

Kompetenzen für Regionalentwickler*innen in der Aus- und Weiterbildung

Zusammenfassung

Für Regionalentwickler*innen in Österreich existiert derzeit kein institutionenübergreifendes kompaktes Ausbildungs- oder Weiterbildungsangebot. Eine Gruppendiskussion mit Expert*innen auf Österreichebene sowie leitfadengestützte Interviews mit dreizehn Praktiker*innen aus den Regionen sollen Aufschluss geben, ob Bedarf an einem akkordierten Fortbildungsangebot besteht und wie dieses organisiert sein soll. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass Kompetenzen, die von mindestens der Hälfte aller Expert*innen und der Praktiker*innen als wesentlich bezeichnet wurden, in die Konzipierung eines Bildungsangebots eingearbeitet wurden. Systemische Kompetenzen werden aufgrund der unterschiedlichen Rollen, die Regionalentwickler*innen einnehmen müssen, als zentral angesehen. Die Konzipierung und spätere Durchführung eines Bildungsangebots für Mitarbeiter*innen unterschiedlicher regionaler Institutionen wird empfohlen. Neben der Durchführung von Bildungsangeboten zählt die Vernetzung von Regionalentwickler*innen unterschiedlicher Institutionen als nennenswerter Aspekt für den erforderlichen Kompetenzerwerb.

Schlagworte: Handlungskompetenzen, Regionalentwicklung, systemische Haltung, Fort- und Weiterbildung

Abstract

For regional developers in Austria there is currently no cross-institutional compact training or further education offer. A group discussion with experts on the Austrian level as well as guideline-based interviews with thirteen practitioners from the regions should provide information on whether there is a need for a common educational offer and how it should be organized. As a result, it can be stated that competences that were described as essential by at least half of all experts and practitioners were incorporated into the design of an educational offer. Systemic competences are seen as central because of the different roles that regional developers have to take. The conception and later implementation of a training program should be recommended to the employees of different regional institutions. In addition to the implementation of educational offers, networking of regional developers from different institutions is a noteworthy aspect for the required acquisition of competences.

Keywords: action competences, regional development, systemic attitude, further education and training

1. Einleitung

In Österreich existieren zahlreiche Institutionen und Organisationen, die im Bereich Regionalentwicklung aktiv sind. Der Terminus Regionalentwicklung wird in der Praxis und auch in der Literatur nicht immer konsequent verwendet und kann nach Chilla et al. (Chilla et al., 2016, 55) als Subdisziplin unterschiedlichen Fachbereichen wie insbesondere Geographie, Raumplanung, Ökonomie und Politikwissenschaften zugeordnet werden.

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. Sie arbeiten mit den regionalen Akteur*innen in Politik, Wirtschaft sowie mit Bürger*innen partizipativ zusammen, sind in mehreren Bundesländern aktiv und beschäftigen zusätzlich zur Freiwilligenarbeit entlohntes Personal, um die Region zu entwickeln, Projekte zu begleiten und die jeweiligen Zielsetzungen konsequent zu verfolgen. In die Forschung einbezogen wurden Regionalentwickler*innen folgender Institutionen: National-, Biosphären- und Naturparks, LEADER-Regionen, Regionalmanagements, Klima-Energie-Modell-, Klimaanpassungs-, Stadt-, Klein- sowie Tourismusregionen.

Personen, die als Regionalentwickler*innen neu in das Berufsfeld einsteigen, weisen ein hohes Fachwissen auf, das häufig auf ein facheinschlägiges Studium und auf eine bereits erworbene Berufserfahrung zurückzuführen ist (Draxl et al., 2004, 55ff). Ein spezifisches Studium oder eine Ausbildung im Bereich der Regionalentwicklung wurde meist nicht absolviert.

Die unterschiedlichen Rollen, die Regionalentwickler*innen zu erfüllen haben, stellen für viele eine Herausforderung dar und erfordern bestmögliche Qualifikation. Im Bericht der Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK) „Regionale Handlungsebene stärken“ wird dies bekräftigt: „Dafür braucht es ausreichend personelle Ressourcen mit hoher Qualifikation und Erfahrung. Zeitliche, organisatorische und unterstützende Ressourcen sollen daher für alle Akteur*innen der regionalen Handlungsebene bereitgestellt werden: Raum und Zeit für Reflexion, Intervention, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Organisationsentwicklung“. (Fischer et al., 2020, 30)

Kompetenzen werden als Fähigkeiten einer Person zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in für sie bisher neuen Situationen bezeichnet. Diese Fähigkeiten werden erst im Handeln manifest (Erpenbeck, Heyse & Ortmann, 2010, 18).

Als erforderliche Kernkompetenzen für Regionalentwickler*innen werden beispielsweise angeführt (Regiosuisse-Netzwerkstelle, 2011, 8):

- Fachkompetenz: Angemessene fachliche Ausbildung und das Wissen in spezifischen Gebieten wie beispielsweise Raumplanung, Wirtschaft, unternehmerisches Handeln und Denken, Beratung
- Regionskompetenz: Fundierte Kenntnisse einer Region und ihrer Entwicklungspotenziale

- Sozial- und Netzwerkkompetenz: Verschiedene Bedürfnisse verstehen, zusammenbringen und gewinnbringende Kooperationen ermöglichen
- Projektkompetenz: Regionale Akteur*innen dabei unterstützen, konkrete Projekte zu entwickeln, zu planen, zu managen und zu evaluieren
- Prozesskompetenz: Vorhandene Bedingungen analysieren, daran angepasste Strategien entwickeln und auf Veränderungen reagieren
- Grenzmanagement-Kompetenz: Grenzen zwischen administrativen Einheiten und Interessensgruppen überwinden
- Persönliche Kompetenz: Geeignete, offene, innovative sowie kritik- und konsensfähige Persönlichkeit

Diese und ähnlich formulierte Kompetenzprofile in der deutschsprachigen Literatur zeigen die erforderlichen Kernkompetenzen von Regionalentwickler*innen. „Sie sind das Ergebnis eines kollektiven Lernprozesses und bestehen aus folgenden Elementen:

- Management komplexer, iterativer Prozesse
- Bündelung von Technologien
- Integration verschiedener Lernprozesse in der Organisation.“ (Baumfeld et al., 2014, 275)

Hier zeigen die Autoren auf, dass sich die Entwicklung von Kernkompetenzen nicht nur beispielsweise durch Aufzählen von Stärken und Schwächen oder von Erfolgen und Mißerfolgen ermitteln lassen, sondern die Einbindung aller Akteur*innen in einer Organisation eine wesentliche Bedeutung zukommt.

