

**Verbesserung des Arbeitskräfteangebotes von
ManagerInnen in strukturschwachen Regionen
durch Regionalentwicklung**

**Potentialanalyse für die
„LEADER-Region Waldviertler Grenzland“**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

DEIMEL Sabine, BA

1610683007

Begutachter: MMMag. Dr. Stephan Klinger

Waidhofen an der Thaya, Mai 2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

13. Mai 2018

Sabine Deimel, BA

VORWORT UND DANKSAGUNG

Es freut mich sehr, dass ich in der vorliegenden Masterarbeit mein selbst entwickeltes Thema ausarbeiten durfte. Die Regionalentwicklung ist vor allem in den ländlichen, strukturschwachen Regionen ein essentielles Thema. Das Untersuchungsgebiet ist die LEADER-Region Waldviertler Grenzland, da ich erst seit wenigen Jahren meinen Lebensmittelpunkt in dieser Region habe. Ich möchte im Rahmen der Masterarbeit mein im Studium erworbenes Wissen und meine erworbenen Fähigkeiten dazu nutzen, meine „neue Heimat“ in Hinblick auf diese Thematik zu erkunden und zu analysieren.

An dieser Stelle möchte ich mich bei jenen Menschen bedanken, die mich im Laufe meines Studiums, sowie bei der Erstellung dieser Masterarbeit unterstützt haben und ohne deren Hilfe diese Arbeit nicht fertiggestellt worden wäre.

Mein größter Dank ergeht an meine Familie, allen voran an meinem Ehemann, der mich in all meinen Entscheidungen unterstützt hat und ohne dessen Hilfeleistung dieses Studium neben unseren beiden Töchtern (derzeit 2 und 3 Jahre) nicht realisierbar gewesen wäre. Unsere Kinder haben durch das Studium phasenweise auf ihre Mutter verzichten müssen, was für uns alle nicht immer einfach war. In einigen Jahren werden sie hoffentlich verstehen, weshalb ich an manchen Tagen weniger Zeit für sie hatte und stolz sein, dass ich mich in der Karenzzeit weitergebildet habe.

Herzlichen Dank an den Betreuer meiner Masterarbeit, Herrn MMMag. Dr. Stephan Klinger, welcher mich mit großer Geduld bei der Umsetzung meiner Masterarbeit unterstützt hat und immer ein offenes Ohr für meine Anliegen hatte. Durch die professionelle und kompetente Betreuung sowie seine Erfahrung hat er mir in vielen Bereichen neue Perspektiven eröffnet, sodass das Thema der Masterarbeit besser präzisiert werden konnte. Seine fachlichen Anregungen, inhaltlichen Vorschläge und Einblicke, die er mir im Zuge der Masterarbeit gewährte, waren mir eine sehr große Hilfestellung.

Herzlichen Dank an die Geschäftsführerin des Wirtschaftsforum Waldviertel, Frau Mag.^a (FH) Martina Surböck-Noé, für ihre ganz besondere Unterstützung, sowie an all meine Interview-PartnerInnen, ohne deren Hilfe und aufschlussreiche Antworten viele Inhalte dieser Masterarbeit nicht zustande gekommen wären.

Herzlichen Dank an meine FreundInnen, sowie StudienkollegInnen, durch die meine Studienzeit eine fantastische Erfahrung wurde. Sie sind mir in dieser Zeit mit Rat und Tat zur Seite gestanden.

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit der Entwicklung ländlicher, strukturschwacher Regionen, welche von unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Herausforderungen beeinflusst werden. Dabei soll die Wichtigkeit von Regionalentwicklung in Hinblick auf die Verbesserung des Arbeitskräfteangebotes für ManagerInnen mit der durchgeführten Potentialanalyse für die LEADER-Region Waldviertler Grenzland aufgezeigt werden. Die Masterarbeit geht daher der Frage nach, welche Maßnahmen von Regionalentwicklungsstudien aus strukturschwachen europäischen Regionen im Wirtschaftsraum Waldviertel zur Verbesserung des Arbeitskräfteangebotes von ManagerInnen herangezogen werden können. Mittels persönlich durchgeführter ExpertInnen-Interviews wurden zwölf ExpertInnen aus der LEADER-Region Waldviertler Grenzland aus verschiedenen Branchen befragt, um ein möglichst breites Spektrum an unterschiedlichen Sichtweisen zu dieser Thematik zu erlangen. Durch die qualitative Forschung soll ein detailliertes und aussagekräftiges Bild von den Wahrnehmungen und Bedürfnissen der ManagerInnen aus der LEADER-Region Waldviertler Grenzland abgebildet werden. Es wird erhofft, dass die Ergebnisse in weiterer Folge als eine wertvolle Grundlage für die Regionalentwicklung herangezogen werden können und dadurch ein zusätzlicher Mehrwert geboten werden kann.

Schlüsselbegriffe: ländliche strukturschwache Region, Regionalentwicklung, LEADER-Region Waldviertler Grenzland,

Abstract

This Master's thesis focuses on the development of rural, structurally weak regions, which is influenced by different framework conditions and challenges. The aim is to highlight the importance of regional development in terms of improving the labor supply for managers by means of the potential analysis carried out for the LEADER region Waldviertel Grenzland. The thesis therefore examines the following question: "Which measures of regional development studies from structurally weak European regions can be used to improve the supply of managers in the Waldviertel region?" By means of personal interviews, twelve experts from the Waldviertel Grenzland LEADER Region from various sectors were interviewed in order to gain the widest possible range of different perspectives on this topic. The qualitative research should provide a detailed and meaningful picture of the perceptions and needs of managers from the Waldviertel Grenzland LEADER region. Subsequently, it is hoped that the results can be used as a valuable basis for regional development and, in addition, provide added value.

Keywords: countrified structurally weak regions, regional development, LEADER-Region Waldviertler Grenzland,

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Masterarbeit	3
2	Theoretischer Hintergrund	4
2.1	Regionalentwicklung	4
2.1.1	Peripherie-Zentrum-Modell	5
2.1.2	Neoklassische Wachstumstheorie.....	6
2.1.3	Polarisationstheorie	7
2.1.4	Wohlstandsgefälle zwischen Ökonomien	10
2.1.5	Umsetzung der Regionalentwicklung	11
2.2	Regionalpolitik.....	18
2.2.1	Ziel der Regionalpolitik.....	18
2.2.2	Instrumente der Regionalpolitik.....	18
2.2.3	Schwerpunkte der Regionalpolitik	19
2.3	Regionalmanagement	21
2.3.1	Ebenen des Regionalmanagements	21
2.3.2	Ziele des Regionalmanagements.....	21
2.3.3	Auswirkung des Regionalmanagements	22
2.4	Hintergrundinformation zur Wirtschaftsregion Waldviertel	22
2.4.1	Charakteristik der Wirtschaftsregion Waldviertel	22
2.4.2	Bevölkerungsentwicklung und deren Auswirkungen.....	23
2.4.3	Einkommensanalyse der Bevölkerung	24
2.4.4	Betriebe und Gründungen	25
2.4.5	Exkurs: Institutionen der Wirtschaftsregion Waldviertel	25
2.4.6	In memoriam: Adolf Kastner (Mr. Waldviertel).....	31
2.5	Begriffsbestimmung LEADER (Programm).....	31
2.6	Exkurs: Darstellung von Regionalentwicklungsansätzen	34

2.6.1	LEADER-Region Waldviertler Grenzland (Pilotprojekte)	34
2.6.2	Strategie Waldviertel 2015+	37
2.6.3	Die zehn Gebote der Standortförderung (Schweiz)	39
2.6.4	Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen (Schweiz)	42
2.6.5	Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume (Deutschland)	43
3	Methodik	45
3.1	Dokumentation des Vorverständnisses	45
3.2	Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode	45
3.3	Dokumentation und Begründung des Samples	46
3.4	Durchführung der Erhebung	48
3.5	Dokumentation der Auswertungsmethode	54
4	Ergebnisse	59
4.1	Einfluss externer Faktoren	59
4.1.1	Veränderungsprozesse	60
4.1.2	Umweltfaktoren	66
4.1.3	Förderung der Gleichstellung der Geschlechter	80
4.2	Einfluss unternehmensspezifischer Faktoren	82
4.2.1	Personalwesen	82
4.2.2	Erfolgsfaktoren	92
4.3	Vergleich von verschiedenen Lösungsansätzen	99
4.3.1	LEADER-Region Waldviertler Grenzland (Pilotprojekte)	100
4.3.2	Strategie Waldviertel 2015+ (Leitthemen)	102
4.3.3	Die zehn Gebote der Standortförderung (Schweiz)	104
4.3.4	Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen (Schweiz)	107
4.3.5	Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume (Deutschland)	110
5	Diskussion und Ausblick	112
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	112

5.2	Beantwortung der Forschungsfragen.....	115
5.3	Methodische Stärken und Schwächen der Studie.....	117
5.4	Implikationen für die Praxis	117
5.5	Reflexion der Arbeit.....	118
5.6	Empfehlung zur weiteren Forschung zu diesem Thema	122
	Literaturverzeichnis	123
	Online Quellen.....	128
	Abbildungsverzeichnis	131
	Tabellenverzeichnis	132
	Anhang	

1 Einleitung

Mittels eigenständiger Regionalentwicklung werden strukturschwache Regionen durch Nutzung, Entwicklung und Vermarktung von Ressourcen, welche in der Region selbst vorhanden sind, gefördert. Der wirtschaftliche Nutzen für die Region soll durch Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten erhöht werden, damit ein größerer Anteil der Wertschöpfung in der Region verbleibt (Leibnitz-Institut für Länderkunde, 2013, S. 8).

In Räumen mit guter Erreichbarkeit findet demografisches Wachstum statt, der Fokus von Schrumpfung hingegen konzentriert sich auf die peripher gelegenen Teilräume (BMVBS/BBSR, 2009, S. 31). In besonderem Maße vom demografischen Wandel sind vor allem peripher gelegene, strukturschwache Regionen betroffen, welche in ihrer Entwicklung dauerhaft zurückfallen (BMVBS/BBSR, 2009, S. 33).

Innovationen können von Städten aufgrund ihrer Ballung von Aktivitäten und des bereits bestehenden Entwicklungsvorsprungs leichter aufgenommen werden. Periphere, ländliche Regionen empfangen schwächere Entwicklungsimpulse, wodurch die Städte ihren Vorsprung festigen und ausbauen können (Maier, Tödting & Tripl, 2012, S. 88).

Beträchtliche Unterschiede gibt es in den Regionen bei den Innovationsleistungen. Periphere Regionen weisen sowohl eine geringe Forschungs- und Entwicklungsintensität, als auch weitaus weniger Produktinnovationen auf (Maier et al., 2012, S. 116).

Graz, Linz und Wien sind bedeutende Agglomerationen in Österreich. Als Absatzmärkte und als Quelle für Arbeitskräfte fungieren weniger entwickelte ländliche Regionen, diese stehen als Peripherie den industrialisierenden Kernregionen gegenüber. Eine Auslagerung von Produktionsbetrieben gibt es sowohl in den Industriegebieten, als auch in peripheren Regionen. Der Fokus der Zweigbetriebe liegt in den Industriegebieten auf der qualifikationsintensiven Produktion, in den peripheren Regionen liegt dieser auf standardisierten Produktionsaktivitäten, für die un- und angelernte Arbeitskräfte eingesetzt werden können. Mit einer solchen externen Kontrolle der Betriebe und einer derartigen Arbeitsteilung sind in den peripheren Regionen somit Nachteile hinsichtlich des Lohn- und Einkommensniveaus, eine geringe Stabilität der Betriebe und Arbeitsplätze sowie eine geringe Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Wirtschaft verbunden (Maier et al., 2012, S. 129).

Während in peripheren Regionen oft noch immer Arbeitskräftereserven und eine nur schlecht ausgelastete Infrastruktur gegeben sind, ist hingegen in Phasen eines langanhaltenden starken Wirtschaftswachstums typischerweise eine Überlastung der Ag-

glomerationen vorliegend, daher wird eine Lenkung von öffentlichen und privaten Investitionen als sinnvoll erachtet. Einerseits wird der Inflationsdruck in Agglomerationen reduziert und andererseits werden in der Peripherie bisher nicht genutzte Faktoren für den Produktionsprozess mobilisiert (Maier et al., 2012, S. 145).

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Eine gezielte Vertiefung zu diesem Thema erscheint aufgrund der vorangegangenen Recherche als sehr wichtig, da es sehr schwer ist in der LEADER-Region Waldviertler Grenzland gut qualifiziertes Personal für Managementpositionen zu finden.

Wesentliche Gründe für die Abwanderung von potentiellen ManagerInnen, vor allem in die umliegenden Ballungszentren, sollen im Zuge der Ausarbeitung der Masterarbeit eruiert werden.

Im empirischen Teil bilden zwölf Interviews mit ExpertInnen die Basis für eine Themenanalyse. Unter Bezugnahme auf den Hintergrund der theoretischen Grundlagen soll ermittelt werden, wie eine Verbesserung des Arbeitskräfteangebotes von ManagerInnen in strukturschwachen Regionen durch Regionalentwicklung erfolgen kann. Der Fokus wird dabei auf die Erforschung der LEADER-Region Waldviertler Grenzland (Verein Waldviertler Grenzland, 2014b) gelegt.

Unter Berücksichtigung der Autorin vorliegenden empirischen Befunde (Leibnitz-Institut für Länderkunde, 2013; BMVBS/BBSR, 2009; Maier et al., 2012), ergibt sich die nachfolgende Forschungsfrage:

„Welche Maßnahmen von Regionalentwicklungsstudien aus strukturschwachen europäischen Regionen können im Wirtschaftsraum Waldviertel zur Verbesserung des Arbeitskräfteangebotes von ManagerInnen herangezogen werden?“

Zu dieser zentralen Frage ergeben sich zusätzlich die folgenden Detailfragen:

- *„Welche Ergebnisse von Regionalentwicklungsstudien in strukturschwachen europäischen Regionen in Verbindung mit dem Arbeitsmarkt gibt es, aus welchen der Wirtschaftsraum Waldviertel profitieren kann?“*
- *„Wie schätzen ExpertInnen aus der Wirtschaftsregion Waldviertel die Umsetzbarkeit und die Effekte der erhobenen Ergebnisse für den Wirtschaftsraum Waldviertel ein?“*

Damit die Vergleichbarkeit des Untersuchungsgebietes gewährleistet werden kann, wurde eine Limitierung von Regionalentwicklungsansätzen vorgenommen. Dabei wurde vor allem darauf geachtet, dass ähnliche Rahmenbedingungen vorliegen.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Masterarbeit

Ziel dieser Masterarbeit ist es, mittels einer Auseinandersetzung mit den Erwartungshaltungen und den unterschiedlichen Erfahrungswerten der befragten Personen die Forschungsfrage sowie die dazugehörigen Detailfragen zu beantworten. Es werden dazu die Einschätzungen der ExpertInnen zu den Ansätzen der Regionalentwicklung, positive Erwartungen sowie mögliche Bedenken mit den damit verbundenen Erfahrungen erkundet. Der Schwerpunkt liegt darauf herauszufinden, welche Maßnahmen von Regionalentwicklungsstudien aus strukturschwachen europäischen Regionen zur Verbesserung des Arbeitskräfteangebotes von ManagerInnen beitragen können. Die Ergebnisse aus der Literaturrecherche, sowie die Ergebnisse aus den geführten ExpertInnen-Interviews sollen für die LEADER-Region Waldviertler Grenzland, welche dabei im Vordergrund stehen soll, potentielle Chancen aufdecken.

Zur Beantwortung der Fragestellung (die zentrale Forschungsfrage sowie die Detailfragen) ist die qualitative Themenanalyse (Textreduktionsverfahren mit Vertiefung durch das Codierverfahren) die passende Forschungsmethode, welche der inhaltlichen Verdichtung sowie der Zusammenfassung einer größeren Zahl an Texten dient (Froschauer & Lueger, 2003, S. 226).

Im ersten Teil dieser Masterarbeit werden die Problemstellung, die Forschungsfragen, sowie die Zielsetzung definiert. Der theoretische Hintergrund wird in Kapitel zwei erarbeitet, in welchem die Rahmenbedingungen für die Bearbeitung und Beantwortung der Fragestellung aufgezeigt werden. Die Methodik der Masterarbeit wird im dritten Kapitel dargestellt. Dieser Teil beinhaltet die Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode, des Samples sowie der Auswertungsmethode. Die Darstellung der Ergebnisse aus den ExpertInnen-Interviews folgt im vierten Kapitel. Im letzten Kapitel, Diskussion und Ausblick, werden die Ergebnisse verdichtet und den zentralen Erkenntnissen aus den theoretischen Grundlagen gegenübergestellt. Auf diese Weise können die Ergebnisse einerseits validiert und andererseits weiterentwickelt werden. Abschließend werden die Ergebnisse kritisch reflektiert, ein Ausblick für mögliche zukünftige Forschungsthemen gegeben sowie mögliche Handlungsbereiche für die Praxis genannt.

2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Abschnitt wird das essentielle theoretische Fundament der Masterarbeit dargestellt. Bevor die Bearbeitung der Forschungsfrage sowie der dazugehörigen Detailfragen erfolgt, werden in diesem Kapitel, die im Rahmen dieser Masterarbeit verwendeten Begriffe definiert. Dieser Themenbereich wurde so konzipiert, dass auch jene LeserInnen die – wie auch die Autorin – nicht aus der Region Waldviertel stammen, ein globaler Überblick gegeben wird.

2.1 Regionalentwicklung

Regionalentwicklung kann aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachtet werden, aus der analytischen und aus der normativen Sicht. Die **analytische Sicht** befasst sich mit der Frage, warum sich Regionen auf eine bestimmte Art und Weise entwickeln und die **normative Sicht** beschäftigt sich damit, was getan werden kann, damit sich Regionen besser entwickeln (Chilla, Kühne & Neufeld, 2016, S. 32).

In der Regionalentwicklung gibt es viele **verschiedene Modelle, die nebeneinanderstehen und einander ergänzen**. Diese ergeben gemeinsam ein Bild des komplexen Prozesses der regionalen Entwicklung (Maier et al., 2012, S. 10).

Es gibt unzählige verschiedene Theorien zur Regionalentwicklung. Eine dieser Theorien ist die **Polarisationstheorie**. Als Begründer der sektoralen Polarisationstheorie, welche sich auf bestimmte Phasen der wirtschaftlichen Entwicklung bezieht, gelten Josef Schumpeter und Francois Perroux. Für die regionale Polarisationstheorie, welche vom wirtschaftlichen Wachstum von bestimmten Wachstumspolen ausgeht, wurde der Grundstein von Gunnar Myrdal und Albert Otto Hirschmann gelegt. Zur Analyse von wirtschaftlichen sowie politischen, sozialen oder kulturellen Beziehungen zwischen Staaten oder zwischen Regionen dient das **Peripherie-Zentrum-Modell**. Weitere Theorien, die beispielhaft für die regionalen Wachstums- und Entwicklungstheorien sind, wären die **neoklassische Wachstumstheorie**, die Exportbasistheorie, das Wachstumspolkonzept, die endogene Wachstumstheorie, die neue ökonomische Geographie, die wissensbasierte Regionalentwicklung, die Akteur-Netzwerk-Theorie sowie noch viele weitere.

Dr. Sardadvar erwähnte in einem Vortrag über Angewandte Ökonomie, am 23.09.2017 in Wiener Neustadt, dass betreffend des Teilbereiches aus der Regionalökonomik, der den Fokus auf das Regionale Wachstum hat, die Themen **europäische Integration** und **interregionale Ungleichheit** von besonderer Bedeutung sind. Er verweist darauf,

dass die interregionale Entwicklung in Europa seit der Industrialisierung von Ungleichheit geprägt ist. Im Zuge dessen führte er ergänzend an, dass jene Regionen, die sich früh industrialisiert haben, bis heute persistent das ökonomische Zentrum sind. Er regt in seinem Vortrag abschließend noch an, sich vor allem die Publikationen von Gunnar Myrdal (1957), Paul Krugman (1991) sowie Barro und Sala-i-Martin (1992) anzusehen.

An dieser Stelle sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass aufgrund des Umfangs dieser Masterarbeit nicht auf alle Theorien, die es in Verbindung mit der Regionalentwicklung gibt, im Detail eingegangen werden kann. Infolgedessen werden nachfolgend gezielt verschiedene Publikationen aufgegriffen, die relevant für die Regionalentwicklung sind sowie ergänzend dazu Daten, welche als Hintergrundwissen dienen sollen.

2.1.1 Peripherie-Zentrum-Modell

Das Modell von Gunnar **Myrdal (1957)** befasst sich mit der interdependenten Beziehung von Zentrum und Peripherie. Dieses besagt, dass das Zentrum und die Peripherie gemeinsam ein System bilden, in dem das Zentrum gegenüber der Peripherie dominierend ist. Es gibt **eine zirkuläre Entwicklung**, welche durch die bestehende Ungleichheit hervorgerufen wird. Es gibt einerseits Kräfte, die zugunsten des Zentrums wirken, **zentripetale Entzugseffekte**, und andererseits Kräfte, die zugunsten der Peripherie wirken, **zentrifugale Ausbreitungseffekte**. Myrdal führt an, dass diese Kräfte gleichzeitig wirken, üblicherweise sind jedoch die Entzugseffekte dominierend gegenüber den Ausbreitungseffekten. Einer der wichtigsten Punkte ist die Migration, welche fast immer von der Peripherie ins Zentrum geht, wobei die MigrantInnen meistens gut ausgebildet und jung sind. Die Peripherie hat zwar kurzfristig keine Arbeitslosigkeit (Ausbreitungseffekt), verliert aber qualifiziertes Humankapital, durch welches das Zentrum profitiert (Entzugseffekt). Die bessere Infrastruktur, das bereits angesiedelte Humankapital sowie die Nähe zu anderen Betrieben sind ausschlaggebend für eine höhere Attraktivität des Zentrums. **Wesentlich bei dem Modell von Myrdal ist, dass es sich auf Weltregionen, aber auch auf subnationale Einheiten bezieht** (Sardadvar, 2016, S. 283f.).

2.1.2 Neoklassische Wachstumstheorie

Die relative Entwicklung von Regionen wird durch Zentrum-Peripherie-Modelle abgebildet, dabei wird untersucht, wie sich die bereits vorhandenen Produktionsfaktoren bei gegebenen regionalen Produktionsniveaus im Raum verteilen. Da es sich bei diesem Modell nicht um ein Wachstumsmodell handelt, wird zur Analyse des Wachstums beispielsweise auf die neoklassische Wachstumstheorie zurückgegriffen, welche von **Robert Merton Solow (1956, 1957)** entwickelt wurde. Im Zusammenhang mit der interregionalen Entwicklung scheint die Konvergenz besonders wichtig zu sein. Es stellt sich die Frage welche Wirkkräfte sich aus dem Solow-Modell ableiten lassen, um den Aufholprozess von gegenwärtig rückständigen Ökonomien (vergleichbar mit dem Untersuchungsgebiet der vorliegenden Masterarbeit) zu begünstigen. Die folgenden Wirkkräfte können daraus abgeleitet werden (Sardadvar, 2016, S. 286ff.):

- Es wird im Solow-Modell eine Konvergenz zu einem der Ökonomie eigenen Gleichgewichts-Wachstumspfad vorausgesagt. Dies impliziert, dass zwei Ökonomien, die sich ähnlich sind und unterschiedliche Produktionsniveaus aufweisen, hinsichtlich dieser zueinander konvergieren werden.
- Je weniger Sachkapital gegenwärtig vorhanden ist, desto höher ist die Grenzproduktivität des Produktionsfaktors Sachkapital. Durch die wirtschaftliche Integration wird ein Kapitalfluss in Richtung rückständiger Ökonomie induziert, weil diese im Normalfall über weniger Sachkapital pro Arbeitskraft verfügen.
- Die vorhandene Technologie ist ein weiterer Produktionsfaktor. Demnach kann Konvergenz auch durch einen Technologietransfer ausgelöst oder zumindest unterstützt werden.

Von **Barro und Sala-i-Martin (1992)** wurde formal aus dem Solow-Modell eine Konvergenz-Hypothese abgeleitet, welche von ihnen empirisch für zahlreiche Ökonomien getestet wurde. Das empirische Hauptergebnis daraus ist, dass verschiedene Ökonomien zueinander konvergieren, wenn eine Kontrolle von verschiedenen Eigenheiten der Ökonomien erfolgt. Im Solow-Modell war die Annahme einer geschlossenen Ökonomie für die größte Volkswirtschaft der Welt 1957 (USA) hinreichend realistisch, heutzutage gilt dies nur für bestimmte Fragen der ganzen Volkswirtschaft. Ihrem Wesen nach ist die Regionalökonomik offen und von Entwicklungen abhängig, welche jenseits ihrer Grenzen passieren. Aus diesem Grund ist das Solow-Modell lediglich für bestimmte Fragestellungen interessant und geeignet (Sardadvar, 2016, S. 286ff.).

2.1.3 Polarisierungstheorie

Die Polarisierungstheorie ist aus der Auseinandersetzung mit der Neoklassik entstanden, weil viele der Aussagen der neoklassischen Theorie nie widerspruchsfrei akzeptiert worden sind. Auf Kritik gestoßen ist dabei die in der Neoklassik inhärente Tendenz zum Gleichgewicht sowie die Implikation, dass Wirtschaftspolitik sich darauf beschränken sollte, die Funktionsfähigkeit des Marktmechanismus zu gewährleisten und darüber hinaus nicht in den Wirtschaftsprozess eingreifen sollte. Bei der Polarisierungstheorie handelt es sich nicht um eine geschlossene, in sich konsistente Theorie, sondern eher um eine im Lauf der Zeit entstandene Ansammlung von entwicklungsbezogenen Argumenten mit einigen gemeinsamen Charakteristika. In der Neoklassik werden Aussagen aus einem Satz von Annahmen deduktiv abgeleitet, im Gegensatz dazu werden die polarisierungstheoretischen Argumente induktiv aus den Ergebnissen detaillierter empirischer Untersuchungen gewonnen. Sie spiegeln in einem gewissen Umfang die realen Umstände wieder, da sie durch Fallstudien oder einschlägigen Erfahrungen der ForscherInnen gewonnen werden. Einige polarisierungstheoretische Argumente wurden in den letzten Jahren aufgegriffen und im Rahmen der endogenen Wachstumstheorie und der New Economic Geography in das formale Gerüst der neoklassischen Ökonomik integriert. Die Polarisierungsansätze stehen der Gleichgewichts- und Konvergenztendenz der Neoklassik-Vorstellung ungleichgewichtiger und divergierender Entwicklungspfade gegenüber. Ihrer Ansicht nach führt der Entwicklungsprozess nicht zu einem Ausgleich, sondern verstärkt die Unterschiede. Begründet wird dies mit Argumenten, welche grundlegende Gemeinsamkeiten haben, aber unterschiedlich im Detail sind.

- Diese enthalten, dass Produktionsfaktoren als heterogen und zumindest teilweise immobil angesehen werden und diese aus diesem Grund nicht völlig substituiert werden, wodurch eine Tendenz zum Ausgleich von Faktorpreisen behindert wird.
- Die Prägung der Märkte erfolgt nicht durch völlige Konkurrenz, sondern durch Monopole, Oligopole und Externalitäten.
- Durch das Wirtschaftssystem breiten sich im Raum Informationen aus, insbesondere solche über technische und organisatorische Neuerungen, die nicht automatisch überall frei verfügbar sind.

Die Vertreter der Polarisierungstheorie sehen die Entwicklung in ein soziales und politisches Umfeld eingebunden, welches mit der Wirtschaft in Beziehung steht. Eine einander wechselseitige Beeinflussung der Entwicklung der Wirtschaft, der Gesellschaft

sowie der Politik stehen damit in Verbindung. Sowohl für eine divergierende Entwicklung zwischen Sektoren, als auch zwischen Regionen wurden Polarisierungsargumente entwickelt. Dabei bilden die wichtigsten Argumente der sektoralen Polarisierung eine wichtige konzeptuelle Basis für die Entwicklung der regionalen Polarisierungsargumente, welche für deren Verständnis von Bedeutung sind (Maier et al., 2012, S. 77f.).

Sektorale Polarisierung

Die sektorale Polarisierung wurde von **Francois Perroux** (1950, 1955, 1961) in einer Reihe von Aufsätzen argumentiert. Er vertritt die Meinung, dass das wirtschaftliche Wachstum nicht gleichmäßig erfolgt, sondern seinen Ursprung in der motorischen Einheit hat. Unter motorischer Einheit wird ein Sektor verstanden, welcher überdurchschnittlich stark wächst und durch seine starke Verflechtung mit anderen Sektoren beeinflusst wird. Die motorische Einheit treibt auf diese Art die Entwicklung der gesamten Wirtschaft voran und unterscheidet sich von anderen Sektoren der Wirtschaft durch:

- **ihre bedeutende Größe**
- **ihre starke Dominanz gegenüber anderen Sektoren**
- **ihre starke Verflechtung mit anderen Sektoren**
- **ihr starkes Wachstum**

Impulse im nennenswerten Umfang können durch die motorische Einheit nur generiert und auf die übrige Wirtschaft übertragen werden, wenn diese Voraussetzungen (die **vier Faktoren** gemäß der vorhergehenden Auflistung) erfüllt sind. Auf zwei Arten können die Impulse entstehen, einerseits durch die Realisierung interner und externer Ersparnisse (positiver Effekte) und andererseits durch Innovation. Kritisch anzumerken ist, dass die motorische Einheit nicht nur positive Wirkungen (**Anstoßeffekte**) auf die übrige Wirtschaft ausübt, sondern auch negative Auswirkungen (**Bremseffekte**) haben kann (Maier et al., 2012, S. 77ff.).

Regionale Polarisierung

Zu den klassischen Vertretern der regionalen Polarisierungstheorie zählen **Gunnar Myrdal** (1957,1974) sowie **Alfred Otto Hirschman** (1958). Sie streicht vor allem die Unterschiede zwischen Regionen hervor und diskutiert die Mechanismen, die zu der regionalen Polarisierung führen. Hinsichtlich des Wachstumsprozesses innerhalb einer räumlichen Einheit vertreten Hirschman (1958) und Myrdal (1957) sehr ähnliche Vorstellungen wie Perroux (1950, 1955, 1961). Den Ausgleichsprozessen der Neoklassik, welche die Entwicklungsimpulse räumlich und sektoral verteilen und zufällige Unterschiede ausgleichen, stellt Myrdal einen zirkulär verursachten kumulativen Prozess

gegenüber. Er argumentiert mit Zusammenhängen, welche auf die ursprüngliche Abweichung so zurückwirken, dass sie verstärkt werden. In der neoklassischen Vorstellung löst eine Abweichung vom Gleichgewicht vergleichsweise dazu Prozesse aus, welche die abweichende wirtschaftliche Größe wiederum auf ihren Gleichgewichtswert zurückführen. Die Auswirkung des Prozesses ist nicht ausgleichend, sondern verstärkend. Im Laufe der Zeit kumulieren Impulse in positiver oder negativer Richtung zu ausgeprägten und stabilen Entwicklungsunterschieden. Im Systemzusammenhang vertritt Myrdal die Meinung, dass es positive und negative Rückkoppelungseffekte gibt, welche nebeneinander auftreten und verweist auf die Möglichkeit einer positiven Rückkoppelung, die Neoklassik unterstellt vergleichsweise dazu eine negative Rückkoppelung. Durch zirkulär kumulative Prozesse entstehen Entwicklungsunterschiede zwischen Regionen, welche durch Interaktion zwischen Regionen nicht ausgeglichen werden. Interaktionen zwischen den Regionen werden sowohl von Myrdal als auch von Hirschman in zwei gegenläufige Effekte zusammengefasst. Hirschman spricht von Sickerereffekten und Polarisierungseffekten und Myrdal bezeichnet sie als Ausbreitungs- und Entzugseffekte. Beide bezeichnen sehr ähnliche Mechanismen, welche eng mit den Anstoß- und Bremseffekten von Perroux verwandt sind. Alle jene Mechanismen, die zur räumlichen Ausbreitung von Entwicklungsimpulsen führen, werden unter Ausbreitungs- oder Sickerereffekten zusammengefasst. Dadurch wird ein positiver Anstoß in die Nachbarregionen getragen, welche diese räumlich ausbreiten. Alle jene Effekte, durch die sich ein positiver Entwicklungsimpuls negativ auf seine Umgebung auswirkt, wie etwa den Entzug qualifizierter Arbeitskräfte, innovativem Potential, negative Umwelteinflüsse, oder verschärfte Konkurrenz durch die Unternehmen des Zentrums, werden unter Entzugs- oder Polarisierungseffekte zusammengefasst. Das Überwiegen von Ausbreitungs- oder Entzugseffekten ist entscheidend dafür, ob es in einem System von Regionen im Zuge des Entwicklungsprozesses zu einem Ausgleich oder zu zunehmender Polarisierung kommt. Hirschman vertritt optimistisch die Meinung, dass langfristig die Ausgleichseffekte überwiegen. Myrdal ist pessimistischer, vor allem die ärmsten Länder und Regionen betreffend, da diese hinsichtlich des relativen Gewichtes der beiden Effekte von Faktoren abhängig sind, welche mit dem Entwicklungsniveau zusammenhängen. Nach Ansicht der Vertreter des Polarisationsansatzes ist die staatliche Politik aufgerufen, einen Ausgleich herbeizuführen und die Kluft zwischen den Ländern und Regionen nicht allzu weit werden zu lassen, da der Marktmechanismus nicht zu einem Ausgleich, sondern zu einer Verschärfung von Entwicklungsunterschieden führt. Aus diesem Grund hat Myrdal eine staatliche Wirtschaftsplanung für Entwicklungsländer als adäquates Instrument vorgeschlagen, durch welche ein positi-

ver zirkulär-kumulativer Prozess etabliert werden kann, welcher die Länder aus der Unterentwicklung herausführen könnte. Nach Ansicht der Polarisierungstheoretiker muss es das Ziel der regionalen Wirtschaftspolitik sein, eine Angleichung der Entwicklungsunterschiede anzustreben sowie den Polarisationskräften entgegenzuwirken. Beispielsweise kann der Staat durch Investitionen in entwicklungsschwachen Regionen die Ausbreitungs- gegenüber den Entzugseffekten stärken, oder eine Nachfrage stimulieren, um einen positiven zirkulär-kumulativen Prozess in Gang zu setzen. Eine Kritik am Polarisationsansatz ist jene, dass es nie gelungen ist, dem allgemeinen Gleichgewichtsmodell der Neoklassik ein umfassendes Gegenmodell entgegenzustellen (Maier et al., 2012, S. 78ff.).

2.1.4 Wohlstandsgefälle zwischen Ökonomien

Die räumlichen **Wohlstandsgefälle zwischen Ökonomien innerhalb Europas** und auch weltweit waren bis zur industriellen Revolution nach heutigen Maßstäben gering ausgeprägt. Durch die **Industrialisierung** kam es zu Wachstum, mit unterschiedlichen Wachstumsraten, welche zu Disparitäten hinsichtlich des Produktions- und Einkommensniveaus geführt haben. Die räumlichen Wohlstandsgefälle auf regionaler Ebene innerhalb der EU erreichen heute, gemessen als Bruttoinlandsprodukt je EinwohnerIn, das 25-Fache, welches als extrem zu bezeichnen ist. Auffallend ist dabei, dass das Gebiet der produktivsten und wohlhabendsten europäischen Regionen nahezu ident ist mit jenen Regionen, die sich am frühesten industrialisiert haben. Je mehr sich die geografische Entfernung vom ökonomischen Zentrum erhöht, desto niedriger werden die entsprechenden Werte. Die jüngere europäische Wirtschaftsgeschichte wird in gewisser Weise vor allem davon geprägt, diese Rückstände wettzumachen. Der Beitritt der späteren Kohäsionsländer, Irland (1973), Griechenland (1981), Spanien und Portugal (1986) zu den Europäischen Gemeinschaften sorgte für eine **statistische Zunahme der räumlichen Wohlstandsgefälle**, da das Bruttoinlandsprodukt je EinwohnerIn in diesen Ländern weit unter dem Niveau der anderen acht Mitgliedsstaaten war, welche zu den wohlhabendsten und produktivsten Ökonomien der Welt zählten. Die Kohäsionsländer zeigten bis in die 2000-er Jahre höhere BIP-Wachstumsraten als der Durchschnitt der etablierten Mitgliedsstaaten, wodurch das statistische Wohlstandsgefälle zeitweise verringert wurde. 2004 und 2007 erfolgten die Beitritte der ehemaligen Zentralverwaltungswirtschaften, durch welche sich dieser Prozess für diese Länder zunächst wiederholt hatte. Das offizielle **Konvergenzziel der EU**, welches einer **Verringerung der Unterschiede** hinsichtlich des Bruttoinlandsproduktes je EinwohnerIn auf regionaler Ebene entspricht, schien sich dadurch zu erfüllen (Sardadvar, 2016, S. 281).

Exkurs: Pro-Kopf-BIP (ÖSTERREICH)

Es gibt von der European Commission (2018) einen Bericht über das Pro-Kopf-BIP der NUTS-2-Regionen aus dem Jahr 2015, welches in einer Grafik (siehe Abbildung 2 im Anhang) als prozentualer Anteil am EU-28-Durchschnitt angegeben wurde. Darin werden die relativ reichen Regionen mit einem Pro-Kopf-BIP über dem EU-28-Durchschnitt blau dargestellt. In diesem wird Österreich mit einem Band relativ reicher Regionen erwähnt, welches sich von Norditalien über Österreich und Deutschland zieht und sich dann teilt einerseits Richtung Beneluxstaaten, Südengland und Südirland, andererseits Richtung nordische Mitgliedsstaaten. Es wird erwähnt, dass die Verteilung des Wohlstandes in der EU etwas verzerrt ist, da 101 NUTS-2-Regionen über und 175 NUTS-2-Regionen unter dem EU-28-Durchschnitt lagen. Es hat den Anschein, dass sich die Schaffung von Wohlstand auf regionale Inseln konzentriert. Rund 16% der 276 NUTS-2-Regionen gaben an, dass ihr PRO-Kopf-BIP mindestens 25% über dem EU-28-Durchschnitt lag, diese sind in dunklen Blautönen dargestellt. Es handelt sich bei diesen Regionen um Hauptstadtregionen, oder angrenzende Regionen. Die Konzentration der übrigen Regionen befindet sich in der Kartenmitte hauptsächlich in West- und Süddeutschland, im Westen Österreichs, im Norden Italiens und in der Schweiz. Wenn Österreich genauer betrachtet wird, ist erkennbar, dass es wesentliche Unterschiede zwischen den Regionen gibt. Wien ist als einziges dunkelblau, der westliche Teil von Österreich ist in einem mittleren Blauton eingefärbt und der restliche Teil ist hellblau.

2.1.5 Umsetzung der Regionalentwicklung

Nach dem beschriebenen theoretischen Hintergrund wird nun in diesem Abschnitt die praktische Umsetzung betrachtet. Dabei werden verschiedene Sichtweisen- und Ansätze dargestellt und ein unterstützendes Instrument sowie ein Projekt beschrieben.

Antriebskräfte für das Wachstum

Es wurde festgestellt, dass **Wissen, Lernen und Innovation** zunehmend an Bedeutung gewinnen und als Antriebskräfte für das Wachstum und die Prosperität von Regionen und Ländern gelten (Lengenauer, Tödtling & Trippl, 2006; David & Foray, 2003; Johnson & Lundvall, 1994). Empirische Untersuchungen zeigen auf, dass es hinsichtlich der Voraussetzungen für Innovationen, Aktivitäten sowie Prozesse und Netzwerke starke Unterschiede zwischen den zentralen, industriellen und peripheren Regionen gibt (Tödtling & Trippl, 2004). Im Vergleich zu Agglomerationen gelten periphere Regionen als weniger innovativ, da sie eine geringere Forschungs- und Entwicklungsintensität sowie geringere Anteile an Produktinnovationen haben (Tödtling & Trippl, 2004, S.

8; Tödtling, 1992; Feldmann, 1994; Fritsch, 2000). **In peripheren Regionen tritt das Problem auf, dass regionale Cluster oft fehlen oder lediglich schwach entwickelt sind. Eine geringe Produktinnovation, Forschung und Entwicklung ist in diesen Regionen vorherrschend. Der Schwerpunkt liegt auf Wachstum und Prozessinnovation. Es siedeln sich vorrangig Klein- und Mittelbetriebe an.** Hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung gibt es in peripheren Regionen nur selten höhere Bildungseinrichtungen wie Universitäten oder Fachhochschulen. In Hinblick auf den Wissenstransfer gibt es lediglich eine dünne Struktur, deshalb ist oft ein Mangel an spezialisierten Dienstleistungen vorherrschend. Es gibt nur wenige Netzwerke aufgrund der schwachen Cluster in den Regionen (Tödtling & Trippl, 2004, S. 10). **Eine der wichtigsten politischen Aufgaben für periphere Regionen ist aus diesen Gründen die Stärkung sowie die Aufwertung der regionalen Wirtschaft.** Angesichts des Innovationsdefizites sollte dem organisatorischen und technologischen Nachholen von Lernen Priorität eingeräumt werden (Tödtling & Trippl, 2004, S. 16).

Ansatzpunkte für regionales Handeln

Nischwitz und Mose (2009, S. 15) weisen darauf hin, dass die verantwortlichen Akteure in strukturschwachen Regionen, die sich bereits auf der regionalen Ebene bietenden **Handlungsspielräume und Unterstützungsangebote konsequent und im Sinne einer eigenständigen und selbstverantwortlichen Regionalentwicklung nutzen** müssen. Dabei sollte der Sicherung und Wiederherstellung regionaler Strategie-, Regulierungs- und Handlungsfähigkeit höchste Priorität eingeräumt werden. Es gibt viele **Ansatzpunkte für regionales Handeln** jenseits der Integrationsansprüche an die Rahmen setzenden politischen Ebenen und Erwartungen an staatlichen Förderprogramme und finanzielle Mittel. Diese werden wie folgt von Nischwitz und Mose publiziert:

- Offenheit und Mut für regions- und problemspezifische Entwicklungsstrategien und -pfade zeigen.
- Eine institutionelle und organisatorische Erneuerung von Regionen (pro-)aktiv vorantreiben.
- Ein Management des Wandels und von Interdependenzen aktiv gestalten: unterschiedliche Akteurskonstellationen, Handlungslogiken, Raumzuschnitte und Themenfelder berücksichtigen und miteinander verknüpfen.
- Eine konsequente Erschließung und Inwertsetzung endogener Entwicklungspotenziale vorantreiben.

- Eigene regionsspezifische Anlässe und Anreize für regionale Integrations- und Kooperationsprozesse schaffen.

Empfehlungen der EU

In der EU-Empfehlung 2015/1184 des Rates vom 14. Juli 2015 über die Grundzüge der Wirtschaftspolitik der Mitgliedstaaten und der Europäischen Union sind vier Leitlinien angeführt worden. Leitlinie 1 sieht die **Investitionsförderung** vor, welche zur Ankurbelung der Nachfrage und Verbesserungsfähigkeit sowie des langfristigen Wachstumspotenzials in Europa dienen soll. Leitlinie 2 beschreibt die **Wachstumsförderung durch die Umsetzung von Strukturreformen durch die Mitgliedstaaten**. Leitlinie 3 definiert die **Beseitigung wesentlicher Hindernisse für nachhaltiges Wachstum und Beschäftigung auf Unionsebene**. Leitlinie 4 führt die **Verbesserung der Nachhaltigkeit und Wachstumsfreundlichkeit öffentlicher Finanzen** an. Darunter ist zu verstehen, dass der Schlüssel für Wachstum und die Schaffung von Arbeitsplätzen auf solide öffentliche Finanzen zurückzuführen sind, dabei ist die langfristige Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen von Bedeutung (Amtsblatt der Europäischen Union, 2015a).

Betrachtet man die Leitlinien der EU-Empfehlung im Detail, so kann man die Grundzüge der Strategien für die Regionalentwicklung erkennen, welche österreichweit und regional entstanden sind. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Europäische Union auf Österreich und auch auf die einzelnen Regionen einen bedeutenden Einfluss hat.

Beschlüsse der EU

Im EU-Beschluss 2015/1848 des Rates vom 5. Oktober 2015 sind Leitlinien für beschäftigungspolitische Maßnahmen der Mitgliedstaaten für 2015 angeführt worden, welche ein Teil der integrierten Leitlinien zu Europa 2020 sind. Die Leitlinie 5 sieht die **Ankurbelung der Nachfrage nach Arbeitskräften** vor. Die Leitlinie 6 sieht die **Verbesserung des Arbeitskräfteangebotes, der Fähigkeiten und Kompetenzen** vor. Der Fokus liegt dabei auf den strukturellen Schwächen der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung. Die Leitlinie 7 sieht eine **Verbesserung der Funktionsweise der Arbeitsmärkte** vor. Die Leitlinie 8 sieht die **Förderung der sozialen Inklusion, Bekämpfung der Armut und Verbesserung der Chancengleichheit** vor (Amtsblatt der Europäischen Union, 2015b).

In Hinblick auf die Leitlinien aus dem Beschluss, welcher an die Mitgliedstaaten gerichtet ist, ist auch hier der naheliegende Einfluss durch die Europäische Union erkennbar.

Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung

Diese Agenda ist ein Aktionsplan für Menschen, die Welt sowie für den Wohlstand. Dabei werden alle Länder und Interessensgruppen, welche eine partnerschaftliche Zusammenarbeit anstreben, diesen Plan umsetzen. Der Zeitrahmen ist für 15 Jahre vorgesehen. Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung umfasst 17 Ziele für die nachhaltige Entwicklung (General Assembly, 2015):

Ziel 1. Beende überall die Armut in all ihren Formen.

Ziel 2. Hunger beenden, Ernährungssicherheit und verbesserte Ernährung erreichen und nachhaltige Landwirtschaft fördern.

Ziel 3. Gesund leben und Wohlbefinden für alle in jedem Alter fördern.

Ziel 4. Gewährleistung einer integrativen und gleichwertigen, hochwertigen Bildung und Förderung von Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle.

Ziel 5. Gleichstellung der Geschlechter erreichen und stärken.

Ziel 6. Gewährleistung der Verfügbarkeit und nachhaltigen Bewirtschaftung von Wasser und sanitären Einrichtungen für alle.

Ziel 7. Gewährleistung des Zugangs zu erschwinglicher, zuverlässiger, nachhaltiger und moderner Energie für alle.

Ziel 8. Förderung eines integrativen und nachhaltigen Wirtschaftswachstums, voller und produktiver Beschäftigung und menschenwürdiger Arbeit für alle.

Ziel 9. Schaffung einer widerstandsfähigen Infrastruktur, Förderung einer integrativen und nachhaltigen Industrialisierung und Förderung von Innovation.

Ziel 10. Verringerung der Ungleichheit innerhalb und zwischen den Ländern.

Ziel 11. Städte und menschliche Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig machen.

Ziel 12. Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen.

Ziel 13. Sofortmaßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen.

Ziel 14. Bewahrung und nachhaltige Nutzung der Ozeane, Meere und Meeresressourcen für nachhaltige Entwicklung.

Ziel 15. Schutz, Wiederherstellung und Förderung der nachhaltigen Nutzung terrestrischer Ökosysteme, nachhaltige Bewirtschaftung der Wälder, Bekämpfung der Desertifikation sowie Beendigung und Umkehrung der Bodendegradation und Eindämmung des Verlustes der biologischen Vielfalt.

Ziel 16. Förderung friedlicher und inklusiver Gesellschaften für nachhaltige Entwicklung, Gewährleistung des Zugangs zu Gerechtigkeit für alle und Aufbau wirksamer, rechenschaftspflichtiger und integrativer Institutionen auf allen Ebenen.

Ziel 17. Stärkung der Mittel zur Umsetzung und Neubelebung der globalen Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung.

Hinweis: Übersetzung in Anlehnung an die Auflistung von General Assembly (2015).

In den Zielen der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung sind gleiche Ziele angeführt, wie sie österreichweit und auf regionaler Ebene vorgesehen sind.

ISK Standortmethodik ®

Das ISK, Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung Dr. Mathis & Partner GmbH, beschäftigt sich mit der Standort- und Regionalentwicklung. Es publiziert, dass **Standort-Produktentwicklung** betrieben werden soll um **Wettbewerbsvorteile** zu kreieren. Ein Wirtschaftsstandort ist auch ein Lebensraum, in dem die Wirtschaft die Grundvoraussetzung schafft, welche sich ständig verändert. **Die Standorte müssen entwickelt und gepflegt werden, um gezielt, nachhaltig und mit der notwendigen Professionalität die Wirtschaftskraft sowie den Wohlstand zu erhalten und zu sichern.** Das ISK hat zu diesem Zweck ein extra Instrument entwickelt, die ISK Standortmethodik ®, welche als Erleichterung für die Entscheidungsträger einer Wirtschaftsregion dienen soll. Ein Ergebnis der Zusammenarbeit mit dem ISK könnte eine Regional- und Strukturentwicklungsstrategie sein (ISK, 2018). In diesem Zusammenhang gibt es einen Lösungsansatz mit neuen Ansätzen und Formen der Regionalentwicklung auf interkommunaler Basis. Es wurde ein Modell der subsidiären Regionalentwicklung nach ISK entwickelt. Der Ansatz des Modells ist von unten und bezieht alle Gemeinden eines definierten Raumes in den Entwicklungsprozess mit ein. Vor allem das Prinzip der Subsidiarität wird in diesem Modell berücksichtigt. In der regionalen Arbeit wird alles dort belassen was in den einzelnen Gemeinden besser und effektiver durchgeführt werden kann. Damit bleibt die Autonomie der involvierten Gemeinden gewahrt. Dieses Zusammengehen soll als Prozess verstanden werden, welcher gemeinsam eingeleitet und gemeinsam entwickelt werden muss. Es gelten einige grundsätzliche Standards für das Modell der subsidiären Regionalentwicklung:

- Regionalentwicklung muss unter Miteinbeziehung aller Gemeinden und Städte einer Region stattfinden.
- Regionalentwicklung muss über eine übergeordnete Zielsetzung verfügen, die regionale Stärken und Schwächen berücksichtigt.
- Genauso müssen aber auch die individuellen Probleme und Chancen der einzelnen Gemeinden und Städte berücksichtigt werden.
- Regionalentwicklung muss das, was übergeordnet und gemeinsam besser und effektiver abgewickelt und organisiert werden kann, auch zentral handhaben.
- Andererseits müssen jene Aufgaben, die in den Gemeinden und Städten besser, effektiver und ökonomischer erledigt werden können, auch im Aufgabenbereich dieser belassen werden.
- Regionalentwicklung darf sich nicht nur an Wirtschaft, Tourismus und Landwirtschaft richten, sondern muss sich auf die gesamthaften Probleme und Handlungsnotwendigkeiten der Standortentwicklung beziehen.

Dies zeigt, dass ein breit angelegter professioneller Prozess notwendig ist, damit die interkommunale Zusammenarbeit in Form einer subsidiären Regionalentwicklung funktionieren kann (Mathis, 2013, S. 39ff.).

Exkurs: ADAPT2DC (Adaptation to demographic change)

Im Zeitraum von November 2011 bis Oktober 2014 gab es ein bedeutsames Projekt „ADAPT2DC“, welches Städte und Regionen bei der **Entwicklung nachhaltiger Lösungen für die Daseinsvorsorge** unterstützt hat. Dieses war Teil des CENTRAL EUROPE Programms und wurde vom Europäischen Fond für regionale Entwicklung kofinanziert. Die teilnehmenden Länder waren die Tschechische Republik, Polen, Ungarn, Italien, Slowenien und Deutschland. Im Fokus standen dabei innovative Lösungen zur Anpassung der öffentlichen Infrastruktur an den demografischen Wandel in schrumpfenden Regionen Mitteleuropas. Das Projekt konzentrierte sich auf effiziente Optionen für das Management von sozialen und technischen Dienstleistungen und Infrastrukturen (wie Gesundheitsvorsorge, Wohnungswesen, öffentlicher Nahverkehr, Kinderbetreuung und Wasserwirtschaft). Im Zuge des Projektes wurden Experten für den demografischen Wandel zum Austausch von Erfahrungen zusammengeführt um den Städten und Regionen eine Hilfestellung zu geben, damit diese die Herausforderungen des demografischen Wandels besser bewältigen können (ADAPT2DC, 2014).

Aufgrund der Tatsache, dass es sich bei ADAPT2DC um kein laufendes Projekt handelt, hat sich die Autorin dazu entschieden Ansätze zur Regionalentwicklung aus der Schweiz sowie aus Deutschland, aufgrund des deutschsprachigen Raumes, für die geplante Vergleichsanalyse im Zuge der ExpertInnen-Interviews heranzuziehen.

Welche Einflüsse haben Relevanz?

Aktivitäten der Verwaltung und Förderung, Infrastrukturinvestitionen und Dienstleistungen von öffentlichen Maßnahmenträgern auf lokaler, regionaler, nationaler und EU-Ebene sind notwendig um eine innovative, strategisch ausgerichtete Regionalentwicklung aufrecht zu erhalten. Es sind Investitionen, Qualifikations- und Leistungsangebote von privaten Unternehmen, Haushalten und gemeinnützigen Organisationen notwendig damit diese existiert (Bundeskanzleramt Österreich, 2007, S. 48).

Wodurch kommt Regionalentwicklung zustande?

*„Regionalentwicklung kommt durch das **Zusammenwirken vieler EinzelakteurInnen** aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Interessenverbänden und bewegten BürgerInnen aus Sozial-, Kultur- und Umweltinitiativen zustande (ÖAR GmbH, 2018).“*

Welche Herausforderungen gibt es in Österreich?

Die Regionalentwicklung in Österreich wird maßgeblich **von den Besonderheiten der österreichischen Geographie beeinflusst**. Die Verkehrserschließung wird aufgrund der Berggebiete, auf die ein großer Teil des Staatsgebietes entfällt, erschwert. Hohe Ansprüche werden an die wirtschaftliche Entwicklung und die ökologische Verträglichkeit gestellt. **Der Anteil ländlicher Gebiete mit einer geringen Bevölkerungsdichte ist sehr hoch. Die wirtschaftlichen Aktivitäten und die Bevölkerung sind sehr ungleichmäßig verteilt.** Wien gilt als das dominierende Ballungszentrum. Für die regionale Entwicklung sind grenzüberschreitende Beziehungen von besonderer Bedeutung. Durch die grundlegenden wirtschaftlichen und politischen Änderungen, den EU-Beitritt sowie die EU-Erweiterung sind die Rahmenbedingungen für Österreich völlig anders geworden. Es entstanden **neue Herausforderungen, wie die Globalisierung**, welche auch dem Thema Migration und Integration einen wichtigen Stellenwert eingeräumt haben. Auch der demografische Wandel und globale Beeinflussungen haben eine Auswirkung auf Österreich, mit denen sich die Regionalpolitik beschäftigen muss (Bundeskanzleramt Österreich, 2016).

2.2 Regionalpolitik

Österreich, als ein Bundesstaat mit neun Bundesländern, hat die Zuständigkeiten für Gesetzgebung und Verwaltung in den Bereichen, welche einen Einfluss auf die regionale Entwicklung haben, auf Bund, Länder und Gemeinden aufgeteilt. Eine alleinverantwortliche Behörde für Regionalpolitik und Raumordnung gibt es nicht. Es gibt eine Plattform, die österreichische Raumordnungskonferenz, welche der Zusammenarbeit von Bundesregierung und Landesregierungen, Dachverbänden, Gemeinden und Sozialpartnern dient. Die Erfordernisse der EU-Strukturfonds machten, nachdem Österreich der Europäischen Union beigetreten ist, die Schaffung starker formalisierter Kooperationsstrukturen erforderlich (Bundeskanzleramt Österreich, 2007, S. 6).

2.2.1 Ziel der Regionalpolitik

Die EU verfolgt gemäß dem Artikel 158 des EU-Vertrages eine Politik zur Stärkung ihres wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalts, um eine harmonische Entwicklung der Gemeinschaft als Ganzes zu fördern. **Die Regionalpolitik ist eine wichtige Aufgabe der EU mit dem Ziel, dass die regionalen Entwicklungsunterschiede verringert werden** (Bundeskanzleramt Österreich, 2007, S. 8).

Das Ziel der Regionalpolitik ist, dass Österreich den Übergang auf eine wissensbasierte Ökonomie und Gesellschaft ausbaut und gestaltet. Die Entwicklung in Österreich wird durch neue Wachstumsmuster, die stärker auf der Vernetzung von Wissen und Marktzugängen basieren und in die EU hineinragen, vorangetrieben. **Ein breiter Innovationsbegriff liegt der Regionalpolitik zugrunde, dieser berücksichtigt die technologischen, sozialen, organisatorischen, logistischen, finanz- und personalwirtschaftlichen, vermarktungsrelevanten und designorientierten Innovationen. Wichtig ist dabei die Einbindung der österreichischen Regionen in EU-weite Kooperationsnetzwerke.** Auf die Anbindung und Integration von wirtschaftlich schwächeren Regionen an die Zentren der Innovations- und Forschungsaktivitäten wird besonders geachtet (Bundeskanzleramt Österreich, 2016).

