

Praxisleitfaden
KEM Nussknacker

Lösung schwieriger Herausforderungen in Klima- und Energiemodellregionen mit Unterstützung von systemischen Aufstellungen

SIKAlp

powered by klima+ energie fonds

Klima- und Energie-Modellregionen
Wir gestalten die Energiewende

Praxisleitfaden

KEM Nussknacker

Stimmen der beteiligten KEM-Manager:innen

Folgende Statements der operativ beteiligten KEM-Manager:innen zeigen deren Erkenntnisse aus dem Projekt auf und sind ermutigende Hinweise für den Einsatz der Methode der systemischen Strukturaufstellungen im Kontext der KEMs:

«Ich habe ursprünglich daran gezweifelt, dass sich mit Unterstützung einer systemischen Ausstellung unsere „harten Nüsse" knacken lassen. Das Ergebnis zeigt, es kann funktionieren. Eine wichtige Erkenntnis: Ich muss mich voll drauf einlassen und vorgefasste Meinungen - solche hat man als Experte ja genug - vorbehaltslos aufgeben.»

Erwin Stubenschrott MSc, KEM Energie- Erlebnisregion Hügelland

«Die Aufstellung bewegt etwas bei den Repräsentant:innen. Sie ist ein starker emotionaler Prozess, der besonders geeignet ist um eingefahrene Situationen oder Haltungen aufzubrechen.»

Alois Schläffer MSc, KEM Nachhaltiges Saalachtal

«Die Aufstellungen gaben den Gedanken ein Bild und den eigenen Gedanken mehr Gewichtung. Die Aufstellung hat Tiefe und Nachdruck hinterlassen.»

Mag. (FH) Norbert Koller, MSc, KEM Energie³

«Es wurde mehr Klarheit bzw. mehr Verständnis für die verschiedenen Verantwortungsträger:innen gewonnen. Die Herausforderungen kommen in wertschätzender Weise zur Oberfläche.»

DI Christian Luttenberger, Grünes Band Südsteiermark

«Jede:r KEM-Manager:in hat Themen bei denen nichts weiter geht. Auch für andere KEMs wäre die Methode hilfreich!»

Mag. Sabine Pommer, MSc, KEM Vöckla-Ager

«Die Methode ist für KEM-Manager:innen sehr interessant. Die Aufstellung gibt mir die Motivation, wirklich viel zu erreichen und in der Region etwas beizutragen, damit es in den nächsten Jahren nicht zu dieser katastrophalen Entwicklung kommt. Das gibt mir Kraft, mich dafür einzusetzen.»

Joachim Friessnig, KEM Ökoenergieregion Fürstenfeld

Dieser Leitfaden wurde im Rahmen des KEM Leitprojektes „KEM Nussknacker – Schwierige Herausforderungen in KEMs mit systemischen Aufstellungen angehen" des österreichischen Klima- und Energiefonds erstellt.

Inhaltsverzeichnis

Stimmen der beteiligten KEM-Manager:innen **2**

Inhaltsverzeichnis **3**

Einleitung | Zusammenfassung **4**

Warum wir die Methode der Aufstellungsarbeit verwenden 5

Klima- und Energie Modellregionen- KEMs 6

Teilnehmende KEMs 6

Die Basis: Auf was wir aufbauen und wie wir vorgegangen sind **7**

Systemische Aufstellung- Die Methode 7

Detaillierter Ablauf einer systemischen Aufstellung 9

Ablauf eines Aufstellungstages 11

Hinweise für Aufstellungsleiter:innen 12

Beschreibung der Herangehensweise im Projekt 12

Definition „harte Nüsse" in KEMs 13

Bearbeitete Fragestellungen in den KEMs 13

Anwendungsbeispiele: Beschreibung der „harten Nüsse" **13**

Themenbereich Bauen 14

Themenbereich Energie 18

Themenbereich Mobilität 26

Themenbereich Tourismus 32

Themenbereich KEM-Management 34

Learnings: Was wir daraus gelernt haben **40**

Erkenntnisse zur Organisation 40

Erkenntnisse zur Methode der systemischen Aufstellungen 41

Statements von KEM-Manager:innen 42

Erkenntnisse zur KEM als Institution | Aufgaben des KEM-Managements 43

Empfehlungen der Autor:innen 44

Abbildungsverzeichnis | Fotoquellen 45

Anhang **46**

Fragebogen zur Evaluierung der harten Nüsse 46

Impressum **47**

Autor:innen **47**

Einleitung

«*Ein Leitfaden ist wie der Rahmen um ein Bild, der Inhalt muss jeweils vor Ort gemalt werden.*»
(Erwin Stubenschrott MSc, KEM Energie- Erlebnisregion Hügelland)

Der vorliegende Praxisleitfaden soll Praktiker:innen, die im regionalen Kontext tätig sind, Werkzeuge an die Hand geben und ganzheitliche Methoden aufzeigen, um neuartige Lösungswege für komplexe Herausforderungen in ihrer Region zu finden. Dabei erfahren die Leser:innen, welche Vorteile und welchen Mehrwert die Aufstellungsarbeit in KEMs mit sich bringen und wie sie die Aufstellungsarbeit in Ihrem Arbeitsumfeld einbauen können.

Klima- und Energie-Modellregionen ist ein Programm des Klima- und Energiefonds Österreich. Im Rahmen des Programms werden regionale Klimaschutzprojekte und das regionale Modellregionsmanagement finanziert. Klima- und Energie-Modellregion zu sein bietet Zugang zu einem breiten Netzwerk sowie exklusiven Schulungen, Unterstützungen und Förderungen.

Ausgangsmotivation des Autor:innenteams war es, eine ganzheitliche Methode in der Regionalentwicklung zu erproben und partizipativ weiter zu entwickeln, um einen Beitrag zur Erreichung der Klimaschutzziele zu leisten. Die Autor:innen haben in ihren unterschiedlichen Berufsbereichen gute Vorerfahrungen mit der nachhaltigen Wirkung von systemischer Aufstellungsarbeit gemacht. Eine KEM Region ist ein komplexes System, das aus verschiedenen Elementen besteht, die miteinander in Beziehung stehen. Die vielfältigen Herausforderungen der KEM-Manager:innen sowie die Arbeit mit sehr unterschiedlichen Anspruchsgruppen, bieten sich geradezu dafür an, die ganzheitliche Methode der systemischen Strukturaufstellungen einzusetzen und damit Unsichtbares sichtbar zu machen.

Die verschiedenen Sichtweisen und Herangehensweisen der drei Aufstellungsleiter:innen mit den unterschiedlichsten Vorerfahrungen sowie die Erlebnisse der Repräsentant:innen flossen in diesen Leitfaden ein. Für manche Repräsentant:innen war das Thema „Aufstellungsarbeit“ ein völlig unbekanntes. Keine KEM hat die Methode bislang in ihrer Arbeit angewendet.

Wir bedanken uns im Besonderen bei den KEM-Manager:innen und allen weiteren Personen aus den beteiligten Regionen, die durch ihre aktive Teilnahme bei den Aufstellungsworkshops und ihre wertvollen Rückmeldungen einen wichtigen Beitrag zum „Knacken harter Nüsse“ und zur Erstellung dieses Leitfadens geleistet haben. Beim Fördergeber, dem österreichischen Klima- und Energiefonds, bedanken wir uns für die Ermöglichung dieses Projektes.

Christine Bärnthaler, Markus Berchtold,
Christian Luttenberger

Schwarzenberg, im Februar 2022

Zusammenfassung

Ziel des KEM Leitprojektes „KEM Nussknacker – Schwierige Herausforderungen in KEMs mit systemischen Aufstellungen angehen“ war es, exemplarische Lösungsszenarien für komplexe Herausforderungen rund um die Themen Energie und Klima für KEMs und gemeinsam mit KEM-Manager:innen partizipativ zu erarbeiten. Dabei wurde die Methode der systemischen Organisationsaufstellungen eingesetzt und weiter entwickelt.

Manager:innen von Klima- und Energiemodellregionen (KEMs) haben zahlreiche Aufgaben zu bewältigen und verschiedene Massnahmen gleichzeitig umzusetzen. Dabei treffen sie oftmals auf Gegebenheiten, die die Umsetzung und damit die Erreichung der vorgegebenen Klimaziele verhindern. Durch Anwendung der ganzheitlichen im Unternehmenskontext bewährten Methode der Strukturaufstellungen, konnten sie „hinter die Kulissen“ schauen und neue Lösungsansätze für komplexe Herausforderungen finden.
Die aus den unterschiedlichen Anlassfällen gewonnenen Erkenntnisse wurden in diesem Leitfaden dokumentiert und damit anderen KEMs in Österreich zur Verfügung gestellt, um eine breitere Anwendung bewährter Lösungsansätze zu gewährleisten. Die Arbeit von KEM-Manager:innen oder anderen relevanten Stakeholdern (wie z.B. Bürgermeister:innen, Regionalentwickler:innen) in der KEM soll damit unterstützt und die handelnden Personen gestärkt werden.

Im Projekt wurden in jeder beteiligten KEM in einem Vorbereitungsworkshop die besonderen Herausforderungen der Region erhoben und ausgewählt. In weiterer Folge wurden zu diesen Herausforderungen unter Einsatz der Methode der systemischen Organisationsaufstellungen Hindernisse sowie Ressourcen herausgearbeitet. Die beteiligten Kräfte und Potentiale wurden dadurch sichtbar und Lösungen konnten erarbeitet werden. Die involvierten KEM-Manager:innen bekamen Einblick in die Möglichkeiten und den Nutzen der systemischen Aufstellungsarbeit und erweiterten dadurch ihre Problemlösungskompetenzen.

Im vorliegenden Praxisleitfaden wird den gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnissen viel Platz gewidmet. Der Versuch einer vorangestellten Zusammenfassung soll hier gewagt werden: Die systemische Aufstellungsarbeit kann für Klima- und Energiemodellregionen zur Bearbeitung ihrer „Harten Nüsse“ sehr wertvoll sein, liefert diese Methode doch in vielerlei Hinsicht qualitativ und quantitativ überraschende Ergebnisse. Gerade in herausfordernden Situationen schafft diese Arbeitsweise in kürzester Zeit eine umfassende Ist-Analyse zu einer Situation, simuliert erfahrbare Zukunftsszenarien und liefert neue, effiziente Lösungsansätze.

Die Methode der systemischen Aufstellungsarbeit hat hohe Akzeptanz bei den teilnehmenden Personen erfahren. Die beteiligten KEM-Manager:innen konnten zahlreiche tiefgehende Erkenntnisse gewinnen und Lösungsansätze für ihre bearbeiteten Herausforderungen mitnehmen.

Warum wir die Methode der Aufstellungsarbeit verwenden

Die systemische Aufstellungsarbeit kann für Klima- und Energiemodellregionen zur Bearbeitung ihrer „Harten Nüsse“ sehr wertvoll sein, liefert diese Methode doch in vielerlei Hinsicht qualitativ und quantitativ überraschende Ergebnisse. Gerade in herausfordernden Situationen schafft diese Arbeitsweise in kürzester Zeit eine umfassende Ist-Analyse zu einer Situation, simuliert erfahrbare Zukunftsszenarien und liefert neue, effiziente Lösungsansätze.

Schon die Auseinandersetzung mit der genauen Definition des Anliegens bringt Klarheit über die eigentliche Herausforderung. Nicht selten ist der wirklich wichtige Kern verdeckt von nur dringenderen und lauteren Bedürfnissen. Ebenso erfolgt durch diese Vorgangsweise eine Zentrierung der Lösungssuche auf den eigenen Einflussbereich und vermeidet so, dass nur Wünsche und Aufforderungen an „die Anderen“ formuliert werden, was in dieser und wohl auch anderen Methodiken keine brauchbaren Ergebnisse liefern würde.

Die „Aufstellung“ dieses wohl formulierten Anliegens ist im Praxisleitfaden in Kapitel „Die Basis: Auf was wir aufbauen und wie wir vorgegangen sind“ sehr tiefgehend ausgeführt. Die zentralen Erkenntnisse entspringen der Systemtheorie, denn es wird hier von „Systemen“ gesprochen, in denen die Herausforderungen bestehen. Der Blick geht auf das „SYSTEM“ – denn wir leben IN Systemen, alles geschieht in Systemen – in der Familie, die Arbeitskollegen:innen, das Unternehmen in seinen strukturellen Elementen, das Land, die Region, die KEM, … . Ein solches „System“ versucht immer einen Gleichgewichtszustand in Bezug auf gewisse Grunddynamiken herzustellen, wie Bindung (Zugehörigkeit zum System), Ordnung (je nach System z.B. Vorrang des Früheren, der Funktion, des Ranges, der Wirkkraft, des Einsatzes, der Fähigkeiten, …) und Ausgleich (Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen zwischen den Systemmitgliedern). Ungleichgewicht äußert sich in einem System dann durch besonderes Verhalten und Gefühlszustände, durch Konflikte, Störungen, Patt-Situationen … .

In Wirklichkeit ist das aber nur die Ausgleichsbewegung für die vorhandene systemische Störung, mit dem Ziel das Gleichgewicht wieder herzustellen. Und darum geht es in der Aufstellung: für jedes für das System wichtige Element – z.B. KEM-Manager:in, Bürgermeister:in, die Befürworter:innen und Gegner:innen der Umsetzungsmaßnahme, usw. - den besten Platz im System zu finden, die beste Beziehung und liefert gleichzeitig die dafür erforderlichen Bedingungen. Es wird in dieser Methodik herausgearbeitet, woran es liegt, dass es bisher nicht geklappt hat und was dafür nötig ist, dass es besser wird. Gute Lösungen sind im Sinne der Systemtheorie nur dann gute Lösungen, wenn dies für jedes Element des Systems gut ist. Das wiederum ist eine Basis für nachhaltige dauerhafte Lösungen.

Gerade in herausfordernden Situationen schafft diese Arbeitsweise aber auch in kürzester Zeit eine Ist-Analyse zu einer Situation, simuliert erfahrbare Zukunftsszenarien und liefert neue, effiziente Lösungsansätze. Bereits die „Aufstellung“ eines Anfangsbildes, das die Ist-Situation beschreibt, kann mit einem gewissen räumlichen Abstand betrachtet, wertvolle Aha-Erlebnisse darüber liefern, wie sich die Situation wirklich darstellt. Man definiert das Anliegen, die Elemente des zugehörigen Systems, stellt sie auf und wirft einen Blick darauf. That‘s it für die Ist-Analyse.

Durch eine gute Reflexion und Dokumentation der wesentlichen Erkenntnisse wird die Basis dafür geschaffen, die Aufstellung in einen Aktionsplan überzuführen. Im Projekt erfolgte dies durch einen Reflexions-Workshop der in gebührlichem Abstand zur Aufstellung stattfand. Zeit- und Arbeitsplan, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten können so wie in jedem Projekt herausgearbeitet werden.

Die systemische Aufstellung kann auch für ein besseres, tiefer gehendes Verstehen einer „Harten Nuss“ genutzt werden, weil neben harten Fakten hier auch die sozialen und emotionalen Beziehungen zwischen den Mitgliedern / Elementen des Systems sichtbar und verstehbar und in ein Miteinander gebracht werden. Will man also Bewußtsein für ein Thema schaffen oder möglichst breite Akzeptanz und Trägerschaft einer Vorgangsweise erreichen, so eignet sich auch dafür die Aufstellung sehr gut. Alle dafür notwendigen Aspekte werden den Anwesenden durch die Aufstellung sehr klar und intensiv sichtbar und spürbar deutlich gemacht. Tiefes Verständnis und Bewusstseinsbildung wiederum sind Basis für Beteiligung und Motivation zur Mitarbeit in KEM’s.

Nicht zuletzt unterstützen all diese Faktoren Entscheidungen, die getroffen werden sollen bzw. müssen. Das Gleichgewicht im System und das Wohlergehen all seiner Elemente ist der übergeordnete Maßstab dafür.



Klima- und Energie Modellregionen (KEMs)

120 Klima- und Energie-Modellregionen in 1060 Gemeinden in Österreich, setzen Klimaschutzprojekte um.

Keine Abhängigkeit mehr von teuren Erdölimporten, keine Angst mehr vor Gaskrisen – stattdessen saubere Energiegewinnung aus Sonne, Wind, Wasser und Bioenergie aus der Region. Die österreichischen Klima- und Energie-Modellregionen verfolgen genau dieses Ziel. Und sie sollen Vorbilder für andere Regionen werden. Die langfristige Vision: 100 % Ausstieg aus fossiler Energie.

Zentrales Element jeder Modellregion ist ein:e Modellregionsmanager:in. Gemeinsam mit Partner:innen aus der Region werden Projekte in folgenden Bereichen umgesetzt:

- Erneuerbare Energie
- Reduktion des Energieverbrauchs
- Nachhaltiges Bauen
- Mobilität
- Landwirtschaft
- Bewusstseinsbildung

Teilnehmende KEMs

Teilnehmende Kern-KEMs

Als Kern-KEMs wurden im Projekt operativ beteiligte Regionen bezeichnet, bei denen Herausforderungen durch Strukturaufstellungen analysiert wurden. In den betroffenen KEMs wurden mehrere Veranstaltungen durchgeführt, an denen KEM Entscheidungsträger:innen und Partner:innen beteiligt waren.

Folgende Regionen und KEM-Manager:innen waren operativ involviert:

KEM Energie3, KEM-Manager Mag. Norbert Koller (Niederösterreich)
KEM Energie- Erlebnisregion Hügelland, Erwin Stubenschrott MSc (Steiermark)
KEM Grünes Band Südsteiermark, KEM-Manager DI Christian Luttenberger (Steiermark)
KEM Nachhaltiges Saalachtal, KEM-Manager Alois Schläffer MSc (Salzburg)
KEM Ökoenergieregion Fürstenfeld, KEM-Manager Joachim Friessnig (Steiermark)
KEM Vöckla-Ager, KEM-Managerin Mag. Sabine Pommer MSc (Oberösterreich)

Teilnehmende Info-KEMs

Folgende 9 Info-KEMs waren im Projekt durch Know-How Transfer beteiligt. Die KEM-Manager:innen nahmen an Veranstaltungen teil und brachten sich dort ein:

KEM 10vor Wien, Karin Schneider (Niederösterreich)
KEM Biosphärenpark Großes Walsertal, Andreas Bertel (Vorarlberg)
KEM Energieregion Joglland West, Simon Schalk (Steiermark)
KEM Energieregion Wechselland, Ing. Johannes Oswald (Steiermark)
KEM Gnas – St. Peter am Ottersbach, DI (FH) Anna Kranz (Steiermark)
KEM Murtal, DI Josef Bärnthaler (Steiermark)
KEM Wein- und Thermenregion Südoststeiermark, Ing. Robert Frauwallner (Steiermark)
KEM Wirtschaftsregion Mittleres Raabtal, Ing. Karl Puchas (Steiermark)
KEM Netzwerk Südost GmbH, Mag. Maria Eder (Steiermark)

Die Basis: Auf was wir aufbauen und wie wir vorgegangen sind

Systemische Aufstellungen – Die Methode

Systemische Aufstellungen haben sich in den letzten Jahren als effiziente eigenständige Interventionsmethode in einer Vielzahl von Bereichen etabliert: in der Beratung von Organisationen, im Coaching, in der Gesundheitsvorsorge usw. Systemische Strukturaufstellungen sind sozusagen eine „transverbale Sprache“, das heißt eine Sprache, die über verbale und nonverbale Elemente hinausgeht und die Gesamtheit der körperlichen Wahrnehmungen sichtbar macht. Dadurch liefern sie wertvolle Informationen, die das Potenzial zahlreicher herkömmlicher Methoden übersteigen.

Mit der räumlichen Darstellung von Themen durch Repräsentant:innen[1] wird zuerst der Ist-Zustand eines Systems aus Sicht der jeweiligen Personen dargestellt und dann durch hilfreiche Interventionen neue Sichtweisen und Handlungsoptionen erforscht. Die Aufstellung zeigt, was im abgebildeten System fehlt und macht z.B. unter anderem auf eventuelle „hidden agendas“ und ausgeschlossene Themen aufmerksam, deren Beachtung zur Lösung eines Problems günstig sein könnte.

Menschen handeln nach ihren inneren Bildern. Verbale Kommunikation ist relativ unbedeutend für die Entscheidungsfindung. Emotionen sind wesentlich wichtiger. Zudem ist verbale Kommunikation eine Quelle für Missverständnisse und nur bedingt geeignet, hochkomplexe Anliegen zu kommunizieren. Vertrauen und Sympathie basieren hauptsächlich auf nonverbaler / paraverbaler Kommunikation. Soziale und emotionale Bedürfnisse müssen daher in die Entscheidungsfindung integriert werden. Die Menschen müssen sehen und fühlen, um wirklich bereit zu sein, sich und ihr Verhalten zu verändern.

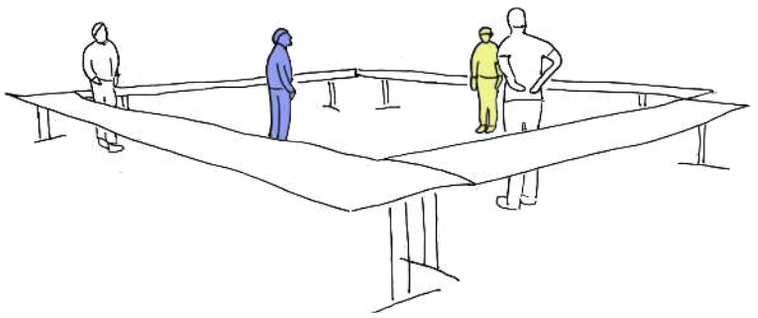
Räumliche systemische Aufstellungen ermöglichen[2]:

- Einen Blick von außen auf das System (für Menschen, die sich im System befinden)
- Einen genauen Blick auf den Kern der Probleme, aber auch auf den Erfolg eines Systems ohne das Risiko, „stecken zu bleiben“.
- Die Vermeidung öffentlich vorherrschender Standpunkte durch den Fokus auf die emotionale Ebene
- Die Betrachtung der emotionalen Seite des Problems und der Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteur:innen im System
- Die Darstellung möglicher Lösungen in visueller Form und damit eine höhere Akzeptanz der Lösungsvorschläge
- Schritt für Schritt die Entwicklung von Lösungen für komplexe, kontroverse Projekte oder Situationen
- Die Stärkung des Verständnisses und der Zusammenarbeit zwischen den Akteur:innen
- Beispielhafter Ablauf der Methode



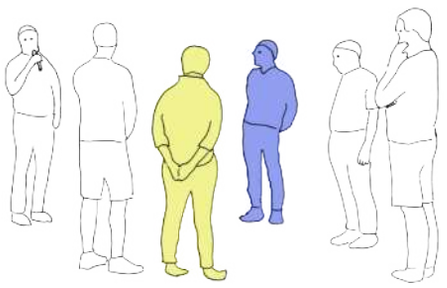
[1]Ein:e Repräsentant:in ist eine Person, die eine andere Person oder Personengruppe oder ein Phänomen vertritt. Quelle: https://www.duden.de/rechtschreibung/Repraesentantin, 25.10.2021

[2]Quelle: Basics der Systemischen Strukturaufstellung, Renate Daimler mit Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd, 7. Auflage 2021



Im Folgenden möchten wir Ihnen schrittweise die Funktionsweise der Methode der systemischen Aufstellungen beispielhaft darstellen, zunächst in einer kompakten, kurzen Darstellung der Schritte:

Ausgangsbild: die vermeintlich wesentlichen Elemente der Problemlösung werden im Raum aufgestellt.