In der allgemeinen Beratungsliteratur bestehen die Handlungskompetenzen aus folgenden Teilen (Behnke, 2006, 106ff):

- Personale Kompetenz: Verantwortungs-, Einsatz- und Lernbereitschaft, Kreativität, Mobilität, Belastbarkeit, Eigenmotivations- und Problemlösefähigkeiten, Flexibilität, Selbstvertrauen und ein realistisches Selbstbild
- Methodenkompetenz: wie logisch-analytische Fähigkeiten, methodische Spezialkenntnisse (Moderation und Präsentation) und Projektplanungs- und Projektsteuerungstechniken
- Fachkompetenz: fach einschlägige Ausbildungen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Fremdsprachen sowie Praxis- und Projekterfahrung
- Sozialkompetenz: Team- und Kommunikationsfähigkeit, diplomatischer Umgang und Konfliktfähigkeit

In der pädagogischen Literatur werden berufliche Handlungskompetenzen ebenfalls in die Felder Personale Kompetenz, Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz unterteilt (Abbildung 1). Aufgrund der Ferne zum Berufsfeld der Regionalentwicklung kann das nachstehend angeführte Modell als neutral angesehen werden, wurde zur Bildung von deduktiven Hauptkategorien herangezogen und war Basis für die Bildung von neuen induktiven Unterkategorien, was wiederum zu einem Erkenntnisgewinn führen kann. Daher fungiert es als Basis für die empirische Untersuchung.



Abbildung 1: berufliche Handlungskompetenzen in Modifikation nach Forstner-Ebhart et al. (2014, 9)

Aus der Beschreibung des Berufsbildes von Regionalentwickler*innen geht die Erfordernis einer systemischen Haltung hervor. Im Zusammenhang mit Regionalentwicklung tritt in unterschiedlichen Quellen der Begriff System auf. Heintel geht darauf wie folgt ein: „Wurde Regionalentwicklung früher häufig sektoral interpretiert, hat sich gegenwärtig ein systemischer bzw. integrativer Handlungskontext bei den relevanten Akteuren und Handlungsebenen durchgesetzt. Regionalentwicklung ist somit eine Intervention in ein kontextgebundenes System.“ (Heintel, 2018, 2008)

Wenn Regionalentwickler*innen eine systemische Haltung einnehmen, liegt die Vermutung nahe, dass diese die Ausübung des Berufs unterstützt. Haltung steuert die Denk- und Verhaltensweisen von Personen, liegt diesen zugrunde und ist deren Ergebnis. Königswieser und Hillebrand treffen Aussagen, die eine systemische Haltung illustrieren (Königswieser & Hillebrand, 2019, 39f):

- Es gibt keine Objektivität.
- Widersprüche gehören zum Leben.
- Es ist, wie es ist.
- Die scheinbar alleinig Schuldigen werden als Symptomträger*innen betrachtet.
- Alles ist in jeder kleinen Einheit enthalten und alles hängt mit allem zusammen.
- Reframing: Wenn der Rahmen des Betrachtungsfeldes geändert wird, ändern sich oft wahrgenommene Zusammenhänge und Bedeutungen.
- Entwicklungsprozesse brauchen Zeit.

Um diese systemische Haltung zu erlangen, bedarf es den Erwerb von systemischen Kompetenzen. Diese reichen von der Fähigkeit, sich in unterschiedliche Kulturen, Verständniszusammenhängen und Sozialisationshintergründen bewegen zu können, über die Prozessdimension, die Stress- und Emotionsregulation und Wissen über die Funktionsweise komplexer Systeme bis hin zu Erkennung von Mustern (Haken & Schiepek, 2006/2010, 670ff).

Eine konkrete Ausbildung, die alle in dieses Berufsfeld Einsteigenden zu absolvieren haben, existiert derzeit nicht. Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung ist es zu eruieren, welche Kompetenzen zu erwerben wären, ob ein Bedarf an einem

gemeinsamen institutionenübergreifenden Fortbildungsangebot besteht und wie dieses im Konkreten gestaltet werden kann.

2. Forschungsfragen und Methodenwahl

Die vorliegende empirische Forschung soll Aufschluss geben, welche zu erwerben den Kompetenzen für das Berufsbild von Regionalentwickler*innen von Bedeutung sind und inwieweit systemische Kompetenzen aus diesen verschiedenen Blickwinkeln eine Rolle spielen. Darüber hinaus wird erhoben, welcher Bedarf von Expert*innen in der Branche Regionalentwicklung auf Österreichebene 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.

Die Fragestellungen für die empirische Forschung wurden wie folgt formuliert:

FF1: Welche Kompetenzen sollen Regionalentwickler*innen im Rahmen eines institutionenübergreifenden Bildungsangebots aus Sicht der Expert*innen auf Österreichebene erwerben?

FF2: Inwieweit spielen für Regionalentwickler*innen eine systemische Haltung sowie Kompetenzen in der Steuerung von komplexen Systemen eine Rolle?

FF3: Wie kann ein „optimales“ Bildungsangebot für Regionalentwickler*innen aussehen bzw. organisiert werden?

