in ihrer Rolle sind, für andere sind das auch Personen, die bereits eine zweijährige Berufserfahrung in der Regionalentwicklung vorweisen können.

3.4 Format des Bildungsprodukts

Nachdem grundsätzlich Interesse und Bedarf an einem institutionenübergreifenden Bildungsangebot besteht, wurde bereits diskutiert, wie so ein Bildungsprodukt aussehen könnte. Die Aussagen wurden den Unterthemen „Freiwilligkeit des Angebots“, „Finanzierung“ und „Dauer und Organisationsform“ zugeteilt. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein freiwilliges, kompaktes für die Teilnehmenden kostenloses bzw. günstiges, über die jeweiligen Institutionsgrenzen hinausgehendes Bildungsangebot als sinnvoll erachtet wird. Besonders über die Dauer des Angebots besteht Uneinigkeit.

3.4.1 Freiwilligkeit

Von unterschiedlichen Personen (GD1, S. 244, S. 279, S. 288) wurde immer wieder die „Freiwilligkeit“ eines etwaigen Bildungsangebots angesprochen. Eine Verpflichtung hierfür zu haben, entsprach nicht der Vorstellung der Anwesenden. Es soll jeder die Möglichkeit haben, die Ausbildung zu machen.

3.4.2 Finanzierung

Die Interviewten vermittelten der Autorin den Eindruck, dass die Finanzierung der Weiterbildung stark deren Inanspruchnahme beeinflusst. Für Finanzierungen von Weiterbildungen gibt es in den einzelnen Institutionen unterschiedliche Regelungen (GD1, S. 296–305). Es macht jedenfalls einen erheblichen Unterschied, „wenn es aus der eigenen Tasche der Region finanziert wird oder wenn es vom Bund finanziert wird“ (SN GD1, S. 289–290). Eine Klärung einer ELER-Förderung ist erforderlich (GD1, S. 291–295).

3.4.3 Dauer und Organisationsform

Im Laufe der Diskussion stellte sich heraus, dass es verschiedene Vorstellungen über die Dauer der Ausbildung gibt und die Gesprächsteilnehmer*innen auch aneinander diesbezüglich vorbeiredeten (Divergenz, GD1, S. 217–219; S. 252–253; S. 256–259; S. 265–266). Es wurden Einzeltage angenommen, die für eine Vernetzung nicht geeignet sind. Auch ein Vorschlag betreffend eine Blockwoche in Anlehnung an eine Summerschool wurde eingebracht. Als Grobdauer wurde eine Einigung auf mindestens zwei Module je drei Tage inklusive Vernetzungsmöglichkeit am Abend erzielt und eventuell zwischen diesen Präsenzterminen sind auch kurze Online-Phasen denkbar. Dass in diesem Zeitraum nicht alle Kompetenzen erworben werden können, liegt für die Bildungsanbieter auf der Hand. Der Praxisbezug, Exkursionen und dislozierte Lehre in Regionen unterschiedlicher Bundesländer wurden angeregt. So betonte FH (GD2, S. 183–184) als Ort der Weiterbildung wie folgt: „Es gibt ja auch Regionen, wo organisatorisch die genannten Organisationen fast unter einem Hut sind.“ Bedeutend erscheint jedenfalls, wie die Zielgruppe der Regionalentwickler*innen motiviert und gestärkt in deren Rolle die Ausbil-

dung abschließt (SN GD2, S. 254–258). Auch wird betont, dass der Praxisbezug und Praxisbeispiele im Vordergrund stehen sollen (MF GD2, S. 303–309).

Bei den Einzelinterviews wurde ausschließlich auf diese Unterkategorie eingegangen. Die Mehrheit der Regionalentwickler*innen sagt, dass die Weiterbildungsblöcke in einem Zeitraum zwischen einem halben Jahr und einem Jahr stattfinden sollen. Da der Austausch als wesentlich angesehen wird, werden zwei bis drei Tagesblöcke als ideal gesehen. Zwei Interviewpartner*innen wiesen auf die Vorteile von „Online-Microlectures“ und regelmäßigen Einzelveranstaltungen, beispielsweise einmal im Monat, hin.