Schritt 1: Die Repräsentant:innen der Elemente geben Rückmeldungen. Es erfolgt eine Neuordnung und Ergänzung der Elemente.



Schritt 2: Die Repräsentant:innen der Elemente geben Rückmeldungen zu ihrer Befindlichkeit und Veränderungswünschen. Es erfolgt eine Neuordnung und Ergänzung der Elemente z.B. hier kommt das Lösungselement (rot eingefärbt) in die Aufstellung.



Schritt 3: Es erfolgt eine erneute Neuordnung und Ergänzung der Elemente auf Basis der Rückmeldung der einzelnen Repräsentant:innen. Hier nimmt das Lösungselement (rot eingefärbt) nun eine zentrale Position ein.



Schritt 4: Neuordnung des Gesamtsystems u.a. mit Orientierung auf das Lösungselement (rot eingefärbt). Es herrscht eine neue Grundstabilität in der Aufstellung / im System vor.

Abbildung 1

Detaillierter Ablauf einer systemischen Aufstellung

Um den an der Anwendung der Methode interessierten KEM-Manager:innen eine bestmögliche Anleitung an die Hand zu geben, erfolgt an dieser Stelle eine ausführlichere Darstellung des Ablaufs. Dieser basiert auf den Erfahrungen von Christine Bärnthaler, Markus Berchtold und Christian Luttenberger sowie den Erkenntnissen im Rahmen dieses Projektes.

Allgemeine Rollen bei der Aufstellung

- Aufstellungsleiter:in der Aufstellung
- Co-Leiter:in: unterstützt und dokumentiert, hält sich im Hintergrund
- Anliegenbringer:in: Bringt das Anliegen, das ihn/sie selbst betrifft und formuliert es mit dem/der Aufstellungsleiter:in aus (erfolgt im Projekt in einem eigenen Workshop mit jeder Kern-KEM)
- Repräsentanten:innen: werden von dem/der Anliegenbringer:in aus den Anwesenden gewählt, sollen aber nicht selbst vom Anliegen betroffen sein (aufgrund persönlicher, familiärer, organisatorischer Verstrickungen könnten Vorurteile und Vorannahmen eingebracht werden).
- Beobachter:innen: nehmen aus Interesse an der Methodik bzw. am Anliegen allgemein teil – sitzen am Rand des Raumes und beobachten in Ruhe
- Falls es an verfügbaren Repräsentant:innen mangelt, kann auch mit „gezeichneten Repräsentanten:innen“ bzw. Namen, Symbolen auf „gelegtem“ Papier, mit Figuren oder/und Objekten jeder Art (z.B. Stühle, …) gearbeitet werden.

Die Phasen der Aufstellung im Überblick

Jede Aufstellung durchläuft folgende Phasen:

1. Klärung des Anliegens
2. Definition der relevanten System-Elemente
3. Aufstellen des „Anfangsbildes“ des Systems
4. Befragen der Repräsentanten:innen durch Aufstellungsleiter:in
5. Interventionen
6. Weg zum Lösungsbild (bzw. Endbild)
7. Abschluss: Ergebnissicherung und Reflexion

1. Vollständige und selbstbezogene Klärung des Anliegens

- Der:die Anliegenbringer:in steht für das Anliegen und hat daher auch eine entsprechende Funktion in diesem System, um dieses Anliegen bearbeiten zu „dürfen“ (Intelligenz des Systems).
- Das Anliegen darf sich nur auf den:die Anliegenbringer:in beziehen, ein Anliegen, das eine Beeinflussung eines oder etwas Anderen im System beinhaltet, ist nicht zulässig und erbringt auch kein Ergebnis.
- Was soll auf den:die Anliegenbringer:in bezogen - gelöst, was verbessert, welche Frage beantwortet werden … ?
- Die Klärung erfolgt idealerweise bereits bei den Vorgesprächen im Vorfeld der Aufstellung.[3]

2. Definition der relevanten Systemelemente[4]

- Aus der Anliegen-Entwicklung (Workshop, Vorgespräch) kristallisieren sich bereits Elemente heraus.
- Während der Aufstellung können weitere Elemente dazukommen oder wegfallen.
- (Mindest-) Elemente der Aufstellung sind:
- Fokus (Anliegenbringer:in)
- Anliegen / Ziel / Herausforderung
- Für das Anliegen relevante Elemente
- Ressourcen (das Fördernde)
- Hindernisse (das Hinderliche)
- Idealbild der Region (Selbst) / die optimale Region /die innere Weisheit der Region

3. Aufstellen des „Anfangsbildes“ des Systems

- Es werden noch einmal die definierten Elemente aufgezählt, die aufgestellt werden.
- Anliegenbringer:in wählt Repräsentanten:innen für jedes Element und „stellt sie im Raum auf“.
- Anliegenbringer:in sucht zuerst für sich Repräsentanten:in (falls Menschen verfügbar; dann werden auch Namensschilder mit Bezeichnung des Elementes angebracht), bzw. Figur, Objekt, Blatt… Namensschilder für Menschen sind wichtig für die Dokumentation.
- Anliegenbringer:in stellt (Menschen) bzw. legt (Figur, Objekt, Blatt, …) alle Elemente nacheinander an den passenden Ort im Raum und mit der passenden Ausrichtung (wohin schaut er/sie/es?). Menschen werden mit leicht aufgelegten Händen an Schulterblättern oder Oberarmen hingeführt. Diese lassen sich dabei intuitiv führen.
- Die Repräsentanten:innen fühlen sich in ihre Rolle hinein und nehmen ihre Gefühle und Veränderungsimpulse wahr.
- Begriffe / Elemente des Anliegens werden so in Form der menschlichen Repräsentanten:innen zu realen Elementen in der Aufstellung. Die Komplexität des gesamten realen Systems wird auf diese reduziert.

[3] Dies erfolgte im Projekt in einem eigenen Workshop mit jeder Kern-KEM

[4] Systemelemente sind die Bestandteile, aus denen sich ein System zusammensetzt.

4. Befragen der Repräsentanten:innen

- Befragen der Repräsentanten:innen durch den:die Aufstellungsleiter:in nach ihrer Befindlichkeit, ihren Wahrnehmungen und Veränderungsbedürfnissen, denen sie frei nachgehen dürfen:
- Wenn alle Elemente ihren Platz haben, fühlen die Repräsentanten:innen noch einmal in ihre Rolle hinein. Wenn Veränderungsbedürfnis vorhanden, wird diesem nachgegangen (Position verändern, drehen, etwas ausdrücken, etwas sagen, schreien, weinen, lachen …. näher, weiter weg, Befindlichkeit ausdrücken, ruhig verhalten, springen, laufen, ….)
  - Der:die Aufstellungsleiter:in befragt während des Aufstellungsverlaufs immer wieder und weiter, motiviert Bedürfnisse zu kommunizieren und diesen nachzugehen, unterstützt die Entwicklung mit Fragen - wie geht es Dir? Bewegungsimpuls? Wo wäre ein besserer Platz? Willst du etwas mitteilen? Was sind deine Gefühle? Wie stehst du?
  - Keine Interpretation, keine Diskussionen … nur eigene Wahrnehmungen und Erfahrungen mitteilen, … z.B. „oh das ist sehr unangenehm, fühle mich angegriffen …. ich muss weiter weggehen und mich umdrehen…“.

5. Interventionen

- Interventionen werden seitens des:der Aufstellungsleiter:in zurückhaltend und nur im Bedarfsfall (z.B. sehr lange Stagnation, …) gemacht.
- So versucht der:die Aufstellungsleiter:in zur Klärung vermuteter Zusammenhänge verschiedene Konstellationen, lässt kleine Rituale durchführen und (Lösungs-) Sätze sagen und leitet diesen Prozess weiter bis alle Repräsentanten:innen Verbesserungen in ihren Befindlichkeiten melden.

6. Der Weg zum Lösungsbild (bzw. Endbild)

…inkludiert die vorherige Hineinnahme des:der Anliegenbringers:in

- So geht es weiter bis zu einem möglichen Lösungsbild – das ist etwas, bzw. ein Zeitpunkt, bei dem alle das Gefühl haben, mehr an Verbesserung geht jetzt nicht mehr, das Beste ist jetzt für heute erreicht.
- Der:die Anliegenbringer:in …
  - ist am Anfang nicht drinnen im Aufstellungs-System, erst im bzw. kurz vor dem Lösungsbild – insbesondere wenn der/die Anliegenbringer:in direkt persönlich betroffen ist.
  - kommt hinein, es erfolgt eine symbolische angeleitete Übergabe und der:die Repräsentant:in geht raus und nimmt unter den Beobachtern:innen Platz.
  - fühlt in „seine:ihre eigene“ Rolle hinein, man wiederholt eventuell wichtige kurz zuvor gesagte Worte / Sätze, es erfolgt ein Aufnehmen der Situation mit allen Sinnen.
- Wenn auch für den:die Anliegenbringer:in das Lösungsbild erreicht ist, endet die Aufstellung

7. Abschluss: Ergebnissicherung und Reflexion

- Aussteigen aller Repräsentant:innen aus ihrer Rolle durch Ausschütteln, Gehen, Springen, Dehnen oder ein anderes Ritual zum Entrollen und Zurückkommen.
- Angebot etwas zu essen oder zu trinken, Lüften, kurze Pause
- Kurze Reflexion:
  - Weitere noch nicht genannte wesentliche persönliche Erkenntnisse (aus der Sicht IN der Rolle des Elementes) aus der Aufstellung oder Gefühle etc. werden direkt im Nachhinein bei dem:der Fallbringer:in abgefragt.
  - Auch die Wahrnehmung von Repräsentant:innen, Beobachter:innen und des:der Co-Leiters:in werden abgefragt.
  - Die genannten Wahrnehmungen sind wichtige Hinweise für das spätere Erarbeiten von Lösungswegen!
  - Immer gilt: nicht zerreden! Keine Diskussion, keine Interpretation, nur eigene Wahrnehmung und Erfahrung.
  - Dokumentation des Gesagten durch den:die Co-Leiter:in.



Ablauf eines Aufstellungstages

Ein Aufstellungstag könnte beispielhaft wie folgt ablaufen:

Uhrzeit	Was	Wie
09.00	Begrüßung	
09.15	Kennenlernen & Einstieg	Vorstellungsrunde Vorstellung des Projektes nussknacker; Kennzeichen Harter Nüsse; Was bis jetzt passiert ist;
09.30	Einführung in Systemische Aufstellungsarbeit	Methode System Aufstellungen und ihre Wirkungen; Fragen der Teilnehmer:innen
10.15	Organisatorisches	Ablauf, Dokumentation, Fotos
10.30	Pause	Getränke, Snacks
10.45	Aufstellung 1	Aufstellung und Reflexion mit Festhalten der Erfahrungen: Haupterkenntnisse / Wahrnehmungen / Hauptbedürfnisse
12.45	Pause	Mittagessen
13.45	Aufstellung 2	Wie Aufstellung 1
15.45	Pause	Getränke, Snacks
16.00	Erkenntnisse und nächste Schritte	Zusammmenfassung der Ergebnisse des Tages, Anleitung von konkreten nächsten Schritten und Handlungsmöglichkeiten; Nächste Schritte vereinbaren;
17.00	Abschluss	Abschlussrunde



Hinweise für Aufstellungsleiter:innen

Allgemeine Hinweise

- Wir greifen nicht stark ein.
- Wir fragen Veränderungsschritte ab und ob es mehrere Lösungsbilder gibt.
- Es gibt keine intellektuelle Fachdiskussion während der Aufstellung nur vorher und nachher, aber auch dann keine persönlichen Interpretationen und Meinungen, nur möglichst wertfreie Kommunikation und Dokumentation der gemachten Wahrnehmung.
- Es gibt Mindestelemente einer jeden Aufstellung.
- Anfangsbesetzung mitschreiben.
- Fotodokumentation durch den jeweils anderen Begleiter > wichtige Prozessschritte festhalten (Bericht?).
- Schriftliches Festhalten der wichtigsten Erkenntnisse (Kernsätze!) nach der Aufstellung > mit dem:der KEM-Manager:in.
- Wesentliche Erkenntnisse aus der Aufstellung werden sofort im Anschluss festgehalten > Lösungsansätze werden in einem nächsten Schritt gemeinsam erarbeitet.
- Namensschilder sind wichtig für die Dokumentation.
- Frage: Wie setzen wir die Lösungsbilder in die konkrete Praxis um?

Rollenverteilung

- Der: die Aufstellungsleiter:in entscheidet über das Vorgehen, Co-Leiter:in „dient“ dem:der Leiter:in
- Gute Anweisungen / Abstimmung im Vorfeld sind daher wichtig
- Co-Leiter:in gibt in der Aufstellung seine:ihre Meinung nur auf Bitte des:der Leiter:in

Aufgaben des:der Co-Leiter:in

Co-Leiter:in schreibt in der Klärungsphase am Flipchart mit:

- wesentliche Systemelemente
- wesentliche Entwicklungsschritte
- wesentliche Haupterkenntnisse
- wesentliche Wahrnehmungen der Teilnehmer, inklusive Zuhörer
- Handlungsmöglichkeiten der Region (am Schluss des Tages)

Co-Leiter:in nimmt intern Wahrnehmungen und Erkenntnisse auf, macht Fotos, kommuniziert seine:ihre Beobachtungen und Erkenntnisse zur Aufstellung (als Außenstehende:r). Dies sind wertvolle Hinweise für den:die Fallbringer:in bzw. den:die Aufstellungsleiter:in.

Beschreibung der Herangehensweise im Projekt

Im Zuge des Projektes wurden insgesamt 13 verschiedene Herausforderungen d.h. 2 (in einem Fall 3) Herausforderungen pro teilnehmender KEM bearbeitet. Das Projektteam hat dafür eine einheitliche Vorgehensweise erarbeitet, mit der die Herausforderungen in den KEMs erarbeitet und bearbeitet wurden. Damit konnte eine höchstmögliche Qualität gewährleistet werden.

Vorbereitungs-Workshop

Im Rahmen eines Vorbereitungs-Workshops wurde das Projekt sowie die Methode der systemischen Organisationsaufstellung den teilnehmenden KEMs vorgestellt. Gleichzeitig bot sich den Teilnehmer:innen die Möglichkeit des gegenseitigen Kennenlernens und eines ersten gemeinsamen Austausches zu den Herausforderungen der KEMs.

Erhebung der harten Nüsse

Im zweiten Schritt wurden die “harten Nüsse” im Rahmen eines Online-Workshops mit dem / der KEM-Manager:in und 1-2 weiteren Personen aus der KEM erhoben. Nach Fixierung der zwei prioritär zu behandelnden Themen wurden die „harten Nüsse“ anhand eines Fragebogens (siehe Anhang) gemeinsam mit dem:der KEM-Manager:in analysiert und schriftlich festgehalten.

Entwicklung von Lösungsszenarien (Nüsse knacken)

In jeweils eintägigen systemischen Aufstellungsworkshops wurden in jeder teilnehmenden KEM zwei der definierten „harten Nüsse“ bearbeitet und Lösungsszenarien entwickelt. Es erfolgte eine Einladung durch die KEM-Manager:innen. Eingeladen wurden Repräsentant:innen aus dem Umfeld der KEM sowie Personen, die nicht in die KEM involviert sind. Jeweils eine Person aus dem Projektteam übernahm die Aufstellungsleitung, eine weitere Person übernahm die Co-Leitung bzw. die Protokollierung. In einer abschließenden ersten Reflexion wurde das Erlebte mit den Teilnehmenden besprochen und erste Lösungsansätze festgehalten.

Reflexion

Nach einer Pause von sechs bis zehn Wochen wurden die Wirkung der Aufstellung, die persönlichen Eindrücke sowie die Fortschritte, die sich durch die Aufstellungen ergeben haben, reflektiert und gemeinsam nächste Lösungsschritte erarbeitet. Anwesend waren der:die KEM-Manager:in, weitere relevante Personen aus der KEM, sowie Aufstellungsleitung und Co-Leitung. Dabei wurde auch die Methode der systemischen Aufstellungen analysiert und von dem:der KEM-Manager:in bewertet.

Entwicklung Praxisleitfaden

Um die Vorgehensweise und die Erkenntnisse aus dem Projekt „KEM Nussknacker – Schwierige Herausforderungen in KEMs mit systemischen Aufstellungen angehen“ für weitere KEMs oder andere Organisationen nutzbar zu machen, wurden alle bearbeiteten Herausforderungen dokumentiert und im vorliegenden Leitfaden zusammengefasst.

Definition „harte Nüsse“ in KEMs

„Harte Nüsse“ wurden im Projektteam wie folgt definiert:

„Schwierige Herausforderungen, welche die Zielsetzungen der KEM unterstützen, jedoch mit anderen Methoden in der Vergangenheit nicht gelöst werden konnten.“

Dies können unter anderem sein:

- Zielkonflikte im Bereich Erneuerbare Energie und Klimaschutz, bei denen es kontrahierende Standpunkte gibt;
- Emotionale Hindernisse (Ängste, Sorgen etc.) gegen die Umsetzung von KEM-Maßnahmen;
- eine fehlende Implementierung von übergeordneten Rahmenbedingungen und Planungen z.B. Energieraumplanung
- Persönliche Entwicklungserfordernisse bei den Akteur:innen und Akteursgruppen

Bearbeitete Fragestellungen in den KEMs

Konkret wurden folgende „harten Nüsse“ in den teilnehmenden Kern-KEMs behandelt:

Themenbereich Bauen

1. Wie kann man in den Gemeinden einer KEM Nachhaltiges Bauen etablieren?
2. Wie kann es gelingen, in einer Kleinstadt 150 soziale öffentliche Wohnbauten klimagerecht zu sanieren?

Themenbereich Energie

3. Wie gelingt es in einer KEM gemeindeübergreifende PV-Freiflächenanlagen nachhaltig zu errichten?
4. Wie kann eine KEM mit dem Thema „PV-Anlagen auf hochwertigen Freiflächen“ gut umgehen?
5. Welche Rolle hat die KEM beim Etablieren eines Nahwärmenetzes in einer kleinen ländlichen Gemeinde?
6. Wie gelingt es, die KEM als Geothermie-Vorzeige-Region zu etablieren?

Themenbereich Mobilität

7. Wie kann man eine unterstützende Haltung für den Ausbau des Radwegenetzes bei den KEM Gemeinden schaffen?
8. Wie gelingt es in einer Kleinstadt, partizipative Maßnahmen für die Förderung des Radverkehrs in Abstimmung mit benachbarten Gemeinden und Radfahrer:innen umzusetzen?
9. Wie schafft man Begeisterung, wie bewirkt man ein Umdenken bei den Leuten hin zur Schaffung und Nutzung von Mikro-ÖV Lösungen?

Themenbereich Tourismus

10. Wie kann in einer KEM mit dem Spannungsfeld Tourismus und Nachhaltigkeit umgegangen werden?

Themenbereich KEM-Management

11. Wie kann ein angehender KEM-Manager mit Gefahren und Ängsten bei der Übernahme seiner Aufgaben in einer neu zu entwickelnden KEM umgehen?
12. „Mir san eh schon so supa!“ – Wie kann es gelingen, hinderliche Grundhaltungen bei den KEM Verantwortlichen aufzulösen?
13. Wie kann man eine KEM-weite Innovationsgruppe aus interessierten Bürger:innen in den Gemeinden etablieren?



Anwendungsbeispiele: Beschreibung der “harten Nüsse”

Die am Projekt „KEM Nussknacker“ teilnehmenden KEMs stellten sich im Rahmen des Projekts schwierigen Herausforderungen in ihrer Region, die größtenteils bereits vorab mehrere Lösungsversuche mit unzufriedenstellendem Ausgang hinter sich hatten. Die ungewohnte Situation erforderte Offenheit sowie die Bereitschaft, sich in andere Positionen hineinzudenken. Welche Themen und welche Resultate durch die Aufstellungen erarbeitet wurden, werden im Folgenden dargestellt.

Themenbereich Bauen

Nachhaltiges Bauen in der KEM

Ausgangssituation / Fragestellung

Wie kann man in den Gemeinden einer KEM Nachhaltiges Bauen etablieren?

Nachhaltiges Bauen bzw. Vorgaben für Bau und Sanierung werden wichtiger. Es stellt sich die Frage wie nachhaltiges Bauen zu einer Selbstverständlichkeit in der KEM werden kann. Welche Möglichkeiten haben Gemeinden attraktive Wohnmöglichkeiten zu schaffen? Wie kann sich die Gemeinde mit dem Thema ein positives Image schaffen? Wie kann die Gemeinde zur „Vorzeige Gemeinde (Region)“ werden?



Abbildung 2, Ausgangsbild: Die Bewohnerin (Anliegenbringerin) ist müde, gähnt und findet den Anblick drückend. Das Bauamt ist unsichtbar. Investor:innen / Bauwerber:innen sind in einer zentralen Position - konfrontativ zur Gemeindepolitik und zum Bauamt. Der KEM-Manager steht im Abseits, seine Rolle ist unklar, er fühlt sich überflüssig, wäre aber gerne für alle da. Die Gemeindepolitik fühlt sich in einem Spannungsfeld. Der Gesetzgeber ist immer einen Schritt hinten, zu langsam für die Gemeinden. Die Rahmenbedingungen sind sehr einschränkend.

Ziel

Es soll zur Selbstverständlichkeit werden nachhaltig zu bauen und bei Neubau und Sanierung nachhaltige Materialien zu nutzen. Die Bauwerber:innen sollen dies bei den Architekt:innen, den Planer:innen und bei den Baufirmen nachfragen. Das Klima und die Umwelt sollen davon profitieren. Regionale Unternehmen, welche Produkte und Leistungen in diesem Bereich anbieten, sollen sich etablieren. Das Bewusstsein für nachhaltiges Bauen soll gestärkt werden. Nachhaltiges Bauen soll modern, attraktiv und trendy sein.

