



Praxisleitfaden

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



KEM Leitprojekt C239560

„Stark mit System - Stärkung des:der KEM-Managers:in durch systemische Impulse“



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>6</b>
2.1	VORWORT.....	6
2.2	WARUM WIR DIE METHODE DES SYSTEMISCHEN COACHINGS UND DER SYSTEMISCHEN AUFSTELLUNGSARBEIT VERWENDEN .....	7
2.3	KLIMA- UND ENERGIE MODELLREGIONEN – KEMs.....	8
2.4	TEILNEHMENDE KEMs.....	9
<b>3</b>	<b>STATEMENTS DER BETEILIGTEN KERN-KEM-MANAGER:INNEN .....</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>DIE BASIS: AUF WAS WIR AUFBAUEN UND WIE WIR VORGEGANGEN SIND.....</b>	<b>17</b>
4.1	GRUNDANNAHMEN UND HALTUNGEN IN DER SYSTEMISCHEN BERATUNG .....	17
4.2	DIE METHODE - SYSTEMISCHE COACHINGS UND SYSTEMISCHE STRUKTURAUFSTELLUNGEN.....	19
<b>5</b>	<b>THEMEN UND ERKENNTNISSE AUS DEN 48 COACHINGS.....</b>	<b>27</b>
5.1	AUFGABEN / HERAUSFORDERUNGEN .....	27
5.2	WÜNSCHE / ZIELE .....	28
5.3	IDEEN / LÖSUNGEN .....	28
5.4	AUFARBEITUNG DER AUFSTELLUNGEN IN DEN COACHINGS.....	29
<b>6</b>	<b>THEMEN UND PROZESSE DER SYSTEMISCHEN AUFSTELLUNGEN .....</b>	<b>31</b>
6.1	AUFSTELLUNG 1: BEGEISTERUNG FÜR KLIMASCHUTZ.....	31
6.2	AUFSTELLUNG 2: ROLLE DES:DER KEM-MANAGERS:IN.....	36
6.3	AUFSTELLUNG 3: ZUSAMMENARBEIT DER AKTEUR:INNEN.....	41
6.4	AUFSTELLUNG 4: VERHALTENSVERÄNDERUNG DER BÜRGER:INNEN .....	47
6.5	AUFSTELLUNG 5: BESSERER ZUGANG ZU ENTSCHEIDUNGSTRÄGER: INNEN .....	51
6.6	AUFSTELLUNG 6: KEM-MANAGER:IN, DER:DIE PROBLEME NICHT PERSÖNLICH NIMMT.....	57
6.7	AUFSTELLUNG 7: WIE GELINGT ES, JUNGE MENSCHEN ZU MOTIVIEREN .....	63
6.8	AUFSTELLUNG 8: ZUFRIEDENSTELLENDEN ROLLE IN DER KOOPERATION.....	72
6.9	AUFSTELLUNG 9: LEERSTAND .....	79
6.10	AUFSTELLUNG 10: WIE WIRKEN MEHR MENSCHEN MIT .....	88
6.11	AUFSTELLUNG 11: VERTRETER:INNEN AKTIVER WERDEN.....	97
6.12	AUFSTELLUNG 12: NACHHALTIGES BAUEN UND SANIEREN.....	106



<b>7</b>	<b>LEARNINGS: WAS WIR DARAUS GELERNT HABEN .....</b>	<b>114</b>
7.1	ERKENNTNISSE ZUR KEM ALS INSTITUTION/ AUFGABEN DES KEM-MANAGEMENTS.....	114
7.2	EMPFEHLUNGEN DER AUTOR:INNEN .....	116
<b>8</b>	<b>IMPRESSUM .....</b>	<b>117</b>



## Impressum

### Herausgeber:

Verein SIKAlp, Wies 929, A-6867 Schwarzenberg

<https://tinyurl.com/SIKAlp>

### Autor:innen:

DI Mag (FH) Markus Berchtold Ph.D., DI Christian Luttenberger, Jürgen Sornig BSc

### Graphik:

Pamela Schertler Köss, heimat<sup>®</sup>, Schwarzenberg

### Finanzierung:

Österreichischer Klima- und Energiefonds, Leopold-Ungar Platz 2 Stiege 1/4.OG / Top 142, 1190 Wien

<https://www.klimafonds.gv.at/>

### Titelfoto:

Pixaboy

### Veröffentlichung:

27.02.2024

Dieser Leitfaden wurde im Rahmen des KEM Leitprojektes „Stark mit System – Stärkung des:der KEM-Manager:in durch systemische Impulse“ des österreichischen Klima- und Energiefonds erstellt.



ENERGIEREGION  
OSTSTEIERMARK

Klima- und Energie-  
Modellregionen  
Wir gestalten die Energiewende



# 1 Zusammenfassung

## Hintergrund und Ausgangslage

Das Projekt STARK mit System - Stärkung des:der KEM-Managers:in durch systemische Impulse (kurz SMS) (C239560) greift die Erkenntnisse des Leitprojektes Nussknacker (C072836) über die vielfache Überforderung des KEM-Managements und die empfundene Handlungsunfähigkeit bei der Umsetzung mancher KEM-Maßnahmen auf. Blockierende, teils schwer fassbare Situationen versperrten den Weg zu 100% erneuerbarer Energie. Die Gründe für die Blockaden bei der Lösung schwieriger Herausforderungen sind komplex und betreffen den:die KEM-Manager:in auch persönlich. Mit den herkömmlichen Methoden konnten teilweise ambitionierte Ziele bisher nicht erreicht werden.

## Projektbeschreibung und Ziele

Ziel des Projektes STARK mit System war die Stärkung des:der KEM-Managers:in, indem das systemische Bewusstsein sowie die systemischen Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Herausforderungen im Tun geschult werden. Acht regelmäßige Coachings sowie zwei Aufstellungs-Workshops vor Ort pro Kern-KEM sollten die Komplexität des Systems offenlegen und dadurch die Problemlösungskompetenzen erhöhen. Der:die KEM-Manager:in wurde durch die circa monatlichen Coachings Schritt für Schritt für die Lösung der Herausforderungen vorbereitet und fachlich begleitet. Im Rahmen der Aufstellungen vor Ort wurden konkrete Lösungsschritte für den:die KEM-Manager:in emotional getestet und bestehende hinderliche Muster aufgelöst. In den darauf folgenden Coachings wurde die konkrete Umsetzung der Erkenntnisse aus der systemischen Aufstellung fachlich begleitet und zu einem Abschluss geführt. Die Erkenntnisse wurden in diesem Leitfaden zusammengefasst und unter allen KEMs in Österreich verbreitet.

## Projektaktivitäten

- 1) **Kick-Off Workshop** (März 2023)
- 2) **Coaching** (März 2023 – Jänner 2024)  
Acht monatliche Online-Coachings mit jedem:jeder Kern-KEM-Manager:innen zur Schulung des systemischen Bewusstseins, sowie der systemischen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Ermittlung der aktuellen Problemstellungen, zur Beratung bei der Lösung der Problemstellungen und zur Reflexion der Aufstellungen.
- 3) **Aufstellungsworkshop - Lösungsszenarien entwickeln** (Juli-Aug 2023)  
Pro KEM ein eintägiger systemischer Aufstellungsworkshop zur Bearbeitung von zwei aktuellen Herausforderungen der KEM-Manager:innen und Entwicklung von Lösungsszenarien in jeder beteiligten Kern-KEM.
- 4) **Erstellung Leitfaden "STARK mit System"** (Nov 2023-Jan 2024)  
Erstellung eines Leitfadens für KEM-Manager:innen mit Handlungsanleitungen und Ergebnissen der bearbeiteten Problemstellungen unter Einbindung der KEM-Manager:innen.



## 5) Verbreitung (Jan - Feb 2024)

Halbtägiger österreichweiter Online-Praxisworkshop für KEM-Manager:innen, Verteilung des Leitfadens, Newsletter.

### Projekterkenntnisse

Das Projekt zeigt den enormen und vielseitigen Leistungsdruck auf, unter welchem die KEM-Manager:innen stehen. Es bestehen hohe Erwartungen außerhalb des vereinbarten Arbeitsauftrages, von Außen von den Gemeinden und der Bevölkerung, sowie von dem:der KEM-Manager:in selbst. Die Herausforderungen durch den Klimawandel wachsen und verändern sich laufend. Die Folge ist eine Überforderung und Überlastung und in weiterer Folge eine hohe Fluktuation. Es gilt die Persönlichkeit des:der KEM-Manager:in in seiner:ihrer Entwicklung zu fördern und seine:ihre Position zu stärken. Eine Klärung des Rollenbildes sowie eine Verbesserung der Rahmenbedingungen dient der notwendigen Stärkung des:der KEM-Manager:in.

## 2 Einleitung

### 2.1 Vorwort

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

**Der vorliegende Praxisleitfaden soll KEM-Manager:innen Werkzeuge an die Hand geben, um neuartige Lösungswege für bekannte oder mögliche komplexe Herausforderungen in seiner/ihrer Region zu finden. Oftmals müssen KEM-Manager:innen alleine agieren; der Leitfaden zeigt auf, dass sie mit ihren Herausforderungen nicht alleine sind und Lösungen möglich sind. Die Leser:innen erfahren, welche Vorteile und welchen Mehrwert ein Coaching, sowie die Aufstellungsarbeit in KEMs mit sich bringen und wie sie diese in ihrem Arbeitsumfeld einbauen können.**

Ausgangsmotivation des Autor:innenteams war es, die KEM-Manager:innen bestmöglich zu unterstützen und gleichzeitig eine ganzheitliche Methode in der Regionalentwicklung partizipativ weiter zu entwickeln, um einen Beitrag zur Erreichung der Klimaschutzziele zu leisten.

Eine KEM-Region ist ein komplexes System, welches 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. Für manche KEM-Manager:innen bzw. Repräsentant:innen war das Thema „systemisches Coaching“ und „systemische Aufstellungsarbeit“ ein völlig unbekanntes Gebiet. Keine der Kern-KEMs hatte 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 und ihre wertvollen Rückmeldungen einen wichtigen Beitrag zur Lösung von konkreten Herausforderungen und zur Erstellung dieses Leitfadens geleistet haben. Beim Fördergeber – dem österreichischen Klima- und Energiefonds – bedanken wir uns für die Ermöglichung dieses Projektes.**

*Markus Berchtold, PhD.*

*Christian Luttenberger*

Schwarzenberg, St. Margarethen an der Raab, im Februar 2024

## 2.2 Warum wir die Methode des systemischen Coachings und der systemischen Aufstellungsarbeit verwenden

Eine KEM-Region ist ein komplexes System mit einer komplexen und herausfordernden Aufgabenstellung: der klimaschonenden Versorgung der jeweiligen Region mit zu 100 % erneuerbarer Energie.

Im Bewusstsein, dass die verschiedenen Aspekte miteinander zusammenhängen und in Beziehung stehen, also die alleinige Betrachtung eines einzelnen Elementes bisher zu keiner passenden Gesamtlösung geführt hat (wir bearbeiten nur ungelöste Herausforderungen), ist eine Gesamtbetrachtung des Systems notwendig. Die systemische Herangehensweise trägt diesem Umstand Rechnung.

Die systemische Beratungsarbeit hat die nachhaltige Verbesserung der Gesamtsituation im Blick. Das systemische Coaching hilft dem:der KEM-Manager:in die Wechselwirkungen seiner:ihrer Person mit seinem:ihrer Umfeld (interpersonal) und die Veränderungen seiner:ihrer eigenen Persönlichkeit (intrapersonal) zu erfassen und weiterzuentwickeln. Im Zuge der systemischen Strukturaufstellungen wurden je KEM-Manager:in zwei sehr wesentliche Themen unter Beziehung von weiteren Personen systemisch betrachtet und gemeinsam an einer Lösung der konkreten Fragestellungen gearbeitet.

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 nur verdeckt von dringenderen und lauterer Bedürfnissen. Ebenso erfolgt durch diese Vorgangsweise eine Zentrierung der Lösungssuche auf den eigenen Einflussbereich und vermeidet damit, dass nur Wünsche und Aufforderungen an „die Anderen“ formuliert werden, was in dieser und wohl auch anderen Methodiken keine brauchbaren Ergebnisse liefern würde.

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 dies aber nur die Ausgleichsbewegung für die vorhandene systemische Störung, mit dem Ziel das Gleichgewicht wiederherzustellen. 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, die beste Beziehung zu finden und die Aufstellung liefert gleichzeitig die dafür

erforderlichen Bedingungen. Es wird in dieser Methodik herausgearbeitet, woran es liegt, dass es bisher nicht geklappt hat und was dafür notwendig ist, dass es besser wird.

Wichtig ist eine breite Zustimmung zur Wichtigkeit eine Lösung zu finden, die alle Elemente des Systems miteinbezieht und so gute Kompromisse auszuhandeln. Die Systemtheorie hebt auch hervor, dass „gute“ Lösungen immer auch subjektiv sind. Gegner:innen der Umsetzungsmaßnahmen werden selten wirklich zufrieden mit der Lösung sein (gerade wenn das Ziel quasi radikal ist mit 100% erneuerbare Energie). Die Einbeziehung aller Elemente eines Systems ist aber eine Basis für nachhaltige dauerhafte Lösungen, für die es gilt, für jedes Element eine bestmöglich zufriedenstellende Situation zu erarbeiten.

Durch eine gute Reflexion und Dokumentation der wesentlichen Erkenntnisse wird die Voraussetzung dafür geschaffen, das Coaching und die Strukturaufstellung in einen Aktionsplan überzuführen. Zeit- und Arbeitsplan, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten können so wie in jedem Projekt herausgearbeitet werden.

Mit der systemischen Betrachtung werden die sozialen und emotionalen Beziehungen zwischen den Mitgliedern / Elementen des Systems sichtbar, verstehbar und in ein Miteinander gebracht. Will man also Bewusstsein für ein Thema schaffen oder möglichst breite Akzeptanz und Trägerschaft einer Vorgangsweise erreichen, so eignet sich dafür insbesondere die Methode der Strukturaufstellung sehr gut. Alle dafür notwendigen Aspekte werden den Anwesenden durch die Aufstellung sehr klar und intensiv sichtbar und spürbar deutlich gemacht. Ein tiefes Verständnis und Bewusstseinsbildung wiederum sind die Basis für Beteiligung und Motivation zur Mitarbeit in KEMs.

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.

## 2.3 Klima- und Energie Modellregionen – KEMs<sup>1</sup>

Die österreichischen Klima- und Energie-Modellregionen verfolgen das Ziel, die Abhängigkeit von teuren Gas- und Erdölimporten zu reduzieren und stattdessen sauberere Energiegewinnung aus Sonne, Wind, Wasser und Bioenergie aus der Region zu forcieren. Dabei sollen sie Vorbilder für andere Regionen werden. Die langfristige Vision lautet: 100% Ausstieg aus fossiler Energie.

Zentrales Element jeder Modellregion ist ein:eine 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

---

<sup>1</sup> Quelle: <https://www.klimaundenergiemodellregionen.at/>

Klima- und Energie-Modellregionen sind ein Programm des Klima- und Energiefonds Österreichs. Im Rahmen des Programms werden regionale Klimaschutzprojekte und das regionale Modellregionsmanagement kofinanziert.

## 2.4 Teilnehmende KEMs

### 2.4.1 Teilnehmende Kern-KEMs

Als Kern-KEMs wurden im Projekt operativ beteiligte Regionen bezeichnet, bei denen Herausforderungen durch Coachings und 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 involviert:

- KEM Ökoenergieregion Fürstenfeld, KEM Manager Joachim Friessnig (Steiermark)
- KEM Gabersdorf-Schwarzautal, KEM Manager Ing. Wolfgang Kubassa (Steiermark)
- KEM Klimafreundlicher Naturpark Almenland, KEM Manager Mag. Martin Auer (Steiermark)
- KEM Westliches Mittelgebirge, KEM Managerin Denize Scheerer/ Myriam Zocchi (Tirol)
- KEM Lechtal-Reutte, KEM Manager Florian Strigl M. Eng. (Tirol) (Kern-KEM von 04.05.2023 – 12.01.2024)
- KEM Zukunft Stubaital, KEM Manager Mag. Roland Zankl (Kern-KEM von 13.06.2023 - 14.02.2024)

### 2.4.2 Teilnehmende Info-KEMs

Folgende 17 Info-KEMs waren im Projekt durch Know-How Transfer beteiligt. Die KEM-Manager:innen nahmen an Veranstaltungen teil und brachten sich dort ein:

- KEM Vorderwald, KEM Managerin Monika Forster (Vorarlberg) (ehemals Kern-KEM von 15.02.2023 – 04.05.2023)
- KEM Oberes Liebochtal, KEM Managerin Birgit Birnstingl-Gottinger BSc (Steiermark) (ehemals Kern-KEM von 04.05.2023- 13.06.2023)
- KEM Nockberge und die Um-Welt, KEM Manager Ing. Ernst Egger (Kärnten) (ehemals Kern-KEM von 15.02.2023 – 04.05.2023)
- KEM 10vor Wien, KEM Managerin Karin Schneider (Niederösterreich)
- KEM Biosphärenpark Großes Walsertal, KEM Manager Andreas Bertel (Vorarlberg)
- KEM Energieregion Wechselland, KEM Manager Ing. Johannes Oswald (Steiermark)
- KEM Wein- und Thermenregion Südoststeiermark, KEM Manager Ing. Robert Frauwallner (Steiermark)
- KEM Wirtschaftsregion mittleres Raabtal, KEM Managerin Katharina Sommer (Steiermark)



- KEM Nachhaltiges Saalachtal, KEM Manager Alois Schläffer MSc (Salzburg)
- KEM Oberes Feistritztal, KEM Managerin Julia Kreimer, BSc (Steiermark)
- KEM Netzwerk Südost Gemeindeverband GmbH, KEM Manager DI Stefan Flucher (Steiermark)
- KEM Grünes Band Südsteiermark, KEM Manager DI Christian Luttenberger (Steiermark)
- KEM Energie- Erlebnisregion Hügelland, DI Michael Lamprecht (Steiermark)
- KEM Lungau, KEM Manager Georg Macheiner, MSc (Salzburg)
- KEM Gnas – St. Peter am Ottersbach, KEM Managerin DI (FH) Anna Kranz (Steiermark)
- KEM Vöckla-Ager, KEM Managerin DI Dr. Sybille Chiari (Oberösterreich)



### 3 Statements der beteiligten Kern-KEM-Manager:innen

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

#### ***KEM Managerin Westliches Mittelgebirge Deniz Scheerer***

*“Das Projekt SMS hat einen guten Aufbau, fachlich, thematisch und vom Ablauf her. Die vier Coachings vor und nach der Aufstellung fand ich gut.*

*Meine Empfehlung an andere KEM-Manager:innen ist, nicht so viel auf die Erwartungen anderer zu setzen, z.B. Schule, Gemeindemitarbeiter:innen, sondern sich fokussiert an den eigenen Aufgaben als KEM-Manager:in zu orientieren: Umsetzung der Maßnahmen in der KEM-Region. Man sollte außerdem darauf achten, Sachbearbeiter:in zu bleiben, das heißt sich nicht instrumentalisieren zu lassen und klare Abgrenzungen vorzunehmen.*

*Meine Empfehlung an andere KEM-Manager:innen ist, sich in Erinnerung zu rufen, dass man keine Schuld am Klimawandel trägt und ihn auch nicht alleine lösen kann und muss. KEM-Manager:in ist ein Job.*

*Meine Empfehlung an andere KEM-Manager:innen ist, sich von außen den eigenen Wert als KEM-Manager:in aufzeigen und dokumentieren zu lassen.*

*Ich sehe KEM-Manager:in auch als Sprungbrett für einen neuen Job. Der Umgang mit Komplexität, Eigenständigkeit und Projektmanagement ist sehr wichtig.*

*In der Aufstellung spürte ich Erwartungen, die andere an den:die KEM-Manager:in haben, die ich eigentlich nicht erfüllen will. Ich möchte nur meine eigenen Erwartungen erfüllen.*

*Gemeinsam ist man stärker. Mir fehlte das Team, mit dem ich mich absprechen kann und wir uns gegenseitig bereichern können. Oft habe ich einen anderen KEM-Manager angerufen, er war wie mein Mentor, doch jemand für das Kleinzeug fehlte mir, für den kurzfristigen Austausch. Es ist entlastend zu wissen, dass ich nicht alleine bin und ich jemanden drüber schauen lassen, sich gegenseitig unterstützend durch eine frische Meinung eines:einer anderen.*

*Ich erfülle gerne die Erwartungen anderer, doch mein eigener Anspruch ist mir wichtiger als der anderer, das wurde mir mit der Aufstellung bewusst. Es zeigte sich, dass die Anerkennung von außen nie befriedigt werden kann – schon gar nicht von den Entscheidungsträger:innen.*

*Die persönlichen Rückmeldungen nach der Aufstellung haben mich sehr berührt. Das waren Menschen mit denen ich lange Zeit zusammengearbeitet habe. Sie waren sehr wertschätzend. Ich bin nicht nur KEM-Managerin, sondern auch eine Person. Die Aufstellungen waren sehr bereichernd. Dies ist jedem zu empfehlen.*