Auch konkrete Vorschläge für den Ort der Weiterbildungen wurden gemacht und eine Einladung von Norbert ausgesprochen:

Was natürlich spannend wäre, wenn man mit diesem Format dezentral irgendwo an einem Ort ist und ich möchte Marketing machen. Da kommt ihr einmal eine Woche zu uns und arbeitet einmal [...] zusammen und wir bringen sie mit Akteuren zusammen, mit Bürgermeister*innen. Da wäre ich sofort dabei. (thematisch offen\12 Transkript N 220211: S. 453–456)

So wurde von Berthold beispielsweise bereits Überlegungen getätigt, welche Personenkreise für die Vermittlung der Inhalte eingestellt werden sollten:

Es bräuchte meiner Meinung auch die Vertreter*innen der Institutionen. Es müssten die KEM-Regionen vertreten sein. Da müsste nach meinem Bild ein Mehrwert entstehen. Ich müsste gewisse Inhalte deponieren können. Dass der Städte- oder Gemeindebundobmann dabei ist. Das bräuchte es. Nur Austausch und Treffen ist zu wenig. Es müsste Austausch dabei sein, das Gesellige müsste dabei sein. (Klima Energie\07 Transkript B 220112: S. 237–240)

3.5 Beantwortung der Forschungsfragen

Die bereits im Kapitel 2 beschriebenen zwei Forschungsfragen, werden wie folgt nach Auswertung der Gruppendiskussion und der Einzelinterviews beantwortet:

FF1: Welches Interesse haben einzelne Stakeholder an einem institutionenübergreifenden Bildungsangebot?

Alle Expert*innen der Gruppendiskussion bekundeten großes Interesse an einem institutionenübergreifenden Bildungsangebot. Vor allem die Institutionen, die intern wenig standardisierte und verpflichtende Onboarding-Angebote aufweisen können, zeigen vermehrt Interesse. Wichtig erscheint ihnen jedoch, dass es sich um ein überschaubares, kleineres Angebot handeln sollte. Ein umfangreicher Hochschullehrgang oder ein Studium, wie beispielsweise an der Uni Wien, das von einzelnen Personen bereits in Angriff genommen wurde, wird definitiv nicht angestrebt.

Alle Vertreter*innen der regionalen Institutionen bekunden Interesse an einem institutionenübergreifenden Bildungsangebot. Einige benötigen zusätzlich fachspezifische Aus- und Weiterbildungen, die auf die jeweilige Institution Bezug nehmen. Auch andere Lernformate wie Mentoring, werden als sehr wesentlich bezeichnet, um im Beruf vorankommen zu können.

*FF2: Wie kann ein optimales Bildungsangebot für Regionalentwickler*innen aussehen bzw. organisiert werden?*

Aus Sicht der Expert*innen der Gruppendiskussion ist ein kompaktes Angebot mit rund zwei bis drei jeweils zwei- bis dreitägigen Präsenzphasen und dazwischen Online-Formaten für die Teilnehmenden gut vorstellbar. Eine große Bedeutung werden dem Praxisbezug und den Austauschmöglichkeiten eingeräumt. Darauf soll bei der Wahl der Vortragenden, der Schulungsorte und der Formate großes Augenmerk gerichtet werden. Auf die Zugänglichkeit des Bildungsprodukts für Einsteiger*innen und Interessierte sowie die Freiwilligkeit der Inanspruchnahme des für die Regionen kostenlosen bzw. leistbaren Angebots konnten sich die Expert*innen einigen.

Einigkeit herrscht bei den Teilnehmenden an den Einzelinterviews über ein praxisnahes Angebot, das viel Raum für konstruktiven Austausch lässt. Viele Inhalte werden genannt, die Dauer des Bildungsangebots soll aber überschaubar bleiben. Um ein Netzwerk zu Vertreter*innen anderer Institutionen aufbauen zu können, sind aus Sicht der Interviewten zwei bis drei mehrtägige Module sinnvoll, um den Abend für das Netzwerken nützen zu können.