Elemente der Aufstellung

- Bewohner:in
- Bevölkerung
- Gemeindepolitik
- Gesetzgeber (Land, Bund)
- Baufirmen
- Bauwerber:in, Investor:in
- Nutzer:in
- KEM-Manager
- Gemeindeverwaltung / Bauamt

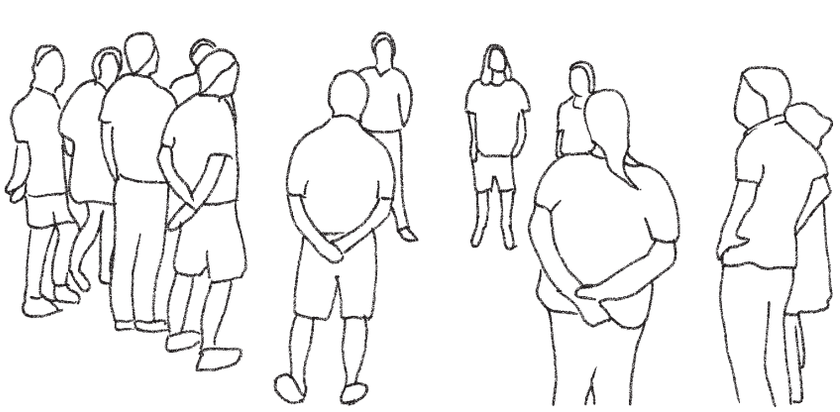


Abbildung 3, Schlussbild: Die Bewohnerin ist nicht mehr müde, seit die Landespolitik weg ist. Die Landespolitik hat die Gemeinde im Blick, fühlt sich als Pendel. Der Gesetzgeber entlastet, Bewusstseinsbildung ist eine Hoffnung. Es braucht Klarheit vom Gesetzgeber. Für die Nutzerin war die Nähe zur Gemeindepolitik wichtig, da sie sich auf die Gemeinde verlässt und vertraut.

Erkenntnisse und Lösungsansätze aus der Aufstellung

- Es muss ein neuer Begriff für „nachhaltiges Bauen“ gefunden werden. Es stellt sich die Frage, was denn „nachhaltiges Bauen“ für die Region ist. Ein Leitfaden zum nachhaltigen Bauen, inklusive Fördermöglichkeiten für das Bauamt wären wichtig. Es soll vermehrt in Lebenszyklen und nicht nur in Investitionskosten gedacht werden. Der Informationsfluss muss verstärkt werden. Es braucht mehr Hintergrundinformationen zu Lebenszykluskosten.
- Es soll entschieden werden worauf sich die KEM vorerst konzentrieren soll: Auf das Haus, auf größere Einheiten, auf bestimmte Gebiete etc.? Varianten mit und ohne Förderungen sollen beachtet werden.
- Die Rolle des KEM-Managers ist wichtiger und klarer geworden. Er tritt stärker in den Vordergrund. Die Erwartungen an den KEM-Manager und an seine Expertise als Energieberater sind gestiegen.
- Auf Gemeindeebene soll die Rolle des KEM-Managers geklärt werden. Für die Gemeinde kann er mehr sein, z.B. der Koordinator für die Erarbeitung der Umsetzung. Der KEM-Manager bietet Individualberatung für Bürger:innen an. Er könnte auch die Gemeinde beraten / unterstützen.
- Der KEM-Manager ist da, es stellt sich jedoch die Frage wie seine Expertise konkret genützt werden kann. Es braucht einen Beschluss, hinter dem alle Beteiligten konsequent stehen.
- Erste Lösungsansätze wurden erarbeitet: höhere Bebauungsdichte anstelle des Eigenheims im Grünen, autarkes Wohnen, Gemeinschaftsprojekte, Informationen und Vorgaben für Bauwerber:innen (z.B. Energieversorgung, Baustoffe).

Entwicklungen bis zum 1. Reflexionsworkshop und Ausblick

Die harte Nuss ist noch nicht geknackt, sie ist aber reifer geworden. Praktisch wurde das Thema nicht weiter bearbeitet, dennoch hat sich etwas getan. Das Thema ist ausgesprochen, wurde besprochen und dies hat sich herumgesprochen. Jetzt ist das Thema klarer geworden und reif für die Umsetzung.

Folgende weiteren Schritte wurden im Zuge des Reflexionsworkshops erarbeitet:

1. Schritt: auf Gemeindeebene soll geklärt werden, was die Gemeinde will und wer welche Rollen hat. Gemeinde muss kommunizieren: „Wir wollen nachhaltig bauen!“ und Beispiele nennen bzw. Firmen zu Wort kommen lassen, die das anbieten können.
2. Schritt: Was sollen die Leitlinien / der Handlungsleitfaden beinhalten? Leitlinien für die Bevölkerung sowie für Baufirmen, Bauträger, Lieferanten und Planer:innen sollen mit maßgeblicher Unterstützung durch den KEM-Manager erarbeitet und kommuniziert werden. (nachhaltiger Hausbau und Betrieb, Energieversorgung, Gewinnung von Förderungen, Baukosten eines konventionellen Hauses / eines nachhaltigen Hauses). Wie geht „Nachhaltiges Bauen“ (Information, Artikel, Beratung)?
3. Schritt: Baufirmen sollen zur Präsentation der Leitlinien und zur Kooperation eingeladen werden. Best Practice Beispiele sollen besichtigt werden. Diese können als Werbung für die Bauträger dienen.
4. Schritt: Es soll eine Nachfrage über die Bevölkerung generiert werden, um die Bauträger und Baufirmen zur Neuorientierung zu bewegen.

Folgende weiteren Ideen wurden entwickelt:

- Es soll ein Schild vor die Tür des Gemeindeamtes gehängt werden: „Hier wird nachhaltig gebaut!“ Dann geht niemand mit einem anderen Plan durch die Tür.
- Erstellung von Mustergebäuden bzw. Best Practice Beispiele.
- Es soll eine Diskussion über eine verpflichtende Bauberatung (Energie- und Förderberatung) zum nachhaltigen Bauen eingeführt werden (mit Verweis auf Expert:innen).
- Ein allgemeiner Informationsabend / Messe mit verschiedenen Expert:innen mit konkreten Beispielen und Instrumenten wäre spannend. Die Bürger:innen brauchen konkrete Werkzeuge zur Umsetzung.
- Der öffentliche Bau soll als Vorbild vorangehen. Die Ergebnisse können dann entsprechend präsentiert werden.
- Die Gemeinde fördert ein bestimmtes Baumaterial besonders und macht damit auf das nachhaltige Bauen aufmerksam
- Es soll ein Gremium gebildet und eine Prioritätenreihung gemacht werden.

Die Nuss ist jetzt geknackt.

Sanierung 150 sozialer Wohnbauten

Ausgangssituation / Fragestellung

Wie kann es gelingen, in einer Kleinstadt 150 soziale öffentliche Wohnbauten klimagerecht zu sanieren?

Bei ca. 150 Gemeindewohnungen der Stadt Fürstenfeld (Sozialer Wohnbau) besteht dringender Handlungsbedarf die Gebäude energetisch und ökologisch zu sanieren. Zahlreiche Wohnungen stehen leer, da die Standards nicht mehr gehalten werden können. Es bestehen Konflikte zu Mieter:inneninteressen, dem Umfang der Umbaumaßnahmen usw. Zahlreiche offene Fragen müssen beantwortet werden. Es bestehen günstige alternative Wohnungen in der Stadt. Die Bauten könnten zu einem Modellprojekt für moderne und nachhaltige Sanierung werden.

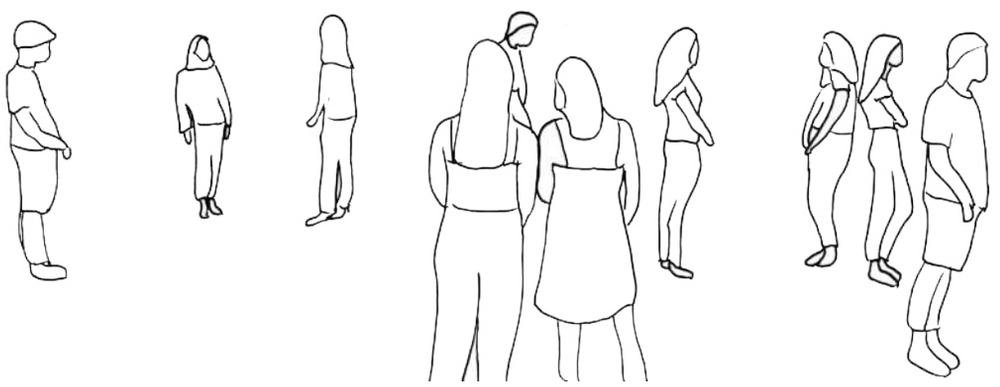


Abbildung 4, Ausgangsbild: Es herrscht ein Durcheinander und Unwohlsein, die einzelnen Elemente sind voneinander abgewendet. Es fehlt eine klare Strategie.

Ziel

Beispielhafte energetische Renovierung der 150 Sozialwohnungen unter Verwendung der Fernwärme. Schaffung von Klarheit und Sicherheit über die optimale Entwicklung der bestehenden Sozialwohnungen in der KEM inklusive Nutzung der Geothermie. Sicherstellung der Zufriedenheit der Bürger:innen.

Elemente der Aufstellung

- Aktuelle Mieter:innen
- Potentielle Mieter:innen
- Stadtwerke
- Stadtgemeinde (Politik)
- Gebäudeverwaltung der Stadt
- Vertreter:innen der 8 Gemeinden (Gebäudeverwaltungen, Politik)
- KEM (Gemeinden mit ähnlichem Problemen)
- KEM-Manager
- Finanzierungspartner
- Projektentwickler (für Altbau)



Abbildung 5, Schlussbild: Es besteht ein Plan und Tatendrang, es herrscht ein Miteinander.

Erkenntnisse und Lösungsansätze aus der Aufstellung

- Vor der Aufstellung war nur die Sanierung im Fokus. Es hat sich gezeigt, dass der Prozess wichtiger ist als die technische Lösung.
- Der Bürgermeister braucht Hilfestellung bei der Entscheidung. Der Bürgermeister muss an Bord sein. Für ihn war der bisherige Prozess zu schnell. Seine Position muss gestärkt werden, er agiert sehr vorsichtig und wird massiv kritisiert, dass er zu viel betoniert.
- Modell- und Musterwohnungen sind notwendig, um die Mieter:innen mitzunehmen. Ein Plan wäre für den Bürgermeister wichtig, dieser gibt Sicherheit, jedoch hat er den Auftrag zur Erstellung des Plans nicht erteilt.
- Das Thema ist hochsensibel. Die Kommunikation ist extrem schwer, die Stadt kann derzeit nicht sagen was sie will. Sofort entstehen Gerüchte, dass die Gebäude abgerissen werden. Selbst in der Stadtverwaltung ist die Stimmung so, dass die Gebäude abgerissen werden.
- Die Aufstellung war ein persönlicher Anstoß für den KEM-Manager, die Geschichte der Südtirolersiedlung vor der eigenen politischen Fraktion aufzuzeigen. Die positive Resonanz bestätigt die Aufstellung im Nachhinein.

Entwicklungen bis zum 1. Reflexionsworkshop und Ausblick

- Inzwischen hat sich die Sachlage kaum verändert. Nach anfänglicher Euphorie unmittelbar nach der Aufstellung herrscht jetzt Ernüchterung.
- Es haben erfolgsversprechende Gespräche mit den wesentlichen politischen Entscheidungsträgern stattgefunden.
- Der KEM-Manager hat an einem Workshop über die Sanierung von Arbeitersiedlungen teilgenommen, welcher die Wiederbelebung der Siedlungen anstrebt. Es sollte ein 2-Stufen-Plan zur Umsetzung angegangen werden, erst ein Sondierungsprojekt, dann die konkrete Umsetzungsplanung. Leider war keine fristgerechte politische Entscheidungsfindung über den Start der Phase 1 möglich, sodass eine wichtige Frist für die Stellung eines Förderantrages verstrichen ist. Jetzt müssen neue Ansätze gefunden werden.
- Die Härte der Nuss hat sich verändert: Nach der Aufstellung bei 6, jetzt wieder zurück zum Anfang, Härtegrad 10.

Themenbereich Energie

Umgang mit PV-Anlagen auf hochwertigen Freiflächen

Ausgangssituation / Fragestellung

Wie kann eine KEM mit dem Thema „PV-Anlagen auf hochwertigen Freiflächen“ gut umgehen?

Photovoltaik (PV)-Anlagen sollen auf sehr hochwertigen Böden errichtet werden, dabei besteht bereits eine hohe Flächenversiegelung in der Gemeinde. Den Landwirt:innen werden sehr attraktive Pachtbeträge für PV-Anlagen auf den Flächen angeboten: € 5.000 bis € 6.000 / ha und Jahr auf 20 Jahre fixiert (Die übliche Pacht für Agrarflächen liegt zwischen € 500 bis € 800 / ha und Jahr. Mögliche PV-Erträge würden Pachtbeträge bis € 20.000 / ha und Jahr ermöglichen). Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Handhabung der Situation sind unklar. Es bestehen Zielkonflikte zwischen der Erreichung der Energieproduktion, dem Erhalt des Orts- und Landschaftsbildes sowie der Produktion der Nahrungsmittel.

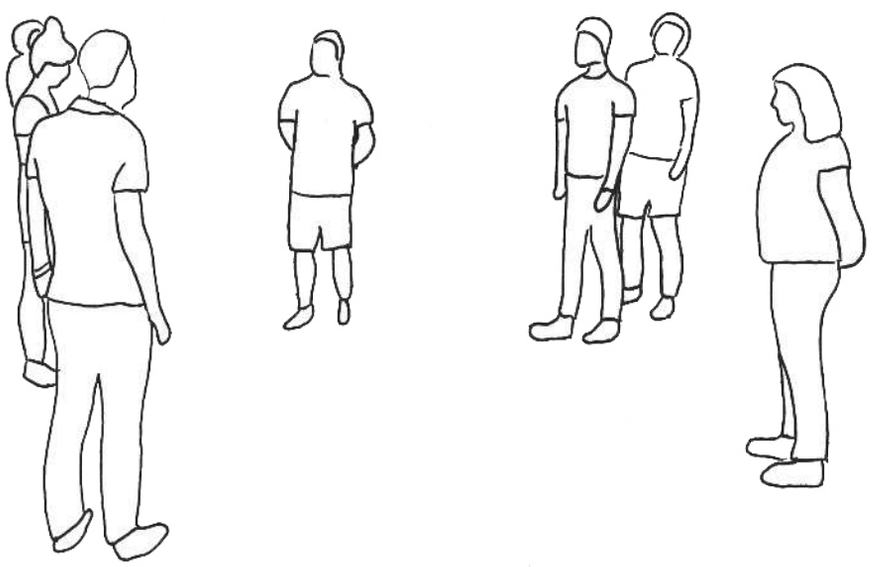


Abbildung 6, Ausgangsbild: Es herrscht Unklarheit, Instabilität, und eine hilfesuchende Orientierung auf den KEM-Manager.

Ziele

Schaffung von Klarheit für den Umgang mit der komplexen Herausforderung. Die besten Ackerflächen sollen für die Lebens- und Futtermittelproduktion erhalten bleiben. Es soll ein Bewusstsein für die Ressource Fläche geschaffen werden. Die Flächen sollen einen Nutzen für die Vielzahl an Klein- und Mittelbetrieben bringen und nicht nur den Investoren hohe Erträge ermöglichen.

Strom soll durch die Verbraucher:innen produziert werden um das Stromnetz zu entlasten, dabei sollen sowohl viele kleine Quellen, als auch einzelne große Quellen forciert werden.
Es soll Klarheit und Sicherheit über die optimale Nutzung der Flächen der Gemeinde, unter besonderer Berücksichtigung der Ackerflächen geschaffen werden. Dies soll für Frieden und eine gute Zusammenarbeit in der Gemeinde sorgen und ein erfolgreiches Arbeiten des KEM-Managers gewährleisten.

Elemente der Aufstellung

- Stromerzeugung mit PV
- Prädestinierte Flächen
- Ehrlichkeit und Transparenz
- Glaubwürdigkeit
- KEM (6 Gemeinden)
- KEM-Manager
- Gesamtheitliche holistische Energieerzeugung und Verbrauch
- Profit
- Konzept
- Vier Anträge

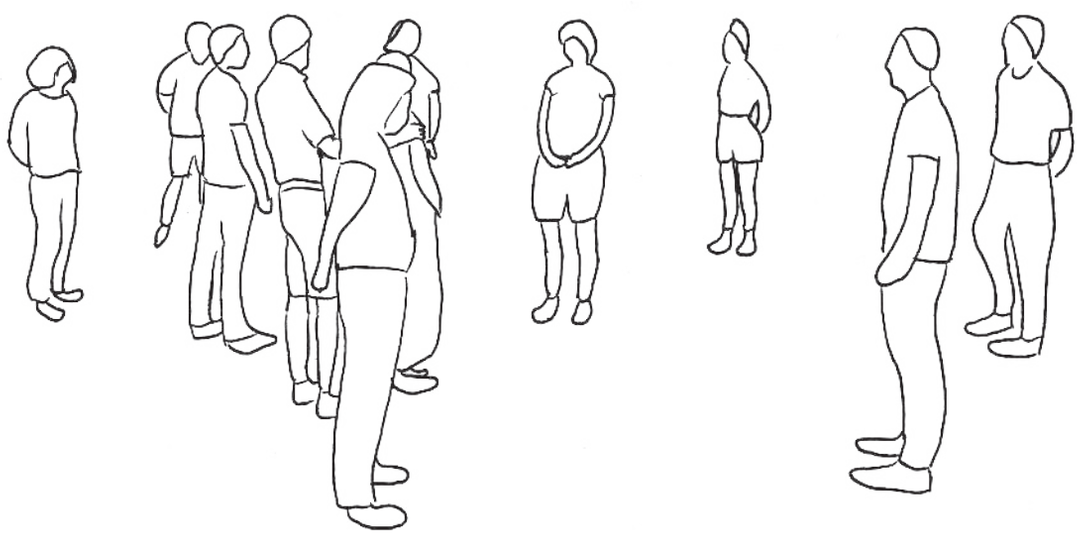


Abbildung 7, Schlussbild: Das Zusammenspiel zwischen wirtschaftlicher Ertrag und Gesamtkonzept fühlt sich stimmig an. Ehrlichkeit, Transparenz und Glaubwürdigkeit herrschen vor, wenn das Gesamtkonzept eine holistische Gesamtbetrachtung inklusive Profit umfasst.

Erkenntnisse und Lösungsansätze aus der Aufstellung

- Dem KEM-Manager wurde die Komplexität bzw. die Dimension des Themas bewusst. Der KEM-Manager soll das Heft des Handelns stärker in die Hand nehmen, Datenmaterial sammeln und weitergeben, auf die Verantwortungsträger zugehen und die Menschen für das gute Miteinander motivieren. Der Impuls muss vom KEM-Manager kommen, die Gemeinden werden von sich aus nicht aktiv. Die Rolle des KEM-Managers ist geklärt, er ist „Vernetzer“ und „Übersetzer“ zwischen Gemeinden und Land.
- Eine Distanz zwischen der KEM und den Gemeinden war spürbar und soll abgebaut werden.
- Gemeinsame Lösungen der Gemeinden sollen angestrebt werden. Die Entscheidungsträger auf örtlicher Ebene sind mit der Situation überfordert. Hier braucht es mehr Information. Die Bürgermeister:innen haben Angst, falsche unpopuläre Entscheidungen zu treffen.
- Das Thema ist emotional stark behaftet. Ein sachlicher KEM-Photovoltaik-Leitfaden soll als Entscheidungshilfe entwickelt werden.
- Der Profit durch PV-Flächen kann auch Teil der Lösung sein, z.B. Finanzierungs- und Beteiligungsmodelle für die Bevölkerung entwickeln. Prinzipien hierbei sollen Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit, Transparenz und eine gesamtheitliche holistische Sicht sein.

Entwicklungen bis zum 1. Reflexionsworkshop und Ausblick

- Der KEM-Manager ist aktiv auf die Gemeinden zugegangen.
- Die Idee der intensiven Auseinandersetzung mit den PV-Freiflächen vom KEM-Manager wurde mit den Gemeinden diskutiert und als Maßnahme in den KEM-Weiterführungsantrag aufgenommen.
- Aufbauend auf den Ergebnissen des Reflexions-Workshops im Leitprojekt Nussknacker im Herbst 2021 erfolgt die Erarbeitung eines gemeinsamen Handlungs-Leitfadens für die Gemeinden der KEM zum Umgang mit Flächen für PV Anlagen.

Gemeindeübergreifende PV-Freiflächen-Anlage nachhaltig errichten

Ausgangssituation / Fragestellung

Wie gelingt es in einer KEM gemeindeübergreifende PV-Freiflächenanlagen nachhaltig zu errichten?

Es gibt Ansuchen von Betreiber:innen bei den Baubehörden der Gemeinden für den Bau von gemeindeübergreifenden PV-Freiflächenanlagen, die den Grund mehrerer Landwirte betreffen. Dabei werden Landwirten hohe Pachterträge angeboten („unmoralische Angebote“). Die Gemeinden bringt dies in einen Interessenskonflikt: Freiflächen-Anlagen sind landschaftsstörend, zudem gehen die Flächen für landwirtschaftliche Produktion (vorübergehend) verloren, es entstehen Naturraumkonflikte mit anderen Interessensgruppen wie Jagd und Naturschutz (z.B. Wildwechsel, Wildkorridor). Zudem wird für die Genehmigung ein aufwendiges Umwidmungsverfahren erforderlich: von Freiland zu Sondernutzung.

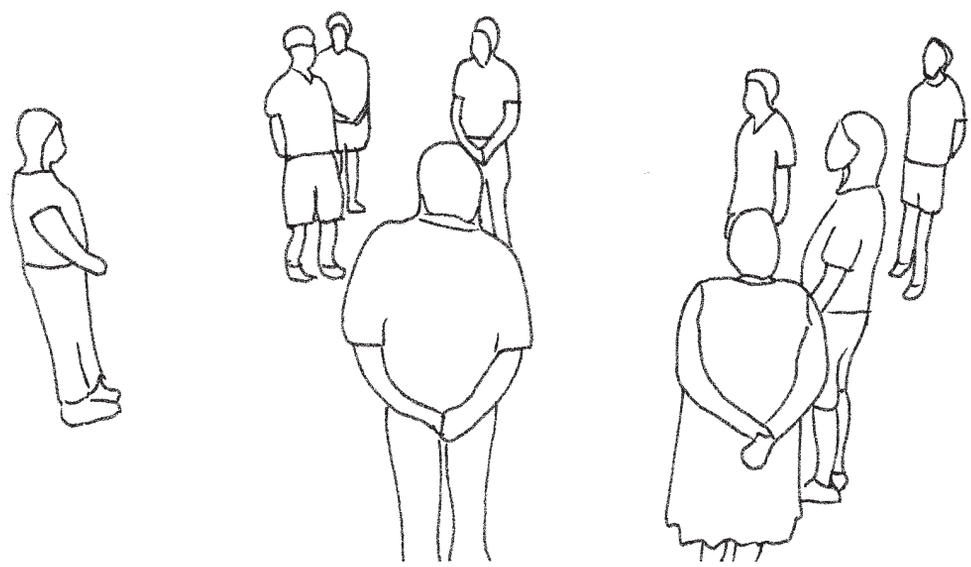


Abbildung 8, Ausgangsbild: Der Bürgermeister fühlt sich allein und steht unter Druck, da alle zu ihm schauen und etwas wollen. Der Gemeinderat ist weit weg. Die Bevölkerung steht abseits und fühlt sich ausgeschlossen, will mehr Information, mit der Information wächst das Interesse. Der Projektbetreiber fühlt sich in einer starken Stellung. Der Grundbesitzer der die PV-Anlage will, möchte den Gemeinderäten was einflüstern. Das Ganze ist ein wenig durcheinander.