*Die Aufstellungen waren zum richtigen Zeitpunkt, ich bin angestanden, mehr persönlich als fachlich, etwas hat gefehlt. Die Aufstellung hat mich unterstützt, sie hat mich persönlich gestärkt, mir mehr zuzutrauen und neue Wege zu gehen.*

*Verletzlichkeit macht mir keine Angst. Ich strebe nach Weiterentwicklung und Input. Aufstellungen bringen immer was Neues, darüber kann ich nachdenken, das kann ich gut annehmen und nach diesem Input streben. Ich kann persönlich wachsen.“*

### **KEM Manager Zukunft Stubaital Roland Zankl**

*„Die Aufstellungen waren sehr sehr spannend und cool. Ich kann mir nicht erklären, wie es genau funktioniert. Die Ergebnisse zeigen, wie ich die Sache selber sehe. Ich sehe, dass ich noch mehr versuchen muss, mich an die Situation anzupassen.*

*Die Rückmeldungen der Teilnehmer:innen zur Aufstellung waren sehr gut. Eigentlich sollten die Politiker:innen auch eine Aufstellung durchführen.*

*Die Aufstellung war ein erster Schritt, ich habe viel mitgeschrieben, die nächsten Schritte gehe ich alleine.*

*Ich möchte etwas erreichen und bewegen. Wie kann ich mit der Situation besser umgehen, die Aufstellung zeigt mir einen Weg auf. Ich muss mehr in die Kommunikation gehen.*

*Unser Problem in den KEMs: wir haben mit einzelnen Ansprechpartner:innen zu kämpfen, denen ein Verständnis für die Dringlichkeit im Umgang mit dem Klimawandel sowie für die Technik fehlt, sie achten nur auf die Wiederwahl.*

*Ein Problem ist, wenn der:die Bürgermeister:in nur die eigene Gemeinde sieht, dadurch werden regionale, kooperative Lösungen fast unmöglich.*

*Das Vertrauen zwischen KEM-Manager:in und Berater:in ist essentiell für den Erfolg der Beratung.*

*Für die Kooperationen und das Miteinander ist es wichtig, dass negative Gefühle ausgedrückt werden, damit eine Kooperation gut gelingen kann. Der Schlüssel zum Erfolg ist die Auflösung der negativen Gefühle.*

*Für die Kooperation ist eine Grundhaltung von unten nach oben wichtig. Der:die KEM-Manager:in muss diese Grundhaltung verinnerlichen.*

*Wenn die Einladung zur Wertschätzung ausgesprochen wird, dann entsteht eine Bewegung. Wichtig ist die aktive Einladung durch den:die KEM-Manager:in. Auch die Kooperationspartner:innen brauchen Wertschätzung, Erfolgserlebnisse können daraus entstehen.*

*Der:die KEM-Manager:in muss nicht immer die gleichen Werte und Ziele haben wie die anderen Menschen. Es geht um das Kommunizieren und jede:r holt sich die Wertschätzung wo anders. Wichtig ist auf Augenhöhe mit den Partner:innen zu sein.*

*Wenn ein Element sich bewegt, bewegen sich die anderen auch.*



*Projekte sind sachlich und niemals ohne Akteur:innen. Projekte brauchen das persönliche Wachstum der Akteur:innen.*

*Die persönliche Entwicklung gibt dem:der KEM-Manager:in als Mensch Kraft. Die persönliche Entwicklung braucht Mut, gleichzeitig stärkt Mut den:die KEM-Manager:in in seiner:ihrer persönlichen Entwicklung.*

*Auf Emotionen können die Menschen stärker und länger zurückgreifen als auf kognitive Informationen.“*

### **KEM Manager Lechtal Reutte Florian Stringl**

*„Die Erwartungen von mir an mich selbst sind sehr hoch, da fällt mir das Abschalten schwer. Das Coaching half mir einen Weg für einen besseren Ausgleich zu finden.*

*Im Coaching wurde mir sichtbar, dass mir die Freude am Tun abhanden gekommen war, jetzt habe ich wieder mehr Zuversicht.*

*Als KEM-Manager arbeite ich alleine meine Aufgaben ab. Es wäre angenehm, wenn ich eine:n Arbeitskollegen:in hätte, mit dem:der ich mich täglich austauschen könnte. Das Coaching hilft mir meine Tätigkeit zu reflektieren.*

*Die Aufstellungsarbeit ist eine coole Methode, das ganze Thema tiefgründiger zu betrachten, nicht nur zu reden. Ob die Menschen so offen sind und die Methode im Alltag verwenden wollen, ist eine andere Frage. Ziel müsste es sein, so viele Sitzungen wie möglich so abzuhalten.*

*Die Aufstellungen sind eine Abwechslung zum üblichen Sitzen am Tisch. Es muss nicht immer eine Aufstellung sein, sondern wenn die Leute zu einem Termin kommen, sollen auch die Gefühle abgeholt werden. Das mache ich mit meinen engsten Kollegen:innen, aber nicht mit allen Sitzungsteilnehmer:innen. Dann hätte man gleich eine andere Ebene, doch das geht in unserer Gesellschaft nicht. So nahe ist man sich doch nicht.*

*Die Aufstellung zeigt, wie man die Leute erreichen kann. In der Realität kommen tendenziell immer die Gleichen und die sind schon auf Schiene. Die Mentalität der anderen zu erreichen und die Haltungen aufzubrechen ist schwierig. Sich in ihre Perspektiven hineinzusetzen und deren Entscheidungsmechanismen kennen zu lernen ist wichtig.*

*Die anderen Teilnehmer:innen haben die Aufstellungen auch spannend gefunden. Für einzelne war es ein einschneidendes Erlebnis, welches sie in ihrem beruflichen Alltag auch einsetzen wollen.*

*Der Unterschied zum Computer ist das Herz. Auf sich selbst hören und in sich hineinfühlen, sich in andere Menschen hinzuversetzen. Früher hat man sich viel mehr im Gasthaus getroffen und sich ausgetauscht, jetzt meist über Social Media, die Emotionen hinter Nachrichten gehen verloren.*

*Im ersten Moment habe ich nur darüber gelesen und konnte mir nicht wirklich vorstellen, dass es so tiefgründig wird. Ich bin froh, dass wir das so durchgezogen haben.*



*Wir sind ganz offen im Kreis gesessen, keine:r hatte das Gefühl, nicht ebenbürtig zu sein. Es wurde eine große Wertschätzung sichtbar. Es kommt Gutes heraus, etwas anderes als gedacht. Die Menschen haben sich so angenähert.*

*Die Gemeinden unterstützen den:die KEM-Manager:in solange es nicht weh tut, oder es zu aufwendig ist. Ich habe das Gefühl, dass der:die KEM-Manager:in in der Region der treibende Motor sein muss, ansonsten geht nichts weiter. Dabei sollte jeder:jede auf die eigenen Aufgaben schauen, und diese nicht nur der KEM umhängen.*

*Es geht voran, aber zu langsam, die Gemeinden sollten mehr in die Pflicht genommen werden. Jetzt ist das Engagement auf Gemeindeebene freiwillig. Jetzt wird ein:e Manager:in angestellt und die Gemeinden lassen diese:n halt wursteln.“*

### **KEM Manager Ökoenergieregion Fürstenfeld Joachim Friessnig**

*„Bei den SMS-Coachings habe ich gelernt, dass es im System immer eine Reihe von „Faktoren“ gibt, die von mir „übersehen“ werden. In diesen liegt aber oft eine Lösungsmöglichkeit verborgen.*

*Durch die Aufstellung wird dann erst die wahre Komplexität der Probleme bewußt und man erkennt oft entscheidende Abhängigkeiten, die man unbewußt ignoriert oder gar verdrängt hat. Verändert man dann manchmal nur Kleinigkeiten im Zugang, ergeben sich zwangsweise neue Wege, die auch neue Strategien eröffnen.*

*Über das Coaching konkreter Fälle bin ich zu einer Selbstreflexion gekommen, die mir in meiner Rolle als KEM Manager sehr weitergeholfen hat.*

*Im Umgang mit säumigen Auftragnehmern:innen, muss man die Zeichen der Zeit nüchtern erkennen und lesen und früher die Reißleine ziehen und nicht nur die freundschaftlichen Beziehungen in Beauftragungen wie das goldene Kalb vor sich hertragen. Man muss auf die nüchterne professionelle Ebene zurückkehren.*

*In der Frage, wie man Bürgermeister:innen dazu motiviert, engagiert mitzuarbeiten, soll der:die KEM-Manager:in diese Situation nicht überbewerten und Verständnis für die Bürgermeister:innen haben, die tatsächlich oft überfordert sind. In der nächsten Bürgermeister:innen-Gesprächsrunde sollte offen das Problem angesprochen werden.*

*Im Umgang mit der Möglichkeit, zusätzliche Projekte (z.B. Leitprojekte, Klimaschulen, ...) im Rahmen des Klima- und Energiefonds einzureichen bzw. daran mitzuarbeiten, ohne dass die zeitlichen und physisch-energetischen Kapazitäten überfordert werden, ist es bei bereits gut ausgelasteten Kapazitäten wichtig, für das Neue, das in Angriff genommen werden soll, andere Projekte und Vorhaben zurückzustellen.*

*In der Organisation einer großen Energie- und Klima-Veranstaltung, in der es wichtig ist, die Rolle der KEM gut auszufüllen, ist eine klare Abgrenzung der Zuständigkeiten und Festlegung aller Details sehr wichtig, die die KEM betreffen. Vor allem in Kooperation mit externen Partnern.“*



### **KEM Manager KEM Klimafreundlicher Naturpark Almenland Martin Auer**

*„Es ist sehr interessant, „Problemstellungen und -Lösungen“ durch die Methode der „systemischen Aufstellung“ und durch persönliche Coachings zu bearbeiten. Die beiden Aufstellungen in unserer KEM (mit teilweise fremden Personen, die nichts von den Personen, die sie verkörperten, wissen konnten) waren nicht nur für mich sehr erstaunlich, sondern auch für die anderen Beteiligten. Themen, wo ich als KEM-Manager anstehe oder angestanden bin und glaubte, es liegt an mir, zeigten sich als Problem zwischen ganz anderen Personen/Fronten.*

*Für mich war immer wieder wichtig, die Information zu bekommen, sich auf „das Wesentliche“ der KEM zu konzentrieren und nicht Handlanger für viele „Nicht-KEM-Themen“ zu werden. KEM ist genauso ein Job wie jeder andere. Auch sollte man wissen und daran denken, austauschbar zu sein – also nicht unersetzbar zu sein. 😊*

*Es ist sehr wertvoll zu erkennen, dass es Themen gibt, die wichtig sind für die Rolle als KEM-Manager:in und solche, die über diese Rolle hinausgehen. Man muss sich immer den eigenen Verantwortungsbereich bewußt machen und sich auch eigene Grenzen zu setzen, wäre gut.*

*Der:die KEM-Manager:in kann nicht für alle (Umwelt-)Themen verantwortlich gemacht werden. Er:sie leistet seinen:ihren Beitrag, koordiniert, organisiert und führt teilweise auch durch – im Grunde die 10 ausgearbeiteten Themen über 3 Jahre.*

*Ich denke, dass viele KEM-Manager:innen sehr viel aus Überzeugung machen und sehr viel von sich geben und aufopfern. Das ist sehr löblich und eine Tugend, kann aber auch von vielen leider ausgenutzt werden.*

*Geholfen hat mir, sich immer wieder auf die Grundaufgaben zu konzentrieren und diese vor Augen zu führen, sich eine Struktur zurecht zu legen und nicht immer auf Zuruf arbeiten.*

*In dem Team des „Almenland-Büros“ zu arbeiten und auf Personen und Organisationen aus Naturpark, Leader, Tourismus und Almenland Regionsentwicklungs GmbH zugreifen zu können, ist ein Privileg, das wenige KEM-Manager:innen haben. Durch den persönlichen Einsatz aller handelnden Personen werden die Synergien genutzt und sollen in Zukunft noch stärker zusammenlaufen.“*

### **KEM Manager Gabersdorf-Schwarzaual Wolfgang Kubassa**

*„Acht Coachings und zwei Aufstellungen durfte ich für meine Arbeit als KEM-Manager in Anspruch nehmen. Die Begleitung dieser Einheiten habe ich als sehr professionell, einfühlsam, klar strukturiert, abwechslungsreich und zielstrebig erlebt.*

*Gewinnbringende Ergebnisse aus den **Coachings** sind für mich:*

- *Klarheit über meine elf Maßnahmen, deren Schwerpunkte und Ansatzpunkte für die Umsetzung sowie die konkreten nächsten Schritte.*



- Klarheit, was mein Auftrag als KEM-Manager ist und was nicht, ich muss nicht für alles selbst Experte sein – oft reicht es, die richtigen Menschen zusammenzubringen und einen Rahmen aufzumachen.
- Für den Umgang mit der riesengroßen Fülle an Aufgaben über drei Jahre helfen mir eine klare Struktur, Teilziele setzen, grafische Darstellung, Erfolge sichtbar machen, Verbündete ins Boot holen.
- Mut etwas Neues auszuprobieren, von anderen Regionen zu lernen, Best Practice Beispiele nachzumachen, sich zu vernetzen, Fragen zu stellen, ...
- Zuzuhören, was die Menschen in den Gemeinden wirklich brauchen ◊ dadurch wachsen wichtige Beziehung, die für Beratungen ein notwendiges Fundament sind.
- Bestärkung in meiner Rolle und in meinen Aufgaben.

*Ich habe die professionelle freundliche Arbeit im Coaching sehr genossen, die Mischung aus Kollegen:innen in der KEM-Arbeit vor mir zu haben und gleichzeitig einen Coach und trotzdem immer neutral zu bleiben.*

*Ich habe das Gefühl, dass es eine Bereicherung für meine Arbeit war und die Termine wirklich genutzt zu haben und nicht nur für das Protokoll gearbeitet zu haben.*

*Gescheit wäre es, jedes Jahr ein gewisses Ausmaß an Coachings zur Verfügung zu haben, z.B. 5 Coachings als Minimum pro Jahr als Startkapital, um sich einzutunen auf zielgerichtetes effizientes freudvolles Arbeiten und bei Bedarf auch anfragen zu dürfen, um Verlängerung – das gehört eigentlich in das KEM Konzept hinein: Reserviertes Budget für Begleitung, einfach weil es die Qualität hebt.*

*Die **Methode der Aufstellung** ist für knifflige KEM-Fragestellungen sehr hilfreich, weil sie Strukturen und Muster sichtbar macht, sich Unterstützer:innen herauskristallisieren, Hindernisse benennt, bisher unbeachtete Sichtweisen zum Vorschein bringt, alle systemrelevanten Positionen miteinbezieht und Lösungen mit Kopf, Herz und Bauch Platz haben.*

*Herzlichen Dank an alle, die das Leitprojekt „Stark mit System“ initiiert und durchgeführt haben. Ich fühle mich dadurch gestärkt, zuversichtlich und bin mir über meine nächsten Schritte klar.*

***Eine Fortführung bzw. Ausweitung dieses Projektes wäre für zahlreiche KEM-Manager:innen eine große Bereicherung und würde die Qualität der KEM-Arbeit wesentlich steigern.“***



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

### 4.1 Grundannahmen und Haltungen in der systemischen Beratung

#### **Einbettung des:der KEM-Managers:in**

Aus der systemischen Perspektive wird der:die KEM-Manager:in eingebettet in ein System von Strukturen und Mustern. Teil dieses Systems sind die Person des:der KEM-Manager:in an sich, die KEM-Region, die Steuerungsgruppe der KEM, die Politiker:innen und die Bevölkerung, der Klima- und Energiefonds und viele andere. Der:die KEM-Manager:in steht in unterschiedlichen Beziehungen mit diesen, als Partner:in für die Umsetzung der KEM-Maßnahmen, als Auftragnehmer:in oder Auftraggeber:in, als Mitarbeiter:in. Dabei spielen die fachliche Rolle wie auch die eigene Persönlichkeit des:der KEM-Manager:in eine wesentliche Rolle in der Gestaltung der Beziehungen zu den anderen Akteur:innen. Durch die Beachtung von wichtigen Beziehungen im System des:der KEM-Manager:in können die Rahmenbedingungen und Kommunikationsmuster deutlich werden, die das bestehende bzw. das zu lösende Problem stabilisieren. Ziel der systemischen Arbeit ist, die Beziehungen zu den verschiedenen Elementen im System des:der KEM-Manager:in zu hinterfragen und gemeinsam zu verbessern.

#### **Spielregeln des täglichen Arbeitens**

Der Beratungsschwerpunkt liegt in der Betrachtung und Veränderung von Interaktions- und Kommunikationsmustern, durch die eine Problematik aufrechterhalten wird. Solche Muster können als Teil einer 'Organisationskultur' oder als 'implizite Spielregeln' beschrieben werden, die die tägliche Arbeit beeinflussen.

#### **Selbstorganisationsfähigkeit und Selbstbefähigung des:der KEM-Manager:in**

Das System an Strukturen und Mustern wird analysiert und alte dysfunktionale Elemente werden durch neue funktionale ersetzt. Entscheidend dabei ist, dass diese neuen Strukturen und Muster nicht von außen vorgegeben werden können, sondern sich im Zuge der autonomen Selbstorganisation des Systems entwickeln. Die Ressourcen sind bei dem:der KEM-Manager:in oder im System vorhanden. Dies erfordert einen hohen Grad an Selbstreflexion des:der KEM-Manager:in sowie Offenheit gegenüber der Richtung und den Zielen der Veränderungen. Der:die KEM-Manager:in spürt den Wunsch nach Veränderung und formuliert die Aufgabe. Sensibles Wahrnehmen der eigenen Umwelt dient als Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung von konkreten Handlungsschritten.

#### **Multikausale Perspektive auf Herausforderungen**

Eine Lösung, die nur einen Teil der Systemelemente berücksichtigt, wird nicht dauerhaft sein. Es ist notwendig, das Problem aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, wobei jedes Element eines



Systems auch ein Eigenleben führt. Unterschiedliche, teils sich widersprechende Ziele und Bedürfnisse müssen in der Entwicklung einer Lösung berücksichtigt werden. Eine neue Perspektive des:der KEM-Managers:in auf das Problem schafft den Freiraum für eine neue Lösung der Herausforderung.

### **Lösen im Prozess**

Der:die KEM-Manager:in steuert aktiv den Entwicklungsprozess, von der Feststellung des Veränderungsbedarfes (Problembewusstsein) über die Analyse der Kommunikations- und Handlungsmuster und setzt Schritt für Schritt Impulse zur Veränderung. Aus den Rückmeldungen des Systems lernt der:die KEM-Manager:in selbst, seine:ihre Probleme zu erkennen und zu lösen.

### **Dauerndes Lernen durch Erfahrungen**

Der:die KEM-Manager:in lernt aus den angestoßenen Veränderungsprozessen, wie er:sie auf seine:ihre Umgebung wirkt und wie er:sie durch Veränderung seiner:ihrer Person oder Rolle bzw. durch Verbesserung der Beziehungen mit seiner:ihrer Umgebung die Herausforderungen meistern kann. Aus dem Erfahrungswissen werden neue Muster und Wege begangen, anfangs mühsam und im Rahmen einer Aufstellung eingeübt, später in der Realität wiederholt angewendet. Der:die KEM-Manager:in lernt, die Umwelt neu wahrzunehmen, diese neu zu interpretieren und zu verstehen und ihr angemessen zu begegnen. Der:die KEM-Manager:in profitiert von den eigenen Erfahrungen.

### **Selbstreflexion**

Der:die KEM-Manager:in erlebt sich auf der einen Seite als externe:r Beobachter:in seiner:ihrer KEM und auf der anderen Seite ist er:sie sich bewusst, dass er:sie seine:ihre Realität in jedem Moment selbst konstruiert. Ein Pendeln zwischen den Wahrnehmungsperspektiven gilt es also mit diesem doppelten Blick zu spielen - das heißt, beim Umgang mit Systemen muss man zu einem begrifflichen und intellektuellen Apparat werden, stets vom inneren auf den äußeren Blick umschalten und beide aufeinander beziehen. Der:die KEM-Manager:in wird also nicht nur sein:ihr System beobachten, sondern gleichzeitig seine:ihre Beobachtung dessen und damit die eigenen impliziten Konzepte, Motive und Theorien reflektieren, hinterfragen und somit ebenfalls dem Austausch und möglicher Veränderung zugänglich machen.