2.2.2 Instrumente der Regionalpolitik

Zu den Instrumenten der Regionalpolitik zählen die regionale Wirtschaftsförderung und der Infrastrukturausbau sowie die Innovationspolitik, Stadterneuerung, Bildungspolitik und Umweltverbesserungen. Seit den 1980er Jahren werden folgende Instrumente:

- regionale Beratungsstellen für kleine und mittlere Unternehmen, Landwirte, lokale Behörden und regionale Entwicklungsinitiativen – Regionalmanagements
- Innovations- und Technologiezentren
- umfassende Umschulungsprogramme für ArbeitnehmerInnen unter anderem bei Betriebsschließungen
- ab Ende der 1990er Jahre: Netzwerke für den Informations- und Erfahrungsaustausch

in Österreich eingesetzt und schrittweise verbessert (Bundeskanzleramt Österreich, 2016).

2.2.3 Schwerpunkte der Regionalpolitik

In den letzten Jahrzehnten bildeten sich aufgrund der Änderungen hinsichtlich der Herausforderungen neue Schwerpunkte in der österreichischen Regionalpolitik:

- Stärkung der Wissensbasis und Innovationskraft von Unternehmen, Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen.
- Erleichterung grenzüberschreitender und international ausgerichteter Wirtschaftsaktivitäten, insbesondere die Strukturanpassung von Unternehmen in Grenzregionen, die neue Entwicklungschancen vorfinden, aber aufgrund des beträchtlichen Kosten- und Fördergefälles zu den neuen EU-Mitgliedsstaaten einem verstärkten Wettbewerb ausgesetzt sind.
- Steigerung der Ressourcen- und Energieeffizienz, insbesondere der Einsatz erneuerbarer Energien und neuer Technologien sowie von Umweltinvestitionen im Unternehmensbereich und im öffentlichen Sektor.
- Chancengleichheit, insbesondere die durchgängige Anwendung des Prinzips der Gleichstellung von Frauen und Männern (Gender Mainstreaming) sowie die Steigerung der Anpassungsfähigkeit und Qualifizierung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die auch die Unternehmen einschließt.

Hinweis: Aufzählung gemäß der Auflistung des Bundeskanzleramtes Österreich (2016).

Die Schwerpunkte der traditionellen Regionalpolitik in Österreich liegen auf der Verbesserung von Infrastrukturnetzen, sowie der Vergabe von Förderungen zur Ansiedlung neuer Unternehmen in wirtschaftsschwachen Problemgebieten (Bundeskanzleramt Österreich, 2007, S. 6).

Was wird durch die Regionalpolitik beeinflusst?

Rahmenbedingungen unter denen regionale Entwicklungsprozesse ablaufen und Unternehmen sowie Haushalte ihre Entscheidungen treffen werden von der Regionalpolitik beeinflusst (Maier et al., 2012, S. 8).

Wie sieht der Zuständigkeitsbereich aus?

Festgelegt ist die Raumordnungspolitik auf allen staatlichen Ebenen (EU, Bund, Länder, Regionen und Gemeinden). Für das Gebiet der Republik Österreich sind Bund und Länder gemeinsam zuständig (Dollinger, 2015, S. 15).

Was wird für eine erfolgreiche Regionalpolitik benötigt?

Der Komplexität der vielfältigen Wirkungszusammenhänge muss Rechnung getragen werden, damit regionale Entwicklungsprozesse durch die Regionalpolitik nachhaltig positiv beeinflusst werden. **Eine breite Mischung unterschiedlicher Maßnahmen wird für eine erfolgreiche Regionalpolitik benötigt.** Diese soll auf gemeinsame Zielvorstellungen ausgerichtet und möglichst gut aufeinander abgestimmt sein. Auf Basis all dieser Faktoren wird eine gemeinsame Strategie entwickelt (Bundeskanzleramt Österreich, 2007, S. 12).

Exkurs: Begriffsdefinition Strukturschwäche

Die Autorin dieser Masterarbeit erlaubt sich an dieser Stelle, aufgrund der Forschungsfragen, einen Exkurs, um den Begriff der Strukturschwäche zu definieren. Da er in diesem Abschnitt als passend erscheint, wird dieser hier als Hintergrundinformation dargestellt.

Der Begriff Strukturstärke bzw. –schwäche ist ein traditioneller Bestandteil des Vokabulars deutschsprachiger Raumordnung und der Regionalpolitik. In Hinblick auf die gleichwertigen Lebensbedingungen gewinnt dieser Begriff immer mehr an Bedeutung.

Das Konstrukt Strukturstärke bzw. –schwäche wird im Rahmen eines Ansatzes (Regionaler Strukturindizes), welcher wiederum aus Einzelindikatoren zusammengesetzt ist, über folgende sieben Teilbereichsindikatoren dargestellt:

- Angebot an Arbeitsplätzen und Arbeitskräften
- Humankapital
- Wohlfahrtsniveau
- Einkommen
- Infrastruktur
- Wirtschaftsstruktur
- Siedlungsstruktur

Sektorale Strukturindizes werden gebildet, in dem die Teilbereichsindikatoren jeweils auf den Bundesschnitt bezogen und einer Aggregation zugeführt werden. Mittels Clusteranalyse werden diese zu einer Typologie verdichtet (Höferl & Jelinek, 2007, S. 781f.).

2.3 Regionalmanagement

In Österreich bestehen die Regionalmanagements aus kleinen Organisationen, welche die Entwicklungsarbeit, den Aufbau von Netzwerken und die Beratung sowie den Aufbau regionaler Pilot- und Schlüsselprojekte als Aufgabengebiet innehaben. Sowohl in finanzieller, als auch in inhaltlicher Hinsicht sind sie derzeit mit einem Großteil der österreichischen EU-Strukturfondsprogramme verbunden. In der Anfangsphase wurden diese über das Bundeskanzleramt finanziert, derzeit erfolgt die Finanzierung überwiegend aus den Eigenmitteln der Gemeinden sowie aus den Fördermitteln der Bundesländer und der EU (ÖSB Consulting GmbH, 2004, S. 5). Das Regionalmanagement agiert sektorübergreifend. Dabei wird ein institutioneller Rahmen, welcher das konstruktive Zusammenwirken von AkteurInnen verschiedenster Politikbereiche wie Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Gender-Mainstreaming, Umwelt, Technologie, Innovation und Forschung darstellt, geboten (Bundeskanzleramt Österreich, 2007, S. 49).

2.3.1 Ebenen des Regionalmanagements

Regionalmanagement kann in **drei Ebenen** mit unterschiedlichen Funktionalitäten unterteilt werden. Auf der persönlichen Ebene wird Regionalmanagement mit einer Person (RegionalmanagerIn), **welche bestimmte Aufgaben wahrnimmt** und in unterschiedlichen Organisationen tätig werden kann, gleichgesetzt. Auf der organisatorischen Ebene versteht man unter Regionalmanagement eine eigens dafür geschaffene Organisation (Regionalmanagementeinrichtung), **welche definierte regionale Aufgaben übernimmt**. Auf der Prozessebene wird Regionalmanagement als Methode des New Public Management (regionales Veränderungsmanagement) aufgefasst, welche von unterschiedlichen Organisationen eingesetzt wird **um regionale Anforderungen neu zu organisieren** (ÖSB Consulting GmbH, 2004, S. 3).

2.3.2 Ziele des Regionalmanagements

Aufgrund der Unterschiedlichkeiten der Organisations- und Finanzmodelle von bestehenden Regionalmanagementbüros lassen sich zwei generelle Ansätze annehmen. In einem Staat kann jeder dieser generellen Ansätze operativ unterschiedlich umgesetzt werden. Vom Bundeskanzleramt wurden 1995 gemeinsam mit den Bundesländern

Regionalmanagementstrukturen zur Unterstützung der Regionen bei der Umsetzung der EU-Strukturfondsmittel gegründet. Als Strategie gibt es in Österreich die **Regionalmanagementeinrichtung**. In ihrer Struktur und ihren Aufgabenstellungen unterscheiden sich die Regionalmanagements. Eine Gemeinsamkeit ist das entrepreneuriale Engagement mit den folgenden Zielen (ÖSB Consulting GmbH, 2004, S. 3f.):

- Entwicklung und Abwicklung von regionalen Projekten und Programmen.
- Informationsarbeit insbesondere in Bezug auf die EU-Strukturfondsmittel und EU-Aktionsprogramme.
- EU-Mittel für die Region nutzbar zu machen, regionale Akteure und Organisationen in den Regionen zu vernetzen und zur Entwicklung beizutragen.

Hinweis: Ziele gemäß der Auflistung der ÖSB Consulting GmbH (2004, S. 4).

2.3.3 Auswirkung des Regionalmanagements

Anerkennung finden Regionalmanagements als eine bedeutende Innovation der österreichischen Regionalentwicklungslandschaft, in welcher sie durch strategisches Denken und die Verwaltungsgrenzen überschreitende Kooperation besonders effektiv sein können. Sie werden als eine wichtige Einrichtung mit regionaler Verankerung wahrgenommen, welche gemeindeübergreifend tätig ist (ÖSB Consulting GmbH, 2004, S. 5).

Durch die Einführung des Regionalmanagements und auch der LEADERmanagements kam es in den letzten 15 Jahren zu einer Professionalisierung der Regionalentwicklung (Österreichische Raumordnungskonferenz, 2015, S. 64).

2.4 Hintergrundinformation zur Wirtschaftsregion Waldviertel

In diesem Abschnitt wird das Untersuchungsgebiet vorgestellt. Es wird ein Auszug von Begriffen erläutert um der Leserschaft einen Überblick über die Region zu verschaffen. Bestimmte Begriffe (wie z.B. die Infrastruktur) wurden in diesem Abschnitt bewusst nicht dargestellt, da sie im Zuge der Ergebnisdarstellung detailliert behandelt werden.

2.4.1 Charakteristik der Wirtschaftsregion Waldviertel

Der Wirtschaftsraum Waldviertel, als nordwestliches Viertel von Niederösterreich, besteht aus als prachtvoll geschätzten Landschaften und unzähligen Angeboten in allen Bereichen, egal zu welcher Jahreszeit. Das Waldviertel ist eine Region, welche größtenteils ländlich geprägt ist, industrielle Gebiete sind hauptsächlich im Raum Gmünd zu finden. Die Einkommensquellen der ansässigen Bevölkerung sind vorwiegend die Landwirtschaft, der sanfte Tourismus sowie das Gewerbe und der Handel. Gmünd,

Horn, Krems, Waidhofen an der Thaya und Zwettl sind die Bezirke des Waldviertels. Diese bilden die Hauptregion, welche aus 99 Gemeinden mit zirka 180.000 Einwohner besteht (Regionalverband Waldviertel, 2018).

2.4.2 Bevölkerungsentwicklung und deren Auswirkungen

In Hinblick auf die Bevölkerungsentwicklung gibt es im Waldviertel einen Bevölkerungsrückgang, vor allem in den Bezirken Gmünd und Waidhofen an der Thaya (im Anhang befinden sich zur Information über diese Bezirke Tabellen, Tabelle 7 bis Tabelle 14, zur Wohnbevölkerungsbewegung sowie Daten zur Wohnbevölkerung nach Altersgruppen). In den peripheren Regionen hat sich am Trend der Schrumpfung der Bevölkerung trotz Zuwanderung nichts geändert. Bei einem Blick auf die Entwicklung seit 2003 sieht man die stärksten Rückgänge in den Bezirken Waidhofen an der Thaya mit -7,4 Prozent, Gmünd mit -7,2 Prozent und Zwettl mit -6,5 Prozent. Von Landesrat Stephan Pernkopf wurde erwähnt, dass die Entwicklung seit Jahren vom Land Niederösterreich verfolgt wird und es Versuche gibt, diesem Rückgang gegenzusteuern (NÖN, 2018).

Das Waldviertel gehört zu jenen Gebieten, die in den vergangenen Jahren Bevölkerungsverluste zu verzeichnen hatten und auch künftig weitere Rückgänge erleben werden (Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH, 2014a, S. 20). **Negative Geburtenbilanzen**, rückgängige Bevölkerungszahlen sowie ein Anteil an älteren Personen, der immer größer wird, während sich der Anteil der mittleren und jüngeren Altersgruppen reduziert, werden wesentliche Auswirkungen mit sich bringen. Es gibt **positive Zuwanderung** in die NUTS3 Region Waldviertel, trotzdem wird es gemäß den Prognosen der Österreichischen Raumordnungskonferenz (siehe Abbildung 8 im Anhang) bis zum Jahr 2030 eine Reduzierung der Bevölkerungskennzahlen in der Region geben. Ein **Rückgang des Anteils der Erwerbspersonen** ist zu erwarten (siehe Abbildung 10 im Anhang), da der Anteil derer, die über 60 Jahre alt sind, ansteigt und parallel dazu der Anteil der 0 bis 14-Jährigen sowie der Anteil der Bevölkerung im Erwerbsalter sinkt. 2030 werden im Waldviertel deutlich weniger Personen im erwerbsfähigen Alter am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Die Entwicklung des größer werdenden Anteils an älteren Personen steht mit dem langfristigen **Anstieg der Lebenserwartung in Österreich** im Zusammenhang, welche zur Folge hat, dass der Altersmedian der Bevölkerung ebenfalls weiterhin steigen wird (Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH, 2014a, S.1ff.). Diese Bevölkerungsentwicklung ist vor allem in Hinblick auf den demografischen Wandel sowie die Veränderung **der Altersstruktur** interessant. Unter den Rahmenbedingungen wird dies eine große Herausforderung für die Region werden, für die entsprechende Vorbereitungen nötig sind. Ausschlagge-

bend für die Nachfrage an Arbeitsplätzen sowie für den **Bedarf an öffentlichen Leistungen** (wie beispielsweise die Alten- und Kinderbetreuung) ist die Bevölkerungsentwicklung, welche gerade in Hinblick auf den **demographischen Wandel** eine bedeutende Rolle spielt und die Region vor eine große Herausforderung stellen wird. Es bedarf einer höheren Geburtenrate, um die Bevölkerungszahl ohne Zuwanderung stabil zu halten. Seit Jahren weist die Region Waldviertel niedrige Geburtenraten auf. Diese stehen direkt im Zusammenhang mit der EU- und österreichweiten Entwicklung. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung tendiert dahin, dass der Mann und die Frau gemeinsam für das Familieneinkommen die Verantwortung tragen, was zur Folge hat, dass die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** immer wichtiger wird. Weitere Faktoren sind das gestiegene Bildungsniveau sowie die zunehmende Beschäftigungsunsicherheit (Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH, 2014a, S. 20ff.).

2.4.3 Einkommensanalyse der Bevölkerung

Der Bezirk Zwettl, mit einem Medianeinkommen von 1.939 Euro, reiht sich im Jahr 2016 gemäß einer Studie der Arbeiterkammer Niederösterreich auf einen der hinteren Plätze ein. Für den Bezirk Waidhofen an der Thaya kann ein Medianeinkommen von 2.006 Euro verzeichnet werden. Deutlich höher liegt das Medianeinkommen im Bezirk Gmünd, in dem 2.173 Euro protokolliert werden (siehe Abbildung 16 im Anhang). **Hinsichtlich des Medianeinkommens von Frauen gibt es beachtliche Unterschiede**, dieses ist um 38,6 Prozent niedriger als jenes der Männer (TIPS, 2017). Für die niederösterreichischen ArbeitnehmerInnen betrug im Jahr 2016 das Bruttomedianeinkommen 2.077 Euro, vergleichsweise dazu liegt dieses österreichweit bei 2.160 Euro. Durch die **Steuerreform 2016** ist im Zehnjahresvergleich ein Zuwachs des netto realen Medianeinkommens um 47 Euro niederösterreichweit beobachtbar, das bedeutete einen Kaufkraftgewinn von + 3,2%. Weshalb ist dieser Faktor nun relevant? Die Einkommenssituation, sprich die Lohn- und Gehaltsentwicklung, der unselbstständigen Erwerbstätigen in Niederösterreich hat Auswirkungen auf die **Lebensqualität** der ArbeitnehmerInnen sowie auf die **gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen**. Ein wesentlicher Bestandteil der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage der privaten Haushalte ist die Kaufkraft. Das Wirtschaftswachstum wird wiederum von der Inlandsnachfrage beeinflusst, welche in weiterer Folge für die **Beschäftigungssituation** entscheidend ist. Die Kaufkraft der NiederösterreicherInnen hätte sich ohne die Steuerreform nicht erhöht. Vor allem bei BezieherInnen von niedrigen Einkommen sind Erhöhungen notwendig, um dem Problem von Armut trotz Arbeit entgegenzuwirken und die Inlandsnachfrage

zu stärken. **Im Bundesländervergleich liegt NÖ zudem bei dem Betreuungsangebot für 0-2-Jährige auf den hinteren Rängen, was die Berufstätigkeit von Frauen erschwert.** Eine Verbesserung der Einkommenssituation, der sozialen Absicherung der ArbeitnehmerInnen, sowie eine **Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie** wird gefordert (Kammer für Arbeiter und Angestellte für Niederösterreich, 2017, S. 2ff.).

2.4.4 Betriebe und Gründungen

Die Gründungsintensität für Niederösterreich liegt im Jahr 2017 bei 8,5% und **im österreichweiten Vergleich auf Platz 3** (siehe Abbildung 13 im Anhang). Die Gründungsintensität nach Bezirken (siehe Abbildung 14 im Anhang) ist jedoch hinsichtlich der LEADER-Region Waldviertler Grenzland niedriger und liegt zwischen 5,9% und 7,9%. Die Bezirke Zwettl und Gmünd wurden in die Klassifizierung von 5,9% bis 7,0% und Waidhofen an der Thaya wurde mit 7,1% bis 7,9% eingeordnet. **In der Statistik der österreichweiten Unternehmensgründungen, gemessen im Zeitraum von 1993 bis 2017, liegt Niederösterreich auf Platz 2** mit einem Wert von 148.937 Gründungen, österreichweit gibt es insgesamt 724.938 (siehe Abbildung 15 im Anhang). Die Unternehmensneugründungsstatistik für das Jahr 2017 zeigt für Niederösterreich, dass der größte Schwerpunkt bei Gewerbe und Handwerk liegt (siehe Tabelle 21 im Anhang). Unter der Betrachtung der NUTS-3 Regionen ist erkennbar, dass die Region Waldviertel 2017 (siehe Tabelle 22 im Anhang) 920 Unternehmensgründungen verzeichnen konnte, die Gründungsintensität liegt bei 7,4% (Wirtschaftskammer Österreich, 2018, S. 18ff.). Anzumerken sei hierbei, dass es sich bei den vorliegenden Daten der Wirtschaftskammer Österreich um die vorläufigen Werte für das Jahr 2017 handelt.

2.4.5 Exkurs: Institutionen der Wirtschaftsregion Waldviertel

Dieser Unterpunkt stellt Institutionen vor die für die LEADER-Region Waldviertler Grenzland in Hinblick auf die Regionalentwicklung einen großen Beitrag leisten. An dieser Stelle sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es weitere Institutionen gibt die einen wesentlichen Beitrag zur Regionalentwicklung im Waldviertel beitragen wie beispielsweise das Land Niederösterreich, die Gemeinden und noch unzählige weitere.

NÖ Regional GmbH

Die Angebote der Gemeinde-, Regional- und Landesentwicklung zusammenzufassen und neu zu positionieren, galt als Ziel bei der Gründung der NÖ Regional GmbH im Herbst 2014. Für BürgermeisterInnen in Niederösterreich ist nun das Prinzip des One-Stop-Shops in Bezug auf Regionalentwicklung mit der NÖ Regional GmbH Wirklichkeit. In allen Fragen der Regionalentwicklung gibt es nun die erste Anlaufstelle als „Gesicht für die Region“, welche das notwendige Expertenwissen im Hintergrund abrufbar hat. In Hinblick auf die Regionalentwicklung 2.0 ist die NÖ Regional GmbH ein wichtiger Prozesspartner der Gemeinden und Regionen. Durch das partnerschaftliche Modell von der weiterentwickelten Regionalentwicklung 2.0 wird gewährleistet, dass beschlossene Maßnahmen auch tatsächlich den Bedürfnissen der Menschen in den Regionen entsprechen. Auf diesem Anspruch wurde die Eigentümerstruktur der NÖ Regional GmbH aufgebaut. Dabei ist die Stärke der Vielfalt wesentlich. Die NÖ Regional GmbH deckt mit dem vereinten Wissen und der Kraft aller MitarbeiterInnen das breite Themenspektrum ab, welche sie für die Regionalentwicklung 2.0 braucht. Die „Hauptregionstrategie 2024“ verfolgt das Ziel, die Attraktivität der Region sowie die Lebensqualität der Menschen zu verbessern (NÖ Regional GmbH, 2017).

NÖ Regionalverband

Die Gründung der Initiative Pro Waldviertel im Jahr 1979 gilt als die Wurzel des heutigen Regionalverbandes Waldviertel. Das erklärte Ziel war, dass das Niemandsland Waldviertel ein Zukunftsland werden sollte. 1981 galt die Landesausstellung über die Kuenringer als erstes starkes Zeichen in diese Richtung, welche mit 400.000 Besuchern für eine spürbare Belebung der Region sorgte. Aus der Initiative Pro Waldviertel entstand rund um den EU-Beitritt Österreichs der regionale Entwicklungsverband Europa Plattform Pro Waldviertel, welcher heute Regionalverband Waldviertel heißt. VertreterInnen der verschiedenen Organisationseinheiten und Interessensvertretungen der Waldviertler Bezirke Gmünd, Horn, Krems, Waidhofen an der Thaya und Zwettl bilden den heutigen Regionalverband Waldviertel, welcher „Gemeinsam für die Region und ihre Menschen“ früher so wie auch heute als Motto hat. Dem Büroleiter (Waldviertel) der NÖ Regional GmbH obliegt die „Geschäftsführung“. Aufgabe des Verbandes ist es, die Interessen der Gemeinden und Kleinregionen des Waldviertels mit der Hauptregion abzustimmen und in Folge entsprechend umzusetzen. Die Entwicklung der gesamten Region ganzheitlich und identitätsstiftend voranzutreiben, gilt dabei stets als Ziel, welches verfolgt wird.

„Für eine starke Regionalentwicklung ist die Bündelung aller Kräfte notwendig. Der Regionalverband in seiner nunmehrigen Form bietet eine ideale Plattform, um gemeinsame Interessen nicht nur abzustimmen, sondern auch den Willen der Region zu verdeutlichen und die Zukunftsaussichten positiv zu beeinflussen.“

LR Ing. Maurice Androsch, Obmann Regionalverband Waldviertel

„Als Vorsitzender des Regionalverbandes ist es mir wichtig, Probleme konkret anzupacken und lösungsorientiert vorzugehen. Wir wollen das Gemeinsame voranstellen und über Parteigrenzen hinweg zum Wohle des Waldviertels an einem Strang ziehen.“

LAbg. Bgm. Jürgen Maier, Obmann Regionalverband Waldviertel

Der Regionalverband Waldviertel ist als Miteigentümer der NÖ Regional GmbH ein starker Partner, auch auf der Landesebene. Im Rahmen der ersten Hauptregionsversammlung wurde am 16. Juni 2015 die aktuelle Hauptregionsstrategie einstimmig beschlossen (NÖ Regional GmbH, 2018).

Waldviertel Akademie

Für die Waldviertel Akademie ist der 21. September 1984 ein historisches Datum, mit nachhaltiger Bedeutung, da der damalige „Waldviertler Kulturförderungsverein“ erstmals im zentralen Vereinsregister aktenkundig wurde. Damals und auch heute ist das Ziel, der Region Waldviertel geistige Impulse zu geben und dadurch einen Beitrag zur Profilierung des Waldviertels als Kulturlandschaft zu leisten. Historische und tagespolitisch aktuelle Themen unter maßgeblicher Bürgerbeteiligung wurden von der ersten Stunde an behandelt. Es gelang dadurch, den sonst Sprachlosen, den vielen Ungefragten in der Gesellschaft die Chance zu geben, ihre Bedürfnisse zu artikulieren und ihre Vorstellungen sowie Ideen einzubringen. Gegründet als eine „Wanderakademie“ ging dieser Grundgedanke bis heute nicht verloren. An beinahe 50 Orten Österreichs sowie an rund 20 Orten im benachbarten Tschechien werden Veranstaltungen, Symposien, Kulturstammtische uvm. abgehalten. Der Waldviertel Akademie gelingt es gemeinsam mit ihren Kooperationspartnern immer wieder politisch und gesellschaftlich brennende Themen anzusprechen und die lokale bzw. regionale Bevölkerung in die Diskussion miteinzubinden. Das Streitgespräch und der interdisziplinäre Dialog stehen letztendlich vor allem über Partei-, Berufs- und Altersgrenzen hinweg im Mittelpunkt der offenen Diskussionsforen der Waldviertel Akademie, deren Ziel es ist kontroverielle Themen mit betroffenen BürgerInnen zu diskutieren, unterschiedliche Standpunkte herauszuarbeiten und so eine Entwicklung neuer Wege zu fördern. Die internationalen Sommergespräche stehen im Mittelpunkt des Veranstaltungsjahres. Dabei handelt es

sich um ein dreitägiges Diskussionsforum, in dem über die Grenzen von Sparten und Ideologien hinweg hochkarätige international bekannte ReferentInnen diskutieren. Zentrale gesellschaftliche Fragen, ohne sich in den Zwängen und Beliebigkeiten der Tagespolitik zu verlieren, sowie Kooperationsprojekte mit dem tschechischen Nachbarn sind wesentliche Punkte (Waldviertel Akademie, 2018).

Waldviertel Management

1984 wurde von DI Adolf Kastner das Waldviertel Management gegründet. Damals und auch heute ist das Ziel die positive Entwicklung des Waldviertels zu fördern. Dabei wurden **vier Bereiche** geschaffen. Für den ersten Bereich der **Landwirtschaft**, wurde für die kaufmännische Abwicklung die Firma Waldland gegründet. Im Bereich der Landwirtschaft soll eine Verbesserung des Einkommens der bäuerlichen Betriebe durch Alternativen in der Produktion erzielt werden. Für die Bereiche **Wirtschaft und Telematik** wurde die Firma WVNET gegründet. Ziele sind die Verbesserung der Anbindung des Waldviertels an das Internet, die Betreuung und Unterstützung bei wirtschaftlichen Problemen von Einzelbetrieben sowie die Gründung von Organisationen zur Bündelung der Stärken. Für den dritten Bereich, den **Tourismus**, wurde die Destination Waldviertel GmbH zur Vermarktung der touristischen Angebote gegründet. Es soll eine Verbesserung der touristischen Angebote mithilfe von Optimierung der vorhandenen Möglichkeiten, mit einer Bündelung der Angebote der kleinen und mittleren Betriebe sowie der Gründung von Gästeringen erfolgen. Im vierten Bereich, Umwelt, konnte durch die Gründung von Heizwerken und der Bewerbung für Heizen mit Holz einerseits die Ökobilanz verbessert werden, andererseits auch eine zusätzliche Wertschöpfung in der Region erzielt werden. Die Einführung der Kompostierung zur Wiederverwertung von biogenen Abfällen und Klärschlämmen in wertvollen Humus war ein Schwerpunkt. Durch die Firma Humovit erfolgt die Abwicklung dieses Bereiches (Waldviertel Management, 2018).

Verein Waldviertler Grenzland

Der Verein Waldviertler Grenzland ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung des LEADER-Programms in der Region Waldviertler Grenzland. Dieser besteht aus 40 Mitgliedsgemeinden sowie diversen Partnern aus dem privaten und öffentlichen Bereich und hat seinen Sitz in Gmünd. Die lokale Arbeitsgruppe der LEADER-Region Waldviertler Grenzland ist gleichzeitig auch die Generalversammlung des Vereins. In zahlreichen Sitzungen und Workshops wird unter Berücksichtigung der übergeordneten Zielsetzungen der EU die Entwicklungsstrategie für die Region von der lokalen Arbeitsgruppe (LAG) ausgearbeitet. Die Bereiche Wertschöpfung, natürliche Ressourcen

und Projekte zum Aufbau des Gemeinwohls sind in der aktuellen Förderperiode die Schwerpunktthemen. Die Leitung des Vereins obliegt dem Vorstand, dieser wird von der Generalversammlung gewählt. Das LAG-Management ist Ansprechpartner für Projektträger, beginnend bei der Planungsphase, während der gesamten Planlaufzeit bis hin zur finalen Projektabrechnung und Auszahlung der Fördermittel. Mit bestimmten Dienstleistungen für Projektwerber bzw. Projektträger ist es verantwortlich für die Umsetzung des LEADER-Programms. Jene Projekte, die zur lokalen Entwicklungsstrategie beitragen, werden vom Projektauswahlgremium ausgewählt und zur Förderung eingereicht. Die Bereitstellung der Förderungen erfolgt von der EU immer gemeinsam mit dem Bund und/oder dem Land Niederösterreich. Die vier Mitglieder des Vorstandes und weitere acht Personen, welche als Interessensvertretung von der regionalen Zivilgesellschaft auftreten bilden das Gremium (Verein Waldviertler Grenzland, 2018b).

Verein Wirtschaftsforum Waldviertel

Am 12. November 2010 gründeten UnternehmerInnen und Führungskräfte aus der Region Waldviertel das Wirtschaftsforum Waldviertel. Es ist für den Regionalverband Waldviertel (vormals Europa Plattform PRO Waldviertel) wichtig, dass jene, die täglich in ihren Bereichen mit dem Thema Wirtschaft konfrontiert sind, ihre Interessen, Ideen, Erfahrungen und Meinungen einbringen. Sie sollen den Standort kennen und mitgestalten. Engagierte Waldviertler UnternehmerInnen und Führungskräfte trafen sich nach intensiver Vorarbeit um eine gemeinsame Plattform zu erschaffen. Das Wirtschaftsforum Waldviertel dient als wichtiger Partner für den Regionalverband Waldviertel und für das Regionalmanagement.

„Erstes Ziel ist, möglichst viele UnternehmerInnen aus allen Branchen für die Plattform zu gewinnen. Damit wollen wir der Waldviertler Wirtschaft und ihren Anliegen ein Gesicht geben“ **Christof Kastner, Obmann Wirtschaftsforum Waldviertel**

Die unterschiedlichen Branchen, Bezirke und Unternehmensgrößen der Region werden durch das gewählte Gremium wiedergespiegelt. Um gemeinsam mit den politischen VertreterInnen die Zukunft der Region zu gestalten wurden alle interessierten FirmenvertreterInnen eingeladen, der Plattform beizutreten und die Aktivitäten zu unterstützen. Durch den Beitrag den die Wirtschaft leistet soll sichergestellt werden, dass auch in Zukunft Einkommen und Wertschöpfung erwirtschaftet wird und Arbeitsplätze entstehen. Folgende Vision und Ziele werden vom Wirtschaftsforum Waldviertel kommuniziert:

Vision

- Wir geben der Waldviertler Wirtschaft ein Gesicht.
- Eine gesunde und zukunftsfähige Region durch aktive UnternehmerInnen.
- Wir geben der Waldviertler Wirtschaft Impulse Richtung Nachhaltigkeit, Gesundheit und Lebensqualität.

Ziele

- regionale und überregionale Wertschöpfung induzieren und die Wertschöpfung in der Region steigern
- Lobbyarbeit für die Waldviertler Wirtschaft, den regionalen Wirtschaftsaktivitäten und deren Rahmenbedingungen
- Vernetzung der Waldviertler Betriebe und deren Wirtschafts- und Marketinginitiativen (Stadtmarketing etc.)
- Attraktivierung des Arbeitsplatzes Waldviertel (z.B. mittels Job- und Wirtschaftsmessen, Rückwanderungsinitiativen)
- Initiierung von Leitprojekten
- Vorbereitung und Abwicklung konkreter Projekte inkl. deren Finanzierung
- Schaffung von „greenjobs“

Für eine erfolgreiche Zukunft der Waldviertler Unternehmen braucht die Region aus Sicht des Wirtschaftsforums Waldviertel eine bessere Infrastruktur, bessere Aus- und Weiterbildung, Unterstützung der Politik, persönlichen Einsatz, gezielte Förderungen und einen klaren Fokus zur Weiterentwicklung in der Region. Im Fokus sollen dabei die Punkte „Abwanderung bremsen“, „Zuzug fördern“ und „Kaufkraft anheben“ stehen. Die Herausforderungen der Zukunft können besser und schneller gemeistert werden, wenn die Waldviertler Wirtschaft geschlossen auftritt. Es werden engagierte, erfolgreiche Waldviertler UnternehmerInnen gesucht, die sich gemeinsam mit dem Wirtschaftsforum Waldviertel für den Wirtschaftsstandort sowie eine erfolgreiche Zukunft der Waldviertler Wirtschaft einsetzen. Das Wirtschaftsforum Waldviertel zählt aktuell rund 195 Mitglieder, durch welche als Verein über 9.500 Waldviertler ArbeitnehmerInnen repräsentiert werden. Themen mit direktem Einfluss auf den Wirtschaftsstandort Waldviertel werden in den Arbeitsgruppen des Wirtschaftsforums Waldviertel konkretisiert, Initiativen und Maßnahmen abgeleitet und deren erfolgreiche Umsetzung vorangetrieben. In diese Arbeitsgruppen kann sich jedes Mitglied des Wirtschaftsforums Waldviertel einbringen, aktiv mitarbeiten und mitgestalten. Des Weiteren gibt es mit vielen strategischen Partnern enge Kooperationen (Verein Wirtschaftsforum Waldviertel, 2018).

2.4.6 In memoriam: Adolf Kastner (Mr. Waldviertel)

Es gibt unzählige Personen, die für die Regionalentwicklung der Wirtschaftsregion Waldviertel von großer Bedeutung sind. Deshalb sei darauf hingewiesen, dass Herr Adolf Kastner namentlich hier aufgrund des geschichtlichen Hintergrundes in Zusammenhang mit der Regionalentwicklung des Untersuchungsgebietes sowie der Literaturrecherche zur Person kurz vorgestellt wird.

*"Alleine ist man nur ein Zwerg, ein einsamer Mahner in der Wüste.
Aber miteinander wird aus tausend Zwergen ein Riese, den man weder
überhören noch übersehen kann." **Adolf Kastner***

Adolf Kastner bleibt vielen Menschen als Waldviertel-Beauftragter des Landes Niederösterreich von 1982 bis 2004, der stets unzertrennlich mit der Region verbunden war, in Erinnerung. Landeshauptmann Siegfried Ludwig ernannte ihn – zu dem Zeitpunkt erstmalig in Österreich - zum Regionalmanager für das Waldviertel. Adolf Kastner war ein Visionär, ein unermüdlicher Kämpfer, der vieles unternommen hat um der damals verarmten Region und deren Bewohnern eine Perspektive für die Zukunft zu geben. Er hat seine Mitmenschen motiviert, war vielfacher Gründer und Ideengeber von Vereinen, Organisationen und Projekten, die das Waldviertel wirtschaftlich stärken. Er hat viel dazu beigetragen aus der Wirtschaftsregion Waldviertel eine landwirtschaftliche und touristische Vorzeigeregion zu machen. Auf Basis seiner Initiativen gelang es bäuerliche Produkte besser zu vermarkten sowie Holz als Rohstoff für alternative Energienutzung und für Ausbildungszweige zu nutzen (KURIER, 2011).

Zum Zeitpunkt der Verabschiedung des Waldviertelbeauftragten, nach mehr als 22 Jahren, hatte Adolf Kastner die Region Waldviertel entscheidend geprägt. Nach mehr als 1.000 Projekten hat die Region aufgeholt und gilt als Vorzeigeregion für Regionalentwicklung in Europa (Kastner, 2018).

2.5 Begriffsbestimmung LEADER (Programm)

Der Begriff LEADER steht als Abkürzung für die französische Bezeichnung „liaison entre actions de développement de l'économie rurale“, was auf Deutsch übersetzt **„Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft“** bedeutet (Amt der NÖ Landesregierung, 2018).

In Österreich hat der ländliche Raum eine sehr große Bedeutung, rund 78% der Bevölkerung leben in Regionen, welche als ländlich bezeichnet werden können. Die EU hat den Stellenwert dieser ländlichen Gebiete erkannt, aus diesem Grund wurde die ländliche Entwicklungspolitik zur 2. Säule der EU-Agrarpolitik aufgewertet und ausgebaut (Regionalverband Waldviertel, 2018).

LEADER ist eine EU-kofinanzierte Fördermaßnahme zur Entwicklung von ländlichen Regionen, welche die lokale Bevölkerung mit einbindet. Derzeit befindet sich das LEADER Programm in der Programmperiode 2014-2020. Auf EU-Ebene ist LEADER in der aktuellen Programmperiode durch die Artikel 32 bis 35 der EU-Verordnung Nr. 1303/2013 sowie die Artikel 42 bis 44 der EU-Verordnung Nr. 1305/2013 geregelt. Für die Entwicklung des ländlichen Raumes ist LEADER seit 2007 ein bedeutsamer Teil des EU-kofinanzierten Programms. Mindestens 5% der EU-Mittel des Programms ländliche Entwicklung sollen laut EU-Vorgaben mit Hilfe der LEADER-Methode verausgabt werden. Aus dem Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raumes werden die EU-Mittel für LEADER entnommen. Die Gemeinschaftsinitiativen LEADER II (1995 - 1999) und LEADER+ (2000 - 2006) wurden in Österreich ab dem EU-Beitritt 1995 im Rahmen eines Förderprojektes umgesetzt. **Für Österreich gibt es ein gesondertes Programm von LEADER.** In diesem österreichischen Programm für die Entwicklung des ländlichen Raumes 2014-2020 sind die österreichischen Festlegungen für LEADER sichtbar. **In Hinsicht auf die Definition der LEADER-Gebiete: Es muss sich um ein zusammenhängendes Gebiet handeln, welches geographisch, wirtschaftlich und sozial gesehen eine homogene Einheit bildet und über ausreichend Humanressourcen, finanzielle Mittel und wirtschaftliches Potential für eine nachhaltige regionale Entwicklung verfügt.** Die Bandbreite für ein LEADER-Gebiet liegt bei mindestens 10.000 und soll maximal 150.000 EinwohnerInnen umfassen. Als Grenze für die LEADER-Methode sind 30.000 EinwohnerInnen vorgesehen, sie kann nur in ländlichen Räumen erfolgen. Städte und Gemeinden, welche diese Obergrenze überschreiten, sind ausgenommen. **Eine Besonderheit der LEADER-Methode liegt darin, dass als Basis jeder LEADER-Arbeit eine gebietsbezogene, lokale Entwicklungsstrategie durch eine lokale Aktionsgruppe (LAG) erarbeitet wird.** Zu Beginn einer Periode muss im Rahmen eines Beteiligungsprozesses eine lokale Entwicklungsstrategie von jeder örtlichen Aktionsgruppe ausgearbeitet werden, welche sich auf ein abgegrenztes Gebiet bezieht. **Dabei werden die regionalen sozio-ökonomischen und ökologischen Gegebenheiten berücksichtigt. Die regionalen Entwicklungsbedürfnisse werden aufbauend auf einer Analyse mit den Stärken und Schwächen sowie den Chancen und**

Risiken der Region dargestellt, aus denen die strategischen Entwicklungsfelder und Ziele abgeleitet werden. Die Auswahlkriterien für die Förderprojekte und die möglichen Fördersätze sind in der lokalen Entwicklungsstrategie festgelegt. Die lokale Aktionsgruppe tritt als Träger von LEADER in der Region als eine öffentlich-private Partnerschaft auf. Diese öffentlich-private Partnerschaft setzt sich aus PartnerInnen aus unterschiedlichen sozio-ökonomischen Bereichen der jeweiligen Region zusammen und soll die Bevölkerung der Region repräsentieren. **Ergänzend zu den lokalen Aktionsgruppen gibt es in Österreich ein hauptberufliches Management,** über Personal im Ausmaß von zumindest 1,5 Vollzeitäquivalenten, damit die umfassenden Aufgaben professionell erfüllt werden können. Bei der Beschlussfassung dürfen weder VertreterInnen der öffentlichen Hand noch andere einzelne Interessensgruppen mit mehr als 49% der Stimmrechte vertreten sein. Es ist im Projektauswahlgremium sicherzustellen, dass mindestens 50% der Stimmen bei den Auswahlentscheidungen von PartnerInnen stammen, bei denen es sich nicht um VertreterInnen der öffentlichen Hand handelt. **Frauen müssen entsprechend ihrem Anteil an der Bevölkerung vertreten sein,** daher muss zwingend mindestens 1/3 der stimmberechtigten Mitglieder Frauen sein. **Von zentraler Bedeutung ist der Bottom-up-Ansatz, der es erlaubt, dass die Menschen vor Ort die Region weiterentwickeln.** Die Entscheidungsbefugnis bei der Ausarbeitung und Umsetzung der lokalen Entwicklungsstrategie liegt bei der lokalen Arbeitsgruppe, welche die Entwicklung und Umsetzung innovativer Konzepte anstrebt. Zwischen den LEADER-Regionen wird durch die Durchführung von Kooperationsprojekten mit anderen LEADER-Regionen, zur Bearbeitung gemeinsamer Themen und die Vernetzung lokaler Partnerschaften über die Regionsgrenzen hinweg der Austausch gefördert (Amt der NÖ Landesregierung, 2018).

Es wurden österreichweit 77 LEADER Regionen mit 1. Juni 2015 anerkannt, 18 LEADER-Regionen befinden sich in Niederösterreich. Diese repräsentieren rund 91% der Landesfläche, welche 500 der 573 Gemeinden umfassen. **Im Waldviertel haben sich im Zuge der Förderperiode 2014-2020 vier LEADER-Regionen gebildet,** das südliche Waldviertel – Niebelungenau, das Kamptal, das Waldviertler Wohlviertel sowie die Region Waldviertler Grenzland (Regionalverband Waldviertel, 2018).

Eine Aufgliederung in kleinräumige LEADER-Regionen ist ein wesentliches Merkmal des LEADER-Programmes. Eigenständige Strategien und Maßnahmen, welche direkt auf die lokalen Gegebenheiten und Bedürfnisse der Region angepasst sind, können innerhalb einer Region umgesetzt werden (Verein Waldviertler Grenzland, 2014b).

2.6 Exkurs: Darstellung von Regionalentwicklungsansätzen

Im Interviewleitfaden wurden fünf verschiedene Ansätze für die Vergleichsanalyse ausgewählt. Den ExpertInnen wurde als erstes die aktuellen Pilotprojekte der LEADER-Region Waldviertler Grenzland vorgelegt. In einem weiteren Schritt wurde die Strategie Waldviertel 2015+ dargestellt. Dazu wurden im Vergleich die zehn Gebote der Standortförderung sowie die Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen aus der Schweiz vorgestellt. Schlussendlich wurden die Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume aus Deutschland abgebildet. Dabei wurden bewusst Länder gewählt, die sich im europäischen Raum befinden, damit diese mit dem Untersuchungsgebiet vergleichbar sind. Ein weiteres Kriterium für die Auswahl war eine gute Bewertung der Länder bezüglich der Regionalentwicklung.

2.6.1 LEADER-Region Waldviertler Grenzland (Pilotprojekte)

Der Verein Waldviertler Grenzland ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung des LEADER-Programmes in der LEADER-Region Waldviertler Grenzland. Dieser setzt sich aus 40 Mitgliedsgemeinden sowie aus diversen Partnern aus dem öffentlichen und privaten Bereich zusammen. Gleichzeitig ist die Generalversammlung des Vereins auch die lokale Aktionsgruppe, welche in zahlreichen Sitzungen und Workshops eine lokale Entwicklungsstrategie für die Region, unter Berücksichtigung der übergeordneten Zielsetzungen der EU, ausgearbeitet hat. Die Wirkungsziele auf Ebene der lokalen Aktionsgruppen sind die Lebens- und Wirtschaftsbedingungen zu verbessern sowie die regionsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern. In der aktuellen Förderperiode wurden folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Steigerung der Wertschöpfung in der Region
- Festigung oder nachhaltige Weiterentwicklung natürlicher Ressourcen des kulturellen Erbes
- Stärkung der für das Gemeinwohl wichtigen Strukturen und Funktionen

Des Weiteren werden Projekte mit ähnlichen Inhalten und Zielsetzungen unterstützt (Regionalverband Waldviertel, 2018).

Für das Waldviertler Grenzland wurde ein umfassendes Konzept für die nachhaltige Entwicklung des Gebietes, somit eine lokale Entwicklungsstrategie, erarbeitet. Diese basiert auf einer Stärke-Schwäche Analyse der Region sowie auf den Ergebnissen einer demografischen Studie. Die Themenschwerpunkte und Ziele der lokalen Entwicklungsstrategie, deren Erarbeitungsprozess sich über mehrere Jahre erstreckt hat, wur-

den sorgfältig für die Region ausgewählt. Die übergeordnete Zielsetzung der lokalen Entwicklungsstrategie ist die Verbesserung der wirtschaftlichen Bedingungen sowie der Lebensqualität in der Region (Verein Waldviertler Grenzland, 2018a).

Das der Strategie vorangehende Projekt „Demografie-Check der LEADER-Region Waldviertler Grenzland“ wurde mittels eines umfassenden Beteiligungsprozesses durchgeführt. Wichtige Teilbereiche aus diesem Projekt waren die Sensibilisierung und Einbindung der SchülerInnen aller fünf Waldviertler Handelsakademiestandorte, die Teilnahme von betroffenen Gemeinden am internetbasierenden Quickcheck, die Durchführung von zehn Telefoninterviews mit wichtigen regionalen VertreterInnen sowie zwei Szenario-Workshops mit einer sehr engagierten, gut durchmischten Kerngruppe. Einen großen Stellenwert wurde dabei der regionalen Jugend im gesamten Prozess eingeräumt. Ziel war es, die Meinung der Jugend einzuholen, ihnen zuzuhören und sie in den Prozess einzubinden sowie sie zu informieren und zu sensibilisieren. Die Durchführung erfolgte mittels dem Bottom-Up Konzept, welches sich als überaus gewinnbringend herausstellte (Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH, 2014b, S. 98).

Neue Herausforderungen für das regionale Wirtschafts-, Versorgungs- und Freizeitangebot entstehen aufgrund der prognostizierten demografischen Entwicklungen, welche vor allem auch in der LEADER-Region Waldviertler Grenzland verstärkt spürbar sind. Die Bevölkerung und einige RegionsvertreterInnen wurden gemäß dem LEADER-Grundsatz in den Prozess der Gestaltung eingebunden, um den demografischen Wandel gemeinsam aktiv zu gestalten. Ein umfassender Beteiligungsprozess wurde im Projekt „Demografie-Check der LEADER-Region Waldviertler Grenzland“ integriert. Aufgrund der Resultate aus dem Projekt „Demografie-Check der LEADER-Region Waldviertler Grenzland“ wurden Handlungsempfehlungen vorgeschlagen und die nachfolgenden Pilotprojekte für die Region Waldviertler Grenzland im Rahmen der LEADER Periode 2014-2020 priorisiert:

1. „Langes Leben im Waldviertel“ – Pilotregion Waldviertler Grenzland
2. Top - Ausbildner der Region
3. Radparadies nördliches Waldviertel
4. Junges Waldviertler Grenzland
5. Bildungsregion Waldviertel

Diese haben sich aufgrund der Ergebnisse aus den Umfragen sowie dem Szenario Workshops ergeben (Verein Waldviertler Grenzland, 2014a).

Unter Pilotprojekt 1., **„Langes Leben im Waldviertel“ – Pilotregion Waldviertler Grenzland**, ist nicht das „lange persönliche Leben“ gemeint, sondern es bezieht sich viel mehr auf das „Hierbleiben können“ in den verschiedensten Lebens- und Neustart-Phasen. Der Fokus dabei bezieht sich auf die passenden Wohn- und Daseinsangebote für alle Lebensphasen. Die Erarbeitung von konkreten Umsetzungskonzepten wie die Planung und Errichtung von Wohnformen für jedes Alter und für alle Lebensumstände wurde als Ziel festgelegt. Die Vision dazu ist die Etablierung der Region durch eine gemeinsame Entwicklung ihrer Wohnangebote als „Lebenslanger Wohnstandort“ (Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH, 2014c, S. 20).

Betreffend Pilotprojekt 2., **Top - Ausbildner der Region**, wurde über das Thema Facharbeitskräftemangel, welches als wesentliche Bedrohung für den Erhalt der Standorte gesehen wird, diskutiert. Deshalb soll das Image der Lehre verbessert werden soll. Ein großes Ziel ist es den Fachkräften und Jugendlichen zu vermitteln, dass es auch abseits der großen bekannten Firmen im Zentralraum, in der Region attraktive Firmen mit flexiblen Rahmenbedingungen in der Region gibt. Die Top-Betriebe der Region sollen sich gemeinsam präsentieren und kooperieren, damit diese Imageverbesserung gelingt (Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH, 2014c, S. 21ff.).

Das Pilotprojekt 3, **Radparadies nördliches Waldviertel**, hat den (Image-)Aufbau und die Weiterentwicklung eines radtouristischen Topangebotes als Ziel. Dieses soll sich bis 2020 als unverwechselbares grenzüberschreitendes Radparadies positionieren (Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH, 2014c, S. 24ff.).

Im Pilotprojekt 4, **Junges Waldviertler Grenzland**, ist die Einbindung von Jugendlichen von besonderer Bedeutung für die Entwicklung der LEADER-Region Waldviertler Grenzland. Ein Zugehörigkeitsgefühl sowie eine nachhaltige Bindung an die Region soll durch die aktive Einbindung in das öffentliche Leben entwickelt werden. Demzufolge muss die Jugendpartizipation ein integrativer Bestandteil der Regionalentwicklung sein. Der Dialog zwischen Generationen wird durch Jugendpartizipation gefördert und führt im Erfolgsfall zu gemeinsamen Projekten. Ziel ist es daher den Optimismus junger WaldviertlerInnen zu nutzen, in dem den Jugendlichen eine zentrale Stellung bei der Entwicklung der LEADER-Region eingeräumt wird, durch die aktive Mitsprache bei der Gestaltung der zukünftigen Entwicklung (Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH, 2014c, S. 26ff.).

Das Pilotprojekt 5, **Bildungsregion Waldviertel**, hat zum Ziel, „ein gemeinsames Dach über allen Bildungseinrichtungen“ unter aktiver Einbindung der einzelnen Bildungseinrichtungen zu schaffen. Dazu soll eine Spezialisierung der Angebote näher am Bedarf der Wirtschaft, verbunden mit überregionaler Bedeutung, gelingen (Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH, 2014c, S. 45ff.).

2.6.2 Strategie Waldviertel 2015+

Mit einem einstimmigen Beschluss der Hauptregionsstrategie wurden die Weichen für die strategische Ausrichtung der Region gestellt, welchem ein monatelanger, konstruktiver Diskussionsprozess vorangegangen ist, in welchem die Ziele für die nächsten zehn Jahre definiert wurden. Dabei verwies der Obmann des Regionalverbandes, Bürgermeister Landtagsabgeordneter Jürgen Maier auf die Hauptregionsstrategie als flexible Konstante in allen Bestrebungen, das Waldviertel noch stärker als Zukunftsland zu positionieren. Eine gemeinsame Stoßrichtung sei unerlässlich um weitere sichtbare Ergebnisse in der Entwicklung des Waldviertels zu erzielen. Die Ziele der vereinbarten Strategie, welche als Arbeitsgrundlage dient, wurden mit VertreterInnen aus allen relevanten Organisationen aller Bezirke abgestimmt. In den vier breiten Aktionsfeldern regionale Wertschöpfung, Umweltsysteme, Daseinsvorsorge und Kooperation finden sich die Ziele der Hauptregionsstrategie Waldviertel wieder. Es wurden mit dem einstimmigen Ergebnis im Waldviertel nun alle Hauptstrategien beschlossen, welche gemeinsam die Grundlage für die Arbeits- und Förderprogramme der Regionalentwicklung in allen fünf Hauptregionen Niederösterreichs ergeben. Das Waldviertel unterscheidet sich von anderen Regionen in einem Punkt, die Strategie wurde vom Vorstand vertieft und für die weitere Maßnahmenplanung wurden klare Prioritäten gesetzt (Regionalverband Waldviertel, 2018).

Das bestehende „Leitbild Waldviertel“ aus dem Jahre 2005 bildet die Arbeitsgrundlage für die Strategie Waldviertel 2015+. Die wesentlichen Schwerpunkte daraus sind:

- Genügend Abstand von Großstädten, jedoch nah genug um sie zu nutzen
- Achsen ausbauen und bestehende Potentiale nutzen
- Die Wirtschaft im Waldviertel stärken
- Städtecluster Waldviertel stärken
- Randbereiche und Zwischenräume auf Städtecluster ausrichten
- In dieser räumlichen Lage zählt die Kraft der Kooperation
- Äquidistanz zu České Budejovice, Linz und Wien ausnutzen
- Natürliche und naturräumliche Gegebenheiten erfolgreich nutzen

Die Region kann trotz schwierigen Entwicklungsbedingungen auf beachtliche Ressourcen zurückgreifen. Dies sind z.B. engagierte Menschen mit großem Wissen, die es gewohnt sind sich Herausforderungen zu stellen, starke Produktionsbetriebe, Dienstleistungen, Land- und Forstwirtschaft, Tourismus und Freizeit, Bildung und Entwicklung, Clusterpotenziale und Kooperationsthemen, Granit, Moor, Holz, Landschaft, sowie sozialer Zusammenhalt, gelebte Nachbarschaft und die Bereitschaft zu ehrenamtlichen Engagement (Verein Wirtschaftsforum Waldviertel, 2009, S. 4).

Unter Berücksichtigung von voran gegangenen Befragungen, Erfahrung von regionalen Entwicklungsprozessen, Programmplanungen und Trendanalysen wurden Schwerpunkte, kompatibel zu den Schwerpunkten der Strategie Niederösterreich, erarbeitet und vorgeschlagen:

1. Infrastruktur. Mobilität. Bildung.
2. Wohnstandort und Siedlungswesen
3. Wirtschaft und Energie: „Goldgrüne Jobs für das Waldviertel“
4. Tourismus- und Freizeitwirtschaft
5. Land-/Forstwirtschaft & Naturraum/Umwelt
6. Kommunikation. Beteiligung. Netzwerke

Diese Prioritäten werden als Entwicklungstreiber für die nächsten 5 Jahre gesehen (Verein Wirtschaftsforum Waldviertel, 2009, S. 6).

1 Ziel, 6 Themen und 12 Maßnahmen:

Thema 1: Infrastruktur. Mobilität. Bildung

MN 1: Aus der alten Franz-Josef Bahn wird eine neue Waldviertelbahn

MN 2: Rascher Straßenausbau der beiden Hauptverkehrsachsen

MN 3: Erweiterung/Diversifikation des Angebots an berufsbildenden Schulen

Thema 2: Wohnstandort und Siedlungswesen

MN 4: Positionierung des Waldviertels als zukunftsfähigen Wohnstandort

MN 5: Stärkung der „Waldviertel-Metropolen“

Thema 3: Wirtschaft und Energie

MN 6: Die Waldviertler ÖKO-Wirtschaft stärken

MN 7: Stärkung von Achsenstandorten und Leitbetrieben

Thema 4: Tourismus- und Freizeitwirtschaft

MN 8: Kur-, Gesundheits- und Ökotourismus weiter ausbauen (Erlebnis Waldviertel)

Thema 5: Land-/Forstwirtschaft und Naturraum/Umwelt

MN 9: Qualitäts- und Bioprodukte und deren Vertriebsformen weiterentwickeln

Thema 6: Kommunikation. Beteiligung. Netzwerkbildung („regional governance“)

MN 10: Neupositionierung des Waldviertels

MN 11: Information der BürgerInnen

MN 12: Koordination aller entwicklungsrelevanten Themen

Das Forum Waldviertel ist der Träger der Arbeit, welches aus der EU-Plattform, dem Projektverein Waldviertel, dem Regionalmanagement Waldviertel und den VertreterInnen der Themengruppen besteht (Verein Wirtschaftsforum Waldviertel, 2009, S. 7ff.).

2.6.3 Die zehn Gebote der Standortförderung (Schweiz)

Die Grundvoraussetzungen für einen produktiven wettbewerbsfähigen Standort sind gute wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen. Für die Standortpflege ist es wichtig den Wettbewerbsvorteil zu erhalten und weiterzuentwickeln, dabei soll die darüberhin-
ausgehende Standortpromotion und -förderung den ordnungspolitischen Grundsätzen genügen. Beispiele dafür sind die effiziente Einsetzung von Steuergeldern, die Minimierung von Steuergeldern sowie die Vermeidung von Wettbewerbsverzerrungen durch staatliche Investitionen. Avenir Suisse hat vor diesem Hintergrund zehn Handlungsgrundsätze ausformuliert. Die Schweiz ist im internationalen Standortwettbewerb gut aufgestellt und liegt hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit, der Innovationskraft und der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen auf einem der vorderen Plätze. Die Schweiz kann als kleines mehrsprachiges Land im Herzen Europas ihre Standortvorteile besonders wirksam ausspielen, sie kann als Nischenplayer aus einem großen Pool schöpfen, da es in den benachbarten Ländern 145 Mio. Menschen im erwerbsfähigen Alter gibt, welche eine der Landessprachen sprechen.