3.6 Gesamtergebnis

Die Teilnehmenden an der Gruppendiskussion befürworten ausnahmslos ein institutionenübergreifendes Bildungsangebot und sehen auch den Vernetzungscharakter und die Austauschmöglichkeit als großen Vorteil. Die Praktiker*innen zeigen sich neugierig und offen. Einige hingegen führen an, dass sie bis dato noch wenig Wissen über andere Institutionen oder Berührungspunkte hatten. Daraus lässt sich schließen, dass es für diese nicht beurteilbar ist, ob ein übergreifendes Angebot die Bedarfe aller Strukturen bedienen könnte. Spezifische auf ihre Institution zugeschnittene Angebote könnten mit einem übergreifenden nicht ersetzt werden.

Als mögliche alternative Lernformate wurden Coaching, Mentoring, Jobrotation oder “learning by doing“ oder immer wieder kurze Online-Angebote angesprochen. Von den genannten Formaten wurde Mentoring, wenn die Unterstützenden selbst gewählt werden können, die größte Bedeutung zugemessen. Diese könnten ein klassisches Bildungsangebot ergänzen und bereichern. Auch in einer Studie mit Unternehmensberater*innen wird deutlich, dass traditionelle Weiterbildungsmaßnahmen, wie Trainings und Seminare, als alleinige Maßnahme des Kompetenzerwerbs an Grenzen gelangt. Informelles Lernen von Kolleg*innen sollte integriert sowie Mentor*innenmodelle eingesetzt werden (vgl. Behnke, 2006, S. 103 ff).

Die empirischen Ergebnisse zeigen eindeutig, dass ein kompaktes Format als Konsens aller Teilnehmenden an Gruppendiskussion und Einzelinterviews gesehen werden kann: Die Idee, einzelne Fortbildungstage anzubieten, wurde von der Mehrheit als nicht zielführend gesehen,

da der Praxisbezug, Exkursionen und der Raum für Austausch der Erfahrungen und der Herausforderungen als zentraler Bestandteil zu sehen sind. Ebenso sollten Praktiker*innen eingebunden werden, damit die Inhalte immer mit Beispielen aus dem Berufsfeld bereichert werden können. Das Wesentliche herauskristallisieren und die Begeisterung für das Berufsfeld schüren, lautet die Devise. Ein Experte formuliert dies im Rahmen der Gruppendiskussion wie folgt: „Fokus auf Motivation und auf das Gemeinsame, weniger alles genau im Detail erklären.“ (SN GD 2: S. 357–358)

Folgender Konsens aller Teilnehmenden an Gruppendiskussion und Einzelinterviews kann getroffen werden, der bei der Grobkonzeption eines Bildungsangebots Berücksichtigung finden soll:

- kompaktes Format mit wenigen Blöcken und im Ausmaß von sechs bis neun Präsenztagen
- Gesamtzeitraum von einem halben bis einem Jahr
- Raum Exkursionen und für Austausch der Erfahrungen und der Herausforderungen
- Einbindung von Praktiker*innen und Berufsfeldbezug
- Bildungsangebot für Einsteiger*innen und Interessierte aus unterschiedlichen Institutionen

4 Diskussion und Schlussfolgerungen

Die empirischen Ergebnisse zeigen eindeutig, dass Bedarf an einem institutionenübergreifenden Bildungsangebot besteht. Es wird ein Mehrwert erwartet, wenn Mitarbeiter*innen unterschiedlichen Alters und Geschlechts aus regionalen Institutionen mit diversen Zielsetzungen teilnehmen, der sich wie folgt darstellen lässt:

- Diverse Gruppen bringen Sichtweisen anderer mit ein und somit ist ein Lernen voneinander gut möglich. Einen Perspektivenwechsel einnehmen zu können, stellt eine wichtige Kompetenz von Regionalentwickler*innen dar.
- Wenn sich Personen aus unterschiedlichen Institutionen kennen, steigt die Wahrscheinlichkeit, gemeinsam in Zukunft, im Rahmen von diversen Projekten in der Region und über die Regionsgrenzen hinweg, zusammenarbeiten zu wollen.
- Wird im Rahmen eines Lehrgangs Vertrauen aufgebaut, entsteht ein Netzwerk, auf das immer wieder im Berufsalltag zurückgegriffen werden kann, wenn es um Informationsbeschaffung oder Meinungseinholung geht.