*Vgl. Markus Hänsel, Der Ordnung halber - Grundlagen der systemischen Beratung, Beitrag in Organisation außer Ordnung: Außerordentliche Beobachtungen organisationaler Praxis, Herausgeber Martin Vogel, Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, 2013, Seite 21-39.*



## 4.2 Die Methode - Systemische Coachings und Systemische Strukturaufstellungen

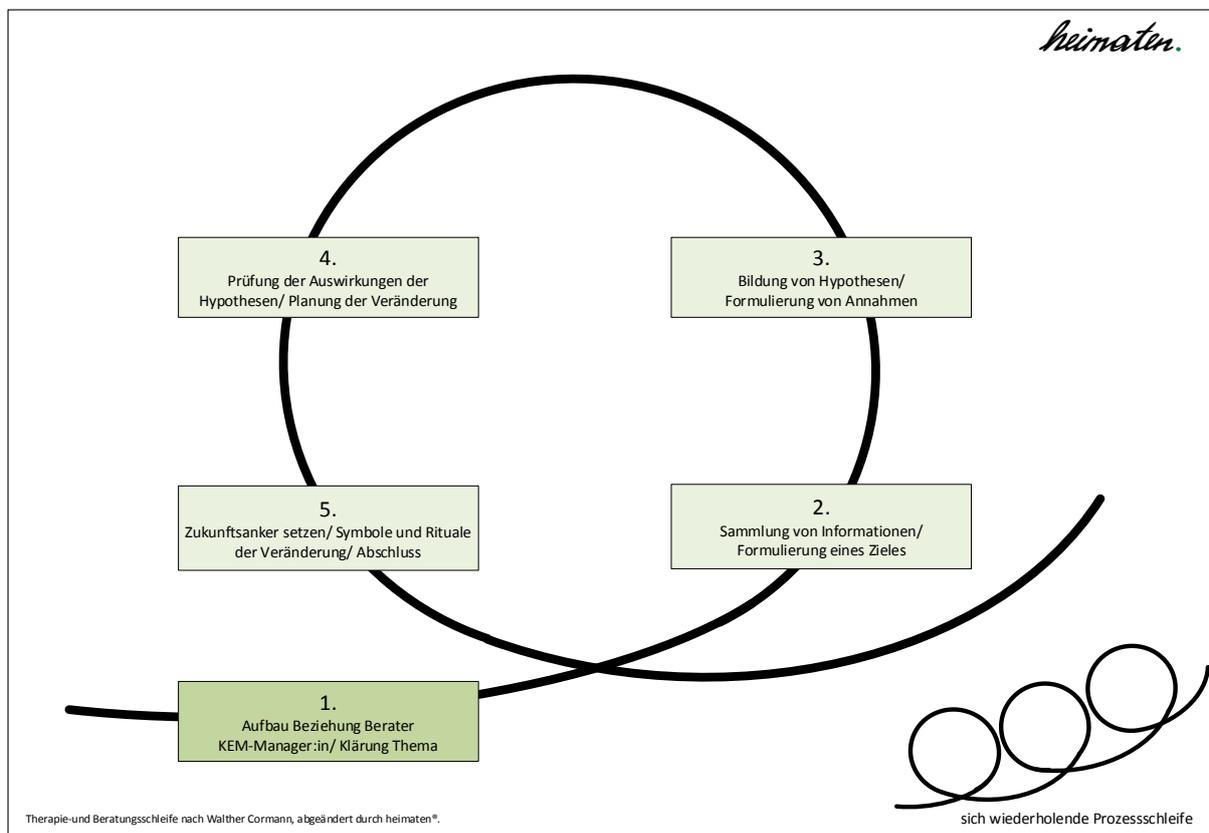
Im Projekt Stark mit System wird der:die KEM-Manager:in mittels zweier sich ergänzender Methoden unterstützt: Systemische Coachings und Systemische Strukturaufstellungen.

### 4.2.1 Systemische Coachings

Systemisches Coaching bezeichnet ein Beratungsformat bei alltäglichen Fragen der persönlichen Lebensführung im beruflichen oder privaten Bereich, die sich auf die gleichen Grundlagen und Methoden beruft wie andere „Systemische Beratungsformate“.

Als Themen systemischer Coachings kommen prinzipiell alle Themen aus lebensweltlichen und arbeitsweltlichen Kontexten in Betracht, mit denen sich Klienten:innen ratsuchend an beratende Personen richten. Dies können beispielsweise sein: persönliche und psychische Belastungssituationen, Konflikte in Teams, Fallbesprechungen, Karriereplanung, Führungshandeln, Produktentwicklung, Organisationsgestaltung. Aufgrund der zahlreichen Kontexte ist das Themenspektrum prinzipiell unbegrenzt. Eine deutliche Abgrenzung ist hingegen zur Psychotherapie notwendig.

#### Beispielhafter Ablauf eines Coachings





### **Phase 1:**

Aufbau einer Beziehung zwischen Berater:in und KEM-Manager:in. Gemeinsam mit dem:der KEM-Manager:in werden die konkreten Herausforderungen bzw. die aktuellen Probleme festgestellt und deren Bearbeitung in der aktuellen Coaching-Einheit fixiert.

Ziel ist es, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und ins Gespräch zu kommen. Dies erleichtert die Einstimmung auf die gemeinsame Arbeit. Die Gesprächsinhalte dienen dabei als Überleitung zu dem, was im Anschluss in der Arbeit wichtig sein soll. Im Groben wird das Ziel der Beratungseinheit definiert, das eigentliche, dahinterliegende Anliegen wird noch nicht thematisiert.

### **Phase 2:**

Sammlung von Informationen und Formulierung eines oder mehrerer Ziele im Umgang mit der Herausforderung.

Das Problem erleben steht in dieser Phase im Vordergrund: es dreht sich alles um das Problem, die Aufgabe selbst. Der:die Berater:in begegnet dieser Gefühlslage mitempfindend. In dieser Phase wird auf das Thema eingegangen und der:die Berater:in startet mit der Problemerkundung und Informationsgewinnung. Dem Thema wird Raum gegeben und gemeinsam mit dem:der KEM-Manager:in beginnt die Erforschung desselben.

Anschließend steht die Erarbeitung von Zielen im Vordergrund. Der:die KEM Manager:in hat jetzt die Möglichkeit aufzuspüren, was er:sie erreichen möchte und welche Entwicklungen, Verbesserungen oder Veränderungen er:sie erreichen möchte. Es wird eine positive Zielformulierung ausgearbeitet. Der Fokus wird auf den wünschenswerten Zielzustand gelegt.

### **Phase 3:**

Bildung von Hypothesen und Formulierung von Annahmen.

Die erarbeiteten Ziele werden hinterfragt, analysiert und bewertet, um in die erstrebenswerten, realistische sowie ausführbare Richtung zu arbeiten. Die zu erwartenden Konsequenzen bei der Erreichung des Zieles werden aufgezeigt und verschiedene mögliche Ausgänge werden bewertet.

### **Phase 4:**

Prüfung der Auswirkung von Hypothesen und Planung der Veränderung.

Der Fokus liegt auf der Erfassung des bestehenden Problems und der Bedeutung der Veränderung durch die Lösung des Problems. Es werden wichtige Schritte für die zielorientierte Veränderung eingeleitet und vorgenommen. Durch diesen Wandel ist eine neue Kraft entfacht, die es ermöglicht, Probleme und Symptome zu bearbeiten und zu lösen. Das bedeutet nicht, dass alle Probleme gelöst sind, aber man besitzt nun die Fähigkeit in Problemlagen anders zu denken und zu handeln.



## Phase 5:

Setzen von Zukunftsankern, Findung von Symbolen und Ritualen in der Umsetzung der Veränderungen. Abschluss der Beratungseinheit.

Diese Phase ist der Höhepunkt des Coachings, denn es geschieht das, was der:die KEM-Manager:in sich erhofft hatte, aber nicht wusste, wie er:sie es erreichen kann. Dieser Vorgang erzeugt Zuversicht und markiert den Anfang eines Neubeginns. Das neu Erlernte wird in die Alltagsroutine eingebaut, die Bewegung in die Zukunft wird inszeniert und die Umsetzung des Neuen geplant.

### 4.2.2 Systemische Aufstellungen

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<sup>2</sup> 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<sup>3</sup>:

- 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 Akteuren:innen im System.

---

<sup>2</sup> Eine 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

<sup>3</sup> Quelle: Basics der Systemischen Strukturaufstellung, Renate Daimler mit Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd, 7. Auflage 2021



- 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 Akteuren:innen.

#### 4.2.2.1 Beispielhafter Ablauf einer systemischen Aufstellung

Im Folgenden wird schrittweise die Funktionsweise der Methode der systemischen Aufstellungen beispielhaft dargestellt, 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.

Schritt 2: Die Repräsentant:innen der Elemente geben Rückmeldungen zu ihrer Befindlichkeit und Veränderungswünschen. Es erfolgt eine Neuordnung und Ergänzung der Elemente.

Diese Schritte wiederholen sich solange, bis alle Repräsentant:innen der Elemente darin übereinstimmen, dass ein bestmögliches allseitiges Wohlbefinden erreicht wurde, welches sich nun nicht mehr verbessern lässt.

#### 4.2.2.2 Allgemeine Rollen bei der Aufstellung<sup>4</sup>

- **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 (erfolgte 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.

---

<sup>4</sup> Quelle: <https://www.renatedaimler.com/syststruk/index.html>



### 4.2.2.3 Die Phasen der Aufstellung im Überblick

Jede Aufstellung durchläuft folgende Phasen:

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

### 4.2.2.4 Detaillierte Beschreibung der einzelnen Phasen und Kriterien

#### 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 anderem 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.<sup>5</sup>

#### 2. Definition der relevanten Systemelemente<sup>6</sup>

- 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

---

<sup>5</sup> Dies erfolgte im Projekt in einem der Coachings mit jeder Kern-KEM

<sup>6</sup> Systemelemente sind die Bestandteile, aus denen sich ein System zusammensetzt.



### 3. Aufstellen des „Ausgangsbildes“ des Systems

- Es werden noch einmal die definierten Elemente aufgezählt, die aufgestellt werden.
- Anliegenbringer:in wählt Repräsentanten:innen für jedes Element aus und „stellt sie im Raum auf“.
- Anliegenbringer:in sucht zuerst für sich Repräsentanten:innen (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) auf 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.

### 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 Aufstellungsleiters:in zurückhaltend und nur im Bedarfsfall (z.B. sehr lange Stagnation, ...) durchgeführt.



- 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 Repräsentant: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 Beobachter: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.

#### 4.2.2.5 Allgemeine Beschreibung Aufstellungsbild

Im Folgenden werden die verwendeten Symbole eines Aufstellungsbildes erläutert, so wie sie im Folgenden in diesem Leitfaden dargestellt sind.

Kopfzeile	Titel des Bildes, Leiter der Aufstellung
	Element stehend, Darstellung des Elementes mit Blickrichtung
	Element sitzend
	Element liegend
	Element erhält eine Besonderheit zb: „Die Klarheit“ (verschiedene Besonderheiten bekommen verschiedene Blautöne)
	Element versteckt sich
Fußzeile	Elemente und deren Funktion



## 5 Themen und Erkenntnisse aus den 48 Coachings

### 5.1 Aufgaben / Herausforderungen

- Der:die KEM Manager:in möchte Ziele erreichen, etwas bewegen und Erfolge feiern. Doch dem stehen ein:e Bürgermeister:in als Querulant:in, Narzist:in (Angst davor, dass der Name des:r KEM-Manager:in öfters fällt als der eigene), Ignorant:in (kein Verständnis für Klimawandel oder die Komplexität der technischen Lösung), Übergangskandidat:in bzw. achtet nur auf die Wiederwahl entgegen. Diese:r Bürgermeister:in sieht nur die eigene Gemeinde, dadurch werden regionale, kooperative Lösungen unmöglich. Was ist die Währung, damit der:die Bürgermeister:in mitmacht? Der:die Bürgermeister:in sprechen eine andere Sprache und der:die KEM-Manager:in beherrscht diese Sprache nicht. Wie kann der Motivation der:die KEM-Manager:in für die Sisyphusarbeit aufbringen?
- Das Organigramm der KEM sieht der:die Bürgermeister:innen als 1. Ansprechpartner:in für den:die KEM-Manager:in vor. Hier entsteht bei fehlender Unterstützung eine große Kommunikationslücke.
- Die Ziele der Politiker:innen sind andere als KEM. Die Ziele der Bürgermeister:in ist kleiner (Gemeinde) als Ziele als KEM-Manager:in (Region). Die KEM dient als Feigenblatt und es stellt sich die Frage wie lange spiele ich als KEM-Manager:in mit und inwieweit lasse ich mich als Mensch und als öffentliche Person missbrauchen?
- Wie schafft der:die KEM-Managerin, die global notwendige Umsetzungsgeschwindigkeit sowie die eigene bremsende Umgebung nicht zu ernst zu nehmen, ohne in eine Wurstigkeit zu verfallen?
- Der:die KEM-Managerin fühlt sich für viele klimarelevanten Themen verantwortlich. Es besteht die Gefahr, dass die Situation mir als KEM-Manager:in persönlich zu nahe geht, eine Trennung zwischen Beruf, Rolle und Privates ist notwendig. Wie geht der:die KEM-Manager:in mit Frusterlebnisse und Enttäuschung um?
- Energie/Klimawandel ist unbegrenztes Thema mit unbegrenztem Potential der Entfaltung und des Engagements des:der KEM-Manager:in. Wer gibt mir Halt?
- Die Engstirnigkeit der Bürger:innen und der Politiker:innen passt nicht zur angestrebten offenen Bürgerbeteiligung.
- Der:die KEM-Manager:in wird nur als gute Kümmerer:in wahrgenommen.
- Der:die KEM-Manager:in dient als intellektueller Ansprechpartner oder Klagemauer für die Bürgermeister:innen und Bürger:innen, teils ohne Entscheidungs- und Handlungskompetenz.
- Der:die KEM-Manager:in will gerne 40 Stunden arbeiten, Teilzeitanstellung ist ein Problem.



- Keine Gleichwertigkeit zwischen Mann und Frau, starkes männliches Alpha-Verhalten ist von der Politik her spürbar.
- Es sind zahlreiche Akteure im gleichen Thema Energie/Klimawandel mit der Zielgruppe Gemeinden unterwegs (Energieinstitut, Klimabündnis, KEM, KLAR!, Raumplanung, Regionalmanagement, etc., das führt zu Unklarheiten für Bürgermeister:innen und Bürger:innen.
- KEM ist starr und bereits definiert, Anpassungen des Programms sind schwierig. Der:die KEM-Manager:in ist erst nach der Genehmigung der KEM eingestellt worden, daher besteht unangenehme Lücken oder unpassende Maßnahmen im Arbeitsprogramm.
- Es ist schwer, die Menschen zu erreichen, es kommen tendenziell immer die Gleichen und die sind schon „auf Schiene“. Die Mentalität der Menschen aufzubrechen ist schwierig – das Thema der KEM ist zu wenig cool, es kommt von den falschen Leuten. Meinungen von Außen und Mundpropaganda wäre wichtig.

## 5.2 Wünsche / Ziele

- Stärkeres regionales Miteinander. es fehlt das Team wo ich mich absprechen kann und mich gegenseitig bereichern kann.
- Objektive Bearbeitung, Transparenz und Ehrlichkeit, Sachorientierung.
- Reduktion der Abhängigkeit der:die KEM-Manager:in von den Gemeinden und den Politiker:innen.

## 5.3 Ideen / Lösungen

- Wichtig ist zu schauen, was ist mein eigener Boden als KEM-Manager:in bzw. die Umsetzung der 12 Maßnahmen. Es ist nicht der Job als KEM-Manager:in, der Kümmerer für alle Menschen und Anliegen zu sein. Wichtig ist, Sachbearbeiter bleiben und sich nicht instrumentalisieren lassen und klare Abgrenzungen vorzunehmen.
- Täglich eine halbe Stunde bewusst auf die eigene Energiequelle achten und diese pflegen. Hinterfragen was ich als KEM-Manager:in will und was mir gut tut.
- Abschalten vom Beruf, ausgeruht, fit, ausgeglichen in Bewegung sein und die persönlichen sozialen Kontakte pflegen.
- Der:die KEM-Manager:in braucht Strukturen, Klarheit sowie einen Plan und soll den eigenen Perfektionismus ablegen.
- Klärung der eigenen Rolle als KEM-Manager:in im Verhältnis zur Politik und der Öffentlichkeit ist wichtig.

- Hilfreich, die eigenen Themen mit einem externen Berater durchzusprechen und die Erfahrungen eines Beraters zu nutzen.
- Bürgermeister:innen in Stresssituation bringen, um ihre Loyalität zum:r KEM-Manager:in zu testen.
- Die Raumplanung kann als Hilfsmittel zur Umsetzung sein bzw. die Verknüpfung der KEM Aktivitäten mit den örtlichen räumlichen Entwicklungskonzepten könnte als eine gute Unterstützung in der Umsetzung der Maßnahmen dienen.
- Die Bekehrung einzelner Bürgermeister aufgeben, dafür sucht der:die KEM-Manager:in in den Gemeinden willige Hauptansprechpartner:innen, die dann in den Gemeinden bzw. die Bürgermeister:innen aktiv werden.
- Lernen, etwas ruhen zu lassen und abwarten bis die Gemeinde selbst auf den:die KEM-Manager:in zukommt.
- Die Bürgermeister:innen aktiv in die Tätigkeiten der:die KEM-Manager:in einbinden und ihnen eine Bühne zur Präsentation bieten (Eröffnungsworte, Abschiedsworte, Pressemitteilungen, Gruppenfotos etc.)
- Der Bund soll das Verhältnis zwischen der:die KEM-Manager:in und den Gemeinden neu regeln. Es ist die Verantwortung der KEM-Manager:innen hier zu berichten, auch die Qualitätsmanager:innen müssten kritische Meldungen an den Bund übergeben.
- KEM als Übungsfeld für persönliches Wachstum.
- Der:die KEM-Manager:in als Sprungbrett für neuen Job.
- Aufkündigung des Arbeitsverhältnisses.

#### 5.4 Aufarbeitung der Aufstellungen in den Coachings

- Ergebnisse zeigen wie der:die KEM-Manager:in die Sachen selber sieht. Der:die KEM-Manager:in sieht, dass er:sie noch mehr versuchen muss, an die gegebene Situation anzupassen.
- Der:die KEM-Manager:in hat nicht gedacht, dass er:sie eine derartige extreme Schlüsselrolle innehat. Der:die KEM-Manager:in hat sich ertappt gefühlt. Es gibt Themen, bei denen sich der:die KEM-Manager:in sicher fühlt und voranschreite, bei anderen weniger.
- Der:die KEM-Manager:in hat gespiegelt bekommen und anderes Bilder von sich selbst gesehen. Die anderen sehen mich anders als ich selbst, das ist kein Thema für die anderen, aber für mich als junger Mensch, der in der Öffentlichkeit steht.
- Aufstellungen waren zum richtigen Zeitpunkt, ich bin angestanden, mehr persönlich als fachlich. Ich habe mehr Klarheit bekommen.



- Coole Methode, das „Ganze“ tiefgründiger zu betrachten, nicht nur reden. Wenn die Menschen zu einem Termin kommen, auch deren Gefühle abholen. Dann hat besteht gleich ein andere Ebene, doch so ist leider unsere Gesellschaft nicht, so nahe ist man sich doch nicht. Es gibt einen großen Unterschied zwischen Computer und Herz.

## 6 Themen und Prozesse der systemischen Aufstellungen

### 6.1 Aufstellung 1: Begeisterung für Klimaschutz

#### 6.1.1 Thema

„Wie kann es gelingen, Kinder und Jugendliche für das Thema Klimaschutz zu begeistern?“

#### 6.1.2 Ausgangssituation

Der:die KEM-Manager:in hat bei einem Klimaschutztag in der Mittelschule mitgewirkt. An diesem Tag hatten die Schüler:innen statt dem üblichen Schulunterricht die Möglichkeit, an verschiedenen Workshops zum Thema Klimaschutz teilzunehmen. Neben dem:der KEM-Manager:in haben das Klimabündnis, der Klimarat, Fridays for Future, Das Atelier für Zeitreisen und weitere Vereine und Initiativen Workshops für die Schülerinnen und Schüler angeboten.

Die Schüler:innen zeigten recht wenig Interesse an dem Thema und äußerten, dass sie sich von der Klimakrise nicht betroffen fühlen. Die beteiligten Vereine und Initiativen zeigten sich verwundert. Dies war Anlass für den:die KEM-Manager:in das Thema für die harte Nuss zu wählen.

#### 6.1.3 Ziel

Ziel der Aufstellung war es, die Faktoren und Voraussetzungen sichtbar zu machen, die es für Kinder und Jugendliche braucht, um sich für den Klimaschutz zu interessieren/begeistern.