Ziele

- Eine gemeinsame Vorgehensweise für die Genehmigung von PV-Anlagen zur Erfüllung des Erneuerbaren-Ausbau-Gesetz Österreich 2021 soll klar definiert werden.
- Es soll eine KEM Photovoltaik Leitlinie ausgearbeitet werden, an die sich alle Beteiligten halten können. Konflikte sollen gelöst werden und die Umwelt, die Wirtschaft und die Gemeinschaft sollen profitieren. Die Gemeinden und die KEM sollen stolz auf ihre ausgearbeiteten Leitlinien sein.
- Alternativen zu PV-Anlagen auf Freiflächen sollen geprüft werden (PV-Anlagen auf Parkplätzen, Gebäudedächern etc.).

Elemente der Aufstellung

- Bürgermeister:innen (Baubehörde, Raumordnung, beide Gemeinden, + 2. Bürgermeister)
- Bundesregierung – Gesetzgeber
- Landesregierung – Gesetzgeber
- Gemeinderat – Beschlussorgan
- Projektbetreiber:in
- Grundbesitzer:in der/die die PV-Anlagen will
- Grundbesitzer:in der/die PV-Anlagen nicht will
- EVU (Energieversorger/Netzbetreiber)
- Naturschutz, Jäger
- Bevölkerung (Konsument:innen, Wähler:innen)

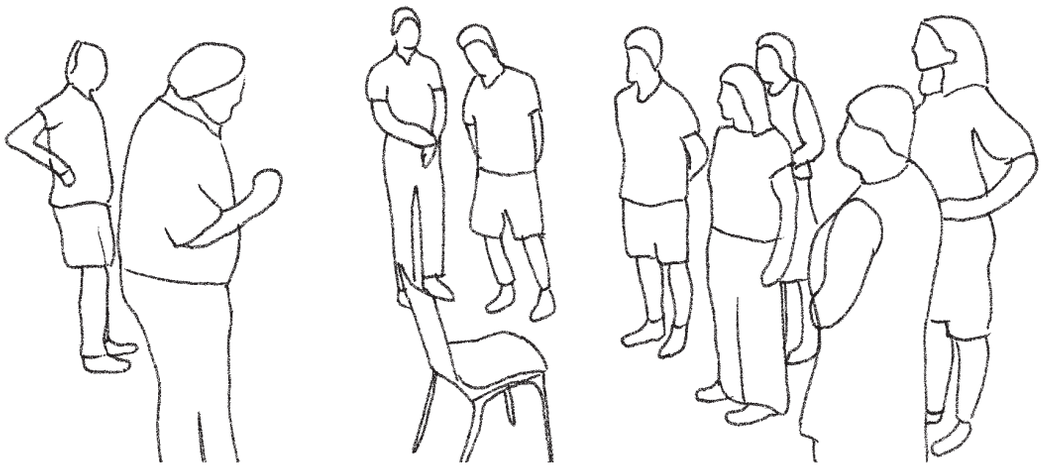


Abbildung 9, Schlussbild: Die Situation konnte nicht richtig gelöst werden, da es übergeordneter Regelungen bedarf. Zum Schluss war die Sonderrichtlinie der Gemeinde zentral, die örtliche und die Landes-Raumplanung ist zur Unterstützung des Bürgermeisters wichtig. Der Bundesgesetzgeber ist zusammen mit den EVUs herausgefordert, die fehlende Netzkapazität in den Regionen voranzutreiben, damit es zu einer guten Lösung kommen kann.

Erkenntnisse aus der Aufstellung

- Juristische Fragen haben vom Handeln abgehalten – wer darf was bestimmen und vorgeben? Es fehlt ein Handlungswerkzeug bzw. konkrete Vorgaben, um die Dinge zu beurteilen. Erst wenn diese zur Verfügung stehen, können die Themen gelöst werden.
- Momentan kann die Situation nicht sauber gelöst werden. Eine Lösung wird unter anderem auch dann möglich, wenn die Energieversorger bzw. Netzbetreiber sich stärker einbringen. Das Land und der Bund sollen dies klären. Ein gemeinsamer Schulterschluss der politischen Organe fehlt derzeit.
- Die EVUs sind tiefenentspannt, sie haben nie eine Einladung bekommen, dass sie stärker mitarbeiten sollen. Sie haben sich beim bestehenden Gesetz sehr wohl gefühlt.
- Für Grundbesitzer:in der/die PV-Anlagen nicht will muss die Angelegenheit von ganz Oben geklärt werden. Sie sind froh, dass sie nicht Bürgermeister:innen sind.
- Die Bürgermeister:innen sind in einer schwierigen Situation. Sie schwanken und „dürfen“ ihre Meinung nicht äußern.
- Der /die Grundbesitzer:in der/die die PV-Anlagen will hat sich mehr erwartet. Er/sie hat alles getan, was ihnen möglich war. Es ist unklar, wie es weitergeht.
- Die Raumplanung hat sich sehr überlegen gefühlt, bis Schwachstellen spürbar waren. Eventuell sollte das Landesraumplanungsgesetz geändert bzw. an die Realität in den Gemeinden angepasst werden.
- Die Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Freiflächenanlagen sind im Bundesgesetz nicht detailliert genug ausformuliert.
- Der Naturschutz will nicht zu viel Raum geben. Extrempositionen halten andere vom Mitarbeiten ab. Der Landesnaturschutz sollte mit ins Boot geholt werden.
- Der Gemeinderat hat sich unwohl und orientierungslos gefühlt. Ein PV-Zaun wäre eine Alternative. Hier wird nur 1 % der Fläche verbaut.
- Anfangs war der Projektwerber in zentraler Position und am Schluss die – fehlende- Richtlinie.

Lösungsansätze

- KEM-Richtlinie erstellen in Abstimmung mit der Landesregierung
- Klarheit – schafft Beruhigung
- Energieversorger bzw. Energienetzbetreiber sollen eingeladen werden
- Naturschutz auf Landesebene soll eingebunden werden
- Offene Frage für die Landwirtschaft: Einkommen vs. Produktion von Produkten?
- Es wurden Ansätze gefunden, welche man sich erst setzen lassen muss.
- Beim Thema PV-Freifläche, war eine Lösung nicht zu erwarten. Es müssen alle zusammenspielen und überregional denken, damit eine bessere Lösung möglich wird.

Entwicklungen bis zum 1. Reflexionsworkshop und Ausblick

Es gibt neue Informationen zu Flächen, die von der Nutzung für PV-Anlagen ausgeschlossen werden. Das Land Steiermark wird eine Überarbeitung des Raumordnungsgesetzes oder ein Sachbereichskonzept zur Energieraumplanung herausgeben. Auf Landesebene werden Leitlinien für die Gemeinde erstellt, die eine Erleichterung für die Gemeinde darstellen sollen. Die Leitlinie soll Vorrangzonen für PV und Vorrangzonen für landwirtschaftliche Nutzungen ausweisen. Für die anderen Flächen wird die Gemeinde eigene Leitlinien erstellen.

Konflikte um Nahwärme

Ausgangssituation / Fragestellung

Welche Rolle hat die KEM beim Etablieren eines Nahwärmenetzes in einer kleinen ländlichen Gemeinde?

Der Großteil der Wärmeversorgung in der kleinen Gemeinde in Österreich ist bereits fossilfrei (Nahwärme von der Abwärme eines im Ort ansässigen Betriebes), aber einige wenige Häuser sind nicht ans Nahwärmenetz angeschlossen (überwiegend Besitzer:innen von Ölheizungen). Es herrschen Vorbehalte gegenüber der Nahwärme und der damit verbundenen Abhängigkeit vom Nahwärmebetreiber. Fragen wie „Was passiert mit der Nahwärme, wenn der Betreiber in Pension geht?“ stehen im Raum. Auch von den bereits angeschlossenen Nutzer:innen wird die Nahwärmeanlage nicht nur positiv wahrgenommen. Es besteht eine Geruchsbelästigung, erhöhtes LKW-Verkehrsaufkommen sowie Unsicherheit über die langfristige Sicherung der Wärmeversorgung.

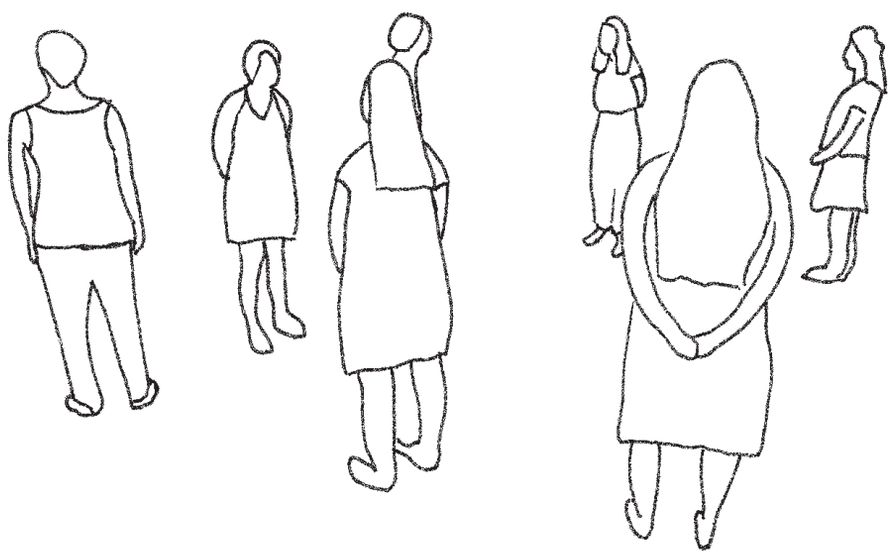


Abbildung 10, Ausgangsbild: Die Elemente stehen in großen Abständen voneinander, fühlen sich wenig verbunden, wenig Kontakt ist spürbar. Orientierungslosigkeit, fehlender Überblick, das Vorhandensein von 2 Gruppen werden negativ wahrgenommen. Undefiniertheit und Verwechslung von einzelnen Elementen tritt auf.

Ziele

Die Ölheizungen in dieser kleinen Gemeinde sollen verschwinden und die Akzeptanz für Nahwärme erhöht werden. Die CO_2-Emissionen der Gemeinde würden durch eine Anbindung aller Häuser sinken. Bürger:innen sollen mit der ökologischen Wärmeversorgung etwas Positives verbinden und sich gerne anschließen.

Elemente der Aufstellung

- KEM-Management
- KEM Region
- Nahwärmebetreiber
- Gemeinde / BGM
- Private, die nicht am Nahwärmenetz angeschlossen sind (meist Ölheizung)
- Private, die am Nahwärmenetz angeschlossen sind
- Nachteile der Nahwärme
- Vorteile der Nahwärme

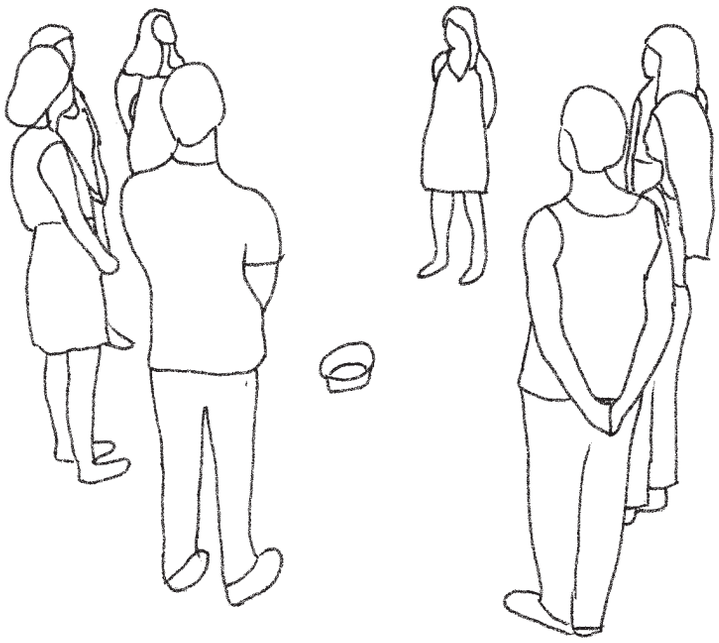


Abbildung 11, Schlussbild: Ein Kreis mit dem neuen Element „Klarheit“ im Zentrum hat sich gebildet, ein Miteinander ist spürbar, Elemente sind sich selbst bewußt, haben Überblick, fühlen sich definiert und sicher und wissen was dafür zu tun ist.

Erkenntnisse und Lösungsansätze aus der Aufstellung

- Das KEM-Management muss sich mit den Nachteilen der Nahwärme befassen und gegebenenfalls alternative ökologische Wärmequellen ins Spiel bringen, da Nahwärme sehr konfliktbehaftet ist. Der Konflikt soll offen ausgetragen werden, denn nur so entsteht Klarheit. Es geht um das Renommee der erneuerbaren Energie. Es braucht eine Diskussion über Alternativen.
- Die KEM als Institution in der Region ist zu wenig bekannt und ist zu wenig gut vernetzt. Es herrscht Unklarheit bezüglich der Aufgaben der KEM. Die KEM hat die Verantwortung über Alternativen zu informieren. Es soll das offene Gespräch mit den Bürgermeister:innen und den Nahwärmebetreibern gesucht werden.
- Das e5-Team spielt eine wesentliche Rolle zur Bearbeitung der harten Nuss.

Entwicklungen bis zum 1. Reflexionsworkshop und Ausblick

- Im Außen ist keine wirkliche Veränderung erfolgt. Aber es sind innere Erkenntnisse, die sich gefestigt haben: Die KEM hat kein Mandat bei dieser „harten Nuss“, sie hat keinen Auftrag, denn es ist eigentlich die Aufgabe des E5 Teams.
- Dennoch sieht sich der KEM-Manager zuständig gewisse Fragen zu klären, z.B. wie ökologisch ist die Nahwärme wirklich? Welche anderen ökologischen erneuerbaren Alternativen gibt es sonst noch? Der KEM-Manager kann viel zur Klarheit über Vor- und Nachteile beitragen, ist aber wie auch die KEM als solche, zu wenig bekannt. Deshalb soll der Kontakt zum Bürgermeister und ein offenes Gespräch mit dem Betreiber gesucht werden, die Kommunikation verstärkt werden. Die KEM als neutrale Stelle hat hier eine wichtige Funktion, braucht aber einen klaren Auftrag von der Gemeinde.
- Die KEM könnte auch in einer Beraterrolle einer anderen Struktur agieren, hat eine umfangreiche Expertise, die aber zu wenig wahrgenommen und genutzt wird.

Geothermie Musterregion

Ausgangssituation / Fragestellung

Wie gelingt es, die KEM als Geothermie-Vorzeige-Region zu etablieren?

Geothermie hat großes Potential (Alleinstellungsmerkmal der Region in Europa), wurde jedoch still gelegt. Das breite Bewusstsein für die Möglichkeiten der Geothermie fehlt und es ist wenig Dynamik spürbar, das Thema zu forcieren.
Die Geothermie-Bohrungen sind eine technische und finanzielle Herausforderung. Es bedarf hoher Anfangsinvestitionen. Ein Bohrungsprojekt ist in Planung. Ob die Stadt die Finanzierung mitträgt ist unklar. Eine alte ungenutzte Geothermie-Bohrung liegt aufgrund technischer Probleme brach. Das Bohrloch wird zunehmend verschlackt und führte zu weiteren Umweltproblemen.

Es bestehen Interessenskonflikte, der Ausbau der Geothermie würde die bestehende Fernwärmeanlage (Gas) aufgrund des Bedarfsrückgangs ineffizient machen. Die Gasfernwärmeanlage läuft gut, ist sicher und preislich attraktiv. Eine Förderung für Fernwärme besteht derzeit, aufgrund der Verwendung von Gas, nicht. Der Betreiber verdient an der jetzigen Situation gut.

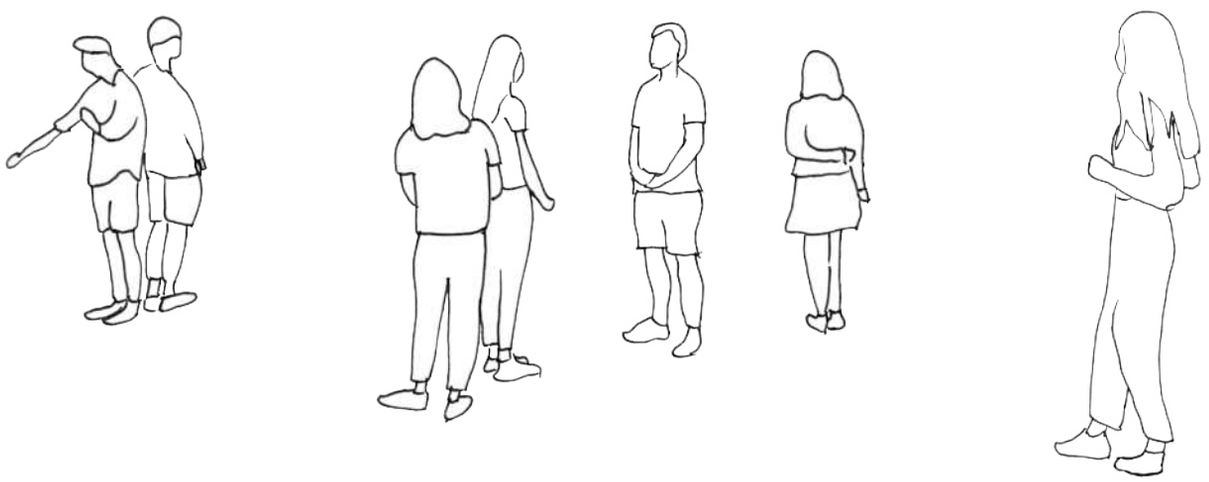


Abbildung 12, Ausgangsbild: Es besteht ein Auseinander und wenig Miteinander. Die einzelnen Elemente fühlen sich ignoriert.

Ziele

Geothermie wäre ein Volltreffer für den Ausbau der erneuerbaren Energie. Damit soll die Stadt energieautark werden. Zusätzlich soll ein Kompetenzzentrum für Geothermie und High-Tech-Farming entstehen. Es soll Klarheit und Sicherheit über die optimale Nutzung aller Ressourcen, inklusive Geothermie, für die nachhaltige Energieversorgung der Stadt erreicht werden. Dafür sollen die Erfolgsfaktoren und Hebel deutlich gemacht werden, um allseits nutzbringende Aktivitäten zur Geothermie in die Wege zu leiten. Die KEM als Musterregion für Geothermie soll breite Anerkennung erfahren.

Elemente der Aufstellung

- KEM-Manager
- Ökologisches Fernwärmenetz
- Bevölkerung
- Entscheidungsträger rund um den Bürgermeister- Die Politik der Stadt
- Betreiber Geothermie
- Geothermie
- Sprecher der Geothermie
- Region
- Das Miteinander
- Klimawandel
- Aktion (Handeln, ins Tun kommen)

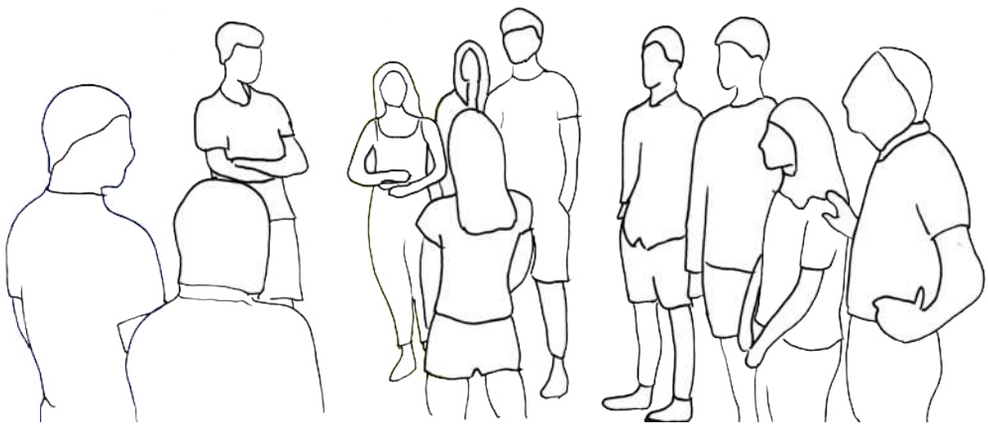


Abbildung 13, Schlussbild: Die Elemente sind informiert und schließen sich zu einer gemeinsamen Aktion zusammen. Es besteht ein Miteinander und Raum für weitere Ideen.

Erkenntnisse und Lösungsansätze aus der Aufstellung

- Für die Betreiber der Geothermie ist wichtig, dass sich die Zusammenarbeit mit den Entscheidungsträgern verbessert.
- Wenn die Bevölkerung mehr Informationen zum Thema hätte, wäre die Akzeptanz höher. Die Bevölkerung möchte mehr in das Projekt integriert werden, um ins Boot zu kommen und mit gutem Gewissen am Projekt teilnehmen zu können.
- Es braucht eine aktive Aktion, dass das Ganze ins Laufen kommt. Aktion ist eher so, dass veranschaulicht wird, wie das Ganze passiert, sie dient der Information.
- Der KEM-Manager will nicht in den Vordergrund, er will dem Entscheidungsträger positive Inputs geben, dafür ist der Entscheidungsträger sehr dankbar. Der Entscheidungsträger braucht ein gutes Konzept.
- Der Klimawandel hat eine große Triebkraft, diese neigt sich jedoch zu Ende, wenn die Wirtschaftlichkeit und Finanzierbarkeit nicht gegeben sind.
- Wichtig ist mit der Bevölkerung in guter Beziehung zu stehen und das Anliegen der KEM zu kommunizieren.

Entwicklungen bis zum 1. Reflexionsworkshop und Ausblick

- Über den Sommer haben sich einige Problemstellungen durch unsichtbare Hand gelöst. Die Zusammenarbeit mit den Entscheidungsträger:innen hat sich über den Sommer verbessert. Die Diskrepanz zwischen Entscheidungsträger:innen und Betreibern hat sich aufgelöst. Die Akzeptanz für die Anliegen der KEM in der Bevölkerung hat sich verbessert und die Fernwärme hat ein positiveres Bild erhalten. Die Achse Landesregierung-Stadtwerke hat sich maßgeblich verbessert.