Ausgehend von einer Stakeholderanalyse wurde eine Gruppendiskussion mit Expert*innen als geeignet betrachtet, um deren Expertise zu erhalten, um anschließend im Rahmen von Einzelinterviews Details zu erfahren (vgl. Abbildung 2). Im Rahmen einer Konstruktvalidierung wurden alle Forschungsfragen für beide Methoden gestellt.

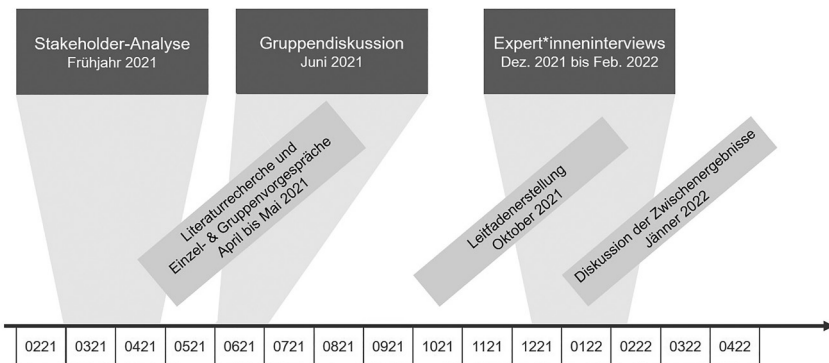


Abbildung 2: Forschungsdesign als Zeitachse (eigene Darstellung)

2.1 Gruppendiskussion

Acht Expert*innen wurden 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 wurden 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 darum, 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, 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 (Bohnsack, 2014, 22ff).

2.2 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 5 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.

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 (2014) 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 (Kuckartz, 2014, 50f).

Als Basismethode wurde die inhaltliche Strukturierung gewählt, die sich aus Schritten wie initiiierende Textarbeit, Entwickeln und Codieren von überwiegend deduktiv gebildeten Hauptkategorien, Induktives Bestimmen der Unterkategorien und erneutes Codieren sowie weitere Analysen zusammensetzt (Kuckartz, 2014, 78ff). 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 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. Ergebnisse

Bei der Ergebnisdarstellung der Gruppendiskussion in 3.1. sowie der Einzelinterviews in 3.2. wird, um die Umfangsvorgaben des Beitrags nicht zu überschreiten, lediglich die Kategorie berufliche Handlungskompetenzen exemplarisch angeführt.

3.1 Gruppendiskussion

Die gebildeten Oberthemen entsprechen den vier Feldern der beruflichen Handlungskompetenzen, wobei die Personalen Kompetenzen per se in der Diskussion nicht zur Sprache kamen. Zusätzlich wurden als fünfte Kompetenz auf gleicher Ebene Systemische Kompetenzen hinzugefügt. Im Rahmen der Auswertung nach Bohnsack (2014) werden beim Zitat in Klammer in diesem Beitrag die Begriffe Proposition, worunter das Aufwerfen eines neuen Themas und Evaluation, worunter der Kernpunkt der Aussage zu verstehen sind, angeführt.

3.1.1 Methodische Kompetenzen

Methodische Kompetenzen wurden von allen Teilnehmenden explizit in die Diskussion eingebracht, wie FH GD2 254–257 anspricht: „Ich bin überzeugt, dass Management von Regionen ohne konkretes methodisches Wissen an die Grenzen geht und die Arbeit wesentlich erschwert.“ Die Grenzen in den Wortmeldungen zwischen methodischen und fachlichen Kompetenzen und auch zwischen methodischen und sozialen Kompetenzen erscheinen oft fließend. WB GD1 171–73 versteht unter Methodik Management des Wandels. Der Methodik wurden in dieser Diskussion von der Forscherin folgende Inhalte zugeordnet.

- *Mitarbeiter*innen führen und Regionen steuern können*
(WB GD1 156–158, Proposition): „Was sicher ein Thema ist, ist Führen und Steuern. Führen im doppelten Sinn. Die Manager*innen haben Mitarbeiter*innen, aber auch die Region und die Strategie. Es geht hier viel um Koordination und Steuerung der Region.“ Diese Aussage zeigt deutlich, dass die Kompetenzen von den Interviewten zum Teil nicht trennscharf expliziert wurden.
- *EU-, Bundes-, Landes- und Regional-Strategien lesen, schreiben und umsetzen können*
Diesem Thema widmeten die Expert*innen einen beachtlichen Zeitraum (GD1 158, 162–164; GD2 258–274), was auf die Bedeutsamkeit des Themas aus deren Sicht schließen lässt.
- *Gruppen, Teams und professionell Netzwerke begleiten können*
Der Umgang mit Gruppen ist ein wesentliches Tätigkeitsfeld in der Regionalentwicklung. Formate der Beteiligung, Informationen über Netzwerkarbeit. Der Begriff „Beteiligung von regionalen Akteur*innen“ wird erst auf Nachfragen der Forscherin aufgegriffen.

3.1.2 Fachkompetenzen

Als bedeutendste Fachkompetenz wird Wissen über regionale Initiativen und Gemeinden sowie Grundlagenwissen in speziellen Bereichen wie Tourismus genannt (VH GD2 5–8, Evaluation): „Auf der regionalen Ebene das Wichtigste ist, dass es eine ganz bestimmte Art an Akteur*innen gibt, da gehören die Gemeinden dazu, die Tourismusorganisationen, Tourismusbetriebe, Verkehrsstrukturen, Soziales, Gemeinden usw.“ Eingebracht wurde diese Kompetenz bereits am Beginn der Diskussion, indem auf eine Überblickskarte von klimarelevanten Institutionen verwiesen wurde (FH GD1 41–43).