#### 6.1.4 Elemente der Aufstellung

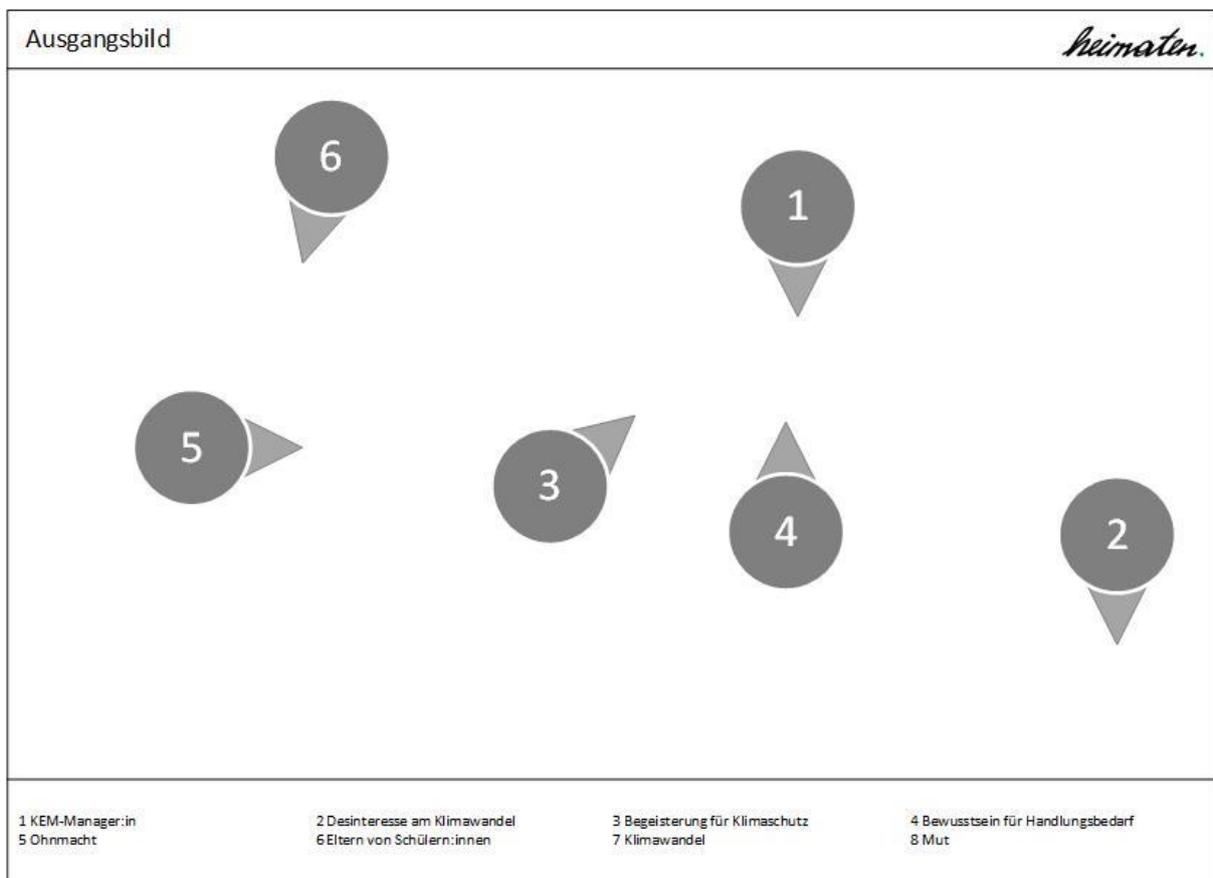
- 1) KEM-Manager:in
- 2) Desinteresse
- 3) Begeisterung
- 4) Bewusstsein
- 5) Ohnmacht
- 6) Eltern von Schüler:innen
- 7) Klimawandel
- 8) Mut



### 6.1.5 Prozess

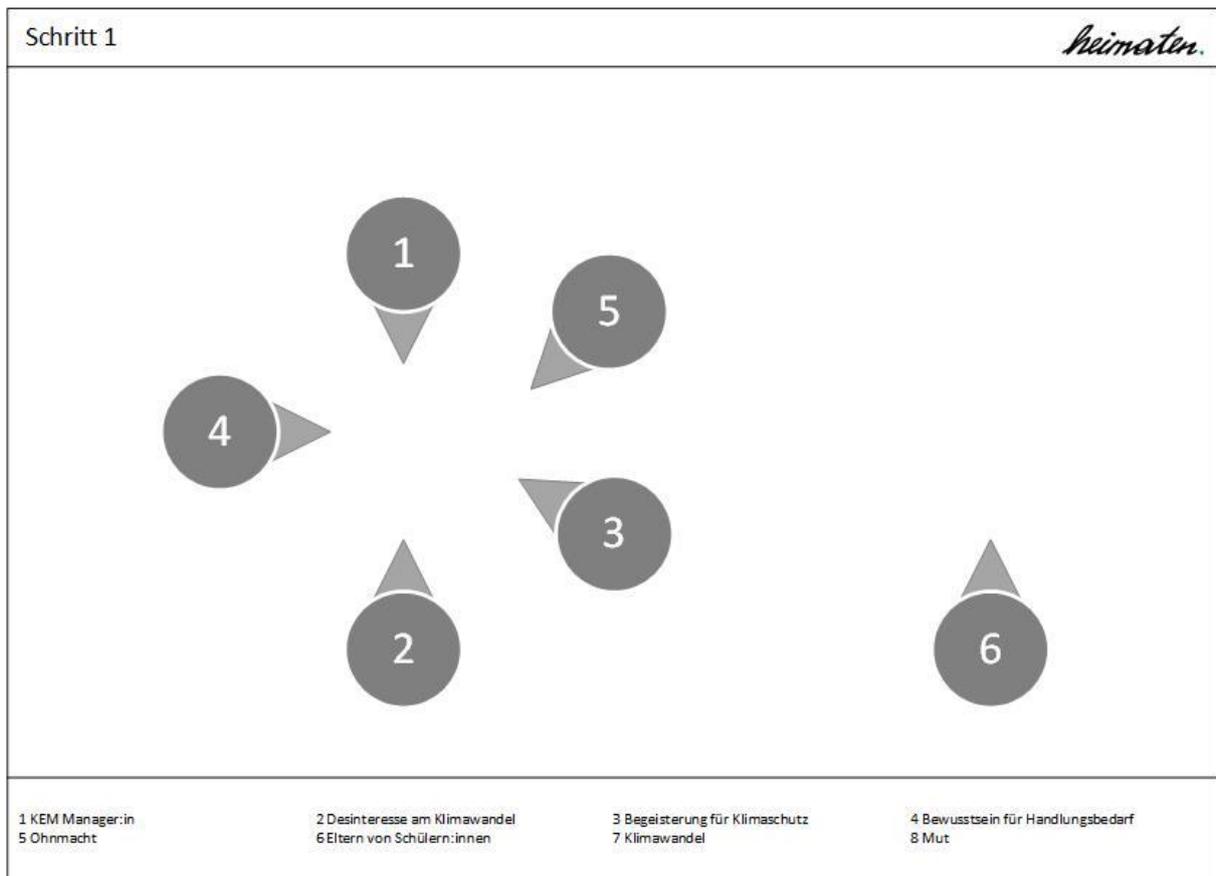
#### Ausgangsbild:

Nachdem vom: von der KEM-Manager:in alle Elemente positioniert wurden, werden die Elemente nach ihren Emotionen und ihrem Befinden befragt. Element 1 (KEM-Manager:in) fühlt sich grundsätzlich gut, aber unflexibel, falls Dynamik in die Aufstellung kommt. Element 3 (Begeisterung) und 4 (Bewusstsein) fühlen sich von vornherein stark im System verbunden. Die Elemente 2 (Desinteresse) und 5 (Ohnmacht) fühlen sich ausgegrenzt und nehmen wenig am Geschehen teil. Element 6 (Eltern) verspürt Interesse und Neugierde den anderen Elementen gegenüber und möchte trotzdem eher in Ruhe gelassen werden.



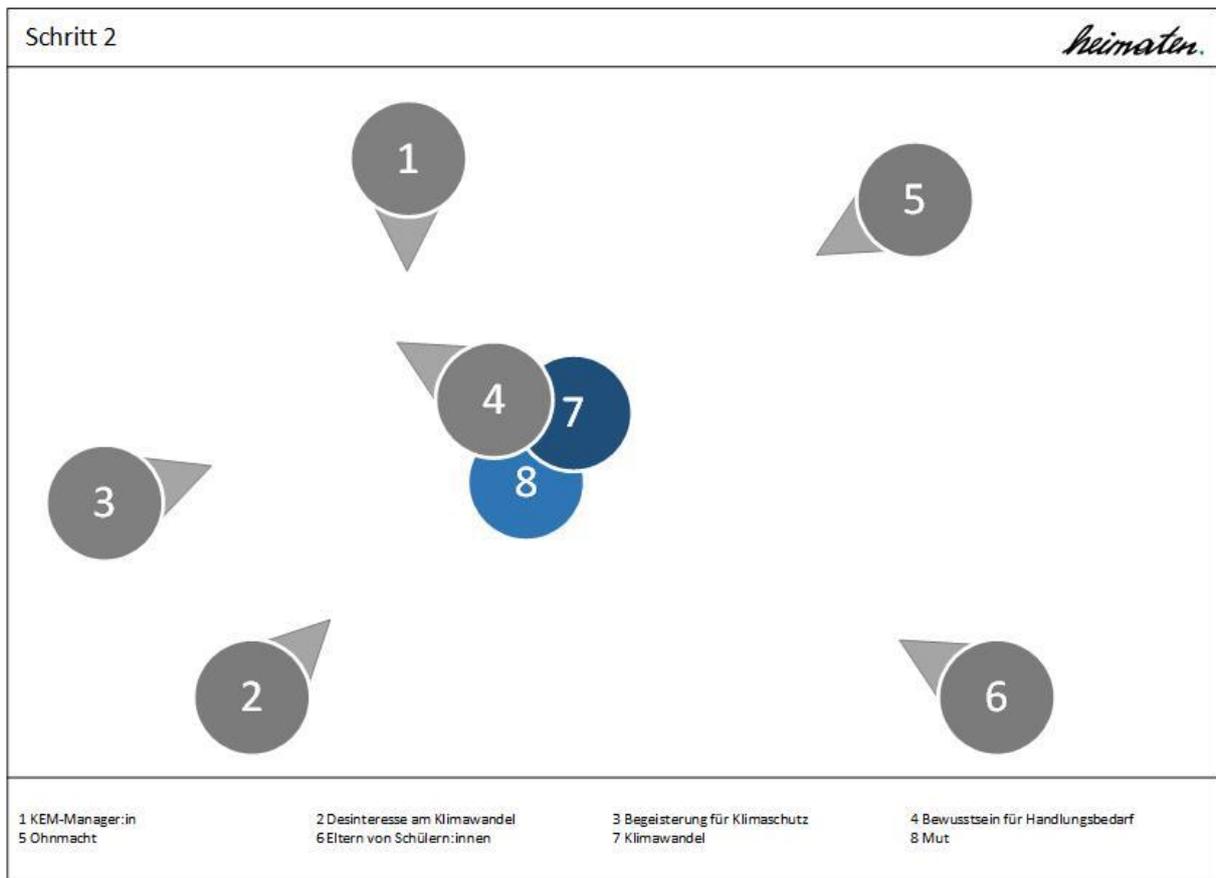
#### Schritt 1 Die Elemente positionieren sich neu:

In der neuen Ordnung schauen/wenden sich alle Elemente in Richtung Element 1, außer Element 6, das nicht im Kreis steht. Nachdem sich die Elemente neu geordnet haben, fühlt sich Element 1 verunsichert und schaut jetzt Element 2 direkt an, nimmt diesen Kontakt jedoch auf Augenhöhe wahr. Element 3 fühlt sich jetzt noch wohler und möchte nicht allein sein. Element 5 braucht/wünscht sich Zugehörigkeit und hat Element 6 eingeladen zu folgen. Element 6 ist dieser Aufforderung nicht nachgekommen und hat sich mehr zu Element 2 zugehörig gefühlt – ist aber ein wenig skeptisch am Rand.



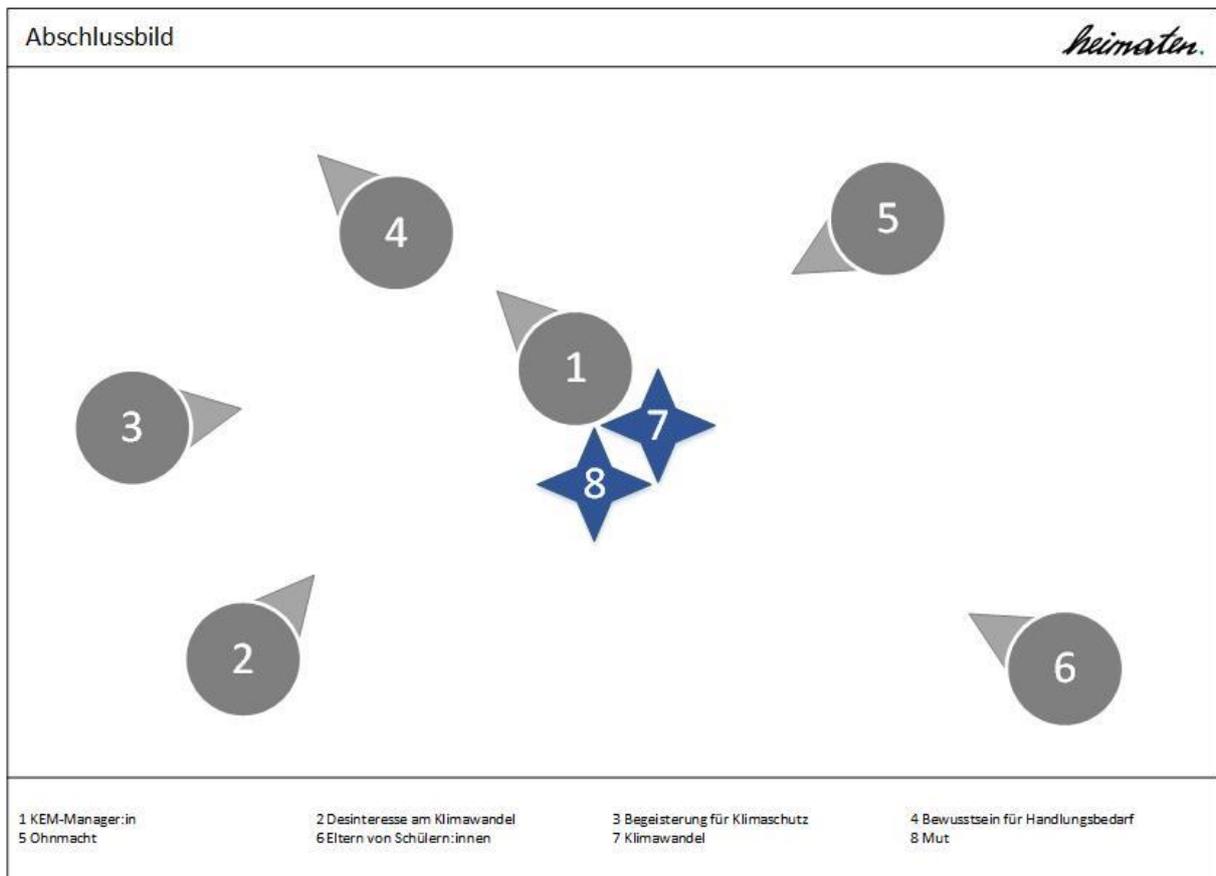
**Schritt 2 Der Klimawandel wird in Form eines Stuhls in der Mitte platziert:**

Element 4 setzt sich auf den Stuhl nieder und die Elemente 2 und 3 gehen weiter weg. Element 1 empfindet den Stuhl, Element 7 (Klimawandel), als Veränderung und ist verunsichert, dass die Elemente 2 und 3 sich entfernt haben. Element 4 empfindet Element 7 als Konfrontation und ist zufrieden, dass es Element 7 in Besitz genommen hat – würde dieses aber auch wieder freigeben, da es nicht um den Stuhl, sondern um die Bewegung ging. Element 4 ist durch die Präsenz von Element 7 zentraler und wichtiger geworden. Element 2 hat Element 7 als Mittelpunkt empfunden – es geht hier aber nicht um Element 7, sondern um Element 4. Element 5 möchte Element 4 Geborgenheit und Ruhe geben. Element 6 verspürt den Drang sich nah hinter die Elemente 7 und 4 zu stellen. Zwischen Element 4 und 6 ist Verbindung und Energie, weshalb sich Element 6 hinter Element 4 stellt. Element 4 empfindet die Rückenstärkung als positiv. Element 1 dagegen fühlt sich mit den Elementen 4 und 6 nicht mehr wohl und möchte die Konfrontation nicht eingehen. Element 2 hindert Element 1 am Verlassen des Raumes. Stattdessen tritt Element 1 zurück, lehnt sich an die Wand und nimmt eine beobachtende Rolle ein (Wand gibt Halt und Sicherheit). Element 3 möchte Element 1 mitnehmen, aber Element 1 wendet sich ab – es hat eine größere Verbindung zu Element 2.



**Abschlussbild: Element 1 bekommt einen Helm (Mut):**

Der Helm (Mut), Element 8, bestärkt Element 1 näher auf Element 2 zuzugehen und Element 2 fühlt sich wohlgesonnen gegenüber Element 1. Element 1 möchte Element 8 behalten und auch die anderen Elemente fühlen sich gut damit. Element 4 verlässt Element 7 und Element 1 setzt sich drauf. Element 1 fühlt sich jetzt mutiger und aufgetaut – vorher war es mehr damit beschäftigt Machtverhältnisse aufrecht zu halten. Element 6 hat nun das Gefühl, andere Elemente nicht aus den Augen lassen zu können und Element 3 tritt ein wenig zurück. Element 5 fühlt sich statisch und möchte alles im Blick behalten. Element 4 geht näher zu Element 1, weil dieses Element nun lockerer und mutiger ist und Element 2 tritt in diesem Zuge zurück, weil es nicht beachtet wird. Element 5 fühlt sich von den Elementen 6 und 4 eingeschüchtert.



### 6.1.6 Reflexion

In der gemeinsamen Reflexion zeigt sich:

- Die Person des:der KEM-Manager:in ist teils auch gefangen in der Rolle als KEM-Manager:in und den Erwartungen an diese Rolle, die Flexibilität ist gehemmt.
- Der:die KEM-Manager:in muss mutiger sein, das schafft Begeisterung (auch bei den Eltern). Der:die KEM-Manager:in fühlt sich oft alleine, die Mitstreiter:innen sind zurückhaltend.
- Die Eltern brauchen das Gefühl, sich auf den:die KEM-Manager:in verlassen zu können.
- Die Begeisterung und die gezeigte Unterstützung der Teilnehmer:innen der Aufstellung wiederum gibt Rückenwind für den:die KEM-Manager:in.
- Spannungsfeld Lebensqualität vs. Klimawandel ist da.
- Die Ohnmacht vor dem Klimawandel ist sehr groß und immer da, Verbündete sind wichtig.



## 6.2 Aufstellung 2: Rolle des:der KEM-Managers:in

### 6.2.1 Thema

„Wie kann der:die KEM-Manager:in in seiner:ihrer Rolle als Experte:in wahrgenommen werden?“

### 6.2.2 Ausgangslage

Der:die KEM-Manager:in fühlt sich als junge:r Mann:Frau häufig in seiner:ihrer Expert:innen-Rolle nicht ernst genommen und zu wenig eingebunden.

### 6.2.3 Ziel

KEM-Manager:in möchte die Elemente sichtbar machen und herausfinden, was er:sie dazu beitragen kann, um die Situation zu ändern.

### 6.2.4 Elemente der Aufstellung

- 1) KEM-Manager:in
- 2) Expert:in
- 3) Die Bürgermeister:innen
- 4) Der innere Stolz
- 5) Anerkennung von außen
- 6) Steuerung
- 7) Das innere Kind
- 8) Der Boden des Westlichen Mittelgebirges (Kasten)
- 9) Klimawandel
- 10) Öffnende Kraft (Sonne, Mut)

### 6.2.5 Prozess

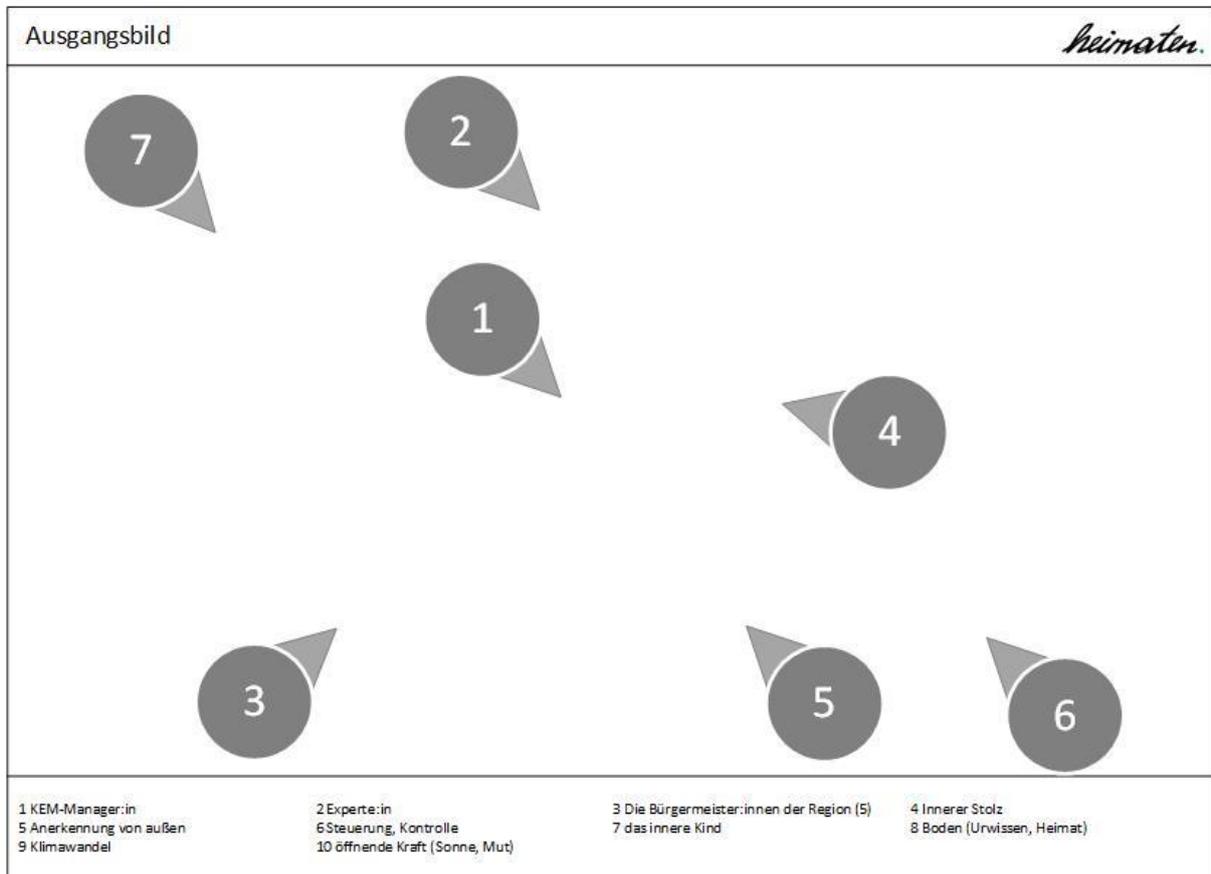
#### **Ausgangsbild:**

Nachdem vom/von der KEM-Manager:in alle Elemente positioniert wurden, werden die Elemente nach ihren Emotionen und ihrem Befinden befragt. Element 1 (KEM-Manager:in) hat den Eindruck, dass Element 2 (Expert:in) sehr nah ist und Element 2 (Expert:in) + Element 4 (der innere Stolz) + Element 6 (Steuerung) sehr präsent sind. Obwohl Element 1 einen guten Stand hat, fühlt es sich nicht wohl. Element 2 geht es gut in dieser Position, es möchte allerdings Element 7 (inneres Kind) näher haben.