Darstellung der zehn Handlungsgrundsätze zur Promotion und Förderung aus Sicht von Avenir Suisse, welche aus volkswirtschaftlichen und aus ordnungspolitischen Erwägungen abgeleitet wurden:

1. Wirtschaftsfreundliche Rahmenbedingungen sind die beste Standortpolitik. Standortförderung sollte diese nicht ersetzen.

Darunter ist zu verstehen, dass Maßnahmen der Standortförderung nicht als Ersatz für die Standortpflege eingesetzt werden sollten. Beispielsweise sollen in einem Hochsteuerkanton neue Firmen mit individuell ausgehandelten Steuerprivilegien angezogen werden und nicht durch eine generelle Steuersenkung. Der Druck auf Gemeinden und Kantone kann mittels restriktivem Umgang mit den Instrumenten der Wirtschaftsförderung erhöht werden, damit diese sich durch verbesserte Rahmenbedingungen ihre Attraktivität erarbeiten.

2. Firmenspezifische Privilegien sollten nur in gut begründeten Ausnahmefällen gewährt werden.

Im Rahmen von Ansiedlungsprojekten werden häufig firmenspezifische Privilegien wie Subventionen, Steuerdeals oder vergünstigte Grundstücke gewährt. Der Wettbewerb wird durch eine solche Bevorzugung neu zuziehender Unternehmen gegenüber den Bestandsfirmen verzerrt und ist ordnungspolitisch problematisch. Dies birgt einerseits die Gefahr von Mitnahmeeffekten für Firmen, die ohnehin an den Standort gekommen wären und dadurch profitieren und andererseits jene Firmen, die nach Ablauf der „Steuerferien“ wieder wegziehen.

3. Standortförderung sollte keine Industriepolitik betreiben.

Häufig wird Industriepolitik durch Standortförderer in der Politik und in der Verwaltung betrieben, indem bestimmte Modebranchen selektiv gefördert werden. Die Problematik der Industriepolitik liegt darin, dass diese zur Verschwendung von Steuergeldern, zu Wettbewerbsverzerrungen sowie zu einer Fehlallokation von Ressourcen führt.

4. Standortförderung sollte den Strukturwandel nicht behindern.

Die Politik und Verwaltung neigen vor allem auf kommunaler und kantonaler Ebene dazu, mit Mitteln der Standortförderung unliebsamen Fällen von Strukturwandel entgegenzuwirken. Um den Verlust von Arbeitsplätzen zu vermeiden, werden oftmals bei drohenden Firmenpleiten oder Werksschließungen eilig Hilfspakete angefertigt.

5. Standortpromotion und -förderung sollten nicht gegen Prinzipien des Fair Plays verstoßen.

Besserwisserei schadet der Legitimität des Standortwettbewerbs, wie es aus Beispielen hervorgeht. Negative (politische) Externalitäten sollen vermieden werden.

6. Staatliche Subventionen für die Standortpromotion sollten sparsam eingesetzt werden.

Es ist international bekannt, dass die Schweiz ein attraktiver Standort ist, deshalb gibt es vergleichsweise geringen Bedarf für subventioniertes Standortmarketing. Trotzdem gibt es Argumente für eine maßvolle staatlich geförderte Standortpromotion. Für die staatlichen Aufwendungen gibt es ein Return on Investment in Form von zukünftigen Steuereinnahmen. Des Weiteren muss die Schweiz eine gewisse Präsenz beim Promotionswettbewerb haben, da andere Staaten und Regionen oft massiv um Ansiedlungen werben. Es ist sehr wichtig eine gewisse Basiskapazität aufrechtzuerhalten. Es bedarf institutionellen Wissen, Netzwerkkontakten und einer Standortmarke für eine wirkungsvolle Standortpromotion.

7. Maßnahmen zur Standortpromotion und -förderung sollten nicht auf Breitenwachstum zielen.

Im Fokus von regionaler und nationaler Standortförderer stand zu lange das reine Schaffen von Arbeitsplätzen. Mit der hohen Erwerbsquote und weitgehender Vollbeschäftigung war dies ein Treiber der Zuwanderung in der Schweiz. Wodurch das damit verbundene Breitenwachstum teilweise zu negativen Externalitäten führte, die nicht hinreichend berücksichtigt wurden.

8. One-Stop-Shops für Investoren sind ordnungspolitisch sinnvoll.

In der Verwaltung oder bei Standortfördergesellschaften können solche zentralen Anlaufstellen angesiedelt sein. Für Firmen reduzieren diese den administrativen Aufwand und erhöhen die Transparenz auf der Suche nach einem Standort.

9. Bei der regionalen Standortpromotion sollten die Kräfte gebündelt werden.

In der regionalen Standortpromotion ist zu viel Kleinstaaterei ineffektiv und ineffizient, aus diesem Grund ist insbesondere die Zusammenarbeit der Kantone sinnvoll. Dadurch wird ein höherer Grad an Professionalität ermöglicht und eine kritische Masse beim Branding geschaffen.

10. Standortförderung sollte in Boom-Regionen zurückhaltender sein als in strukturschwachen Gebieten.

In der Schweiz sind Steuersubstrat und Wirtschaftskraft ungleich verteilt. Auf einem Zehntel der Landesfläche konzentrieren sich in den vier großen Metropolregionen fast 60 Prozent der nationalen Wertschöpfung mit über der Hälfte an Arbeitsplätzen und mehr als drei Viertel der 150 größten Unternehmen. In strukturschwachen Gebieten

können Förderinstrumente dazu beitragen, vorhandene Standortnachteile – wie Topografie oder periphere Lage – auszugleichen, während in den Boom-Regionen Zurückhaltung geübt werden sollte. Die Wirtschaftskraft dieser Regionen können derart gestärkt werden, dass diese langfristig unabhängiger von föderalen Transfer werden.

In die Strategien und Arbeitsweise von schweizer Standortförderern und Standortpromotoren haben viele der in den zehn Handlungsgrundsätzen skizzierten Prinzipien Eingang gefunden. In der Schweiz fließen grundsätzlich weniger direkte Subventionen bei Ansiedlungen als in anderen europäischen Ländern. Im internationalen Vergleich ist die Schweiz bei den Budgets für Standortpromotion eher bescheiden. Steuerprivilegien wurden mit dem Übergang von den Bonny-Beschlüssen zur Neuen Regionalpolitik für neu zuziehende Firmen auf die besonders strukturschwachen Gebiete des Landes konzentriert und Missbräuchen durch einzelne Kantone wurde der Riegel vorgeschoben. Eine Verschiebung der Akzente, weg vom Breiten- hin zur mehr Produktivitätswachstum, sieht die Botschaft zur Standortförderung des Bundes 2016 bis 2019 vor (Müller-Jentsch, 2015, S. 27ff.).

2.6.4 Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen (Schweiz)

In der Schweiz informieren die kantonalen Stellen für Wirtschaftsförderung über die Standortvorteile ihres Kantons. Diese pflegen Kontakte zu interessierten Investoren, unterbreiten Ansiedlungsofferte und organisieren die Betreuung der Investoren und Kundenpflege vor Ort. Zur Wirtschaftsförderung können die Kantone Steuervergünstigungen einsetzen. Weitere Instrumente stehen je nach regionalwirtschaftlichen Verhältnissen und den besonderen Interessen zur Verfügung. Eine Orientierung für den Handlungsspielraum der Kantone ist die Information, ob ihrem Kanton Fördermöglichkeiten zugbilligt werden oder nicht. In strukturschwachen Regionen wie Berggebieten, ländlichen Regionen oder Grenzregionen sind Kantone in der Lage ansiedlungswilligen Unternehmen Sonderleistungen zu bieten wie beispielsweise:

- Finanzierung von Investitionen
- Beschaffung von Grundstücken und Räumlichkeiten
- Personalrekrutierung und -umschulung
- Steuererleichterungen (kantonal und in strukturschwachen Regionen ebenfalls auf Bundesebene)

Die Standortvoraussetzungen für ländliche Regionen und Grenzregionen sollen mit der Regionalpolitik verbessert werden. Bedeutende Investitionsvorhaben sowie die Gründung und Ansiedelung von Unternehmen in diesen Gebieten können vom Bund mit

Steuererleichterungen unterstützt werden. Für die Schweiz gibt es eine Kantonsübersicht, welche die Möglichkeit von Steuererleichterungen für bestimmte Kantone durch den Bund abbildet. Es gibt Regionen denen Begünstigungen (im Umfang von max. 50% Steuererleichterungen) nur während einer Übergangszeit zugesichert wurden, demgegenüber stehen einige Regionen in denen diese Begünstigungen (im Umfang von max. 100% Steuererleichterungen) weiter angeboten werden. Eine Steuererleichterung durch den Bund kann nur unter der Voraussetzung erfolgen, wenn der jeweilige Kanton Steuererleichterungen im selben Umfang gewährt (LawMedia AG, 2018).

2.6.5 Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume (Deutschland)

Durch die sich dynamisch verändernden sozio-ökonomischen, politischen und ökologischen Rahmenbedingungen sehen sich strukturschwache ländliche Räume vielfältigen Herausforderungen ausgesetzt. Eine grundlegende Neuorientierung der politisch-rechtlichen Regelungsstrukturen sowie die regionalen Entwicklungsansätze werden immer dringlicher gefordert. Auf der regionalen Ebene stehen gleichzeitig die Akteure vor der Aufgabe eine eigene regionale Entwicklungspolitik zu entfalten um ihre Handlungs-, Innovations-, Strategiefähigkeiten nach außen, als auch nach innen zu sichern oder wiederherzustellen, daher wurden folgende Anforderungen von der regionalen Ebene formuliert:

- Offenheit für regions- und problemspezifische Entwicklungspfade.
- Offenheit für flexible und sehr differenzierte Raumzuschnitte von Regionen.
- Umsetzung einer institutionellen und organisatorischen Erneuerung von Regionen.
- Erschließung und Inwertsetzung endogener Entwicklungspotenziale.

Für die regionale/ländliche Entwicklungspolitik ist aus der Vielzahl an relevanten Politikfeldern und ihren Instrumenten bislang noch kein kohärenter und strategisch ausgerichteter Rahmen geformt worden. Eine tiefgreifende Reform der Entwicklungspolitik, welche den Herausforderungen Rechnung trägt soll an folgenden Punkten ansetzen:

Einbettung einer regionalen/ländlichen Entwicklungspolitik in einen konsistenten strategischen und programmatischen Rahmen.

Für eine grundlegende Neuausrichtung der regionalen Entwicklungspolitik ist eine strategische Ausrichtung der regionalen Entwicklungspolitik im politischen Mehrebenensystem die Voraussetzung.

Reform und Weiterentwicklung eines eigenen Instrumentenkastens.

Eine grundlegende Neuausrichtung und Überarbeitung der Instrumente einer strategisch ausgerichteten regionalen Entwicklungspolitik ist gefordert. Die regions- und problemspezifisch flexiblen Top-down-Instrumente sollen mit den Bottom-up-Ansätzen verknüpft werden. Neue, integrierte Maßnahmen und Programme sollen gleichzeitig eingeführt werden. Diese sollen die Schaffung neuer Schwerpunkt- oder Strukturprogramme zugunsten strukturschwacher ländlicher Regionen und eine grundsätzliche Reformierung der alten Gemeinschaftsaufgaben beinhalten.

Stärkung der regionalen Handlungsebene – regionale Strategie- und Handlungsfähigkeit.

Ein begleitender entwicklungspolitischer Rahmen, der initiiierend, aktivierend und unterstützend wirkt wird für strukturschwache Regionen benötigt. Der Erhalt oder die Wiederherstellung regionaler Strategie- und Handlungsfähigkeit steht dabei im Fokus.

Kopplung von staatlichen Unterstützungsleistungen an neue inhaltliche und organisatorische Qualitätsanforderungen.

Durch Anreize sowie durch inhaltliche und organisatorische Anforderungen muss die öffentliche Hand eine belastbare Qualität der regionalen Entwicklungsprozesse und Projekte sicherstellen. Die Umsetzung erfolgt unter anderem durch eine Definition von Zielvorgaben, Erfolgskriterien und Handlungskorridoren.

Gewährleistung von Chancengleichheit im regionalen Wettbewerb um öffentliche Unterstützungsleistungen/Fördermittel.

Dem Wettbewerb um innovative Ideen und Konzepte haben sich auch strukturschwache ländliche Regionen zu stellen. Den differenzierten Ausgangslagen, Erfahrungen und dem Know-how der Regionen muss die Regionalpolitik Rechnung tragen.

Auf der regionalen Ebene müssen die verantwortlichen Akteure, die sich bereits bietenden Handlungsspielräume und Unterstützungsangebote konsequent und aktiv im Sinne einer eigenständigen und selbstverantwortlichen Regionalentwicklung nutzen (Nischwitz, & Mose, 2009).

3 Methodik

Im folgenden Abschnitt wird der empirische Teil dieser Masterarbeit dokumentiert. Die Dokumentation des Vorverständnisses dient dabei als Einleitung, anschließend werden die Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode, die Dokumentation und Begründung des Samples, die Durchführung der Erhebung sowie die Dokumentation der Auswertungsmethode beschrieben.

3.1 Dokumentation des Vorverständnisses

Das Vorverständnis der Autorin beruht auf der durchgeführten Literaturrecherche zum Thema, welches als theoretischer Hintergrund im Kapitel 2 der Masterarbeit abgebildet ist. Relevant sind für diese Studie bei den Ansätzen für die Regionalentwicklung die Abweichungen zu den anderen Ländern. Hier stellt sich die Frage, ob aus diesen Themenfeldern für die zukünftige Strategie der LEADER-Region Waldviertler Grenzland etwas übernommen werden kann, um die Regionalentwicklung weiter zu optimieren. Es wird erwartet und erhofft, dass die Erkenntnisse aus den Ergebnissen für die Weiterentwicklung der Regionalentwicklung für das Untersuchungsgebiet einen wesentlichen Beitrag leisten und einen Mehrwert bieten. Durch spezielle bzw. gezielte Fragen in den ExpertInnen-Interviews konnten Ergänzungen zu den Vorkenntnissen ermittelt werden. Der Wissenshorizont der Autorin konnte dadurch mit wesentlichen Fakten erweitert werden, da die ExpertInnen über bedeutende Erfahrungswerte in diesem Bereich verfügen. Gerade diese persönlichen Erfahrungen sowie das umfangreiche Fachwissen der ExpertInnen könnten allein durch die Fachliteratur nicht im gleichen Ausmaß zum Tragen kommen. Aus diesem Grund ist die Autorin davon überzeugt, dass sie für dieses Thema mit den qualitativen ExpertInnen-Interviews die richtige Auswahl für die Erhebungsmethode getroffen hat.

3.2 Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode

Die Autorin hat sich für diese Methode der Erhebung entschieden, weil die qualitative Forschung die spezifischen Stärken dieses Verfahrens beleuchtet, nämlich die Erkundung von Handlungs- und Systemlogiken in sozialen Systemen, die Gründe für die Entwicklung spezifischer Handlungsweisen in einem sozialen Umfeld sowie die spezifischen Dynamiken der Strukturierung komplexer Systeme (Froschauer & Lueger, 2003, S. 7). In Hinblick auf die empirische Analyse sozialer Phänomene liegt der Fokus der methodischen Überlegungen im Rahmen der interpretativen Sozialforschung auf zwei Fragestellungen, welche sich mit der Möglichkeit befassen, Erkenntnisse über die Welt

zu erlangen und eine eigene Weltsicht repräsentieren zu können. Diese beiden Fragestellungen können nicht voneinander getrennt werden, da die Sichtweisen in Handlungsweisen eingehen und umgekehrt, durch Handlungserfahrungen und den Aufbau von Wissen das Verständnis des sozialen Umfeldes ermöglicht wird. Durch Erfahrungen und Meinungen können Chancen modifiziert und weitere Erfahrungen gesammelt werden. Sie sind somit nicht nur Interpretation von Wahrnehmungen. Das Verständnis kann durch diese Tatsache präzisiert und relativ enttäuschungsfest gestaltet werden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 179).

Die Hintergrundinformationen zu den ExpertInnen-Interviews sind sehr vielfältig. Es gibt ein Sammelband von Bogner, Littig und Menz aus dem Jahr 2002 sowie ein Buch von Gläser und Laudel aus dem Jahr 2004. Die Kernaussage daraus ist, dass der Einsatz dieser Interviews zum Ziel hat, das Wissen der ExpertInnen zu rekonstruieren.

Pfadenhauer publizierte im Jahr 2009, dass sich der Erkenntnisgegenstand des ExpertInnen-Interviews auf einen besonderen Wissenstand im sozialen Wissensvorrat fokussiert. Im Mittelpunkt steht dabei das Sonderwissen, welches im Zuge fortschreitender Arbeitsteilung proportional zum Allgemeinwissen an Umfang und Gewichtigkeit zunimmt.

Qualitative Interviews finden ihren Hauptanwendungsbereich dort, wo eine Anpassung an die Individualität der Interview-PartnerInnen gefordert ist. Es wird dadurch eine gewisse Vertrauensbeziehung aufgebaut, mit welcher die Aussagewilligkeit gesteigert werden kann. Diese führt zu spontanen Äußerungen und zeigt die vielfältigen Einsichten in die Denk-, Empfindungs- und Handlungsweise der Interview-PartnerInnen auf (Aghamanoukjan, Buber und Meyer, 2009, S. 419).

3.3 Dokumentation und Begründung des Samples

Aus der LEADER-Region Waldviertler Grenzland wurden aus den drei Bezirken (Gmünd, Zwettl und Waidhofen an der Thaya) zwölf ExpertInnen befragt, welche in verschiedenen Institutionen und Unternehmen tätig sind, um ein möglichst breites Spektrum an unterschiedlichen Sichtweisen zu den Fragestellungen der vorliegenden Masterarbeit zu erlangen.

Das primäre Ziel dieser Masterarbeit ist es, die ausschlaggebenden und aussagekräftigsten Informationen zum Untersuchungsgebiet zu erhalten. Dabei wurde, wie oben beschrieben, auf Diversität geachtet. Ein weiteres Kriterium für die Auswahl der ExpertInnen war die berufliche Stellung, welche ebenfalls unterschiedlich gewichtet sein soll-

te. Dabei wurde nach drei verschiedenen Arten von ManagerInnen gesucht, GeschäftsführerInnen, PersonalleiterInnen sowie Personen im leitenden Angestelltenbereich, welche über umfangreiches Wissen über die Institution bzw. über das Unternehmen verfügen. Das Gleichgewicht der Geschlechter im Sampling konnte leider nicht befriedigt werden, da die Autorin nur bestimmte Unternehmen und Institutionen aus den verschiedensten Branchen in der Region für die ExpertInnen-Interviews ausgewählt hat. In vielen Institutionen und Unternehmen der LEADER-Region Waldviertler Grenzland sind der überwiegende Anteil Männer (wie beispielsweise Baubranche, Software), nur in sehr wenigen Bereichen ist der überwiegende Anteil Frauen (z.B. Handel).

Tabelle 1: Darstellung des Samplings der ExpertInnen-Interviews

Befragte/r	Position	Bezirk
B01	Geschäftsführer	Waidhofen an der Thaya
B02	Geschäftsführer	Zwettl
B03	Personalleiterin	Zwettl
B04	Leitender Angestellter	Gmünd
B05	Personalleiter	Waidhofen an der Thaya
B06	Personalleiter	Zwettl
B07	Geschäftsführer	Waidhofen an der Thaya
B08	Geschäftsführer	Gmünd
B09	Geschäftsführer	Gmünd
B10	Leitender Angestellter	Zwettl
B11	Personalleiter	Waidhofen an der Thaya
B12	Leitender Angestellter	Zwettl

Quelle: eigene Darstellung

Das in Forschungsgesprächen generierte Wissen wird gemäß Kapitel 2.3 der Grundlagen qualitativer Forschungsgespräche von Froschauer und Lueger (2003, S. 35ff.) durch verschiedene Komponenten erkundet. **Im Rahmen von qualitativen Forschungsgesprächen zählen die befragten Personen immer als ExpertInnen.** Durch die Befragung über ihre Sicht der Dinge kann man ihre Erfahrungen und den Wissensvorrat ermitteln. Es lassen sich drei Typen von Expertisen unterteilen. Man spricht von der **systeminternen Handlungsexpertise**, wenn es sich vorrangig um ein Wissen einer Gruppe aus Erfahrungswissen handelt, welches aus der Teilnahme an Aktivitäten im untersuchten System stammt. Relevant ist dabei das Sonderwissen der feldinternen ExpertInnen. Wenn sich die Expertise über das Handlungswissen hinaus auf größere Zusammenhänge bezieht, spricht man von der **feldinternen Reflexionsex-**

expertise. In erster Linie wird dieses Wissen dort entwickelt, wo ExpertInnen auf die Berücksichtigung der Sichtweisen anderer Personen angewiesen sind und in ihren Interaktionen immer wieder systeminterne und -externe Grenzen überschreitet. Aus diesem Grund ist das Wissen abstrakter, reflexiver und stärker rational geprägt als konkretes Handlungswissen. Wenn eine Personengruppe über fundiertes theoretisches Wissen über den Gegenstandsbereich verfügt und diesen aus verschiedensten Facetten beleuchten kann, spricht man von der **externen Expertise**. In dieser Masterarbeit handelt es sich um eine Befragung von ExpertInnen nach dem ersten Typ „**die systeminterne Handlungsexpertise**“. **Die Expertinnen verfügen alle über Sonderwissen**, welches aus der Teilnahme an Aktivitäten im untersuchten System in Erfahrung gebracht wird.

3.4 Durchführung der Erhebung

Es wurden die praktischen Hinweise zur Gesprächsführung (Froschauer & Lueger, 2003, S. 51ff.) sowie die Grundlagen von qualitativen Forschungsgesprächen berücksichtigt (Froschauer & Lueger, 2003, S. 15ff.). Die zwölf ExpertInnen-Interviews wurden persönlich geführt, nachdem die interviewten Personen ihre Zustimmung erteilt haben, dass sie mittels eines Diktiergerätes aufgenommen werden, um Datenverlust zu vermeiden. Zur Aufbereitung für die Auswertung der ExpertInnen-Interviews wurden diese im Anschluss transkribiert.

Die Empfehlungen zu den qualitativen Interviews (Aghamanoukjan et al., 2009, S. 429ff.) hinsichtlich Theoriebezug und der Forschungsfrage, Respekt vor den Interviewten, Offenheit und Zurückhaltung, Nachvollziehbarkeit, Ökonomie, rechtlicher Aspekte, Technik, Leitfaden und Erwartungskonkretisierung wurden Großteils umgesetzt.

Auf die ethischen Kriterien wurde geachtet, da die empirische Forschung über humanwissenschaftliche Themen die ethische Sensibilität der Untersuchenden in hohem Maße voraussetzt. Um die ethischen Prinzipien in dieser Masterarbeit sicherzustellen, wurden die befragten Personen vor dem persönlichen Interview über Zielsetzung und Fragestellungen dieser aufgeklärt, des Weiteren wurde ihnen vorab im Zuge dessen Diskretion und Anonymität zugesichert (Döring & Bortz, 2006, S. 41). Auf die Freiwilligkeit des Interviews wurde von der Autorin aufmerksam gemacht, da die Untersuchungs-TeilnehmerInnen grundsätzlich das Recht hätten, die Untersuchung jederzeit abzubrechen (Döring & Bortz, 2006, S. 44).

In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass es Probleme beim Feldzugang zu Eliten geben kann (Brandl & Klinger, 2006, S. 44ff.). Keine Zugangsmöglichkeiten zu erhalten stellt ein zunehmendes Risiko dar (Prewitt, 1984, zitiert in Brandl & Klinger, 2006, S.

45). Hinsichtlich ihres sozialen Status und sozialen Kapitals stellt der Zugang zur mächtigeren Gruppe ein besonderes Problem dar. Diese Personengruppe möchte den Zugang zu ihren Bereichen aktiv kontrollieren, dadurch können Probleme verursacht werden (Wolff, 2003, S. 338, zitiert in Brandl & Klinger, 2006, S. 45). Über konkrete Motive von potentiellen Interview-PartnerInnen, haben FeldforscherInnen im Allgemeinen nur geringes Wissen (Schnell, 1997, zitiert in Brandl & Klinger, 2006, S. 45). Aus diesem Grund ist es wichtig, auf die Motive von Eliten zur Teilnahme an Interviews und auf die Problemlagen von JungforscherInnen einzugehen (Brandl & Klinger, 2006, S. 49ff.). Die Autorin hat bei der Kontaktaufnahme mit den potentiellen Interview-PartnerInnen die Gestaltungsempfehlungen des wissenschaftlichen Artikels von Brandl & Klinger (2006) berücksichtigt um die gewünschten Interview-PartnerInnen für ein ExpertInnen-Interview zu gewinnen.

Die zwölf ExpertInnen bekamen per E-Mail im Zuge der Anfrage für einen Interviewtermin das Masterarbeitsthema sowie die Forschungsfrage im Vorfeld übermittelt. Die ExpertInnen-Interviews wurden mit einer individuellen Dauer versehen, welche vorab geschätzt mindestens eine Stunde Zeit in Anspruch nehmen wird. In der Zeit vom 18.10.2017 bis zum 13.12.2017 wurden die ExpertInnen-Interviews durchgeführt. Vor dem Interview wurden die ExpertInnen über die geplante Vorgehensweise sowie die anschließende anonymisierte Verwendung der Transkripte der Befragung informiert. Die Interviews erfolgten mittels Gesprächsleitfaden, da dadurch eine bestimmte Vorgabe der Interviewgestaltung besteht und trotzdem noch Platz für freie Erzählungen ist, wodurch auch etwaige unerwartete Erkenntnisse in Erscheinung treten können. Ein beträchtlicher Vorteil des Leitfadeninterviews liegt darin, dass die Vergleichbarkeit durch die Strukturiertheit der Daten sichergestellt werden kann, wodurch alle wichtigen Ansichten erfasst werden können. Im Zuge eines vorgenommenen Pretests wurden noch Inputs für die Optimierung des Interviewleitfadens übernommen. Dieser Pretest war sehr wichtig, um eine logische Reihenfolge des Interviewleitfadens und die Verständlichkeit der formulierten Fragen bestätigt zu bekommen. Die vorgegebene Reihenfolge des vorab erstellten Interviewleitfadens sowie etwaige ergänzende Fragen zu bestimmten Themen wurde im Zuge der ExpertInnen-Interviews aufgrund der Entwicklung der Befragung spontan abgeändert. Die Abfrage der Themenblöcke für die Vergleichsanalyse wurde in einigen Befragungen nach Rücksprache mit den Interview-PartnerInnen erst im Anschluss an die offenen Fragen durchgeführt. Die Anzahl der ExpertInnen-Interviews wurde zur Sicherstellung der Sättigung von zehn auf zwölf Personen erhöht, damit die Forschungsfrage sowie die Detailfragen dazu ausführlicher beantwortet werden konnte. Es wurden dabei in Summe zehn einzelne ExpertInnen-

Interviews und ein Gruppeninterview durchgeführt. Bei der Festlegung des Ortes und Terminabstimmung wurde den Wünschen der ExpertInnen Rechnung getragen, bei allen Terminvereinbarungen wurde ein Randtermin gewählt, damit kein zeitlicher Druck aufgrund anderer Termine entstehen konnte. Acht der zwölf ExpertInnen-Interviews wurden mittels Diktiergerät aufgenommen, aufgrund eines technischen Problems mit dem Diktiergerät beim achten ExpertInnen-Interview wurde bei den darauffolgenden ExpertInnen-Interviews zusätzlich mittels Handyaufzeichnung sichergestellt, dass alle Daten vollständig aufgezeichnet werden, um einen weiteren Datenverlust zu vermeiden. Durch die Problematik beim achten Interview wurde noch am selben Tag ein Gedächtnisprotokoll mit all den wesentlichen Daten ergänzend zu dem Transkript verfasst. Von allen ExpertInnen-Interviews wurde von der Autorin eine Zusammenfassung der wichtigsten Informationen aus den Interviews erstellt. Es wurde nur bei zwei der Interview-PartnerInnen die erstellte Zusammenfassung übermittelt um von den ExpertInnen eine Rückbestätigung zu erhalten, dass aus ihrer Sicht die wichtigsten Punkte erfasst worden sind. Hinsichtlich einer bestimmten Erwähnung wurde mit einer befragten Person Kontakt aufgenommen, um die Bestätigung für das verwenden eines direkten Zitates zu erhalten.

Anmerkungen zur Erhebung: Zehn der befragten ExpertInnen sind in der LEADER-Region Waldviertler Grenzland geboren, arbeiten und leben in dieser. Eine befragte Person ist aus einem anderen österreichischen Bundesland in die LEADER-Region Waldviertler Grenzland zugezogen, ein weitere pendelt zur Arbeit in die Region.

Auf Diktiergerät wurden in Summe 664 Minuten aufgezeichnet, welche auf 257 Seiten transkribiert wurden. Die tatsächliche Zeit der Experteninterviews betrug in Summe 1.155 Minuten, da in den auf Diktiergerät aufgenommenen Minuten die Vor- und Nachbesprechung sowie die Bearbeitung der Vergleichsanalyse nicht aufgezeichnet wurden. Das kürzeste Einzelinterview betrug eine Stunde und das längste 2 Stunden. Des Weiteren gab es ein Doppelinterview mit einer Dauer von 2 Stunden und 45 Minuten.

Positiv zu vermerken ist die hohe Rücklaufquote der angefragten ExpertInnen, welche zum größten Teil über die Mitgliederliste des Wirtschaftsforum Waldviertel gefunden wurden. Erfreulich war das große Interesse an der Forschungsfrage, wodurch die Autorin relativ rasch Zusagen erhielt und die Termine zügig fixiert werden konnten.

In diesem Zusammenhang wird zusätzlich auf die Besonderheit des Gruppeninterviews eingegangen. Es handelt sich um eine Spezialform des Interviews, in dem mehrere Personen gleichzeitig befragt werden. In relativ kurzer Zeit erhält die interviewende Person ein möglichst breites Spektrum von Meinungen, Ansichten und Ideen, da die

Hemmungen eher verschwinden und die Interview-PartnerInnen sich gegenseitig zu detaillierten Äußerungen anregen (Aghamanoukjan et al., 2009, S. 420f.).

Hinsichtlich der Rollenerwartung, welche einem ExpertInnen-Interview zugeschrieben wird, ist festzuhalten, dass im Fokus die kognitive Beurteilung eines Sachverhaltes steht, welcher eine besondere Qualität unterstellt wird. Diese soll letztendlich das Manko der geringen Zahl kompensieren (Aghamanoukjan et al., 2009, S. 429).

Erhebungsinstrument

Als Erhebungsinstrument für die Beantwortung der Forschungsfrage der Masterarbeit wurden ExpertInnen-Interviews mittels Interviewleitfaden ausgewählt. Die wesentlichen Vorteile dieser Methode liegen darin, dass die ExpertInnen frei reden können und gleichzeitig eine gewisse Vergleichbarkeit und Struktur der Themenbereiche sichergestellt werden kann. Der im Anhang befindliche Interviewleitfaden wurde nach einer ausführlichen Recherche der Literatur sowie einer Auseinandersetzung mit dem Thema der Masterarbeit erstellt. Das ExpertInnen-Interview beginnt mit einer Begrüßung, in der das Thema der Masterarbeit sowie der Verlauf des Interviews vorgestellt wird. Im Anschluss daran werden die ExpertInnen über die Anonymisierung der persönlichen Daten aufgeklärt sowie über die Aufnahme auf Diktiergerät nochmals in Kenntnis gesetzt und ihr Einverständnis wird eingeholt. Erst danach beginnt die Befragung, indem die ExpertInnen gebeten werden, über ihre derzeitige Stellung bzw. Position zu berichten. Der erste Themenkomplex ist sehr allgemein gehalten, damit die persönliche Einstellung der ExpertInnen zu den verschiedenen Themen eingeholt werden kann, in dem sie frei erzählen können und dadurch einen persönlichen Zugang zu diesem Thema finden. Der zweite Teilbereich der Fragen befasst sich mit globalen Themen. Im dritten Teil wird detailliert auf das Institut bzw. auf das Unternehmen eingegangen. Den vierten Themenkomplex bildet die Vergleichsanalyse mit fünf Unterpunkten. Der letzte Teilbereich des Interviewleitfadens befasst sich mit der persönlichen Einschätzung der ExpertInnen zu sehr offenen Fragen, welche das Untersuchungsgebiet betreffen, in dem den ExpertInnen abschließend die Möglichkeit geboten wird, ihre Gedanken frei auszusprechen.

Art der Befragung

Hinsichtlich der Dimensionen zur Differenzierung sowie der Form des Interviews (vgl. Lamanek, 2005, S. 331) kann der Interviewleitfaden wie folgt beschrieben werden:

<u>Dimension der Differenzierung</u>	<u>Form des Interviews</u>
1. Intension des Interviews:	Ermittelndes
2. Standardisierung:	Halb-Standardisiert
3. Struktur der zu Befragenden:	10 Einzelinterviews + 1 Gruppeninterview
4. Form der Kommunikation:	mündlich
5. Stil der Kommunikation; Interviewverhalten	neutral
6. Art der Fragen:	offen
7. Kommunikationsmedium bei mündlichen Interviews:	persönlich, Face-to-Face

Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden der vorliegenden Masterarbeit wurde soweit es möglich war unter Bedachtnahme der Anforderungen an Frageformulierungen und Fragestile in Interviewleitfäden gemäß Kruse (2011, S. 68f.) sowie unter der Anwendung der SPSS Methode der Leitfadenerstellung gemäß Helfferich (2009, S. 182ff.) erstellt.

Für den Interviewleitfaden wurden verschiedene Fragearten (Kommunikations- und Interaktionsmuster) verwendet um das ExpertInnen-Interview dynamisch zu gestalten.

Zur Illustration dazu einige Beispiele:

Warming-up-Frage / Eisbrecherfrage

- Mit welchen Gedanken und Gefühlen kommen Sie zu diesem Gespräch?

Direkte Frage

- Wie definieren Sie persönlich Regionalentwicklung?

Zirkuläre Frage

- Die Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nimmt zu. Welche Bedeutung hat diese in Ihrem Unternehmen?

Hypothetische Frage

- Spielen wir Wunschkonzert: Wenn Sie auf der Stelle etwas für die Region Waldviertel ändern könnten, was wäre das?

Szenariotechnik/Szenariofrage

- Wenn die Region Waldviertel eine eigene Meinung hätte. Was glauben Sie, würde sich die Region für sich selbst wünschen?

Offene Ausstiegsfrage

- Wir sind nun am Ende unseres Gesprächs angelangt und es würde mich interessieren, ob wir aus Ihrer Sicht alle wichtigen Aspekte von Regionalentwicklung angesprochen haben. Gibt es etwas, das Sie hinzufügen oder besonders hervorheben möchten?

Transkription

Vor der Transkription der ExpertInnen-Interviews wurde aufgrund von Empfehlungen die Transkriptionssoftware Express Scribe installiert. Dabei handelt es sich um ein Softwareprogramm, in dem die digitalen Aufnahmen relativ einfach abgespielt werden können und akustisch sehr gut verständlich sind. Zusätzlich gibt es eine Funktion (F11), in welcher die Aufnahme langsam abgespielt wird. Dies ist sehr hilfreich und eine sehr große Erleichterung beim Transkribieren, vor allem wenn im Dialekt gesprochen wird.

Auf der ersten Seite des Transkriptes wurden für die Nachvollziehbarkeit der Daten aus den ExpertInnen-Interviews die folgenden Punkte erfasst:

- Transkript: Interview Nr.
- Interviewerin
- Durchführungsdatum
- Durchführungszeitraum
- Dauer des Interviews
Erfassung der Minuten des Transkripts (exkl. Belehrung, Themenblöcke)
- Kontaktart
- Befragte/r: B + Nummer (Angabe des Geschlechts, Angabe des Bezirkes)

Die Daten der ExpertInnen-Interviews wurden in anonymisierter Form, ergänzend mit einer Aufstellung, dem Betreuer der Masterarbeit zusammen mit den Transkripten und Zusammenfassungen vorgelegt.

Für die Transkription wurden zum größten Teil die Richtlinien für die Gesprächstranskription nach Froschauer und Lueger (2003, S. 223f.) angewendet. Abweichend davon wurde die Zeilennummerierung auf jede Zeile abgeändert, da dies für die Auswertung und Darstellung der Ergebnisse besser überschaubar ist. Die Kodierung der GesprächsteilnehmerInnen wurde mit I1 für die Interviewerin festgelegt und die befragten Personen wurden mit B und der fortlaufenden Nummer versehen. Nichtverbale Äußerungen wie Husten, Niesen und schnäuzen wurden in einigen Fällen nicht angeführt,

da im Befragungszeitraum die ExpertInnen zum Teil etwas kränklich waren und aus diesem Grund diese Nebengeräusche beabsichtigt nicht erfasst wurden. Weiters wurden bei einem ExpertInnen-Interview die situationsspezifischen Geräusche wie die Akustik der Baustelle, welche sich im Gebäude befand, nicht erfasst. Die Anforderungen an ein Transkript für Themenanalysen ist grundsätzlich geringer, trotzdem wurde das Transkript in nahezu allen Fällen gemäß diesen Richtlinien erstellt. Hinsichtlich des Dialektes wurden bestimmte Bereiche der ExpertInnen-Interviews in Standardsprache transkribiert, damit die Leserschaft, welche – wie auch die Autorin dieser Masterarbeit - nicht aus der Region stammt, diese versteht.

Die Transkripte der ExpertInnen-Interviews beinhalten das Gesprächsmaterial der Befragungen, welche grundsätzlich drei Funktionen erfüllen können, die Deskription, die Inspektion sowie die Reflexion der Themen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 39f.).

3.5 Dokumentation der Auswertungsmethode

Als Methode für die Auswertung wird in der vorliegenden Masterarbeit die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003) gewählt. Die Autorin hat sich dazu entschieden das Textreduktionsverfahren, welches sich an den Leitfragen der davor definierten Themenkategorien, welche im Kapitel 2 dargestellt wurden orientiert, umzusetzen sowie als Ergänzung dazu das Codierverfahren durchzuführen, um ihre Ergebnisse besser untermauern zu können. Diese Analyse erscheint ein angemessenes Verfahren zur Erforschung der vorliegenden Fragestellungen in der Masterarbeit zu sein, da die Voraussetzungen sowie die allgemeine Vorgangsweise gegeben sind.

Analyseverfahren

Die Themenanalyse verschafft einen Themenüberblick, fasst die Kernaussagen zusammen und erkundet den Kontext ihres Auftretens. Dabei gibt es zwei Verfahren, das Textreduktionsverfahren und das Codierverfahren. Die Autorin hat sich für beide Verfahren entschieden, weil mit dem Textreduktionsverfahren die zentralen Themen oder die im Text enthaltene Argumentationsstruktur zusammengefasst werden und mit dem Codierverfahren etwas tiefer in die Besonderheiten von Argumentationen eingedrungen wird, welches als optimale Ergänzung im vorliegenden Fall wirkt (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158ff.). Mit dem Textreduktionsverfahren werden die Texte einer Zusammenfassung unterzogen, um sich über die im Gesprächsmaterial auftauchende Vielfalt an Themen, deren Darstellungsweise und Zusammenhang einen Überblick zu verschaffen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 159ff.). Das Codierverfahren ist vergleichsweise dazu eine aufwendigere Variante zur Analyse der begrifflichen Struktur

von Themen und deren Zusammenhängen. Der Gesprächstext dient dabei als Ausgangspunkt, aus dem zentrale relevante Kategorien für die Analyse abgeleitet werden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163ff.).

Die Darstellung der Ergebnisse aus der qualitativen Forschung soll ein detailliertes und aussagekräftiges Bild von den Wahrnehmungen und Bedürfnissen der ManagerInnen in der LEADER-Region Waldviertler Grenzland aufzeigen. Die Resultate der ExpertInnen-Interviews können in weiterer Folge als eine wertvolle Grundlage für weitere Projekte in der Regionalentwicklung herangezogen werden. Im Zuge der ExpertInnen-Interviews sollen Regionalentwicklungsstrategien validiert werden und andere Themenbereiche durch die offenen Fragen aufgrund der unterschiedlichsten Aussagen erforscht werden. Zusätzlich wird erhofft, dass in weiterer Folge für die Regionalentwicklung in der LEADER-Region Waldviertler Grenzland ein Mehrwert geboten werden kann.

Qualitätssicherung

Die Interpretationsarbeit beruht auf einem strategischen Kernelement, der Qualitätssicherung. Aus diesem Grund wurden entsprechend den Ausführungen im Kapitel 6, Qualitätssicherung und Ergebnisaufbereitung, nach Froschauer und Lueger (2003, S. 167ff.) die Ergebnisse der Masterarbeit aufbereitet. Eine systematische Strukturierung des Interpretationsmaterials ist für die praktische Aufbereitung des Materials nötig. Diese ist wichtig, damit die Untersuchung in einer Präsentation, oder in einem Bericht, wie in der Masterarbeit, münden kann, welche die Qualitätsansprüche der qualitativen Sozialforschung erfüllen. Auch die Inhalte daraus sollen für die Leserschaft verständlich sein. Die Qualitätssicherung ist vor allem im Rahmen einer qualitativen Sozialforschung wichtig, weil sie dem traditionellen, quantitativ orientierten Wissenschaftsverständnis widerspricht und der Rückgriff auf Alltagsleistungen der Interpretation einer strengen Kontrolle bedarf, um nicht die Zuverlässigkeit der Ergebnisse zu verhindern. Da sich aus mythologischen und forschungsstrategischen Gründen die qualitativen Studien nicht mit quantitativ orientierten Gütekriterien wie Validität, Reliabilität und Objektivität bewerten lassen, muss auf andere Möglichkeiten der Qualitätssicherung zugegriffen werden. Aufgrund des emergenten Charakters einer interpretativen Forschungsorganisation, welcher nicht definierbar ist, ist die Validität ein unzureichendes Kriterium. Da Hermeneutik nichts misst, ist die Reliabilität irrelevant und scheidet dadurch ebenfalls als Kriterium aus. Die interpretative Sozialforschung erhebt weder einen Anspruch auf die wirkliche Verfasstheit von Forschungsobjekten, noch auf Situationsindependenz, daher ist die Objektivität ein unangemessener Anspruch und somit

auch kein Kriterium. Um die Qualitätssicherung zu gewährleisten lassen sich auf **drei Ebenen** Maßnahmen angeben, die der Qualitätssteigerung dienlich sind. Qualitative Analysen sowie aktive Tätigkeiten, welche den Untersuchungsgegenstand aus einem sozialen Kontext heraus konstituieren befinden sich auf der **methodologischen und verfahrenstechnischen Ebene**. In dieser bieten sich folgende zentrale Strategien der Qualitätssicherung an:

- Dekonstruktion
- Systematisierung des Zweifels
- Auslegung im Team
- extensive und sequentielle Sinnauslegung
- besondere Berücksichtigung von Belanglosigkeiten und Anomalien
- Trennung der Generierung von Handlungs- und Analysewissen

Der kontrollierte Einbezug von Analysematerialien und eine strategische Vorgehensweise, welche sich auf der **Ebene des Forschungsprozesses** befinden, sind wichtig. Diese sollen forschungslogisch sein und einen selbstkorrektiven Prozess aktivieren. Dabei ist das aktive und konstruktive Mitkonstituieren des Gegenstandes erforderlich. Folgende qualitätssichernde Maßnahmen, welche der möglichst umfassenden Durchdringung und theoretischen Modellierung des Erkenntnisgegenstands dienen befinden sich auf dieser Ebene:

- Zyklische Organisation des Forschungsprozesses
- Reflexionsphasen
- Systematisch prüfende Intervention
- am theoretischem Sampling orientierte Auswahl an Forschungsmaterialien
- systematische Variation
- Superversion

Hermeneutische Analysen, welche jenen Anforderungen genügen sollen, die sie im jeweils relevanten Segment des Wissenschaftssystems akzeptierbar machen, befinden sich auf der **Ebene des Wissenschaftssystems**. In dieser entscheidenden Phase können die nachfolgenden Maßnahmen zur Qualitätssicherung dienen:

- Relevanz einer Studie für die Wissenschaft
- Angaben zur Forschungsstudie
- exemplarische Darstellung sensibler Forschungselemente
- Umsetzung einer anschlussfähigen narrativen Struktur

Eine sorgfältige Absicherung der Geltungsbegründung der Ergebnisse einer hermeneutisch geleiteten Studie sind aufgrund der wissensbasierten Vorgangsweise wichtig. Dabei leitet sich aus der methodologischen Positionierung der Qualitätsanspruch ab. Die Maßnahmen zur Qualitätssicherung im Forschungsprozess dienen vor allem dazu das Gesamtkonzept nachvollziehbar zu machen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 170).

Vergleichsweise dazu publiziert Steinke (2003), dass der Auffassung von Einheitskriterien folgend die zentralen Kriterien der quantitativen Forschung (Validität, Objektivität und Reliabilität) übernommen, reformuliert und operationalisiert werden sollen. Miles und Hubermann (vgl. Steinke, 2003, S. 320) haben folgenden Vorschlag gemacht:

- Objektivität / Bestätigbarkeit qualitativer Untersuchungen
- Reliabilität / Verlässlichkeit / auditability
- Interne Validität / Glaubwürdigkeit / Authentizität
- Externe Validität / Transferierbarkeit / Passung
- Nutzen / Anwendung / Handlungsorientierung

Zusätzlich gibt es eigene Kriterien in der qualitativen Forschung. Das Beharren auf einer wissenschaftstheoretischen, methodologischen und methodischen Besonderheit qualitativer Forschung wird dabei als Ausgangspunkt dieser Grundposition angesehen. Daraus wurden folgende Kriterien abgeleitet:

1. Kommunikative Validierung
2. Triangulation
3. Validierung der Interviewsituation
4. Authentizität

Steinke (2003) stellt hinsichtlich des Themengebietes noch einen weiteren Ansatz vor, die Postmoderne Ablehnung von Kriterien. Diese hat im Vergleich zu den oben dargestellten Punkten die Besonderheit, dass in dem Ansatz generell gegen die Möglichkeit, Qualitätskriterien für die qualitative Forschung zu formulieren, argumentiert wird. Auf diesen wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen, da sich die Autorin der Masterarbeit an den beiden oben dargestellten Ansätzen zur Qualitätssicherung orientiert hat. Es wurde nach Froschauer und Lueger (2003) vorgegangen und zusätzlich wurden die Gütekriterien der qualitativen Forschung von Steinke auf Übereinstimmung überprüft.

Auswertungsplan

Im Anhang ist die Darstellung des gesamten Auswertungsplans (siehe Tabelle 20) abgebildet, um einen Überblick über die Hauptkategorien und Subkategorien der Ergebnisse zu vermitteln. Dieser wurde als Übersicht abgebildet, damit der Lesefluss der Masterarbeit nicht gestört wird. Mithilfe von zwei Auszügen, welche als Beispiel dienen, wird auf die Besonderheiten des Auswertungsplanes aufmerksam gemacht. Die Darstellung der Ergebnisse wurde von der Autorin themenbezogen in zwei Teilbereiche unterteilt.

Der erste Teilbereich befasst sich mit der Darstellung und Interpretation der Ergebnisse von Themenkategorien. Es werden dabei alle Themen zusammengefasst, von denen angenommen wird, dass durch diese vorliegenden Faktoren die ManagerInnen in der Region tätig werden könnten. Die Kategorisierung dieser Themen wurde in Haupt- und Subkategorien unterteilt und mit Codes versehen.

Eine der Hauptkategorien ist die **Förderung der Gleichstellung der Geschlechter**. In diesem wurden alle jene Punkte zusammengefasst, die sich mit der Gleichstellung der Geschlechter befassen und auch mit Problemen, welche in diesem Zusammenhang stehen. Als Subkategorien wurden die Themen **Frauenquote, Karrieremöglichkeiten sowie die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben** zugeordnet. Gerade in diesem Bereich konnten sehr aufschlussreiche und interessante Aspekte ausfindig gemacht werden.

Der zweite Teilbereich bildet die Darstellung der Ergebnisse der Vergleichsanalyse ab. Die im Theorieteil vorgestellten Regionalentwicklungsansätze wurden im Zuge des Interviews von den zwölf ExpertInnen aus dem Untersuchungsgebiet ihrer Anschauung nach aus deren drei Standpunkten (Privat, Unternehmen, Wirtschaftsregion) beurteilt.

Die **Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen** sind eine Hauptkategorie der Ergebnisse der Vergleichsanalyse. Alle Hauptkategorien der Ergebnisse der Vergleichsanalyse wurden numerisch sowie grafisch ausgewertet (diese Auswertungen befinden sich im Anhang der Masterarbeit), diese wurden im Ergebnisteil zusätzlich verbal interpretiert. Zu diesem Regionalentwicklungsansatz gibt es ergänzend eine Subkategorie **Steuererleichterung** in der ExpertInnen-Meinungen aufgezeigt werden.

4 Ergebnisse

Die Ergebnisse wurden unter Berücksichtigung der Aufbereitung der Ergebnisse nach Froschauer und Lueger (2003, S. 170ff.) ausgearbeitet. Es wurden redundante Interpretationen herausgefiltert sowie widersprüchliche Interpretationen einer eingehenden Prüfung unterzogen. Es wurde eine Zusammenfassung der Interpretationen in ein zusammenhängendes System von Aussagen gebracht. Abschließend wurde der Fokus darauf gelegt, die Ergebnisse der Leserschaft strukturiert und informativ darzustellen.

Die Darstellung der Ergebnisse wurde themenbezogen in zwei Teilbereiche unterteilt. Der erste Teil beinhaltet alle Ergebnisse der offenen Fragestellungen mit dem Bezug auf die Regionalentwicklung hinsichtlich der LEADER-Region Waldviertler Grenzland. Der zweite Teil befasst sich mit den Ergebnissen von Regionalentwicklungsansätzen.

Der erste Teil wird in zwei Schwerpunkte unterteilt, in diesem sind die Hauptkategorien auf der 3. Ebene und die Subkategorien auf der 4. Ebene. Die Aussagen der Interview-PartnerInnen wurden kursiv dargestellt. Im zweiten Teil sind die Hauptkategorien auf der 3. Ebene und die Subkategorien auf der 4. Ebene. Die Texte bzw. Unterpunkte zu den Hauptkategorien wurden kursiv zur Erinnerung abgebildet.

Ergebnisse von Themenkategorien

In Kapitel 2, theoretischer Hintergrund, befindet sich unter den Punkten 2.1, 2.2, 2.3 sowie 2.4 die Theorie zu den hier dargestellten Ergebnissen. In diesem Bereich wurden alle Daten zusammengefasst, die mit der Regionalentwicklung in der LEADER-Region Waldviertler Grenzland in Verbindung gebracht wurden. Die **Zusammenfassung der Haupt- und Subkategorien** dieser Begriffe befindet sich als Ergänzung im Anhang (siehe Tabelle 20).

4.1 Einfluss externer Faktoren

In dieser Kategorie werden alle Punkte zusammengefasst, von denen angenommen wird, dass durch diese Faktoren die ManagerInnen in der Region tätig werden könnten.

„Aus meiner Sicht, muss es eine gemeinsame Regionalentwicklung geben, wo sich die Städte Chancen gegenseitig zugestehen und nicht sozusagen gegenseitig abspenstig machen. Ein gutes Beispiel dafür ist Gmünd, mit dem Solefelsen-Bad (B4, Z. 154-157).“

4.1.1 Veränderungsprozesse

In dieser Kategorie werden alle Punkte zusammengefasst, die Veränderungsprozesse beschreiben, die Einfluss auf die Regionalentwicklung haben.

B6 ist der Meinung, dass Gemeinden oder Städte die Aufgabe haben, alles bestmöglich „anzupacken“, damit die Menschen dableiben und die Abwanderung dadurch so gut es nur irgendwie geht unterbunden wird. Es sollte dabei Acht gegeben werden, was die Wirtschaft braucht, was die Unternehmen beanspruchen um hierzubleiben und sich zu erweitern. Es sollte ein breitgefächertes Angebot geben, welches sich von der Bildung, Verkehrsinfrastruktur bis hin zu familienfreundlichen Rahmenbedingungen erstreckt. Es muss das primäre Ziel sein, die Region so weiterzuentwickeln, dass diese attraktiver ist und Arbeitsplätze geschaffen werden können, damit sich die Menschen mit den Unternehmen weiterentwickeln wollen und sie in der LEADER-Region Waldviertler Grenzland sesshaft sein möchten, um regional etwas zu bewirken (B6, Z. 83-111).

4.1.1.1 Demografischer Wandel

B1 meint, der demographische Wandel sei aktuell in seinen Auswirkungen zu sehen, vor allem im ländlichen Raum, indem die Jungen in die Städte ziehen und jene, die aufs Land ziehen, meistens schon ihr Berufsleben abgeschlossen haben (B1, Z. 117-126). B4 nimmt an, dass sich der demographische Wandel klar negativ auswirken wird, weil vorrangig die älteren Personen dableiben und das Waldviertel für die reichen älteren Personen nicht attraktiv genug sein wird. Es werden vermutlich nur die herkommen, die ein niedrigeres Einkommen haben (B4, Z. 161-169). B5 vertritt vergleichsweise dazu die Meinung, dass die Qualität, die Zuverlässigkeit und die Treue der Waldviertler MitarbeiterInnen helfen, in diesem Wettbewerb zu bestehen. Es soll der Zuwanderungsgeist aufrechterhalten werden. Er sieht die Probleme vorrangig bei den negativen Geburtsbilanzen, was aus seiner Sicht eine gesellschaftspolitische Frage ist, die nicht nur das Waldviertel betrifft. Die Tendenz in ganz Österreich ist jene, dass die Bevölkerung in Summe älter wird. Um dem gegenzusteuern müsste eine Veränderung hinsichtlich der vielen Partnerschaften mit keinem Kind, oder nur einem Kind gelingen. Es ist ein wichtiger Faktor, das familienfreundliche Arbeiten sicherzustellen, damit die Region wachsen kann (B5, Z. 333-350). B6 bringt einen weiteren Ansatz hinzu, weil er den demografischen Wandel schon seit 2004 beobachtet. Er ist der Meinung, dass Abteilungen am besten funktionieren, wenn alle Generationen gemischt sind. Er persönlich sieht es als eine zentrale Aufgabe, Menschen auch jenseits der 50 und jenseits der 60 die gleichen Rahmenbedingungen zu geben. Alle Menschen brauchen eine Aufga-

be, einen sinnerfüllten Job und eine Möglichkeit, ihr erlerntes Wissen gut einzusetzen (B6, Z. 354-378). B7 warnt vor dem Pensionsantritt der geburtsstarken Jahrgänge, wenn dem Arbeitsmarkt zu wenige Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Es wird für das ganze System eine große Herausforderung (B7, Z. 232-247). B9 führt an, dass die Auswirkungen in der Stadt ganz andere als jene am Land sind. In den Ballungszentren besteht das Problem, dass die Menschen nicht mehr untergebracht werden können und die Mieten sehr teuer werden, gleichzeitig gibt es am Land die Abwanderung und viele dünn besiedelte Gebiete. Er geht ebenfalls auf die Thematik ein, dass in einigen Jahren rund 35 Prozent der Bevölkerung über 60 Jahre alt sein werden, was aus seiner Sicht viele Auswirkungen hat, vor allem auf den Pflegebedarf und die Daseinsvorsorge. Fraglich sieht er, ebenso wie B6, die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, wenn es einen Arbeitskräftemangel geben wird. Er glaubt aber, dass sich mit der Digitalisierung neue Jobs und Möglichkeiten ergeben werden (B9, Z. 456-492). B10 ist der Meinung, dass durch die Null bis zwei Kinder-Familien Zuzug notwendig ist, welcher jedoch in anderen Bereichen Probleme verursachen wird (B10, Z. 233-234). Das Unternehmen von B11 hat jetzt schon Schwierigkeiten, geeignete Lehrlinge zu bekommen. Der Pool an Leuten werde immer kleiner aber die Bildungsinstitute werden mehr. Es wird ein richtiger Kampf entstehen um die immer weniger werdenden Leute, die zur Verfügung stehen. Die älteren MitarbeiterInnen ins Unternehmen zu integrieren und sie vernünftig einzusetzen, wird eine sehr große Herausforderung werden (B11, Z. 378-405). B12 zieht das Resümee, dass die Abwanderung lange Zeit stattgefunden hat und nun in der LEADER-Region Waldviertler Grenzland ein Turnaround erreicht werden konnte. Er ist der Meinung, dass unter anderem Projekte, wie „Wohnen im Waldviertel“, welche den Leerstand in den städtischen Räumen vermarktet hat, ihren Beitrag dazu leisten. Er verweist darauf, dass es gelungen ist, Familien mit Kindern ins Waldviertel zu locken und erwähnt, dass der größte Anteil an Zuwanderern zwischen 29 und 33 Jahren ist. Was bedeutet, dass nicht nur die Senioren ins Waldviertel zurückkommen. Es gebe ein Problem mit der älter werdenden Bevölkerung, aber das betreffe den demographischen Wandel insgesamt. Er nimmt an, dass dieser Effekt im Waldviertel vielleicht viel stärker als sonst wo ist, weil mit der Abwanderung seinerzeit eher die Jungen abgewandert sind und aufgrund von dieser Entwicklung ein Großteil der Bevölkerung jetzt älter ist. Das eigentliche Problem ist jedoch in Zukunft die immer weniger werdende Bevölkerung im Arbeitsprozess. Im Zuge dessen verweist er darauf, dass dies nicht nur ein österreichisches Problem ist, sondern auch einige benachbarte Länder betrifft (B12, Z. 239-269).