Der Umgang mit öffentlichen Geldern kristallisiert sich aus Sicht der Expert*innen als wesentlich heraus (GD1 32; 220–223, Proposition). Es lässt sich deuten, dass hier nicht nur EU-Gelder, sondern auch Gemeinde-, Landes- und Bundesfinanzie-

rungen angesprochen sind. Die EU-Logik der Förderlandschaft zu kennen sowie Grundlagen zur Europapolitik sind erforderlich, um für Projekte Finanzierungen aufstellen zu können. Hier sind sich die drei Vertreter*innen der Institutionen einig und dies wird wie folgt zusammengefasst (MF GD1 153–155, Konklusion): „Europäische Förderprogramme abseits von LEADER und ELER, wie INTERREG, EFRE usw. Wo kann eine Region noch öffentliche, noch europäische Gelder anzapfen? Das ist für jede Region spannend.“

3.1.3 Soziale Kompetenz

Die sozialen Kompetenzen werden mit „Fingerspitzengefühl“ (WB GD2 17; 34, Proposition) beschrieben. „Dieses Verständnis und die Sensibilität für die sozialen Prozesse bringt einen schon sehr viel weiter. Ich finde es gut, hier einen Schwerpunkt raufzusetzen.“ (RA GD2 134–136, Evaluation) Vor allem die Kommunikationsfähigkeit und das Konfliktmanagement sind hierbei besonders bedeutsam. Auch Motivation für die Rolle als Regionalentwickler*in im Rahmen des Bildungsprodukts forcieren zu können, wird als wichtig erachtet (SN GD2 147–151).

3.1.4 Systemische Kompetenz

Den systemischen Kompetenzen wurde ein separates Oberthema gewidmet, obwohl diese zu den methodischen Kompetenzen mit Schnittstelle zu den sozialen Kompetenzen gezählt werden könnten. Diese Entscheidung wurde seitens der Forscherin aufgrund der Bedeutung in Hinblick auf die Forschungsfrage getroffen. Der Begriff „Systemische Beratung“ (FH GD1 176) als wichtiges Feld wird dezidiert genannt. Auch die Steuerung von komplexen Systemen ist bereits im Bereich „Steuern und Führen von Regionen“ herausgearbeitet worden. Systemische Haltung kommt auch in der Wortmeldung von (MF GD1, 39–140) zum Tragen: „Und wie macht man das und wie ist das systemisch anzusehen?“

*3.2 Einzelinterviews mit Praktiker*innen*

Ein Ergebnis, das aus der Gruppendiskussion resultierte, war das Interesse der Expert*innen, die Meinung von Praktiker*innen in die Angebotsentwicklung miteinzubeziehen. Die dreizehn geführten Interviews mit Vertreter*innen von unterschiedlichen Institutionen sollten die Ergebnisse der Gruppendiskussion entweder untermauern oder zu neuen Aspekten und Erkenntnissen führen. Die Auswertung erfolgte nach Kuckartz (2014) im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse entlang der deduktiv und induktiv gebildeten Hauptkategorien.

Um den hohen Anonymisierungsgrad, auf den von einigen großer Wert gelegt wurde, 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 anonymisierten 13 Interviewpartner*innen zugeordnet wurden.

Ergänzend zu den in der Gruppendiskussion gebildeten Ober- und Unterthemen (Methodische Kompetenz, Fachkompetenz – z.B. Unterthema Mitarbeiter*innen führen, Soziale Kompetenz und Systemische Kompetenz) wurden bei der Auswertung der Einzelinterviews noch eine zusätzliche Oberkategorie Personale Kompetenz und Unterkategorien wie Öffentlichkeitsarbeit und Finanzmanagement, EU-Förderweissen und öffentliche Gelder gebildet.

3.2.1 Personale Kompetenz

Hier kommen von den interviewten Personen die wenigsten Beiträge. Die Forscherin interpretiert, dass diese Kompetenzen in einem gemeinsamen Bildungsformat aus Sicht der Interviewpartner*innen kaum geschult werden können. Hier wäre der Vorschlag, Coachings anzubieten, um hier den Regionalentwickler*innen die Möglichkeit zu geben sich persönlich weiterzuentwickeln.

3.2.2 Methodische Kompetenz

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die gewählte Zuordnung zu den methodischen Kompetenzen darauf fußt, dass es in der Vermittlung der in den Unterkategorien angeführten Kompetenzen Instrumente und somit Methoden benötigt. Die Schnittstellen der Zuordnungen sind fließend zu betrachten.

- *Führung von Mitarbeiter*innen und Steuern von Regionen*

Das Thema Mitarbeiter*innenführung kam nur bei sechs Interviews vor. Dies erscheint nur für Regionalentwickler*innen mit Führungsverantwortung für mehrere Mitarbeiter*innen wesentlich. Diese Schlussfolgerung basiert auf der Tatsache, dass alle sechs Personen, die dieses Thema angesprochen haben, größere Teams leiten. Der Begriff Strategie per se wurde seitens der Interviewpartner*innen nur zwei Mal verwendet.

- *Arbeiten mit Gruppen*

Methodisch kompetent mit Gruppen arbeiten zu können, zählt zum Grundlagenrepertoire guter Regionalentwickler*innen, was sich in den Subkategorien „Netzwerken“ einerseits und „Beteiligungsmanagement“ andererseits widerspiegelt.

„Dieses Netzwerken, diese Vernetzung mit anderen Regionen mit ähnlichen gleichen Playern finde ich wichtig. Das hat mir jetzt geholfen.“ (Klima\07 Transkript B 220112: 183–184)

Andererseits gehen die Meinungen auseinander, ob man Arbeiten mit Netzwerken lernen kann. Eine interviewte Person sieht Netzwerken eher als personale Kompetenz:

*„Ich vernetze sehr, sehr stark. Wenn man introvertiert ist, tut man sich sehr schwer auf die Menschen zuzugehen. Ob man das lernen kann, kann ich nicht beurteilen. Da tut man sich schwer, wenn es eine introvertierte Person ist.“
(thematisch offen\01 Transkript L 211206: 173–175)*

Menschen zu beteiligen, auch wenn sie politisch mangels Staatsbürgerschaft noch keine Möglichkeit haben, von ihrem Wahlrecht Gebrauch zu machen, ist für die Stadt, jedoch – so schließt die Autorin – zukünftig auch am Lande zunehmend wichtiger.