- Die Presse kam durch unsichtbare Hand auf den KEM-Manager zu und führte zur Presseschlagzeile: „Das Wasser ist Gold wert“ mit einem ganzseitigen Bericht.
- Das Thema Geothermie hat durch die finanzielle Dimension der Geothermiebohrung eine hohe Brisanz in der Stadt. Die neue Bohrung ist weiterhin in Planung.
- Das Thema geht Schritt für Schritt langsam weiter, es gibt eine laufende Evaluierung ob die Stadt sich die Bohrung leisten kann.
- Das Thema ist im Bewusstsein der Bürger angekommen, jedoch ausbaufähig.
- Die Härte der Nuss hat sich verändert: Anfang Härte der Nuss: 6; jetzt 5 mit einer deutlichen Tendenz zum knacken (auf einer Skala von 10 Punkten, wobei 10 den höchsten Härtegrad darstellt).

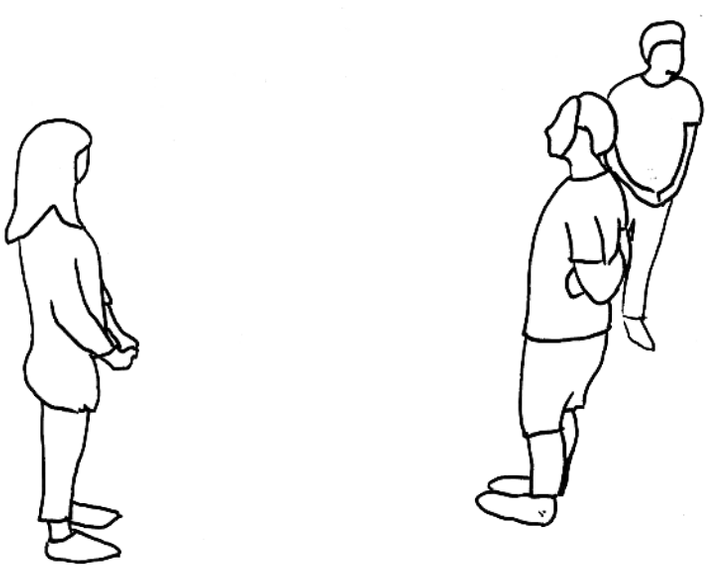
Themenbereich Mobilität

Ausbau des Radwegenetzes

Ausgangssituation / Fragestellung

Wie kann man eine unterstützende Haltung für den Ausbau des Radwegenetzes bei den KEM Gemeinden schaffen?

In der Region ist „Alltagsradfahren“ aktuell kein Thema. Das Auto ist als DAS Fortbewegungsmittel im Alltag in der ländlichen Region tief in den Köpfen der Entscheidungsträger:innen in den KEM Gemeinden verankert. Es herrscht die Meinung vor, dass das Fahrrad kein ernstzunehmendes Alltags-Fortbewegungsmittel sondern ein Freizeitobjekt ist. Es gibt zudem zu wenig attraktive Radwege in der Region, obwohl es aufgrund der Topographie und des Verkehrsaufkommens ein Potenzial dafür gibt. Hinderlich ist diesbezüglich auch das Konfliktpotenzial mit den Grundbesitzer:innen.



Abbidlung 14, Ausgangsbild: KEM-Manager sieht viele Beteiligte, zu denen er aber teilweise keinen Zugang hat. Er hat Angst, dass er das nicht stemmen kann. Er hat den Drang, mit Hilfe des Bürgermeisters Zugang zu den Grundstückseigentümer:innen zu bekommen, den das derzeit aber nicht interessiert. Die Bevölkerung ist aus dem Schussfeld.

Ziele

Durch die Schaffung von durchgehenden Radwegeverbindungen zwischen den Gemeinden soll Radfahren attraktiv und sicher werden. Der PKW-Verkehr soll stark reduziert und damit eine Entlastung der Verkehrssituation erreicht werden. Für den Tourismus bieten gut ausgebaute Radwege eine zusätzliche Attraktion. Gütliche Regelungen mit den Grundbesitzer:innen (Landwirte:innen) sollen erarbeitet werden.

Elemente der Aufstellung

- KEM-Manager
- Gemeinden / Verwaltung
- Grundbesitzer:innen
- Landesregionalplanung (Ressource)
- LEADER-Region (Ressource)
- Tourismus (Ressource)
- Alltagsradfahrer:innen
- Freizeitradler:innen

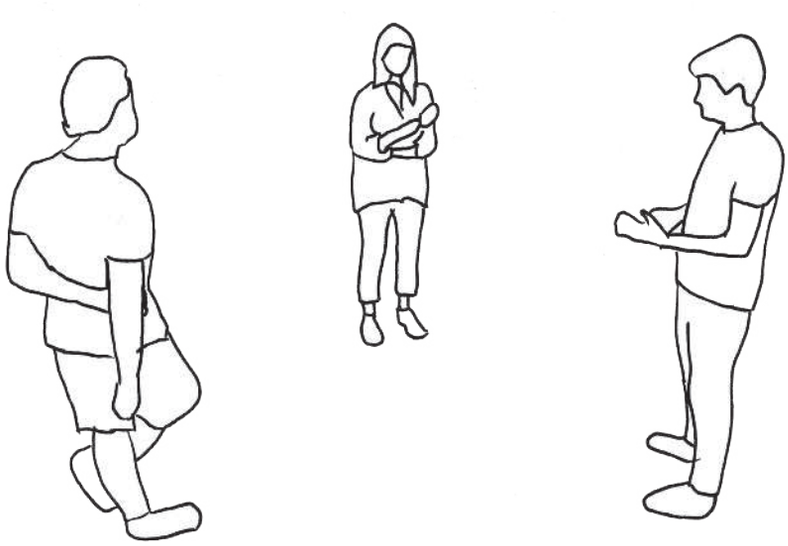


Abbildung 15, Schlussbild: Alle sitzen nun in einem Boot. Die Grundstückseigentümer:innen sehen das Interesse der Bürger:innen und der Region und sind daher auch bereit mitzutun. Die Bürger:innen sehen den KEM-Manager als wichtige fachliche Unterstützung, der Bürgermeister freut sich über das gute Konzept und den Erfolg, eine Umsetzung ist nun mit Unterstützung der Bevölkerung möglich.

Erkenntnisse und Lösungsansätze aus der Aufstellung

- Der Radwegausbau ist kein Ziel der KEM sondern eine Aktion für die Bürger:innen. Die KEM erfüllt den Wunsch der Bevölkerung.
- Eine Abgeltung für die Grundstückseigentümer:innen ist notwendig; diese wollen nicht den schwarzen Peter zugeschoben bekommen.
- Die Bürger:innen brauchen einen Ansprechpartner, eine Lobby. Es ist nicht die Aufgabe der Bürger:innen Lobbyismus zu betreiben.
- Für den KEM-Manager ist die Aufstellung ein wertvoller Blick in die Zukunft, um notwendige Maßnahmen der KEM zu planen. Jedoch muss das entsprechende Umfeld vorhanden sein.
- Die Bürgermeister:innen sind stärker mit dem Thema Radwegeausbau konfrontiert als gedacht. Die Bürgermeister:innen brauchen ein gutes, „wasserdichtes" Konzept um politische Sicherheit zu erhalten.
- Das spannungsgeladene Wechselspiel im Dreieck „Grundeigentümer:innen – Bevölkerung – KEM" wurde durch die Aufstellung sichtbar. Die KEM Strategie soll in der Bevölkerung sichtbar und spürbar gemacht werden.

Entwicklungen bis zum 1. Reflexionsworkshop und Ausblick

- Der Radwegausbau ist zu einem aktuellen Thema in der Region geworden. Der Wunsch der Bevölkerung nach Radwegen wird immer größer. Die Ergebnisse der Aufstellung konnten in der Bearbeitung der KEM-Strategie mitverwendet werden. Die Bürgermeister:innen haben sich bereits über verschiedene Routen Gedanken gemacht. Auch alternative Lösungen wie die Nutzung von Güterwegen wurden überlegt. Das Ziel ist es, die Radwege innerhalb der Gemeinde sukzessive auszubauen. Es gibt bereits erste Ideen eines Radweges zum regionalen Einkaufszentrum und den Ankauf von Lastenrädern für den Transport von Einkäufen als Alternative zum Auto.
- Der Ausbau des Radwegenetzes ist eine große Herausforderung, die Entscheidung über die ersten Schritte und die regionale Abgrenzung fällt daher schwer. Es ist unklar, welcher Akteur mit der Entwicklung beginnt. Der Bezirk ist eine gute Ebene um das Thema anzugehen.
- Das Thema wird eine Maßnahme im Weiterführungsantrag der KEM sein, dabei wird ein Radwegekonzept erarbeitet.
- Änderung des Härtegrades der Harten Nuss: von 6 auf 4 (auf einer Skala von 10 Punkten, wobei 10 den höchsten Härtegrad darstellt).

Radfahr-Maßnahmen partizipativ umsetzen

Ausgangssituation / Fragestellung

Wie gelingt es in einer Kleinstadt, partizipative Maßnahmen für die Förderung des Radverkehrs in Abstimmung mit benachbarten Gemeinden und Radfahrer:innen umzusetzen?

Der derzeitige Anteil des Fahrrads an der Gesamtmobilität liegt bei 4,7 %. Es gibt Planungen für Radfahrmaßnahmen über die ganze Region von sechs Gemeinden. Es gibt derzeit große Lücken bei den Radfahrwegen und der Radfahr-Infrastruktur die geschlossen werden sollten.

Radfahrstreifen und Radfahrmaßnahmen der fünf Nachbargemeinden gehen bis zur Grenze der Stadt, dort enden alle Radwege. In der Stadt gibt es nichts für Radfahrer:innen, man landet auf der Straße. Von sechs Gemeinden gibt es Planungen für Radfahrmaßnahmen über die ganze Region. Bis auf die zentrale Stadt machen alle fünf umliegenden ländlich strukturierten Gemeinden mit und setzten die Pläne bereits um. Vorschläge zum Ausbau der Radwege werden immer wieder vom Bürgermeister der Stadt und seiner-Partei abgelehnt, obwohl Experten:innen-Empfehlungen und fachliche Unterstützung vorhanden sind. Es herrscht Stillstand.

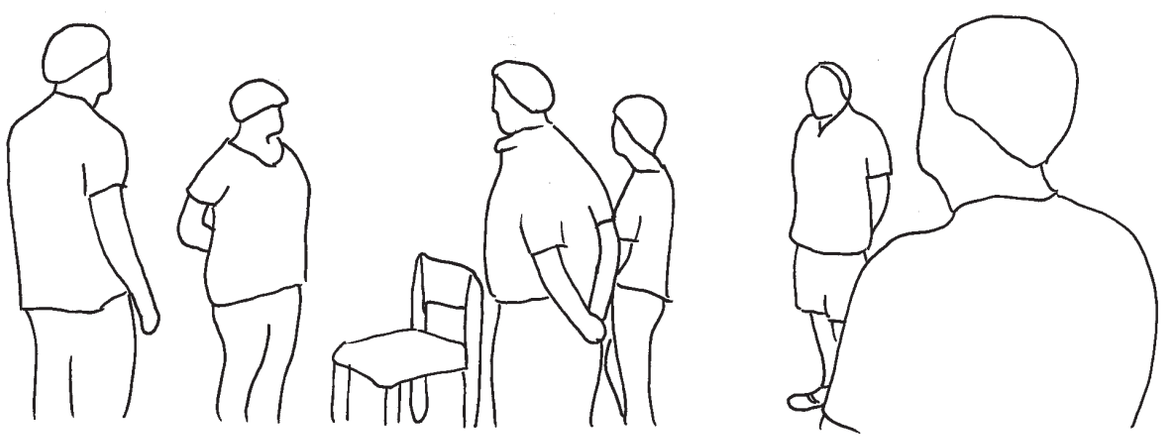


Abbildung 16, Ausgangsbild: Das Klimaziel wird aufgrund zu weniger Repräsentanten von einem Stuhl repräsentiert, erweist sich aber als Zentrum und stärkt allen den Rücken. Die KEM-Managerin empfindet eine Mauer zwischen KEM und den anderen Elementen und fühlt sich als festsitzender Stein im fließenden Strom. Die Gemeinden haben die Wahrnehmung einer guten Kooperation mit KEM und Leader, wünschen sich die Finanzierung und die abseitsstehende Wirtschaft näher, die Grundeigentümer:innen sind lästig. Die Grundeigentümer:innen stehen abseits, warten ab, möchten nichts hergeben, der Grund wird immer mehr wert. Die Finanzierung hat sich selbst noch nicht gefunden, weiß nicht wie sie hilfreich sein kann, aber jede:r will sie, die Klimaziele berühren sie nicht. Die Wirtschaft ist irritiert, auf die Seite gestellt, fragt sich was sie das angeht, wie die Mitarbeiter in die Firma kommen. Die regionalen Radfahrer werden unterstützt durch die KEM, das Klimaziel elektrisiert, sie haben eine Aggression auf die Wirtschaft aufgebaut, da es ihr egal ist, wie sie in die Arbeit kommen. Das Anfangsbild zeigt die verordneten Klimaziele im scheinbaren Fokus, wird aber von Eigeninteressen und Erwartungen an die anderen dominiert.

Ziele

Der Anteil des Fahrrads an der Gesamtmobilität soll bis 2030 auf 10 % gesteigert werden. Dazu braucht es Lückenschlüsse in den Radwegen und Verbesserungen der Rad-Infrastruktur. Ziel ist die sichere und schnelle Fahrt mit dem Rad aus den umliegenden Gemeinden in die Zentren, statt mit dem Auto. Das schafft einen Mehrwert für das Klima, die Gesundheit und die regionale Wertschöpfung.

Elemente der Aufstellung

- KEM-Managerin (KEM und LEADER Region, Anliegenbringerin)
- Regionalen Radfahrer:innen von 23 Gemeinden (Alltagsmobilität)
- 23 Gemeinden mit Entscheidungsträger:innen und Verwaltungen
- Finanzierung (Land, Bund, Beteiligungsmodelle)
- Grundstückseigentümer:innen
- Klimaziele (2040 CO_2-freie Mobilität)
- Wirtschaftsbetriebe

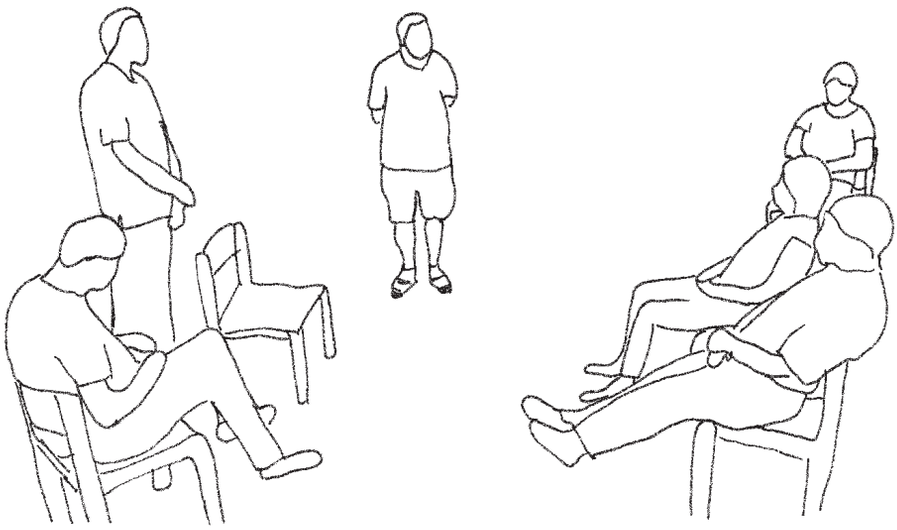


Abbildung 17, Schlussbild: Das Schlussbild hat gezeigt, dass eine harmonische Lösung möglich wäre. Für die KEM–Managerin fühlt es sich gut an, alle in einem Boot, motiviert, bereit zur Kooperation. Dies sei nicht so üblich in diesem Projekt (=Vorteil der Methode). In dieser Aufstellung ging es stark um inhaltliches, rationales, um die Herangehensweise. Wirtschaft, Finanzen, Grundstückseigentümer:innen, Gemeinden waren anfangs distanziert, sehen aber jetzt ihre Verantwortung und sind bereit Beiträge zu leisten. Die regionalen Radfahrer wurden immer stärker eingebunden, anders ging es nicht. Sie konnten Forderungen durchsetzen, sind stolz die Klimazielen zu unterstützen und tragen zur modernen Gemeinde / zum modernen Unternehmen bei.

Erkenntnisse und Lösungsansätze aus der Aufstellung

- Überraschend war, dass den Gemeinden klar ist, wohin es gehen soll.
- Ohne die Finanzen geht nichts. Das Thema Finanzierung wurde in der Aufstellung erstmals aufgegriffen.
- Die Wirtschaft ist an der Seite gestanden, die Betriebe sind noch nicht in das Thema miteinbezogen worden. Regionale Radfahrer:innen haben Aggressionen gegenüber der Wirtschaft, da die Betriebe sich zu wenig engagieren. Wichtig ist die Betriebe stärker ins Boot zu holen, sie brauchen motivierte Mitarbeiter:innen. Die Mitarbeiter:innen fordern die Radwege.
- Die Radfahrer:innen wollen einen höheren Anteil an der Verkehrsfläche. Die Radfahrer:innen sollen stärker in die regionale Planung mit einbezogen werden. Der Kontakt zu den Radfahrer:innen soll ausgebaut werden.
- Die Grundstückseigentümer:innen wollen einen Beitrag leisten und Verantwortung übernehmen. Den Grundstückseigentümer:innen gebührt Anerkennung.
- Für die KEM–Managerin fühlt es sich gut an, alle in einem Boot zu haben, motiviert, bereit zur Kooperation. Dies ist nicht üblich in diesem Projekt.
- Die Rolle der Finanzierung wurde im Zuge der Aufstellung weniger wichtig, dies ist befreiend.
- Die KEM-Managerin wurde erst als Feind gesehen, fühlte sich beengt, hat eine erdrückende Front gespürt. Mit dem Positionswechsel wurde deutlich, dass Unterstützung von den anderen kommen kann. Sie hat sich verstärkt als Partnerin der Umsetzung gesehen.
- Die Gemeinden / Der Bürgermeister hat die Front nicht gesehen. Ein Wandel war spürbar als klar wurde, dass ohne die Einbeziehung der betroffenen regionalen Radfahrer:innen kein Weiterkommen ist.
- Die Grundstückseigentümer:innen waren anfangs wenig betroffen, im Prozess sind sie immer näher dazugekommen. Die Verantwortung und die Möglichkeit einen Beitrag zu leisten, wurden sichtbar.
- Die Härte der Nuss hat sich leicht verringert. Das Schlussbild hat gezeigt, dass eine harmonische Lösung möglich wäre. Das Thema wird ein großer Schwerpunkt in den Maßnahmenformulierungen beim Weiterführungsantrag der KEM. Es soll Netzwerkarbeit mit anderen Gemeinden und anderen KEMs erfolgen.

Entwicklungen bis zum 1. Reflexionsworkshop und Ausblick

- Radfahren wird ein großer Schwerpunkt in den Maßnahmenformulierungen beim Weiterführungsantrag sein.

- Das Radfahren ist wichtiger Teil der Übergabe an die Nachfolgerin für das KEM-Management. Die neue KEM-Managerin war bei der Aufstellung bereits mit dabei, daher ist auch eine inhaltliche Übergabe mitgeleistet worden.

Begeisterung für Mikro ÖV schaffen

Ausgangssituation / Fragestellung

Wie schafft man Begeisterung, wie bewirkt man ein Umdenken bei den Leuten hin zur Schaffung und Nutzung von Mikro-ÖV Lösungen?

Alternative Mobilitäts-Formen, die die Bevölkerung direkt zu ihren Zielen oder zum ÖPNV mitnehmen in Form von Fahrgemeinschaften, Mitfahrgelegenheiten, E-Car-Sharing, Shuttle Dienste etc., wurden im Rahmen von Projekten schon mehrmals thematisiert. Die Bestrebungen verliefen sich allerdings immer im Sande. Das Interesse war zu gering oder die Vorschläge waren zu wenig attraktiv. Mikro-ÖV Maßnahmen bestehen zwar, werden aber nicht angenommen.

Auch die Gemeinden waren nicht bereit aktiv mitzuarbeiten. Die LEADER Region und das Regionalmanagement standen anfangs hinter den Projekten und Bemühungen. Der Bedarf ist jedoch unklar. Durch die Corona-Krise bestand kein Interesse an Mitfahrgemeinschaften etc. Es besteht Ratlosigkeit wie Begeisterung für das Thema geweckt werden kann und wie Mitstreiter:innen sowie die Gemeinden, eingebunden werden können.



Abbildung 18, Ausgangsbild: Viele Elemente sind voneinander abgewandt, befinden sich abseits. Mutter Erde wird aufgrund zu weniger Repräsentanten:innen von einem Blumenstock auf einem Stuhl repräsentiert. Die KEM-Managerin sitzt am Rand, ist müde, nimmt eine Auszeit, kann loslassen und übergeben. Die KEM-Region ist verunsichert, da die politischen Entscheidungsträger weiter weg sind. Diese sehen alle gut und fühlen sich gut. Das jetzige Verkehrsmodell wurde ins letzte Eck gestellt, ist traurig, obwohl er allen dient und sich ändern will. Der Bevölkerung möchte nah bei Mutter Erde sein und alle nah und rundherum. Das Verkehrsmodell Neu hat tänzerisches Gefühl, nimmt die KEM-Managerin als Strippenzieherin im Hintergrund wahr, die mit wohlwollendem Auge auf alle schaut. Das bestehende System vereint sehr viel, hat den Blick auf das Ganze, wünscht sich noch näher, zentraler zu kommen.

Ziele

Der Anteil des motorisierten Individualverkehrs soll auf unter 50 % reduziert werden (derzeit 71 %), der Anteil des ÖV, Fahrrad und zu Fuß soll erhöht werden. Dadurch sollen negative Klimaauswirkungen, insbesondere der Treibhausgas-Ausstoß, verringert werden.

Elemente der Aufstellung

- KEM-Managerin
- KEM und LEADER Region (die entwickelte Region, die weise Region, 23 Gemeinden)
- Aktuelle Bevölkerung, inklusive mobilitätseingeschränkte Personen
- Die Politik / politische Entscheidungsträger:innen
- Das jetzige Verkehrsmodell (Auto bis Bus, Fahrrad bis Bahn, Nutzer und Betreiber, Tarifsysteme)
- Das neue Verkehrsmodell
- Das bestehende System dahinter (Bildung, Wirtschaft, Lebensstil, Raumplanung)
- Mutter Erde



Abbildung 19, Schlussbild: Alle Elemente stehen im Kreis, Mutter Erde im Zentrum. Die KEM-Managerin fühlt sich wohl. Möchte nichts anderes. Das alte und neue Verkehrssystem haben sich verbunden. Alle finden, das System ist im Wandel – wird nur noch von der Politik immer noch als Altes gesehen.