Abwanderung

B1 sieht den Fakt, dass das Waldviertel eine Nettozuwanderungsregion ist, eher nicht optimistisch. Er meint, dass es vielleicht stimmt, vertritt, jedoch die Meinung, dass die zuwandernde Personengruppe hauptsächlich jene ist, die nach dem Berufsleben wieder zurückkommt oder herzieht, weil es hier schön ist, weil es hier gute Lebensqualität gibt, weil es hier kostengünstig ist. Er erwartet von dieser Personengruppe keinen wesentlichen Beitrag zum Aufbau der Region (B1, Z. 97-102). B2 meint, dass die Abwanderung das Waldviertel stark betrifft, weil die Jungen eine Ausbildung machen und weggehen, manche Jobs fehlen und es weniger Angebot gibt. B2 glaubt, dass zukünftig um die guten Leute gestritten wird (B2, Z. 639-654). B3 ist überzeugt davon, dass eine weniger ablehnende Einstellung gut wäre. Es sei wichtig, offen zu sein für das, was das Waldviertel wirklich zu bieten hat, man solle nicht nur die negativen Aspekte betrachten. Gerade diese werden oft in den Vordergrund gestellt, weil sie maßgeblich für das Hierbleiben oder nicht Hierbleiben sind (B3, Z. 2060-2064). B4 erwähnt, dass es eine interessante Übersichtskarte gibt, wo die Zuzugsgebiete im Bundegebiet sind und wo Absiedelung stattfindet. Er sieht als Hauptthema, dass die Jungen, vor allem die gut gebildeten Frauen, weggehen. Die verbleibenden Schlechtausgebildeten und Alten werden für die Region zu wenig sein (B4, Z. 49-54). B4 glaubt, es sei ein sehr ernstzunehmendes Thema, da sich dadurch eine Negativspirale entwickelt. Er sieht die aktuelle technische und soziale Infrastruktur kausal für die Abwanderung, aber auch, das sich verändernde Rollenverständnis der Personen, weshalb für alle eine attraktive Arbeitsmöglichkeit und entsprechende weitere Umfeldfaktoren geschaffen werden müssen (B4, Z. 118-143). B9 bezieht sich auf die aktuellen Statistiken der Bevölkerungsentwicklung in den Bezirken der LEADER-Region Waldviertler Grenzland mit in Summe minus 30 Prozent in den letzten Jahren. Er geht davon aus, dass der Boden noch nicht erreicht ist (B9, Z. 390-391). B10 erwähnt, dass die Behauptung, das Waldviertel sei eine Abwanderungsregion, nur bedingt stimmt. Es gebe grundsätzlich insgesamt eine positive Wanderungsbilanz im Waldviertel. Es gebe weiters einzelne Regionen, die zweifelsohne ein Problem haben, welches durch die derzeitige Infrastruktur verursacht wird (B10, Z. 190-205). B11 glaubt, dass die Einengung der Beschäftigungsmöglichkeit mitunter kausal dafür ist, weshalb sehr viele gute Leute weggehen, die grundsätzlich die Region weiterbringen könnten (B11, Z. 318-353).

Zuwanderung

B5 glaubt, dass das Waldviertel seit einigen Jahren zu den Zuwanderungsregionen gehört, weil es brauchbare Plätze zum Wohnen und geeignete Arbeitsplätze gibt. Das

Waldviertel wird nur aus dem Grund nicht größer, weil die Geburtenbilanz nicht stimmt. Es ist sehr wichtig, dass junge Familien herziehen, welche durch günstige Baugründe und Arbeitsplätze sesshaft werden sollen, da genau diese Bevölkerungsgruppe wertvoll und wichtig für die LEADER-Region Waldviertler Grenzland ist (B5, Z. 27-41). B6 ist beeindruckt von den Bewerbungseingängen im Unternehmen. Bewerbungen von Menschen, welche in einer Großstadt leben und wieder zurück in das Waldviertel wollen. Welche ganz bewusst sagen, dass sie wieder weg möchten, aus diesem Rummel, und wieder aufs Land zurückkehren wollen, einen Job haben möchten, der nicht alltäglich mit nicht enden wollendem Stress ausgestattet ist (B6, Z. 295-312). B7 betont, dass das Waldviertel eine Zuwanderungsregion ist. Was die Wanderungsbilanz betrifft, dass es schrumpft, weil mehr Leute sterben, als zur Welt kommen. Er möchte das öffentliche Bild richtigstellen, da die Bevölkerungsgruppe mit dem größten Zuwanderungsanteil zwischen 20 und 30 Jahre alt ist. Es sind meistens gebürtige WaldviertlerInnen, die in Ballungszentren studiert haben, eine Familiengründung planen und das in der Heimat machen wollen. Damit das im großen Stil passieren kann, muss die Infrastruktur passen. Er glaubt, dass die schlimmste Phase der Abwanderung überwunden ist, es aber sehr viele Initiativen und Angebote braucht, was die Wirtschaft sowie die Freizeit betrifft, um wirklich die Leute anzulocken. Nicht nur diejenigen, die in der Pension sind als Erlebnis und Genussregion, sondern die Leute im erwerbsfähigem Alter (B7, Z.192-212). B9 erwähnt, dass in manchen Gemeinden zwar ein bisschen mehr zu- als abwandern, unterm Strich die Bevölkerung trotzdem weniger werde und die Zuwanderer den Saldo nicht aufwiegen. Die Meisten sind noch erwerbstätig, aber zum Großteil selbstständig, welche nicht den Zwang haben sich regional einen Job zu suchen (B9, Z. 405-424). B9 äußert sich in Hinblick auf die Zukunft wie folgt:

„Ich glaube, dass es irgendwann wieder mal einen Trend geben wird, wo sich Menschen aus den Städten wieder in Regionen sehnen und dann wird eine Trendumkehr stattfinden. Das passiert aber jetzt noch nicht (B9, Z. 819-821).“

4.1.1.2 Digitalisierung

B1 ist der Meinung, dass die Digitalisierung in manchen Bereichen rascher kommt als geglaubt wird und sie in anderen Bereichen bei weitem nicht die Auswirkungen haben wird, die befürchtet wird. Es werden letztendlich durch die Digitalisierung neue Jobs und neue Berufsfelder entstehen. Er sieht Digitalisierung als eine Chance, welche gleichzeitig die Notwendig dafür setzt, dass es mittelfristig zu einer Verkürzung der Arbeitszeit kommt (B1, Z. 130-139). B2 ist vergleichsweise dazu davon überzeugt, dass sich durch die neuen Jobs, welche sich durch Digitalisierung ergeben, im Wald-

viertel mehr Personen halten werden, oder vielleicht jemand in die Region zieht, der positiv schätzt, was es rundherum im Waldviertel gibt (B2, Z. 56-65). B3 meint, dass im Zusammenhang mit den Digitalisierungs- und Automatisierungsthemen Stellen nicht eingespart werden, sondern umstrukturiert wird (B3, Z. 66-72). Im Zusammenhang mit dem Job wird das kurzfristige Planen und Agieren für B3 in Hinblick auf die Digitalisierung immer wichtiger (B3, Z. 1402-1404). B4 betont, dass Digitalisierung ein überaus wichtiges Thema ist. Digitalisieren ist Arbeit, digitalisieren ist vielleicht irgendwann eine Chance, aber zuerst ist es einmal eine Veränderung mit Kosten und sicherlich auch ein Risiko, weil nicht jeder Schritt der Richtige sein wird (B4, Z. 181-187). B6 hat folgende Ansicht zu diesem Thema:

„Ich sehe einfach den Menschen im Zentrum unseres Handelns und Tuns und nicht die Technik und das ist für uns das Entscheidende, finde ich. Weil der Mensch ist derjenige, der da im Zentrum bleiben soll und das ist einfach ein Kredo von unserer Unternehmenskultur (B6, Z. 385-389).“

B7 meint, Digitalisierung sei das Zukunftsthema schlechthin. Sie wird nicht nur den Arbeitsalltag, sondern die Gesellschaft an sich sehr stark verändern. Dabei wird es interessant werden, welche Möglichkeiten auf uns zukommen. Er betont, dass darauf geachtet werden sollte, dass es als eine Chance verstanden und wahrgenommen wird und nicht nur als eine Herausforderung und Gefahr (B7, Z. 251-263). B9 erwähnt die geplanten Ziele durch Digitalisierung in der LEADER-Region Waldviertler Grenzland, dabei hat das flächendeckende Glasfasernetz eine große Relevanz (B9, Z. 429-438). B9 erkennt einen Digitalisierungsdruck für Unternehmen. Viele Jobs fallen weg, aber es bringt auch Erleichterungen durch Sachen wie elektronische Rechnungen (B9, Z. 495-504). B10 ist der Meinung, dass Digitalisierung in vielen Unternehmensbereichen essentiell sei, um dabei sein zu können (B10, Z. 255-257) und äußert sich wie folgt:

„Die Digitalisierung lässt sich nicht aufhalten. Sie birgt natürlich auch Probleme, das ist keine Frage, und der Mensch kommt ein bisschen in den Hintergrund dadurch. Das werden wir aber nicht verhindern können. Ich glaube, das schreitet voran und entweder wir kommen mit oder wir sind verloren. Ich sehe es so, ganz pragmatisch. Aber nicht unbedingt ganz positiv. Aber das brauchen wir nicht diskutieren. Digitalisierung gibt es und wir brauchen noch schnellere Anbindungen. Glasfaser ist natürlich eine Thematik im Waldviertel und so weiter. Da gibt es kein Auskommen (B10, Z. 264-270).“

B11 sieht Digitalisierung als Trend, den es einfach gibt, der schon voll am Laufen ist. Firmen, die sich noch keine Gedanken dazu gemacht haben, hätten schon fast etwas

verpasst. Er erwähnt, dass die Digitalisierung gesellschaftlich extreme Auswirkungen haben wird (B11, Z. 408-414). B12 betont, dass es nicht nur genügt, die Infrastruktur bereitzustellen. Es sei sehr wichtig herauszufinden, wie diese am besten genutzt werden kann. Die Herausforderung besteht seines Erachtens nach darin, möglichst alle Bevölkerungsgruppen mitzunehmen. Er sieht sie für die Pilotregionen als eine große Chance. Es ist seiner Ansicht nach besonders wichtig darauf Acht zu geben, diese Regionen nach außen hin zu vermarkten. Er denkt dabei an Start-ups, welche damit hervorragende Chancen haben, so wie in Silicon Valley. Er ist der Meinung, hier gehe jetzt ein Fenster auf, welches die nächsten drei bis fünf Jahre gut genutzt werden müsse, weil es ansonsten wieder überall die Breitbandinfrastruktur gäbe (B12, Z. 345-370).

4.1.1.3 Globalisierung

„Globalisierung hat sicherlich unterm Strich große Vorteile, weil durch den Zugang zu Gütern und Dienstleistungen viel mehr möglich wird. Was ich allerdings glaube, ist, dass Globalisierung strengere Regeln braucht als sie jederzeit hat (B1, Z. 147–150).“

Vergleichsweise sieht es B2 als Manager eines national agierenden Unternehmens als

„Fluch und Segen (B2, Z. 1302).“

Einerseits sieht B2 es als Chance hinsichtlich des Leistungsangebotes, weil dem Unternehmen die ganze Welt offensteht, andererseits sieht er auch das Risiko dahinter (B2, Z. 1305-1335). B5 ist der Meinung, dass Globalisierung ein Fakt ist, wenn man als internationales Unternehmen bestehen will (B5, Z. 389-390). Das Unternehmen von B6 beliefert weltweit Nationen, daher ist Globalisierung für das Unternehmen schon sehr lange präsent (B6, Z. 412-416). B7 ist davon überzeugt, dass sich viele Leute nach wie vor fürchten. Globalisierung ist aus seiner Sicht nicht aufzuhalten. Er glaubt, dass ein Gegenwurf gestartet werden kann in dem das Regionale gefördert wird, aber das Regionale würde ohne das Globale nicht leben können. Für Firmen sei Globalisierung eine Riesenchance, da sie die Produkte oder das Angebot viel breiter streuen können und dadurch größere Erfolge haben. Es wird seines Erachtens nach wichtig sein, dass das Zusammenspiel zwischen Globalisierung und Regionalisierung gefunden wird (B7, Z. 298-308). B9 erwähnt die Wichtigkeit von Globalisierung vor allem für die Unternehmen und nennt als konkrete Beispiele aus der Region Sonnentor und die Waldviertler Schuhe. Er verweist auf den Leitsatz:

„Think global and act local.“

Er meint, dass jede einzelne Person dazu beitragen kann. Es ist wichtig, dass regional gekauft wird, nicht alles nur mehr online bestellt wird. Dann gibt es eine gewisse Sicherheit, dass es zukünftig auch noch Jobs in der Region geben wird. Es geht dabei um Qualität, um hochwertige Produkte, um die Gesundheit und auch um Nachhaltigkeit (B9, Z. 535-550). B10 betont, dass Globalisierung von vielen Gruppen sehr verteufelt wird und er glaubt, dass der Mensch ohne Globalisierung gar nicht mehr auskommt. Er ist der Meinung, dass wir in einer globalisierten Welt leben, die wir nützen, die wir wollen und alles, was negativ ist, wird verwünscht (B10, Z. 281-291). B11 ist überzeugt, dass einem global agierendem Unternehmen viele Vorteile dadurch entstehen und erwähnt als Beispiel die Lohnvorteile und die Einkaufstätigkeiten. Nachteilig an einer globalen Organisation sind seiner Meinung nach vor allem die Zeitverschiebungen sowie die forcierte digitale Kommunikation, mit welcher „extrem“ viel verloren geht (B11, Z. 431-437).

4.1.2 Umweltfaktoren

In dieser Kategorie werden alle Punkte zusammengefasst, welche die Gegebenheiten innerhalb des Lebensraums beschreiben. Es wird aufgezeigt, welche Einflüsse es für die ManagerInnen in der LEADER-Region Waldviertler Grenzland gibt. Zum Teil liegen darin die Gründe, weshalb sie im Untersuchungsgebiet als ManagerInnen tätig wurden.

4.1.2.1 Technische Infrastruktur

Unter technische Infrastruktur werden alle Themen zusammengefasst, die sich mit der Energieversorgung, Kommunikation, Verkehrsinfrastruktur beschäftigen.

B5 erwähnt hinsichtlich der technischen Infrastruktur für das Waldviertel, dass keine Waldviertler Autobahn notwendig sei, sondern die Infrastruktur ein gutes Straßennetz braucht, welches kreuzungsfrei sein soll und Überholstrecken beinhaltet. Es braucht eine schnelle Bahnverbindung. Für den Arbeitsmarkt im Waldviertel ist der Glasfaser-Breitbandanschluss besonders wichtig, es werden schnelle Internetanbindungen benötigt um die Tätigkeiten und das Know-How auch anderen Betrieben anbieten zu können (B5, Z. 210-226). B12 betont, dass seiner Meinung nach die Breitband-Infrastruktur kurzfristig mehr wert ist als eine Autobahn, welche derzeit in Diskussion steht. Mit dem Thema öffentlicher Verkehr ist das Waldviertel mit dem Ausbau der Franz-Josefs-Bahn, oder mit dem Busliniennetz auch auf einem guten Weg (B12, Z. 202-214).

Energieversorgung

B11 meint, das Waldviertel sollte in Zukunft verstärkt auf alternative Energie setzen mit dem Ziel eine Energieautarke Region zu werden (B11, Z. 763-767).

Kommunikation

Unter Kommunikation werden alle Bereiche zusammengefasst, welche sich mit Datenverbindungen beschäftigen.

B1 kann sich eine Neupositionierung der LEADER-Region Waldviertler Grenzland gut im Bereich der Internetanbindungen vorstellen (B1, Z. 105-114). B2 sieht im Zusammenhang mit einer Verbesserung der Datenverbindungen viele Chancen. Die Möglichkeit von Homeoffice bringt flexiblere Jobs und somit zukünftig auch verschiedene Arbeitszeitmodelle, welche ortsunabhängig sind (B2, Z. 1080-1086). B7 sieht die Vorzeigeprojekte als einen guten Ansatz und als wertvolle Chance, dass neue Firmen angesiedelt werden können, welche die Internetinfrastruktur und die Büroinfrastruktur brauchen, aber nicht auf die Verkehrsanbindung angewiesen sind. Es muss alles rund herum zusammenspielen, weil schnelles Internet alleine sicher nicht attraktiv genug ist um sich hier anzusiedeln. Da muss das Freizeitangebot und sonstige Infrastruktur dazu passen (B7, Z. 266-282). B8 betont die Wichtigkeit des Glasfaseranschlusses für sein Unternehmen, welches als Beispiel dafür dienen kann und äußert sich wie folgt:

„Wir sind ein reiner Dienstleister. Wir brauchen helle Köpfe und wir brauchen Breitband (B8, Z. 59-60).“

Verkehrsinfrastruktur

Die Verkehrsinfrastruktur im Waldviertel ermöglicht es nicht auf Autos zu verzichten. Der öffentliche Verkehr bedient die Schulen, aber beim Individualverkehr, welcher absolut notwendig ist, geht ohne Auto nichts (B1, Z. 21-25). B1 betont, dass es im Waldviertel einen großen Nachholbedarf im öffentlichen Verkehr gibt, bei dem aus seiner Sicht radikal umgedacht werden sollte (B1, Z. 348-352). B3 erwähnt, dass sie auf ein Auto angewiesen ist, um zu ihrer Dienststelle, welche bezirksübergreifend ist, fahren zu können (B3, Z. 309-315). B4 spricht von einer relativ schlechten verkehrsmäßigen Anbindung zum Pendeln. Es sind viele Kilometer, welche relativ schlecht zu absolvieren sind und es gibt keine vernünftige Bahnverbindung (B4, Z. 82-85). B6 erwähnt, dass das öffentliche Netz sehr ausgedünnt worden ist und es fast nicht mehr möglich ist es wiederherzustellen. Er denkt, dass es mit einem Rastersystem gut zu versorgen ginge, wenn in einem bestimmten Umkreis die Möglichkeit besteht eine gute Bus- oder Zugverbindung zu haben. In diesem Punkt sind seines Erachtens nach sehr viele Feh-

ler passiert (B6, Z. 319-332). B7 glaubt, dass es wahrscheinlich das Wichtigste sein wird, dass die Verkehrsverbindungen in beide Richtungen, nicht nur nach Wien oder nach St. Pölten, sondern auch nach Tschechien hochrangig ausgebaut werden. Wichtig ist vor allem, dass die Ballungsräume schneller erreicht werden. Er erwähnt, dass beim öffentlichen Verkehr wahrscheinlich die Taktung und die Schnelligkeit anders sein muss, damit dieser attraktiv wird. So wie er jetzt ist, besteht lediglich eine geringe Nachfrage (B7, Z. 536-546). B8 sieht die Notwendigkeit vor allem in Hinblick auf eine Autobahn nicht so wichtig für die Region, da er es schätzt, dass die Region eher ruhig ist. Es stört ihn persönlich nicht, wenn eine Fahrt nach Wien dadurch um 10 Minuten länger dauert (B8, Z. 273-275). B9 meint, dass die Infrastruktur Straße ausgebaut werden muss und erwähnt, dass diese beispielsweise Richtung Budweis weitergehen sollte (B9, Z. 356-364). B10 erwähnt, dass es eigentlich keine funktionierende öffentliche Anbindung im Waldviertel gibt. Denn die Franz-Josefs-Bahn ist nicht attraktiv genug. Der öffentliche Verkehr ist im Waldviertel sehr schwierig und auch mit den Verkehrsverbindungen der Straßen gibt es das gleiche Problem. Dabei erwähnt er, dass das Waldviertel leider vom Land Niederösterreich nicht vorrangig behandelt wurde. Er erwähnt, dass zwar jetzt über eine Autobahn für das Waldviertel diskutiert wird, er aber der Meinung ist, dass dies mehr eine politische Diskussion ist. Fachlich hat es aus seiner Sicht keinen Sinn, da kurzfristige Verbesserungen wie Überholspuren und auch Abbiegespuren gebraucht werden. Es nützt seiner Ansicht nach dem Waldviertel nichts, wenn es in 30, 40 Jahren vielleicht eine Autobahn gibt, da es bis dahin tot ist. Er argumentiert dies damit, dass es in den nächsten, drei, fünf, sechs, sieben Jahren bessere Verkehrsmöglichkeiten benötigt. Dann hätte das Waldviertel die Infrastruktur, die es braucht für Pendler, für Gäste und für Firmen. Er betont, da muss unbedingt etwas geschehen und bezeichnet dies als Regionsförderung, welche nicht nach Zahlen der Verkehrsfrequenz gemessen werden sollte, weil dann das Waldviertel nie eine Straße bekommt (B10, Z. 164-186). B11 sieht die Verkehrsanbindung kritisch, welche auch etwas mit Umweltschutz und Nachhaltigkeit zu tun hat, weil fast jeder auf ein Auto angewiesen ist (B11, Z. 313-315).

4.1.2.2 Soziale Infrastruktur

Unter soziale Infrastruktur werden alle Themen zusammengefasst die sich mit dem Thema Bildung, Fürsorge-Dienstleistungen, Gesundheitssystem, Kultur, soziale Sicherung sowie Sport und Freizeit beschäftigen.

B5 ist der Meinung, dass zur sozialen Infrastruktur dazu gehört, dass es günstige Wohnmöglichkeiten gibt, welche im Waldviertel vorhanden sind, aber es auch wichtig ist Arbeitsplätze und Einkaufsmöglichkeiten zu haben. Wichtig sind auch in diesem Zuge das Kooperationsmodell der Wirtschaftsakademien mit den unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen, welche ebenfalls von der technischen Infrastruktur abhängig sind (B5, Z. 226-253). B7 erwähnt vergleichsweise dazu, dass gerade der Bezirk Waidhofen oder die Stadt Waidhofen in den letzten Jahren als Negativbeispiel dienen kann. Damit meint er nicht nur die Absiedelung oder die Schließung der GYN im Krankenhaus sondern auch das Finanzamt. Er glaubt, dass Institutionen sowie das Umweltbundesamt dem Waldviertel wahrscheinlich guttun würden. Er nimmt an, dass 100 neue Jobs in der Region eine Auswirkung auf die Ankurbelung der Wirtschaft sowie auf die Verbesserung der Straßenanbindung hätten, vor allem dann, wenn diese ArbeitnehmerInnen hier sesshaft werden. Als Resümee sagt B7, dass die soziale Infrastruktur sehr ausbaufähig sei (B7, Z. 165-187).

Bildung

Das höhere kaufmännische Bildungswesen wurde in den letzten Jahrzehnten ausgebaut, wobei die damit verbundene Ausweitung des Qualifikationspotentials bisher von der Wirtschaft noch nicht voll genutzt wird (Verein Waldviertler Grenzland, 2017). B8 erwähnt, dass es im Waldviertel keine qualitativ hochwertige Ausbildung gibt, dass es nötig ist, weit zu fahren (B8, Z. 82-84). B11 meint, der Bildungssektor im Waldviertel ist schwierig. Er denkt, dies ist kausal für die Probleme der Waldviertler Betriebe. Woher sollen diese die Arbeitskräfte beziehen? Er verweist dabei vor allem auf Jobs in denen FH- und HTL-Absolventen benötigt werden (B11, Z. 293-303). B12 betont die Wichtigkeit der Wirtschaftsakademien mit den Schwerpunkten, welche Firmen und Betriebe sowie die Praktikumsplätze brauchen, um kooperieren zu können. Er glaubt, dass sich das Waldviertel als Bildungsstandort mit besonderen Ausbildungseinrichtungen profilieren kann und erwähnt als Beispiel die ÖKO-HLA im Yspertal. Es gibt dort ein Internat, weil 70 Prozent der Schüler nicht aus dem Waldviertel kommen (B12, Z. 306-322).

Fürsorge-Dienstleistungen

B3 erwähnt, dass die Kinderbetreuung außerhalb des Kindergartens in der LEADER-Region Waldviertler sehr schwer ist (B3, Z. 609-613). B11 denkt, dass generell das ganze Thema rund um die Kinderbetreuung schwierig ist, vor allem für Frauen welche berufstätig sein wollen. Er erzählt, dass es die Eltern in manchen Kindergärten und Schulen sehr schwer haben und als Rabeneltern angesehen werden, wenn das Kind in die Nachmittagsbetreuung geht. Er fügt dem hinzu, dass dies in Schweden, Dänemark

oder Norwegen ganz anders ist und gut funktioniert. Er findet, dass die LEADER-Region Waldviertler Grenzland sehr weit hinten ist (B11, Z. 304-313). B12 betont, dass es zum Teil aus seiner Wahrnehmung auch ein gesellschaftspolitisches Problem ist, aber auch politisch. Er hört zum Teil im Waldviertel die Meinung, die Frau sollte doch zuhause bleiben beim Kind, es ist nicht notwendig die Kleinkinderbetreuungseinrichtungen zu schaffen (B12, Z. 663-669).

Gesundheitssystem

B1 ist der Meinung, dass in vielen Bereichen die Entwicklung der Spitäler falsch läuft. Er bezieht sich dabei auf die Schließung der Gynäkologie und Geburtenabteilung, die aus der Bezirkshauptstadt abgezogen worden ist, welche für ihn nicht logisch und nicht begründbar ist. Dass eine psychiatrische Tagesklinik für Kinder und Jugendliche gemacht wurde, sieht er ein und sieht es als einen großen Vorteil. Er findet aber, dass nicht immer eines auf die Kosten des anderen gehen muss. Wobei ihm schon klar ist, dass Spitäler dadurch effizienter sind. Bei der Chirurgie hat er größeres Verständnis dafür, dass diese in größeren Schwerpunktspitälern zusammengefasst wird, weil die Operationsroutine und die Möglichkeiten dadurch größer sind (B1, Z. 373-386). B8 erwähnt die medizinische Versorgung, im Zuge dessen, wie B1, die Schließung der Gynäkologie und Geburtenabteilung im Krankenhaus in Waidhofen und ergänzt zusätzlich noch die Problematik der ÄrztInnen, für die regional keine NachfolgerInnen gefunden werden (B8, Z. 134-136). B10 ist der Meinung, dass das Waldviertel ganz wichtige Standbeine mit den Gesundheitsbetrieben wie das Herz-Kreislaufzentrum Groß Gerungs, Harbach, Ottenschlag und Traunstein hat (B10, Z. 210-217).

Kultur

B1 glaubt, dass das kulturelle Leben im Waldviertel absolut in Ordnung ist. Er erwähnt, dass es vor allem in den Frühling-, Sommer- und Herbstmonaten ein großes, gutes, kulturelles, regionales Angebot gibt, das auch von außen beschickt wird. Es kommen die KabarettistInnen oder österreichischen KünstlerInnen genauso häufig in das Waldviertel, wie irgendwo anders hin (B1 Z. 320-330).

Sport und Freizeit

B4 ist der Meinung, dass es hinsichtlich der Sport- und Freizeitaktivitäten durchaus Verbesserungspotential gibt. Er glaubt, dass das Waldviertel mit dem Wald besondere Sportarten ermöglichen könnte, welche im unmittelbaren Umland nicht möglich sind. Es sollten sich neue Modelle überlegt werden und darauf Acht gegeben werden, wo die Stärken der Region liegen (B4, Z. 425-439). Vergleichsweise dazu erwähnt B11, dass

es viele Sportmöglichkeiten gibt und das Leben im Waldviertel mit der schönen Landschaft grundsätzlich schon sehr gut ist, vor allem aufgrund der hohen Lebensqualität, was aus seiner Sicht dazu beiträgt, dass sehr viele Wochenendhäuser im Waldviertel haben und diese zur Erholung nutzen (B11, Z. 742-751).

4.1.2.3 Landschaft

B1 glaubt, dass die Lebensqualität im Waldviertel von der Landschaft und von der Luft her sehr gut ist, besser als in anderen Regionen (B1, Z. 317-320). Er glaubt, dass sich mittel- und vor allem langfristig der klimatische Vorteil im Waldviertel auswirken wird, weil das Waldviertel eben nicht so eine heiße Region wird, da es vor allem am Abend ein bisschen kühler ist (B1, Z. 330-333). B10 sieht dies hinsichtlich der Landschaft sehr ähnlich und verweist auf die Natürlichkeit und das gesunde Klima (B10, Z. 77-85).

4.1.2.4 Private Rahmenbedingungen

Unter private Rahmenbedingungen werden alle Faktoren zusammengefasst, welche von den ManagerInnen aus dem persönlichen Umfeld angesprochen wurden.

Bevölkerung

B1 wünscht sich, dass mehr von denen, die aus dem Waldviertel weggegangen sind und es beruflich geschafft haben, auch wieder zurückkommen. Ihm fällt auf, dass viele, die weggezogen sind, nach 10 oder 15 Jahren den Glauben an das Waldviertel verloren haben, obwohl sie hier einen Job haben könnten. Sie trauen es dem Waldviertel nicht zu, dass es diese Qualifikationen jetzt im Human Resources Bereich hervorbringt (B1, Z. 340-348). B2 meint, dass es leider keine Persönlichkeit gibt. Das machen die PolitikerInnen nicht im Parlament. Die schauen nur auf sich und ihre Region, aber nicht auf andere Regionen (B2, Z. 2077-2080). B3 ortet im Waldviertel ein sehr starkes Bezirksdenken. Jeder Bezirk denkt abgekapselt vom anderen, gemeint sei dieses Sich-überhaupt-nicht-informieren-Wollen über Dinge (andere Bezirke betreffend), weil es von vornherein abgelehnt wird. Sie wünscht sich, dass die „Sudergesellschaft“, wie sie regional bezeichnet wird, etwas offener wird (B3, Z. 2021-2030). B4 bringt folgenden Vorschlag zur Erhebung der Bedürfnisse der WaldviertlerInnen:

„Vielleicht wäre es spannend, einmal alle Berufstätigen aus dem Waldviertel zu befragen, was sie gerne hätten. Weil, es tut mir leid, die Pensionisten, die da sind, die brauche ich nicht zu befragen. Die haben es jetzt nicht aktiv geändert und haben wahrscheinlich auch das Beste aus der Situation gemacht. Aber wenn es wer beeinflusst, dann sind es die, die arbeiten gehen, jene die Steuern zahlen, die Kinder haben und die auch für ihre Kinder eine freundliche Zukunft

hinterlassen wollen. Also ich glaube, es ist wichtig zu befragen. [...] Es ist wichtig zu überlegen, wen man befragt (B4, Z. 490-498).“

B5 äußert einen Veränderungswunsch in Hinblick auf die Bevölkerung. Es müssen die strukturschwachen Regionen nicht allen Moden, die es im wirtschaftlichen Bereich gibt, nachlaufen. Die Bevölkerung sollte sich über die Ressourcen und Eigenheiten der Potentiale des Waldviertels bewusst, bewusster werden, damit diese Jammerkultur aufhört. Es soll dabei nicht jedes Wort ergriffen werden, sondern proaktiv gesagt werden, OK wir können in unserer Region jeder seinen Teil dazu beitragen und uns in diese Richtung hin entwickeln, dann ist es für uns im Waldviertel gestaltbar (B5, Z. 810-817).

B10 erwähnt die Bevölkerung als positiven Aspekt des Waldviertels

„Es ist auch glaube ich die Bevölkerung, die ein bisschen. Früher hat es so geheißen, die sind so introvertiert die Waldviertler aber mittlerweile, glaube ich, ist eine gewisse Öffnung da und eine gewisse Ehrlichkeit, Herzlichkeit. Ich erlebe es auch von Gästen, die das positiv erwähnen, dass sie immer so freundlich, so nett serviciert oder empfangen wurden (B10, Z. 521-525).“

Heimatbezug

B1 erwähnt, dass er hier geboren ist, hier lebt und hier sterben möchte (B1, Z. 42-43). B2 war nach der schulischen Ausbildung lange Zeit in einer Stadt und kam aufgrund einer Auszeit zurück ins Waldviertel und wollte nicht mehr zurück in die Stadt, sondern hierbleiben (B3, Z. 205-212). B3 sagt, da kommt sie her und gehört sie hin (B3, Z. 172). Sie glaubt, WaldviertlerInnen haben doch einen sehr eigenen Bezug zur Heimat (B3, Z. 182-186). B5 zählt zu den Waldviertler „Heimkehrern“, ist hier geboren und aufgewachsen, war durch das Studium in der Stadt und hat dort berufliche Erfahrungen gesammelt. Seit vielen Jahren lebt er nun zusammen mit seiner Familie im Waldviertel und leistet in mehrfacher Form seinen Beitrag für die LEADER-Region Waldviertler Grenzland (B5, Z. 133-143). B6 erwähnt, dass er immer regional verwurzelt war und wollte das auch immer bleiben (B6, Z. 145-162). B7 hat einen ganz starken Bezug zum Waldviertel. Er ist hier aufgewachsen, in die Schule gegangen und arbeitet im Waldviertel. Er ist in verschiedenen Vereinen tätig. Damit versucht er aktiv das Waldviertel attraktiver zu machen (B7, Z. 75-85). B8 ist ein gebürtiger Waldviertler, den nichts aus der Region wegbringt. Er sieht es als Lebensraum, Wohnraum sowie als Arbeitsraum (B8, Z. 51-52). B9 ist nicht im Waldviertel geboren, sondern ist aus privaten Gründen ins Waldviertel gezogen. Er sieht sich selber als Waldviertler (B9, Z. 202-211). B10 ist im Waldviertel geboren, hat einen sehr intensiven Bezug sowie eine emotionale Bin-

derung zum Waldviertel und ist sehr engagiert für die Region etwas zu bewirken. Er findet es wichtig, regional zu denken und sich regional zu entwickeln. Er hat es miterlebt, wie vor Jahrzehnten das Waldviertel ein sehr schlechtes Image hatte und erwähnt, dass inzwischen vor allem durch verschiedene Persönlichkeiten und Personen wie Adolf Kastner ein sehr ansehnliches Image erreicht worden ist (B10, Z. 3-46). B11 ist im Waldviertel geboren, war eine Zeit lang nicht im Waldviertel und ist durch ein Jobangebot und privaten Gründen ins Waldviertel zurückgekehrt (B11, Z. 16-21). B12 ist im Waldviertel geboren, war in seiner Jugend jedoch nicht im Waldviertel und meint, er hat dadurch eine etwas andere Mentalität, da er nicht die Schwächen, sondern eher die Chancen sieht (B12, Z. 88-95).

Familie

B1 erwähnte im Interview, dass ein privater, familiärer Grund der Anlass war die Tätigkeit als Führungskraft im Waldviertel aufzunehmen (B1, Z. 51).

B4 hat mit seiner Familie die Annahme des Jobs im Waldviertel beschlossen und erzählt davon, dass er sich sehr gut in die Situation hineinversetzen kann, wie es einem geht als „fremde Führungskraft“. Zuerst war B4 unter der Woche im Waldviertel und ist nur am Wochenende nach Hause gefahren, anschließend hat B4 ein Jahr lang im Waldviertel gewohnt und hat für sich die persönliche Konsequenz gezogen nicht im Waldviertel zu bleiben (B4, Z. 61-68).

4.1.2.5 Tourismus

Im Bereich der Tourismuswirtschaft hatte das Waldviertel in den vergangenen Jahren einen permanenten Zuwachs zu verzeichnen. Der Fokus liegt am Wellnesstourismus und dem sanften Tourismus (Verein Waldviertler Grenzland, 2017, S. 14).

B4 regt an, dass die Region gemeinsam herausarbeiten sollte, was die Stärken sind, womit Geld verdient werden kann und wofür Menschen bereit sind, Geld zu bezahlen. Sie sollten gemeinsam ein Konzept überlegen. Er findet es zum Beispiel spannend, wie viele hervorragende produzierende Betriebe es in der Region gibt und ist der Meinung, dass es sicher für viele interessant wäre sich Produktionsbetriebe anschauen zu können. Er erwähnt in diesem Zusammenhang, dass es in Deutschland die Romantikstraße oder die Fachwerkstraße gibt, welche als Beispiel dienen könnten. Ihm fehle einfach dieser Innovationsgeist (B4, Z. 442-483). B6 betont, dass das Waldviertel Riesentpotential im Sinne der Entschleunigung und der Urlaubsthematik hat. Er ist der Meinung, dass es viele Möglichkeiten gibt und es Sinn macht, zu schauen, welche Nischenthemen es gibt, welche verstärkt aufgegriffen werden können. Er glaubt, dass die

regionalen Spezialitäten auch in Zukunft gefragt sein werden, es sollte überlegt werden, wie diese Spezialitäten einfach ausgebaut werden können (B6, Z. 337-345).

4.1.2.6 Wirtschaft

B2 führt an, dass die Industriestruktur nicht stark ausgeprägt ist. Er ist der Meinung, dass mit größeren Unternehmen mehr Angebot da wäre und vielleicht weniger Personen von der LEADER-Region Waldviertler Grenzland weggehen würden (B2, Z. 524-526). B3 glaubt, dass die wirtschaftliche Entwicklung im Waldviertel schon sehr repräsentativ ist und verweist auf die vielen Mitgliedsbetriebe, die das Wirtschaftsforum Waldviertel mittlerweile hat. Sie meint, diese sind stellvertretend dafür, dass es viel Potential gibt, das sowohl die Region, als auch die Leute am Arbeitsmarkt entwickeln. Sie beschreibt die Wirtschaft im Waldviertel durchwegs als positiv und vermutet, dass es nach Außen ebenfalls so ankommt (B3, Z. 483-490). Sie ist überzeugt davon, dass solche Vereine, wie das Wirtschaftsforum Waldviertel, wo mehrere Betriebe bzw. die EigentümerInnen von Firmen dahinterstehen, auch wenn sie nicht immer alles erreichen können, sehr stark dahinter sind und so in der Region vieles weiterentwickeln können (B3, Z. 1964-1968). B4 sagt, dass es ein paar positive Beispiele von Unternehmen gibt, die regional etwas unternehmen, dass diese Unternehmen jeweils im Waldviertel sitzen, glaubt er, ist eher zufällig. Er vermutet, dass es sicherlich nicht die damals so gewünschte Konstellation war, sondern, dass es Vorgeschichten dazu gibt, welche das ergeben (B4, Z. 97-105). B5 betont, dass es Gott sei Dank mehrere interessante Sparten gibt, die wachsen und erwähnt im Zuge dessen den Gürtel von Industriearbeitsplätzen, in dem Mechatronik und Elektronik, die High-Tech Industrie gefordert ist und es gibt einen hervorragenden Bereich „in der ganzen Holzverarbeitungsgeschichte“. Er betont ausdrücklich, dass der Waldviertler Arbeitsmarkt mehr Arbeitskräfte sucht, als er findet. Das ist aus seiner Sicht ein sehr gutes Zeichen für die Region, da es zeigt, dass hier etwas wächst und gedeiht (B5, Z. 187-200). B6 verweist darauf, dass einzelne Regionen mit diversen Schwerpunkten und nichtvorhandenen Wirtschaftszweigen kämpfen. Er erwähnt im Zuge dessen, dass es sich in den letzten Jahren entwickelt hat, dass Zwettl nur dienstleistungsgetrieben ist und kaum eine Produktion hat. Im oberen Waldviertel sieht es wieder ganz anders aus, dort einige produzierende Betriebe sind, dafür weniger Dienstleistung. Er ist der Meinung, dass jede Gemeinde und jeder Bezirk schauen muss, dass diese Standorte so gut wie möglich erhalten bleiben und alles Mögliche getan wird, damit die Arbeitsplätze gesichert sind. Es sei wichtig, darauf zu schauen, was zusätzlich noch regional getan werden kann, damit die Menschen hierbleiben. Er glaubt, dass es auch ein Auftrag an die Politik ist in den

nächsten 20, 30, 40 Jahren regional darauf zu achten, dass die Abwanderung nicht mehr voranschreitet. Er ist der Meinung, dass sich das Waldviertel auf einem guten Weg befindet und einiges passiert. Er ist davon überzeugt, dass die Leute sehr gerne ins Waldviertel zurückkehren (B6, Z. 278-291). B7 sieht die Wirtschaft als essentiellen Faktor in der Region. Arbeitsplätze sind in der Region sehr wichtig. Nur wenn es die Arbeitsplätze gibt, können die Menschen im Waldviertel leben und sich etwas leisten, die Wirtschaft ankurbeln (B7, Z. 156-161). Er verweist darauf, dass es ein sehr großes Kulturangebot gibt und der Tourismus ein starker Faktor ist. Wichtig sind aus seiner Sicht diese Rolemodels, wie die Waldviertler Schuhe und Sonnentor. Sehr viele Menschen kommen nur wegen diesen Firmen ins Waldviertel. Es ist wichtig zu zeigen, was es sonst noch gibt, dass diese Menschen auch wegen anderen Dingen wiederkommen. Es ist nicht zu unterschätzen, wie viele große Wirtschaftsbetriebe im Waldviertel ihren Sitz haben. Die Zahl ist beträchtlich dafür, dass es immer heißt, es schaut gar nicht so gut aus. Vor allem die Schaffung sowie das Halten von Arbeitsplätzen durch die regionalen Unternehmen ist wichtig, damit die Bevölkerung in der Region wieder wachsen kann. Er glaubt, es sind diese drei großen Säulen, die Kultur, die Wirtschaft und der Tourismus, welche das Waldviertel in der Öffentlichkeit nachhaltig positionieren können (B7, Z. 502-518). B8 glaubt, dass es im Waldviertel viel mehr Wirtschaft gibt, als die Leute eigentlich wissen. Es gibt seiner Meinung nach die Hidden-Champions, nicht jene mit 1000 MitarbeiterInnen. Das ist zum Beispiel der kleine Tischler mit drei Leuten, der irgendwo in Wien beim Meindl am Graben die Polster macht, weil er eine gute Qualität liefert und das geht durch alle Gewerke durch. Es wird nur teilweise nicht wahrgenommen, selbst von den Unternehmen selbst nicht wahrgenommen (B8, Z. 109-117). B9 meint, wenn sich jetzt Kooperationen bilden, ist das auf alle Fälle vorteilhaft. In welcher Hinsicht auch immer. Es haben sich zum Beispiel die Waldviertler Handwerker zusammengetan, um alle gemeinsam den Wiener Markt zu bearbeiten. Die gemeinsame Jobbörse sowie die Jobmesse des Wirtschaftsforum Waldviertel erwähnt er sehr positiv (B9, Z. 332-347). B10 ist davon überzeugt, dass es im Waldviertel schwer große Wirtschaftsbetriebe geben kann, weil es verkehrslagemäßig nicht gut liegt. Er sieht als Erfolgsgeheimnis des Waldviertels, die Klein- und Mittelbetriebe, welche stabile Betriebe sind, welche meistens von Familien gegründet und betrieben werden. Er erzählt, dass es vor Jahren immer geheißen hat, es soll geschaut werden, dass mehr Arbeitsplätze im Waldviertel geschaffen werden. Seit kurzem ist aber nicht die Zahl der Arbeitsplätze das Problem, sondern die Zahl der MitarbeiterInnen, die nicht gefunden werden. Dabei muss unterschieden werden in hochqualifizierte Arbeitsplätze, das heißt akademische Arbeitsplätze, von denen es in der Region zu

wenige gibt, und der arbeitenden Struktur, in welcher derzeit mehr MitarbeiterInnen benötigt werden würden. Er äußert sich abschließend darüber, dass es wirtschaftsmäßig zweifelsohne eine durchwegs positive Entwicklung gibt, die aber noch gesteigert werden muss, vor allem in der höherqualitativen Arbeitswelt (B10, Z. 144-162). B12 glaubt, das Waldviertel wird grundsätzlich immer unterschätzt, was Wirtschaft betrifft. In der LEADER-Region Waldviertler Grenzland, vor allem im Bezirk Gmünd, gibt es Industriebetriebe, welche aus der Region stammen und sich auch ohne eine Autobahn gut entwickelt haben, diese sind weltweit bekannt und grundsätzlich gut unterwegs. Es ist ein großes Entwicklungspotential da, vor allem wenn man bedenkt, dass es zwei Pilot-Regionen für den Breitbandausbau im Waldviertel gibt. Bis Ende 2018 sind über 30 Prozent vom Waldviertel mit dem Breitband versorgt, dadurch kann in der LEADER-Region Waldviertel Grenzland vieles entstehen (B12, Z. 178-199).

Arbeitsmarkt

B1 glaubt, dass im Waldviertel sehr gerne gejammert wird und man übersieht, dass es eine Fülle von Klein- und Kleinstbetrieben gibt, die auch international konkurrenzfähig sind. Es gibt viele High-Tech Firmen im Waldviertel. Das Problem für größere Firmen ist oft die Verkehrsanbindung. Es braucht seiner Meinung nach aber auch Jobs, staatliche Stellen, oder Landesstellen die in die Region verlagert werden (B1, Z. 78-87). B3 meint, der Wunsch im Waldviertel zu bleiben, ist bei vielen da. Nur wissen die wenigsten was das Waldviertel für ein Angebot bietet. Sie erwähnt, dass die Informationsplattformen dafür relativ minimalistisch sind und die Personen selber aktiv werden müssen und schauen, welche Unternehmen es im Waldviertel gibt (B3, Z. 672-677). B5 betont, die Waldviertler Arbeitskräfte sind nicht nur im Waldviertel gesucht, sondern werden auch im Umraum bis Wien und Linz gesucht. Das heißt, sie werden dort gerne beschäftigt, weil sie zuverlässige MitarbeiterInnen sind. Wenn es genügend Arbeitsplätze im Waldviertel gibt, dann können diese in der Region bleiben und die Unternehmen eine Wachstumsstrategie fahren (B5, Z. 79-83). B5 erwähnt, dass das Waldviertel viele Arbeitskräfte sucht. Das Bewusstsein vieler Eltern und auch LehrerInnen, dass das Waldviertel auch eine Arbeitsregion ist, ist noch zu wenig da. Das muss bewusster gemacht werden, da qualifizierte Arbeitskräfte in der Region gebraucht werden (B5, Z. 257-264). B9 erwähnt, dass im Arbeitsumfeld die soziale Komponente, das Netzwerk, das man untereinander hat, etwas ganz Besonderes ist. Wie die Entscheidungen getroffen werden und wie im Waldviertel gearbeitet wird, ist anders als in Wien (B9, Z. 280-285). B11 denkt, dass grundsätzlich Waldviertler Arbeitskräfte überaus geschätzt sind, vor allem im Wiener Raum. WaldviertlerInnen werden auch grundsätzlich mit of-

fenen Armen aufgenommen, da sie bodenständig und fleißig sind. Er denkt, dass es grundsätzlich im Waldviertel gute Arbeitskräfte gibt, allerdings auch sehr limitiert. In der Region ist das infrastrukturelle Thema sehr schwierig (B11, Z. 121-139).

Staatliche Maßnahmen zur Stützung der Konjunktur

Unter staatliche Maßnahmen zur Stützung der Konjunktur werden alle Themen zusammengefasst die sich mit den Anreizen für Investitionen sowie mit der Sicherung des Arbeitsmarktes befassen.

Staatliche Stellen

B1 betont, dass es in der LEADER-Region Waldviertler Grenzland keine staatlichen Stellen gibt, die relativ leicht, vor allem in Zeiten von Internet, mit schnellen Datenverbindungen am Land sein könnten (B1, Z. 25-28).

Wirtschaftsstandort

B1 äußert sich in Hinblick auf die Zukunft des Waldviertels wie folgt:

„Ich glaube, dass das Waldviertel Chancen hat. Für mich die große Frage ist, und das ist nicht nur für das Waldviertel, hält man solange durch bis das Umdenken beginnt und bis dieser Globalisierungswahn im Kleinen, dass ich glaube ich muss ein Land wie Österreich globalisieren, in dem ich alles in die Städte hineinziehe, sich umdreht. Also das ist für mich so die Sorge. Ich glaube absolut an die Zukunft des Waldviertels, auch als Wirtschaftsstandort (B1, Z. 417-422).“

Vergleichsweise dazu führt B2 an, dass das Waldviertel der ideale Wirtschaftsstandort ist, aufgrund dessen, weil es in der Region „gescheite und gute“ Leute gibt, die gerne arbeiten und sich auch für etwas einsetzen. Ansonsten ist es absolut der falsche Standort, weil das Unternehmen logistisch „im letzten Eck“ sitzt und nicht dort, wo es eigentlich sein sollte. Nämlich in der Nähe einer Autobahn, in der Nähe von Städten. Es ist jedoch die Heimatsverbundenheit des Familienunternehmens ausschlaggebend dafür, dass das Unternehmen den Sitz hier belässt (B2, Z. 221-233). Vergleichsweise dazu sagt B4, er würde es nicht behaupten, dass es der ideale Standort für das Unternehmen ist, aber es ist der Standort für das Unternehmen, weil es so entschieden wurde und nachdem es einen extremen Schwerpunkt hier bietet, ist die Größe alleine einfach Grund das so zu belassen. Das kann man nicht mehr in Frage stellen (B4, Z. 71-74). B4 sagt ergänzend über den Wirtschaftsstandort folgendes:

„Ich glaube, ein ganz ein Riesenvorteil ist, dass zum Beispiel Grundstücke sehr günstig sind, dass es noch kein Platzproblem gibt, dass es noch eine sehr sehr

intakte Umwelt gibt. Also, wenn eine nehmen wir an, man verpflanzt eine komplette Familie von irgendwoher ins Waldviertel, dann kann es gut funktionieren [...] weil es gibt ein schönes Freizeitangebot und man kann dann Fahrradfahren, und es gibt Schulen und so weiter. Das wird wahrscheinlich funktionieren. Ich glaube, für diese Einzelspieler ist es nicht optimal aber ansonsten ist es ein sehr attraktiver Standort (B4, Z. 417-423).“

B5 meint, dass wenn innovativ etwas entwickelt werden soll, dann muss auf die Ressourcen gesetzt werden, die das Waldviertel hat. Eines der Ressourcen ist die Industrielandwirtschaft mit den High-Tech-Betrieben. Die Ressourcen Holz, Landwirtschaft sowie Glasfaser sollten verstärkt mit ihren Schwerpunkten in Arbeitsplätze umgesetzt werden (B5, Z. 310-329). B5 betont, dass die Ressource Bildung bewusst gemacht werden muss (B5, Z. 794-801). B6 erwähnt, dass es aufgrund der Möglichkeit, die regionalen Rohstoffe hier wachsen zu lassen, der ideale Standort für das Unternehmen ist (B6, Z. 169-170). B9 führt an, dass einmal die Grenze da gewesen ist und das Waldviertel sich nach wie vor noch nicht wirklich erholt hat von der Öffnung. Es richtet sich seiner Meinung nach alles nach St. Pölten, Krems und Wien aus. Die Steppen des Wissens sind in Wien, St. Pölten, Krems, Linz oder sonst irgendwo, aber nicht im Waldviertel. Er meint, mit dem Internet ist es jetzt ein bisschen besser, weil das Wissen jetzt dadurch überall verfügbar ist. Hinsichtlich des Verkehrs betont er, dass alles sehr lang dauert für die WaldviertlerInnen. Die Arbeitsplätze sind auch ein wesentliches Thema, die Arbeitslosigkeit ist im Schnitt im Waldviertel immer noch etwas höher als sonst irgendwo in Niederösterreich. Es gibt auch nur beschränkte Ausbildungsmöglichkeiten. Dementsprechend gehen viele zum Studieren in die Stadt. Ein wesentlicher Punkt sind auch die Kinderbetreuungsmöglichkeiten mit den entsprechenden Einrichtungen. Ohne Auto geht im Waldviertel nahezu nichts und der öffentliche Verkehr funktioniert eher beschränkt. Er erwähnt auch bezüglich Internet, dass das Waldviertel lange geschlafen hat (B9, Z. 73-116). B9 ist der Meinung, dass WaldviertlerInnen die hier ihr Unternehmen führen, Regionsbewusstsein haben (B9, Z. 224-225), weil das Waldviertel nicht der optimale Standort für Unternehmen ist und argumentiert dies folgendermaßen:

„Jeder Unternehmer sagt, wegen was? Nur wegen der schönen Landschaft? Das ist zu wenig. Weil ich einfach infrastrukturell weit weg bin vom Schuss und wo kriege ich meine Leute her? Ich brauche, wenn ich irgendwas tue, hochqualifizierte Menschen, die bei mir da arbeiten und frag einmal in Wien die Leute, die von Universitäten kommen. Die sagen, das letzte was ich tue ist, dass ich ins Waldviertel gehe. Weil Natur alleine zu wenig ist. Es heißt immer,

arbeiten wo andere Urlaub machen. Was mache ich dann sonst da? In den Ballungszentren habe ich kulturelles Angebot, da habe ich Freizeitangebot und da habe ich was auch immer. Da kann ich mir aussuchen was ich will und das habe ich da nicht. Da musst schon ein bisschen ein Freak sein, dass du sagst, im Waldviertel da bleibe ich (B9, Z. 245-254).“

B10 glaubt an das Waldviertel als Wirtschaftsstandort und beschreibt dies wie folgt:

„Ich habe vor einigen Jahren bei einer Diskussion einmal erwähnt, dass das Waldviertel meiner Meinung nach in den nächsten Jahrzehnten eine ganz große Bedeutung kriegt in Europa. Denn das Waldviertel ist im Zentrum Europas. Wenn man sich die Karte anschaut, liegt das Waldviertel genau Mitten in Europa und es liegt eigentlich, wenn man so schaut, Wien, Prag, Salzburg oder wo man immer hingehet diese größeren Städte, liegt es genau mitten drinnen. In den Verkehrsachsen, wenn ich so gehe, ich fahre von Linz nach Prag, ich fahre von Wien nach Prag, ich fahre von Salzburg nach Wien und mitten drinnen da liegt das Waldviertel. Ich behaupte immer, wenn Manager vielleicht in einigen Jahren oder Jahrzehnten einmal eine Auszeit brauchen, dann müsste das Waldviertel es sein, weil es von überall ungefähr gleich weit, gleich gut erreichbar ist. Das müssen wir erst zusammenbringen durch entsprechende Verkehrsverbindungen. Also diese Unberührtheit müssen wir anbieten und nicht zerstören. Das, glaube ich, wäre eine Möglichkeit es so zu positionieren (B10, Z. 217-230).“

B10 ist der Meinung, dass ein stärkeres politisches Gewicht dem Waldviertel helfen würde und dadurch Wesentliches, wie zum Beispiel die Straßenanbindungen, verbessert werden könnte (B10, Z. 547-549). Er glaubt, dass das Waldviertel enorme Chancen in Zukunft hat. Es ist nur noch nicht auf diesem Weg. Momentan geht vieles noch hinunter oder in Kleinstrukturen. Wichtig ist, dass es mit den Anbindungen und der Breitbandinitiative gelingt diese Möglichkeiten regional zu schaffen (B10, Z. 567-573). B11 meint, dass es aufgrund der guten Leute viel Potential gibt, aber die Rahmenbedingungen zukünftig dementsprechend sein müssen (B11, Z. 811-826). B12 erwähnt, dass momentan im wirtschaftlichen Bereich eine viel stärkere Positionierung auf dem Thema Wald, Holz mit allen Facetten liegt (B12, Z. 274-286).

4.1.3 Förderung der Gleichstellung der Geschlechter

In dieser Kategorie werden alle Punkte zusammengefasst, die sich mit der Gleichstellung von Männern und Frauen befassen und auch mit Problemen, welche es in dem Zusammenhang gibt.