3.2.3 Fachkompetenz

Neben den methodischen Kompetenzen stehen bei einem institutionenübergreifenden Bildungsangebot die Fachkompetenzen aus Sicht der Interviewten im Mittelpunkt. Die gebildeten Kategorien wurden nach der Anzahl der Nennungen gereiht.

- *Überblick über regionale Initiativen und Gemeindestrukturen*

Hier ist sich die überwiegende Anzahl der interviewten Personen einig, dass Wissen über regionale Initiativen und Gemeindearbeit für die Ausübung dieses Berufsfelds erforderlich ist.

*„Dass man eine fundierte Übersicht bekommt, wo ist mein Bereich, wie funktioniert er, wo überschneidet es sich und wo sind die Abgrenzungen. Das kann man sicher nicht voraussetzen, egal mit welchem Hintergrund man kommt“,
(Klima\08 Transkript D 220119: 123–125) wird beispielsweise angeführt.*

- *Öffentlichkeitsarbeit*

In diesem Punkt herrscht auch grundsätzlich Einigkeit, der Öffentlichkeitsarbeit in einem Bildungsprodukt einen Raum geben zu wollen, wie folgende Aussage gut zusammenfasst:

„Öffentlichkeitsarbeit ist auch superwichtig. [...] Wir haben bei jeder Gelegenheit Presseaussendungen gemacht [...], aber es gibt immer noch Leute, die wissen nicht, was wir tun.“ (thematisch offen\12 Transkript N 220211: 324–332)

Eine Person gibt auch Anregungen, dass man hier spezifisch auf die unterschiedlichen Zielgruppen wie Unternehmen, die Bevölkerung und die Gemeinden eingehen soll und die Öffentlichkeitsarbeit zielgerecht gestalten muss, damit sie ankommt (Klima/08 D 220119: 175ff).

Zum Teil wird die Öffentlichkeitarbeit zur Gänze von den Mitarbeiter*innen der regionalen Institutionen abgewickelt und teilweise auch an Subunternehmen vergeben. Dies wird von Region zu Region unterschiedlich gehandhabt.

- *Finanzmanagement, EU-Förderwissen und öffentliche Gelder*

Hier ist der Bedarf nicht einheitlich. Einige haben eine wirtschaftliche Grundausbildung im Bereich Wirtschaft absolviert, andere haben bereits viel Erfahrung als Geschäftsführer*in gemacht. Sehr viele, die am Beginn ihrer Tätigkeit als Regionalentwickler*in stehen, benötigen jedoch konkrete Informationen über Finanzplanung und Budgetierung, Controlling, Vorfinanzierung, Liquidität, weitere Möglichkeiten von Projektfinanzierungen wie Crowdfunding usw. (01 L 211206: 145ff; 02 S 211209: 174, 03 A 211210: 191, 04 S 211210: 22; 06 G 220111: 82ff; 07 B 220112: 24; 10 W 220125 295ff, 12 N 220211 303ff).

Es zeigt sich, dass der Umgang mit den Finanzen für rund drei Viertel der Interviewpartner*innen von Bedeutung ist.

Konkretes Förderwissen, welches über die eigene Förderschiene der Institution hinausgeht, und Wissen über weitere Fördermöglichkeiten zu erlangen, ist lediglich für drei Personen interessant.

3.2.4 Soziale Kompetenz

Das „Arbeiten mit Gruppen“ sowie auch die „systemische Haltung“ und „Prozesse begleiten“ wurden den methodischen Kompetenzen zugeordnet, könnten auch als soziale Kompetenzen angeführt werden. Als soziale Kompetenzen werden folgende gesehen:

- *Konfliktmanagement und persönliche Krisen*

Zu beachten ist, dass das Thema „Konflikte und persönliche Krisen“ nur von vier Personen aufgegriffen wurde. Werden in Hinblick auf diese Themenstellung die Unterkategorien „Lernerfahrung“ und „Herausforderungen“ durchforstet, so lässt sich feststellen, dass es sich häufig um Konfliktsituationen gehandelt hat, die jedoch gut aufgelöst werden konnten und daher der Bedarf an diesem Thema derzeit nicht gesehen wird.

Aus Sicht der Forscherin gibt es hier in dieser Unterkategorie eine deutliche Überschneidung zu „Gruppen führen und Prozesse gestalten“. Wenn hier genügend Kompetenz aufgebaut werden kann, könnten sich auch Konflikte minimieren. Im Umgang mit Konflikten könnten gut ausgebildete und sensibilisierte Prozessbegleitungen ihren Beitrag zur Lösung leisten, wenn der Konflikt sich noch im Anfangsstadium befindet.

- *Kommunikationsfähigkeit*

Es handelt sich hier für alle Interviewten der drei Themengruppierungen um die zentrale Kompetenz dieser Hauptkategorie. Ein Interviewpartnerin fasst dies mit diesen Worten zusammen:

„Einfach mehr erzählen, mehr informieren als mit einer kleinen Information hinterm Berg zu halten. Für mich ist es eine kleine Information oder eine unnötige Information und für jemanden anderen ist diese ganz, ganz wichtig. Ganz transparent sein, sagen, was ist und allen im gleichen Rahmen zur Verfügung stellen.“ (Natur Tourismus\09 Transkript K 220120: 230–234).