Erkenntnisse und Lösungsansätze aus der Aufstellung

- Das alte Mobilitätssystem wird ins neue gewandelt. Das neue System braucht viel Unterstützung von allen Beteiligten. Das kann funktionieren, wenn die Politik das unterstützt.
- Die Bevölkerung wartet auf das neue System und ist genervt, weil nichts von der Politik kommt. Die Politik hat den Ball nur weitergeschoben. Jetzt wird aus den Regionen heraus das Bundesland mobilisiert.
- Viele Leute wissen zu wenig über das ÖPNV-Angebot. Wichtig ist die Bevölkerung von Anfang an mitzunehmen.
- Alle blicken auf Mutter Erde. Klimawandelszenarien sind allgegenwärtig in den Medien, dadurch ist die Zeit reif geworden für Veränderungen.
- Es ist klargeworden, dass auch die Bevölkerung den Wandel will. Daher kann die KEM-Managerin gelassener agieren und mehr moderieren. Die KEM-Managerin hatte vorher das Gefühl, dass sie alles machen muss.
- Bewusstseinsbildung hatte bisher keine hohe Priorität, jetzt bekommt sie mehr Gewicht.
- Die Ausgangslage mit der Politik ist verworren, da sie den Wandel noch nicht erkannt hat. Die Neuorientierung fällt der Politik zu.

Entwicklungen bis zum 1. Reflexionsworkshop und Ausblick

- Die KEM muss den Weiterführungsantrag der KEM stellen. Mobilität bzw. die harte Nuss ist ein Thema beim Antrag. Die Erkenntnisse werden mitaufgenommen.
- Die Härte der Nuss hat sich für die KEM-Managerin geändert, sie ist weicher geworden, da der Unterschied zwischen altem und neuem Verkehrsmodell sichtbar geworden ist.
- Es wird ein Umbruch in der Region stattfinden. Weitere Gemeinden wollen in die KEM aufgenommen werden. Nach der Wahl wird klar sein, welche und wie viele Mitstreiter:innen vorhanden sind. Es ist abzusehen, das klimaschutzorientierte Parteien zulegen werden.
- Das Thema Mikro-ÖV wird ein großer Schwerpunkt in den Maßnahmenformulierungen des neuen KEM Antrags werden. Es wird vermehrt auf Vernetzung mit anderen Gemeinden und KEMs gesetzt.

Themenbereich Tourismus

Spannungsfeld Tourismus und Nachhaltigkeit

Ausgangssituation / Fragestellung

Wie kann in einer KEM mit dem Spannungsfeld Tourismus und Nachhaltigkeit konstruktiv umgegangen werden?

Der Tourismus bringt Wohlstand in die Regionen. Das Spannungsfeld Tourismus und Nachhaltigkeit ist stark emotional aufgeladen. Die erfahrene Gründergeneration der Touristiker:innen will sich von den jungen „Ökos“ nichts vorschreiben lassen. Die KEM-Region bietet bereits seit längerem Veranstaltungen zum Thema Nachhaltigkeit und Tourismus an, die jedoch schlecht besucht werden. Die KEM-Region steht vor der Aufgabe die Touristiker:innen mit ins Boot zu holen, weiß aber nicht, wie diese erreicht werden können. Eine engere Zusammenarbeit mit den Tourismusverbänden der Region ist gewünscht. Durch die Corona-Krise hat sich einiges getan. Die Touristiker:innen hatten plötzlich Zeit sich mit dem Thema Nachhaltigkeit / Weiterentwicklung des Tourismus zu befassen.

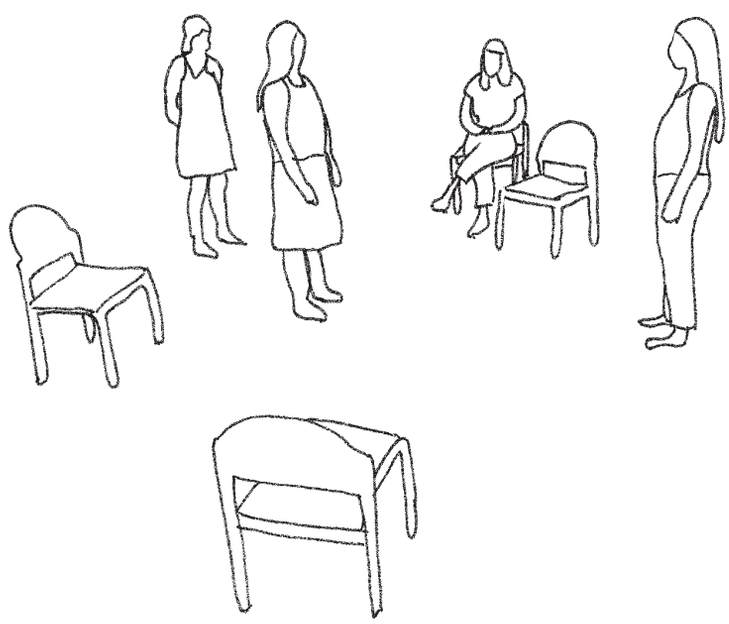


Abbildung 20, Ausgangsbild: Eine bildliche Situation der Konfrontation in der viel Unkenntnis und Unverständnis über die Gründe besteht. KEM-Manager sieht Thema eher als Spannungsfeld nicht als Konflikt und fühlt sich schwer und unbeweglich, fragt sich, warum er im Zentrum steht, meint, dass er mit ökologischen Themen die Sache angehen könne. Touristiker-Gründer steht frontal gegenüber KEM-Manager und von ihm herausgefordert, konfrontiert, fühlen sich von den offenen Touristikern verraten, wissen nicht, warum sie in dieser Situation sind. Ökos wollen in die Mitte, sind wütend warum das keiner versteht, sehen sich als Basis von allem und um etwas weiterzubringen. Bevölkerung fühlt sich gut und sieht sich als Zuschauerin in einem Theater. KEM Region + Gemeinden, veränderungswillige offene Touristiker:innen und fundamentale Öko’s werden aufgrund zu weniger Repräsentanten:innen von Stühlen repräsentiert.

Ziele

Der Tourismus soll nachhaltiger gestaltet werden. Die KEM soll als Begleiterin und nicht als potentielle Bedrohung wahrgenommen werden. Touristiker:innen sollen aus eigenem Interesse den Mehrwert der Nachhaltigkeit erkennen und sich entsprechend weiterentwickeln.

Elemente der Aufstellung

- „Der Tourismus ist so wichtig“
- Tourismusverbände, Tourismusbetriebe, Hoteliers
- Ältere Touristiker:innen
- Jüngere Touristiker:innen
- Einheimische Bevölkerung (alles wird teurer, Wohnraum weniger)
- KEM Region
- Die Gemeinden mit ihren Bürgermeistern:innen und ihrer Verwaltung
- Die Umweltschützer, Öko’s, Alpenverein, … die sich wehren

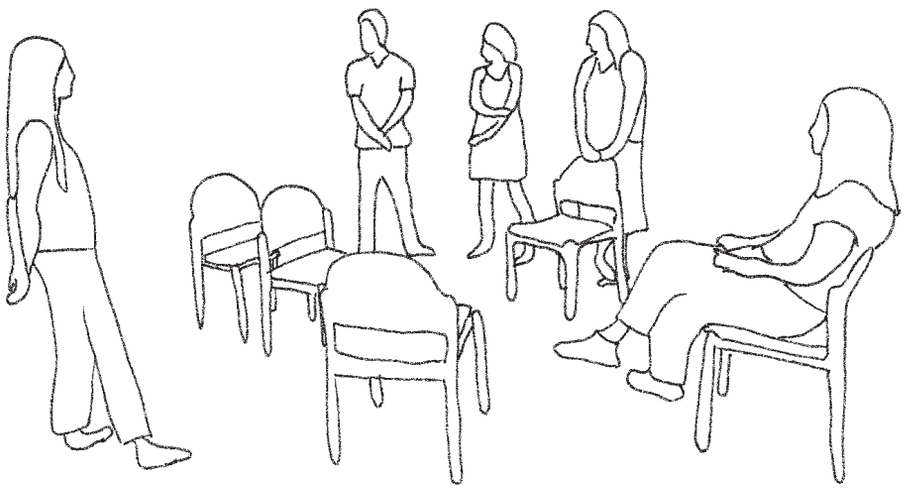


Abbildung 21, Schlussbild: Die Wertschätzung und die Verbundenheit aller wird als sehr wesentlich erkannt, es besteht dadurch jetzt von Allen die Bereitschaft zusammen zu arbeiten, neue Wege zu gehen. Die Konfrontation ist einem Kreis gewichen, getragen von übergeordneten Werthaltungen, Bewusstsein und Verantwortung. Natürlicher Wohlstand der Region, die Wertschätzung und die Verbundenheit wurden während des Aufstellungs-Prozesses als neue Elemente eingeführt.

Erkenntnisse und Lösungsansätze aus der Aufstellung

- Die menschliche Komponente / die persönlichen Beziehungen müssen passen, ansonsten geht nichts weiter. Wenn man den Menschen hinter dem Standpunkt sieht, weichen sich die Fronten auf und Vorurteile lösen sich.
- Man muss die Nachhaltigkeit (nachhaltige Werte) in den Mittelpunkt stellen, um etwas zu bewegen. Es braucht ein entsprechendes Marketing, um die KEM und nachhaltige Werte der Bevölkerung näher zu bringen.
- Die schöne Naturlandschaft stellt die Grundlage für den Tourismus dar. Sowohl Touristiker:innen, die Bevölkerung und auch die KEM haben Interesse daran, diese zu schützen.
- Die Gründergeneration muss die gebührende Wertschätzung für ihr Wirken bekommen, damit sie der jungen Generation das Feld überlassen kann.
- Die Bevölkerung hat eine wichtige Rolle. Die KEM muss die Bevölkerung zu den Zusammenhängen informieren, damit diese ihr Handeln entsprechend anpassen kann. Der Begriff „Ökos“ ist negativ, es soll klargemacht werden, dass es um ökologische Werte geht. Auch der Begriff „Nachhaltigkeit“ ist für die Bevölkerung nicht treffend gewählt. Der Bevölkerung geht es um den Erhalt der natürlichen Umwelt und der Landschaft.
- Um das Alte zu würdigen wird eine Ausstellung zur Entwicklung des Tourismus in der Region (z.B. Leaderprojekt) mit Bildern, Originalaussagen etc. von Pionier:innen angeregt.

Entwicklungen bis zum 1. Reflexionsworkshop und Ausblick

- Es ergaben sich Gelegenheiten die Touristiker:innen kennenzulernen und daraus wiederum neue Chancen für eine Zusammenarbeit.
- Es soll ein Dialog unter dem Motto „Der gemeinsame Lebensraum ist unser Reichtum und unsere Ressource“ geführt werden.
- Das gemeinsame Ziel ist klarer geworden: den Erhalt der wertvollen Lebensräume. Bei der nächsten KEM-Einreichung soll das Thema „Nachhaltiger Tourismus“ mitberücksichtigt werden. Die bei der Aufstellung aufgekommene Idee einer historischen Ausstellung zur Entwicklung des Tourismus wurde aufgegriffen.

Themenbereich KEM-Management

Einstieg ins KEM-Management

Ausgangssituation / Fragestellung

Wie kann ein angehender KEM-Manager mit Gefahren und Ängsten bei der Übernahme seiner Aufgaben als KEM-Manager in einer neu zu entwickelnden KEM umgehen?

Beim neuen KEM-Manager für eine neu zu entwickelnde KEM herrscht Unklarheit über die Gefahren und Konfliktpotenziale beim Einstieg in das KEM-Management. Er hat Bedenken in Bezug auf die Vorurteile der Bürgermeister:innen gegenüber dem neuen KEM-Manager (z.B. „Ideen sind nicht umsetzbar, ist frisch vom Studium…“) sowie Angst vor zu großen Erwartungen, die aufgrund mangelnder Kompetenzen und Erfahrungen nicht erfüllt werden können.

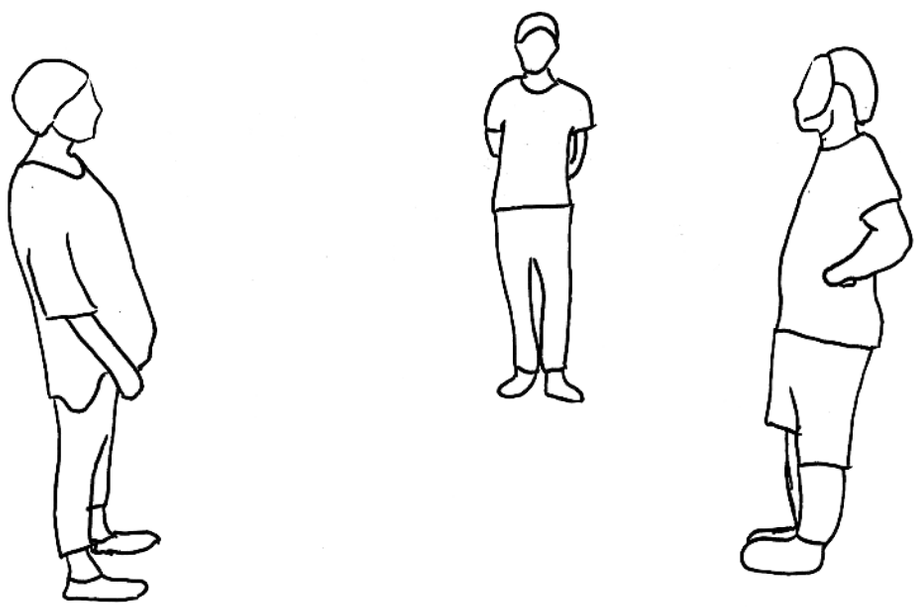


Abbildung 22, Ausgangsbild: KEM-Manager (Anliegenbringer) ist unsicher und blockiert den Kontakt und das Formale (Antrag für KEM Region), es ist eine sehr angespannte Situation. Bürgermeister sind grundsätzlich offen, erwarten sich Taten.

Ziele

Das Ziel ist es eine gute Arbeitsbasis für das erfolgreiche Umsetzen der Aufgaben zu erreichen sowie Respekt für den KEM-Manager als Person aufzubauen. Ängste sollen abgebaut und der Fokus auf die Chancen des KEM-Managers gelegt werden.

Elemente der Aufstellung

- KEM-Manager
- Die Organisation KEM
- Die Bürgermeister:innen
- Die gute Arbeitsbasis / Respekt

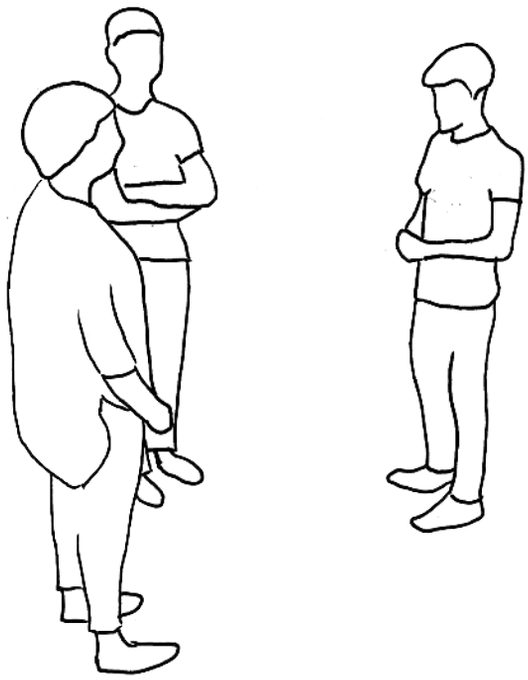


Abbildung 23, Schlussbild: Entspannung und Leichtigkeit sind eingekehrt, Bürgermeister sind stolz auf den KEM-Manager, er ist durch seine Taten für sie sichtbar geworden. Die KEM freut sich, dass sie auf die Welt gekommen ist.

Erkenntnisse und Lösungsansätze aus der Aufstellung

- Das Menschliche ist für die Bürgermeister:innen sehr wichtig, sie wollen vom KEM-Manager abgeholt werden. Ein ungezwungener Zugang zu den Bürgermeister:innen macht offener. Das Weglassen des Formalen verschafft Erleichterung. Taten verschaffen Respekt und machen den KEM-Manager sichtbar.
- Die Bürgermeister:innen haben Ideen und möchten vom KEM-Manager gehört werden.

Entwicklungen bis zum 1. Reflexionsworkshop und Ausblick

- Die innere Haltung des neuen KEM-Managers hat sich zum positiven geändert. Er bekommt mehr Respekt seitens der Bürgermeister und ist ein ernstzunehmender Ansprechpartner geworden, der auch gehört wird. Es wurde eine gute Basis zur Zusammenarbeit geschaffen. Am Ende entstand Sicherheit über die eigene Kompetenz.

KEM-weite Innovationsgruppe etablieren

Ausgangssituation / Fragestellung

Wie kann man eine KEM-weite Innovationsgruppe aus interessierten Bürger:innen in den Gemeinden etablieren?

Die Zusammenarbeit der heterogenen KEM-Gemeinden ist herausfordernd, es bestehen Abstimmungsschwierigkeiten. Eine der Gemeinden ist aufgrund der topographischen Lage ein Fremdkörper. Der KEM-Manager hat das Gefühl sich mit den Ideen und Maßnahmen aufzudrängen, d.h. die Umsetzung des praktischen Arbeitsprogramms ist schwierig.
Es bestehen drei Gremien: Bürgermeister:innenversammlung, Versammlung der Amtsleiter:innen, KEM-Management. Es besteht der große Wunsch der KEM mehr Nähe und Bezug zu den Bürger:innen zu bekommen, d.h. 1-2 Ansprechpartner aus der Bürgerschaft einer Gemeinde zum regelmäßigen Austausch und zur gegenseitigen Bestärkung. Diesbezüglich fehlen aber die Rückmeldungen seitens der Bürger:innen und der Politik.

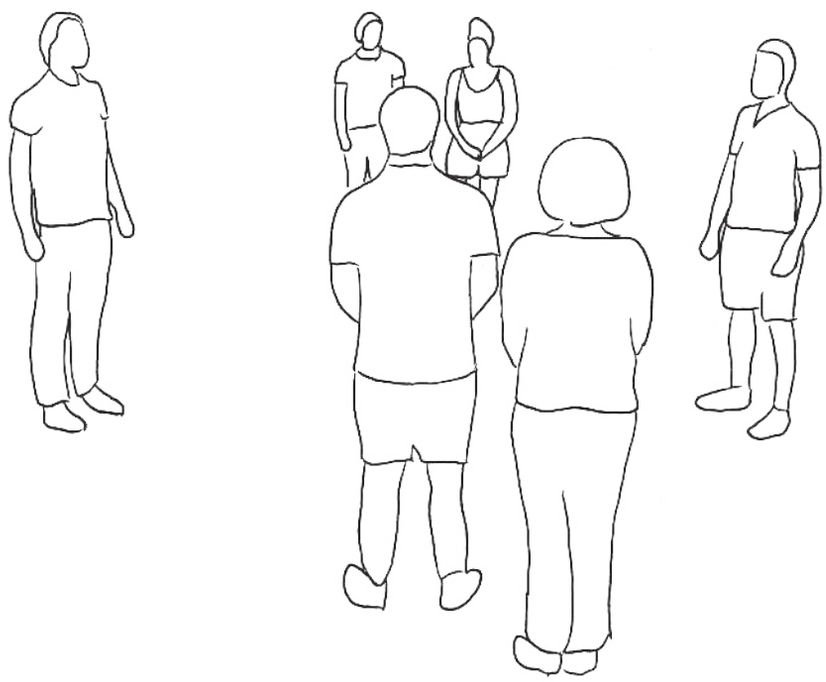


Abbildung 24, Ausgangssituation: Es herrscht Unklarheit was Innovation ist, und welche Position sie einnimmt.

Ziele

Eine regionale Visionsgruppe mit örtlichen Vertretern soll etabliert werden um die Kommunikation über die Ziele der KEM in der Gemeinde anzuregen und Multiplikatoren für die gemeinsamen Ziele zu erhalten. Die Visionsgruppe soll die Qualität der Projekte, die Akzeptanz in der Bevölkerung und damit den Erfolg sowie die Wirksamkeit der KEM steigern. Außerdem sollen dadurch die Wahrnehmung des KEM und die politische Unterstützung des KEM-Managers erhöht werden.
Es soll eine Atmosphäre des Willkommen-seins, ein Raum für Offenheit und Innovation, für emotionale Kommunikation mit gleichgesinnten Bürger:innen geschaffen werden.

Elemente der Aufstellung

- KEM-Manager
- 6 Gemeinden der KEM
- Regionale KEM Innovationsgruppe
- Lokale Innovationsgruppe
- KEM Maßnahmen
- Bevölkerung
- Klimawandel

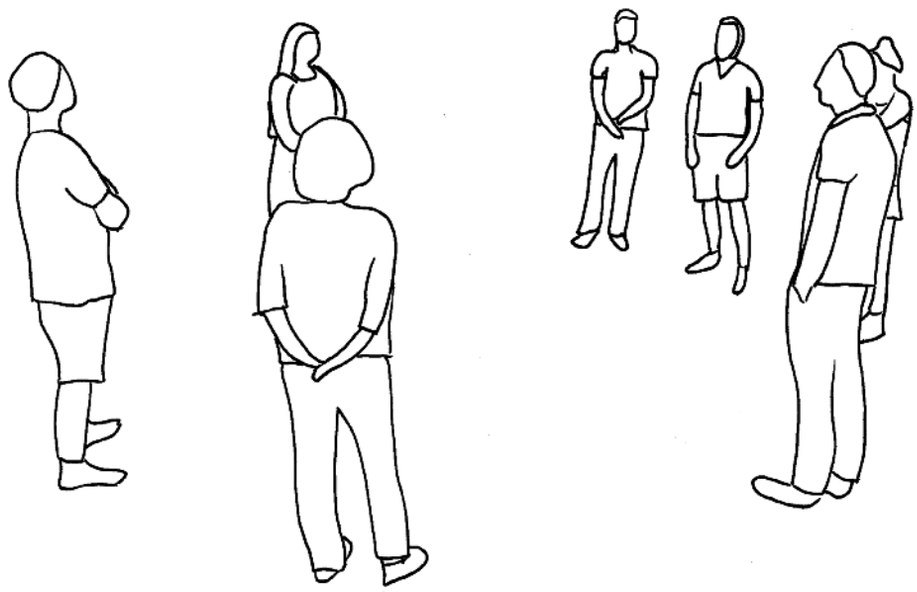


Abbildung 25, Schlussbild: Klimawandel erfordert Haltung. Klarheit, Miteinander, Aufbruch in neue Aufgabenstellung ist möglich.