4.1.3.1 Karrieremöglichkeiten

In Hinblick auf die Karrieremöglichkeiten der Geschlechter spricht B3 folgendes an:

„Wo ich einfach hinmöchte ist, ich suche wen als zukünftige Führungskraft, dass ich nicht schon im Vorhinein sag, ich suche da einen jungen Burschen, der sich dorthin entwickeln kann. Sondern es kann auch ein Mädels sein (B3, Z. 1801-1803).“

Vergleichsweise dazu erwähnt B5:

„Wir sind schon ganz stark daran interessiert, dass wir verstärkt auch Frauen in technischen Berufen finden. Sie sind unterschiedlich erfolgreich. Bei den Lehrlingen schauen wir immer ganz gezielt, dass wir Frauen und Mädchen dabei haben. Wir haben jetzt wieder einige geschickte Frauen die das auch als einen zweiten Beruf gelernt haben und jetzt wieder einsteigen. Also der Versuch ist da, aber es ist eine Herausforderung. Es ist nicht so einfach (B5, Z. 630-635).“

4.1.3.2 Frauenquote

Das Unternehmen B1 unterscheidet sich wesentlich von allen anderen befragten Unternehmen und Institutionen mit einer sehr hohen Frauenquote (B1, Z. 308). B2 sieht eine Frauenquote sehr offen, in der Geschäftsleitung des Unternehmens wird diese sehr differenziert gesehen. Die Durchmischung in der Führungsebene geht ab bzw. fehlt (B2, Z. 1787-1791). B3 glaubt, dass das Potential dahinter noch ein wenig zu wenig gesehen wird (B3, Z. 1788). B5 beschreibt die Situation im Unternehmen wie folgt:

„Wir wurden auch im Führungsteam schon weiblicher. Leider sind uns da zwei Frauen abhandengekommen, im Führungsteam. Sei es jetzt im Einkauf, sei es im Vertrieb und sei es in der Haustechnik. Wir sind im Moment wieder sehr Männer lastig, nicht weil wir Frauen nicht wollen. Das hat sich halt so ergeben, dass bei den nachbesetzenden Positionen sich hauptsächlich mehr Männer beworben haben und geeignete dabei waren. Aber es ist uns bewusst, dass es uns auch gut täte da auch im Führungsteam wieder mehr weiblicher zu sein. Weil doch die Denke Frau eine andere ist. Und da sind wir momentan vermänn-

licht. Und die Frauenquote hat sich. Jetzt ist die eine auch noch ausgeschieden. Es ist uns bewusst, sagen wir so (B5, Z. 686-695).“

B7 denkt eine generelle Gleichberechtigung wäre noch wichtiger als Frauenquoten einzuführen, dies fängt aus seiner Sicht schon bei den Gehaltstrukturen an. Er ist aber kein Fan davon mit muss irgendetwas zu machen (B7, Z. 464-469). B8 sieht es nicht nötig eine verpflichtende Quote festzulegen. Er sieht es eher als Aufgabe, dass nach den fachlichen Kompetenzen entschieden wird und sich nicht auf das Geschlecht bezogen werden sollte (B8, Z. 223-225). B9 erwähnt, dass eine Frauenquote erfüllt werden muss und betont dabei, dass es nicht einfach ist in bestimmten Bereichen jemanden zu finden. Durch die Quoten muss man sich bemühen und somit ist diese vermutlich auch notwendig (B9, Z. 724-744). B10 hält von einer Frauenquote überhaupt nichts, er ist absolut für Gleichberechtigung. Wenn es Gleichberechtigung gibt, dann braucht man keine Quoten. Er sieht Quoten als etwas Unwürdiges. Es sollte nicht erzwungen werden, sondern sich von Natürlichkeit ergeben. Dabei sollte immer die Qualifikation ausschlaggebend sein (B10, Z. 467-483). B11 erwähnt, dass die Frauenquote im Unternehmen in den Führungsgremien bei null liegt, was er persönlich sehr schade findet. Er wüsste aber nicht wie sich das kurzfristig oder mittelfristig drehen könnte, weil viele Führungspositionen intern besetzt werden und es zwischen 80 und 85 Prozent männliche Mitarbeiter gibt im ganzen Unternehmen. Es ist die Philosophie, dass den internen MitarbeiterInnen die Chance gegeben wird sich weiterzuentwickeln, bevor extern rekrutiert wird. Es ist eine sehr männerdominierte Branche und es bewerben sich sehr wenige Frauen in dem Bereich (B11, Z. 663-674). B12 ist davon überzeugt, dass eine gute Durchmischung hilfreich ist (B12, Z. 563-571).

4.1.3.3 Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben

B3 meint, das Unternehmen trägt unterstützend bei und äußert sich wie folgt dazu:

„Wir sind schon stark positioniert als familienfreundliches Unternehmen. Also wir schauen auch, dass die Kinderbetreuung unserer Mitarbeiter gewährleistet werden kann. Also wir unterstützen sowohl im Kinderkrippenalter, im Kindergarten als auch Hort, bis zum 15 Lebensjahr (B3, Z. 748-752).“

B5 erwähnt, dass das Unternehmen geeignete Arbeitszeitmodelle für seine MitarbeiterInnen sucht, da die Arbeitszeit ein wesentliches Kriterium der Familienfreundlichkeit ist (B5, Z. 663-670). B9 erwähnt, dass es immer wichtiger wird und ohne Familienfreundlichkeit zukünftig überhaupt nichts mehr geht. Es hängt mit flexiblen Arbeitszeiten zusammen. Familienfreundlich ist das um und auf, sonst bleibt keine Familie lange da

(B9, Z. 711-716). B10 ist der Meinung, dass es ganz wichtig ist familienfreundlich zu sein, denn nur dann haben wir den Nachwuchs den wir unbedingt brauchen (B10, Z. 462-464). B12 merkt an, dass stark auf die individuellen Bedürfnisse Rücksicht genommen wird, was Arbeitszeit betrifft, wenn es sich um Frauen mit Kindern handelt (B12, Z. 544-546).

V-Faktor

B12 erzählt, dass vom Bundesministerium für Soziales und von der EU dieses Projekt finanziert wird. Dieses ist in 40 Betrieben zu entwickeln und umzusetzen. Es werden Modelle für Kleinkinderbetreuungen, Gemeindemodelle, Modelle in denen Betriebe gemeinsam mit Gemeinden etwas machen forciert. Dies geht hin bis zu Themen wie Homeoffice. Vor allem in den Pilotprojekten für Breitband ergeben sich plötzlich neue Möglichkeiten. In Summe dauert das Projekt zwei Jahre (B12, Z. 633-653).

4.2 Einfluss unternehmensspezifischer Faktoren

In dieser Kategorie werden alle Punkte zusammengefasst, von denen angenommen wird, dass durch diese besonderen unternehmensspezifischen Faktoren die ManagerInnen in der Region tätig werden könnten.

4.2.1 Personalwesen

Im Personalwesen werden alle Informationen angeführt, die rund um die Personalführung und Personalverwaltung erwähnt wurden.

B6 beschreibt die Besonderheiten seines Jobs im Unternehmen wie folgt:

„Wir sind als Personal sag‘ ich mal, Entwickler oder Talenteförderer, wie wir uns jetzt nennen, immer aktiv unterwegs und keine dienstleistungsgetriebene serviceorientierte Personalentwicklung. Viele Unternehmen sind mit einer Personalabteilung als Dienstleister unternehmensintern ausgestattet. Wir sag‘ ich immer, bestimmen und formen das Unternehmen. Ob das jetzt ist im Sinne der Aus- und Weiterbildung, im Sinne einer strategischen Weiterentwicklung, im Sinne wie wollen wir Recruiting bei uns leben, wie möchten wir mit altersgerechter Organisation im Unternehmen umgehen, was heißt Employer Branding im Sinne einer Zukunftsstrategie (B6, Z. 30-37).“

4.2.1.1 Personalführung

Unter Personalführung werden alle Daten erfasst, welche sich mit der zielorientierten Einbindung von Arbeitskräften in die Aufgaben des Unternehmens befassen.

Personalplanung

Hinsichtlich der Personalplanung gibt es im Unternehmen von B1 generell nur das Thema der Nachfolgeplanung, wobei meistens die nachfolgenden MitarbeiterInnen vom ausscheidenden Personal, oder von KollegInnen vorgeschlagen werden (B1, Z. 263-275). B2 erzählt, dass das Unternehmen grundsätzlich nach Personal sucht, welches in der Nähe des Arbeitsortes den Lebensmittelpunkt hat und lange im Unternehmen verweilen kann (B2, Z. 93-98). Er ist der Meinung, dass das Unternehmen damit vielen Bewerbern etwas Gutes tut, vor allem wenn Personen wieder in die Region zurückkehren möchten (B2, Z. 116-122). B3 erwähnt, dass die Verbundenheit zur Heimat und zu seinem Arbeitgeber sehr stark ist. Das klassische Jobhopping und die Hire-and-Fire-Mentalität, so wie es in Städten gang und gäbe ist, gibt es in den Unternehmen in der Region nicht (B3, Z. 252-259). B5 erzählt über die Personalaufnahme und Planung:

„Als wachsender Betrieb muss man auch schauen, dass man einen Altersmix hat. Wir nehmen auch liebend gerne auch wieder Leute auf, die schon Berufserfahrung haben, die Waldviertler Heimkehrer sind. Die halt in der großen weiten Welt gearbeitet haben und dann wieder. Weil sie ein Elternhaus daheim haben das sie jetzt kriegen oder dem Stress der Stadt ausweichen wollen. Also, eine Generationenmischung im Betrieb ist schon gescheit. Ich muss schauen, dass wenn Know-How Träger in Pension gehen oder, weil sie in Altersteilzeit gehen, dass ich rechtzeitig wen nachbesetze. Ein Mix, und dass ist manchmal, wenn ich jetzt die neuen Informationstechnologien Social Media Geschichten nehme. Das ist schon für manche, was tun die ganze Zeit mit dem Handy oder solche Geschichten. Also Generationenmix ist, wenn wir langfristig wettbewerbsfähig bleiben wollen, ganz ganz wichtig. Wenn ich zu viele Alte habe, geht mir Know-How verloren, mit zu viele Jungen tue ich mir auch schwer. Ich muss halt immer wieder schauen bei der Mitarbeiteraufnahme ich nehme auch nicht nur Schulabgänger auf, oder Uni, FH Abgänger, sondern auch immer wieder Leute mit Erfahrung, die ins Waldviertel zurückwollen und nicht nur von Wien aus zurückwollen. Sondern wir haben auch Leute aus Tirol, die sich da im Waldviertel ansiedeln wollen in den Alterstagen und auch hier arbeiten wollen (B5, Z. 604-621).“

B5 betont, dass im Unternehmen immer zuerst intern Stellen ausgeschrieben und dadurch Entwicklungspotentiale geschaffen werden (B5, Z. 804-806).

Generationsmanagement

B1 führt an, dass das Generationsmanagement gerade ein sehr wichtiges Thema im Unternehmen ist, weil alle drei Letztverantwortlichen innerhalb der nächsten Jahre in Pension gehen (B1, Z. 226-229). B2 erwähnt, dass es im Unternehmen eine totale Durchmischung gibt, da nichts verhindert wird. Es werden nicht nur junge, sondern auch ältere MitarbeiterInnen aufgenommen. Es gibt ein gutes Betriebsklima, altersgemischte Teams, in dem Alt und Jung miteinander arbeiten können und sollen (B2, Z. 1602-1610). B3 erzählt, dass das Thema Generationsmanagement bei ihnen vor zwei Jahren im Unternehmen als Weiterbildungsschwerpunkt gesetzt worden ist, dabei sind vor allem die Führungskräfte sensibilisiert und weiterentwickelt worden. Es wurden Belegschaftsstrukturanalysen gemacht, damit für jeden Bereich bekannt ist, wo die Anwendungspotentiale sind und wo der Altersdurchschnitt liegt. Das Durchschnittsalter lag über die Gruppe hinweg bei fast 40 Jahren, was Potential aufgeworfen hat Maßnahmen in dem Bereich zu setzen (B3, Z. 1580-1591). B4 erwähnt, dass es im Unternehmen noch kein Bewusstsein dafür gibt (B4, Z. 296). B8 sieht das Generationenmanagement als eine der größten Herausforderungen im Unternehmen. Es stellt sich immer die Frage, wer von wem lernt. B8 erwähnt, dass er sich von seinem Lehrling den Zugang von Social Media und dessen Einsatz erklären lässt um „up-to-date“ zu sein. Es ist nicht mehr das klassische Bild sowie früher, wo nur der Jüngste vom Ältesten, was dieser schon Jahre lang macht, lernt. Im Unternehmen gibt es in diesen Punkten immer wieder Konfliktpotential, da inzwischen bis zu vier Generationen zusammen unter einem Dach vereint sind und jede Generation ihre Eigenheiten hat (B8, Z. 203-209). B9 bringt zur Erläuterung folgende Beispiele für das Generationenmanagement:

„Das haben wir zum Beispiel in der demografischen Analyse, wo wir da einige Projekte drinnen haben. Mehrgenerationenwohnen zum Beispiel. Und das hat wirklich auch den Auftrag, aufgrund der demografischen Entwicklung wo es ja jetzt immer mehr alte Leute gibt. Das ist schon so, die verlieren den Anschluss. Also nicht untereinander sind die eh schon gut vernetzt. Es ist ja eine 60-jährige die fährt eh nicht mit dem Pensionistenbus irgendwohin, weil die einkaufen gehen und viele Dinge machen. Aber was anderes ist, wenn man den Kontakt zur Jugend verliert. Das sehe ich sehr wohl ja. Das passiert. Außer man ist noch zusätzlich selber in dem Alter auch in Vereine engagiert. Das was ich aber eher so sehe, da sind relativ wenige Junge engagiert außer was am Land üblich ist, die Blasmusik und das ist die Feuerwehr. Sportverein. Genau. Da sind die Jungen engagiert. Aber alles was ein bisschen anders ist. Zum Beispiel das Sied-

lungsverein in Gmünd. Die haben einen Altersdurchschnitt von 70 Jahren, also da fehlt es ein bisschen an der jungen Generation. Das Ziel ist es natürlich auch tatsächlich auch Junge Menschen auch in solche Vereine zu kriegen. Naturparkvereine, was wir eigentlich haben, dass sich Junge auch dort engagieren und sich auch wohlfühlen können. Aber da gehören auch die Alten dazu, dass man die nicht quasi als proforma Jugendlichen da drinnen sitzen hat. Damit man halt auch einen Jungen hat, sondern, dass man ihnen tatsächlich etwas tun lässt, dass man ihnen Verantwortung gibt und sie wirklich tun lässt und jeder der gemeinnützig in einem Verein engagiert ist, der bleibt nur dort dabei, wenn er das Gefühl hat, dass er dort gebraucht wird, so dass er sich irgendwo ein bisschen verwirklichen kann, was auch immer das ist. Ich glaube das kann man sicher etliches tun und ich glaube da muss man auch zum Teil Informationen und Ausbildungen auch an die Vereine geben oder vielleicht auch in die Gemeinden. Wenn zum Beispiel der Jugendgemeinderat einer Gemeinde 47 Jahre alt ist, dann stimmt irgendwas nicht (B9, Z. 634-661).“

B10 ist absolut für Durchmischung, in jeder Hinsicht. Das beste Arbeitsklima herrscht seiner Meinung nach dort, wo Männer und Frauen arbeiten. Die Mischung zwischen Frauen und Männer ist genauso wichtig wie die Altersdurchmischung. Es fehlt eine gewisse Erfahrung, wenn nur Junge beschäftigt werden, hingegen fehlt der Nachwuchs, wenn nur ältere Arbeitskräfte angestellt sind (B10, Z. 418-426).

Personalentwicklung

B2 erwähnt, dass es relativ einfach wäre, wenn alle Führungskräfte so denken würden wie die Geschäftsführung. Es könnte alles dezentralisiert gemacht werden, wenn die Führungskräfte vernetztes Denken mitbringen und sich direkt um die Beobachtung des Potentials der MitarbeiterInnen kümmern würden. Wenn jedoch alles zentral gesteuert werden muss, braucht man ein sehr gutes System dafür (B2, Z. 1244-1251). Um die Optionen näher auszuführen die es im Unternehmen gibt ergänzt B2:

„Es ist nicht ausgeschlossen, dass als Parade- oder Märchengeschichte ein Lehrling zur Führungskraft wird. Von denen haben wir relativ viele (B2, Z. 1441-1444).“ „Wir schauen auch extra darauf. Also, ich glaube, dass ein Lehrling mehr Aufmerksamkeit bekäme, wenn er sich weiterentwickeln möchte als ein anderer Mitarbeiter, weil wir genau auf die Gruppe schauen. Aber es werden alle berücksichtigt. Das ist halt relativ schwierig. Vor allem, im Grunde hat jeder die gleichen Chancen. Jeder kann alles werden. Nicht jeder schafft es, manche

überschätzen sich halt durchaus auch. Das ist nun mal so, oder? Es kann nicht jeder für alles geeignet sein (B2, Z. 1451-1460).“

B3 erzählt, dass im Unternehmen ganz bewusst vom Schritt weggegangen worden ist, bestehende Mitarbeiter direkt anzusprechen. Es liegt größtenteils in die Verantwortung der Mitarbeiter ihren Karriereweg zu planen (B3, Z. 1279-1281).

B5 erzählt von einem Traineeprogramm, welches im Unternehmen eingesetzt wird:

„Wir haben zum Beispiel ein Traineeprogramm, wo ich den Mitarbeiter aufnehme, denen ich am Ende noch nicht sagen kann wo sie letzten Endes landen werden. Das Traineeprogramm heißt bei uns eineinhalb Jahre. Drei bis fünf Ausbildungsblöcke, heißt aber auch, dass man am Ende intern ausgebildet wird. Traineeprogramm, wo ich Leute, die gut sind, entsprechend herantühre und die dann im Laufe ihres Programms erkennen, in welcher Funktion, welche Aufgaben sie bei uns landen werden (B5, Z. 503-509).“

B8 beschreibt, dass Karrieremodelle sich aufgrund der Jahresgespräche entwickeln, die zwischen den Führungskräften und den MitarbeiterInnen stattfinden. Durch diese haben die MitarbeiterInnen die Chance, sich weiterentwickeln zu können und es ist mit den Bedürfnissen des Unternehmens abgestimmt (B8, Z. 227-230). B11 erzählt, dass es im Unternehmen sehr wichtig ist, dass die MitarbeiterInnen vom Qualifikationsniveau auf Stand bleiben. Es wird über Cross Trainings versucht eine gewisse Einsatzflexibilität zu erreichen (B11, Z. 488-490). In einer Wissensmatrix wird dokumentiert welche Inhalte transportiert und verstanden wurden (B11, Z. 635-638). B12 erwähnt, dass eine bestimmte Ausbildung für den Job von Vorteil ist. Es gibt eine lange Einschulungsphase, die mit viel learning by doing erfolgt (B12, Z. 537-539).

Talent Management

B3 äußert sich zur Bedeutung von Talent Management im Unternehmen wie folgt:

„Für meine Begriffe. Also, sehr wichtig aber noch viel zu wenig angekommen in den Köpfen. Einfach, weil ich meine Talent Management ist jetzt ein neuer Begriff, der keinem was sagt, von unseren Bereichsleitern. Gar nicht negativ gemeint. Aber klar, die kennen das nicht. Ich kenne es vom Studium, also ich weiß es was es ist. (B3, Z. 1418-1421).“

B3 erwähnt, sie muss das als Personalentwicklerin vertreten können, dass sie sagen kann, sie sieht in allen ArbeitnehmerInnen das Potential, mehr zu erreichen oder gewisse Talente mitzubringen. Es gibt Schlüsselpositionen, bei denen nur 10 Prozent oder weniger in Frage kommen (B3, Z. 1434-1438). B5 sagt, alle MitarbeiterInnen haben Talente, laut seiner Einschätzung. Für mache NachwuchsexpertInnen bzw. für Nachwuchsführungspositionen werden entsprechend gezielte Fördertraineeprogramme gemacht. Eine nachhaltige Qualifikationsbetreuung, ist im Unternehmen ein ganz ein wichtiges Thema. Was noch wichtig ist, beim Talent Programm, ist die Optimierung der Führungskräfte. Dazu wird eine Selbsteinschätzung gemacht, welche Teil des Gespräches ist (B5, Z. 513-537).

B6 ergänzt folgende Ansicht:

„Jeder Mensch hat Talente, meiner Meinung nach. Das geht einfach darum, das ist im Unternehmen genauso wie im Sport oder in der Freizeit auch so, ich muss einfach schauen was kann der- oder diejenige gut. Wenn ich das herausgefunden habe, dann muss ich dort ansetzen, dass das was er gut kann vielleicht um eine Spur besser wird und dann wirst du meistens genau jemanden vorfinden, der genau dort high performt sag´ ich. Der dann es schafft, diesen Arbeitsbereich und diese Aufgabe sehr sehr gut abzuwickeln. Das ist einfach unsere Aufgabe. Also, da glaube ich muss man auch dann das zulassen, dass jeder Mensch einfach andere Stärken hat und genau diese muss man entwickeln, finde ich und dann passt das auch ganz gut. Und funktioniert bei uns denke ich auch sehr gut, noch dazu. Relativ einfach, finde ich. Da gibt es jetzt nicht irgendwelche hochkomplizierten Analysetools, oder vorgaben. Brauche ich nicht (B6, Z.506-516).“

Alle MitarbeiterInnen haben aus Sicht von B8 ein Talent, in diesem Unternehmen wird mit einem Jahresgespräch erörtert, welche Vorstellungen die MitarbeiterInnen haben und festgelegt, wie sich die MitarbeiterInnen weiterentwickeln können. Bisher ist dies in allen Fällen erfolgreich gelungen (B8, Z. 187-190). B11 erzählt, dass Talent Management im Unternehmen in zwei Ebenen betrachtet werden kann. Es gibt ein globales Talent Management mit globalen Pools und Projekten, parallel dazu wird regional ein Talente Pool generiert, dabei wird sich über MitarbeiterInnengespräche ein Überblick verschafft (B11, Z. 515-521).

Personalkommunikation

B1 berichtet über die Betriebskommunikation im Unternehmen, dass alles lückenlos dokumentiert wird und es zum Wissensaustausch regelmäßige Teammeetings gibt. Vom Unternehmen wird einmal im Jahr ein Klausurtag veranstaltet mit Themen wie Teambuilding, oder Kommunikation (B1, Z. 247-254). B2 berichtet darüber, dass es im Unternehmen eine Übergangsfrist gibt, wenn jemand aus dem Unternehmen ausscheidet, damit das Wissen sichergestellt werden kann. Es ist üblich, dass die älteren den jüngeren MitarbeiterInnen als Mentor für Fragen zur Verfügung stehen und ihr Wissen weitergeben. Es wird aber auch als wichtig angesehen, dass die Jungen ihr Wissen und ihre Ideen einbringen (B2, Z. 1618-1729). B4 erwähnt, dass das Wissen nicht strukturiert weitergegeben wird, sondern, dass es eher zufällig passiert (B4, Z. 305-307). Es gibt lediglich zufällige Zusammentreffen von Personen, da es wenige SpezialistInnen gibt (B4, Z. 321-323). B8 erzählt, dass vieles digital erfasst und schriftlich weitergegeben wird. Es gibt verpflichtende Meetings, in denen alle MitarbeiterInnen des Unternehmens teilhaben müssen, damit sichergestellt wird, dass die Lehrlinge den gleichen Wissenstand haben, wie die Geschäftsführung (B8, Z. 211-213). B9 betont, dass persönliche Netzwerke im Job Vorteile haben und dadurch auch das Leben lebenswerter machen (B9, Z. 831-833). B12 sieht es sehr ähnlich (B12, Z. 300). B11 beschreibt, dass es im Unternehmen ein Junior-Senior-Modell gibt, bei dem die jüngeren MitarbeiterInnen den Älteren zugeordnet werden, eine Art Mentoren-System. Dies ist ein wesentliches Thema um den Wissenstransfer zu sichern und eine Nachfolgeplanung rechtzeitig zu starten. Des Weiteren wird mit Cross Trainings bereichsübergreifend Wissen ausgetauscht (B11, Z. 617-623). B12 führt die Kommunikationsmöglichkeiten zur Sicherstellung des Wissenstransfers an, dabei steht Coaching hoch im Kurs (B12, Z. 592-594).

4.2.1.2 Personalverwaltung

In diesem Abschnitt werden administrative sowie informationelle Aufgaben des Personalwesens abgebildet.

Personalbeschaffung bzw. Personalmarketing

B2 betont, dass das Thema dieser Masterarbeit für das Unternehmen sehr wichtig ist, weil es relativ schwierig ist Führungskräfte zu finden. Es ist vor allem schwer Personen zu finden, welche wirklich im Waldviertel sein wollen bzw. sein können. Durch die IMC Fachhochschule Krems wurde es nun etwas leichter, weil es dadurch eine Möglichkeit für diejenigen, die im Waldviertel studieren, gibt und dableiben wollen (B2, Z. 22-28).

B3 erwähnt, dass im Führungskräftebereich viel extern rekrutiert wird (B3, Z. 50-51). Des Weiteren wird wie folgt über eine Tendenz berichtet:

„Die Arbeitnehmer sehen sich mittlerweile ein bisschen in einer Monopolstellung. Wir waren letzte Woche auf der Personal Austria und da merkt man, dass es immer mehr dahingeht, dass ich als Arbeitgeber die Arbeitnehmer finden muss und nicht mehr umgekehrt. Also, früher war es ja klassisch so, ich muss nichts machen und dafür bekomme ich Bewerbungen en masse und suche mir dann die Leute aus, die ich haben will. Das wird immer weniger. Weil es einfach weniger Leute gibt, weniger qualifizierte Leute gibt und das Bewusstsein dahinter, dass ich gefunden werden sollte als Arbeitnehmer (B3, Z. 830-837).

B4 äußert sich zu diesem Thema wie folgt:

„Ich glaube das Bewusstsein dafür ist noch nicht angekommen. Also dieses, es ist ganz lustig, wenn ich ein Gut kaufe oder eine Maschine kaufe oder ein Material kaufe, dann hat das buchhalterisch einen Wert. Wenn ich einen Mitarbeiter einstelle, dann ist es nur ein Kostenfaktor. Der hat keinen Wert und wenn ein Mitarbeiter kündigt dann ist es auf den ersten Blick nur eine Kostenersparnis. Ich glaube, da muss ein ganz gravierendes umdenken Einzug halten. Nämlich, wenn das Wissen da bei der Türe rausgeht dann ist das ein wirklicher Verlust und das Bewusstsein ist noch nicht da. Wenn einer geht, dann suchen wir uns halt einen Neuen, dass da draußen nicht viele Leute stehen, sondern, dass die guten Leute sich es mittlerweile unter drei Jobs aussuchen können, wohin sie gehen wollen. Das ist noch nicht wirklich angekommen, die Information (B4, Z. 223-233).

B10 erzählt, dass im Waldviertel mittlerweile die Situation so ist, dass in bestimmten Bereichen nicht genügend qualifiziertes Personal gefunden wird. Eine Institution hat aus diesem Grund ein MitarbeiterInnen-Wohnhaus gebaut, da das Personal auf Grund dieser Umstände von weiter weg rekrutiert werden muss. Die Auswahl an qualifizierten Personal wird immer enger und er stellt sich die Frage, woran das liegt, da die AMS Zahlen nicht dem entsprechen. Es ist auch so, dass manche Betriebe die Lehrlinge gleich von der Schule weg rekrutieren. Es ist ein richtiger Drang, den es früher nicht gegeben hat (B10, Z. 370 -391).

Fachkräftemangel

B5 erwähnt folgendes:

„Ich gehöre nicht zu denen, der sagt, es gibt einen großen Fachkräftemangel. Den gibt es dann nicht, wenn man zum Beispiel, entsprechend Fachkräfte aus der Region ausbildet, zum Beispiel Lehrlinge als Fachkräfte ausbildet. Wir haben jetzt 37 Lehrlinge in sieben Lehrberufen, Tendenz steigend. Wir haben auch noch genügend Bewerber, dass wir Lehrlinge finden, dass wir auswählen können. Ich muss auch, da gehört wieder der Satz dazu, halt die Fachkräfte, die ich habe und die ich gewinnen will, auch entsprechend zahlen. Da wird ein bisschen gesündigt. Da glaubt man halt. Wenn ich nicht zahle, kriege ich die nicht. Ich muss sie jetzt nicht überzahlen aber ich muss brauchbar zahlen und ich muss den Mitarbeiter, das wiederholt sich was ich zuerst auch schon gesagt habe. Nicht sagen, so jetzt habe ich dich und das bist du, sondern ich muss ihn qualifizieren und entwickeln. Ihn berufsbegleitend weiterzubilden. Das ist eine Notwendigkeit und auch ein Anreiz für Mitarbeiter, Leute zu bekommen und schauen, dass das Image draußen ist. Da sind wir wieder ein bisschen beim Auftritt nach außen (B5, Z. 566-581).“

In einem bestimmten Tätigkeitsfeld des Unternehmens gibt es nicht genügend qualifiziertes Personal, aus dem Grund hat sich das Unternehmen von B8 entschieden, dass es selbst einen Pool an Personen ausbildet. In den anderen Tätigkeitsfeldern des Unternehmens gibt es vergleichsweise dazu keinerlei Engpässe (B8, Z. 194-196). B12 erwähnt seine Bedenken hinsichtlich des Fachkräftemangels wie folgt:

„Das Thema mit den fehlenden Fachkräften ist glaube ich insgesamt ein Risiko, aber nicht nur jetzt für das Waldviertel. Es sind auch andere Regionen genauso betroffen. Wie gesagt, es ist die Frage, in wie weit es gelingt. Ich meine, ich habe ja nicht nur das Fachkräftepotential im Inland, das ich nutzen muss, sondern auch ausländisches Fachkräftepotential ins Waldviertel zu bringen oder überhaupt nach Österreich zu bringen, weil ich glaub´, das wird eine große Herausforderung sein und ich denke, alleine mit der Rationalisierung und so weiter wird man das alleine nicht schaffen das System aufrecht zu erhalten, ich meine das ist sicher eine große Herausforderung (B12, Z. 336-344).“

Personalwirtschaftskontrolle

Unter Personalwirtschaftskontrolle werden all jene Daten angeführt die zur Senkung der Fluktuation und Fehlzeiten sowie zur Steigerung der Arbeitsproduktivität führen.

Fluktuation

B1 erwähnt, dass es hinsichtlich Fluktuation keine Probleme gibt, weil sich das Personal meist nur aufgrund von natürlicher Fluktuation ergibt (B1, Z. 214-223). B2 erwähnt, dass die Fluktuation in den Standorten am Land sehr gering ist im Vergleich zu den Standorten in der Stadt (B2, Z. 260-268). Er betont, dass es im Unternehmen in manchen Bereichen in den letzten Jahren hinderlich war, dass es so eine geringe Fluktuation gegeben hat (B2, Z. 1543-1544). B12 führt an, dass es im Personalwesen sehr wenig Fluktuation gibt (B12, Z. 168-169).

Entgeltmanagement

B1 erwähnt, dass das Unternehmen nicht in einem preislichen Wettbewerb steht und alle die gleichen Beiträge bekommen. Aus diesem Grund wird versucht durch ein besonders Betriebsklima die Leute dazu zu motivieren, dass sie gerne in das Unternehmen arbeiten kommen (B1, Z.188-195). B2 sieht die Entlohnung als einen großen Nachteil, welches um einiges niedriger ist als in Ballungszentren, nämlich um 40 bis 50 Prozent und mehr (B2, Z. 323 – 327). B5 findet es als sehr wichtigen Punkt, dass Arbeitskräfte marktgerecht und anforderungsgerecht bezahlt werden (B5, Z. 432-440). B6 äußert sich zur Entlohnung wie folgt:

„Vielleicht kann ich halt mit gewissen Gehaltsstrukturen eines Konzerns oder eines Ballungszentrums vielleicht nicht mithalten, ja das mag sein. Weil dort das Lohnniveau ein anderes ist. Aber es nicht immer das Entscheidende. Auf Sicht [...] Geld braucht man zum Leben, weil das so ist. [...] Es ist einfach nicht alles. Klar, es hat eine gewisse Bedeutung. So ehrlich muss man schon sein aber für mich zählen mittlerweile auch ganz andere Themen. Im Sinne des Miteinanders, wie geht es einem in der Arbeit, welchen Sinn macht meine Arbeit? Was bedeutet es für meine Gesundheit? Was bedeutet es im Sinne der Energie und Nachhaltigkeitsthematik? Was heißt es im Gemeinwohl das Miteinander? Welche Richtung gehen wir für unsere Nachwelt, für unsere Kinder, für unsere Enkelkinder? Diese Themen sollten wir schon auch beachten. Wir merken immer mehr, im Sinne der Globalisierung das die Welt eh schon ein bisschen schreit, weil wir halt sehr viel falsch machen. Und das ist dann schon das Ergebnis das bekommen halt alle präsentiert. Aber ich bin halt der Meinung, man sollte sich schon auch im Kleinen Gedanken machen, was kann ich persönlich ein bisschen, beitragen. Weil wenn ich halt immer nur die Großen sag und nur die Großen können das steuern, das mag schon zum Teil stimmen, aber Vieles beginnt im Kleinen. Und das ist dann einfach schon das Entscheidende. Wenn viele

Kleine oder Einzelne etwas machen, weil sie es mit Vehemenz wollen und im Sinne der Energie und der Nachhaltigkeit, es umsetzen, dann passiert sehr viel Gutes, finde ich (B6, Z. 226-246).“

B9 erwähnt in Hinblick auf das qualifizierte Personal folgendes:

„Das ist natürlich schon so, wenn die Firmen auch ordentlich zahlen täten, dann würden sie auch möglicherweise qualifiziertes Personal kriegen. Das heißt das Gehaltsniveau ist um ein Eck niedriger wie sonst irgendwo (B9, Z. 276-279).“

B11 erzählt, dass es eines der größten Herausforderungen ist, die Personalkosten im Gleichgewicht zu halten, damit die Wettbewerbsfähigkeit erreicht, oder gehalten werden kann und das Gehaltsthema somit schwierig ist (B11, Z. 496-499). B12 sagt, dass im Unternehmen Geld nicht ausschlaggebend sein kann, da kollektivvertragsmäßig entlohnt wird (B12, Z. 444-445).

Personalbetreuung

Unter Personalbetreuung werden Einrichtungen, Maßnahmen und Leistungen, die dem Personal über das vereinbarte Entgelt hinaus zukommen, angeführt.

Im Unternehmen von B1 kann die administrative Arbeit bei freier Zeiteinteilung zuhause erledigt werden (B1, Z. 296-299). B3 erwähnt, dass das Unternehmen regelmäßig MitarbeiterInnenveranstaltungen organisiert, Betriebsfeiern veranstaltet, Führungskräfte trainings anbietet sowie laufend die Sozialleistungen weiterentwickelt (B3, Z. 1537-1539). B8 betont, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, die angeboten werden, angefangen von Homeoffice bis hin zu flexiblen Arbeitszeiten. Es wird generell der Dienstvertrag an die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen angepasst, solange dies für das Unternehmen vertretbar ist (B8, Z. 217-219). B11 erwähnt, dass es Gleitzeit gibt, welche in der Betriebsvereinbarung klar geregelt ist, alle anderen Dinge sind anlassbezogen (B11, Z. 656-657). B12 erwähnt, dass es Teambuildings gibt (B12, Z. 587). B12 führt an, dass die MitarbeiterInnen flexible Arbeitszeiten haben und Home-Office angeboten wird (B12, Z. 170-172).

4.2.2 Erfolgsfaktoren

In diesem Abschnitt werden alle Faktoren zusammengefasst, welche als kausal für den Erfolg des Unternehmens wahrgenommen werden.

B2 erwähnt in Hinblick darauf, was positive Auswirkungen haben könnte, folgendes:

„Ich glaube, der positive Unternehmergeist wäre wichtig und Beispiele, an denen man sich orientieren kann. Ich glaube, dass diese wichtig sind, sogar für die nachfolgenden Generationen (B2, Z. 1969-1971).“

4.2.2.1 Arbeitgeberattraktivität

B1 erwähnt im ExpertInnen-Interview, dass die Arbeitgeberattraktivität für das Unternehmen von großer Bedeutung ist, weil es im Waldviertel nicht genügend Arbeitskräfte in diesem Bereich gibt. Das Unternehmen wäre nicht in der Lage, den Betrieb nur mit Einheimischen, oder hier Ansässigen zu bestreiten. Daher ist das Unternehmen darauf angewiesen, von anderen Gebieten Personal aufzunehmen, welches hier tätig wird (B1, Z. 158-163). B2 sagt, dass das Unternehmen einen bestimmten Stil hat am Markt zu agieren. Offen und ehrlich (B2, Z. 288-290). Zur Arbeitgeberattraktivität äußert sich B2 wie folgt:

„Das was wir können und was wir haben, das müssen wir jetzt auch nach außen tragen. Wir wissen es, oder denken gar nicht daran, dass wir gewisse Dinge haben. Diese müssen wir uns wieder bewusst machen und dann verkaufen. Damit ich attraktiv bin. Das Thema attraktiver Arbeitgeber ist für uns ein ganz ein Wichtiges. Das Gottseidank die Geschäftsführung weiß und die Personalentwicklung weiß. Führungskräfte sehen das glaube ich teilweise nicht so. Die machen sich auch nicht so große Sorgen drum (B2, Z. 847-854).“

Vergleichsweise dazu führt B3 wie folgt an:

„Das Gehalt rückt immer mehr in den Hintergrund. Also, das Gehalt wird als notwendig empfunden aber das wird abgehackt. Also, es ist wirklich nur mehr so ein Punkt, OK den gibt es. Aber alles darüber hinaus, ich muss attraktiv sein, mit meinen Büros. Ich muss attraktiv sein mit den Sozialleistungen, die ich anbiete. Ich muss attraktiv sein mit flexiblen Arbeitszeiten und Freizeitangeboten. Wenn möglich, auch noch Kinderbetreuung. Es kommen immer mehr Faktoren dazu, die die Arbeit eigentlich gar nicht mehr betreffen. Die aber essentiell sind, um überhaupt noch gesehen zu werden von außen. Weil, es rangelt sich ja alles ein bisschen über die Sozialleistungen, sag´ ich jetzt einmal (B3, Z. 867-875).“

B4 erzählt, dass die Faktoren wie Ausbildung und das Interesse am Thema wichtig waren für die Entscheidung als Führungskraft in der Region tätig zu werden, aber es auch eine Rolle gespielt hat, dass es eines der führenden Unternehmen in dieser

Branche ist (B4, Z. 77-79). B5 glaubt, dass das Unternehmen aus den folgenden Gründen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird:

„Das ich erstens Mitarbeiter gut und entsprechend den Anforderungen ausbilde und weiterbilde. Also das Thema Mitarbeiterqualifizierung ist bei uns eine ganz wichtige Geschichte. Wir machen eine eigene Lehrlingsausbildung. Was das Ausbildungsthema angeht, es wird bei uns nicht nur als Investitionsfrage gesehen, natürlich ist es auch eine Kostenfrage. Wobei wir sehen es als eine Investition für die Zukunft. Thema eins. Thema zwei. Dass es hier aus Mitarbeiterbefragungen, die wir alle drei Jahre in etwa machen, es ist so das Arbeitsklima, das Arbeitsumfeld passt. Um einen Faktor zu nennen. Über zwei Drittel der Mitarbeiter, also 70 Prozent der Mitarbeiter sagt, er macht genau die Beschäftigung, die er machen will. Das heißt, er ist mit seiner Tätigkeit zufrieden. Auch bei der Bildung, die ich schon eingangs erwähnt habe, wird weiterentwickelt. Ist ein wichtiges Thema und auch das was halt dazugehört, dass auch Arbeitskräfte entsprechend ihrer Anforderungen brauchbar bezahlt werden (B5, Z. 421-435).“

B5 führt des Weiteren an, dass es gute Entwicklungsmöglichkeiten und Förderprogramme gibt und auch das Sammeln von Auslandserfahrung möglich ist (B5, Z. 442-447). B6 veranschaulicht das Thema anhand des Unternehmens:

*„Wir haben uns einfach entscheiden, uns attraktiv zu machen und das beste Beispiel dafür sind 2.000 Initiativbewerbungen im Jahr von Menschen, die bei uns mitarbeiten wollen. Es ist ganz klar im Sinne einer Mitarbeiterbefragung auch der Feedbackkultur aller Gäste und Kooperationspartner von **Name Unternehmen 1 (Interview 5)** im Tourismus und auch sonst wie. Die geben einfach ein Feedback zu dem was sie hier wahrnehmen, was sie spüren, wie sie es erleben. Und da weiß ich dann ganz genau, dass wir mit unserem Paket auf der richtigen Seite sind und es einfach regional gut geschafft haben, attraktiv zu sein. Weil wir wissen, der Kampf um die Talente, um die klügsten Köpfe, um die jungen Menschen ist eh schon voll entbrannt. Ich weiß, dass das Thema Abwanderung in Ballungsräume natürlich nach wie vor sehr intensiv ist. Aber ich glaube, wir haben da irgendwie ein bisschen einen Gegentrend eingeleitet, weil wir einfach sagen, wir nutzen die Natur, wir sind im Grünen. Wir können hier Lebensqualität und Arbeitsqualität anbieten, die es vielleicht in der Stadt nicht gibt. Mit den Rahmenbedingungen die wir haben. Wir sagen, wir möchten Menschen begeistern mit uns sinnhaft und sinnorientiert zu arbeiten. Das ist das ei-*

ne. Wir wissen, dass Menschen wertgeschätzt werden wollen, in dem man einfach sorgsam miteinander umgeht, und wir wissen das auch Menschen gerne selbständig und im Sinne einer Eigenverantwortung arbeiten. Und da wollen wir auch schauen, dass wir die Bereiche so stricken, dass es möglich ist. Und das sind so mal die drei Grundelemente für mich, wo ich mir auch einfach denke, genau das muss man oder sollte man zur Verfügung stellen. Und dann geht es halt darum, die Pakete rundherum zu schnitzen. Und ja ... das Ganze ist dann in einer Unternehmenskultur denke ich spürbar, die das dann auch ermöglicht (B6, Z. 58-80).“

B7 äußert sich zu dem Thema wie folgt:

„Ich glaube, dass vor allem große Unternehmen schon sehr dahinter sein sollten, alle Möglichkeiten, die ihnen gegeben werden, auszuschöpfen. Vor allem eben um gute Mitarbeiter zu finden. Da ist das Waldviertel natürlich dann noch geforderter, um diese Standortnachteile, die es ja gibt, oder die Infrastrukturnachteile, auszugleichen, einfach mit ganz andere Anreizen. Also grundsätzlich glaube ich schon, dass es für die Attraktivität eines Arbeitgebers aus Arbeitnehmersicht wichtig sein kann (B7, Z. 329-335).“

Für B8 ist die Arbeitgeberattraktivität sehr wichtig, da sehr viel Zeit in die MitarbeiterInnen investiert wird und diese im optimalen Fall auch zu langjährigen MitarbeiterInnen werden (B8, Z. 173-174). B10 führt seine Meinung dazu wie folgt an:

„Der Arbeitgeber muss vielleicht sogar mehr denn je versuchen, seinen Mitarbeitern eine attraktive Situation zu bieten. Nur dann ist ein Betrieb, eine Organisation erfolgreich. Vor Jahrzehnten war es vielleicht noch möglich, mit unheimlicher Autorität zu agieren. Vorgaben sind zu erfüllen und wenn nicht, dann. Das ist vorbei. Das heißt, wir brauchen heute ein Arbeitsklima, ein attraktives Arbeitsklima, attraktive Arbeitssituation, um erfolgreich zu sein. Also ich glaube, dass dies eine Voraussetzung oder das Geheimnis des Erfolges ist (B10, Z. 301-308).“

B11 betont, dass es ein enorm wichtiges Thema ist und am Standort daran gearbeitet wird, damit das Unternehmen regional als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Es ist das Ziel, dass alle ArbeitnehmerInnen gerne kommen würden (B11, Z. 462-464).

Employer Branding

B5 meint, es gehört dazu. Es rettet aber nicht die Attraktivität eines Unternehmens. Er sieht es ein bisschen kritisch (B5, Z. 452-454). B6 legt seine Sichtweise wie folgt dar:

„Employer Branding hat natürlich einen hohen Stellenwert. Warum? Weil wir auch ganz genau wissen, wenn wir als Arbeitgeber attraktiv sind, werden wir es schaffen ohne großartige Werbemaßnahmen sag´ ich einmal, gute Menschen anzuziehen. Gute und da sag ich einmal, qualifizierte Bewerbungen auch zu bekommen. Aber es ist halt ganz entscheidend, Menschen zu finden, die sagen, wow (B6, Z. 439-443).“

4.2.2.2 Innovation

B3 führt an, dass das Unternehmen ganz viel im Bereich des technologischen Fortschrittes macht. Die Kernkompetenz liegt darin, dass vieles selbst gemacht wird und nur wenige Teillösungen von extern bezogen werden (B3, Z. 1148-1160). B6 erzählt, dass das Unternehmen sowohl am Produktsektor, als auch hinsichtlich der Arbeitgebermarke eine starke Innovationskraft besitzt (B6, Z. 391-396). B8 betont die Wichtigkeit der Innovationskompetenz für das Unternehmen. In dem Zusammenhang auch die laufende Fort- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen da gerade in ihrem Tätigkeitsfeld viele Änderungen erfolgen (B8, Z. 164-167). B9 ist der Meinung, dass Innovation nie ein Fehler ist, es aber nicht überbewertet werden sollte. Dazu gehört seines Erachtens nach immer der Mut zum Scheitern und das wird manchmal vergessen (B9, Z. 529-533). B11 erwähnt, dass das Unternehmen in dem Bereich Weltmarktführer ist und es mit einer sehr hohen Innovationskompetenz ausgestattet ist (B11, Z. 424-428). B12 bringt folgende Aspekte ein:

„Ich würde auch sagen, dass man einen Rahmen schafft für Innovation. Das heißt durch Regionalentwicklung sozusagen einen Rahmen bereitstellt, wo Innovation möglich ist. Das fängt an bei so Vernetzungstreffen, wo Leute zusammenkommen, die sonst nicht zusammenkommen. Ich sag´ immer, Innovation passiert dann, wenn ich noch keine Idee davon habe was eigentlich passieren soll. Es wäre keine Innovation, wenn ich weiß, das soll rauskommen. Wo Leute zusammenkommen und plötzlich was Neues passiert (B12, Z. 374-380).“

4.2.2.3 Nachhaltigkeit

B2 erzählt, dass es das Familienunternehmen schon sehr lange gibt. Damals und auch heute galt es nachhaltig zu wirtschaften. Es wird darauf geachtet, Produkte zu verkaufen, welche in irgendeiner Form nachhaltiger sind als jene vom Rest der Welt. Er berichtet im Zuge dessen aber, dass es nicht möglich ist, auf gewisse Produkte zu verzichten, da das Unternehmen ohne diese nicht konkurrenzfähig bleiben würde. Es werden sehr viele Aktivitäten unternommen um dies zu demonstrieren, um das in die

Köpfe der MitarbeiterInnen zu bringen und es schlussendlich auch bei den KundInnen ankommt. Er betont, dass diese Positionierung natürlich ein Vorteil im Marketing und in der Kommunikation gegenüber den KundInnen ist, es aber nicht wegen dem Marketing gemacht wird, sondern weil es dem Unternehmen ein Anliegen ist (B2, Z. 374-392). Er gibt dieser Darstellung noch zusätzliche eine persönliche Note mit der folgenden Aussage:

„Wir wollen was tun, damit unsere Kinder da vielleicht eine bessere Welt haben aber zumindest die gleich gute, die wir jetzt haben, weil es eh von selber schlechter wird. Das trägt vielleicht, aber bei mir zumindest, dazu bei. Ich habe mir früher darüber nicht allzu viele Gedanken gemacht, aber seitdem ich meine Kinder habe, denke ich ein bisschen anders über die Zukunft nach und das pflanzt sich da auch fort. Das sieht man vielleicht ein bisschen bei unseren Aktivitäten, dass wir keine Abneigung haben, wenn es irgendwas gibt was für Kinder ist. Was mit uns eigentlich kurzfristig jetzt gar nichts zu tun hat, weil es nicht unsere Kunden sind, direkt (B2, Z. 432-440).“

Die Sichtweise von B2 ist, dass die Kinder zwar nicht die direkten KundInnen sind, aber vielleicht irgendwann einmal MitarbeiterInnen, oder KundInnen vom Unternehmens werden und ergänzt:

„So hat es einfach, von Kindern. Die Kinder davon zu überzeugen bis zu den Erwachsenen einen recht einen breiten Bogen. Aber wirklich da drinnen im Kopf und im Herzen. Nicht aufgesetzt. Das sollte man spüren, dass es halt kein durchdesigntes Thema ist das CSR. Bei uns zählt das eher, dass es einfach vom Herzen kommt. Wenn wir was nicht empfinden, dann machen wir es halt nicht (B2, Z. 445-450).“

Vergleichsweise dazu versteht B3 folgendes unter Nachhaltigkeit:

„Für mich hat Nachhaltigkeit jetzt nicht immer nur mit Diversität zu tun. Also, natürlich ist es ein großer Teil aber ich glaube, dass generell Nachhaltigkeit bei uns in der Kultur mittlerweile verankert ist. Also, selbst ich als Personalentwicklerin schaue, dass ich nachhaltig Leute rekrutiere. Beziehungsweise, ich sag´ immer, es geht ja auch darum langfristig Leute an mich zu binden aber sie nicht dazu zu zwingen. Sondern, dass die freiwillig bei mir bleiben und auch nachhaltig zu entwickeln. Also, auch das umfasst für mich Nachhaltigkeit (B3, Z. 406-413).“

B5 bringt ebenfalls das Personalthema mit Nachhaltigkeit in Verbindung und sagt dazu:

„Mein Job ist ja das Personalthema und ich brauche nachhaltig Mitarbeiter, die wir kriegen, die wir ausbilden und auch nachhaltig bei uns beschäftigen können. Ist also ein ganz wichtiges Thema. Ich muss sagen, Nachhaltigkeit im Sinne von Mitarbeitern. Ich habe zwei Prozessbeschreibungen zu erfüllen. Mitarbeiter finden und qualifizieren, ist das eine Thema. Mitarbeiter entsprechend binden, ist die zweite Geschichte. Das ist die Nachhaltigkeit. Gute Mitarbeiter zu qualifizieren, weiter zu qualifizieren und ihnen auch Karrieremöglichkeiten zu ermöglichen. Es fängt bei der Lehrlingsausbildung an (B5, S. 167-175).“

B4 bringt in diesem Zusammenhang eine ganze eine andere Ansicht dazu ins Spiel:

„Ich kann den Begriff Nachhaltigkeit schon langsam nicht mehr hören. Weil heutzutage alles nachhaltig ist. Der Begriff Nachhaltigkeit kommt aus der Forstwirtschaft und heißt, wenn ich einen Baum umschneide, muss ich einen kleinen Baum setzten, damit meine Enkel wieder was zum Umschneiden haben. Ob Unternehmen heutzutage nachhaltig sind, würde ich nicht bestätigen. Unternehmen sind sehr auf das Jetzt bezogen, sehr auf die kurzfristige Zukunft bezogen. Nachhaltig ist das nicht (B4, Z. 90-95).“

Im Unternehmen von B6 ist die Nachhaltigkeit ein sehr großes Thema (B6, Z. 250). B7 erzählt, dass dies eher bei ihnen im Personalbereich für die Fortbildungen sowie als Diskussionsthema relevant ist (B7, Z. 139-142). B8 bringt die Nachhaltigkeit mit dem Firmengründer in Verbindung und formuliert dies wie folgt:

„Er hat immer so gesagt, er hat Ideen gehabt, man setzt was um und muss darauf arbeiten. Aber man muss jetzt nicht irgendwas übers Knie brechen. Wir müssen keine Kunden anlügen, wir müssen keine Mitarbeiter anlügen und das ist für uns irgendwie so als Nachhaltigkeit zum Sehen. Unser Unternehmen, wir haben, wie soll ich sagen, wir haben Wachstumsziele, wir wachsen aber nur selber und organisch. Das heißt, wir finanzieren uns selber aus dem Eigenkapital heraus und das ist das gute, da bin ich mit meinem Geschäftspartner eigentlich zu 100 Prozent gleich gepolt. Wir möchten nicht diese Spitze rauf und dann wieder runter und das wissen auch die Mitarbeiter. Das sehen wir halt jetzt im weitesten Sinne irgendwie als Nachhaltigkeit (B8, Z. 94-102).“

B9 erklärt die Nachhaltigkeit anhand eines Projektes sowie der Region:

„Nachhaltigkeit heißt, im Vorhinein schon zu überprüfen, dass das Projekt noch nach einer Förderung bzw. finanziellen Spritze auch nachhaltig noch überleben kann. Da muss man vorher schon gewisse Regelungen treffen. Das ist nachhal-

tig auf der einen Seite. Wirtschaftlich betrachtet. Nachhaltig auf der anderen Seite ist natürlich Umwelt und Ökologisch betrachtet. Da lassen wir unsere Natur und die Dinge was wir im Waldviertel haben, unseren Enkelkindern genauso, dass das so ist wie jetzt. Natur haben wir natürlich genügend, sagen wir mal so. Nachhaltig heißt auch, dass wir uns untereinander in der Region gegenseitig unterstützen. Wir wissen, dass wir alle da wohnen. Das heißt wir versuchen natürlich Aufträge schon in der Region zu behalten. Ich meine keiner ist der Feind seines Geldes, keine Frage. Aber es wird versucht im Sinne der Nachhaltigkeit darauf zu schauen, dass andere Firmen auch Arbeitsplätze erhalten können und da wird untereinander geschaut, dass die Aufträge verteilt werden. Das ist an und für sich gut. Geiz ist nicht immer geil (B9, Z. 309-324).“

B10 erweitert das Thema mit einem weiteren Ansatz:

„Nachhaltigkeit ist fast ein Schlagwort geworden und das habe ich auch in vielen Bereichen schon erlebt, dass etwas gemacht wird, organisiert wird. Das in kürzester Zeit wieder einschläft oder nicht weiter funktioniert. Und das ist sehr, sehr schwierig, Entscheidungen oder Organisationen durchzuziehen, die dann lange funktionieren und auch wirkungsvoll funktionieren. Ich finde Nachhaltigkeit sehr wichtig und es ist auch bei allen Dingen darauf zu achten. Ich sage immer, gekauft und gebaut ist etwas schnell aber es zu betreiben, es zu erhalten in der Funktion ist schwierig. Von dem sollte man immer ausgehen, dass also möglichst langfristig die Dinge auch funktionieren sollen (B10, Z. 135-142).“

B11 erwähnt, dass das Unternehmen viel Wert darauf legt, dass die Dinge sehr gut funktionieren und viele Audits und Überwachungen durchführt. Es ist besonders darauf bedacht, eine gewisse Nachhaltigkeit bei den Entscheidungen an den Tag zu legen, um eine Arbeitsplatzsicherheit zu garantieren, da es für die Region hier katastrophal wäre, wenn ein Betrieb wie dieser im Waldviertel zusperrt, oder Teile verlagert. Es wird als globaler Konzern sehr wohl auf die Lohnkosten geschaut und darauf geachtet, dass das Unternehmen auf dem Markt wettbewerbsfähig bleibt (B11, Z. 233-240). B12 erzählt, dass es ein Grundsatz ist Projekte so zu entwickeln, dass die Nachhaltigkeit gewährleistet ist. Diese Nachhaltigkeit ist aber nicht nur im Sinne von Projektentwicklung, sondern auch im Personalwesen (B12, Z. 163-169).

4.3 Vergleich von verschiedenen Lösungsansätzen

Im Kapitel 2, theoretischer Hintergrund, befindet sich unter Punkt 2.6 die Darstellung von Regionalentwicklungsansätzen, welche im Interviewleitfaden von den offenen Fra-

gen mit dem Titel **Abfrage von Themenblöcken für Vergleichsanalysen** abgegrenzt wurden. In diesem Abschnitt werden nun die **Ergebnisse verbal** dargestellt. Als Ergänzung dazu befinden sich die **grafische Darstellung** sowie die **quantitative Auswertung** der Ergebnisse der einzelnen Regionalentwicklungsansätze im Anhang.

4.3.1 LEADER-Region Waldviertler Grenzland (Pilotprojekte)¹

1. „Langes Leben im Waldviertel“ – Pilotregion Waldviertler Grenzland

Die passenden Wohn- und Daseinsangebote für alle Lebensphasen werden von allen zwölf ExpertInnen für die Region als sehr wichtig eingestuft. Mit dem Fokus auf das Unternehmen, wird die Relevanz sehr unterschiedlich bewertet, interessant ist dabei, dass in etwa die Hälfte dies als wesentlich empfindet und die andere Hälfte dies als nicht bedeutend für das Unternehmen annimmt. Aus der privaten Sicht gesehen sind zwei Drittel davon überzeugt, dass dies sehr wesentlich ist.

2. Top - Ausbildner der Region

Die Imageverbesserung der Lehre sowie das vermitteln der attraktiven Firmen in der Region sehen alle zwölf ExpertInnen als besonders relevant. Drei Viertel der Befragten sehen dies in Hinblick auf ihr Unternehmen ebenfalls als sehr beachtenswert. Das restliche Viertel der Befragten platziert es im Mittelfeld. Ähnlich wird dies aus privater Perspektive bewertet, wobei die Bewertung in Summe wichtig, aber etwas schwächer für die persönliche Bedeutung ausfällt als für das Unternehmen.