3.2.5 Systemische Kompetenz

Konkrete Hinweise auf systemische Kompetenzen, die für einen guten Regionalentwickler / eine gute Regionalentwicklerin von Bedeutung sind, zeigt diese Wortmeldung: „Das Verstehen. Ich bin jetzt nicht lange in dem Job. Wenn man weiß, wie das Gegenüber tickt und auch ein Stück weit versteht.“ (Klima\07 Transkript B 220112: 153–155).

Der Begriff „systemisch“ ist von neun Interviewpartner*innen mindestens einmal und manchmal auch mehrmals im Rahmen des Gesprächs verwendet worden. Viele Textpassagen betreffen zwar systemische Kompetenzen, jedoch ist der Begriff per se nicht angewandt worden. Mehrere Regionalentwickler*innen haben sich bereits mit der systemischen Haltung im Rahmen einer Aus- oder Weiterbildung näher befasst und sind von der Wichtigkeit persönlich überzeugt. Für andere wiederum handelt es sich um eher neues Wissen.

3.3 Beantwortung der Forschungsfragen

Die Forschungsfragen FF1 und FF2 werden in den nachfolgenden Kapiteln zusammen ausgewertet. Die Forschungsfrage FF3 wird als separate Überschrift geführt.

3.3.1 Kompetenzen von Regionalentwickler*innen im Rahmen eines institutionenübergreifenden Bildungsangebots

Die beiden in dieser Arbeit qualitativ ausgewerteten Forschungsergebnisse lassen folgenden Schluss in Hinblick auf die vier Kompetenzfelder zu:

Fachwissen für EU-Förderwissen und einen Überblick über regionale Institutionen und Gemeindestrukturen zu erhalten, methodische Kompetenzen im Bereich Arbeiten mit Gruppen, Steuerung von Regionen und Mitarbeiter*innenführung sowie die soziale Kompetenz der Kommunikationsfähigkeit sehen sowohl alle Praktiker*innen als auch die Expert*innen auf Österreichebene als sehr bedeutend an. Von mehreren Personen aus beiden Stichproben wurden Moderationstechnik und Konfliktmanagement genannt.

Beinahe alle Praktiker*innen artikulierten vor allem Bedarf im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, Finanzmanagement sowie „klassisches“ Projektmanagement, die beispielsweise von den Expert*innen auf Österreichebene überhaupt nicht Erwäh-

nung fanden. Auf die personalen Kompetenzen per se gingen ebenfalls nur die Praktiker*innen im geringen Ausmaß ein.

Als systemische Kompetenzen werden methodische und soziale Kompetenzen bezeichnet, denen aufgrund der Bedeutung für diese Arbeit eine separate Unterkategorie und auch Forschungsfrage zugeteilt wurde.

Allen Teilnehmenden an der Gruppendiskussion und den Einzelinterviews erschien die systemische Haltung eine wesentliche Kompetenz, die es zu entwickeln gilt, um die unterschiedlichen Rollen besser erfüllen zu können. Rollenklärung und -verständnis wird als wesentlich bezeichnet. Mit der Vielfalt der Rollen umzugehen, nennen Expert*innen als Management auf regionaler Ebene. Auch wird der Begriff „integrierter“ Ansatz angeführt, worunter die Fähigkeit verstanden wird, auf Bedürfnisse und Ressourcen der Region einzugehen und regionale Akteur*innen zusammenzubringen. Systemische Prozessbegleitung und Kompetenzen in der Projektentwicklung sowie im Beratungsbereich werden vom Großteil als dienlich gesehen. Von einigen wird angemerkt, dass diese systemischen Kompetenzen nicht ausschließlich in einem klassischen Bildungsangebot erworben werden können.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit beziehen sich auf das Berufsfeld Regionalentwicklung und ermöglichen eine inhaltliche Gewichtung der erforderlichen Kompetenzen für dieses Berufsfeld. Ein Vergleich der in der Schweiz im Jahr 2011 formulierten Kernkompetenzen von Regionalentwickler*innen, lässt einen Rückschluss auf in Abbildung 3 dargestellte Zusammenhänge zu.

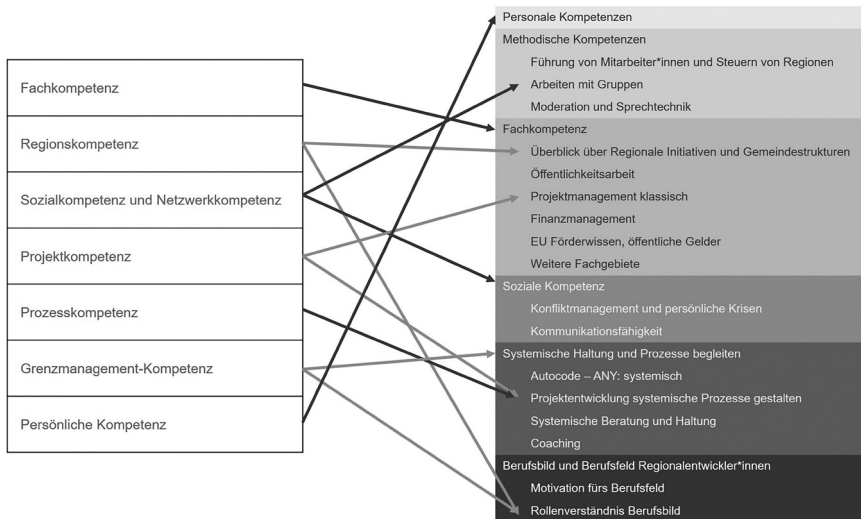


Abbildung 3: Vergleich Literatur (Regiosuisse-Netzwerkstelle, 2011) versus Kategorienbildung der Kompetenzen in MAXQDA – eigene Darstellung