Auf Basis dieser Ergebnisse wurde der Versuch unternommen, die Rahmenbedingungen für ein Bildungsangebot zu konzipieren. Es sollen vier Module im Rahmen eines Hochschullehrgangs angeboten werden, wobei die Absolvierung von drei Modulen Voraussetzung ist, um den Lehrgang abschließen zu können. Die Inhalte der einzelnen Module basieren auf der Auswertung der Forschungsfragen zum Kompetenzerwerb, die in diesem Beitrag nicht näher ausgeführt wurden.

Das Eingangsmodul „Regionen managen“ ist von allen Teilnehmenden zu absolvieren. Von den restlichen drei Modulen sind mindestens noch zwei zu belegen, um den Lehrgang abschließen zu können. Jedes Modul besteht aus ca. 2,5 geblockten Präsenztagen und kurzen Online-Angeboten (synchron oder asynchron), die in einem aus pädagogischer Sicht passenden Zeitraum vor und/oder nach den Präsenzblöcken stattfinden. Die Abende der Präsenzblöcke dienen zum informellen Austausch der Teilnehmenden aus unterschiedlichen regionalen Institutionen. Im 3. Modul findet eine Exkursion in eine Region statt, um die unterschiedlichen Strukturen und deren Tätigkeitsfelder erleben zu können. Da es sich um ein Bildungsangebot für Teilnehmende aus ganz Österreich handelt, wäre es sinnvoll, jedes Modul in einem anderen Bundesland stattfinden zu lassen. Alle vier Module werden innerhalb eines Jahres angeboten, um einen zeitnahen Abschluss des Hochschullehrgangs gewähren zu können.

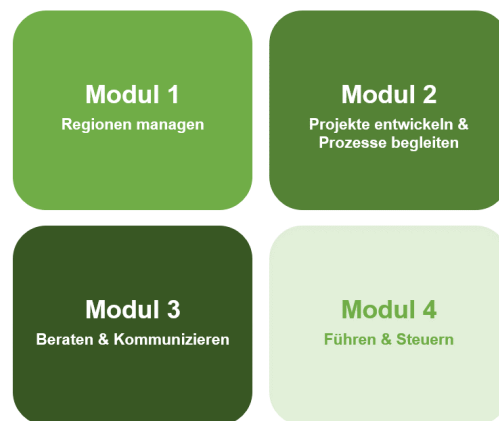


Abbildung 3: Module „Region on board“, eigene Darstellung.

Optional können im Rahmen des Hochschullehrgangs zwei Coaching-Einheiten bei Bedarf in Anspruch genommen werden. Als Bezeichnung wird „Region on board“ vorgeschlagen. Von der Forscherin wird empfohlen, einen kompakten Hochschullehrgang von ca. 5 ECTS auf tertiärer Ebene anzubieten, um die Module mit ECTS-Bewertungen abschließen zu können. Dies ermöglicht eine internationale Anerkennung und auch die Möglichkeit der Anrechnung der absolvierten Weiterbildung bei anderen tertiären Bildungsanbietern.

Da der Durchlässigkeit von Bildung in Zukunft noch mehr Gewichtung zukommen wird, wird angeraten, Anrechnungen von Ausbildungen für das Bildungsprodukt zuzulassen. Auch die etwaige Anerkennung von beruflichen und außerberuflichen Qualifikationen, auf Basis der gesetzlichen Vorgaben im Hochschulgesetz, ist zu überlegen.