3. Radparadies nördliches Waldviertel

Den Imageaufbau und die Weiterentwicklung des radtouristischen Angebotes sehen zehn der zwölf befragten ExpertInnen als sehr wichtig für die Region, zwei beurteilen dieses Ziel als neutral. Für das Unternehmen wird es lediglich von einem Drittel als erforderlich betrachtet, was damit im Zusammenhang steht, dass dieses Projekt für ein Unternehmen, welches im Tourismus oder Gastgewerbe tätig ist, eine andere Bedeutung hat, als für ein Unternehmen welches im Produktionsbereich tätig ist. Aus privater Perspektive betrachtet fällt das Urteil sehr unterschiedlich aus, was vermutlich unter anderem im Zusammenhang damit steht, wie die sportlichen Vorlieben von den ExpertInnen sind, einige gehören zu der Zielgruppe der Radfahrer, daher hat dies eine andere Gewichtung, oder ihnen ist der Tourismus in der Region wichtig.

¹ Die **grafische Darstellung** (Abbildung 3) sowie die **quantitative Auswertung** (Tabelle 15) befinden sich im Anhang.

4. Junges Waldviertler Grenzland

Zehn der zwölf befragten ExpertInnen sind der Meinung, dass die Einbindung von Jugendlichen von besonderer Bedeutung für die LEADER-Region Waldviertler Grenzland ist. Lediglich von zwei ExpertInnen wird dies als neutral bewertet. Für das Unternehmen wird dies von zwei Drittel der befragten ExpertInnen als wichtig gesehen, das andere Drittel bewertet es als neutral. Dieses Ergebnis spiegelt sich zum Großteil in den persönlichen Ansichten wieder, wobei das Interessante dabei ist, dass es eine Abweichung von den davor neutral beurteilten ins Positive gibt sowie eine ins Negative.

5. Bildungsregion Waldviertel

Die enthaltenen Ziele der Bildungsregion Waldviertel werden von allen zwölf befragten ExpertInnen als besonders wichtig für die Region bestätigt. Für die Unternehmen wird dies von elf der befragten ExpertInnen als besonders wertvoll gesehen und nur eine befragte Person hat dies als neutral beurteilt. Interessant ist vergleichsweise dazu das Ergebnis auf privater Ebene, in dem ein Viertel der befragten ExpertInnen von den bisherigen Beurteilungen abweicht und dies als neutral bis hin zu nicht wesentlich beurteilt hat.

Zwischenergebnis zu den Pilotprojekten der LEADER-Region Waldviertler Grenzland:

Die fünf Pilotprojekte wurden von den zwölf ExpertInnen zum dominierenden Teil als sehr wichtig für die Region beurteilt, es wird damit gezeigt und auch bestätigt, dass diese fünf Pilotprojekte ein sehr guter Ansatz für die Region sind. Durch die heterogene Gruppe der befragten ExpertInnen ist es nun deutlich erkennbar, dass es von den Unternehmen und Individuen abhängig ist, wie auf den weiteren Ebenen beurteilt wird.

B2 ergänzt folgendes:

„Ich wollte dazu sagen, dass uns oder mir die Region wichtig ist aber, dass man den Blick auf das Große nicht verliert. Dass man auch im Auge hat, dass jemand durchaus weggehen kann, oder sein Leben nicht im Waldviertel verbringen will und dem die ganze Welt offensteht. Nicht, dass man die Denke entwickelt, wenn man aus dem Waldviertel kommt dann muss man im Waldviertel bleiben und ich muss alles hier machen. Ich darf auch groß Denken und ich muss auch alles reinlassen. Auf der anderen Seite was positiv ist natürlich sich nicht von der Welt verschließen. Das ist das Thema. [...] bei aller Regionalität (B2, Z. 1951-1960).“

Vergleichsweise dazu äußert sich B4 wie folgt:

*„Was mir aufgefallen ist, dass das bei diesen Analysen und Bewertungen usw. alles sehr theoretisch aufgebaut ist. Im Sinne von Straße, Grundstück, Wirtschaft und Kommunikation und so weiter. Ich glaube, ein ganz wichtiges Thema ist aber, die persönliche Situation von einem sagen wir mal, einen gut Gebildeten der in eine strukturschwache Region kommt, der dort niemanden kennt, in diesem Sinne. Der auch in dem Unternehmen wo er ist, nach dem er eine Führungsposition hat, natürlich jetzt nicht mit allen zum Wirten gehen wird. Sofort. Das heißt, was fehlt sind Plattformen, die gibt es zwar im Waldviertel. Also man kann zum Beispiel Fußballspielen gehen und dann ins Wirtshaus und dann zur Feuerwehr und dann ins Wirtshaus oder halt zur Blasmusik und dann ins Wirtshaus, oder Jäger werden und dann ins Wirtshaus. Aber für die sag´ ich jetzt mal, Fremden oder Hinzugekommenen ist da kein Platz. Also, das ist eine sehr geschlossene Gesellschaft. Da ist eigentlich. Da ist zwar ein freundliches Miteinander, beim Spar und beim Billa aber das ist glaube ich eines der größten Schwächen. Weil, solange das nicht gelingt, dort eine Ebene, eine Kommunikationsebene zu schaffen, wo man einsteigen kann. Dann setzt man sich halt ins Auto und fährt nach **Stadt 2 (Interview 3)**. Das ist aber eigentlich nicht das Ziel. Also, das Ziel wäre, weiß ich nicht, vielleicht auch kulturelle Themen so zu transportieren, dass man sie als Serviceleistung diesen neuen Mitspielern sozusagen präsentiert. Weil natürlich gibt es alle möglichen Dinge aber man weiß sie halt nicht (B4, Z. 392-410).“*

4.3.2 Strategie Waldviertel 2015+ (Leitthemen)²

1. Infrastruktur. Mobilität. Bildung.

Die zwölf ExpertInnen sind sich einig, dass die drei Meilensteine des ersten Themenblockes besonders relevant für die Region sind. Interessant ist vergleichsweise dazu auf der Ebene der Unternehmen, dass es eine negative Beurteilung gibt, welche aus sagt, dass es für das Unternehmen keine Bedeutsamkeit hat und es eine weitere gibt, welche als neutral beurteilt wurde. Der Großteil ist jedoch davon überzeugt, dass dieses Leitthema wesentlich für das Unternehmen ist. Auf persönlicher Ebene ist der dominierende Teil der befragten der Meinung, dass dieses wertvoll ist, lediglich eine befragte Person gibt an, dass dieses Leitthema für sie nur eine geringe Bedeutung hat.

² Die **grafische Darstellung** (Abbildung 4) sowie die **quantitative Auswertung** (Tabelle 16) befinden sich im Anhang.

2. Wohnstandort und Siedlungswesen

Der überwiegende Teil der ExpertInnen beurteilt das Leitthema mit dem Schwerpunkt des Wohnstandortes und dem Siedlungswesen als essentiell für die Region, lediglich eine Beurteilung fällt neutral aus. Vergleichsweise dazu sehen fünf der zwölf Befragten dies als neutral in Hinblick auf das Unternehmen, knapp über die Hälfte der Befragten sieht dieses Leitthema als sehr wichtig für das Unternehmen. Auf der persönlichen Ebene wurde dies von zwei Drittel der befragten ExpertInnen als sehr wertvoll erachtet. Das andere Drittel unterteilt sich in zwei neutrale Beurteilungen und zwei Beurteilungen, welche diesem Leitthema auf privater Ebene keine starke Gewichtung geben.

3. Wirtschaft und Energie

Elf der zwölf befragten ExpertInnen sind davon überzeugt, dass dieses Leitthema ein wichtiger Schwerpunkt für die Region ist. Nur eine der befragten Person beurteilt es als neutral. Vergleichsweise dazu liegt die Gewichtung auf Ebene der Unternehmen bei zwei Drittel darauf, dass es bedeutungsvoll ist. Zwei sehen es als neutral, zwei weitere geben diesem Leitthema keine besondere Bedeutung. Auf der privaten Ebene sieht es hinsichtlich den zwei Drittel welche es als wichtig sehen ähnlich aus, es gibt jedoch nur mehr eine neutrale Beurteilung und drei mit der Beurteilung, dass es eher unwichtig ist.

4. Tourismus- und Freizeitwirtschaft

Zehn der ExpertInnen vertreten die Meinung, dass dieses Leitthema eine wesentliche Bedeutung für die Region hat, zwei ExpertInnen beurteilen dies als neutral. Auf Ebene der Unternehmen wird dies von der Hälfte der Befragten als sehr wichtig angesehen und ein Viertel beurteilt dieses als neutral. Zwei ExpertInnen meinen, dass es nur eine geringe Bedeutung für das Unternehmen hat und eine der befragten Personen ist der Meinung, dass es für das Unternehmen keine Wichtigkeit hat. Auf der privaten Ebene ist die Beurteilung der ersten Hälfte ident mit der Gewichtung der Unternehmen. Die zweite Hälfte differenziert sich indem vier der befragten ExpertInnen sagen sie sehen es neutral und zwei angeben, dass es eine geringe Bedeutung hat.

5. Land-/Forstwirtschaft & Naturraum/Umwelt

Hinsichtlich des Leitthemas sind drei Viertel der Meinung, dass dieses für die Region essentiell ist. Das letzte Viertel der befragten ExpertInnen ist unschlüssig und beurteilen es als neutral. Hinsichtlich der Unternehmen sind sieben der Meinung, dass es eine Relevanz für das Unternehmen hat, zwei beurteilen dies als neutral, zwei mit einer geringen Bedeutung und für ein Unternehmen hat es keine Relevanz. Auf privater Ebene sehen es neun der ExpertInnen als wertvoll und drei beurteilen es als neutral.

6. Kommunikation. Beteiligung. Netzwerke

Zehn der befragten ExpertInnen geben diesem Leitthema einen sehr hohen Stellenwert für die Region, zwei beurteilen dies als neutral. Auf der Ebene der Unternehmen ist die Beurteilungen nahezu ident. Auf der privaten Ebene gaben sieben ExpertInnen diesem Leitthema die Beurteilung, dass es für sie sehr wichtig ist und dreimal wurde eine neutrale Beurteilung gegeben.

Zwischenergebnis zu den Leitthemen der Strategie Waldviertel+

Die sechs Leitthemen wurden vom überwiegendem Teil der ExpertInnen als sehr wichtig für die LEADER-Region Waldviertler Grenzland beurteilt, es gab jedoch fallweise eine neutrale Beurteilung, was zeigt, dass die ExpertInnen sich nicht ganz sicher waren, ob es wirklich eine starke Gewichtung hat. Mit diesen Ergebnissen kann bestätigt werden, dass die Meinungen der ExpertInnen mit den Leitthemen der Strategie Waldviertel 2015+ über die Wichtigkeit für die Region übereinstimmend sind. Dies zeigt auf, dass die Leitthemen der Strategie allenfalls weiterverfolgt werden sollten. Es ist die Einschätzung der ExpertInnen, dass diese Leitthemen einen wichtigen Beitrag für die Region leisten können. Auf der Ebene der Unternehmen sowie auf der privaten Ebene gibt es Abweichungen, die mit heterogenen Gruppen und Individuen zusammenhängen.

4.3.3 Die zehn Gebote der Standortförderung (Schweiz)³

1. Wirtschaftsfreundliche Rahmenbedingungen sind die beste Standortpolitik. Standortförderung sollte diese nicht ersetzen.

Zwei Drittel der befragten ExpertInnen sind der Meinung, dass dieses Gebot relevant für die LEADER-Region Waldviertler Grenzland wäre. Ein Drittel bewertet es neutral. In Hinblick auf das Unternehmen sehen es zwei als sehr wichtig, drei als wichtig, fünf bewerten es neutral und zwei sind der Meinung, dass es eher nicht wesentlich ist. Auf der privaten Ebene wird dies von der Hälfte der befragten ExpertInnen als wesentlich angenommen, ein Drittel beurteilt dieses Gebot neutral, eine befragte Person glaubt, es ist eher nicht wichtig und eine ist davon überzeugt, dass es keine Relevanz für sie hat.

³ Die **grafische Darstellung** (Abbildung 5) sowie die **quantitative Auswertung** (Tabelle 17) befinden sich im Anhang.

2. Firmenspezifische Privilegien sollten nur in gut begründeten Ausnahmefällen gewährt werden.

Die Meinungen der ExpertInnen hinsichtlich der Relevanz von diesem Gebot für die Region sind unterschiedlich. Drei gaben an, es ist sehr wichtig, fünf gaben an es ist wichtig, zwei sehen es als neutral, eine befragte Person bewertet es mit weniger wichtig und eine als unwichtig. Interessant bei dieser Auswertung ist, dass die Bewertung für die Ebene der Unternehmen komplett ident ist mit der Bewertung für die Region. Es gibt jedoch hinsichtlich der privaten Ebene eine Abweichung, die negativer als davor ist, dabei wurden zwei als sehr wichtig, drei als wichtig, zwei als neutral, drei als weniger wichtig und zwei als unwichtig bewertet. Daher sollte die Bedeutsamkeit des Gebotes für die LEADER-Region Waldviertler Grenzland noch überprüft werden.

3. Standortförderung sollte keine Industriepolitik betreiben.

Zehn der zwölf befragten ExpertInnen haben dieses Gebot für die Region als relevant gewertet, zwei als neutral. Auf Ebene des Unternehmens wurde dieses von sieben als wichtig befunden, vier sahen es neutral und für ein Unternehmen ist es eher unwichtig. Auf der privaten Ebene beurteilten es zwei Drittel als wichtig und ein Drittel als neutral.

4. Standortförderung sollte den Strukturwandel nicht behindern.

Die Hälfte der befragten ExpertInnen schätzen dieses Gebot für die Region als sehr gut, die andere Hälfte beurteilt es als gut. Sie sind sich einig, dass dieses ein wichtiges Gebot ist und daher sollte dieses allenfalls auf regionaler Ebene berücksichtigt werden. Auf der Ebene der Unternehmen sind sechs Beurteilungen mit sehr gut, drei mit gut, zwei neutrale sowie eines mit weniger relevant. Auf der privaten Ebene gibt es eine positivere Bewertung mit sieben sehr gut, vier gut sowie einer neutralen Beurteilung.

5. Standortpromotion und -förderung sollten nicht gegen Prinzipien des Fair Plays verstoßen.

Elf der befragten ExpertInnen beurteilen dieses Gebot für die Region als wesentlich, lediglich eine Person sieht dies als eher nicht relevant. Auf der Ebene der Unternehmen wurde dieses Gebot von zehn der Befragten als wichtig gesehen, eine befragte Person sieht es als neutral und eine weitere sieht es als eher unwesentlich. Auf der privaten Ebene wurde es von elf ExpertInnen als positiv beurteilt und eine als neutral.

6. Staatliche Subventionen für die Standortpromotion sollten sparsam eingesetzt werden.

Sieben der befragten ExpertInnen sahen dieses Gebot für die Region als wichtig, ein Drittel beurteilt es als neutral und eine befragte Person glaubt es ist nicht sehr relevant. Auf der Ebene der Unternehmen schätzt die Hälfte das Gebot als wesentlich ein, vier als neutral und zwei Personen sind der Meinung, dass es eher unwichtig ist. Auf der privaten Ebene wird dieses von zwei Drittel der ExpertInnen als wertvoll beurteilt, drei beurteilen dieses Gebot als neutral und lediglich eine Person ist der Meinung es ist irrelevant.

7. Maßnahmen zur Standortpromotion und -förderung sollten nicht auf Breitenwachstum zielen.

In Hinblick auf die Region wird dieses Gebot von den ExpertInnen sehr unterschiedlich bewertet. Zwei Drittel sind davon überzeugt, dass es sehr gut, oder gut ist, zwei befragte Personen bewerten es mit neutral und zwei Personen möchten das nicht bestätigen. Auf der Ebene der Unternehmen ist die Hälfte der befragten ExpertInnen der Meinung, dass es wesentlich ist, ein Drittel beurteilt es neutral, eine befragte Person als weniger wichtig und eine beurteilt dieses Gebot als gar nicht wichtig. Aus der privaten Sicht der ExpertInnen gibt es sieben positive und drei neutrale Bewertungen sowie eine, welche es eher unwichtig sieht und eine Beurteilung, die dem Gebot überhaupt nicht zustimmt.

8. One-Stop-Shops für Investoren sind ordnungspolitisch sinnvoll.

Zwei Drittel der befragten ExpertInnen sind davon überzeugt, dass dieses Gebot eine Relevanz für die LEADER-Region Waldviertler Grenzland hat. Ein Drittel beurteilt dieses als neutral. Sieben der ExpertInnen glauben, dass es in Bezug auf das Unternehmen eine Bedeutsamkeit hat, vier sehen es neutral und eine befragte Person sieht es als eher unwichtig für das Unternehmen. Auf der privaten Ebene sehen dieses Gebot acht der befragten ExpertInnen sehr wichtig, dreimal wurde eine neutrale Beurteilung gegeben und lediglich eine der befragten Person sieht es persönlich eher als irrelevant.

9. Bei der regionalen Standortpromotion sollten die Kräfte gebündelt werden.

Zwei Drittel der befragten ExpertInnen schätzen dieses Gebot für die Region als sehr gut ein, ein Drittel beurteilt es als gut. Sie sind sich einig, dass dieses Gebot wichtig ist und daher sollte dieses Gebot bestmöglich auf der regionalen Ebene beachtet werden. Auf Ebene der Unternehmen beurteilen zwei Drittel der befragten ExpertInnen dieses Gebot als sehr gut, drei als gut, lediglich eine Person bewertet es neutral. Ähnlich ist

die Beurteilung auf privater Ebene mit sieben sehr gut, vier gut und einer neutralen Beurteilung. Dies zeigt, dass dieses Gebot ein guter Ansatz auf den drei Ebenen wäre.

10. Standortförderung sollte in Boom-Regionen zurückhaltender sein als in strukturschwachen Gebieten.

Drei Viertel der befragten Expertinnen stimmt diesem Gebot auf regionaler Ebene zu, ein Viertel beurteilt es als neutral. Auf Ebene der Unternehmen wird dies fünf Mal mit sehr gut und vier Mal mit gut bewertet. Zwei Beurteilungen sind neutral und eine hat die Tendenz, dass es für das Unternehmen eher unbedeutend wäre. Aus privater Perspektive wird dies von drei Viertel positiv bewertet und von einem Viertel als neutral.

Zwischenergebnis zu den 10 Geboten der Schweiz

Die zehn Gebote wurden vom überwiegendem Teil der ExpertInnen als relevant für die LEADER-Region Waldviertler Grenzland beurteilt, es gab in bestimmten Bereichen eine neutrale Beurteilung, was zeigt, dass sich die befragten ExpertInnen nicht ganz sicher waren, ob es wirklich eine starke Bedeutung für die Region hätte. Einige der Gebote zeigen kritische Stimmen auf. Die negativen Beurteilungen zeigen, dass nicht alle der zehn Gebote für die Region als geeignet erscheinen. Dementsprechend wären nicht alle der zehn Gebote aus Sicht der ExpertInnen sinnvoll. Lediglich zwei (das 4. und das 9.) der zehn Gebote wurden mit sehr gut, oder gut beurteilt. Diese beiden könnten vermutlich einen wichtigen Beitrag für die Region leisten. Auf der Ebene der Unternehmen sowie auf der privaten Ebene gibt es vor allem beim zweiten Gebot sehr auffällige Abweichungen die vermutlich mit den heterogenen Gruppen und Individuen im Zusammenhang stehen.

4.3.4 Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen (Schweiz)⁴

Finanzierung von Investitionen

Elf der zwölf ExpertInnen schätzen die Finanzierung von Investitionen als Sonderleistung für die Region als sehr wichtig ein. Lediglich eine befragte Person beurteilt diese als neutral. Hinsichtlich der Unternehmensebene sind sich die ExpertInnen einig, dass diese eine wertvolle Sonderleistung ist. Auf der privaten Ebene sind elf Experten der Meinung, dass diese wesentlich ist, nur eine Person beurteilt sie als wenig relevant.

⁴ Die **grafische Darstellung** (Abbildung 6) sowie die **quantitative Auswertung** (Tabelle 18) befinden sich im Anhang.

Beschaffung von Grundstücken und Räumlichkeiten

Es ist auffällig, dass alle ExpertInnen auf der Regionsebene die Beschaffung von Grundstücken und Räumlichkeiten befürworten, was bedeutet, dass dies ein guter Ansatz für die Region sein könnte. Auf der Unternehmensebene gibt es diesbezüglich eine sehr ähnliche Tendenz. Diese Sonderleistung wurde auch in dieser Ebene von allen positiv beurteilt. Es gibt nur eine einzige Abweichung dazu auf der privaten Ebene in dem eine der befragten ExpertInnen diese Sonderleistung als neutral beurteilt hat.

Personalrekrutierung und -umschulung

Zwei Drittel sehen diese Sonderleistung für die Region als wichtig. Zwei ExpertInnen beurteilen diese neutral und zwei sind der Meinung, dass sie keine große Bedeutung für die Region hat. Auf der Ebene der Unternehmen wurde dieses fünf Mal mit sehr gut, vier Mal mit gut, zwei Mal neutral und ein Mal mit eher unwesentlich beurteilt. Dies wird im Vergleich dazu auf der privaten Ebene von vier ExpertInnen mit sehr gut, von drei als gut sowie von vier als neutral bewertet und ein Mal als eher nicht wichtig.

Steuererleichterungen (kantonal und in strukturschwachen Regionen ebenfalls auf Bundesebene)

Zehn der befragten ExpertInnen glauben, dass diese Sonderleistung eine Relevanz für die Region hat, zwei beurteilen diese als neutral. Auf Unternehmensebene beurteilen sieben ExpertInnen diese mit sehr gut, drei mit gut und zwei mit neutral. Interessant dabei ist, dass alle zwölf befragten ExpertInnen auf der privaten Ebene komplett ident die gleiche Beurteilung abgegeben haben wie auf der Ebene vom Unternehmen.

Zwischenergebnis zu den Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen (Schweiz)

Die vier Sonderleistungen wurden vom überwiegenden Teil der ExpertInnen als sehr wichtig für die LEADER-Region Waldviertler Grenzland beurteilt, es gab jedoch fallweise neutrale Beurteilungen, was zeigt, dass die ExpertInnen sich nicht ganz sicher waren, ob es wirklich eine starke Gewichtung hätte. Eine Sonderleistung erhielt sogar zwei negative Stimmen. Mit diesen Ergebnissen kann nur die zweite Sonderleistung bestätigt werden, weil diese aus Sicht der ExpertInnen für die Region von sehr großer Bedeutung ist. Dies zeigt auf, dass die Sonderleistungen zum Teil übernommen werden könnten, aber es nötig ist die Sonderleistung drei zu Prüfen. Fraglich ist des Weiteren, ob die Sonderleistung vier im österreichischen Gesetzesrahmen möglich wäre und tragbar ist. Die befragten ExpertInnen schätzen, dass diese Sonderleistungen einen wichtigen Beitrag für die Region leisten können. Auf der Ebene der Unternehmen und

auf der privaten Ebene gibt es geringe Abweichungen von denen der Region, welche vermutlich mit den heterogenen Gruppen und Individuen im Zusammenhang stehen.

4.3.4.1 Steuererleichterungen

B8 sieht diesen Punkt, aus verschiedenen Sichtweisen, eher als kritisch. Wenn dies so wäre, würden die Unternehmen vermutlich schnell wieder abwandern sobald es ein günstigeres Angebot in einer anderen Region gibt, aber grundsätzlich findet er diese als einen guten Ansatz (B8, Z. 321-323).

B9 erwähnt im Nachgespräch, dass die Sonderleistungen 1, 2 sowie 3 in Ansätzen in der Region bereits umgesetzt werden. Er glaubt, dass die Sonderleistung 4 nur möglich wäre, wenn der Bund oder das Land die Steuern senkt, da eine Kommune von den Steuern lebt.

B10 berichtet in diesem Zusammenhang über seine Erfahrung:

„Ich habe es erlebt, dass es vor Jahrzehnten eine Waldviertler Grenzland Förderung gegeben hat. Weil wir am Eisernen Vorhang waren. Daher hat das Land Niederösterreich, der österreichische Staat für Betriebe, wenn sie sich angesiedelt haben, wenn sie Arbeitsplätze geschaffen haben entsprechende Förderungen gegeben. Das hat sich unheimlich positiv ausgewirkt. Es hat auch einige Betriebe gegeben, die das genützt haben, die sich auch deshalb bei uns niedergelassen haben. Wie natürlich die Grenzöffnung stattgefunden hat ist auch diese Grenzlandförderung gefallen. Auf einmal hat das Waldviertel mit der wirtschaftlichen Konkurrenz anderer Regionen existieren müssen. Was eine unheimliche Schwächung und ein Nachteil war. Und das fehlt uns bis heute. Denn die Grenze ist zwar offen aber es ist immer noch ein Problem nach Norden. Das heißt es hat sich glaube ich nicht so entwickelt, wie man das erhofft hat. Und daher glaube ich, dass es durchaus berechtigt wäre, jetzt bleibe ich beim Waldviertel selbstverständlich, eine Region wie das Waldviertel auch mit einer entsprechenden Fördermöglichkeit zu unterstützen. Diese Förderungen kann ich jetzt natürlich nicht im Detail sagen wie sie funktionieren sollten. Vor allem einmal müssten sie sich auf die Wirtschaft konzentrieren. Denn wenn die Firmen eine Unterstützung kriegen, dass sie sich hier ansiedeln, dass sie hier erweitern, dass sie hier ausbauen. Na, dann profitiert auch eine Gemeinde. Wir kriegen die entsprechenden Steuern und so weiter dadurch. Ob man dann auch Gemeindeprojekte fördern müsste, das sind Detailfragen. Aber ich glaube, dass also die Region Waldviertel durchaus das Recht haben sollte, Förderungen zu

kriegen. Ich habe zuerst gesagt, dass es. Ich bleibe beim Mostviertel. Durch die politische Situation der Häufigkeit der Verantwortungsträger dort indirekt ja zu dem kommt. Die ziehen das Geld in einzelne Projekte dorthin. Uns fehlt das. Daher habe ich gesagt, ich würde die politische Kraft des Waldviertels stärken. Weil dann kriege ich das natürlich indirekt. Aber man könnte es auch ganz offiziell machen. Das man sagt, nicht der Politiker schleppt das Geld dorthin wo er zuhause ist, sondern wir machen das mit einer überschaubaren Struktur (B10, Z. 586-613).“

4.3.5 Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume (Deutschland)⁵

1. Einbettung einer regionalen/ländlichen Entwicklungspolitik in einen konsistenten strategischen und programmatischen Rahmen

Zwei Drittel der befragten ExpertInnen beurteilen die Anforderung für die Region als wichtig und ein Drittel als neutral. Auf Unternehmensebene ist es interessant, dass es bei den positiven Bewertungen eine komplett idente Beurteilung gibt wie davor auf der Regionsebene, es gibt jedoch eine Abweichung bei den neutralen Bewertungen, eine davon wurde zu einer eher unwesentlichen Beurteilung abgeändert. Auf privater Ebene sind drei Viertel positive Beurteilungen für die Anforderung sowie ein Viertel als neutral.

2. Reform und Weiterentwicklung eines eigenen Instrumentenkastens

Sieben der befragten ExpertInnen gaben dieser Anforderung hinsichtlich der Region eine zentrale Bedeutung. Ein Drittel wurde neutral beurteilt und eine befragte Person empfindet diese als eher unwesentlich. Auf der Unternehmensebene wurden zwei Drittel als wichtig bewertet, zwei als neutral und zwei ExpertInnen gaben an, dass sie diese als nebensächlich für das Unternehmen sehen. Auf der privaten Ebene gibt es sieben positive Bewertungen, vier neutrale sowie eine, die besagt, es ist eher unwichtig.

3. Stärkung der regionalen Handlungsebene – regionale Strategie- und Handlungsfähigkeit

Die zwölf befragten ExpertInnen sind sich darüber einig, dass diese Anforderung für die Region sehr wichtig ist und daher kann diese als Ansatz für die LEADER-Region Waldviertler Grenzland in Betracht gezogen werden. Auf der Unternehmensebene ist diese Anforderung von der einen Hälfte als sehr gut und von der zweiten Hälfte als gut

⁵ Die **grafische Darstellung** (Abbildung 7) sowie die **quantitative Auswertung** (Tabelle 19) befinden sich im Anhang.

bewertet worden, was auch wieder die Relevanz bestätigt. Ebenso wird diese auf der privaten Ebene von den zwölf ExpertInnen bestätigt mit fünf sehr gut und sieben gut.

4. Kopplung von staatlichen Unterstützungsleistungen an neue inhaltliche und organisatorische Qualitätsanforderungen

Drei Viertel der befragten ExpertInnen beurteilen diese Anforderung in Bezug auf die Region als wesentlich, ein Drittel als neutral. Wenn der Fokus auf das Unternehmen gelegt wird, ist die Bewertung sehr ähnlich, dabei wurden sieben gut, drei neutrale und zwei sehr gut als Beurteilungen abgegeben. Auf der privaten Ebene sieht es etwas anders aus, mit sieben positiven und fünf neutralen Bewertungen.

5. Gewährleistung von Chancengleichheit im regionalen Wettbewerb um öffentliche Unterstützungsleistungen/Fördermittel

Elf der befragten ExpertInnen sehen diese Anforderung als eine sehr wichtige, nur eine befragte Person ist der Meinung, dass sie für die Region keine so große Bedeutung hat. In Hinblick auf das Unternehmen beurteilen sieben Personen dies als sehr gut, drei als gut und zwei ExpertInnen glauben, dass es für das Unternehmen eine geringe Relevanz hat. Auf der privaten Ebene wurde diese mit sieben sehr gut, drei gut sowie einmal neutral bewertet, eine befragte Person empfindet dies privat als eher irrelevant.

Zwischenergebnis zu den Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume (Deutschland)

Die fünf Anforderungen wurden vom überwiegendem Teil der ExpertInnen als sehr wichtig für die LEADER-Region Waldviertler Grenzland beurteilt, es gab jedoch neutrale Beurteilungen, was zeigt, dass die ExpertInnen sich nicht ganz sicher waren, ob es wirklich eine starke Gewichtung hätte. Zwei Anforderungen erhielten sogar negative Beurteilungen. Mit diesen Ergebnissen kann nur die dritte Anforderung von allen befragten Personen als besonders relevant bestätigt werden, weil diese aus Sicht der ExpertInnen für die Region von sehr großer Bedeutung ist. Das zeigt auf, dass die Anforderungen nur zum Teil übernommen werden könnten, es aber nötig ist, die Anforderungen im Detail gründlich zu prüfen. Die befragten ExpertInnen schätzen, dass diese fünf Anforderungen einen wichtigen Beitrag für die Region leisten können. Auf der Ebene der Unternehmen und auf der privaten Ebene gibt es immer wieder geringe Abweichungen von denen der Region, welche vermutlich mit den heterogenen Gruppen und Individuen im Zusammenhang stehen.

5 Diskussion und Ausblick

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse verdichtet und den zentralen Erkenntnissen aus den theoretischen Grundlagen gegenübergestellt. Die Ergebnisse können dadurch einerseits validiert und andererseits weiterentwickelt werden. Abschließend werden diese Ergebnisse kritisch reflektiert, ein Ausblick für mögliche zukünftige Forschungsthemen wird beschrieben und mögliche Handlungsbereiche für die Praxis werden vorgeschlagen.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisdarstellung wird in zwei Teile unterteilt, einerseits in die Ergebnisse aus den einzelnen Themengebieten, andererseits in die Ergebnisse aus dem Vergleich der verschiedenen Lösungsansätze, auf die näher eingegangen wird.

Ergebnisse von Themenkategorien

Von den Veränderungsprozessen wurde in Hinblick auf den demografischen Wandel die Wichtigkeit des Gegensteuerns der Abwanderung für die Region betont. In der Literatur wird angemerkt, dass in Räumen mit guter Erreichbarkeit demografisches Wachstum und eine Schrumpfung in den peripher gelegenen Teilräumen stattfindet (BMVBS/BBSR, 2009, S. 31). Das Peripherie-Zentrum-Modell zeigt die interdependenten Beziehungen von Zentrum und Peripherie auf, welche die Abwanderung erklärt. Ein weiterer Ansatz, der diese Thematik begründet, ist die Polarisierungstheorie. Es wird eine notwendige Beschäftigung mit dem Problemthema der alternden Bevölkerung – vor allem in Hinblick auf die zukünftige Arbeitswelt und die Wohnsysteme – angemerkt. Die Digitalisierung wird von den meisten Befragten in Summe als Chance gesehen, weil dadurch neue Jobs entstehen können und gleichzeitig stellt sie auch Risiken dar, alle befragten ExpertInnen sind der Meinung, dass man der Digitalisierung nicht entkommen kann. Globalisierung wird von den ExpertInnen sehr unterschiedlich wahrgenommen, einerseits wird sie als notwendig empfunden um wettbewerbsfähig zu bleiben, andererseits wird sie auch als Bedrohung wahrgenommen. Eine befragte Person äußerte sich dazu mit dem Leitspruch „think global, act local“ als einen guten Ansatz für diese Region. Betreffend die Umfeldfaktoren bildet die technische Infrastruktur den größten Teil der Ausführungen in den ExpertInnen-Interviews. Einerseits steht die Internetversorgung aufgrund von Pilotprojekten im Fokus, andererseits gibt es verschiedene Meinungen zur Verkehrsinfrastruktur im Waldviertel. Die ExpertInnen sind sich zum überwiegenden Teil darüber einig, dass ein Ausbau hinsichtlich der technischen

Infrastruktur zwingend notwendig ist, damit die Region als wettbewerbsfähig wahrgenommen wird. Vor allem eine gute Verkehrsanbindung ist ein großes Anliegen der ManagerInnen. Der Infrastrukturausbau zählt zu den Instrumenten der Regionalpolitik (Bundeskanzleramt Österreich, 2016). In Hinblick auf die soziale Infrastruktur ist das Hauptthema die Bildung, gefolgt von den Fürsorge-Dienstleistungen, Gesundheitssystem, Sport und Freizeit. Eines der befürworteten Projekte ist das Wohnen im Waldviertel. Die GYN Schließung in Waidhofen an der Thaya war eines der Themen, welches als negatives Beispiel erwähnt worden ist. Ein Verbesserungspotential wurde bei den Bildungseinrichtungen angemerkt, wobei es diesbezüglich in der Zwischenzeit einige Änderungen gegeben hat. Einige ExpertInnen hatten über das Thema zum Zeitpunkt der Befragung schon „Insiderwissen“ und haben es auch erwähnt, der größte Teil der ExpertInnen jedoch nicht. Die Bildungspolitik zählt zu den Instrumenten der Regionalpolitik (Bundeskanzleramt Österreich, 2016). Die Stärkung der Ausbildungseinrichtungen, ist als einer der Schwerpunkte der Regionalpolitik des Bundeskanzleramtes (2016) aufgelistet. Das Wissen ist ein Faktor, welcher zunehmend an Bedeutung gewinnt und auch als Antriebskraft für das Wachstum gilt (Lengenauer et al., 2006; David & Foray, 2003; Johnson & Lundvall, 1994). Das Thema Kultur war eher nebensächlich. Die befragten Personen sind der Meinung, dass im Waldviertel eine schöne Landschaft mit einer sehr guten Lebensqualität gegeben ist. Des Weiteren sind die ExpertInnen davon überzeugt, dass die WaldviertlerInnen vor allem in den Ballungszentren als fleißige und intelligente Arbeitskräfte wahrgenommen werden, diese sich jedoch oftmals schwächer machen, als sie sind. Positiv aufgenommen wurde auch der Zuwachs im Tourismus. Mehrfach erwähnt wurde auch das Wirtschaftsforum Waldviertel als das Sprachrohr für die Waldviertler Betriebe. Generell bemerkt der Großteil der befragten ManagerInnen in Hinblick auf die Wirtschaft im Waldviertel eine positive Entwicklung. Staatliche Stellen in der Region wären aus Sicht von zwei befragten Personen (B1, Z. 25-28; B7, Z. 165-187) sehr wichtig, um Arbeitsstellen zu schaffen und die wirtschaftliche Entwicklung voranzutreiben. Einen anderen Themenschwerpunkt setzt die Gleichstellung der Geschlechter, diese zeigt auf, dass es in den meisten Fällen keine gleichen Karrieremöglichkeiten für Männer und Frauen gibt. In Bezug auf Frauenquoten sind die ExpertInnen-Meinungen sehr unterschiedlich. Die Wichtigkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurde vom überwiegenden Teil der ExpertInnen betont. Das Personalwesen wird von den Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt, von der Personalentwicklung bis hin zu Talent Management oder dem Generationenmanagement. Eines gleicht sich in den Unternehmen oft: Vorrangig wird Personal direkt aus der Region akquiriert. Diese Handhabungen können zum Teil ein Anreiz für die Mana-

gerInnen sein, in einem Unternehmen in der Region tätig zu werden. Ein wichtiger Aspekt für viele ManagerInnen ist die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens, für welches sie tätig werden. Die Innovationskompetenz von Unternehmen gilt ebenfalls als wesentlich, ebenso kann durch Nachhaltigkeit ein lukrativer Ansatz für das Akquirieren geboten werden. Diese Unternehmensaspekte wurden in die Ergebnisdarstellung in Ansätzen miteingebunden, da die Unternehmen einen wesentlichen Teil für die Regionalentwicklung beitragen und die ManagerInnen in den Unternehmen in der Region in Zukunft tätig werden sollen.

Vergleich von verschiedenen Lösungsansätzen

Die Zusammenfassung der Ergebnisse bezieht sich bei allen fünf Lösungsansätzen auf die regionale Ebene, damit der Zusammenhang mit der Regionalentwicklung sichergestellt werden kann. Auf der Unternehmensebene und auf der privaten Ebene können keine eindeutigen Rückschlüsse für die Abweichungen zur regionalen Ebene gezogen werden, da die Hintergründe für die unterschiedliche Beurteilung nicht eindeutig erkennbar sind. Es kann vermutet werden, dass es aufgrund der heterogenen Gruppe der Befragten sehr unterschiedliche Bedürfnisse gibt, welche nicht abgebildet worden sind. Zu den einzelnen Lösungsansätzen wurden Zwischenergebnisse erstellt und in der Zusammenfassung der Ergebnisse sind lediglich die wichtigsten Aspekte aufgegriffen. Auf regionaler Ebene konnte die Relevanz der **Pilotprojekte aus der LEADER-Region Waldviertler Grenzland** überwiegend positiv bestätigt werden. Die wichtigsten Schwerpunkte aus den fünf Pilotprojekten sind aus Sicht der ExpertInnen die passenden Wohn- und Daseinsangebote, die Top-Ausbildner der Region sowie die Bildungsregion Waldviertel. Die ManagerInnen sind der Meinung, dass diese Pilotprojekte kausal sind, dass die LEADER-Region Waldviertler Grenzland für ManagerInnen durch die Umsetzung von diesen interessanter gemacht werden kann. Die positive Beurteilung von diesen Pilotprojekten zeigt, dass die Bedürfnisse in Hinblick auf die Regionalentwicklung gut erhoben und abgestimmt wurden sowie die Ziele gut gewählt und geplant worden sind. Von den **Leitthemen der Strategie Waldviertel 2015+** war vor allem das erste Leitthema mit den Schwerpunkten Infrastruktur, Mobilität und Bildung relevant für die Region. Die ManagerInnen waren sich darüber einig, dass dieses einen wesentlichen Beitrag für die Regionalentwicklung hat und dadurch die LEADER-Region Waldviertler Grenzland interessanter für die ManagerInnen gemacht werden kann. Einer der wichtigsten Aspekte ist der rasche Straßenausbau, sowie die Veränderung der Franz-Josef Bahn. Die Erweiterung bzw. eine Diversifikation des Angebotes an berufsbildenden Schulen ist ein sehr wesentliches Thema, welches sich in den verschiedenen Aus-

führungen der ExpertInnen widerspiegelt. Die Stärkung der Ausbildungseinrichtungen, welche sowohl in den Pilotprojekten als auch in der Strategie Waldviertel 2015+ verankert ist, ist als einer der Schwerpunkte der Regionalpolitik des Bundeskanzleramtes (2016) aufgelistet. Das Wissen ist eines der Faktoren, welcher zunehmend an Bedeutung gewinnt und auch als Antriebskraft für das Wachstum gilt (Lengenauer et al., 2006; David & Foray, 2003; Johnson & Lundvall, 1994). Sie sind mitunter ursächlich dafür, dass es große Unterschiede in den verschiedenen Regionen gibt. Von den **zehn Geboten in der Schweiz** sind die ExpertInnen der Meinung, dass zwei davon eine wesentliche Relevanz haben. Einerseits ist das vierte Gebot (Standortförderung sollte den Strukturwandel nicht behindern), andererseits ist das neunte Gebot (Bei der regionalen Standortpromotion sollten die Kräfte gebündelt werden) von den befragten ExpertInnen als wertvoll bestätigt worden, was beachtet werden sollte. In Bezug auf die **Sonderleistungen in den strukturschwachen Regionen aus der Schweiz** sind sich die ExpertInnen einig, dass die Beschaffung von Grundstücken und Räumlichkeiten als Sonderleistung ein guter Ansatz für das Untersuchungsgebiet wäre. Hinsichtlich der **Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Regionen in Deutschland** ist die dritte Anforderung (Stärkung der regionalen Handlungsebene – regionale Strategie- und Handlungsfähigkeit) von den ExpertInnen als die bedeutendste Anforderung bewertet worden. Die zwölf befragten ExpertInnen sind der Meinung, dass ein begleitender entwicklungspolitischer Rahmen, welcher imitierend, aktivierend und unterstützend wirkt, zum Erhalt oder der Wiederherstellung regionaler Strategie- und Handlungsfähigkeit benötigt wird. In Österreich gibt es die Regionalmanagements, welche sektorübergreifend agieren. Im Zuge dessen wird ein institutioneller Rahmen geschaffen (Bundeskanzleramt, 2007, S. 49)

5.2 Beantwortung der Forschungsfragen

„Welche Maßnahmen von Regionalentwicklungsstudien aus strukturschwachen europäischen Regionen können im Wirtschaftsraum Waldviertel zur Verbesserung des Arbeitskräfteangebots von ManagerInnen herangezogen werden?“

Von den fünf verschiedenen Lösungsansätzen aus dem in den ExpertInnen-Interviews durchgeführten Vergleich können entsprechende Maßnahmen herangezogen werden. Es wurden von den befragten ExpertInnen alle Lösungsansätze der drei Länder sehr positiv wahrgenommen und sie wurden vom überwiegenden Teil auf der regionalen Ebene als wesentlich erachtet. Teilbereiche mit besonderer Relevanz wurden im Kapitel 5.1 in der Zusammenfassung der Ergebnisse im Detail beschreiben.

„Welche Ergebnisse von Regionalentwicklungsstudien in strukturschwachen europäischen Regionen in Verbindung mit dem Arbeitsmarkt gibt es, aus welchen der Wirtschaftsraum Waldviertel profitieren kann?“

In Verbindung mit dem Arbeitsmarkt sind von den Pilotprojekten vier sehr wichtig, das Pilotprojekt 1 mit den passenden Wohn- und Daseinsangeboten für alle Lebensphasen ist für den Lebensmittelpunkt der ArbeitnehmerInnen von Bedeutung. Zum Erhalt der Standorte ist das Pilotprojekt 2, Top-Ausbildner der Region, ein ganz ein Wichtiges. Das Pilotprojekt 4, Jugendpartizipation als integrativer Bestandteil der Regionalentwicklung, ist von Bedeutung, da diese die zukünftigen ArbeitnehmerInnen der Unternehmen sind. Das Pilotprojekt 5, Bildungsregion Waldviertel, mit den Spezialisierungen der Angebote der Ausbildungen ist essentiell um näher an den Bedürfnissen der Wirtschaft zu sein. Das Pilotprojekt 3, Radparadies nördliches Waldviertel, hat vorrangig für den Arbeitsmarkt im Tourismussektor eine wesentliche Rolle.

Von den sechs Leitthemen und 12 Maßnahmen der Strategie Waldviertel 2015+ sind alle in irgendeiner Art und Weise für den Arbeitsmarkt relevant. Aus der Befragung der zwölf ExpertInnen geht hervor, dass das Thema 1 (Infrastruktur, Mobilität, Bildung) die stärkste Bedeutung für die ManagerInnen hat. Die Verkehrsanbindung ist einer der wichtigsten Aspekte für die ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen. Des Weiteren ist das Bildungsangebot ein sehr wichtiges für die ArbeitgeberInnen, um zukünftig weiter ArbeitnehmerInnen aus der Region akquirieren zu können. Die zehn Gebote der Standortförderung sowie die Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen aus der Schweiz sind alle wesentlich für den Arbeitsmarkt, wobei diesbezüglich noch im Detail geprüft werden müsste, ob dies in Niederösterreich von den Rahmenbedingungen her überhaupt möglich wäre. Des Weiteren haben die Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume aus Deutschland indirekte Auswirkungen.

„Wie schätzen ExpertInnen aus der Wirtschaftsregion Waldviertel die Umsetzbarkeit und die Effekte der erhobenen Ergebnisse für den Wirtschaftsraum Waldviertel ein?“

Die Pilotprojekte der LEADER-Region Waldviertler Grenzland wurden als sehr realistisch angesehen, dies hat mitunter den Grund, dass diese speziell auf die Bedürfnisse der Region angepasst wurden. Die 6 Themen mit den 12 Maßnahmen der Strategie Waldviertel 2015+ werden auch als wirklichkeitsnah beurteilt. Inwiefern die zehn Gebote der Standortförderung sowie die Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen aus der Schweiz in Niederösterreich umsetzbar sind, ist sehr fraglich und wurde auch von den zwölf ExpertInnen zum Teil skeptisch überlegt und argumentiert. Die Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume

aus Deutschland sind ähnlich wie die österreichische Basis und wirkt daher aus Sicht der ExpertInnen gut übertragbar.

5.3 Methodische Stärken und Schwächen der Studie

Die Erhebung dieser Masterarbeit beschränkt sich auf die LEADER-Region Waldviertler Grenzland, damit wurde klar ein Gebiet abgegrenzt, für das diese Studie Gültigkeit haben soll. Eine zusätzliche Einschränkung wurde hinsichtlich des Vergleichsgebietes gelegt, da es der Autorin wichtig war, den Vergleich relativ realitätsnahe vorzunehmen. Es wurde bewusst keine Region wie Silicon Valley herangezogen, da die Rahmenbedingungen einen wesentlichen Punkt darstellen müssen, um valide Ergebnisse zu erhalten. Die Limitation der ExpertInnen entstand aufgrund der Recherche für diese Masterarbeit. Es wurden vorrangig Personen befragt, die direkt im Zusammenhang mit der Regionalentwicklung stehen sowie ExpertInnen, deren Unternehmen für die Region als wichtig wahrgenommen werden.

5.4 Implikationen für die Praxis

Staatliche angesiedelte Stellen wären wichtig für die Region (B1, Z. 83-85). Mit den Arbeitsplätzen, die dadurch geschaffen werden, ist das Einkommen von vielen Personen gesichert, dies hätte generell eine sehr weitläufige Auswirkung in vielen Bereichen und würde einen wirtschaftlichen Aufschwung mit sich bringen.

Ein wichtiger Punkt, der aus den Interviews hervorgeht, welcher aber nicht direkt mit der Verbesserung des Arbeitskräfteangebotes für ManagerInnen zusammenhängt, ist der Wunsch den B1 äußert. Jene **WaldviertlerInnen, die es beruflich woanders geschafft haben, wieder zurückzuholen** (B1, Z. 340-343) ist sicherlich ein Ansatz der viel zur Entwicklung in der Region beitragen würde. Vor allem das qualifizierte Personal ist für die UnternehmerInnen und in weiterer Folge natürlich für die ganze regionale Entwicklung essentiell, daher sollte der Fokus darauf gelegt werden, wie es ermöglicht werden kann, jene erfolgreichen ManagerInnen wieder ins Waldviertel zurückzuholen. Aus den Expertinnen-Interviews ging klar hervor, dass einer der stärksten Indikatoren für die ManagerInnen, weshalb sie in der Region tätig sind, die Heimatverbundenheit ist. Die Autorin glaubt, dass ManagerInnen, die mit der Region verwurzelt sind und eine emotionale Bindung haben, als erste Zielgruppe von potentiellen ManagerInnen für die Unternehmen in der LEADER-Region Waldviertler Grenzland bewertet werden sollten.

5.5 Reflexion der Arbeit

Es kristallisiert sich heraus, dass der demografische Wandel eine der größten Herausforderungen für die Region werden wird. Vor allem die Beschäftigungsquote der über 50-jährigen steigt kontinuierlich an. Mit diesem Thema haben sich Bellmann, Dummert und Leber (2018, S. 20) beschäftigt. Sie berichten über altersgerechten Maßnahmen trotz steigender Beschäftigung Älterer. Personalpolitische Maßnahmen wie z.B. die Gesundheitsförderung sind für die Beschäftigungsfähigkeit bis zur Pension essentiell.

Die wachsende Bedeutung für die Infrastruktur ist klar von den zwölf befragten ExpertInnen kommuniziert worden. Diese ist auch in der Literatur wiederzufinden. Dort wird angeführt, dass sich die Diskussion um die Infrastrukturpolitik parallel zur Entwicklung der wachstums- und produktivitätsorientierten Regionalpolitik entwickelt. Die Kernaussage in der Literatur führt dazu, dass die Infrastruktur dort platziert werden soll, wo sie den höchsten Beitrag zu Wachstum und Produktivität einbringen kann. Die Infrastrukturpolitik wird in den meisten Regionaltheorien als Hauptinstrument zur staatlichen Einflussnahme auf die räumliche Steuerung der Wirtschaft betrachtet. Erst die neueren Publikationen differenzieren zwischen der industrie- und der bevölkerungsbezogenen Infrastrukturpolitik (Bömer, Schröter, Töpfer & Zierold, 1975). Wie es mit der Infrastruktur im Waldviertel voranschreiten wird, bleibt abzuwarten. Am 22.06.2017 wurde von den Abgeordneten Mold und Waldhäusel ein Resolutionsantrag betreffend Ausbau der Straßen-Infrastruktur im Waldviertel gestellt. Die Infrastruktur war auch bei den Wahlthemen inkludiert, im Zuge einer Befragung führte die Landeshauptfrau an, dass ihr der Ausbau der Infrastruktur im Waldviertel sehr wichtig sei. In den nächsten drei Jahren werden 180 Millionen investiert. Es wurde von ihr eine Überprüfung in Auftrag gegeben, welche die Umsetzung und die Notwendigkeit einer Waldviertel-Autobahn abwägt. Mit Spannung dürfen die WaldviertlerInnen diesem Ergebnis entgegensehen.

Eines der Hauptprobleme der peripheren Regionen ist das niedrige Entwicklungs-, Forschungs- und Innovationsniveau. Klein- und Mittelbetriebe sind in den traditionellen Branchen dominierend. Es gibt nur schwach entwickelte Cluster sowie eine geringe Anzahl an Wissensanbietern (Tödtling & Tripl, 2004, S. 21). Bezüglich dieser Bereiche besteht auch in der LEADER-Region Waldviertler Grenzland Handlungsbedarf.

Wie aus den Expertinnen-Interviews hervorgeht, sollte der Ausbau in den Kinderbetreuungszentren in allen Regionen forciert werden, da die Vereinbarkeit von Familie und Beruf von zentraler Bedeutung ist. Dieser Schwerpunkt findet sich auch in der Literatur, zusätzlich wurde dort vermerkt, dass die enormen Unterschiede zwischen der Kinderbetreuung in Ballungszentren und im ländlichen Raum wohldurchdacht geändert

werden müssen, damit die Regionen Waldviertel attraktiver für Familien wird (ÖGB Region Waldviertel Nord und Süd, 2018). In dem Pilotprojekt „Der V/Faktor“, an dem das Waldviertel beteiligt ist, wird eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben angestrebt (V/Faktor, 2018). Kirchhoff (2018, S. 15) greift Begriffe wie Naturraumpotential und Landschaftsfunktion, Leistungsfähigkeit des Naturhaushaltes oder Vielfalt, Eigenart, Schönheit und Erholungswert von Natur und Landschaft auf. Definitionen, die für den Untersuchungsraum von Bedeutung sind, welche zum menschlichen Wohlergehen in der Region beitragen. Des Weiteren verweist Kirchhoff (2018, S. 13) darauf, dass die Natur von Menschen aus ganz unterschiedlichen Gründen wertgeschätzt wird. Dies kann sein durch ihre Nützlichkeit, aufgrund der ästhetischen Qualitäten, oder aber auch wegen der mit ihr verbundenen kulturellen Symboliken. Die Natur, vor allem der Wald, ist die wertvollste Ressource der LEADER-Region Waldviertler Grenzland bzw. vom Waldviertel. Ossenbrink und Petermann (2017) berichteten, dass es zwischen Gesundheit und Landschaft einen Zusammenhang gibt, eine gesundheitsfördernde Wirkung. Die Heimatverbundenheit der ExpertInnen, welche an der Befragung teilnahmen, war sehr stark ausgeprägt. Die Heimat sollte daher als wichtiger Indikator für die Annahme des Jobs in der LEADER-Region Waldviertler Grenzland vermerkt werden. Die ExpertInnen schätzen ihre Heimat sehr, in der sie die Möglichkeit haben, aktiv die Lebensgestaltung nach ihren Bedürfnissen vorzunehmen (Kühne & Spellerberg, 2010, S.14). Des Weiteren war es faszinierend zu sehen, wie sehr sich die ExpertInnen mit der Region identifizieren. Selbst eine der zwei Befragten nicht gebürtigen WaldviertlerInnen identifiziert bzw. fühlt sich als Waldviertlerin (Schönwald, Spellerberg & Weber, 2018, S. 134). Dementsprechend ist allgemein davon auszugehen, dass sich die LEADER-Region Waldviertler Grenzland mit den vielen unterschiedlichen Unternehmen, Institutionen sowie den geplanten Zielen auf einem guten Weg befindet, welcher weiterverfolgt und optimiert werden sollte.

Exkurs: Unternehmen der Wirtschaftsregion Waldviertel

Es gibt aus Sicht der Autorin viele Firmen in der Region auf welche die LEADER-Region Waldviertler Grenzland stolz sein kann. Namhafte Unternehmen sind für die Region und ihre Entwicklung essentiell, aus diesem Grund werden diese nachfolgend angeführt:

- Die **AGRANA Stärke GmbH (Werk Gmünd)** ist Spezialist in der Verarbeitung und Veredelung hochwertiger agrarischer Rohstoffe (AGRANA, 2018).
- Die **ELK Fertighaus GmbH (Schrems)** ist Marktführer in Österreich (ELK, 2018). Des Weiteren gibt es in dieser Branche die **HARTL HAUS Holzindustrie GmbH (Echsenbach)**, welche bei Fertighäusern beachtenswert ist (HARTL HAUS, 2018).
- Die **fab4minds Informationstechnik GmbH (Vitis)** zählt zu den modernen Unternehmenssoftware-Anbietern (fab4minds, 2018).
- **DIE KÄSEMACHER GmbH (Vitis)** produziert seit Jahrzehnten regionale Käse- und Antipasti-Spezialitäten (DIE KÄSEMACHER, 2018).
- Die **KASTNER Gruppe (Zwettl)** – ist als Multifachhändler eines der wichtigsten Unternehmen für die Region. Die Kastner Gruppe erreichte den 8. Platz beim Staatspreis „Beste Lehrbetriebe – Fit for Future 2017“ (Kastner Gruppe, 2018).
- **Husky-KTW GesmbH (Waidhofen an der Thaya)** ist, zugehörig zu Husky Injection Molding Systems, einer der namhaftesten Anbieter von Spritzgießmaschinen und Dienstleistung für die Spritzgießindustrie (Husky-KTW GmbH, 2018).
- **LBG (Waidhofen an der Thaya, Gmünd)**, ist eine der führenden Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Österreichs (LBG, 2018).
- Die **Leyrer + Graf Baugesellschaft m.b.H. (Gmünd)** gehört zu den führenden österreichischen Bauunternehmen (Leyrer + Graf, 2018).
- **Metatron Industrie e.U. (Waidhofen an der Thaya)** bietet Unterstützung bei der Entwicklung und Optimierung von Extrusions- und Produktionsprozessen (Metatron, 2018).
- Die **MKE Metall- und Kunststoffwaren Erzeugungsges.m.b.H (Heidenreichstein)** zählt zu den führenden Zulieferanten der Automobil-, der Optischen- und Medizintechnischen Industrie Österreichs (MKE, 2018).