Element 3 (die Bürgermeister:innen) befindet sich ein wenig außerhalb und findet es gut, in der Beobachterrolle zu sein und fühlt derzeit keinen besonderen Bezug zu den anderen Elementen. Element 4 schaut Element 1 + Element 7 direkt an – Element 6 und Element 5 (Anerkennung von außen) werden jedoch kaum wahrgenommen und es gibt keinen gemeinsamen Bezug. Element 4 empfindet das gegenüberliegende Element 8 (Der Boden des Westlichen Mittelgebirges) als wichtig. Element 5 fühlt sich gut und würde gerne etwas tun und spürt Element 6 sehr intensiv und auf eine



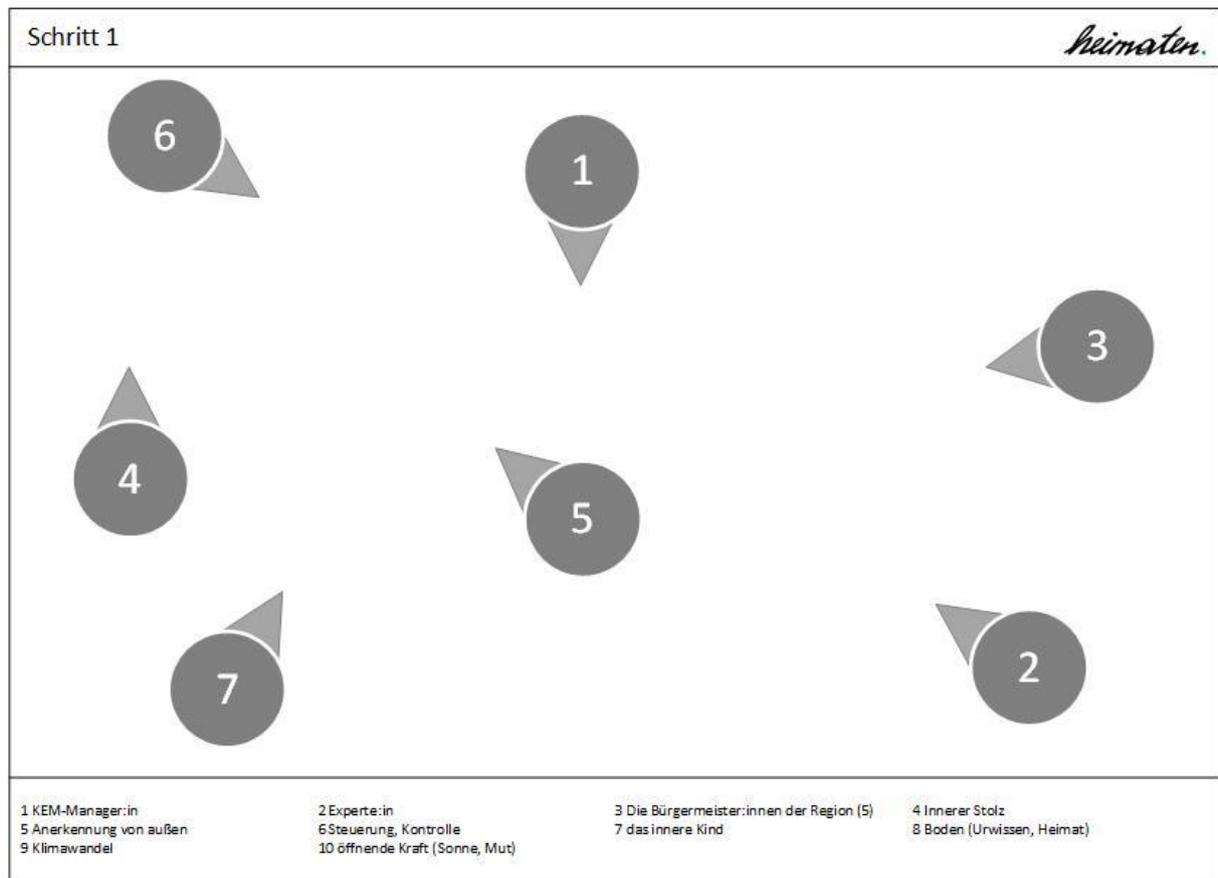
gute Art. Element 6 geht es gut und nimmt eine beobachtende Rolle ein – hat derweil keinen besonderen Bezug, würde aber gerne den Kreis ein wenig öffnen. Element 7 geht es ebenfalls gut und spürt Element 1 und 2 positiv im Rücken.



### Schritt 1 Die Elemente positionieren sich neu:

Element 1 und 5 haben während dem Prozess eine sehr starke Beziehung zueinander. Nachdem sich die Elemente neu positioniert haben, hat Element 1 das Element 2 zunehmend stark wahrgenommen und wollte weg, da Element 2 sehr viel Wärme ausgestrahlt hat. Außerdem wollte Element 1 näher an Element 7 sein. Element 2 wollte weiter von Element 1 entfernt sein, da es sich davon eingeengt gefühlt hat und suchte sich eine Position, in der es einen guten Überblick über die Dinge hat. Element 3 geht es gut und hat wieder einen Stand außerhalb gewählt, wo es alle Elemente außer Element 4 sehen kann. Element 4 interessiert sich weiterhin stark für Element 8. Element 5 fühlt sich mit Element 4 sehr verbunden und ist enttäuscht, dass sich dieses abgewendet hat – respektiert diese Entscheidung jedoch trotz der eigenen Unzufriedenheit. Element 5 stellt sich neben Element 4 und findet die Position aufgrund von Element 6 direkt gegenüber nicht gut. Element 6 findet es gut in der Position alle Elemente und die Tür im Blick zu haben und fühlt den stärksten Bezug zu Element 2 und 5. Element 7 wollte zu Element 1 und steht jetzt gegenüber, was sich gut anfühlt.

Element 5 geht zu Element 4, welches sich dadurch eingeengt fühlt. Element 2 findet die neue Ordnung feiner und interessiert sich nun für Element 4 und 5. Element 1 geht näher zu Element 4 und 5, doch letzteres fühlt sich nicht mehr wohl und entfernt sich. Element 7 fühlt sich nicht mehr wohl und stellt sich hinter Element 5. Element 4 will weiter weg und hat Element 8 nur mehr mit einem Finger. Element 5 empfindet das als irritierend und fühlt eine starke Bindung zu Element 7.



### Schritt 2 Die Elemente ordnen sich neu:

Element 5 ist nun neben Element 4, was sich für Element 4 okay anfühlt. In dieser Konstellation kann Element 4 nun Element 8 loslassen. Element 4 und 7 haben eine sehr gute und intensive Bindung. Element 1 findet es gut, dass die Elemente 4 und 7 kooperieren. Element 10 (öffnende Kraft) fühlt sich bedrängt und bekommt Stuhl zum Hinsetzen und fühlt sich dadurch verwurzelter. Element 1 fühlt sich mit Element 8 kompletter, aber Element 7 ist nicht wirklich von Element 8 berührt. Element 2 fühlt sich auf der Außenposition nicht mehr wohl und würde gerne alles im Blick haben. Element 6 ist froh, dass Element 9 (Klimawandel) nicht in der Mitte ist. Element 9 fühlt sich aufgepresst und würde gerne erhöht sein und möchte das System der Elemente 1, 6, 4, 5 und 8 nicht stören. Element 9 stellt sich auf Stuhl.

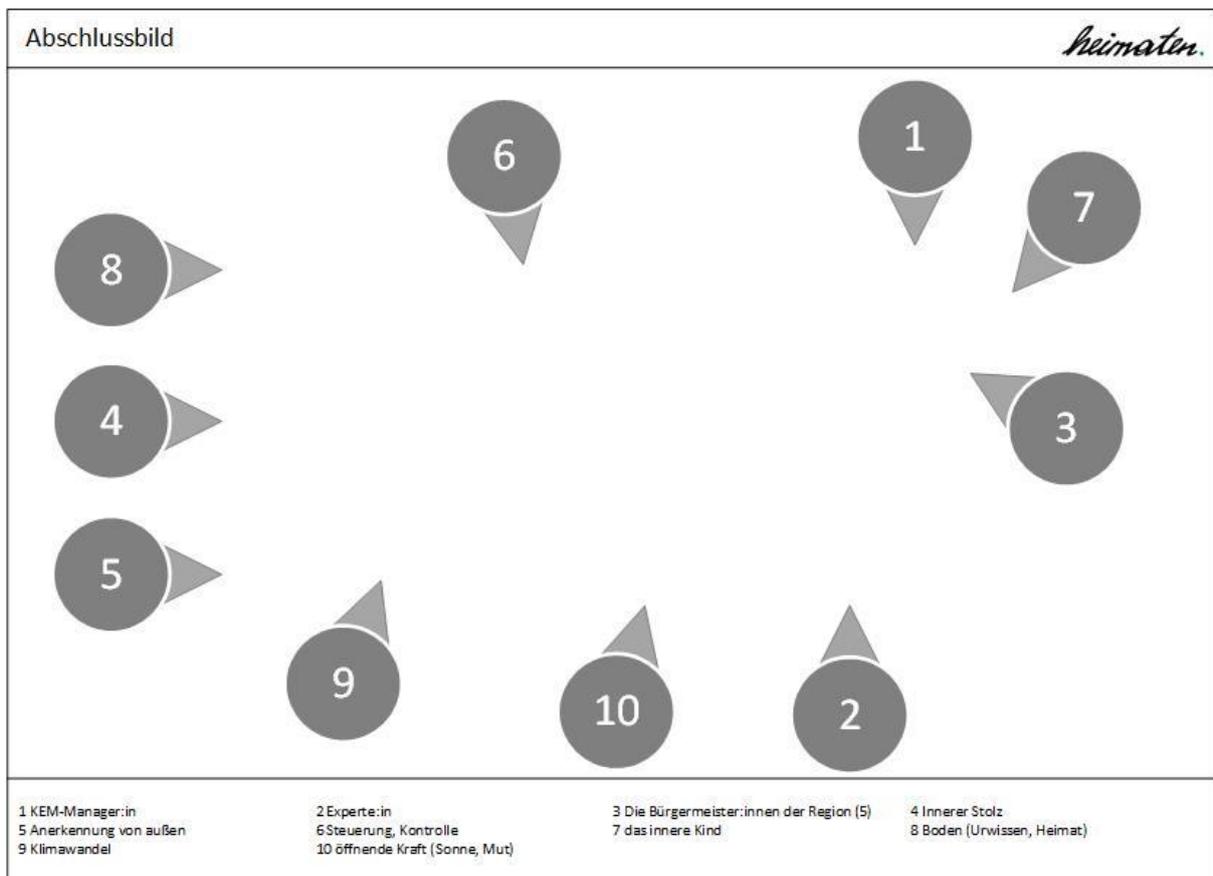
Element 1 findet es gut, dass Element 9 weg ist, weil es als störend empfunden wurde. Die Elemente 4 und 8 möchten näher zusammen sein, wenn Element 9 präsent ist, ebenso Element 1 und 2. Element 9 geht zur Tür.

Element 4 findet Element 9 an neuer Position besser und auch Element 8 empfand Element 9 als Bedrohung. Als Element 9 präsent war, empfand Element 8 die Hand von Element 4 als Unterstützung – seit Element 9 weg ist eher als Last. Element 1 hat Blickkontakt zu Element 9, und Element 2 findet es gut, dass Element 9 an der Tür ist, weil die Beziehung zu Element 1 jetzt besser ist. Das Verhältnis zwischen Element 1 und 2 ist jetzt besser. Auch Element 3 findet Element 9 an der Tür besser und empfindet Bezug zu Element 1 jetzt besser. Element 9 braucht Element 1 um sich in Mitte platzieren zu können, weil sich Element 9 von den anderen bedroht fühlt. Doch wenn Element 1 neben Element 9 steht, belastet es dieses sehr. Element 9 wird kaum beachtet, außer von Element 5, das es sich näher wünscht. Element 10 wird neben Element 9 platziert.



### Abschlussbild

Die Elemente 9 und 10 gehen gemeinsam mehr in die Mitte, Element 9 fühlt sich nun stärker. Dadurch entsteht eine Sogwirkung zwischen den Elementen 4 und 9. Element 8 ist irritiert, was aber okay ist. Nun stehen die Elemente 4, 9, 10 und 5 im Kreis und Element 1 fühlt sich bedroht, wodurch Element 2 es schützen will. Element 6 empfindet Element 5 als komische Position. Element 5 geht es besser, wenn Element 7 in der Nähe ist. Zwischen Element 2 und Element 6 ist eine Verbindung. Element 10 wendet sich von Element 9 ab, was sehr bedrohlich ist für jenes und es fühlt sich auch für Element 10 nicht gut an. Element 9 geht näher zu Element 10, sie brauchen sich gegenseitig.



### 6.2.6 Reflexion

In der gemeinsamen Reflexion zeigt sich:

- Klimawandel führt zu einer sozialen Transformation.
- Klimawandel ist nur eines von vielen Themen für die Gesellschaft / Politik, ins Handeln kommen fällt schwer.
- Diversität/Komplexität der Situation, es geht nicht nur um die technische Lösung. KEM-Manager:in möchte die ganze Zeit nur herumrennen, darf / kann aber nicht bzw. hat nicht ausreichend Ressourcen
- Die Experte:in spielt keine Rolle, sie wurde nicht gesehen.



- KEM-Manager:in kann nicht die notwendige Verantwortung für das große Thema ausgleichen, KEM-Manager:in ist nur Pflaster auf dem System.
- KEM-Manager:in soll auf ihr inneres Kind / Stimme hören (Klarheit schaffen), Lockerheit pflegen und Erwartungsmanagement betreiben (Mut, Lockerheit, Begeisterung, Kraft, Lebendigkeit).
- Zu viele Erwartungen an den:die KEM-Manager:in. Der Auftrag an den:die KEM-Manager:in sollte klarer gefasst werden, der:die KEM-Manager:in ist nicht nur Bittstellerin bei der Politik.
- KEM-Manager:in steht über den einzelnen Gemeinderäten, die Gemeinden gehören zusammen, Miteinander arbeiten. Nicht in das politische Gezicke involvieren lassen.
- Die Teilnehmer:innen der Aufstellung bestärken die KEM-Manager:in und wollen Rückenwind geben.
- Bisher hat das fachliche überwiegt und das persönliche wurde hinten angestellt - jetzt ist es umgekehrt.
- Mehr Eigen-PR machen, KEM-Manager:in ist eine kompetente Person, Sichtbarkeit, das eigene Portfolio beschreiben. Ich kann schauen, was um mich herum besteht.
- Aufstellung war ein respektvoller Rahmen zum Ausprobieren.
- KEM-Manager:in ist extrem Mutig sich von den anderen reflektieren zu lassen.

## 6.3 Aufstellung 3: Zusammenarbeit der Akteur:innen

### 6.3.1 Thema

Zusammenarbeit der Akteur:innen für die Erstellung einer Studie für die regionale Energieautonomie unter Beachtung der industriellen Abwärmenutzung.

### 6.3.2 Ausgangslage

Der:die KEM-Manager:in will eine Studie zur Nahwärmenutzung der industriellen Abwärme erstellen. Das größte regionale Industrieunternehmen hat jedoch kurzfristig Eigenbedarf an der Abwärme bekundet. Jetzt stellt sich die Frage, wie diese Studie erstellt werden kann und ob bzw. wie eine Zusammenarbeit der Akteur:innen erfolgen soll.

### 6.3.3 Ziel

Ziel der Aufstellung war es, die Faktoren und Voraussetzungen sichtbar zu machen, die es für die Erstellung der Studie für die Energieautonomie unter Beachtung der industriellen Abwärmenutzung braucht.

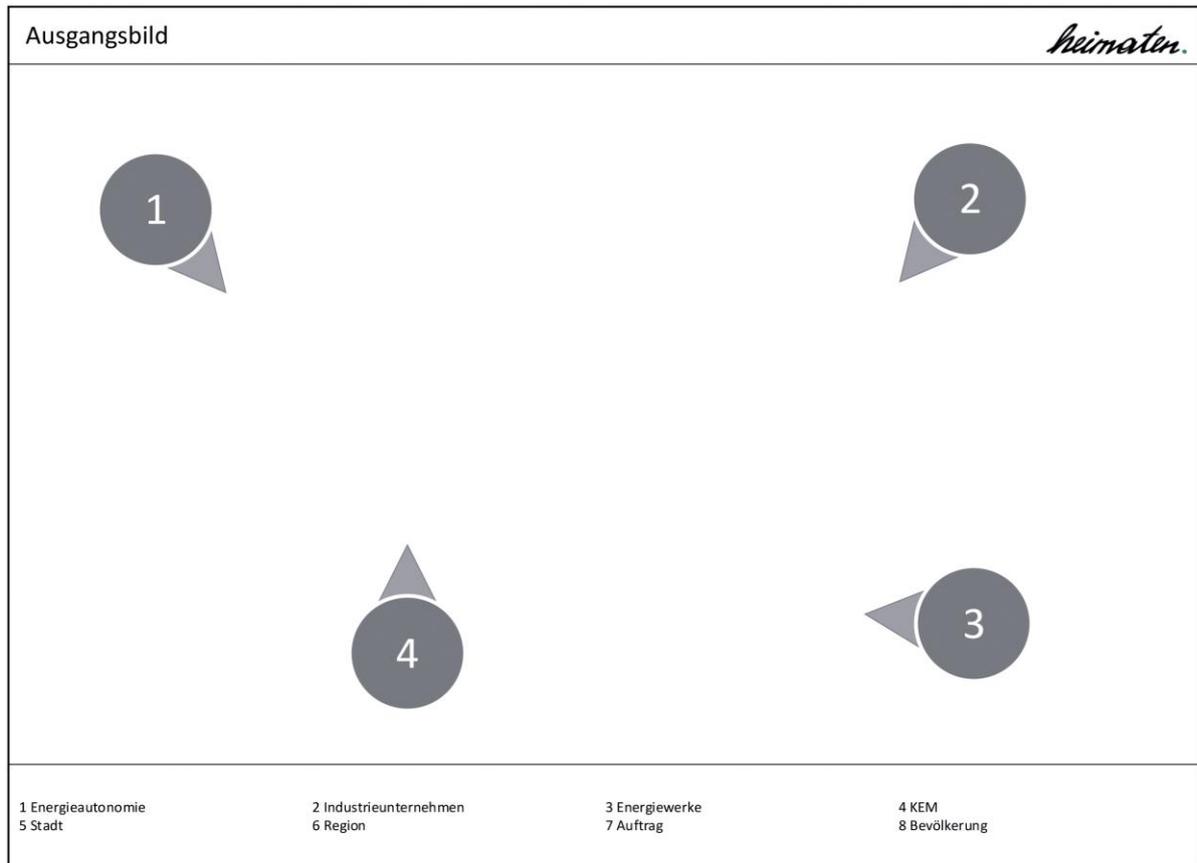
### 6.3.4 Elemente der Aufstellung

1. Energieautonomie
2. Industrieunternehmen
3. Energiewerke
4. KEM
5. Stadt
6. Region
7. Auftrag
8. Bevölkerung

### 6.3.5 Prozess

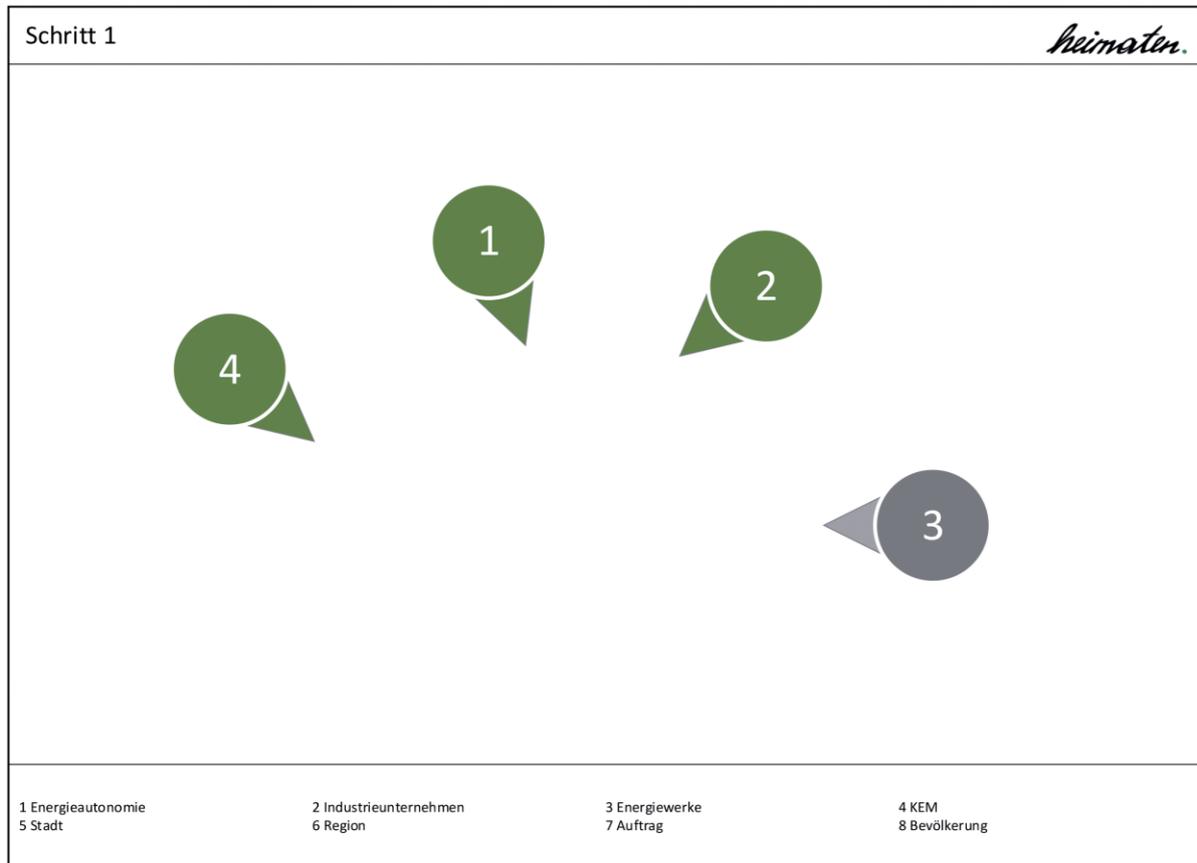
#### Ausgangsbild:

Nachdem vom: von der KEM-Manager:in alle Elemente positioniert wurden, werden die Elemente nach ihren Emotionen und ihrem Befinden befragt. Element 1 (Energieautonomie) fühlt sich exponiert und in einer anstrengenden Position. Element 2 (Industrieunternehmen) ist offen und neugierig und hat einen Bezug zu Element 3 (Energiewerke). Element 3 fühlt sich gut und am richtigen Platz und hat einen Bezug zu Element 2. Element 4 (KEM) fühlt sich gut und ist gespannt auf das, was kommt. Die Situation stellt sich gelassen dar, der Fokus liegt auf Element 1.



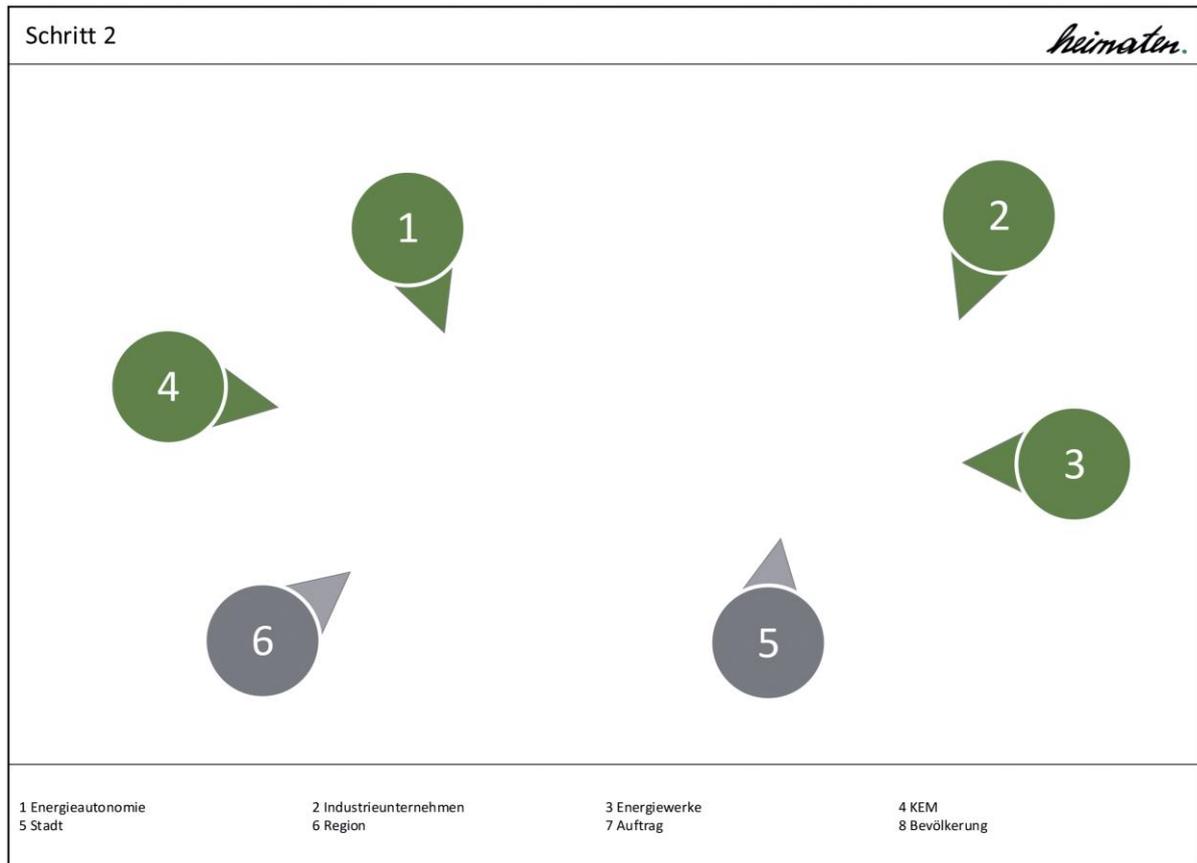
### Schritt 1: Die Elemente positionieren sich neu

Element 1, Element 2 und Element 4 setzen sich nieder. Element 1 fühlt sich jetzt besser und ist nicht mehr so alleine. Element 1 ist mit einem großen inneren Zwiespalt und mit einer großen inneren Last belastet und ist froh, wenn Element 3 ihm hilft. Element 2 spürt keine Gefühle, will aber auch nicht aus der Reihe tanzen. Element 3 könnte eine Gefahr für Element 2 sein und will daher kontrollieren. Element 3 fühlt sich gut und spürt eine große Freiheit, hat zu niemanden ein Naheverhältnis. Wichtig für Element 3 ist gut informiert zu sein. Element 1 kann seine eigene Größe und Kraft nicht erkennen. Element 4 fühlt sich als Plattform und will, dass alle anderen Elemente miteinbezogen werden. Element 4 hat viel Einfluss. Die Qualität der Beziehungen zu den anderen ist wichtig.



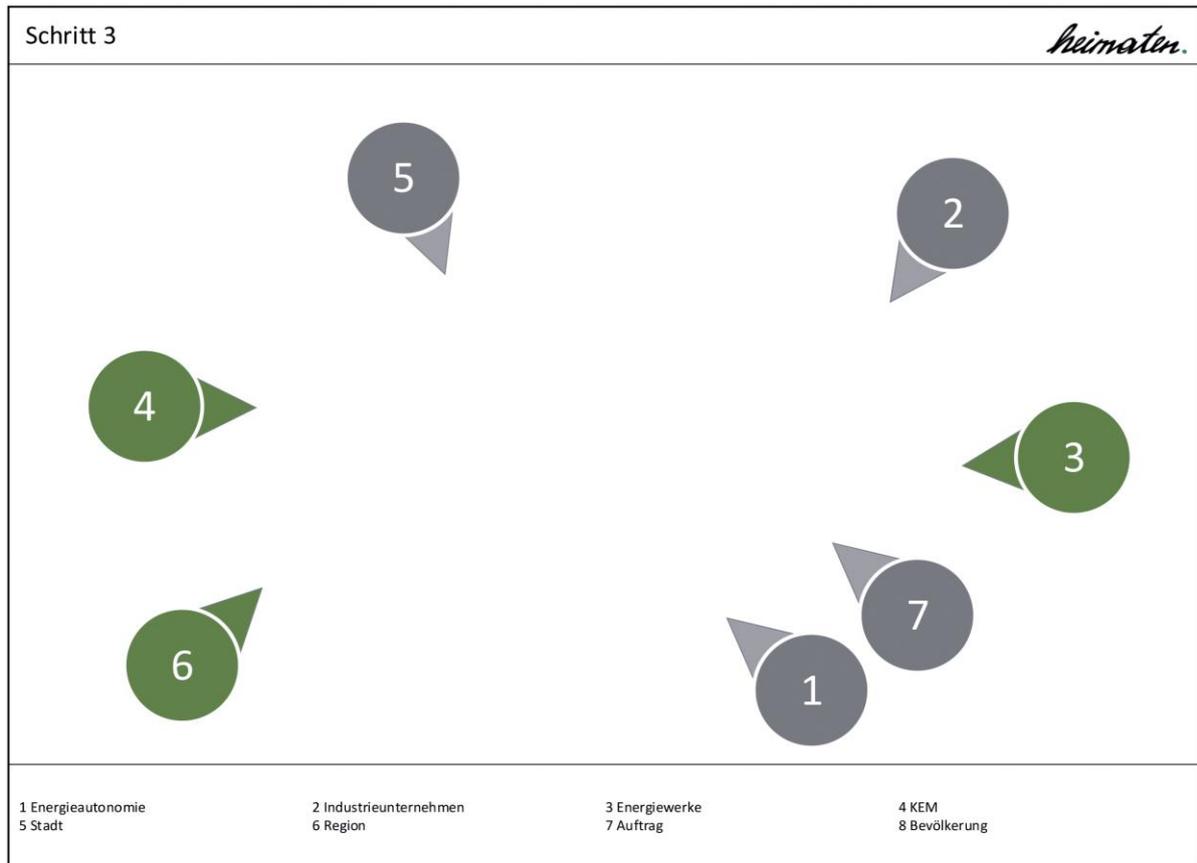
### Schritt 2: Die Region kommt in die Aufstellung

Element 5 (Stadt) und Element 6 (Region) kommen hinzu. Dadurch ändert sich die Situation für die Anwesenden. Für Element 1 wird es voller und anstrengender. Für Element 2 gehen mehr Gefahren von Element 3 aus. Für Element 4 sind die Elemente 5 und 6 unbekannte Gefahren und es wünscht sich, dass sich Element 5 und 6 ebenfalls hinsetzen. Element 5 hat den Überblick, ist sich jedoch unklar mit sich selbst und hat eine Beziehung mit Element 6 und eine Nähe zu Element 3. Element 6 ist froh, dass es dazu gehört und hat eine Beziehung zu Element 5 und 2. Allgemein herrscht Erleichterung darüber, dass jedes Element spricht und auch gehört wird.



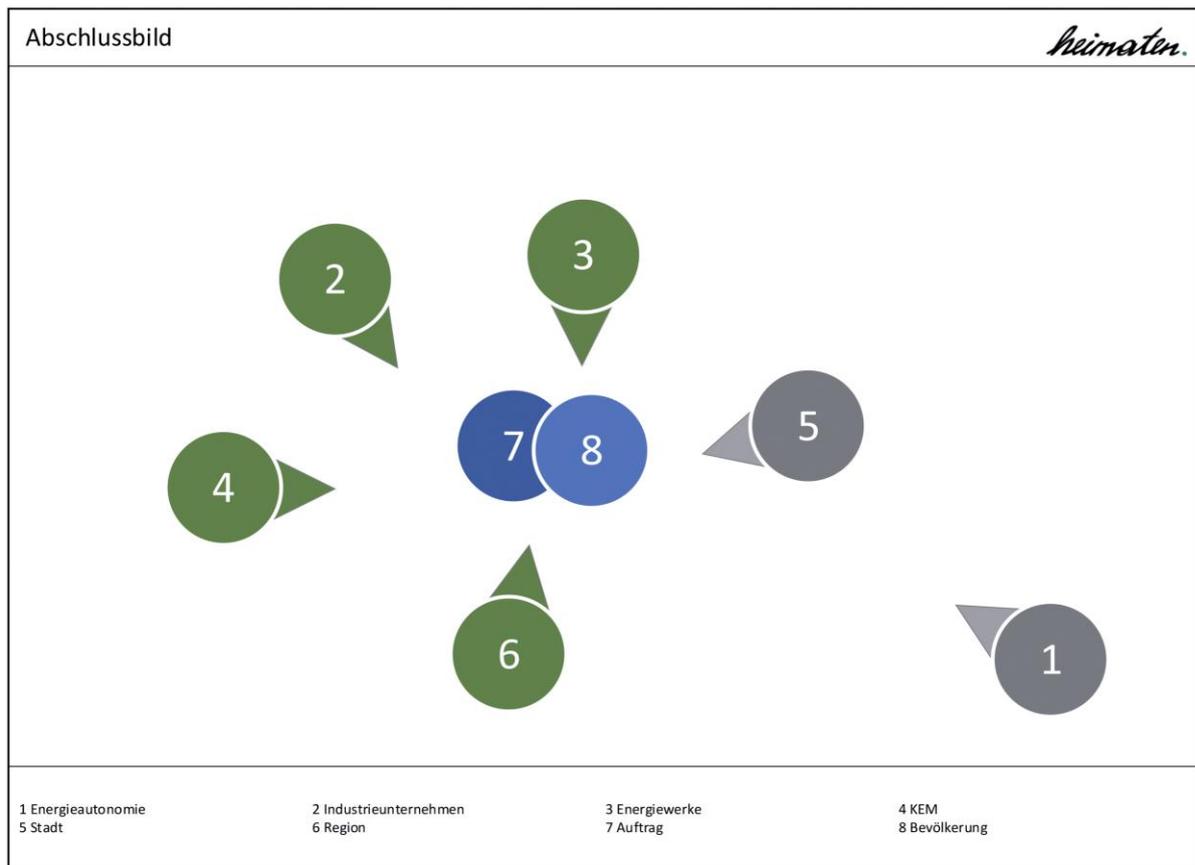
### Schritt 3: Der versteckte Auftrag wird sichtbar

Element 1 gibt sich selbst den Auftrag und spürt eine gewisse Stärke. Element 2 bedauert, dass Element 1 weg ist und fühlt allgemein eine Unsicherheit sowie eine große Entfernung zu Element 6. Element 3 findet es schade, dass Element 1 weg ist. Für Element 4 sind die Elemente 5 und 6 Partner. Element 5 fühlt sich unwohl und redet nicht gerne. Element 6 sieht einen bestimmten Wettbewerb mit Element 5.



### Abschlussbild: Der Auftrag kommt

Element 1 fühlt sich als Instrument des Auftrags. Element 7 (Auftrag) wird positioniert. Element 1 kann sich auch zurückziehen und es spürt eine große innere Spannung, welche durch den Auftritt von Element 8 aufgelöst wird. Element 2 fühlt sich wohler. Element 3 geht es gut und ist zufrieden mit den eigenen Geschäften. Element 4 spürt eine Nähe zum Auftrag und will die Elemente 5 und 1 näher zusammenführen. Element 4 ist „eine Plattform, die jedem:er ermöglicht, aber keinen eigenen Gestaltungswillen hat.“ Element 5 geht es gut mit allen Elementen und fühlt eine gute Nähe zu Element 6. Element 6 will in die gleiche Richtung wie Element 7 schauen. Es will den Blick auf Element 1 und 5 haben.



### 6.3.6 Reflexion

In der gemeinsamen Reflexion zeigt sich:

- Element 1 spürt eine große Zerrissenheit und fühlt sich als Stellvertreter auf begrenzte Zeit für die Zusammenarbeit und als Vehikel der anderen Akteur:innen und nur für eine begrenzte Zeit.
- Für Element 2 ist wichtig, dass der Profit stimmt und es ist emotional neutral. Die Bevölkerung ist für Element 2 wichtig und der Klimawandel ist nur ein vorgeschobenes Element.
- Für Element 3 ist es wichtig, dass gehandelt wird und nicht nur gesprochen. Eine interne Klärung ist jedoch notwendig.
- Für Element 4 ist es wichtig mit Element 1 zusammen zu arbeiten. Die Legitimation zum eigenen Handeln kommt aus der Bevölkerung.
- Für Element 5 ist das Zusammenrücken der Elemente wichtig. Durch das gemeinsam Tätig werden ist die Energieautonomie machbar. Ein Internes Kommittent in der Zusammenarbeit mit Politik und Verwaltung ist notwendig.
- Element 6 gehört in die Nähe zur Bevölkerung und hätte gerne die Energieautonomie im Kreis. Eine klare Richtlinie ist wichtig, damit alle vom gleichen sprechen.
- Element 8 fühlt sich groß und will sich klar deklarieren, z.B. im Sinne einer Bevölkerungsbefragung und Bevölkerungsentscheidung zum Thema Energieautonomie. Gemeinsam wird ein neuer Auftrag für den:die KEM-Manager:in bzw. der Region formuliert. Sicherung der Eigenversorgung mit Energie und stärkere Einbeziehung der Bevölkerung als Auftraggeberin.

## 6.4 Aufstellung 4: Verhaltensveränderung der Bürger:innen

### 6.4.1 Thema

Verhaltensveränderung der Bürger:innen

### 6.4.2 Ausgangslage

Der:die KEM Manager:in steht vor der Frage: „Wie kann er:sie eine Verhaltensveränderung bei den Bürger:innen hin zu einer Nutzung der öffentlichen Verkehrsmittel erreichen?“

### 6.4.3 Ziel

KEM-Manager:in möchte Klarheit über die nächsten Schritte in Zusammenarbeit mit den regionalen Nachhaltigkeitsstrukturen (Verkehrsverbund, KEM, E5-Team, usw.).

### 6.4.4 Elemente der Aufstellung

1. Bevölkerung
2. Regionale Nachhaltigkeitsstrukturen
3. Verhaltensveränderung

### 6.4.5 Prozess

#### Ausgangsbild:

Element 1 (Bevölkerung) ist unglücklich, da Element 3 (Verhaltensveränderung) ihm den Rücken zuwendet. Es will, dass sich die Elemente ansehen. Element 2 (Regionale Nachhaltigkeitsstrukturen) fühlt sich gut und kräftig genug eigenständig zu stehen. Es stört Element 2, dass Element 1 aus dem Blick ist. Element 3 hat keine Ahnung, was Element 1 macht. Es fühlt sich von Element 2 beobachtet. Die Gesamtsituation ist unangenehm.









## 6.5 Aufstellung 5: Besserer Zugang zu Entscheidungsträger: innen

### 6.5.1 Thema

„Wie findet man aufgrund der unterschiedlichen Befindlichkeiten einen besseren Zugang zu den Entscheidungsträger:innen“?

### 6.5.2 Ausgangslage

In der KEM ziehen nicht alle Entscheidungsträger:innen am gleichen Strang bzw. die Unterstützung und die Anerkennung des:der KEM-Managers:in ist sehr unterschiedlich. Teilweise blockieren Entscheidungsträger:innen den Fortschritt der KEM. Es ist dem:der KEM-Manager:in unklar, wie er:sie diese Widerstände überwinden bzw. wie er:sie die Entscheidungsträger:innen mit ins Boot holen kann.