Erkenntnisse und Lösungsansätze aus der Aufstellung

- Durch den Top-Down Ansatz wurde der Nutzen verschiedener Maßnahmen nicht verstanden, diese waren oft viel zu abgehoben. Somit war ein politischer Erfolg auf lokaler Ebene nicht möglich. Mit der Etablierung einer lokalen Innovationsgruppe sollen die Bedürfnisse der Gemeinden erhoben und damit Erfolge für die Bürger:innen und die Politik möglich gemacht werden.
- Die Unterstützung der Bürger tut dem KEM-Manager gut. Die menschliche Ebene ist ihm wichtig, sie stellt die Basis für eine ehrliche Zusammenarbeit dar. Auch eine Gemeinde, die durch ihre Lage als Fremdkörper wahrgenommen wurde, kann jetzt besser eingebunden werden.
- Die übergeordnete positive Stimmung der Aufstellung zeigte die allgemeine Wertschätzung für die Arbeit des KEM-Managers. Das „wir“ ist stärker als das „ich“.

Entwicklungen bis zum 1. Reflexionsworkshop und Ausblick

- Die Entwicklung ist positiv, die Aufstellung hat einen guten Input geliefert, es stärkt den KEM-Manager, in dem was er vorhat. Erst wurde eine technische Lösung gesucht, jetzt besteht eine allgemein breit getragene positive Stimmung.
- Die Umweltausschüsse werden mit allen Parteien besetzt, wenn diese jetzt die Innovationsgruppen beschicken hilft das den Informationsfluss zu stärken. Das Kommunikationshindernis „Parteizugehörigkeit“ wird reduziert.
- Im neuen Aktions- und Maßnahmenplan der KEM wurde die Etablierung von KEM-Innovationsgruppen zur Entwicklung von gemeinsamen Ideen und Projekte zu den übergeordneten Themen Klima und Energie fixiert. Die verstärkte Einbindung der Gemeindebevölkerung zur Bildung einer KEM Innovationsgruppe wurde mit den Gemeinden diskutiert und als Maßnahme für die KEM-Weiterführung einstimmig beschlossen.

„Mir san eh schon so supa!“ – Hinderliche Grundhaltungen auflösen

Ausgangssituation / Fragestellung

Wie kann es gelingen, hinderliche Grundhaltungen bei den KEM Verantwortlichen aufzulösen?

In der KEM-Region wurde bereits viel im Bereich erneuerbare Energie erreicht. Erneuerbare Energieträger haben grundsätzlich eine hohe Akzeptanz in der Region. Allerdings ist eine Ermüdung bezüglich des Ausbaus von erneuerbarer Energie bzw. zur Ökologisierung der Wärmeversorgung spürbar. Der finanzielle Druck auf die Kommunen durch die Corona-Krise erschwert die Überzeugungsarbeit des weiteren Vorantreibens von Energie- und Klimazielen. Im Bundesland ist zudem auch eine „Mir san eh schon so supa!“ – Haltung zu verspüren. Das Bundesland rühmt sich, seit 2015 sich bilanziell mit 100% Ökostrom zu versorgen. Diese Haltung überträgt sich auch auf die Kommunen. Die KEM ruht sich auf dem bisher erreichten aus, nach dem Motto: „Mir san eh schon so supa!“.

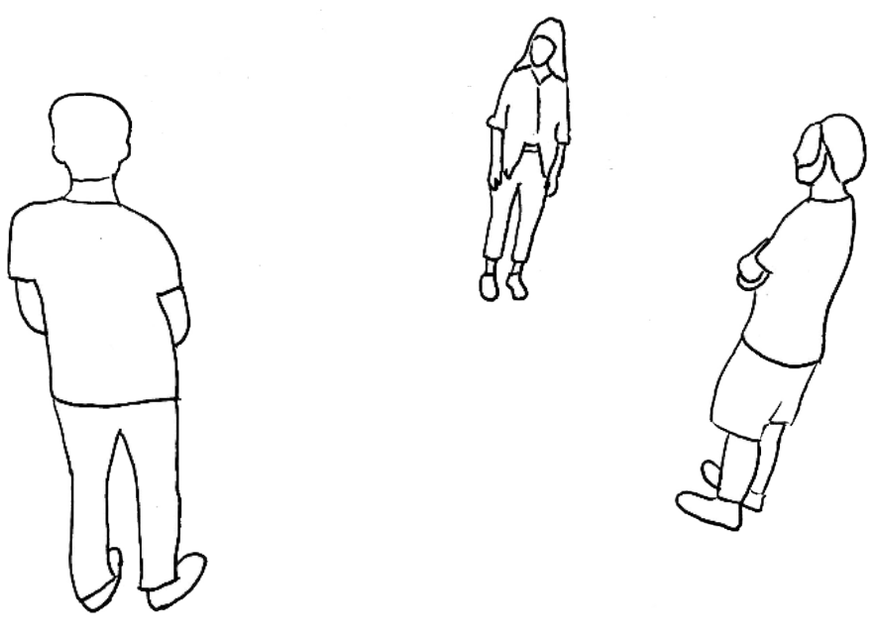


Abbildung 26, Ausgangssituation: KEM-Manager steht zentral, hat den Überblick, ist Angelpunkt. Bürgermeister:innen wollen von Ziel und KEM-Manager Abstand und wollen die Verwaltung mitnehmen. KEM-Manager möchte nicht vom Idealbild abweichen, keine Kompromisse eingehen, die Nähe verlangt jedoch Kompromisse, die Nähe der Bürger:innen ist angsteinflößend, gibt aber auch Halt.

Ziele

Das Ziel der KEM ist es neue Motivation zu schaffen, den Fokus wieder auf die Erreichung der Energie- und Klimaziele zu richten und dabei auch die Bevölkerung mit ins Boot zu nehmen. Die Bürger:innen sollen sich zu einer starken Kraft formieren, die die Ziele der KEM unterstützt und eigeninitiativ handelt.

Elemente der Aufstellung

- KEM-Manager
- Bürgermeister:innen
- Kommunalverwaltung
- Bürger:innen
- „übergeordnetes Ziel“ (von Land, Bund, EU, Welt)

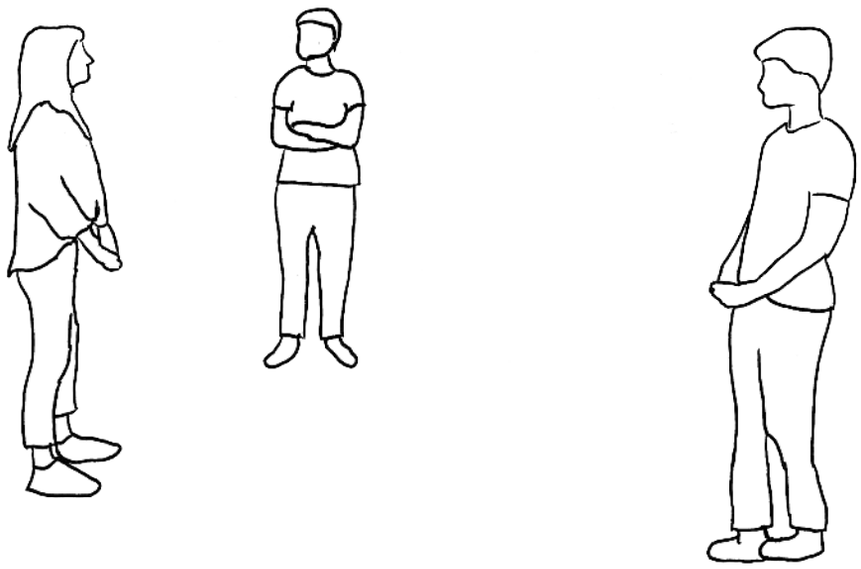


Abbildung 27, Schlussbild: Der KEM-Manager ist gestärkt durch die Bürger:innen, diese sind sichtbarer geworden, sie haben Kraft und Macht und können ihn beim Erreichen des Ziels unterstützen.

Erkenntnisse und Lösungsansätze aus der Aufstellung

- Die wesentliche Veränderung liegt beim KEM-Manager, er muss bestehende Potentiale aktivieren und vernetzen, weniger Druck ausüben und die Handlungsfähigkeit der anderen erhöhen.
- Alle Beteiligten sind näher zusammengerückt, der KEM-Manager ist zugänglich und nimmt die Scheu vom riesen Kraftakt, zeigt nicht mehr mit dem Finger.
- Die Bürger:innen sind zusehends in den Prozess involviert, von „ich muss“ hin zu „ich kann“.
- Das Geld steht der Problemlösung nicht im Wege.
- Das übergeordnete Ziel kann in kleine Einheiten eingeteilt werden. Das Ziel soll für die Bevölkerung neu formuliert werden. Dabei soll ein Bezug zu den Ursprüngen der KEM hergestellt werden.
- Das „Mir san eh schon so supa“ ist verschwunden.
- Ein weiteres Thema kommt durch die Aufstellung zutage: Rückzug der Verwaltung wegen Überlastung.

Entwicklungen bis zum 1. Reflexionsworkshop und Ausblick

- Die Aufstellung brachte einen Schub für die Weiterführung der KEM.
- Der KEM-Manager hat immer wieder auf die Erreichung der Ziele getrommelt. Innerlich ist die Einstellung noch unverändert. Das „Daily-Business“ ist so beanspruchend, dass die Veränderung zwar gedanklich mitschwingt, aber noch nicht umgesetzt ist. Die Orientierung des KEM-Managers geht hin zu den realistischen Zielen für die Gemeinden – unabhängig von den Zielen auf Bundes- oder Landesebene. Viele Ideen sind bereits vorhanden, aber deren Umsetzung würde die Gemeinden zum aktuellen Zeitpunkt überfordern, da die Verwaltung derzeit mit anderen Themen überlastet ist (z.B. Corona- Pandemie).
- Die Erkenntnisse fließen in den Verlängerungsantrag der KEM ein, indem verstärkt die Beteiligung von Bürger:innen im Rahmen des Themas Energiegemeinschaften eingebracht wird. Es soll unmittelbar mit den Bürger:innen gearbeitet werden. Das erfolgreiche Thema Windkraft wird durch das neue Thema Photovoltaik ersetzt.
- Änderung des Härtegrades der Harten Nuss: von 8 auf 7 (auf einer Skala von 10 Punkten, wobei 10 den höchsten Härtegrad darstellt).

Learnings: Was wir daraus gelernt haben

Erkenntnisse zur Organisation

Neben der Aufstellung selbst ist die Vorbereitung des Settings und der Räumlichkeiten, in denen die Aufstellung stattfindet, eine sehr wichtige Rahmenbedingung für eine spätere gelungene systemische Aufstellung.

Vorbereitung des Aufstellungs-Workshops

Als Vorbereitung des Aufstellungs-Workshops sollten u.A. folgende Kriterien beachtet werden:

- Raum (Halle?) mit Sitzmöglichkeiten zur Verfügung stellen
- Falls aktuell, Hygiene- (COVID-) Regeln beachten und von vornherein kommunizieren
- Ausreichend Getränke und Imbiss bereitstellen
- Flipchart, Papier, Stifte
- Anliegen klären: Beschreibung mit klarer Problem- und Zielbeschreibung
- Pool von eigenen Leuten aktivieren bzw. aufbauen, die bei der Aufstellung mitmachen
- 8-10 Repräsentant:innen, auch Beobachter:innen sind möglich
- Repräsentant:innen sollten nicht in direkter Verbindung mit dem Anliegen stehen – egal ob eine positive oder konfliktgeladene Beziehung dazu besteht
- Überlegen, wie die zeitgerechte Information / Einladung / Mobilisierung der Teilnehmenden erfolgt

Durchführung und Nachbereitung des Aufstellungs-Workshops

- Um in der systemischen Aufstellung gute Ergebnisse zu erzielen, ist es von großer Wichtigkeit, die Fragestellung bzw. das Anliegen möglichst präzise zu beschreiben. Der während der Vorbereitungsworkshops eingesetzte Fragebogen (siehe Anhang) ist eine gute Hilfestellung.
- Generell wurden die Aufstellungen als sehr intensiv empfunden, denn durchgehende Aufmerksamkeit und Präsenz der Teilnehmer:innen sind erforderlich. Eine gute Vorbereitung, ausreichend Pausen und Verpflegung sind daher notwendig.
- Die Führung eines Protokolls über die Prozesse und Erkenntnisse der systemischen Aufstellung hat sich für die Nachvollziehbarkeit der Aufstellungen als sehr sinnvoll, wenn auch sehr aufwendig, erwiesen. Im Rahmen der Aufstellung werden zahlreiche Aspekte angesprochen, welche erst wieder in der Reflexion bzw. bei Durchsicht des Protokolls ins Bewusstsein gekommen sind, aber wichtig für die Übersetzung in konkrete Umsetzungs-Aktivitäten waren.
- Oftmaliges Wiederholen der Methode (des Ablaufs, der Qualitätskriterien) verringert den Aufwand je Aufstellung merklich und erhöht die Fähigkeit, die Erkenntnisse aus der Rolle heraus zu formulieren.
- Wie weit das Endbild der Aufstellung bereits eine vollwertige Lösung zeigt, hängt sehr stark davon ab, in welchem Stadium des Entwicklungs-Prozesses sich das Anliegen bereits befindet, wie bewusst z.B. die Thematik bereits vor der Aufstellung kommuniziert und bearbeitet wurde oder andererseits wenn es zunächst erstmal darum geht, erste Prozessschritte zu klären, bevor konkrete Aktivitäten sich zeigen können. Und davon ist auch die weitere Entwicklung nach den Aufstellungen abhängig. In manchen Regionen hat sich so gezeigt, dass Entwicklungen und Aktivitäten gleich anschließend nach dem Aufstellungs-Workshop passiert sind, weil gleich mit den Ergebnissen weitergearbeitet wurde und der Gesamtprozeß selbst bereits dieses Stadium erreicht hatte.

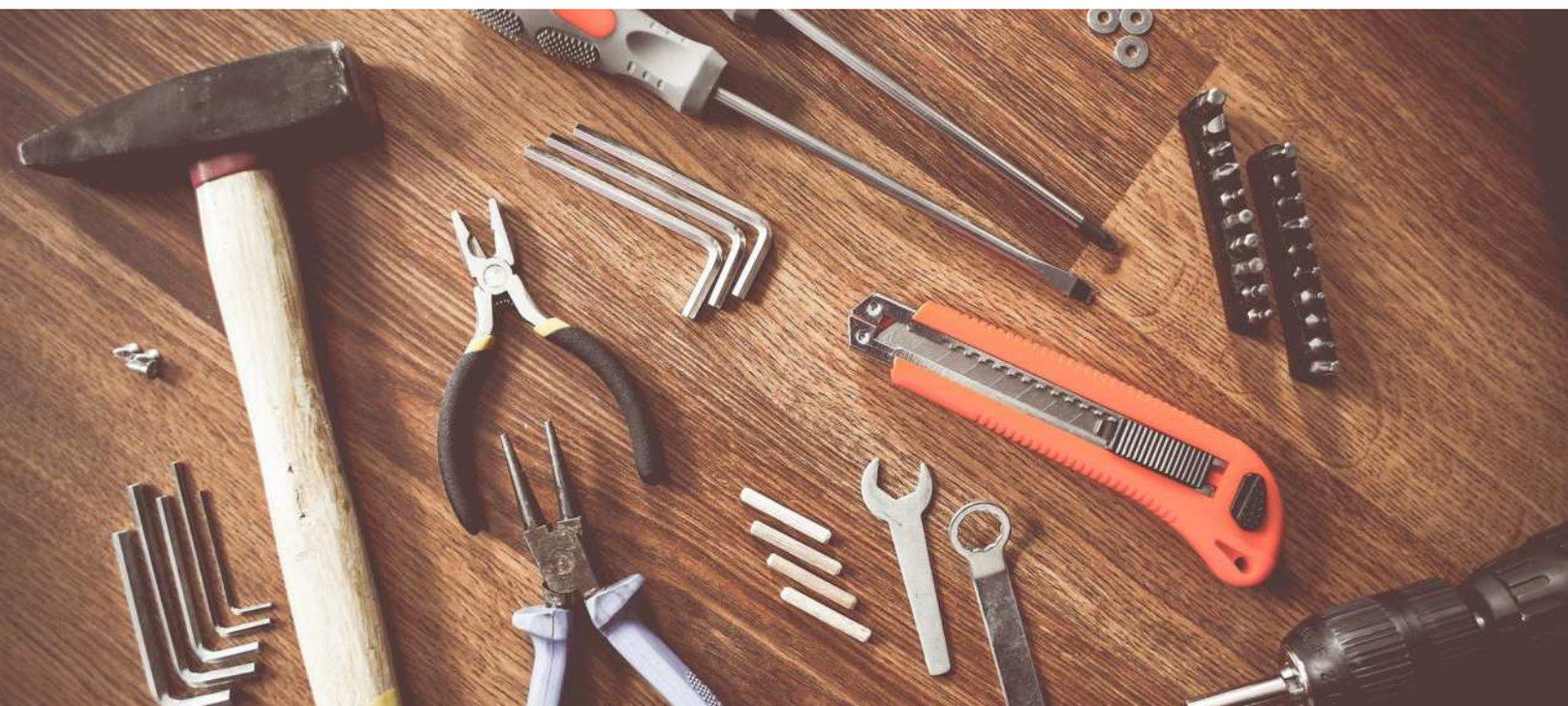
Durchführung eines Reflexions-Workshops

- Die Durchführung eines Reflexionsworkshop hat sich nach einer angemessenen zeitlichen Pause (von mehreren Wochen) bewährt, um die Aufstellung (nach-) wirken zu lassen und die Ergebnisse der Aufstellungs-Workshops in konkrete Aktionspläne bzw. zur Umsetzung zu bringen.
- Der Zeitpunkt des Reflexionsworkshops ist in Abhängigkeit mit den Aktivitäten der KEM unterschiedlich zu handhaben. Bei KEMs, bei denen keine selbstständigen Aktionen direkt nach den Aufstellungs-Workshops gesetzt wurden, ist es sinnvoll, eine Reflexion relativ früh (ca. 6 Wochen nach der Aufstellung) zu halten, um mögliche nächste Schritte zu fixieren. In KEMs, die bereits selbstständig Aktionen gesetzt haben, ist ein späterer Zeitpunkt (ca. 2-2,5 Monate nach der Aufstellung) sinnvoll, um sich die Geschehnisse und Entwicklungen der Themen und Prozesse bewusst zu machen und möglicherweise eine weiter fortführende Arbeits- und Zeitplanung darauf auszusetzen.
- Dennoch haben auch alle anderen Regionen, in denen die Nuss möglicherweise noch nicht „reif genug“ für ein vollständiges Knacken war, Klarheit und Anregungen zur Weiterbearbeitung bekommen und die erreichte Bewußtseinsbildung lässt mittelfristig Wirkungen erwarten.
- Die Verantwortung, mit den Erkenntnissen, Erfahrungen und Ergebnissen einer systemischen Aufstellung weiter zu arbeiten, liegt bei den Regionen selbst.

Erkenntnisse zur Methode der systemischen Aufstellungen

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Methode der systemischen Aufstellungsarbeit eine geeignete Methode ist, um komplexe Herausforderungen in Klima- und Energiemodellregionen (KEMs) zu bearbeiten.

- Durch systemische Aufstellungen wird vieles sichtbar, was unausgesprochen ist und im beruflichen Alltag im Dunklen und Unbewussten liegt. Es geht darum, neben dem Bekannten und Sichtbaren, auch das Unsichtbare zu visualisieren und zum Sprechen zu bringen – und dadurch neue Einsichten und Sichtweisen zu gewinnen, um Erfahrungen zu sammeln und sich Handlungsalternativen anzueignen. So können mögliche Lösungen gemeinsam erarbeitet werden, indem die sichtbaren und unsichtbaren Phänomene eines (sozialen) Systems aufgestellt werden (durch Menschen oder Objekte).
- Durch die Aufstellungen entstand rasch Klarheit über die Rollen und Aufgaben der wesentlichen Elemente im System sowie Verständnis für die Existenz dieser Elemente in einem System.
- Eine Weiterführung der Aufstellungsarbeit ist in den teilnehmenden KEMs gewünscht. Auch für die Bearbeitung anderer schwieriger Herausforderungen auf Gemeindeebene ist die Anwendung der Methode denkbar.
- Bei manchen Teilnehmer:innen bestand vor den Aufstellungen eine gewisse Skepsis zur Methode, teilweise auch durch negative Erfahrungen aus der Vergangenheit. Besonders die Befürchtung, auf die persönliche Ebene vorzudringen, wie dies in Familienaufstellungen der Fall ist, konnte schnell aufgelöst werden.
- Eine professionelle Aufstellungsbegleitung ist wichtig, um auf der Ebene des Systems zu bleiben und um gute Ergebnisse zu erreichen. Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg ist die möglichst gute Vorbereitung und klare Formulierung des Anliegens durch den:die KEM-Manager:in, unterstützt durch den:die Aufstellungsleiter:in.
- Als vorteilhaft hat sich der Einsatz von Repräsentant:innen mit möglichst wenig Vorwissen und möglichst neutraler Haltung zum Thema bzw. zur Rolle erwiesen. Eine voreingenommene Haltung zu einer Rolle könnte zu Verzerrungen führen. Die Anwesenheit von direkt Betroffenen als Zuseher:innen hat sich als wertvoll erwiesen, da die Aufstellung ein starkes gemeinsames Bewusstsein, ein vollständigeres „Verstehen“ der Thematik und den Wunsch nach einer Lösung bringt.
- Der:die Anliegenbringer:in muss persönlich anwesend sein. Die Übernahme der Rolle des:der Anliegenbringer:in durch eine:n Stellvertreter:in ist nicht möglich.
- Bei Anwesenheit von nur wenigen teilnehmenden Personen (Repräsentant:innen) konnten alternativ auch Gegenstände erfolgreich eingesetzt werden. Alternativ können auch nur die wesentlichsten Elemente aufgestellt werden.
- Eine wichtige Erfahrung in den Aufstellungen war die Erkenntnis, bei gewissen Themen nicht die notwendigen Instrumente und den notwendigen Handlungsspielraum zu haben, um etwas weiterzubringen. An die Grenzen des Machbaren zu stoßen, hilft den Teilnehmer:innen ihren Handlungsrahmen abzustecken und wertvolle Entscheidungen in Bezug auf die gesetzten Ziele zu treffen und damit eine mögliche Überforderung abzuwenden.
- Die systemische Aufstellungsarbeit bringt die persönlichen Haltungen und damit eine emotionale Grundstruktur sowie organisatorische Aspekte hinter den Problemstellungen zutage, die den Lösungen im Wege stehen. Gleichzeitig ermöglicht die Methode ein gegenseitiges Verständnis der verschiedenen Standpunkte, welches starre Haltungen aufweicht und eine Dynamik des kooperativen Miteinanders schafft.
- Die Methode erweitert den Werkzeugkasten der KEMs. Wichtig für die KEMs ist dabei die Begleitung der systemischen Aufstellungen durch eine:n neutralen Aufstellungsleiter:in.