- **Pollmann International GmbH / Pollmann Austria GmbH** (Karlstein) ist ein international agierendes Familienunternehmen in der Automobilindustrie, welches in der Region einen 2. Standort in Vitis eröffnen wird (Pollmann, 2018).
- Die **RZA GmbH** (Amaliendorf) entwickelt intelligente Business-Software für Rechnungswesen, Lohn- und Gehaltsverrechnung sowie Verkauf, Kassa, Einkauf & Lagerverwaltung (RZA GmbH, 2018).
- Die **SONNENTOR Kräuterhandelsgesellschaft mbH** (Sprögnitz) gehört zu den erfolgreichsten österreichischen Unternehmen und ist eines der Pionierunternehmen der Gemeinwohl-Ökonomie (Sonnentor, 2018).
- Die **TEST-FUCHS GmbH** (Groß-Siegharts) steht für hoch spezielle Testsysteme und Komponenten im Bereich Luft- und Raumfahrt mit ziviler und militärischer Nutzung (TEST-FUCHS, 2018).
- Die **Tyco Electronics Austria GmbH** (Dimling) / TE Connectivity ist ein weltweit führendes Technologieunternehmen (TE Top Arbeitgeber, 2018).
- Die **WEB Windenergie AG** steht an der Spitze des österreichischen Grünstrom- Rankings, des Weiteren wurde W.E.B. mit dem österreichischen Umweltzeichen ausgestattet (WEB, 2018).
- Die **Zuversicht Waldviertel gemeinnützige GmbH** bietet im Ambulatorium Haus der Zuversicht Therapiemöglichkeiten für Kinder und Jugendliche an, in der Tagesstätte Zuversicht sind MitarbeiterInnen mit Handicaps tätig (Zuversicht, 2018).

Es sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass diese Aufzählung lediglich zur Veranschaulichung als eine exemplarische Darstellung der Vielfalt von Branchen dient. Es gibt weitere Branchen sowie Unternehmen welche in der LEADER-Region Waldviertler Grenzland tätig sind, welche in der Auflistung nicht enthalten sind.

5.6 Empfehlung zur weiteren Forschung zu diesem Thema

In der vorliegenden Masterarbeit wurden die Meinungen von zwölf ExpertInnen aus der LEADER-Region Waldviertler Grenzland zusammengefasst. Wie valide diese Daten für andere strukturschwache, ländliche Regionen sind, könnte eine weitere Forschung beispielsweise in diesem Bereich auf Basis der Ergebnisse dieser Arbeit zeigen.

Mit den existierenden Daten kann eine größere Anzahl von Personen befragt werden, um diese zu optimieren. Die gewonnenen Erkenntnisse sind als Basis für die nachfolgenden Projekte für die nächste Periode der LEADER-Region Waldviertler Grenzland denkbar. Des Weiteren wäre eine mögliche Querverbindung zur Politik möglich, um entsprechende Anregungen für die Region sichtbar zu machen sowie zusätzlich für das Land Niederösterreich Änderungen bewirken zu können. Einen Kontakt zu anderen Ländern zum Erfahrungsaustausch herzustellen wäre sinnvoll, um geplante Veränderungen mittels Hilfe von Hintergrundinformationen aus den Regionen zu realisieren. Erfahrungswerte dienen der effizienteren Umsetzung der für gut befundenen Ansätze hinsichtlich der Regionalentwicklung, welche aus den Ergebnissen der Masterarbeit ersichtlich sind. Bei einer weiteren Recherche wäre anzuraten, mehr Frauen und auch mehrere ExpertInnen, die nicht aus dem Waldviertel stammen und in der Region als ManagerInnen tätig sind, zu befragen, um hier umfangreichere Informationen zu erhalten. Es haben sich bei diesen Interviews gänzlich andere Sichtweisen abgezeichnet als bei den gebürtigen und zum überwiegend männlichen Teil von Waldviertler ManagerInnen. Es gab auch markante Unterschiede zu den ManagerInnen, die eine Zeit lang in einer Stadt gearbeitet haben und dann ins Waldviertel zurückgekommen sind. Hier wäre eine quantitative Erhebung in weiterer Folge interessant, um weitere Details der Hintergründe und Zusammenhänge herauszufinden.

Literaturverzeichnis

- ADAPT2DC (2014). Innovative Lösungen zur Anpassung von öffentlicher Infrastruktur an den demografischen Wandel in schrumpfenden Regionen Mitteleuropas.
- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2009). Qualitative Interviews. In Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut (Hrsg.) Qualitative Marktforschung (S. 415-436). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Amt der NÖ Landesregierung (2018). LEADER in der Programmperiode 2014 – 2020.
- Amtsblatt der Europäischen Union (2015a). EU-EMPFEHLUNG 2015/1184 DES RATES.
- Amtsblatt der Europäischen Union (2015b). EU-BESCHLUSS 2015/1848 DES RATES.
- Barro, Robert Joseph/Sala-i-Martin, Xavier (1992). Convergence. *Journal of Political Economy*, 100, 2, 223-251.
- Bellmann, Lutz/Dummert, Sandra/Leber, Ute (2018). Konstanz altersgerechter Maßnahmen trotz steigender Beschäftigung Älterer. *WSI Mitteilungen*, 71, 1, 2018.
- BMVBS/BBSR (2009). Ländliche Räume im demografischen Wandel.
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2002). Das Experteninterview. Opladen: Leske + Budrich.
- Bömer, Herrmann/Schröter, Lutz/Töpferl, Dieter/Zierold, Horst (1975). Zur Kritik der regional- und Raumwissenschaft in der BRD. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 1.
- Brandl, Julia /Klinger, Stephan (2006). Probleme beim Feldzugang zu Eliten. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 1, 44-65.
- Bundeskanzleramt Österreich (2007). Innovative Strategien. Regionalentwicklung und EU-Strukturpolitik in Österreich.
- Bundeskanzleramt Österreich (2016). Regionalentwicklung in Österreich.
- Chilla, Tobias/Kühne, Olaf/Neufeld, Markus (2016). Regionalentwicklung. Stuttgart: utb.
- David, Paul/Foray, Dominique (2003). Economic Fundamentals of the Knowledge Economy. *Futures in Education*, 1, 20-49.
- Dollinger, Franz (2015). Siedlungsstrukturelle Unterschiede zwischen Bayern und Österreich. *Zeitschrift des Naturschutzbundes*, 4.

- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4. überarbeitete Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Feldman, Maryann (1994). *The Geography of Innovation*. Kluwer Academic Publishers: Boston.
- Fritsch, Michael (2000). Interregional Differences in R&D Activities – An Empirical Investigation. *European Planning Studies*, 8, 409-427.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview. zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: facultas.wuv.
- General Assembly (2015). *Transforming our world. The 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS.
- Helfferrich, Cornelia (2009). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 3. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS.
- Hirschman, Albert Otto (1958). *The Strategy of economic development*. New Haven: Yale University Press.
- Höferl, Karl-Michael/Jelinek, Bernhard (2007). *Vom Konstrukt zur Empirie. Beobachtungen zur Strukturstärke bzw. Strukturschwäche österreichischer Gemeinden*.
- Johnson, Bjorn/Lundvall, Bengt-Ake (1994). The Learning Economy. *Journal of Industry Studies*, 1, 23-42.
- Kammer für Arbeiter und Angestellte für Niederösterreich (2017). *Einkommen in NÖ 2016. Die Löhne und Gehälter der niederösterreichischen ArbeitnehmerInnen*.
- Kirchhoff, Thomas (2018). *Kulturelle Ökosystemdienstleistungen. Eine begriffliche und methodische Kritik*. Physis: Karl Alber Verlag.
- Kühne, Olaf/Spellerberg, Annette (2010). *Heimat in Zeiten erhöhter Flexibilisierungsanforderungen. Empirische Studie im Saarland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Krugman, Paul (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*, 99, 483-499.
- Kruse, Jan (2011). *Reader. Einführung in die Qualitative Interviewforschung*. Freiburg.

- Lamanek, Siegfried (2005). Qualitative Sozialforschung. 4. Auflage. Weinheim-Basel.
- Leibniz-Institut für Länderkunde (2013). Kleinstädte in Mittel- und Osteuropa. Perspektiven und Strategien lokaler Entwicklung. forum ifl, 19.
- Lengenuer, Lukas/Tödting, Franz/Trippl, Michaela (2006). Der Informations- und Kommunikationstechnologien-Sektor in Österreich. Struktur, Entwicklungsdynamik und räumliche Muster. Institut für Regional- und Umweltwirtschaft, SRE-Discussion Paper, 6, Wirtschaftsuniversität.
- Maier, Gunther/ Tödting, Franz/Trippl, Michaela (2012). Regional- und Stadtökonomik 2. Regionalentwicklung und Regionalpolitik. Wien: Springer Verlag Wien.
- Mathis, Gerald (2013). Standort-, Gemeinde- und Regionalentwicklung. Instrumente und Standards einer erfolgreichen Standort- und Wirtschaftsentwicklung für Länder, Regionen und Kommunen. Schriftenreihe Recht und Finanzierungspraxis der Gemeinden, 4.
- Müller-Jentsch, Daniel (2015). Die zehn Gebote der Standortförderung. Die Volkswirtschaft, 3.
- Myrdal, Gunnar (1957). Economic Theory and Under-Developed Regions. London: G. Duckworth.
- Myrdal, Gunnar (1974). Ökonomische Theorie und unterentwickelte Regionen. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Nischwitz, Guido/Mose, Ingo (2009). Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume. ARL E-Paper, 7.
- NÖ Regional GmbH (2017). Fortschrittsbericht hinsichtlich der Umsetzung der Hauptregionsstrategie Waldviertel 2024.
- ÖSB Consulting GmbH (2004). Systemische Evaluierung des Regionalmanagements in Österreich. Bundeskanzleramt.
- Ossenbrink, Ole/Petermann, Cord (2017). Landschaftsarchitektur und Gesundheit. Freiraum und Landschaft im Kontext menschlichen Wohlbefindens. Hochschule Osnabrück.
- Österreichische Raumordnungskonferenz (2015). 14. Raumordnungsbericht. Schriftenreihe Nr. 195.
- Perroux, Francois (1950). Economic Space. Theory and Application, Quarterly Journal of Economics, 64, 1, 89-104.

- Perroux, Francois (1955). Note sur la notion de pôle de croissance. *Economie Appliquée*, 307-320.
- Perroux, Francois (1961). *L' économie du XXe siècle*. Paris: Presses universitaire de France.
- Pfadenhauer, Michaela (2009). Das Experteninterview. ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe. In Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut (Hrsg.) *Qualitative Marktforschung* (S. 449-462). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Prewitt, Kenneth (1984). Field Access. a Growing Problem. *Science*, 223.
- Sardadvar, Sascha (2016). Vertiefen sich die Wohlstandsniveaus innerhalb der EU? *Wirtschaft und Gesellschaft*, 42, 2, 281-302.
- Schnell, Rainer (1997). Nonresponse bei Bevölkerungsumfragen. Ausmaß, Entwicklung und Ursachen. Opladen: Leske+Budrich.
- Schönwald, Antje/Spellerberg, Annete/ Weber, Florian (2018). Grenzen – Identitäten – Heimat: Theoriegeleitete Annäherungen an Konstrukte und Konzepte im grenzüberschreitenden Kontext. In Caesar, Beate/Hartz, Andrea/Pallagst, Karina (Hrsg.). *Border Futures – Zukunft Grenze – Avenir frontiere: Zukunftsfähigkeit grenzüberschreitender Zusammenarbeit* (S. 130-142). Hanover: Arbeitsbericht der ARL 20.
- Solow, Robert Merton (1956). A contribution to the theory of economic growth. *Quarterly Journal of Economics*, 70, 65-94.
- Solow, Robert Merton (1957). Technical change and the aggregate production function. *The Review of Economics and Statistics*, 39, 312-320.
- Steinke, Ines (2003). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Flick, Uwe/Steinke, Ines/von Kardorff, Ernst (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 319-331). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Tödtling, Franz (1992). Technological change at the regional level. The role of location, firm structure, and strategy. *Environment and Planning*, 24, 1565-1584.
- Tödtling, Franz/Trippel, Michaela (2004). One size fits all? Towards a differentiated policy approach with respect to region innovation system. Abteilung für Stadt- und Regionalentwicklung, SRE-Discussion Paper 1, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Verein Waldviertler Grenzland (2014a). Zusammenfassung Demografie-Check.
- Verein Waldviertler Grenzland (2017). Lokale Entwicklungsstrategie 14-20 Version 2017- Waldviertler Grenzland.

- Verein Wirtschaftsforum Waldviertel (2009). Strategie Waldviertel 2015+ Ideen und Maßnahmen zum laufenden Strategieprozess.
- Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH (2014a). Endbericht: Demografie-Check LEADER-Region Waldviertler Grenzland. Band 1: Ablauf-Analyse-Ausgangssituation.
- Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH (2014b). Endbericht: Demografie-Check LEADER-Region Waldviertler Grenzland. Band 2: Beteiligung-Einschätzungen-Anregungen.
- Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH (2014c). Endbericht: Demografie-Check LEADER-Region Waldviertler Grenzland. Band 3: Maßnahmen-Empfehlungen-Beispiele.
- Wirtschaftskammer Österreich (2018). Unternehmensgründungen 1993 – 2017. vorläufige Ergebnisse.
- Wolff, Stephan (2003). Wege ins Feld und ihre Varianten. In Flick, Uwe/Steineke, Ines/von Kardorff, Ernst (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (S. 334-348). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Online Quellen

AGRANA (2018). <http://www.agrana.at/> [Abruf am 01.04.2018]

[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Autobahnen und Schnellstraßen in Österreich.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Autobahnen_und_Schnellstra%C3%9fen_in_%C3%96sterreich.svg) [Abruf am 21.03.2018]

ELK (2018). <https://www.elk.at/> [Abruf am 01.04.2018]

European Commission (2018). BIP auf regionaler Ebene. Online: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=GDP at regional level/de&oldid=361718](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=GDP_at_regional_level/de&oldid=361718) [Abruf am 30.03.2018]

fab4minds (2018). <http://www.fab4minds.com> [Abruf am 01.04.2018]

HARTL HAUS (2018). <https://www.hartlhaus.at> [Abruf am 01.04.2018]

Husky-KTW GmbH (2018). <http://www.husky.co/DE-DE/> [Abruf am 01.04.2018]

ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung Dr. Mathis & Partner GmbH (2018). Standort- und Regionalentwicklung. Online: <http://www.isk-institut.com/index.php?id=standortentwicklung> [Abruf am 27.03.2018]

<https://www.karriere.at/blog/fuer-job-uebersiedeln.html> [Abruf am 15.03.2018]

DIE KÄSEMACHER (2018). <http://www.kaesemacher.at/> [Abruf am 01.04.2018]

Kastner, Bernhard (2018). Verabschiedung des Waldviertelbeauftragten. Online: http://www.adikastner.at/index.php?action=artikel_detail&artid=3 [Abruf am 20.03.2018]

Kastner Gruppe (2018). <https://www.kastner.at/> [Abruf am 01.04.2018]

KURIER (2011). Adi Kastner. Mr. Waldviertel ist tot. Online: <https://kurier.at/chronik/niederosterreich/adi-kastner-mr-waldviertel-ist-tot/749.195> [Abruf am 26.03.2018]

LawMedia AG (2018). Ansiedlung Schweiz. Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen. Online: <https://www.ansiedlung-schweiz.ch/standortpromotion/wirtschaftsfoerderung-der-kantone/#sonderleistungen> [Abruf am 23.03.2018]

LBG (2018). <https://www.lbg.at> [Abruf am 01.04.2018]

Leyrer + Graf (2018). <https://www.leyrer-graf.at/> [Abruf am 01.04.2018]

Metatron (2018). <http://www.metatron-industrial.com/> [Abruf am 01.04.2018]

MKE (2018). <http://www.mke.co.at/de/index.html> [Abruf am 01.04.2018]

NÖN (2018). Bevölkerungsentwicklung. NÖ. Waldviertel bleibt Sorgenkind. Online: <http://www.noen.at/niederoesterreich/politik/bevoelkerungsentwicklung-noe-waldviertel-bleibt-sorgenkind-noe-bevoelkerungsentwicklung-bevoelkerungsentwicklung-waldviertel/77.174.574> [Abruf am 19.03.2018].

http://www.noe.gv.at/noe/Zahlen-Fakten/Niederoesterreich_in_Zahlen.html [Abruf am 26.03.2018].

<http://www.noe.gv.at/noe/Rechtsinformation/Gmuend.html#bevoelkerung> [Abruf am 26.03.2018].

[http://www.noe.gv.at/noe/Rechtsinformation/Waidhofen a. d. Thaya.html](http://www.noe.gv.at/noe/Rechtsinformation/Waidhofen_a_d_Thaya.html) [Abruf am 26.03.2018].

<http://www.noe.gv.at/noe/Rechtsinformation/Zwettl.html> [Abruf am 26.03.2018].

NÖ Regional GmbH (2018). Regionalverband Waldviertel. Online: <http://www.noeregional.at/?kat=42&op=2> [Abruf am 22.03.2018].

<https://www.oerok-atlas.at/#indicator/65en> [Abruf am 15.03.2018]

ÖAR GmbH (2018). www.oear.at/?page_id=26 [Abruf am 30.03.2018]

OGB Region Waldviertel Nord und Süd (2018). Beruf und Kinderbetreuung in NÖ. Online: <http://www.oegb-waldviertel.at/en/bezirke/gmuend/281-beruf-und-kinderbetreuung-in-noe> [Abruf am 21.03.2018].

Pollmann (2018). <http://www.pollmann.at/de> [Abruf 02.04.2018]

Regionalmanagement Waldviertel (2013). TVW4 im Gespräch mit dem neuen Regionalmanager des Regionalmanagements Waldviertel. Herrn Thomas Samhaber. Online: (<https://www.youtube.com/watch?v=PpKrlJgut3w> [Abruf am 27.03.2018])

Regionalverband Waldviertel (2018). Region Waldviertel. Online: <http://www.rm-waldviertel.at/index.php?channel=14> [Abruf am 22.03.2018].

https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/volkswirtschaftliche_gesamtrechnungen/regionale_gesamtrechnungen/nuts3-regionales_bip_und_hauptaggregate/index.html [Abruf am 15.03.2018]

http://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/regionale_gliederungen/landwirtschaftliche_haupt_und_kleinproduktionsgebiete/index.html#reiter_map [Abruf am 15.03.2018]

RZA GmbH (2018). <https://www.rza.at/> [Abruf am 02.04.2018]

Sonnentor (2018). <https://www.sonnentor.com/de-at> [Abruf am 02.04.2018]

TEST-FUCHS (2018). <http://www.test-fuchs.com/de> [Abruf am 02.04.2018]

TE Top Arbeitgeber (2018). Tyco Electronics Austria GmbH a TE Connectivity Ltd. Company. Online: <https://top-arbeitgeber.erlebnisregion.com/regions/gmuend/participants/tyco-electronics-austria-gmbh-a-te-connectivity-ltd-company> [Abruf am 02.04.2018]

TIPS (2017). Einkommen im Bezirk Zwettl deutlich unter NÖ-Schnitt. Online: <https://www.tips.at/news/zwettl/wirtschaft-politik/412404-einkommen-im-bezirk-zwettl-deutlich-unter-noe-schnitt> [Abruf am 20.03.2018]

Verein Waldviertler Grenzland (2014b). Die LEADER-Region Waldviertler Grenzland. Online: <http://www.waldviertlergrenzland.at/page.asp/-/Region> [Abruf am 20.09.2017].

Verein Waldviertler Grenzland (2018a). Die lokale Entwicklungsstrategie. Online: <http://web11.wvnet.at/wv-grenzland/page.asp/-/4.htm#text198> [Abruf am 22.03.2018].

Verein Waldviertler Grenzland (2018b). Verein Waldviertler Grenzland. Online: <http://www.waldviertlergrenzland.at/page.asp/-/Region> [Abruf am 22.03.2018]

Verein Wirtschaftsforum Waldviertel (2018). Über uns. Gründung. Online: <http://www.wfwv.at/page.asp/-/162.htm> [Abruf am 23.03.2018].

V/Faktor (2018). <https://www.vfaktor.at/> [Abruf am 01.04.2018]

Waldviertel Akademie (2018). Waldviertel Akademie. über uns. Online: <http://www.waldviertelakademie.at/wirueberuns.html> [Abruf am 22.03.2018]

Waldviertel Management (2018). Die Geschichte des Vereins Waldviertel Management. Online: <http://www.waldviertel-management.at/page.asp/-/ueberuns> [Abruf am 22.03.2018]

<http://www.waldviertlergrenzland.at/MEDIA/LeaderregionenKarte-1.pdf> [Abruf am 15.03.2018]

WEB (2018). <https://www.windenergie.at/page.asp/-/index.htm> [Abruf am 02.04.2018]

Zuversicht (2018). www.zuversicht.at/ [Abruf am 02.04.2018]

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Liste der Mitgliedsgemeinden (LEADER-Region Waldviertler Grenzland)	143
Abbildung 2: Pro-Kopf-BIP der NUTS-2-Regionen aus dem Jahr 2015	148
Abbildung 3: grafische Darstellung der Ergebnisse der Pilotprojekte aus der Bewertung der LEADER-Region Waldviertler Grenzland	149
Abbildung 4: grafische Darstellung der Ergebnisse der Leitthemen für die Bewertung der Strategie Waldviertel 2015+	151
Abbildung 5: grafische Darstellung der Ergebnisse der Bewertung der zehn Gebote der Standortförderung Schweiz	153
Abbildung 6: grafische Darstellung der Ergebnisse der Bewertung der Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen (Schweiz).....	156
Abbildung 7: grafische Darstellung der Ergebnisse der Bewertung der Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume in Deutschland	158
Abbildung 8: ÖROK – Regionalprognose: Bevölkerungsveränderung 2014 – 2030 in Prozent - insgesamt	161
Abbildung 9: Bruttoregionalprodukt je EinwohnerIn 2015 nach NUTS 3-Regionen	162
Abbildung 10: Veränderung der Erwerbspersonen 2009 bis 2030: Hauptszenario nach NUTS 3-Regionen	163
Abbildung 11: Landwirtschaftliche Haupt- und Kleinproduktionsgebiete Österreichs, Gebietsstand 2018	164
Abbildung 12: LEADER Regionen in NÖ 2015-2020	165
Abbildung 13: Gründungsintensität 2017	166
Abbildung 14: Gründungsintensität nach Bezirken 2017	167
Abbildung 15: Unternehmensneugründungen 1993 - 2017 nach Bundesländern	168
Abbildung 16: Medianeinkommen Niederösterreich 2016.....	171
Abbildung 17: Autobahn- und Schnellstraßennetz Österreich.....	172

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung des Samplings der ExpertInnen-Interviews	47
Tabelle 2: Darstellung der Pilotprojekte für die Bewertung der LEADER-Region Waldviertler Grenzland.....	137
Tabelle 3: Darstellung von Leitthemen für die Bewertung der Strategie Waldviertel 2015+	138
Tabelle 4: Darstellung für die Bewertung der zehn Gebote der Standortförderung Schweiz.....	139
Tabelle 5: Darstellung für die Bewertung der Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen (Schweiz)	140
Tabelle 6: Darstellung für die Bewertung der Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume in Deutschland	141
Tabelle 7: Darstellung (Niederösterreich) Wohnbevölkerung nach Altersgruppen	144
Tabelle 8: Darstellung (Niederösterreich) Bevölkerungsbewegung.....	144
Tabelle 9: Darstellung (Gmünd) Wohnbevölkerung nach Altersgruppen.....	145
Tabelle 10: Darstellung (Gmünd) Bevölkerungsbewegung.....	145
Tabelle 11: Darstellung (Waidhofen an der Thaya) Wohnbevölkerung nach Altersgruppen.....	146
Tabelle 12: Darstellung (Waidhofen an der Thaya) Bevölkerungsbewegung ..	146
Tabelle 13: Darstellung (Zwettl) Wohnbevölkerung nach Altersgruppen.....	147
Tabelle 14: Darstellung (Zwettl) Bevölkerungsbewegung	147
Tabelle 15: Darstellung der Ergebnisse der Pilotprojekte aus der Bewertung der LEADER-Region Waldviertler Grenzland	150
Tabelle 16: Darstellung der Ergebnisse der Leitthemen für die Bewertung der Strategie Waldviertel 2015+	152
Tabelle 17: Darstellung der Ergebnisse der Bewertung der zehn Gebote der Standortförderung Schweiz	154
Tabelle 18: Darstellung der Ergebnisse der Bewertung der Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen (Schweiz).....	157

Tabelle 19: Darstellung der Ergebnisse der Bewertung der Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume in Deutschland	159
Tabelle 20: Darstellung des Auswertungsplans (Kodierplan: Hauptkategorien und Subkategorien)	160
Tabelle 21: vorläufige Unternehmensneugründungen 2017 Spartenmitgliedschaften nach Bundesländern (Schwerpunktzuordnung)	169
Tabelle 22: vorläufige Unternehmensgründungen 2017 nach NUTS-3 Regionen	170

Anhang

Der nachfolgende Leitfaden dient als Rahmen für die ExpertInnen-Interviews:

I. Einleitung

- ✓ Bedanken für die Bereitschaft zum Interview
- ✓ Vorstellung und Erklärung des Themas der Masterarbeit
- ✓ Erklärung Interviewablauf und -dauer
- ✓ Hinweis auf Datenschutz und Anonymisierung der Inhalte
- ✓ Hinweis auf Ton-Aufnahme zur späteren Transkription des Interviews

II. Warm-up: Kennenlernen der Person; Allgemeine Angaben zum Unternehmen

- Zunächst bitte ich Sie mir ein wenig über Ihre Person zu erzählen
- Mit welchen Gedanken und Gefühlen kommen Sie zu diesem Gespräch?
- Welche ersten Assoziationen haben Sie zum Thema „Regionalentwicklung in strukturschwachen Regionen“? (*LEADER-Region Waldviertler Grenzland*)

Interviewleitfaden Masterarbeit

Eisbrecher:

- Wie definieren Sie persönlich „Regionalentwicklung“?
- Was bedeutet für Sie persönlich „strukturschwache Region“?
- Die LEADER-Region Waldviertler Grenzland ist ein Programm zur Förderung innovativer Strategien zur Entwicklung ländlicher Regionen. Woher oder wodurch haben Sie über dieses Programm Informationen erhalten?
- Welchen persönlichen Bezug haben Sie zum Waldviertel?
- Warum ist Ihrer Meinung nach das Waldviertel der „ideale Standort“ für ihr Unternehmen?
- Aus welchen Gründen kam es dazu, dass Sie in der Wirtschaftsregion Waldviertel als Führungskraft tätig wurden? (*Familienunternehmen*)
- Welche Vor- und Nachteile haben sich für Sie im Zusammenhang mit Ihrem Job als Führungskraft in der Region Waldviertel im Laufe der Zeit ergeben?

Allgemeines

- Das Thema „Nachhaltigkeit“ wird auch für Unternehmen immer bedeutender. Wie sehen Sie dies in Hinblick auf Ihr Unternehmen?
(Was unternimmt ihr Unternehmen in diesem Bereich um für die nachfolgenden Generationen ihren Beitrag zu leisten? Dass sich bewusste und nachhaltige Geschäftskonzepte durchsetzen, zeigen Beispiele aus der Region. Gibt es Ihres Erachtens nach ein „Geheimrezept“ dafür?)
- Wie sehen Sie generell den Themenbereich „Wirtschaft“ im Waldviertel?
- Wie ist ihre Meinung in Hinblick auf die „Infrastruktur“ für das Waldviertel?
- Es gibt eine Studie des Landeswirtschaftsministeriums welche sich mit der Thematik der „Abwanderung“ der Niederösterreicher beschäftigt. Inwiefern betrifft dies Ihrer Meinung nach das Waldviertel?
(Was meinen Sie, welche Auswirkung hat dies auf die Region?)
- Wenn sich das Waldviertel zum aktuellen Zeitpunkt neu positionieren müsste, wo würden Sie diese setzen / sehen?

Detailfragen:

- Was glauben Sie, wie wirkt sich der demographische Wandel und die regionale Produktivitätsentwicklung in Österreich aus?
(Sehen sie diese als Chance oder sehen Sie diesen Wandel als Risiko für die Wirtschaftsregion Waldviertel?)
- Was denken Sie über das Thema „Digitalisierung im Unternehmen“?
(Welche Möglichkeiten & Chancen können dadurch in der Region entstehen?)
- Wie schätzen Sie die Innovationskompetenz Ihres Unternehmens ein?
- Was ist Ihre Meinung zum Thema „Globalisierung“?
(Wo sehen Sie Vorteile/Nachteile durch Globalisierung?)
- Die Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nimmt zu. Welche Bedeutung hat diese in Ihrem Unternehmen?
- Was können Sie mir über die Personalstrategie in Ihrem Unternehmen erzählen?
(Wie wird diese im Unternehmen umgesetzt?)
- Die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen ist ein zentraler Erfolgsfaktor im Unternehmen. Welche Bedeutung hat Talent Management in ihrem Unternehmen?
(Gibt es einen Prozess zur Gewinnung, Identifikation sowie zur Entwicklung und zum optimalen Einsatz von Talenten?)
- In den Medien wird immer wieder vom „Fachkräftemangel“ gesprochen, gibt es Ihrer Meinung nach in der Region genügend qualifiziertes Personal für Ihr Unternehmen?
(Sehen Sie Bedarf für spezialisierte Ausbildungsstätten für die Region?)
- Inwiefern hat das Thema „Mitarbeiterbindung“ eine Relevanz für Ihr Unternehmen?
(Was wird gemacht um Mitarbeiter zu halten und die Mitarbeiterfluktuation gering zu halten?)
- Die Thematik „Generationenmanagement“ steht in vielen Unternehmen im Fokus. Wie sieht dies in Ihrem Unternehmen aus?
- Wie wird der Wissenstransfer bei Ihnen im Unternehmen sichergestellt?
(Gibt es bestimmte Maßnahmen, welche vorgegeben sind? Gibt es in Ihrem Unternehmen altersgemischte Teams?)
- Wie schätzen Sie die Familienfreundlichkeit des Unternehmens ein?
(Welche verschiedenen Maßnahmen sind denkbar, um Familie und Berufstätigkeit zu vereinbaren? Gibt es derzeit in Ihrem Unternehmen flexible Arbeitsmodelle?)
- Vor allem in der Regierung wird laufend über eine „Frauenquote“ gesprochen. Wie sehen Sie als Führungskraft dieses Thema?

Abfrage von Themenblöcken für Vergleichsanalysen:

Beurteilung gemäß dem österreichischen Schulnotensystem (1 - 5)

Pilotprojekte der LEADER-Region Waldviertler Grenzland

Aufgrund des Demografie-Checks am Beispiel der LEADER-Region Waldviertler Grenzland wurden die nachstehenden Pilotprojekte im Rahmen der LEADER Periode 2014-2020 priorisiert:

1. „Langes Leben im Waldviertel“ – Pilotregion Waldviertler Grenzland
2. Top-Ausbildner der Region
3. Radparadies nördliches Waldviertel
4. Junges Waldviertler Grenzland
5. Bildungsregion Waldviertel

Tabelle 2: Darstellung der Pilotprojekte für die Bewertung der LEADER-Region Waldviertler Grenzland

Pilotprojekte der LEADER Periode 2014-2020	1.	2.	3.	4.	5.
a) Sie persönlich (privat)					
b) für Ihr Unternehmen					
c) für die Wirtschaftsregion Waldviertel					

Quelle: eigene Darstellung

Gibt es in Hinblick auf diese fünf Pilotprojekte noch etwas, das Sie ergänzen oder besonders hervorheben möchten?

Vergleichsweise dazu die Inhalte der „**Strategie Waldviertel 2015+**“ Diese umfasst 1 Ziel, 6 Leitthemen und 12 Maßnahmen:

1. Infrastruktur, Mobilität, Bildung
2. Wohnstandort und Siedlungswesen
3. Wirtschaft und Energie
4. Tourismus- und Freizeitwirtschaft
5. Land- und Forstwirtschaft sowie Naturraum und Umwelt
6. Kommunikation, Beteiligung, Netzwerkbildung

Tabelle 3: Darstellung von Leitthemen für die Bewertung der Strategie Waldviertel 2015+

Leitthemen der Strategie Waldviertel 2015+	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Sie persönlich (privat)						
für Ihr Unternehmen						
für die Wirtschaftsregion Waldviertel						

Quelle: eigene Darstellung

Gibt es in Hinblick auf diese 6 Leitthemen noch etwas, das Sie ergänzen oder besonders hervorheben möchten?

Vergleichsweise dazu die Inhalte der „**10 Gebote der Standortförderung Schweiz**“:

1. Wirtschaftsfreundliche Rahmenbedingungen sind die beste Standortpolitik. Standortförderung sollte diese nicht ersetzen.
2. Firmenspezifische Privilegien sollten nur in gut begründeten Ausnahmefällen gewährt werden.
3. Standortförderung sollte keine Industriepolitik betreiben.
4. Standortförderung sollte den Strukturwandel nicht behindern.
5. Standortpromotion und -förderung sollten nicht gegen Prinzipien des Fair Plays verstoßen.
6. Staatliche Subventionen für die Standortpromotion sollten sparsam eingesetzt werden.
7. Maßnahmen zur Standortpromotion und -förderung sollten nicht auf Breitenwachstum zielen.
8. «One-Stop-Shops» für Investoren sind ordnungspolitisch sinnvoll.
9. Bei der regionalen Standortpromotion sollten die Kräfte gebündelt werden.
10. Standortförderung sollte in Boom-Regionen zurückhaltender sein als in strukturschwachen Gebieten.

Tabelle 4: Darstellung für die Bewertung der zehn Gebote der Standortförderung Schweiz

Gebote der Standortförderung Schweiz	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Sie persönlich (privat)										
für Ihr Unternehmen										
für die Wirtschaftsregion Waldviertel										

Quelle: eigene Darstellung

Gibt es in Hinblick auf die zehn Gebote der Standortförderung Schweiz noch etwas, das Sie ergänzen oder besonders hervorheben möchten?

Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen (Schweiz)

Der Handlungsspielraum der Kantone orientiert sich daran, ob ihrem Kanton Fördermöglichkeiten des Bundes zugestanden werden oder nicht. Kantone in strukturschwachen Regionen wie Berggebiete, ländliche Regionen oder Grenzregionen sind in der Lage, ansiedlungswilligen Unternehmen Sonderleistungen zu bieten wie beispielsweise:

1. Finanzierung von Investitionen
2. Beschaffung von Grundstücken und Räumlichkeiten
3. Personalrekrutierung und -umschulung
4. Steuererleichterungen (kantonal und in strukturschwachen Regionen ebenfalls auf Bundesebene - direkte Bundessteuer)

Tabelle 5: Darstellung für die Bewertung der Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen (Schweiz)

Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen Schweiz	1.	2.	3.	4.
a) Sie persönlich (privat)				
b) für Ihr Unternehmen				
c) für die Wirtschaftsregion Waldviertel				

Quelle: eigene Darstellung

Gibt es in Hinblick auf die Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen noch etwas, das Sie ergänzen oder besonders hervorheben möchten?

Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume in Deutschland

Eine neue Ausrichtung, Justierung und Koordination des politisch-rechtlichen Rahmens für eine regionale/ländliche Entwicklungspolitik erscheint auf allen Ebenen im politischen Mehrebenensystem (vertikal) sowie zwischen den verschiedenen raumrelevanten Fachpolitiken (horizontal) erforderlich. Eine tiefgreifende Reform sollte an folgenden Punkten ansetzen:

1. Einbettung einer regionalen/ländlichen Entwicklungspolitik in einen konsistenten strategischen und programmatischen Rahmen.
2. Reform und Weiterentwicklung eines eigenen Instrumentenkastens.
3. Stärkung der regionalen Handlungsebene – regionale Strategie- und Handlungsfähigkeit.
4. Kopplung von staatlichen Unterstützungsleistungen an neue inhaltliche und organisatorische Qualitätsanforderungen.
5. Gewährleistung von Chancengleichheit im regionalen Wettbewerb um öffentliche Unterstützungsleistungen/Fördermittel.

Tabelle 6: Darstellung für die Bewertung der Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume in Deutschland

	1.	2.	3.	4.	5.
a) Sie persönlich (privat)					
b) für Ihr Unternehmen					
c) für die Wirtschaftsregion Waldviertel					

Quelle: eigene Darstellung

Gibt es in Hinblick auf diese Anforderungen (Deutschland) noch etwas, das Sie ergänzen oder besonders hervorheben möchten?

Abschluss:

- Welche Bereiche sind aus Ihrer Sicht erwähnenswert, die positive Auswirkungen für das Waldviertel haben?
(Was ist Ihres Erachtens nach besser als in einer anderen Region?)
- Wo sehen Sie Verbesserungspotential für die Region Waldviertel?
(Was würden Sie sich persönlich bzw. als Führungskraft wünschen, dass in Zukunft geändert wird. Läuft ihrer Meinung nach etwas ganz/ziemlich falsch? Nennen Sie bitte drei Maßnahmen, die Sie für das Waldviertel am dringendsten halten. Spielen wir Wunschkonzert: Wenn Sie auf der Stelle etwas für die Region Waldviertel ändern könnten, was wäre das?)
- Wenn die Region Waldviertel eine eigene Meinung hätte. Was glauben Sie, würde sich die Region für sich selbst wünschen?
- Wie sehen Sie aus Ihrer Erfahrung die Zukunft des Wirtschaftsraums Waldviertel? *(Privat, Unternehmen, Region)*

Wir sind nun am Ende unseres Gesprächs angelangt und es würde mich interessieren, ob wir aus Ihrer Sicht alle wichtigen Aspekte von Regionalentwicklung angesprochen haben.

- Gibt es etwas, das Sie hinzufügen oder besonders hervorheben möchten?

Bedanken für das Interview, Verabschiedung

40 Gemeinden gehören zur LEADER-Region Waldviertler Grenzland. 21 der Gemeinden sind aus dem Bezirk Gmünd, 12 aus dem Bezirk Waidhofen an der Thaya und 7 aus dem Bezirk Zwettl. Das Gebiet LEADER-Region Waldviertler Grenzland umfasst ca. 82.000 Einwohner. Des Weiteren umfasst das LEADER-Gebiet 6 Kleinregionen:

- Zukunftsraum Thayaland (die Gemeinden Karlstein, Raabs an der Thaya sowie Ludweis/Aigen sind ausgenommen)
- Waldviertler Hochland
- Waldviertler Stadtland
- Kleinregion Waldviertel Nord
- Zukunftregion Waldviertel Mitte (Kleinregion Schweigers-Zwettl)
- Kleinregion Lainsitztal

Abbildung 1: Liste der Mitgliedsgemeinden (LEADER-Region Waldviertler Grenzland)

PLZ	S/M/G	Gemeinde	Straße	EW	Fläche
3872	Marktgemeinde	Amaliendorf-Aalfang	Hauptstrasse 190	1129	8,038
3972	Marktgemeinde	Bad Großpertholz	Bad Großpertholz 138	1347	82,401
3871	Marktgemeinde	Brand-Nagelberg	Hauptstr. 117	1626	36,637
3861	Marktgemeinde	Eggern	Marktplatz 1	726	20,209
3862	Marktgemeinde	Eisgarn	Stiftsplatz 9	682	22,5
3950	Stadtgemeinde	Gmünd	Schremser Str. 6	5324	25,105
3950	Marktgemeinde	Großdietmanns	Kirchenplatz 1	2283	40
3922	Marktgemeinde	Großschönau	Großschönau 80	1238	41,959
3874	Gemeinde	Haugschlag	Haugschlag 10	486	22,656
3860	Stadtgemeinde	Heidenreichstein	Kirchenplatz 1	4004	58,418
3942	Marktgemeinde	Hirschbach	Bahnstr. 48	572	7,895
3945	Marktgemeinde	Hoheneich	Marktplatz 91	1422	15,6
3932	Marktgemeinde	Kirchberg am Walde	Kirchberg am Walde 88	1352	37,783
3874	Stadtgemeinde	Litschau	Stadtplatz 25	2283	81,053
3970	Gemeinde	Moorbad Harbach	Moorbad Harbach 22	668	35,515
3863	Gemeinde	Reingers	Reingers 81	672	24,921
3971	Marktgemeinde	Sankt Martin	Sankt Martin 1	1113	49,348
3943	Stadtgemeinde	Schrems	Hauptplatz 19	5592	60,826
3970	Gemeinde	Unserfrau-Altweitra	Unserfrau 21	993	40,191
3961	Gemeinde	Waldenstein	Waldenstein 49	1195	22,733
3970	Stadtgemeinde	Weitra	Rathausplatz 1	2713	52,53
Bezirk Gmünd				37420	786,242
3813	Marktgemeinde	Dietmanns	Schulgasse 13-15	1089	6,869
3843	Marktgemeinde	Dobersberg	Schloßgasse 1	1674	47,6
3852	Marktgemeinde	Gastern	Hauptstr. 19	1236	24,976
3812	Stadtgemeinde	Groß-Siegharts	Schloßplatz 1	2767	44,278
3851	Marktgemeinde	Kautzen	Waidhofner Str 14	1180	35,419
3834	Gemeinde	Pfaffenschlag bei Waidhofen	Pfaffenschlag bei Waidhofen an der Thaya 110	920	29,68
3842	Marktgemeinde	Thaya	Hauptstr. 32	1390	43,342
3902	Marktgemeinde	Vitis	Hauptplatz 16	2645	55,52
3830	Stadtgemeinde	Waidhofen an der Thaya	Hauptplatz 1	5606	46,036
3830	Gemeinde	Waidhofen an der Thaya	Kindergartenstr 5	1216	32,45
3844	Marktgemeinde	Waldkirchen an der Thaya	Waldkirchen an der Thaya 65	553	42,725
3841	Marktgemeinde	Windigsteig	Marktplatz 4	987	25,494
Bezirk Waidhofen an der Thaya				21263	434,389
3925	Marktgemeinde	Altmelon	Altmelon 60	846	38,334
3925	Marktgemeinde	Arbesbach	Hauptplatz 35	1696	54,983
3920	Stadtgemeinde	Groß-Gerungs	Hauptplatz 18	4539	105,881
3921	Marktgemeinde	Langschlag	Marktplatz 37	1789	60,998
3911	Marktgemeinde	Rappottenstein	Rappottenstein 24	1722	65,715
3931	Marktgemeinde	Schweiggrers	Hauptplatz 25	1972	58,652
3910	Stadtgemeinde	Zwettl-Niederösterreich	Gartenstr. 3	11097	256,07
Bezirk Zwettl				23661	640,633
Gesamt				82344	1861,264

Quelle: <http://www.waldviertlergrenzland.at/page.asp/-/Region> [Abruf am 28.03.2018]

Tabelle 7: Darstellung (Niederösterreich) Wohnbevölkerung nach Altersgruppen	2017	
	männlich	weiblich
bis unter 15 Jahre	124.236	117.259
15 bis unter 60 Jahre	503.085	492.685
60 Jahre und älter	193.183	235.305

Quelle: http://www.noel.gv.at/noel/Zahlen-Fakten/Niederoesterreich_in_Zahlen.html
[Abruf am 26.03.2018]

Tabelle 8: Darstellung (Niederösterreich) Bevölkerungsbewegung	2016	2015	2014
Lebendgeborene	15.424	14.599	14.296
Gestorbene	16.961	17.258	16.237
Geburtenbilanz	-1.537	-2.659	-1.941
Zuzug	108.643	110.671	97.772
Wegzug	95.136	91.158	84.771
Wanderungsbilanz	13.507	19.513	13.001

Quelle: http://www.noel.gv.at/noel/Zahlen-Fakten/Niederoesterreich_in_Zahlen.html
[Abruf am 26.03.2018]

Tabelle 9: Darstellung (Gmünd) Wohnbevölkerung nach Altersgruppen	2017	
	männlich	weiblich
bis unter 15 Jahre	2.429	2.247
15 bis unter 60 Jahre	11.089	10.202
60 Jahre und älter	5.189	6.334

Quelle: <http://www.noe.gv.at/noe/Rechtsinformation/Gmuend.html#bevoelkerung> [Abruf am 26.03.2018]

Tabelle 10: Darstellung (Gmünd) Bevölkerungsbewegung	2016	2015	2014
Lebendgeborene	305	274	276
Gestorbene	492	521	481
Geburtenbilanz	-187	-247	-205
Zuzug	2.027	2.132	1.736
Wegzug	1.901	1.677	1.600
Wanderungsbilanz	126	455	136

Quelle: <http://www.noe.gv.at/noe/Rechtsinformation/Gmuend.html#bevoelkerung> [Abruf am 26.03.2018]

Tabelle 11: Darstellung (Waidhofen an der Thaya) Wohnbevölkerung nach Altersgruppen	2017	
	männlich	weiblich
bis unter 15 Jahre	1.756	1.678
15 bis unter 60 Jahre	7.879	7.363
60 Jahre und älter	3.446	4.248

Quelle: [http://www.noe.gv.at/noe/Rechtsinformation/Waidhofen a. d. Thaya.html](http://www.noe.gv.at/noe/Rechtsinformation/Waidhofen_a._d._Thaya.html) [Abruf am 26.03.2018]

Tabelle 12: Darstellung (Waidhofen an der Thaya) Bevölkerungsbewegung	2016	2015	2014
Lebendgeborene	242	225	202
Gestorbene	377	348	340
Geburtenbilanz	-135	-123	-138
Zuzug	1.402	1.285	1.101
Wegzug	1.307	1.073	1.065
Wanderungsbilanz	95	212	36

Quelle: [http://www.noe.gv.at/noe/Rechtsinformation/Waidhofen a. d. Thaya.html](http://www.noe.gv.at/noe/Rechtsinformation/Waidhofen_a._d._Thaya.html) [Abruf am 26.03.2018]

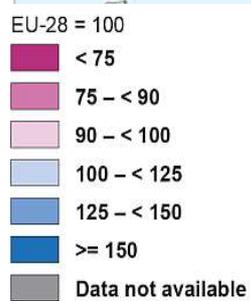
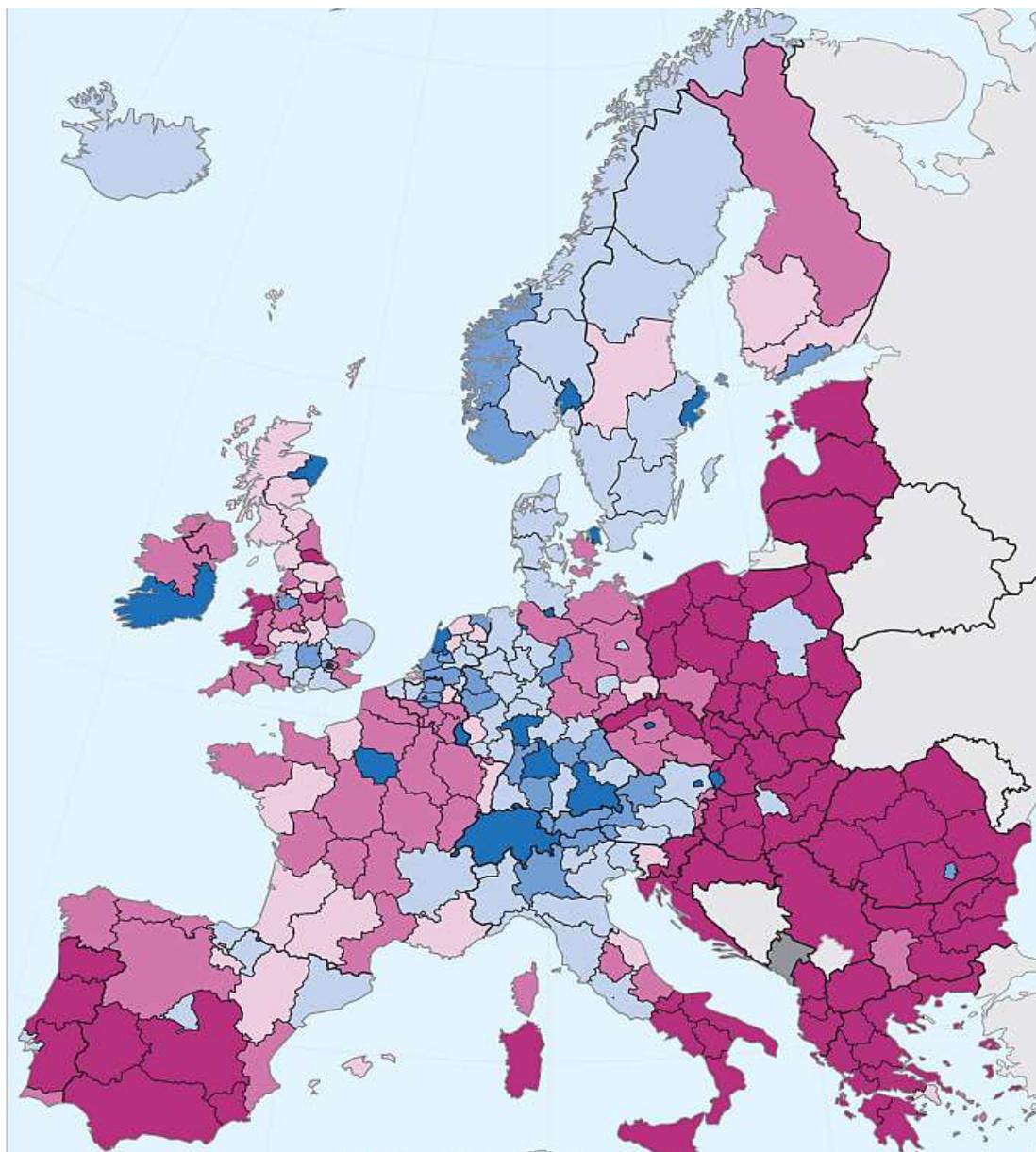
Tabelle 13: Darstellung (Zwettl) Wohnbevölkerung nach Altersgruppen	2017	
	männlich	weiblich
bis unter 15 Jahre	3.006	2.921
15 bis unter 60 Jahre	13.175	12.065
60 Jahre und älter	5.335	6.258

Quelle: <http://www.noe.gv.at/noe/Rechtsinformation/Zwettl.html> [Abruf am 26.03.2018]

Tabelle 14: Darstellung (Zwettl) Bevölkerungsbe- wegung	2016	2015	2014
Lebendgeborene	387	353	334
Gestorbene	468	484	450
Geburtenbilanz	-81	-131	-116
Zuzug	1.565	1.438	1.258
Wegzug	1.562	1.411	1.293
Wanderungsbilanz	3	27	-35

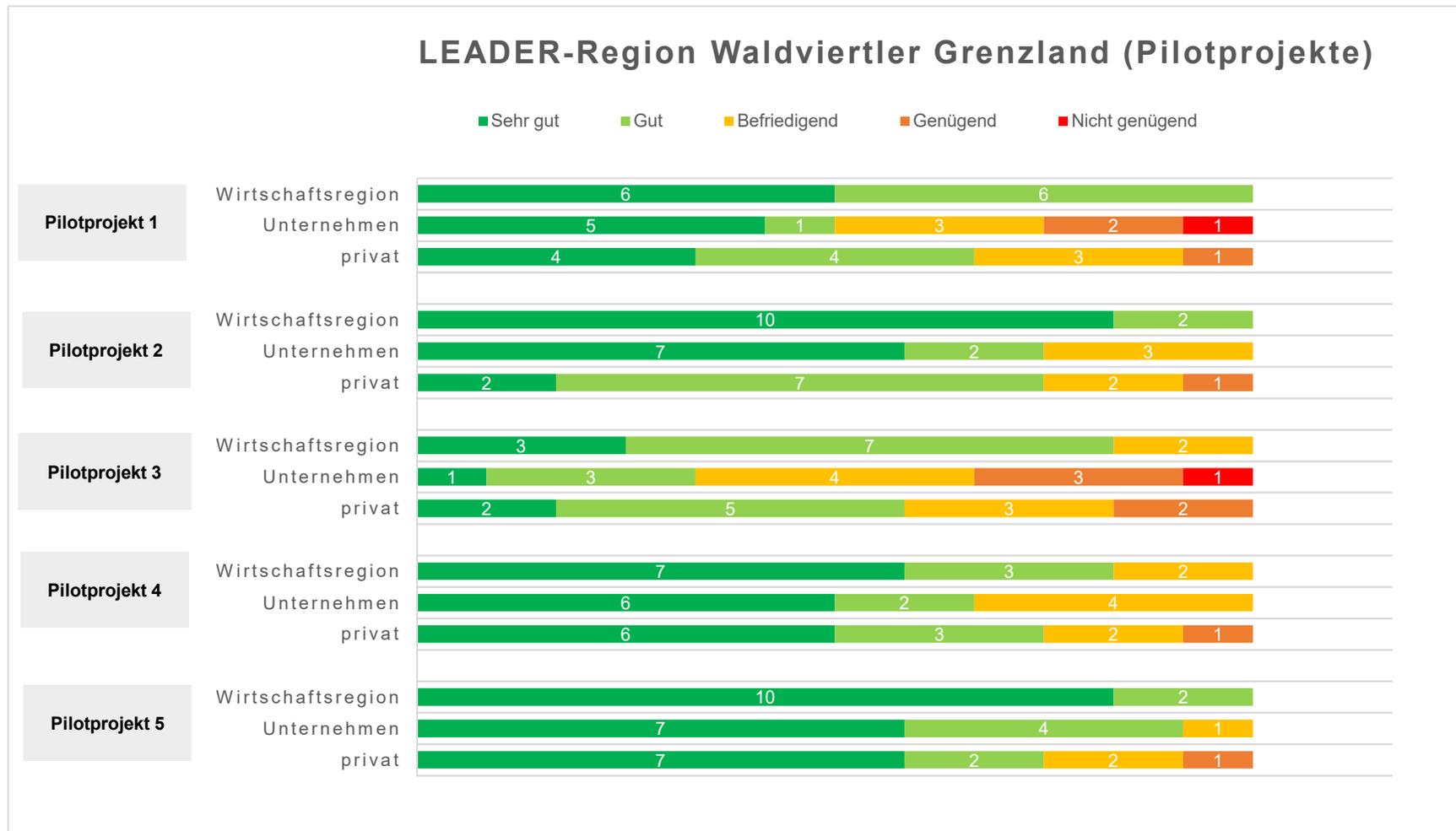
Quelle: <http://www.noe.gv.at/noe/Rechtsinformation/Zwettl.html> [Abruf am 26.03.2018]

Abbildung 2: Pro-Kopf-BIP der NUTS-2-Regionen aus dem Jahr 2015



Quelle: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=GDP_at_regional_level/de&oldid=361718 [Abruf am 30.03.2018]

Abbildung 3: grafische Darstellung der Ergebnisse der Pilotprojekte aus der Bewertung der LEADER-Region Waldviertler Grenzland



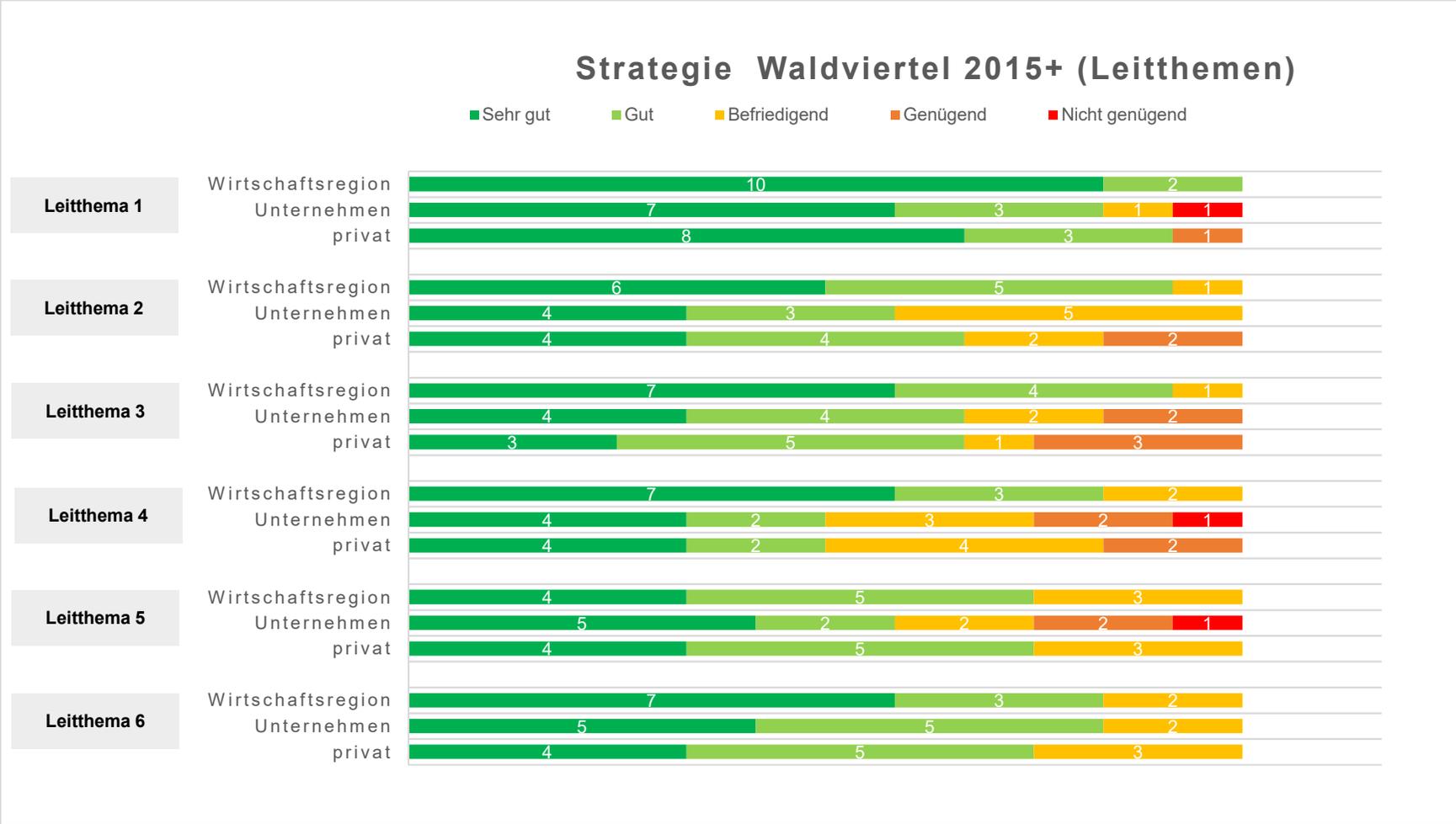
Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 15: Darstellung der Ergebnisse der Pilotprojekte aus der Bewertung der LEADER-Region Waldviertler Grenzland