### 6.5.3 Ziel

Erfolgreiche:r und respektierte:r KEM-Manager:in

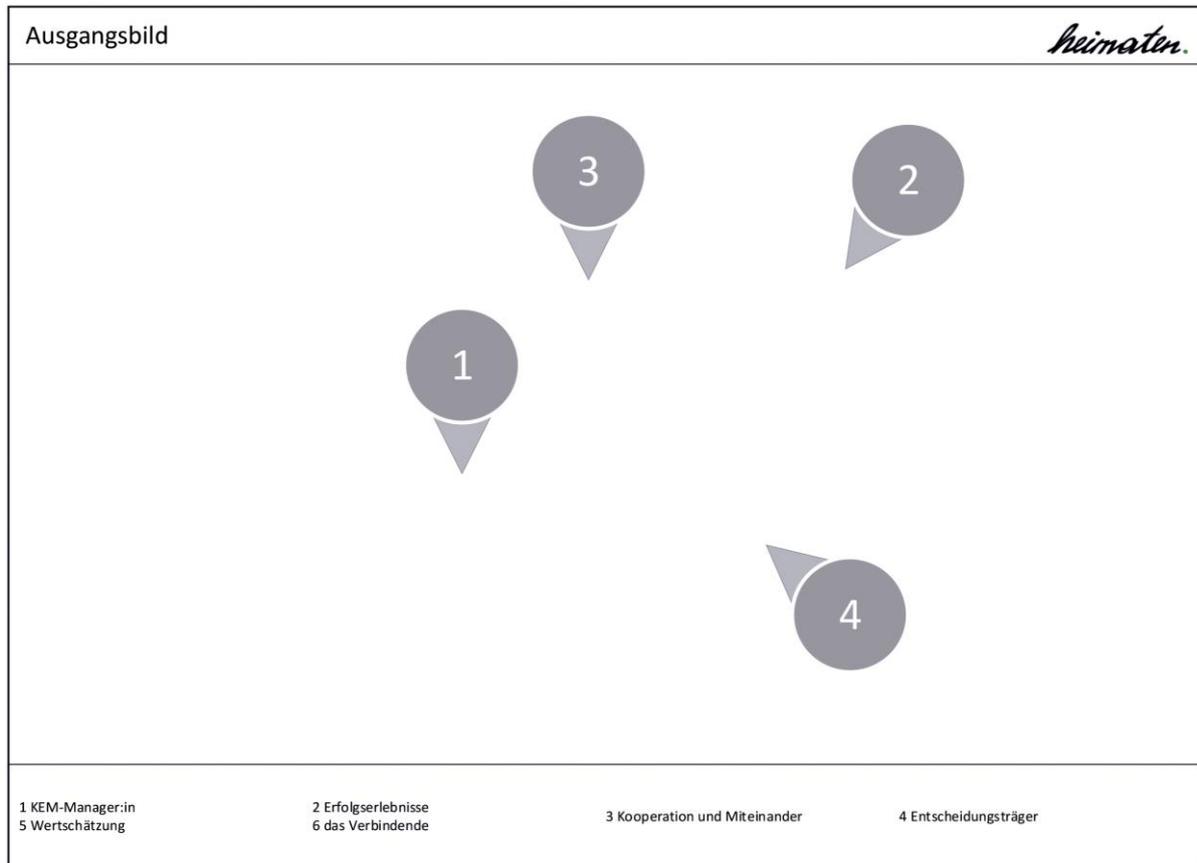
### 6.5.4 Elemente der Aufstellung

1. KEM-Manager:in
2. Erfolgserlebnisse
3. Kooperation und Miteinander
4. Entscheidungsträger:innen
5. Das Verbindende
6. Wertschätzung

### 6.5.5 Prozess

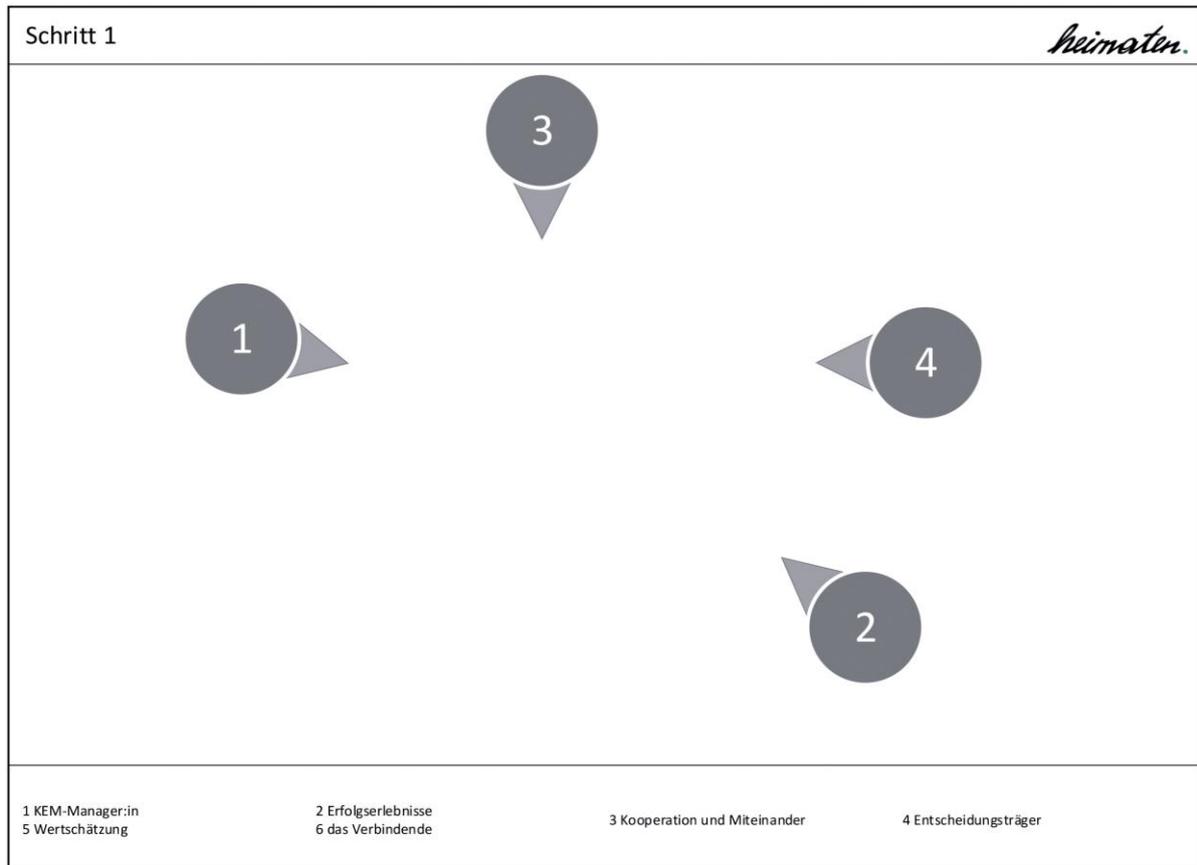
#### Ausgangsbild

Nachdem vom: von der KEM-Manager:in die Elemente 1 (KEM-Manager:in), 2 (Erfolgserlebnisse) und 3 (Kooperation und Miteinander) positioniert wurden, werden die Elemente nach ihren Emotionen und ihrem Befinden befragt. Element 1 kann niemanden ansehen und würde gerne die anderen anschauen. Element 2 findet es ebenso schade, dass es von Element 1 abgewandt ist. Element 3 nimmt Element 2 nicht wahr, hat jedoch Element 1 genau im Blick und fühlt sich nervös. Element 3 könnte Element 1 in den Rücken fallen, es besteht offensichtlich ein Konflikt zwischen Element 1 und 3. Element 4 (Entscheidungsträger:in) wird positioniert. Element 1 freut sich und wendet den Blick zu Element 2 und Element 4, fühlt sich jedoch nicht als Teil der Gruppe. Element 2 spürt weniger Macht, hat aber keine Abneigung gegen Element 4. Element 3 ändert den Blick, weg von Element 1 Richtung Element 2 und Element 4. Die Nervosität geht zurück. Element 3 fühlt sich von Element 4 beobachtet. Element 4 fühlt sich alleine und ist das einzige Element, das den Blick zu allen anderen Elementen hat. Dadurch fühlt es sich für die Gesamtsituation verantwortlich.



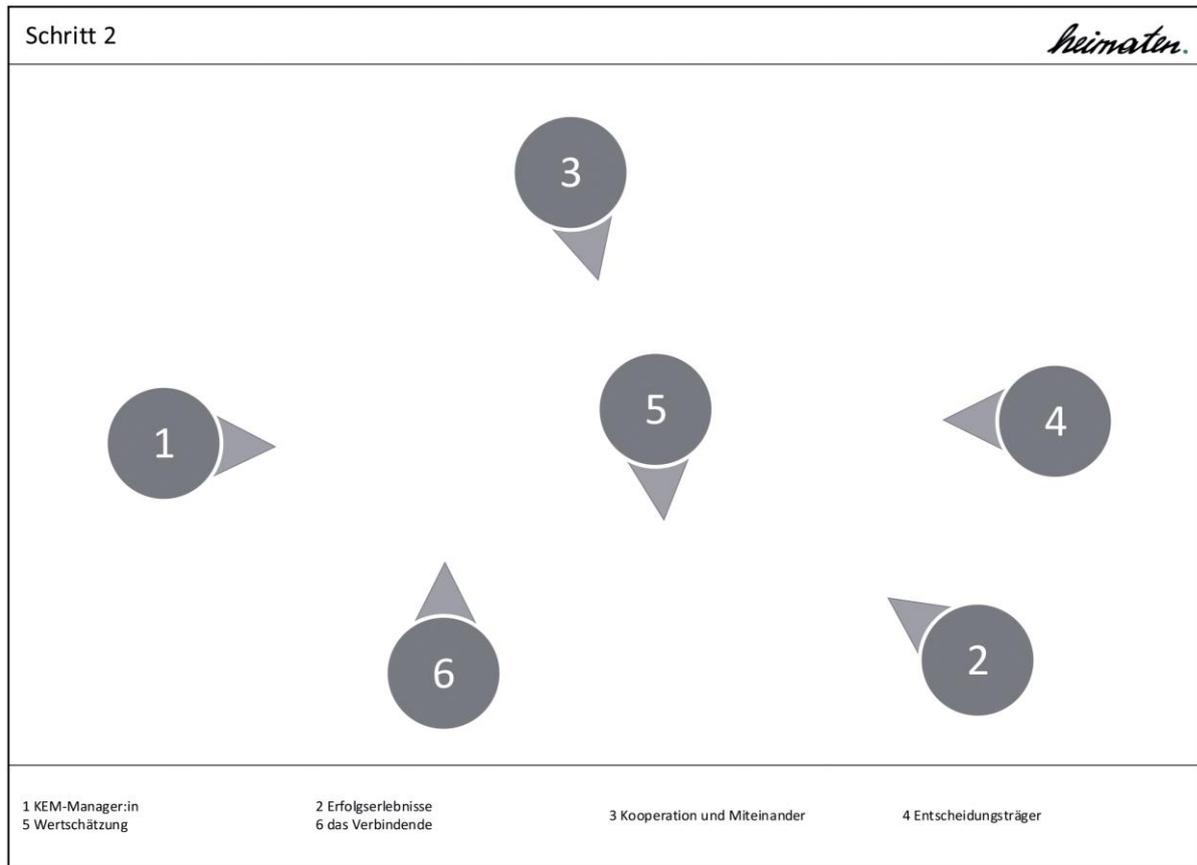
### Schritt 1 Die Elemente positionieren sich neu

Nach der Neupositionierung der Elemente will Element 2 nicht, dass ein harmonischer Kreis entsteht, und sucht seinen Platz. Element 1 sieht erstmalig, wer alles da ist, hätte gerne einen Kreis gehabt und hat eigenartige Gefühle zu Element 3, die Verbindung zu Element 4 ist am stärksten. Das Element 3 hat das beste Verhältnis zu Element 2. Der Bezug zu Element 1 ist angenehm, jedoch zum Element 4 spannungsgeladen. Für Element 2 ist das Element 1 in der Hierarchie niedriger gestellt. Element 2 und 3 sind gleichwertig und das Element 4 ist höher gestellt. Dadurch fühlt sich Element 1 erniedrigt. Für das Element 3 sind die Elemente 2 und 3 am höchsten, während das Element 4 als Kontrollorgan wirkt und das Element 1 am niedrigsten wirkt. Für das Element 4 sind die Elemente 1 und 3 gleich mächtig. Das Element 2 hat weniger Macht und das Element 4 am wenigsten. Das Element 3 will nahe an Element 1 sein, um dieses zu kontrollieren und wartet auf eine Chance zu Handeln. Element 3 hat jedoch kein Interesse mit Element 1 am gleichen Strang zu ziehen. Der gute Kontakt zu Element 2 ist sehr wichtig. Element 4 will einen Kreis und ist irritiert, dass das Element 2 nicht einen Kreis möchte. Element 4 hat das Bedürfnis sich neben Element 2 hinzustellen. Das Element 4 hat trotzdem das Gefühl, alle im Blick zu haben.



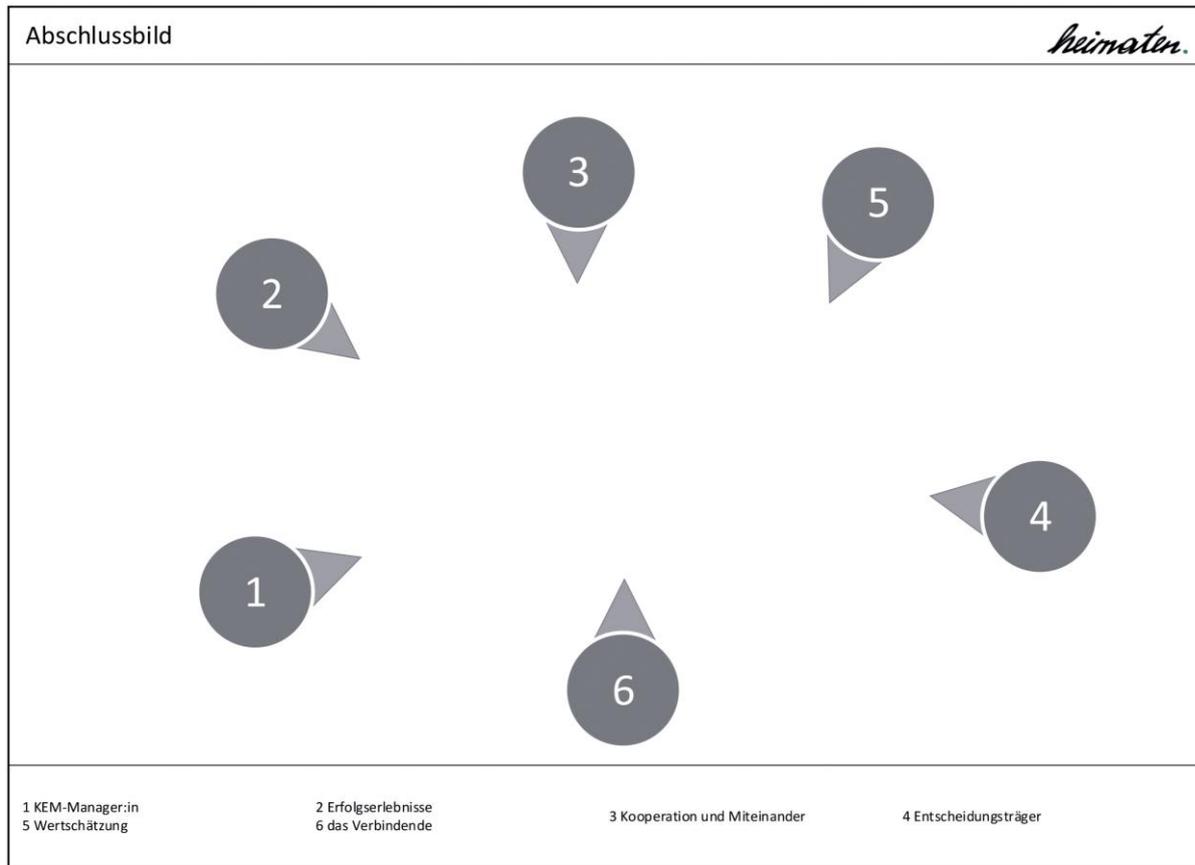
### Schritt 2 Wertschätzung und das Verbindende kommt

Element 5 (Wertschätzung) und Element 6 (das Verbindende) werden positioniert. Für Element 1 steht Element 5 im Licht, alle anderen sind im Dunkeln, Element 6 ist sogar im Abseits. Element 1 kann Element 4 nicht sehen. Element 2 stört, dass es Element 3 nicht sehen kann, für es ist Element 5 ein Dorn im Auge. Element 6 ist positiv für Element 2. Da Verhältnis zwischen den Elementen 2 und 1 wird besser. Element 3 sieht Element 2 weniger, und fühlt sich von Element 5 nicht gesehen und der Blick zu Element 1 wird besser. Für Element 4 versperrt Element 5 den Blick auf Element 1. Element 5 erregt viel Aufmerksamkeit. Element 6 ist angenehm und bereichernd. Element 5 fühlt sich gut und frei und zentral, es wirkt für alle Beteiligten, es fühlt sich am richtigen Platz und schwebend für Alle. Das Verhältnis von Element 5 zu Element 1 ist neutral. Damit eine Aktivität entstehen kann, muss eine Einladung ausgesprochen werden. Zwischen den Elementen 5 und 2 besteht Vertrauen und Sympathie. Element 5 findet Element 3 neutral. Element 3 scheint die Wertschätzung nicht zu gebrauchen. Für das Element 5 ist das Verhältnis zu Element 4 angespannt, es besteht Skepsis. Auch das Element 4 hat kein positives Gefühl gegenüber Element 5 und würde gerne weggehen. Von Element 5 gegenüber Element 6 besteht ein angenehmes neutrales Verhältnis. Element 6 will zu allen Elementen ein gutes Verhältnis haben und wartet bis die einzelne Elemente auf es zukommen. Element 6 ist sich unsicher, ob Element 5 richtig positioniert ist.



### Abschlussbild

Für Element 1 ist die neue Position angenehm. Element 1 hat sich nach den anderen gerichtet. Element 1 hat alle im Blick und braucht Element 5 als Unterstützung. Element 1 ist auf Augenhöhe mit den anderen. Element 2 hat das Anliegen zu Element 1 zu gehen. Element 3 hat nicht mehr den scharfen Blick und ist froh darüber, dass es entspannter sein kann. Element 4 hat sich selbstbestimmt positioniert. Jetzt ist Element 1 näher zu Element 4. Element 6 hat durch das Aussprechen des idealen Zustandes die wesentliche Veränderung angestoßen.



## 6.5.6 Reflexion

In der gemeinsamen Reflexion zeigt sich:

- Der Blick zu den Entscheidungsträger:innen ist durch die Wertschätzung verstellt, es ist wichtig diese abzuholen.
- Kooperationen und Erfolgserlebnisse müssen gemeinsam betrachtet werden.
- Für die Erfolgserlebnisse hängt viel von sich selbst ab, ohne Kooperation keine Erfolgserlebnisse. Die Wertschätzung hilft das Verhältnis zu den Entscheidungsträger:innen zu verbessern. Anfangs haben die Erfolgserlebnisse auf den:die KEM-Manager:in hinuntergesehen. Jetzt können die Erfolgserlebnisse den:die KEM-Manager:in unterstützen. Wichtig ist, dass der:die KEM-Manager:in ausspricht, dass er:sie sich degradiert fühlt. Aus Sicht der Erfolgserlebnisse sollte der:die KEM-Manager:in mehr einfordern und erklären, wie es ihm:ihr geht, und kommunizieren, dass ihm:ihr Wertschätzung fehlt.
- Für die Kooperationen und das Miteinander ist es wichtig, dass negative Gefühle ausgedrückt werden, damit eine Kooperation gut gelingen kann. Der Schlüssel zum Erfolg ist die Auflösung der negativen Gefühle.
- Es ist gut für die Entscheidungsträger:innen, dass sie alle gut sehen können. Die Wertschätzung erfordert Energie für die Entscheidungsträger:innen. Der:die Beobachter:in ist für die Entscheidungsträger:innen essenziell. Der:die Beobachter:in könnte in Arbeitsgruppen mitarbeiten, Öffentlichkeitsarbeit leisten, persönliche Gespräche führen. Er:sie ist Berichter:in über Ergebnisse, über kleine Schritte. Es ist wichtig, Erfolge sichtbar zu machen. Der:die



Beobachter:in will Menschen begleiten, damit diese Eigeninitiative entwickeln, er:sie ist Vernetzer:in und blickt über den Tellerrand hinaus.

- Für die Kooperation ist eine Grundhaltung von unten nach oben wichtig. Der:die KEM-Manager:in muss diese Grundhaltung verinnerlichen.
- Wenn die Einladung zur Wertschätzung ausgesprochen wird, dann entsteht eine Bewegung. Wichtig ist die aktive Einladung durch den:die KEM-Manager:in. Auch die Kooperationspartner:innen brauchen Wertschätzung, Erfolgserlebnisse können daraus entstehen.
- Die gute Beziehung zwischen dem:der KEM-Manager:in und Wertschätzung ist wichtig.
- Der:die KEM-Manager:in, weiß was er:sie tun muss, er:sie hat einen Plan, er:sie organisiert mit Empathie.
- Der:die Beobachter:in ist ein:e Mediator:in und Mentor:in zwischen KEM-Manager:in und Entscheidungsträger:innen.
- Der:die KEM-Manager:in muss nicht immer die gleichen Werte und Ziele haben wie die anderen Elemente. Es geht um das Kommunizieren und jede:r holt sich die Wertschätzung woanders. Wichtig ist auf Augenhöhe mit den Partner:innen zu sein.
- Wenn ein Element sich bewegt, bewegen sich die anderen auch.
- Wertschätzung ist immer da, auch wenn sie nicht ausgesprochen wird. Wichtig sind die positive Grundhaltung und das Vertrauen.



## 6.6 Aufstellung 6: KEM-Manager:in, der:die Probleme nicht persönlich nimmt

### 6.6.1 Thema

Wie schafft es der:die KEM-Manager:in als Mensch, Misserfolge, Entscheidungen, die gegen das eigene Anliegen sind, nicht persönlich zu nehmen?

### 6.6.2 Ausgangslage

Politiker:innen achten bei ihren Entscheidungen wenig auf den:die KEM-Manager:in. Der:die KEM-Manager:in wird immer wieder von Entscheidungen von Politiker:innen gehemmt, die sich gegen die Sache, sein:ihr Anliegen und seine:ihre Projekte richten.