Statements von KEM-Manager:innen

Im Kapitel „Stimmen der beteiligten KEM-Manager:innen“ wurden bereits ausgewählte Statements der beteiligten KEM-Manager:innen angeführt, um eine praxisnahe Einführung in die Methode zu erleichtern. Folgende Statements der KEM-Manager:innen zeigen Erkenntnisse aus der Methode auf:

«Ich habe ursprünglich daran gezweifelt, dass sich mit Unterstützung einer systemischen Ausstellung unsere „harten Nüsse“ knacken lassen. Das Ergebnis zeigt, es kann funktionieren. Für mich war / ist eine gute Vorbereitung und eine professionelle Begleitung der Schlüssel zum Erfolg! Eine wichtige Erkenntnis dabei: Ich muss mich voll drauf einlassen und vorgefasste Meinungen, solche hat man als Experte ja genug, vorbehaltslos aufgeben.
Das war der erste Schritt, um die guten Ergebnisse auch in konkrete Erfolge zu münzen, bedarf es jetzt der konsequenten Umsetzung der Ergebnisse aus der Aufstellung.»

Erwin Stubenschrott MSc, KEM Energie- Erlebnisregion Hügelland

«Die Aufstellung bewegt etwas bei den Teilnehmer:innen. Sie ist ein starker emotionaler Prozess, der besonders geeignet ist um eingefahrene Situationen oder Haltungen aufzubrechen;
Es war sehr spannend mitzuverfolgen, wie mit jeder Runde der Aufstellung mehr und mehr Klarheit in das Problem gekommen ist, indem wesentliche, zuvor fehlende Elemente dazugekommen sind, die für die Lösung des Problems essentiell sind.»

Alois Schläffer MSc, KEM Nachhaltiges Saalachtal

«Während der Aufstellung gab es viele Aha-Momente. Ich war sehr froh, dass es eine Protokollführerin gab, die alles für uns mitdokumentierte. Denn aufgrund der vielen und teils intensiven Eindrücke während der Aufstellung konnte ich mir gar nicht alles Wichtige merken.
Oft macht man sich viele Gedanken zu einem Problem und verstrickt sich darin. Die Aufstellung hilft, Ordnung reinzubekommen und die wesentlichen Elemente wieder in den Vordergrund zu rücken. Und diese wesentlichen Elemente, auch wenn sie oft banal erscheinen, sind der Schlüssel zum Erfolg.»

Lisa Kößlbacher MSc, KEM Nachhaltiges Saalachtal

«Die Aufstellungen gaben den Gedanken ein Bild und den eigenen Gedanken mehr Gewichtung. Die Aufstellung hat Tiefe und Nachdruck hinterlassen.»

Mag. (FH) Norbert Koller, MSc, KEM Energie³

«Aufstellungen machen mit den Themen vertraut, machen diese verständlich, greifbar, erlebbar und spürbar. Die Aufstellungen haben gezeigt, dass die Einbindung der Entscheidungsträger:innen wichtig ist, diese sollten bei den Aufstellungen und Reflexionen anwesend sein. Die Reflexionen haben einige mögliche Maßnahmen aufgezeigt und bringen konkrete Ergebnisse. Es wurde mehr Klarheit bzw. mehr Verständnis für die verschiedenen Verantwortungsträger:innen gewonnen. Die Herausforderungen kommen in wertschätzender Weise zur Oberfläche. Der begonnene Weg bzw. Prozess wird weitergegangen. Weitere Aufstellungen sind erwünscht.»

DI Christian Luttenberger, KEM Grünes Band Südsteiermark

«Die Methode eignet sich gut zur Anwendung in KEMs, allerdings ist die Methode sehr intim, was nicht für jedermann geeignet ist. Jede:r KEM-Manager:in hat Themen bei denen nichts weiter geht. Auch für andere KEMs wäre die Methode hilfreich!»

Mag. Sabine Pommer, MSc, KEM Vöckla-Ager

«Ich war zu Beginn skeptisch, aber es war sehr interessant zu sehen, dass man gefühlt hat, wie es tatsächlich ist. Man kann sich richtig reinversetzen, anfangs wußte ich nicht so recht, aber MITEINANDER wird es uns bewusst. Das sollte man der ganzen BEVÖLKERUNG näher bringen. Habe Interesse mich näher mit dieser Methode zu beschäftigen.
Das Ergebnis dieser Aufstellung gibt mir Motivation, als ein Teil der Region beizutragen, dass es in den nächsten Jahren nicht zu dieser katastrophalen Entwicklung kommt, das gibt mir Kraft mich dafür einzusetzen und gemeinsam wirklich viel zu erreichen.»

Mag. Joachim Friessnig, KEM Ökoenergieregion Fürstenfeld.

Erkenntnisse zur KEM als Institution | Aufgaben des KEM-Managements

Im Zuge der Bearbeitung der 13 harten Nüsse in den KEMs wurden uns als Aufstellungsleiter:innen viele Aspekte rund um die Rolle und das Selbstverständnis der KEMs und der KEM-Manager:innen transparent, die wir hier gerne vorstellen:

Klima und Energie als hoch dynamische Themenfelder

Klima und Energie sind aufgrund der starken Zunahme des Energieverbrauchs und der gleichzeitig globalen Erfordernisse zur raschen Erreichung der Klimaziele ein dynamisches Themenfeld. Die Technologien sowie Organisationsstrukturen im Bereich der erneuerbaren Energien entwickeln sich rasch und dynamisch weiter.

KEM-Manager:innen befinden sich unter einem starken Druck

Diese dynamischen Entwicklungen bewirken eine schnelle Weiterentwicklung der Tätigkeitsfelder der KEMs und bringen KEMs und deren Verantwortliche unter einen hohen Erfolgsdruck. KEM-Manager:innen sehen sich einer umfassenden Aufgabenvielfalt sowie hohen Erwartungen und Anforderungen gegenüber.

Fehlende Ressourcen und Rückhalt im Team / eines Teams

KEM-Manager:innen müssen die an sie gestellten Aufgaben in einem geringen Zeitrahmen (Halbtagsstelle) bewältigen. Organisatorisch sind sie meist als Einzelkämpfer:innen unterwegs, da ihnen keine weiteren Personal und Sachressourcen zur Verfügung stehen. Dadurch fehlt der Rückhalt eines Teams und auch die Möglichkeiten, sich anderweitig Unterstützung durch Dienstleister:innen zu holen. Dies schwächt den:die KEM-Manager:in.

Die Rolle des:der KEM-Manager:in ist oft unklar

Die Aufgabenvielfalt, fehlende klare Vorgaben und das Vorhandensein anderer Institutionen mit klimarelevanten Zielen innerhalb derselben Region (Regional-, Leadermanagement, KLAR-Region etc.) erschweren einerseits die Erreichung von Zielen und andererseits auch die Abgrenzung gegenüber diesen Einrichtungen. Dadurch ist die Rolle des:der KEM:Manager:in unklar. Oftmals kämpfen Manager:innen auch mit fehlendem Rückhalt seitens der KEM Betreiber:innen (Bürgermeister:innen), da diese auch sehr oft kraft ihres Amtes in anderen Organisationen verankert sind und eine Aufgaben- und Rollenvielfalt bewältigen müssen.

Unterstützung für neue, unerfahrene KEM-Manger:innen hätte großes Potential

Die Aufgaben des KEM-Managements ist sehr fordernd, manches Mal überfordernd, angesichts der großen Herausforderungen. Insbesondere Manager:innen mit wenig Erfahrung tun sich schwer, sich entsprechend zu etablieren und Anerkennung bei den politisch Verantwortlichen zu bekommen. Die Aufgabenvielfalt und das Einzelkämpfertum kosten viel Kraft. Im Zuge des Projektes zeigte sich, dass die Flucht aus der Aufgabenstellung eine Lösung ist, jedoch eine bessere ist die Unterstützung von neuen, unerfahrenen KEM-Manager:innen durch alteingesessene und erfahrene KEM-Manager:innen, diese Unterstützung wurde dankend aufgenommen.

Vorurteile und Unwissen erschweren die Arbeit in der KEM

Vorurteile und Unwissen von Teilen der Bevölkerung aber auch oft innerhalb der KEM Verantwortlichen gegenüber Klimaschutzmaßnahmen behindern oftmals deren Umsetzung. Dies erschwert die Arbeit des:der KEM-Manager:in.

Der Gesetzgeber kann den raschen Entwicklungen oft nicht schnell genug nachkommen

Zudem kann die Gesetzgebung den raschen Entwicklungen oft nicht schnell genug nachkommen. Dadurch fehlen oftmals übergeordnete fachlich-inhaltliche Regelungen auf Landes- oder Bundesebene wie z.B. Regelungen für Photovoltaikanlagen auf Freiflächen, was die Arbeit vor Ort sehr erschwert.



Empfehlungen der Autor:innen

Basierend auf den im Kapitel „Erkenntnisse der KEM als Institution Aufgaben des KEM-Managements“ genannten Erkenntnissen aus den systemischen Aufstellungen sowie Äußerungen der KEM-Manager:innen haben die Autor:innen Empfehlungen zur Stärkung der KEMs und der KEM-Manager:innen ausgearbeitet:

Klärung der Rolle der KEM innerhalb der jeweiligen Region

Für die erfolgreiche Umsetzung der KEM Maßnahmen braucht es innerhalb der betreffenden Region eine Klärung der Rolle der KEM als Institution sowie eine klare Abgrenzung gegenüber anderen Institutionen mit ähnlichen Zielen.

Stärkung der Position der:des KEM-Manager:in

Um den:die KEM-Manager:in in ihrer:seiner Position innerhalb des regionalen Gefüges zu stärken, empfehlen wir eine Klärung ihrer:seiner Rolle und Unterstützung ihrer:seiner Person durch ein Team bzw die KEM Verantwortlichen. Hier geht es weniger nur um eine fachliche als auch um eine menschlich-organisatorische Unterstützung. Zielführend ist dabei auch eine Unterstützung bei der Selbst-Definition. Dies betrifft insbesondere noch unerfahrene Manager:innen. Erfahrene (auch ehemalige) Manager:innen könnten bei der Stärkung der weniger erfahrenen bzw. der Einsteiger:inenn eine besondere Rolle z.B. im Sinne eines Mentorings einnehmen.

Kollegialer Erfahrungsaustausch unter den KEM-Manager:innen

KEM-Manager:innen haben großen Bedarf nach vertraulichem Erfahrungsaustausch mit anderen KEM-Manager:innen, den sie als sehr fruchtbar empfinden. Dies betrifft insbesondere Fragen im Umgang mit Herausforderungen in KEMs. Als besonders fruchtbar wurde der Austausch unter erfahrenen und weniger erfahrenen Manager:innen (Einsteiger:innen) empfunden.

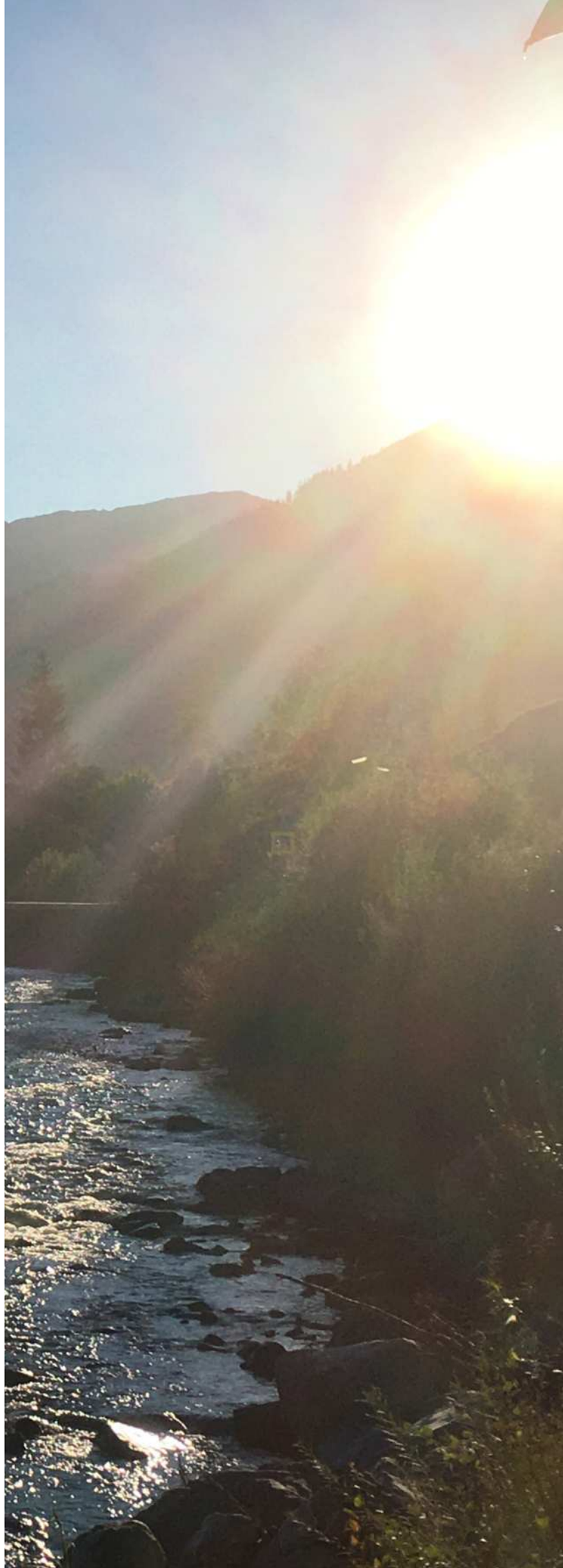
Bedarfsgerechte Weiterbildung für KEM-Manager:innen

Zielführend sehen wir Angebote zur bedarfsgerechten Weiterbildung von KEM-Manager:innen hinsichtlich methodischer Kompetenzen (Capacity Building). Systemische Werkzeuge für die Arbeit in komplexen Strukturen wie den Modellregionen könnten dabei hilfreich sein. Wir empfehlen spezielle Fachinputs und Webinare für die KEM-Manager:innen für den systemischen Umgang in komplexen Situationen.

Systemische Methoden für komplexe Herausforderungen einsetzen

Die Methode der systemischen Aufstellungsarbeit hat sich als Methode zur Bearbeitung komplexer Fragestellungen (harter Nüsse) in KEMs bewährt, das Interesse dafür ist seitens der Projektpartner:innen groß.

Daher sollte diese Methode auch weiterhin angewendet werden. Die Aufstellungsarbeit hat sich als geeignete Methode herausgestellt, um “verdeckte” unsichtbare Phänomene innerhalb der KEM zu erkunden, geeignete Lösungen zu finden und Arbeits- und Zeitpläne zu erarbeiten.



Abbildungsverzeichnis | Fotoquellen

Titelbild: Pixabay
Seite 5: Foto heimaten®
Seite 7: Foto heimaten®
Seite 8, Abbildung 1*, Beispiel einer Aufstellung
Seite 10, Foto Pixabay
Seite 11, Foto Pixabay
Seite 13, Foto Pixabay
Seite 14, Abbildung 2*, Ausgangssituation nachhaltiges Bauen in der KEM
Seite 14, Abbildung 3*, Schlussbild nachhaltiges Bauen in der KEM
Seite 16, Abbildung 4*, Ausgangssituation Sanierung 150 soziale Wohnbauten
Seite 17, Abbildung 5*, Schlussbild Sanierung 150 soziale Wohnbauten
Seite 18, Abbildung 6*, Ausgangssituation Umgang mit PV Anlagen auf hochwertigen Freiflächen
Seite 19, Abbildung 7*, Schlussbild Umgang mit PV Anlagen auf hochwertigen Freiflächen
Seite 20, Abbildung 8*, Ausgangssituation Gemeindeübergreifende PV-Freiflächen-Anlage nachhaltig errichten
Seite 21, Abbildung 9*, Schlussbild Gemeindeübergreifende PV-Freiflächen-Anlage nachhaltig errichten
Seite 22, Abbildung 10*, Ausgangssituation Konflikt um Nahwärme
Seite 23, Abbildung 11*, Schlussbild Konflikt um Nahwärme
Seite 24, Abbildung 12*, Ausgangssituation Geothermie Musterregion
Seite 25, Abbildung 13*, Schlussbild Geothermie Musterregion
Seite 26, Abbildung 14*, Ausgangssituation Ausbau des Radwegenetzes
Seite 27, Abbildung 15*, Schlussbild Ausbau des Radwegenetzes
Seite 28, Abbildung 16*, Ausgangssituation Radfahrer-Maßnahmen partizipativ umsetzen
Seite 29, Abbildung 17*, Schlussbild Radfahrer-Maßnahmen partizipativ umsetzen
Seite 30, Abbildung 18*, Ausgangssituation Begeisterung für Mikro-ÖV schaffen
Seite 31, Abbildung 19*, Schlussbild Begeisterung für Mikro-ÖV schaffen
Seite 32, Abbildung 20*, Ausgangssituation Spannungsfeld Tourismus und Nachhaltigkeit
Seite 33, Abbildung 21*, Schlussbild Spannungsfeld Tourismus und Nachhaltigkeit
Seite 34, Abbildung 22*, Ausgangssituation Einstieg ins KEM-Management
Seite 35, Abbildung 23*, Schlussbild Einstieg ins KEM-Management
Seite 36, Abbildung 24*, Ausgangssituation KEM-weite Innovationsgruppe etablieren
Seite 37, Abbildung 25*, Schlussbild KEM-weite Innovationsgruppe etablieren
Seite 38, Abbildung 26*, Ausgangssituation „Mir san eh schon so supa“ Hinderliche Grundhaltungen auflösen
Seite 39, Abbildung 27*, Schlussbild „Mit san eh schon so supa“ Hinderliche Grundhaltungen auflösen
Seite 41, Foto Pixabay
Seite 43, Foto Pixabay
Seite 44, Foto Christine Bärnthaler
Seite 47, Fotos Christine Bärnthaler Foto Pachernegg, Markus Berchtold privat, Christian Luttenberger privat
Rückseite, Foto Pixabay

*Abbildungen eigene Bearbeitung heimaten® 2021

Anhang

Fragenkatalog zur Evaluierung der harten Nüsse

SIKAlp

powered by klima+ energie fonds

Klima- und Energie-Modellregionen
Wir gestalten die Energiewende

Evaluierung der harten Nuss

Name der KEM	
Name (und Funktion) des Fallbringers / der Fallbringerin	
Titel (Thema) der harten Nuss	
1. Was ist die **Ausgangssituation** (Kurzbeschreibung in 3-4 Sätzen)?	
2. Wichtige weitere **Hintergrundinformationen**	
3. Welche **Bedeutung** hat die Lösung der Harten Nuss für die KEM auf einer Skala von 1 (nicht wichtig) bis 10 (sehr wichtig)?	
4. Was wurde bereits zur **Lösung** der harten Nuss unternommen (Vergangenheit)	
5. Welche **Auswirkungen** hat die momentane Situation?	
A. Welchen **Vorteil** und welche **Chance** hat die harte Nuss? Für wen?	
B. Welche **Nachteile** und **Risiken** hat die harte Nuss? Und für wen?	
6. Welche **Werthaltungen** bzw. **kulturellen Grundhaltungen** (Glaubenssätze, Haltungen, Mentalitäten) unterstützen die harte Nuss? Von wem?	
7. **Betroffene**: Wer ist beteiligt bzw. ist Teil des Problems / der Lösung? Welche Umweltbedingungen gibt es? Wer hat Nutzen und wer hat Schaden? (direkt und indirekt, auf wen hat es eine Auswirkung)	
8. **Geografische Abgrenzung**: Welche Grundstücke / Ortschaften / Teilregionen sind betroffen?	
9. Welche **Auswirkungen** hat das gewünschte Ziel / der Idealzustand? Was wäre wenn das Projekt umgesetzt wäre? (**Wunderfrage**)	
10. Welche **Lösungsperspektiven** / Ansätze / Ideen / Möglichkeiten / Chancen gibt es (Zukunft)?	
11. Welche **Ressourcen / Mittel** stehen für die Lösung zur Verfügung?	
12. Welche Mittel wären **notwendig**?	
13. Wie lautet das konkrete **Anliegen?**	
14. Was sind die **wesentlichen Elemente** für den Start der Aufstellung?	
15. Weitere Anmerkungen	

Impressum

Herausgeber
Verein SIKAlp
Wies 929, A-6867 Schwarzenberg
https://tinyurl.com/SIKAlp | sikalp@heimaten.com
ZVR-Zahl 1174772129
Vereinsobmann: Mag. DI Markus Berchtold Ph.D.

Graphik
Ines Feurstein, heimaten®, Ingenieurbüro für Raumplanung, Schwarzenberg

Finanziert durch
Österreichischer Klima- und Energiefonds
Leopold-Ungar Platz 2 Stiege 1/4.OG / Top 142, 1190 Wien
https://www.klimafonds.gv.at/

Autor:innen



Mag. Christine Bärnthaler, Graz
Büro für Regionalentwicklung in Graz - Gründerin und Geschäftsführerin seit 2005| Studienabschluss Diplomgeographie mit Schwerpunkt Regionalforschung | Fortbildung in Dialogisch-Systemischer Aufstellungs- und Rekonstruktionsarbeit (DsA) | Systemisches Projektmanagement | Moderatorin | Supervisorin (ÖVS) | Unternehmensberaterin | WBA zertifizierte Erwachsenenbildnerin.
christine.baernthaler@ainet.at, www.bärnthaler.at



Mag. DI Markus Berchtold Ph.D., Schwarzenberg
Studienabschlüsse in Internationale Unternehmensführung sowie Raumplanung, Doktorat in Geographie. Gründer und Geschäftsführer von heimaten® 2005 | Ingenieurbüro und allgemein beeideter und gerichtlich zertifizierter Sachverständiger für Raumplanung | Unternehmensberatung | Systemische Prozessbegleitung.
markus.berchtold@heimaten.com, www.heimaten. com



DI Christian Luttenberger, St. Margarethen an der Raab
KEM-Manager Grünes Band Südsteiermark |Gründer und Geschäftsführer Energieregion Oststeiermark GmbH | Energieberater | Mediator | Moderation, systemische Aufstellungsarbeit, systemisches Projektmanagement | Studienabschluss Energie- und Umwelttechnik
christian.luttenberger@erom.at, www.erom.at

Praxisleitfaden

KEM Nussknacker

Februar 2022

ISBN 978-3-9502465-2-0

Dieser Leitfaden wurde im Rahmen des KEM Leitprojektes „KEM Nussknacker – Schwierige Herausforderungen in KEMs mit systemischen Aufstellungen angehen“ des österreichischen Klima- und Energiefonds erstellt.