	Spalte1	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Genügend	Nicht genügend	
12	privat	7	2	2	1		
12	Pilotprojekt 5 Unternehmen	7	4	1			
12	Wirtschaftsregion	10	2				
12	privat	6	3	2	1		
12	Pilotprojekt 4 Unternehmen	6	2	4			
12	Wirtschaftsregion	7	3	2			
12	privat	2	5	3	2		
12	Pilotprojekt 3 Unternehmen	1	3	4	3	1	
12	Wirtschaftsregion	3	7	2			
12	privat	2	7	2	1		
12	Pilotprojekt 2 Unternehmen	7	2	3			
12	Wirtschaftsregion	10	2				
12	privat	4	4	3	1		
12	Pilotprojekt 1 Unternehmen	5	1	3	2	1	
12	Wirtschaftsregion	6	6				

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 4: grafische Darstellung der Ergebnisse der Leitthemen für die Bewertung der Strategie Waldviertel 2015+



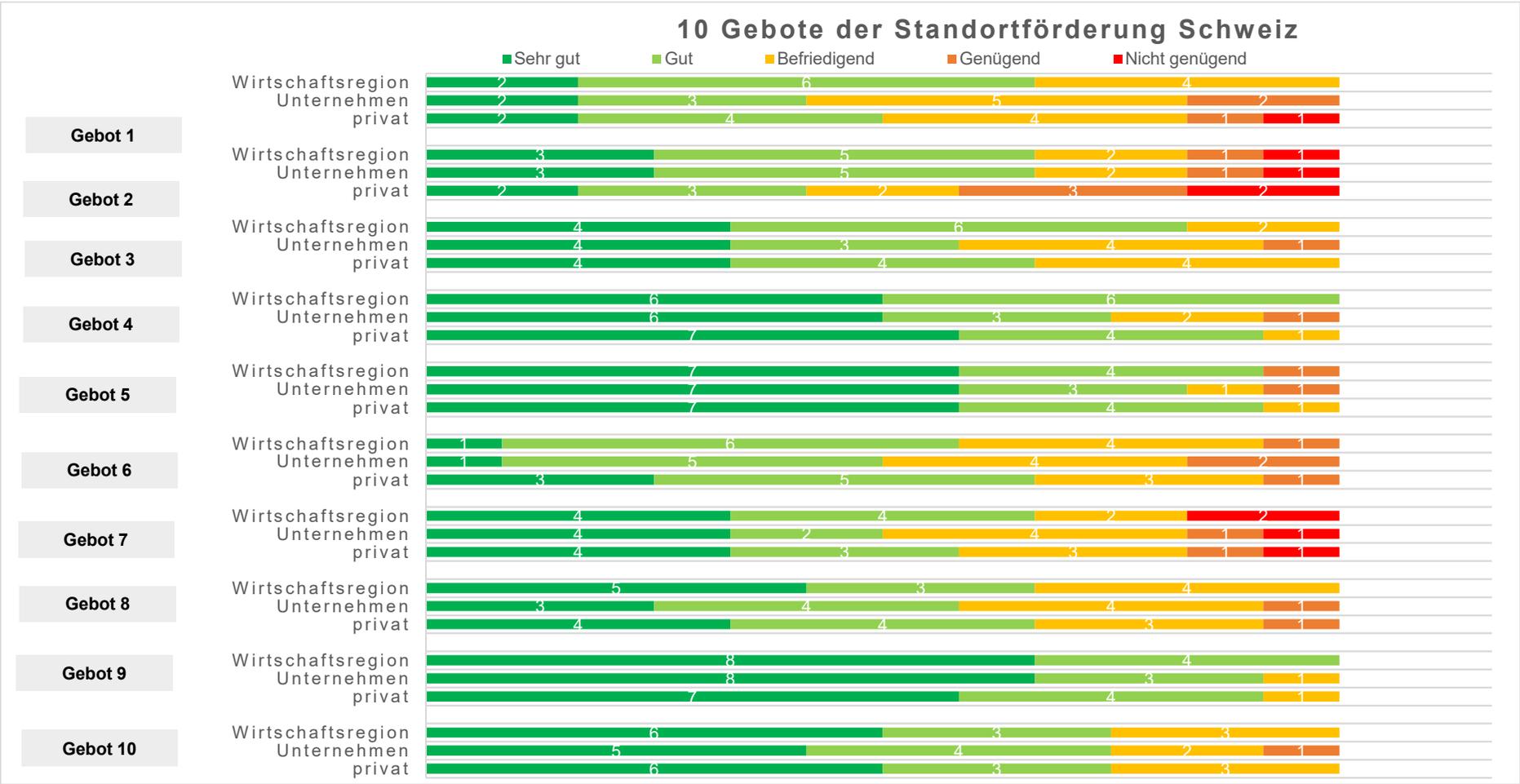
Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 16: Darstellung der Ergebnisse der Leitthemen für die Bewertung der Strategie Waldviertel 2015+

		Spalte1	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Genügend	Nicht genügend
12	Leitthema 6	privat	4	5	3		
12		Unternehmen	5	5	2		
12		Wirtschaftsregion	7	3	2		
12	Leitthema 5	privat	4	5	3		
12		Unternehmen	5	2	2	2	1
12		Wirtschaftsregion	4	5	3		
12	Leitthema 4	privat	4	2	4	2	
12		Unternehmen	4	2	3	2	1
12		Wirtschaftsregion	7	3	2		
12	Leitthema 3	privat	3	5	1	3	
12		Unternehmen	4	4	2	2	
12		Wirtschaftsregion	7	4	1		
12	Leitthema 2	privat	4	4	2	2	
12		Unternehmen	4	3	5		
12		Wirtschaftsregion	6	5	1		
12	Leitthema 1	privat	8	3		1	
12		Unternehmen	7	3	1		1
12		Wirtschaftsregion	10	2			

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 5: grafische Darstellung der Ergebnisse der Bewertung der zehn Gebote der Standortförderung Schweiz



Quelle: eigene Darstellung

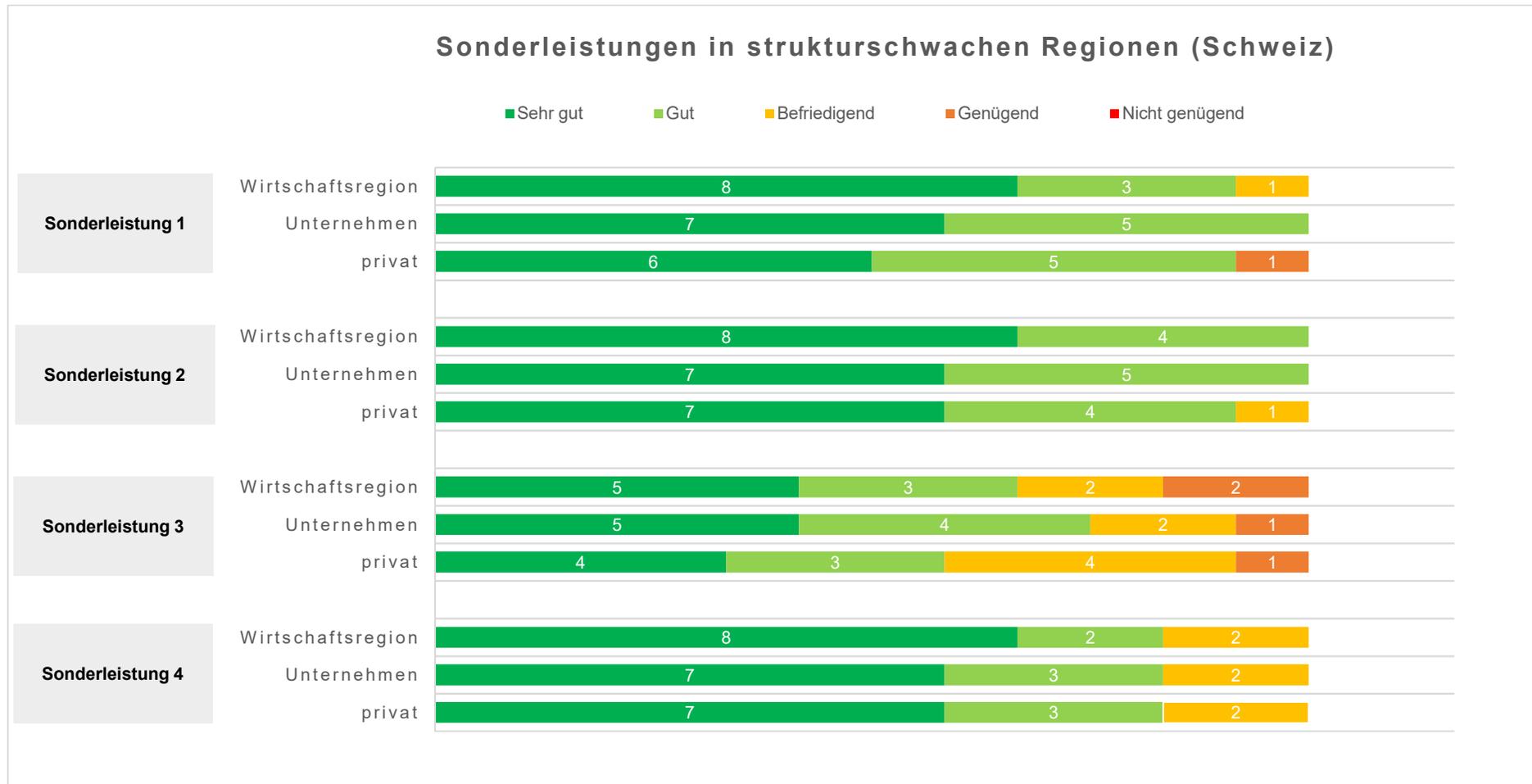
Tabelle 17: Darstellung der Ergebnisse der Bewertung der zehn Gebote der Standortförderung Schweiz

	Spalte1	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Genügend	Nicht genügend
12	privat	6	3	3		
12	Gebot 10 Unternehmen	5	4	2	1	
12	Wirtschaftsregion	6	3	3		
12	privat	7	4	1		
12	Gebot 9 Unternehmen	8	3	1		
12	Wirtschaftsregion	8	4			
12	privat	4	4	3	1	
12	Gebot 8 Unternehmen	3	4	4	1	
12	Wirtschaftsregion	5	3	4		
12	privat	4	3	3	1	1
12	Gebot 7 Unternehmen	4	2	4	1	1
12	Wirtschaftsregion	4	4	2		2
12	privat	3	5	3	1	
12	Gebot 6 Unternehmen	1	5	4	2	
12	Wirtschaftsregion	1	6	4	1	
12	privat	7	4	1		
12	Gebot 5 Unternehmen	7	3	1	1	
12	Wirtschaftsregion	7	4		1	

12						
12	privat	7	4	1		
12	Gebot 4 Unternehmen	6	3	2	1	
12	Wirtschaftsregion	6	6			
12						
12	privat	4	4	4		
12	Gebot 3 Unternehmen	4	3	4	1	
12	Wirtschaftsregion	4	6	2		
12						
12	privat	2	3	2	3	2
12	Gebot 2 Unternehmen	3	5	2	1	1
12	Wirtschaftsregion	3	5	2	1	1
12						
12	privat	2	4	4	1	1
12	Gebot 1 Unternehmen	2	3	5	2	
12	Wirtschaftsregion	2	6	4		

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 6: grafische Darstellung der Ergebnisse der Bewertung der Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen (Schweiz)



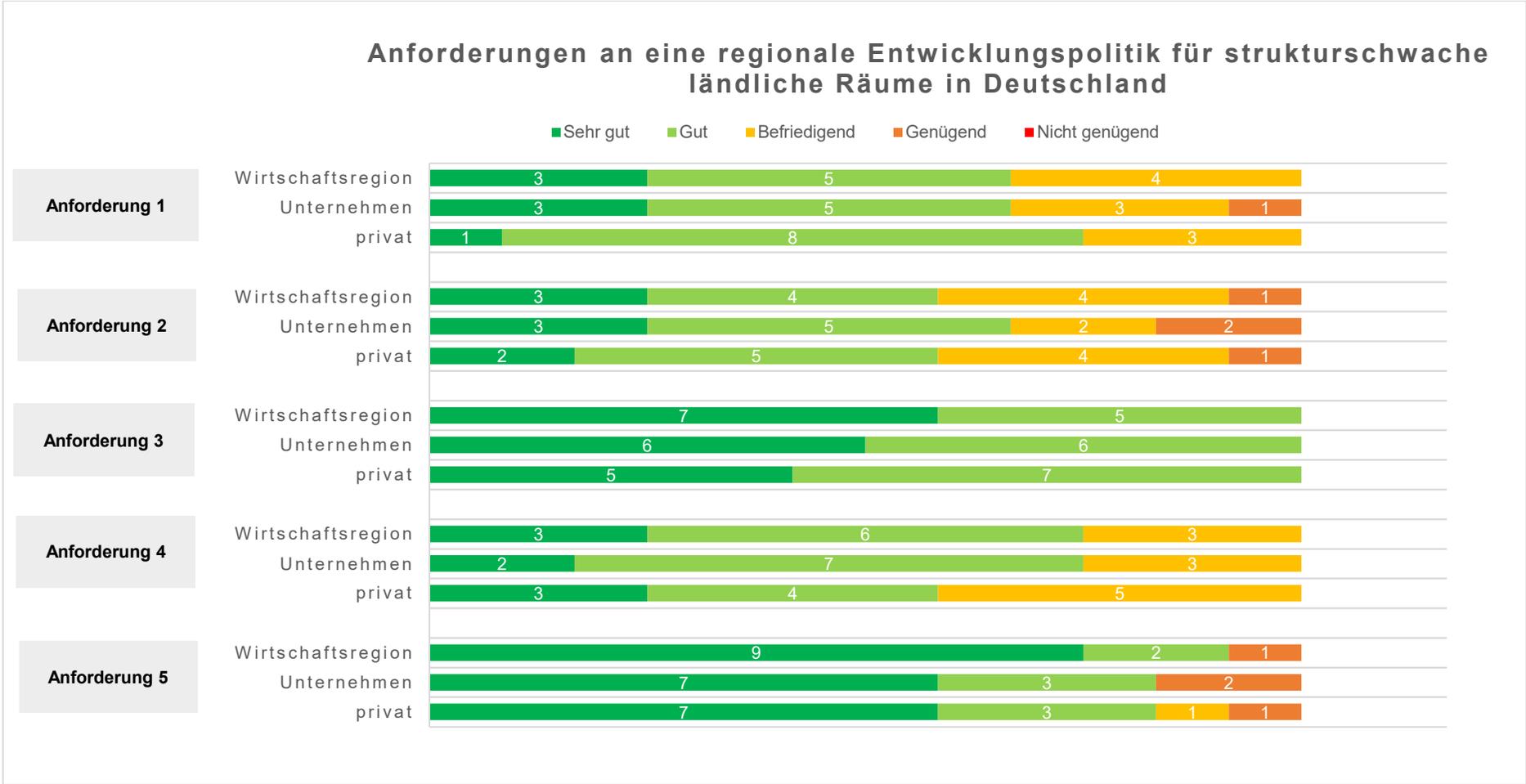
Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 18: Darstellung der Ergebnisse der Bewertung der Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen (Schweiz)

	Spalte1	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Genügend	Nicht genügend
12	privat	7	3	2		
12	Unternehmen	7	3	2		
12	Wirtschaftsregion	8	2	2		
12	privat	4	3	4	1	
12	Unternehmen	5	4	2	1	
12	Wirtschaftsregion	5	3	2	2	
12	privat	7	4	1		
12	Unternehmen	7	5			
12	Wirtschaftsregion	8	4			
12	privat	6	5		1	
12	Unternehmen	7	5			
12	Wirtschaftsregion	8	3	1		

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 7: grafische Darstellung der Ergebnisse der Bewertung der Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume in Deutschland



Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 19: Darstellung der Ergebnisse der Bewertung der Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume in Deutschland

	Spalte1	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Genügend	Nicht genügend
12	privat	7	3	1	1	
12	Anforderung 5 Unternehmen	7	3		2	
12	Wirtschaftsregion	9	2		1	
12	privat	3	4	5		
12	Anforderung 4 Unternehmen	2	7	3		
12	Wirtschaftsregion	3	6	3		
12	privat	5	7			
12	Anforderung 3 Unternehmen	6	6			
12	Wirtschaftsregion	7	5			
12	privat	2	5	4	1	
12	Anforderung 2 Unternehmen	3	5	2	2	
12	Wirtschaftsregion	3	4	4	1	
12	privat	1	8	3		
12	Anforderung 1 Unternehmen	3	5	3	1	
12	Wirtschaftsregion	3	5	4		

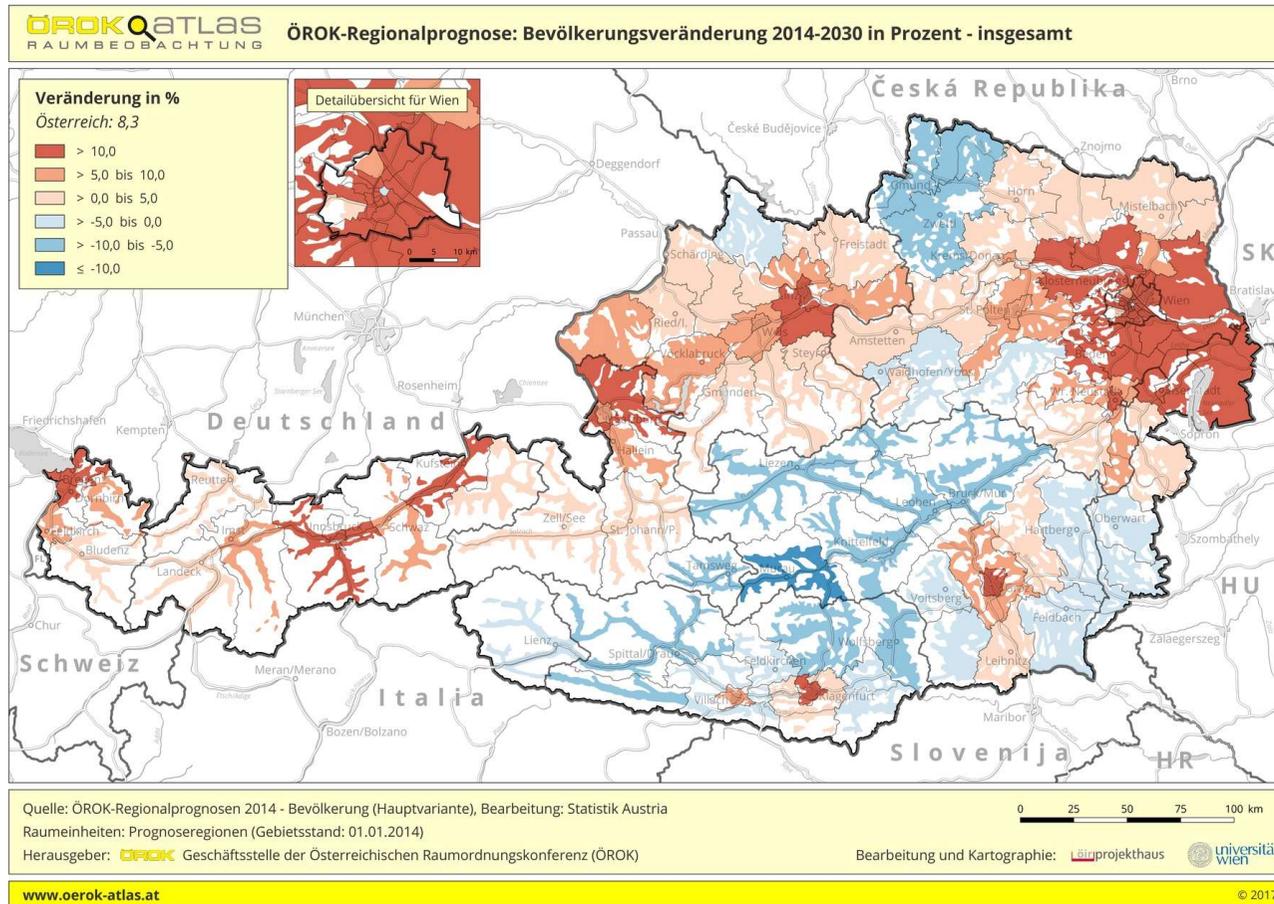
Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 20: Darstellung des Auswertungsplans (Kodierplan: Hauptkategorien und Subkategorien)

Themenkategorien	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse von Themenkategorien			
Regionale Entwicklung: LEADER-Region Waldviertler Grenzland	Codes	Hauptkategorie	Codes	Subkategorie
4.1 Einfluss externer Faktoren	4.1.1	Veränderungsprozesse	4.1.1.1	Deomografischer Wandel
In dieser Kategorie werden alle Punkte zusammengefasst, von denen angenommen wird, dass durch diese vorliegenden Faktoren die ManagerInnen in der Region tätig werden könnten			4.1.1.2	Digitalisierung
			4.1.1.3	Globalisierung
	4.1.2	Umweltfaktoren (Gegebenheiten innerhalb des Lebensraumes)	4.1.2.1	Technische Infrastruktur
			4.1.2.2	Soziale Infrastruktur
			4.1.2.3	Landschaft
			4.1.2.4	Private Rahmenbedingungen
			4.1.2.5	Tourismus
			4.1.2.6	Wirtschaft
	4.1.3	Förderung der Gleichstellung der Geschlechter	4.1.3.1	Karrieremöglichkeiten
			4.1.3.2	Frauenquote
		4.1.3.3	Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben	
4.2 Einfluss unternehmensspezifischer Faktoren	4.2.1	Personalwesen	4.2.1.1	Personalführung
In dieser Kategorie werden alle Punkte zusammengefasst, von denen angenommen wird, dass durch diese unternehmensspezifischen Faktoren die ManagerInnen in der Region tätig werden könnten.			4.2.1.2	Personalverwaltung
	4.2.2	Erfolgsfaktoren	4.2.2.1	Arbeitgeberattraktivität
			4.2.2.2	Innovation
			4.2.2.3	Nachhaltigkeit
4.3 Vergleich von den verschiedenen Lösungsansätzen	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Vergleichsanalyse			
Waldviertel, Niederösterreich, Schweiz sowie Deutschland	Codes	Hauptkategorie	Codes	Subkategorie
In diesem Abschnitt werden verbal die Ergebnisse wiedergegeben, die grafische Darstellung sowie die quantitative Auswertung der Ergebnisse der einzelnen Regionalentwicklungsansätze befindet sich im Anhang.	4.3.1	LEADER-Region Waldviertler Grenzland (Pilotprojekte)		
	4.3.2	Strategie Waldviertel 2015+ (Leitthemen)		
	4.3.3	Die zehn Gebote der Standortförderung Schweiz		
	4.3.4	Sonderleistungen in strukturschwachen Regionen Schweiz	4.3.4.1	Steuererleichterungen
	4.3.5	Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume in Deutschland		
*Information: die Nummerierung der CODES von den Hauptkategorien und Subkategorien entspricht der Nummerierung im Kapitel der Ergebnisdarstellung				

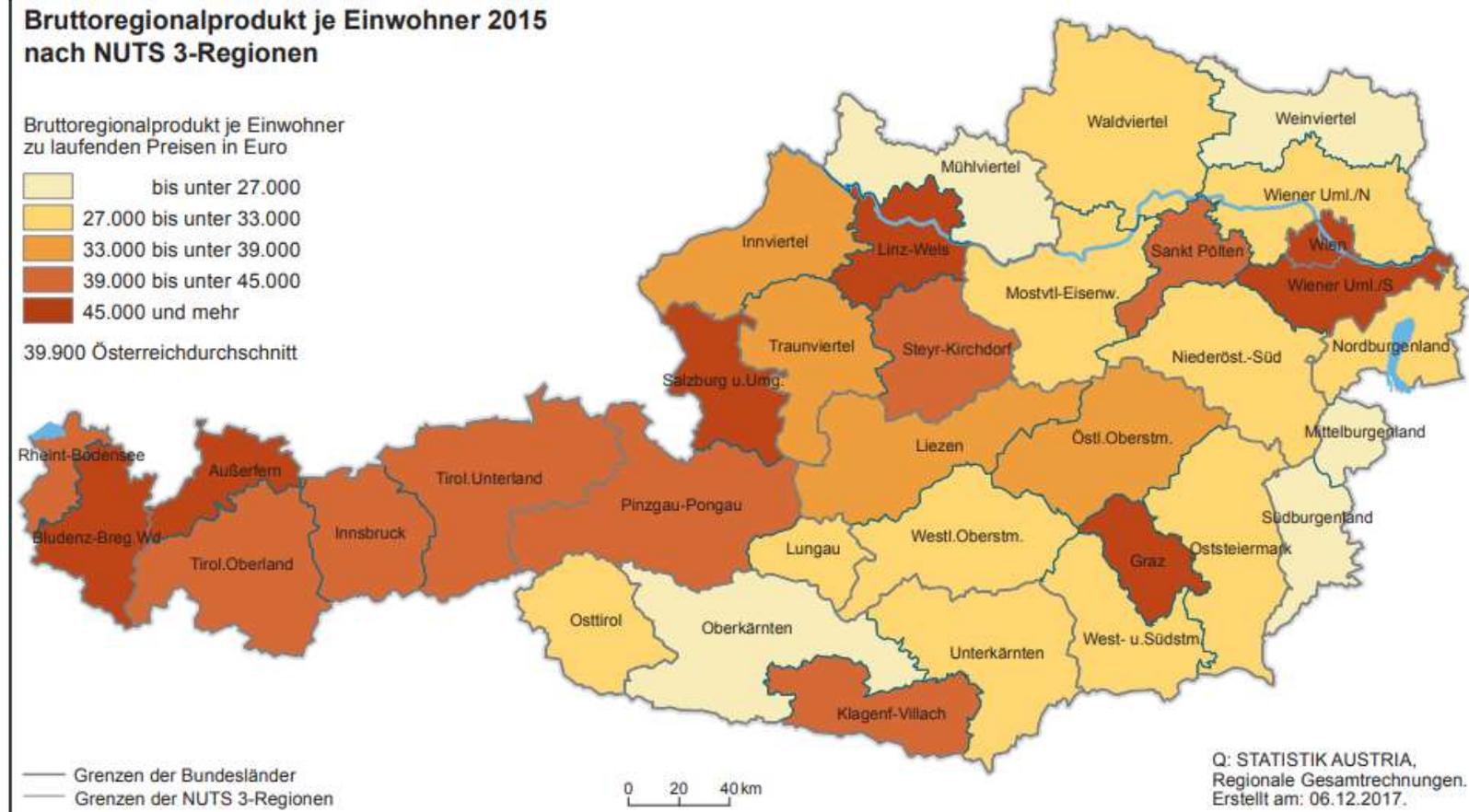
Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 8: ÖROK – Regionalprognose: Bevölkerungsveränderung 2014 – 2030 in Prozent - insgesamt



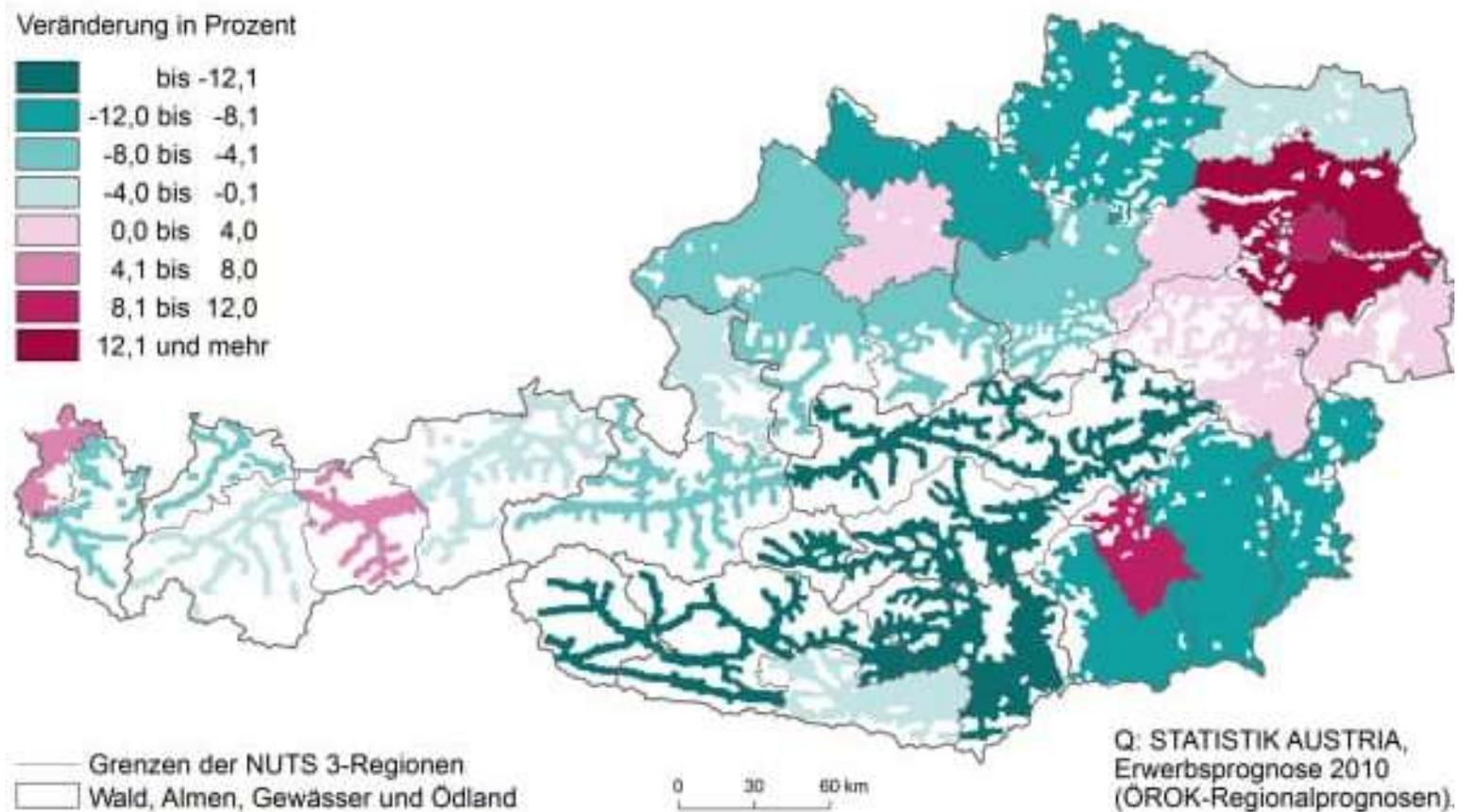
Quelle: <https://www.oerok-atlas.at/#indicator/65en> [Abruf am 15.03.2018]

Abbildung 9: Bruttoregionalprodukt je EinwohnerIn 2015 nach NUTS 3-Regionen



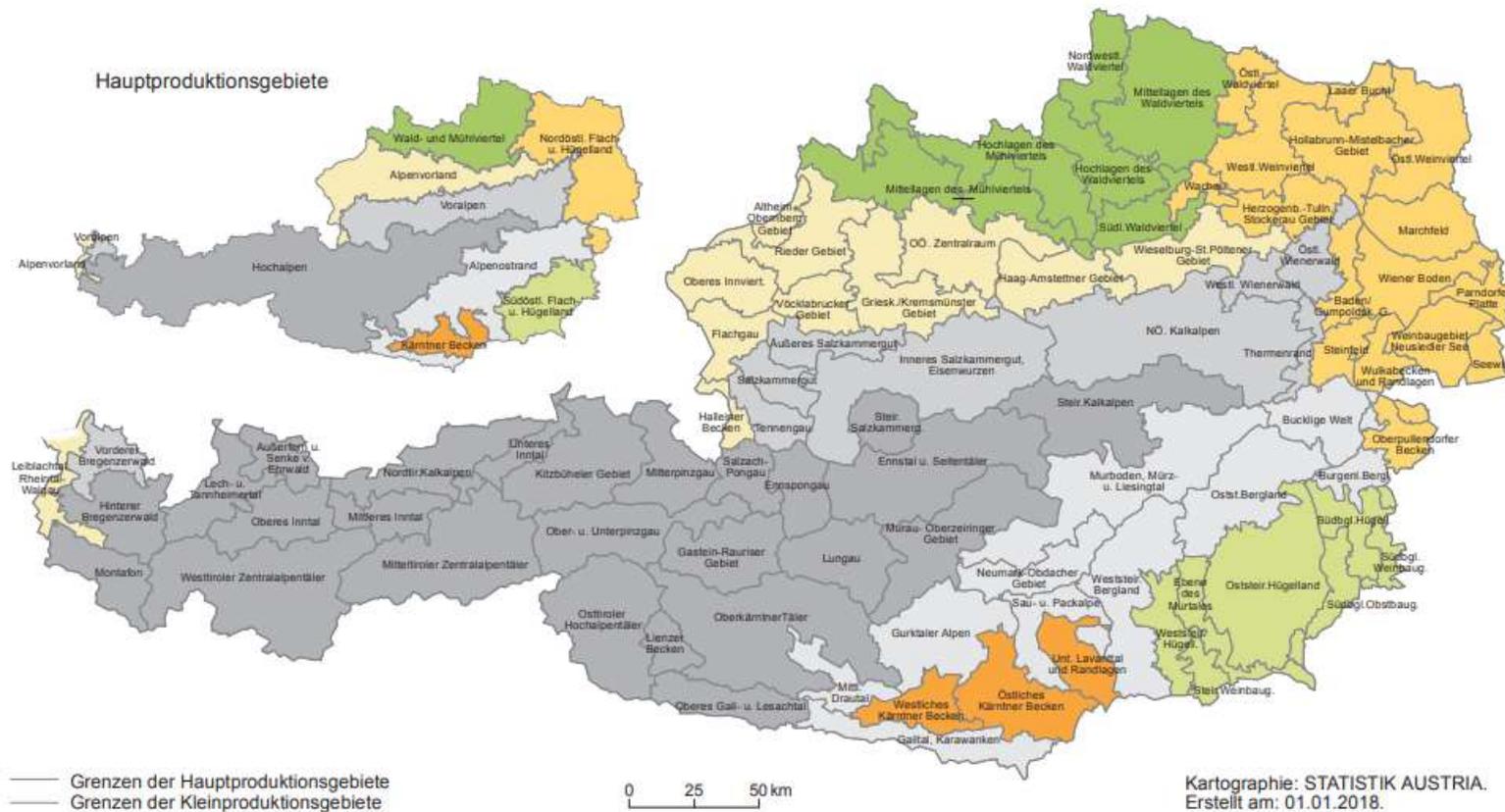
Quelle: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/volkswirtschaftliche_gesamtrechnungen/regionale_gesamtrechnungen/nuts3-regionales_bip_und_hauptaggregate/index.html [Abruf am 15.03.2018]

Abbildung 10: Veränderung der Erwerbspersonen 2009 bis 2030: Hauptszenario nach NUTS 3-Regionen



Quelle: <https://www.karriere.at/blog/fuer-job-uebersiedeln.html> [Abruf am 15.03.2018]

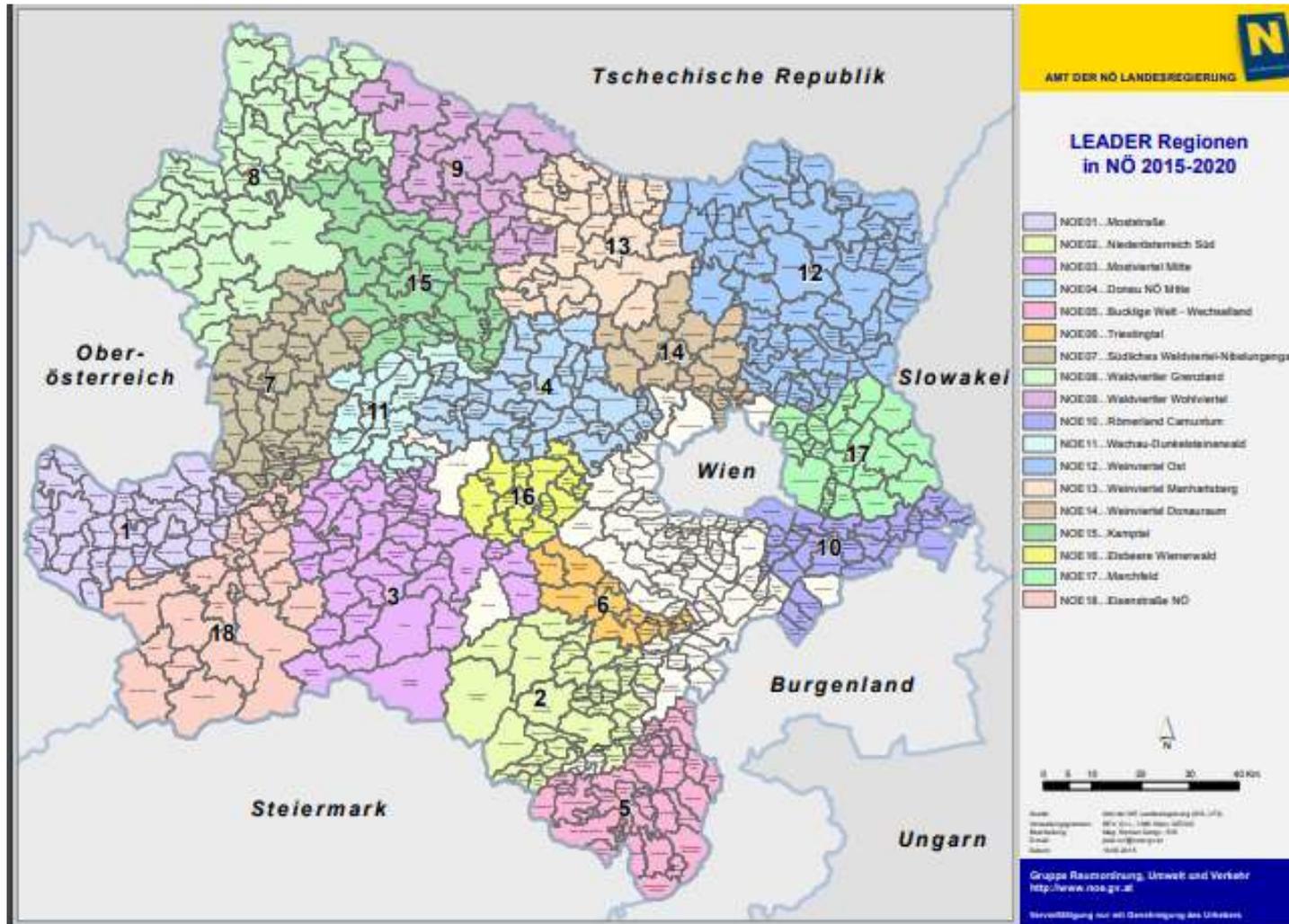
Abbildung 11: Landwirtschaftliche Haupt- und Kleinproduktionsgebiete Österreichs, Gebietsstand 2018



Quelle:

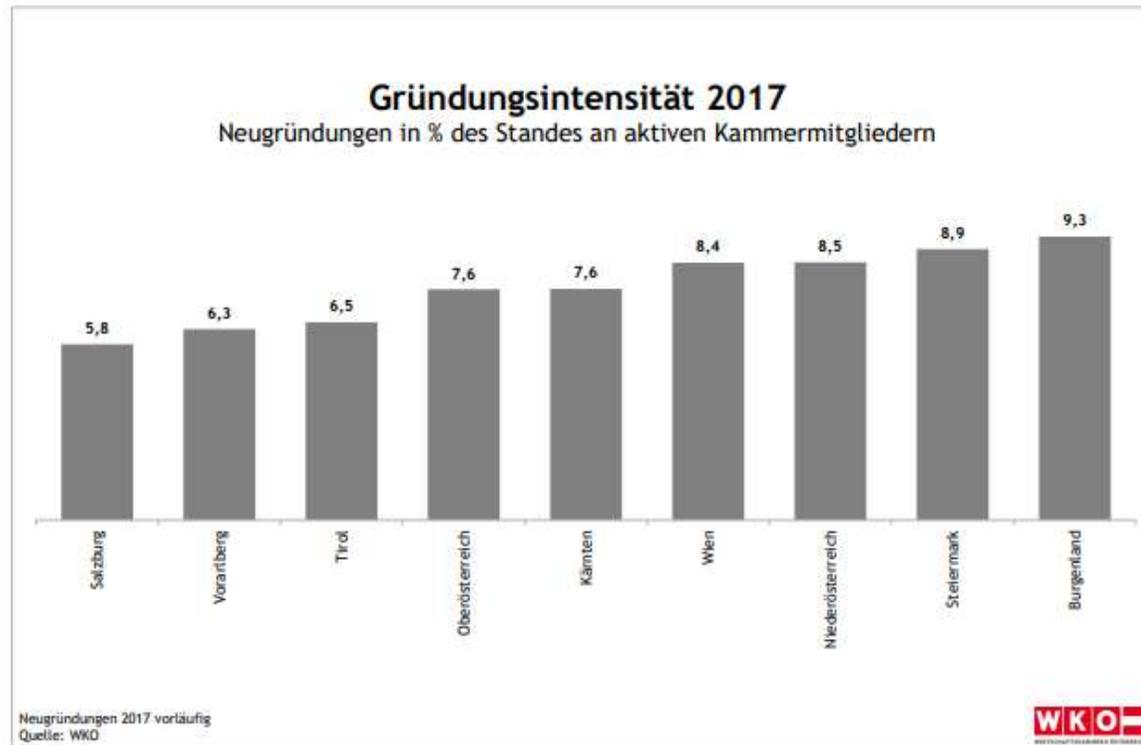
http://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/regionale_gliederungen/landwirtschaftliche_haupt_und_kleinproduktionsgebiete/index.html#reiter_map [Abruf am 15.03.2018]

Abbildung 12: LEADER Regionen in NÖ 2015-2020



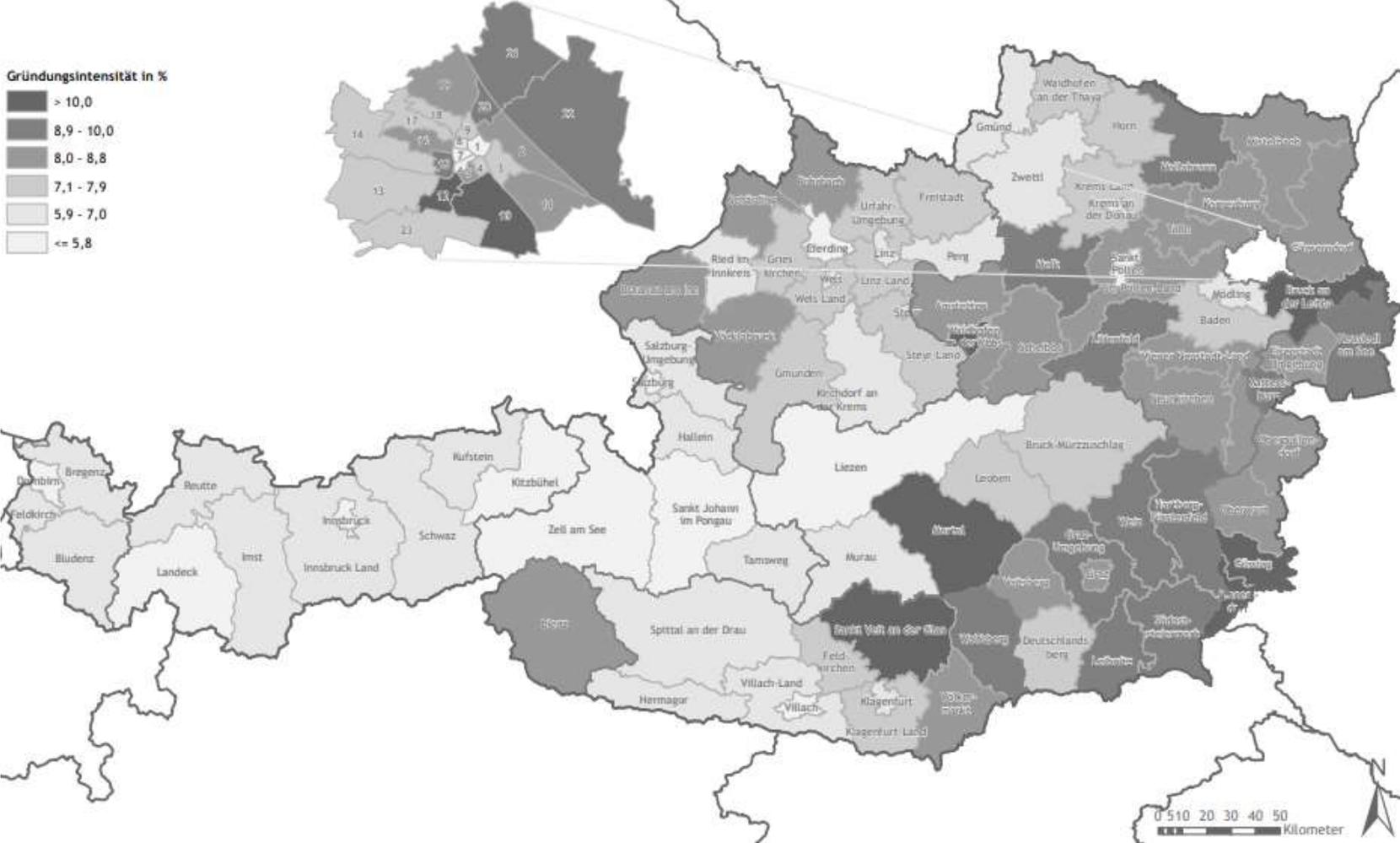
Quelle: <http://www.waldviertlergrenzland.at/MEDIA/LEADERregionenKarte-1.pdf> [Abruf am 15.03.2018]

Abbildung 13: Gründungsintensität 2017



Quelle: <http://wko.at/statistik/ng/ng2017v-gesamt.pdf>, Seite 19 [Abruf am 20.03.2018]

Abbildung 14: Gründungsintensität nach Bezirken 2017



Quelle: <http://wko.at/statistik/ng/ng2017v-gesamt.pdf>, Seite 26 [Abruf am 20.03.2018]

Abbildung 15: Unternehmensneugründungen 1993 - 2017 nach Bundesländern



Quelle: <http://wko.at/statistik/ng/ng2017v-gesamt.pdf> , Seite 18 [Abruf am 20.03.2018]

Tabelle 21: vorläufige Unternehmensneugründungen 2017 Spartenmitgliedschaften nach Bundesländern (Schwerpunktzusordnung)

Spartenmitglieder	NÖ	Österreich insgesamt
Gewerbe und Handwerk	5.364	22.564
Industrie	13	52
Handel	1.474	7.776
Bank und Versicherung	0	3
Transport und Verkehr	224	1.616
Tourismus und Freizeitwirtschaft	381	2.423
Information und Consulting	974	5.531
Alle Sparten	8.430	39.965

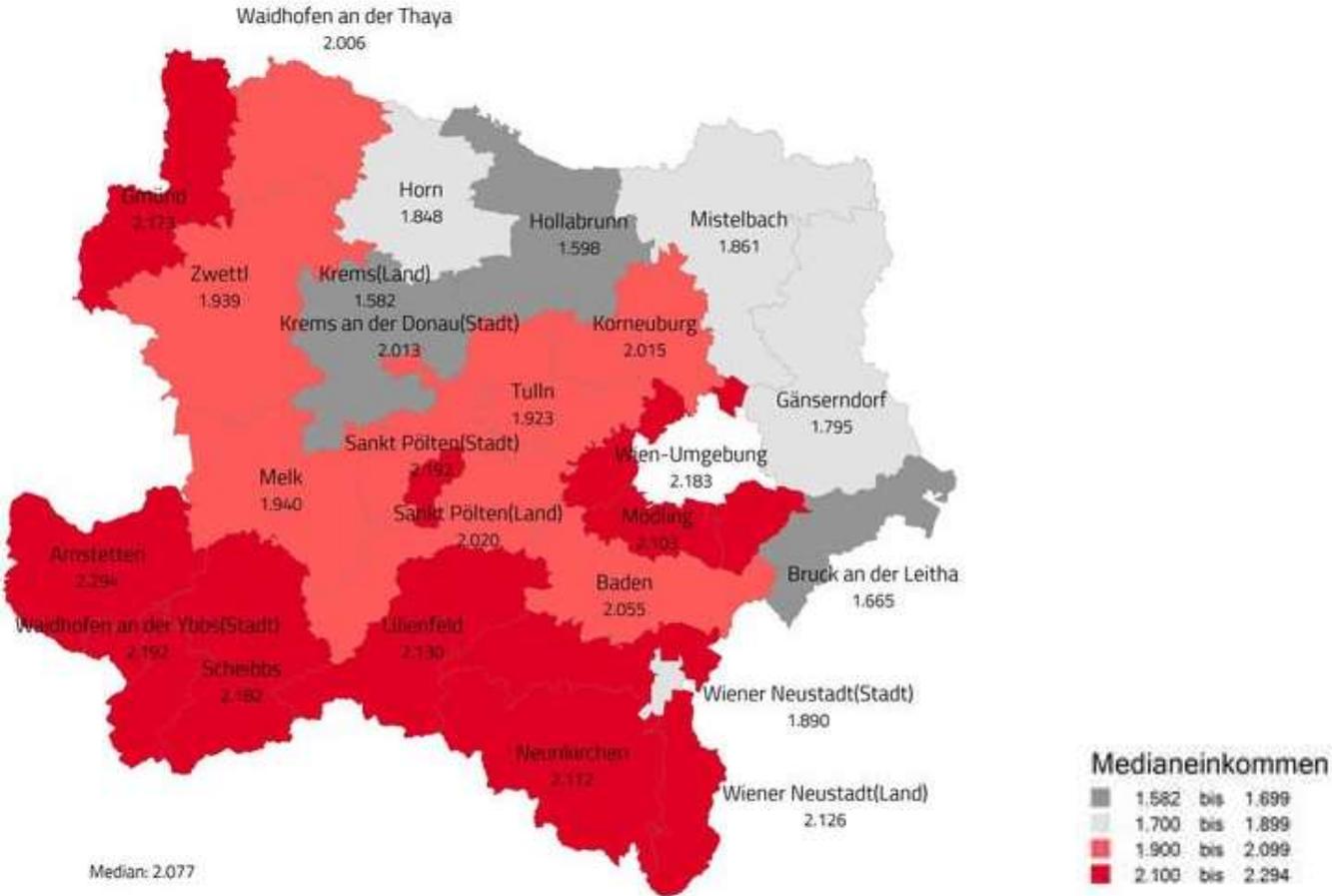
Quelle: <http://wko.at/statistik/ng/ng2017v-gesamt.pdf>, Seite 32 [Abruf am 20.03.2018]

Tabelle 22: vorläufige Unternehmensgründungen 2017 nach NUTS-3 Regionen

NUTS 3 - Region		Unternehmens- neugründungen 2017	Aktive Wirtschaftskammer- mitglieder (Ende 2016)	Gründungs- intensität ¹
Niederösterreich				
AT121	Mostviertel- Eisenwurzen	1.261	13.673	9,2
AT122	Niederösterreich-Süd	1.394	15.956	8,7
AT123	St. Pölten	633	9.057	7,0
AT124	Waldviertel	920	12.495	7,4
AT125	Weinviertel	594	6.620	9,0
AT126	Wiener Umland- Nordteil	1.701	20.108	8,5
AT127	Wiener Umland- Südteil	1.923	23.894	8,0
	ohne Zuordnung	4	113	

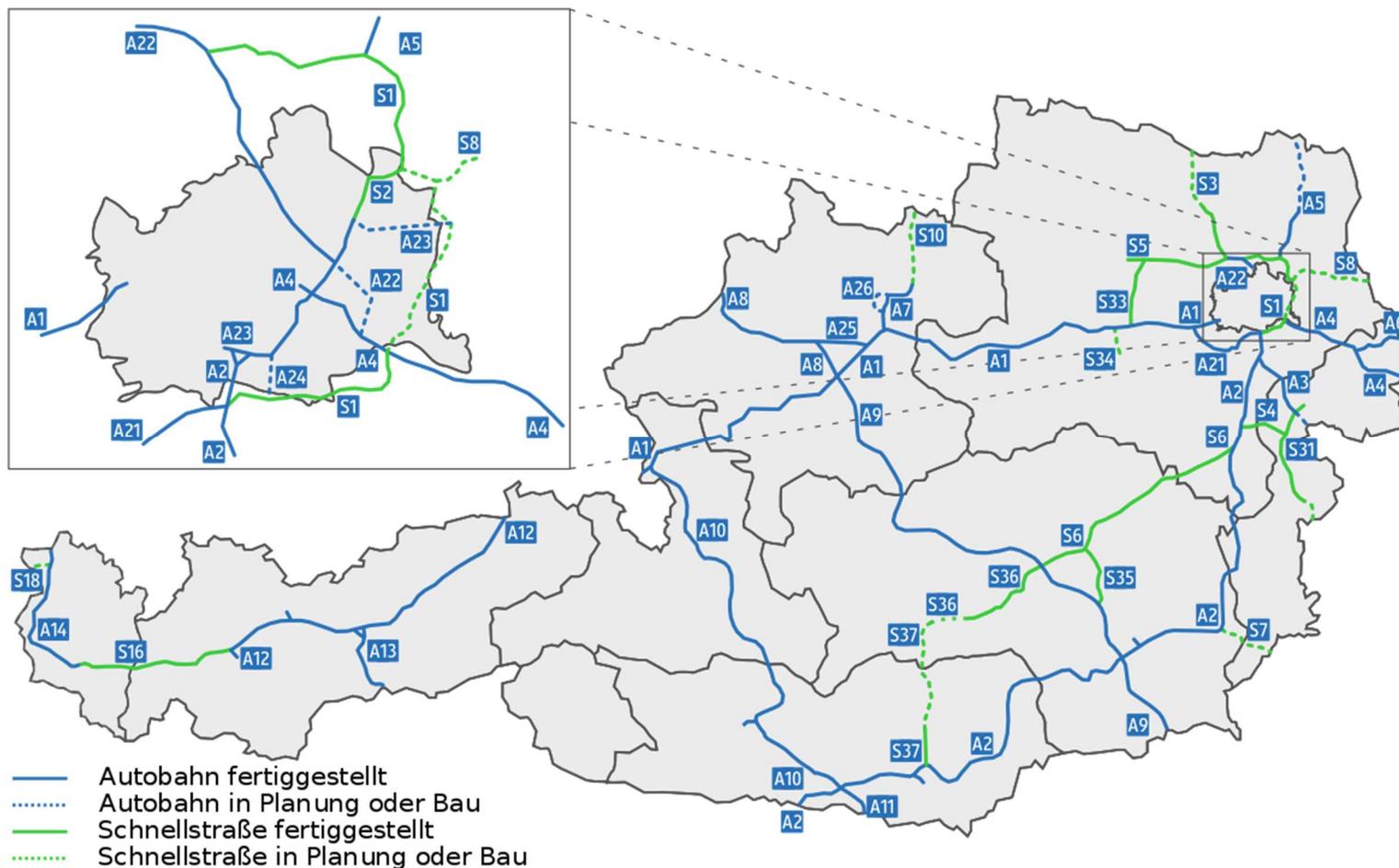
Quelle: <http://wko.at/statistik/ng/ng2017v-gesamt.pdf>, Seite 50 [Abruf am 20.03.2018]

Abbildung 16: Medianeinkommen Niederösterreich 2016



Quelle: <https://www.tips.at/news/zwettl/wirtschaft-politik/412404-einkommen-im-bezirk-zwettl-deutlich-unter-noe-schnitt> [Abruf am 20.03.2018]

Abbildung 17: Autobahn- und Schnellstraßennetz Österreich



Quelle: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Autobahnen_und_Schnellstraßen_in_Österreich.svg [Abruf am 21.03.2018]