Die Abbildung veranschaulicht, dass die in der Literatur auffindbaren Kernkompetenzen den Kategorien der vorliegenden Arbeit zuordenbar sind. Daraus ist zu ersehen, dass die Diskutant*innen und Interviewpartner*innen ein umfassendes Bild der Kompetenzen für das Berufsfeld wiedergegeben haben, das über den in

der Literatur angegebenen Detaillierungsgrad hinausgeht. Die vertiefende Beschäftigung mit dem vorliegenden Material ermöglichte es, die Kernkompetenzen, die für alle Institutionen als erforderlich gesehen werden, gut herauszuarbeiten. Diese stellten die empirische Grundlage für die Konzipierung des von der Forscherin neu konzipierten Bildungsangebots dar. Hier werden mit Ausnahme der Öffentlichkeitsarbeit und des Finanzmanagements, die nur von den interviewten Praktiker*innen genannt wurden, ausschließlich jene Kompetenzen eingearbeitet, die sowohl in der Expert*innendiskussion als auch in den Einzelinterviews von mindestens der Hälfte der Teilnehmenden explizit als erforderlich angesehen wurden.

3.3.2 Organisation eines Bildungsangebots für Regionalentwickler*innen

Die empirischen Ergebnisse zeigen eindeutig, dass folgender Konsens aller Teilnehmenden an Gruppendiskussion und Einzelinterviews getroffen werden kann:

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

3.3.3 Konzipierung eines Bildungsangebots für Regionalentwickler*innen

Aufgrund der Ergebnisse der empirischen Forschungen wird ein Vorschlag eines Weiterbildungsangebots von der Forscherin visualisiert, um eine Diskussionsgrundlage für eine detaillierte Ausarbeitung und das Setzen der weiteren Schritte zur Verfügung zu haben.

Es werden vier Module angeboten, wobei die Absolvierung von drei Modulen Voraussetzung ist, um den Lehrgang abschließen zu können. Das Eingangsmodul „Management auf regionaler Ebene“ ist zu absolvieren. Von den restlichen drei Modulen sind mindestens noch zwei zu belegen, um den Lehrgang abschließen zu können. Ein Modul besteht aus ca. 2,5 Präsenztagen und kurzen Onlineangeboten (synchron oder asynchron) bzw. optional können zwei Coaching-Einheiten bei Bedarf in Anspruch genommen werden. Als Bezeichnung wird „Region on Board“ vorgeschlagen.

- *Modul 1: Regionen managen* (Grundlagen zu regionalen Institutionen und Gemeindestrukturen sowie Rollenklärung und -verständnis)
Empirische Fundierung:
Fachkompetenzen: Überblick über regionale Institutionen und Gemeindestrukturen, EU-Förderwissen & öffentliche Gelder
Berufsbild und Berufsfeld Regionalentwickler*innen: Rollenverständnis



Abbildung 4: Module „Region on Board“ (eigene Darstellung)

- Modul 2:** Projekte entwickeln und Prozesse begleiten (agiles und klassisches Projektmanagement für Regionalentwickler*innen sowie systemische Prozessbegleitung unter Einbindung von regionalen Akteur*innen) inklusive Exkursion

Empirische Fundierung:

 - Fachkompetenz: Projektmanagement
 - systemische Kompetenz: Projektentwicklung und systemisch Projekte begleiten
 - methodische Kompetenz: Arbeiten mit Gruppen
- Modul 3:** Beraten und Kommunizieren (Fachberatung versus Systemische Beratung und Skills für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit)

Empirische Fundierung:

 - systemische Kompetenz: systemische Beratung und Haltung
 - Fachkompetenz: Öffentlichkeitsarbeit
 - soziale Kompetenz: Kommunikationsfähigkeit
- Modul 4:** Führen und Steuern (Strategien lesen können, Regionssteuerungsinstrumente für das Steuern von Systemen und Tipps zur Mitarbeiter*innenführung)

Empirische Fundierung:

 - methodische Kompetenz: Führung von Mitarbeiter*innen und Steuern von Regionen
 - systemische Kompetenz: systemische Beratung und Haltung

4. Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Forscherin sieht es als unmöglich an, dass alle in der Diskussion und den Interviews genannten Kompetenzen im Rahmen eines Bildungsangebots mit einem Ausmaß von rund 5 ECTS erworben werden können. Daher ist die Auswahl der realistisch zu erwerbenden Kompetenzen, die für alle Regionalentwickler*innen wichtig sind, auch wenn sie unterschiedliche Tätigkeiten ausüben, für ein neu zu kreierendes und nachhaltiges Bildungsangebot der Schlüssel zum Erfolg.

Um ein Bildungsangebot zu entwickeln, das theoriebasiert und praxisnah ist, wird von der Forscherin empfohlen dies 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.

Eine sehr heterogene Teilnehmer*innengruppe optimal zu bedienen, benötigt ein gut konzipiertes Bildungsangebot, das jedoch Raum für Flexibilität lässt, um auf die jeweilige Situation konkret eingehen zu können.

Der Einzug der neuen Medien in Form synchroner und asynchroner Online-Weiterbildungsangebote könnte als Ergänzung eine Bereicherung der herkömmlichen ausschließlich in Präsenz stattfindenden Bildungsformate darstellen. Von einem rein online konzipierten Bildungsprodukt wird aufgrund der fehlenden persönlichen Vernetzungs- und Austauschmöglichkeit abgeraten.

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.

Vernetzung mit anderen Einsteiger*innen ins Berufsfeld und Interessierten selbst zu erleben und den passenden Zeitraum und Begleitung dieses Prozesses zur Verfügung zu stellen, ermöglicht praktisches Erleben und Erfahrungswissen von Netzbildung und Arbeiten mit Gruppen.

Nicht alle Kompetenzbereiche sind für alle Teilnehmenden interessant. Daher sollte man beispielsweise ein Modul für Mitarbeiter*innenführung und Finanzmanagement als Zusatzmodul für Regionalentwickler*innen mit Führungsfunktion anbieten, das optional gewählt werden kann.