Teilnehmende, die spezifische Ausbildungen vorweisen können, haben die Möglichkeit, sich einzelne Module anrechnen zu lassen. Regionalentwickler*innen haben sehr unterschiedliche Ausbildungen abgeschlossen und steigen dann nach etwas Berufserfahrung in dieses Feld ein. Personen, die bereits aufgrund anderer abgeschlossener Ausbildungen und Kompetenzen Anrechnungen erhalten und diejenigen mit Interesse an vertiefenden Angeboten wäre zu überlegen, hier aufbauend auf die Basisqualifikation noch zusätzliche Spezialmodule zu entwickeln. Fort- und Weiterbildungen vom Arbeitgeber vorzuschreiben, widerspricht der Grundsatzhaltung der Freiwilligkeit, die bei „Bottom-up-Prozessen“ vorausgesetzt wird. Es wird daher an-

geraten, ein etwaiges Bildungsprodukt eingehend seitens der Programmverantwortlichen zu empfehlen und auch im Rahmen von Bewerbungsgesprächen bereits darauf konkret hinzuweisen. Von einer generellen Verpflichtung wird abgeraten.

Der Finanzierung des Bildungsangebots kommt eine zentrale Stellung zu. Müssen die Kosten ausnahmslos von den Teilnehmenden getragen werden, ist davon auszugehen, dass dies Personen ausschließt, deren Arbeitgeber*innen die Finanzierung nicht übernehmen können bzw. wollen. Regionale Institutionen verfügen oftmals nur über sehr wenige Geldmittel für Weiterbildungsmaßnahmen ihrer Mitarbeiter*innen. Viele werden auf Hinblick der für die Region entstehenden Kosten das Angebot nicht in Anspruch nehmen können. Gelingt es hingegen, Fördermittel zu erhalten bzw. werden Kostenteile von den Programmträgern übernommen, werden voraussichtlich mehr Personen teilnehmen.

Das Bildungsangebot institutionenübergreifend anzulegen kann in Hinblick der Organisation des Bildungsangebots ebenso einen Mehrwert, wie folgt, erzielen:

- Die erforderliche Mindestteilnehmer*innenzahl kann leicht erreicht werden, weil mit rund 350 Institutionen eine hohe Grundgesamtheit gegeben ist.
- Das Bildungsangebot kann bei hoher Nachfrage regelmäßig in engen Zeitabständen stattfinden und auch Zustandekommen von Wahlmodulen wird realistisch.

Weitere alternative Lernformen wie der Aufbau eines Mentor*innenprogramms oder die Inanspruchnahme eines Coachings in regelmäßigen Abständen werden von den Interviewten empfohlen, wobei unbedingt zu beachten ist, die Mentor*innen bzw. die Coaches selbst wählen zu können. Als bedeutend für die Qualifizierung zukünftiger Mitarbeiter*innen, werden das Bereitstellen von Praxisplätzen und die Möglichkeit von Jobrotationen gesehen.

Ein institutionenübergreifendes Bildungsangebot ersetzt nicht spezifische Ausbildungen, die für die einzelnen Programme erforderlich sind. Einige Institutionen organisieren bereits verpflichtende Weiterbildungen und es besteht die Befürchtung, dass Regionalentwickler*innen zu viele Fortbildungstage pro Jahr besuchen sollten. Auch Terminüberschneidungen könnten gegeben sein.

Die Ergebnisse der Arbeit und das Grobkonzept wurden der Steuerungsgruppe, die aus teilnehmenden Expert*innen der Gruppendiskussion sowie zuständigen Personen des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft besteht, im Herbst 2022 vorgestellt und mit dieser diskutiert. Als weitere Vorgehensweise wurde vereinbart, dass eine Arbeitsgruppe mit maximal sieben Personen gebildet werden soll, die im Jahr 2023 ausgehend vom vorliegenden Grobkonzept für ein institutionenübergreifendes Bildungsangebot für Regionalentwickler*innen das Bildungsprodukt weiter ausarbeitet und die Ergebnisse können wieder der Steuerungsgruppe vorgestellt werden.