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.

Es ist zu überlegen, wie die geforderten Inhalte möglichst erlebbar vermittelt werden können, damit der Schritt zur Anwendung in Praxis gegeben ist. Der Methodenwahl kommt daher eine wesentliche Bedeutung zu.

Die Ergebnisse der Einzelinterviews zeigen, dass bereits gemachte Lernerfahrungen und Herausforderungen der einzelnen Praktiker*innen für andere lehrreich sein könnten. Um dieses Wissen nutzbar zu machen zu können, benötigt es einen sicheren Rahmen und auch eine Struktur für einen informellen Austausch.

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.

Fort- und Weiterbildungen seitens der Arbeitgeber*innen vorzuschreiben, widerspricht der Grundsatzhaltung der Freiwilligkeit, die bei „Bottom-up-Prozessen“ vorausgesetzt wird. Es wird daher angeraten, 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*in 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.

Die Vernetzung der Mitarbeiter*innen in den unterschiedlichen regionalen Institutionen ist ein wesentlicher Aspekt, um eine spätere Zusammenarbeit in der Region zu unterstützen. Im Rahmen des Bildungsangebots könnten die Teilnehmenden praktisch erleben, welche Vorteile Netzwerke haben und was bei der Initiierung und Begleitung derer zu beachten ist.

Personen, die spezifische Ausbildungen vorweisen können, können sich einzelne Module anrechnen lassen. Regionalentwickler*innen haben sehr unterschiedliche Ausbildungen abgeschlossen und steigen dann nach etwas Berufserfahrung in dieses Feld ein. Für Personen mit Anrechnungen und für diejenigen mit Interesse an vertiefenden Angeboten wäre zu überlegen, hier aufbauend auf die Basisqualifikation noch Spezialmodule zu entwickeln.

Einige Themenbereiche und vor allem Themen der Unterkategorien können im Rahmen einer kompakten Schulung nicht behandelt werden. Beispielsweise kann im Modul 2 „Projekte entwickeln und Prozesse begleiten“ nicht im Konkreten auf die Durchführung von Beteiligungsformaten eingegangen werden. Regionalentwickler*innen, die beispielsweise mit Großgruppen ohne externe Begleitung arbeiten möchten, benötigen hier noch vertiefende Kompetenzen.

Auch die Referent*innen im Modul 3 können nicht alle hierfür zugehörigen Inhalte in zwei bis drei Tagen vorbringen. So wäre zum Beispiel das Thema „Konfliktmanagement“ für einige Regionalentwickler*innen besonders interessant und könnte als Zusatzmodul angeboten werden.

Die Ergebnisse der Arbeit und das Grobkonzept wurde der Steuerungsgruppe im Herbst 2022 vorgestellt und mit dieser diskutiert. Diese besteht Expert*innen auf Österreichebene sowie weiteren Ministeriumsmitarbeiter*innen relevanter Fachgebiete. Ausgehend vom vorliegenden Grobkonzept für ein institutionenübergreifen-

des Bildungsangebot für Regionalentwickler*innen, ist die Initiierung einer kleinen Kerngruppe zweckdienlich. Das Konzept kann in diesem Rahmen weiterentwickelt und präzisiert werden und die Ergebnisse 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

- Arnold, R., & Erpenbeck, J. (2019). Wissen ist keine Kompetenz. Baltmannsweiler: wbv.
- Arnold, R., & Schüßler, I. (2015). Ermöglichungsdidaktik. Erwachsenenpädagogische Grundlagen und Erfahrungen. In R. Arnold, & I. Schüßler (Hrsg.). Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Baumfeld, L., Hummelbrunner, R., & Lukesch, R. (2014). Instrumente systemischen Handelns. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Behnke, A. (2006). Beratung, Counseling, Consulting Lernbiografien von Unternehmensberatern. In E. Bamberg, J. Schmidt, & K. Hänel (Hrsg.). Göttingen: Hogrefe.
- Bohnsack, R. (2014). Rekonstruktive Sozialforschung. Opladen-Toronto: Barbara Budrich.
- 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.
- Erpenbeck, J., Heyse, V., & Ortmann, S. (2010). Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster, Deutschland: Waxmann Verlag.
- Fischer, M., Hiess, H., Pfefferkorn, W., & Reiner, K. (2020). Die regionale Handlungsebene stärken: Status, Impulse & Perspektiven. ÖROK (Österreichische Raumordnungskonferenz) Schriftenreihe Nr. 208. Wien: Eigenverlag.
- Forstner-Ebhart, A., Haselberger, W., Faistauer, C., & Friewald, K. (2014). Vom Kompetenzmodell zum kompetenzorientierten Unterricht an Landwirtschaftlichen Fachschulen. Salzburg, Tulln, Wien: Selbstverlag.
- Haken, H., Schiepek, G. (2006/2010). Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten. Göttingen: Hogrefe.

- 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.
- Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2019). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer Systeme.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Regiosuisse-Netzwerkstelle. (2011). *Praxisblatt Regionalmanagement*. Abgerufen am 16.02.2022 von <https://regiosuisse.ch/documents/praxisblatt-regionalmanagement>.

Autorin

DI^m Elisabeth Hainfellner, MSc, BEd studierte an der Universität für Bodenkultur Agrarökonomik, ist diplomierte Pädagogin und absolvierte ein Masterstudium im Bereich Coaching, Organisations- und Personalentwicklung. Die Autorin arbeitete im Finanzierungs- und Förderungsbereich und viele Jahre als Regionsmanagerin im Rahmen eines EU-Förderprogramms im ländlichen Raum. Sie lehrt seit 2006 an der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik im Bereich Regionalentwicklung und forscht im Bereich Regionalentwicklung und systemische Beratung.

elisabeth.hainfellner@haup.ac.at