Die Klärung der Finanzierung bzw. welche Rahmenbedingungen für die Beantragung einer ELER-Förderung in der neuen EU-Programmperiode einzuhalten sind, beeinflusst die Gestaltung und den Umfang des Bildungsangebots. Von der Einreichung von EU Förderanträgen, bis hin zur Bewilligung, ist mit einem Zeitraum von rund einem halben Jahr zu rechnen, was bei der Planung zu berücksichtigen ist.

Die Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik weist als tertiärer österreichweiter Bildungsanbieter hohe Kompetenz im Beratungsbereich auf. Es besteht großes Interesse an der Entwicklung dieses Produkts und so setzt sich die „Eigene Rechtspersönlichkeit“ der Hochschule als Ziel, dieses ab 2024 in Österreich anbieten zu können.

Literatur

- Behnke, A. (2006). *Beratung, Counseling, Consulting*. Lernbiografien von Unternehmensberatern.
- Bohnsack, R. (2014). *Rekonstruktive Sozialforschung*. Opladen-Toronto: Barbara Budrich.
- Borsdorf, A., & Jungmeier, M. (2020). Biosphäre 4.0 UNESCO Biosphere Reserves als Modellregionen einer nachhaltigen Entwicklung. In A. Borsdorf, M. Jungmeier, V. Braun, & K. Heinrich (Hrsg.). Berlin: Springer Spektrum.
- Chilla, T., Kühne, O., & Neufeld, M. (2016). *Regionalentwicklung*. Stuttgart (Hohenheim): utb.
- Draxl, P., Scheidewind, P., Downes, R., & Bucek, M. (2004). Systemische Evaluierung des Regionalmanagements in Österreich. Wien: Bundeskanzleramt.
- Fischer, M., Hiess, H., Pfefferkorn, W., & Reiner, K. (2020). Die regionale Handlungsebene stärken: Status, Impulse & Perspektiven. *ÖROK (Österreichische Raumordnungskonferenz) Schriftenreihe Nr. 208*. Wien: Eigenverlag.
- Fürst, D. (2001). Regionale Governance – ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften? *Raumforschung und Raumordnung*, 59(5), S. 370–380.
- Heintel, M. (2001). Mainstream Regionalentwicklung. *Landnutzung und Landentwicklung*, 42(5), S. 193–200.
- Heintel, M. (2018). Regionalentwicklung. In *Handwörterbuch der Stadt- und Regionalentwicklung*, S. 2023–2028. Hannover: ARL - Akademie für Raumforschung und Landesplanung.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Nationalparks. (2022). Nationalparks Austria. <https://www.nationalparksaustria.at/>, abgerufen am 04. 03. 2022.
- Naturparke, Ö. (2016). *Landschaft voller Leben*. Graz: Verband der Naturparke Österreichs.
- Ödl-Wieser, T., & Dax, T. (Dezember 2019). *Evaluierung Maßnahme 19, LEADER (CLLD)*. Wien: Bundesanstalt für Agrarwirtschaft und Bergbauernfragen.
- Prutsch, A., Felderer, A., & Schmidt, A. (September 2020). KLAR! Klimawandelanpassung Modellregionen. Wien: Umweltbundesamt. https://klar-anpassungsregionen.at/fileadmin/user_upload/Downloads/KLAR_Good_Practice_Beispiele_v4_012019_FINAL.pdf, abgerufen am 20. 07. 2022.
- Schüle, R., Fischl, I., Schepelmann, P., & Kaufmann, R. (2019). *Evaluierung des Programms Klima- und Energie-ModellRegionen*. Wuppertal: Institut für Klima, Umwelt, Energie.
- Sinz, M. (2018). Region. In *Handwörterbuch der Stadt- und Regionalentwicklung*, S. 1975–1984. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung. https://scholar.google.com/scholar?l=de&as_sdt=0%2C5&q=Definition+Region+Handw%C3%B6rterbuch+Raumforschung-&btnG=#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3A_WXCSkrOr4J%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D2%26hl%3Dde, abgerufen am 20. 02. 2022.
- Zepke, G. (2016). *Lust auf qualitative Forschung!* Eine Einführung für die Praxis. Wien: Texte zur systemischen Organisationsforschung.