### 6.6.3 Ziel

Dem:der KEM-Manager:in als Mensch die Herausforderungen im Umgang mit den Politiker:innen in ein persönliches Wachstum zu bringen.

### 6.6.4 Elemente der Aufstellung

1. KEM-Manager:in als Mensch
2. Verantwortung
3. Projekte
4. Politiker:innen
5. persönliches Wachstum
6. das Neue
7. das Verbindende
8. Zepter
9. Mut

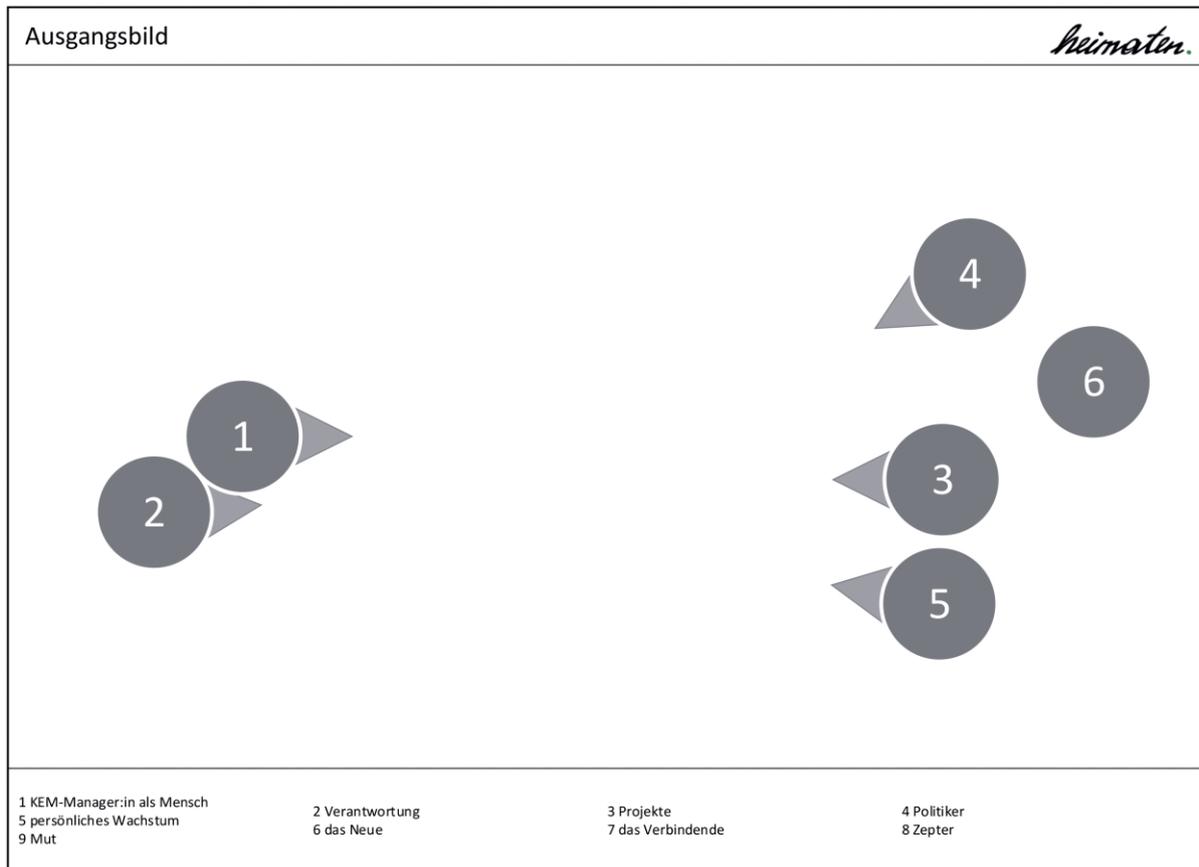
### 6.6.5 Prozess

#### Ausgangsbild

Nachdem vom:von der KEM-Manager:in alle Elemente positioniert wurden, werden die Elemente nach ihren Emotionen und ihrem Befinden befragt. Element 1 (KEM-Manager:in als Mensch) fühlt sich groß in einem großen Raum. Er:sie steht im Licht. Element 2 (Verantwortung) kommt und wird ganz in die Nähe von Element 1 gestellt. Element 2 ist für Element 1 sehr nahe, es ist nicht beängstigend. Für Element 2 ist die Situation angenehm und interessant. Element 3 (Projekte) kommt. Für Element 1 ist Element 3 nicht einschätzbar, es scheint ein Gegner zu sein. Element 3 fühlt sich nicht sehr stark und ist vorsichtig. Element 4 (Politiker:in) kommt. Für Element 1 ist Element 4 leicht abgewandt und nicht so bedrohlich. Element 4 fühlt sich offen, sieht in alle Richtungen. Element 5 (persönliches Wachstum) kommt. Für Element 1 gehören die Elemente 3 und 5 zusammen. Element 4 kann Element 1 nicht helfen. Für Element 1 ist eine Eskalation zwischen dem Verbund der Elemente 1 und 2 sowie dem

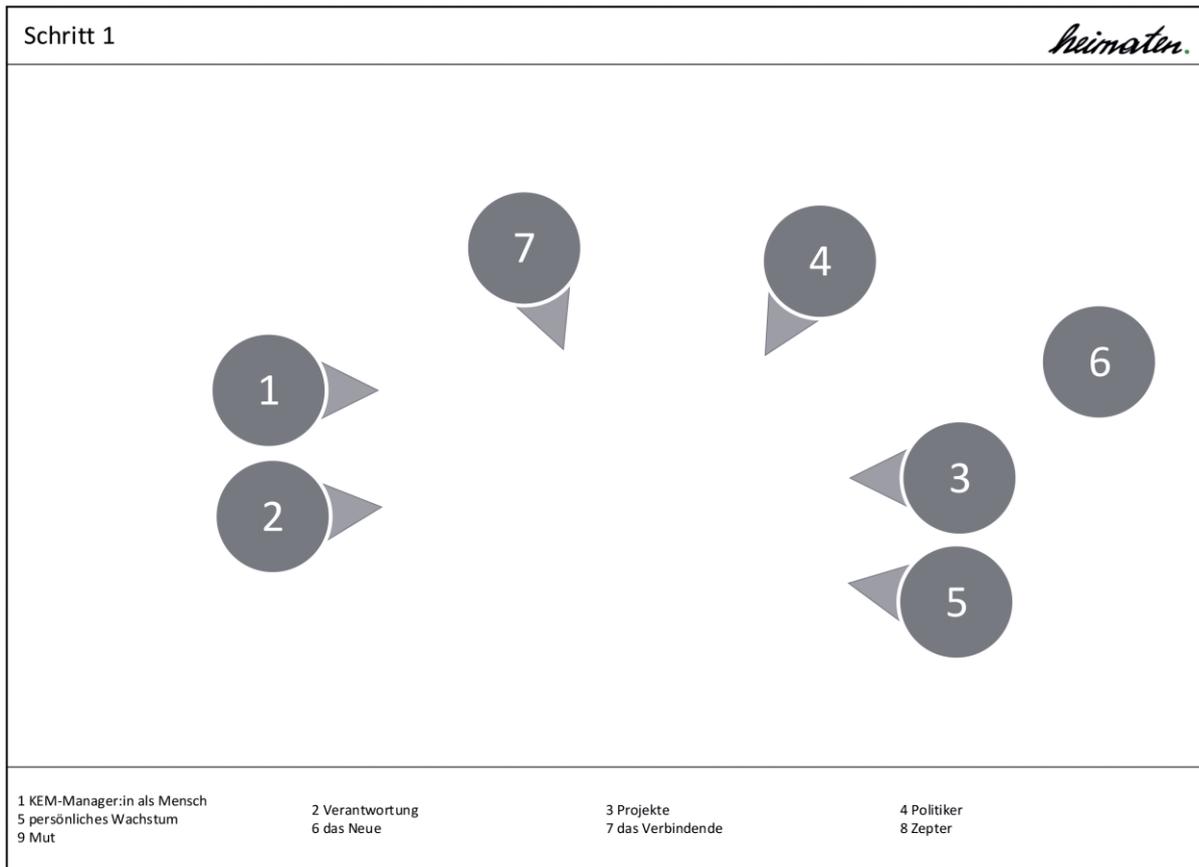


Verbund der Elemente 3 und 5 möglich. Für Element 5 ist jetzt ein Gleichgewicht hergestellt, es fühlt sich sehr wohl und stärkt Element 3. Element 6 (das Neue) ist bisher immer wieder aufgetreten und bleibt jetzt. Für Element 1 ist das Element 6 eine Herausforderung, es besteht das Gefühl des Kontrollverlustes. Element 6 fühlt sich sehr entschlossen und will auf jeden Fall in die Runde kommen.



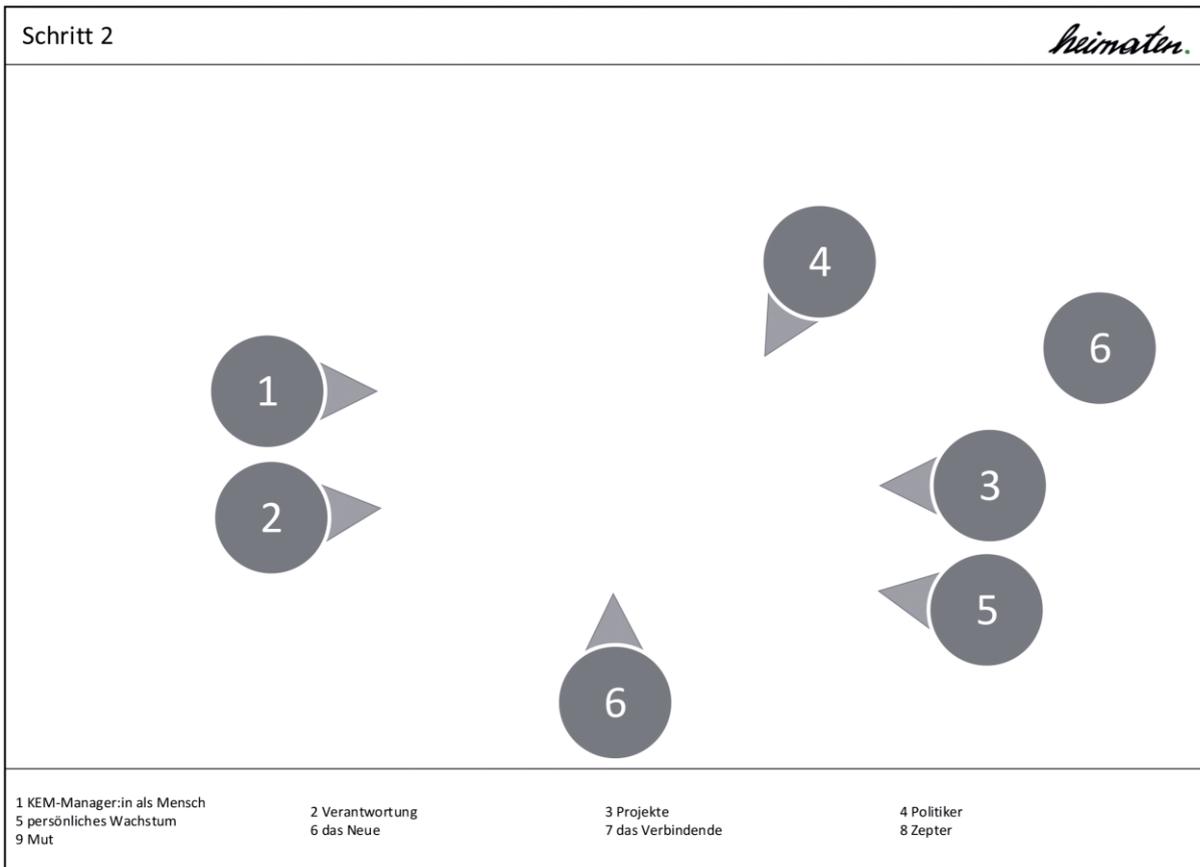
### Schritt 1 Die Elemente positionieren sich neu

Element 1 fühlt sich besser, da es jetzt Element 2 sehen kann und fühlt sich in Bezug auf Element 6 stärker. Es ist gut, dass Element 4 zwischen den Elementen 3 und 5 steht und nicht gegen die Elemente 1 und 2 gearbeitet wird. Auch Element 2 geht es besser, es fühlt sich jetzt eigenständiger. Element 2 hat sich wohlgefühlt bis Element 5 gekommen ist. Element 3 ist sich unklar, Element 5 fühlt sich gut, es besteht eine Konfrontation mit Element 1, zudem wünscht es sich das Element 4 weg, denn es fühlt sich bedrohlich an. Element 4 fühlt sich gut, will dabei sein und wird von allen gesehen; es ist OK, dass es leicht abseits steht. Für Element 4 ist das Element 3 nicht mehr so wichtig, jedoch wird das Element 5 wichtiger. Element 4 hat ein besseres Verhältnis zu den Elementen 1 und 2 als zu den Elementen 3 und 5. Element 5 fühlt sich wohl und wertgeschätzt von Element 3. Element 5 will gerne unterstützen, jedoch nicht an vorderster Front sein und ist extrem neugierig auf das Element 6.



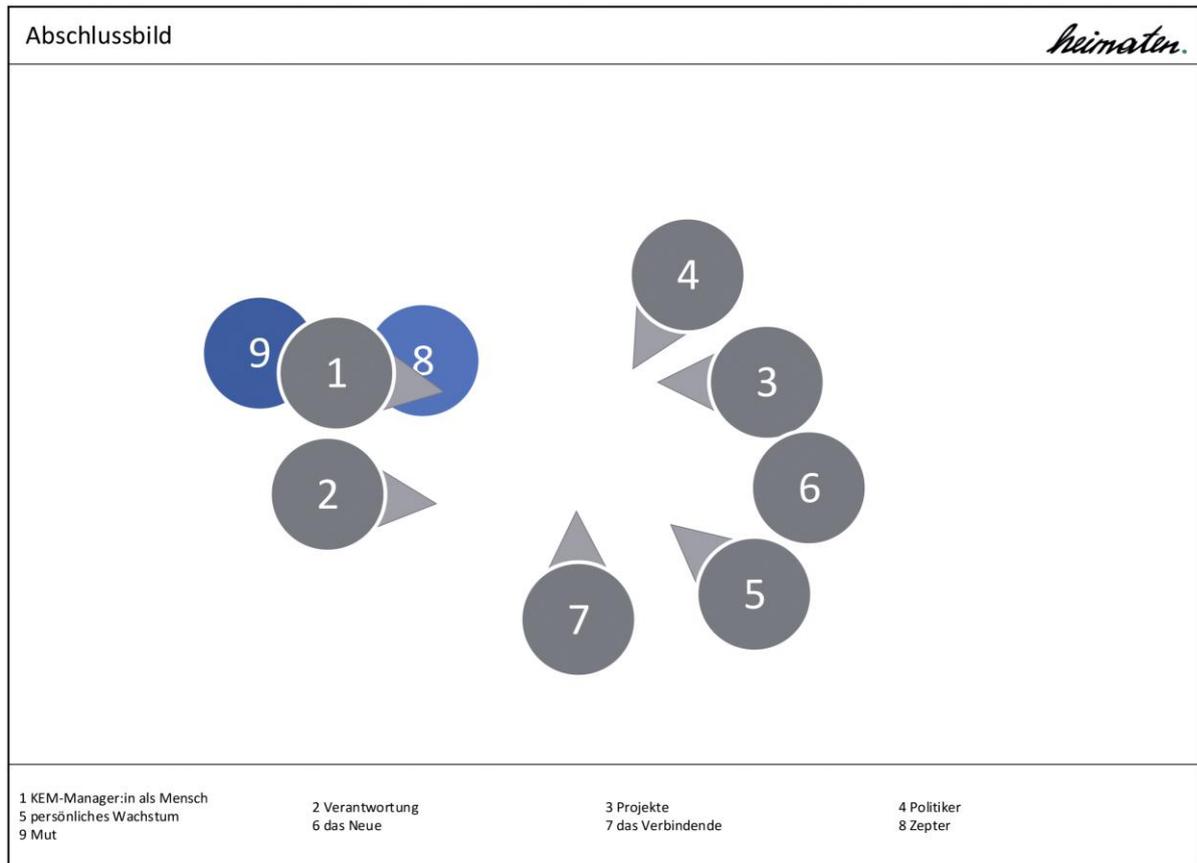
### Schritt 2 Das verbindende Element kommt

Für Element 3 ist wichtig, was Element 5 sagt. Element 4 braucht keine Unterstützung und die Elemente 3 und 5 brauchen keine Gegner. Die Situation stellt sich asymmetrisch dar. Dem Element 3 geht es jetzt besser, da das Element 4 eingebunden ist. Für das Element 3 wirkt Element 6 extrem bedrohlich, doch die anderen erkennen den Ernst der Lage nicht. Element 6 kann in alle Richtungen unterstützend wirken. Für Element 3 ist Element 4 sehr präsent und bedrohlich. Element 6 geht auf die Elemente 2 und 1 zu. Das Element 1 fühlt sich ängstlich, die Sorge geht auch von Element 5 aus. Element 5 mag Element 1 und spricht aus, dass es sich keine Sorgen machen soll. Das Element 4 verursacht Herzklopfen bei Element 5. Die Elemente 3 und 5 nähern sich an, wobei Element 3 dabei eine passive Rolle einnimmt. Element 4 will Kontrolle ausüben. Für Element 1 scheint Element 5 das Element 6 zu kontrollieren.



### Abschlussbild

Element 8 (Zepter) wird Element 1 in die Hand gegeben, dies bringt mehr Stabilität für Element 1. Element 9 (Mut) wird hinter das Element 1 gestellt, daraufhin ist das Element 1 gestärkt und will dem Element 4 als Backup dienen. Für Element 3 ist das Element 9 etwas bedrohlich, aber es ist egal, da es sich selbst passiv fühlt. Element 5 ist traurig, da sich Element 3 zwischen Element 6 und 4 stellt. Für Element 5 ist Element 4 eine Gewalt für sich und braucht keine Unterstützung. Element 7 will die Konstellation stärken und insbesondere Element 1 unterstützen.



### 6.6.6 Reflexion

In der gemeinsamen Reflexion zeigt sich:

- Neues wird als Bedrohung wahrgenommen, damit muss der:die KEM-Manager:in sich als Mensch noch stärker auseinandersetzen. Ebenso mit seiner:ihrer Angst vor der persönlichen Entwicklung.
- Persönliche Entwicklung hat dem:der KEM-Manager:in als Mensch Kraft gegeben.
- Verantwortung war immer unterstützend, manchmal besteht der Wunsch vor der Verantwortung wegzurennen.
- Die Verantwortung hat sich gut angefühlt, da zusammengehörend.
- Es ist gut, dass die Verantwortung auf der Seite steht und nicht zu nahe an der Person des:der KEM-Managers ist. Man sollte sich nicht zu viel Verantwortung aufladen.
- Projekte sind sachlich und niemals ohne Akteure:innen.
- Projekte brauchen das persönliche Wachstum der Akteure:innen.
- Das persönliche Wachstum hat einen spürbaren Bezug zu den Projekten.
- Das persönliche Wachstum ist stark und ihm kann nichts passieren. Die Macht der Politiker:innen war spürbar aber sie beeinflussen das persönliche Wachstum nicht.
- Für die Politiker:innen ist es wichtig, die Kontrolle zu behalten.
- Die Politiker:innen haben das Neue ignoriert.
- Verantwortung teilen zwischen den Politikern:innen und der Person des:der KEM-Manager:in.
- Das verbindende Element gibt dem Neuen einen Stellenwert, es stärkt das Starke.



- Persönliche Entwicklung braucht Mut, gleichzeitig stärkt Mut den:die KEM-Manager:in in seiner:ihrer persönlichen Entwicklung.
- Die Person des:der KEM.Manager:in will wissen, was das Neue ist, will nicht mit dem Undefinierten arbeiten, er:sie will sich bekannt machen.
- Auf Emotionen können Menschen stärker und länger zurückgreifen als auf kognitive Informationen.



## 6.7 Aufstellung 7: Wie gelingt es, junge Menschen zu motivieren

### 6.7.1 Thema

„Wie gelingt es, junge Menschen für die KEM-Mitarbeit zu interessieren?“

### 6.7.2 Ausgangslage

Der:die KEM Manager:in ist durchwegs nur mit Erwachsenen in Kontakt. Junge Menschen (10-30 Jahre) sind kaum beteiligt. Welche Rahmenbedingungen („Schule“ / „Arbeit“, „privates Umfeld“, „Beziehungen“, ...) und Einflussfaktoren können hier relevante Auswirkungen aufzeigen?

Am Beispiel eines Energie-Aktionstages erläutert der:die KEM-Manager:in, dass an besagtem Tag keine:r der anwesenden Schüler:innen darüber Bescheid wußte. Der Energie-Aktionstag wurde durch den:die KEM-Manager:in organisiert. Nur 4 Besucher:innen nahmen teil (keine:r unter 30 Jahren).

### 6.7.3 Ziel

Junge Menschen ansprechen / informieren und über die Klimaveränderung aufklären und für die Auseinandersetzung mit dem Thema aktivieren. „Es geht um die Zukunft der jungen Menschen.“

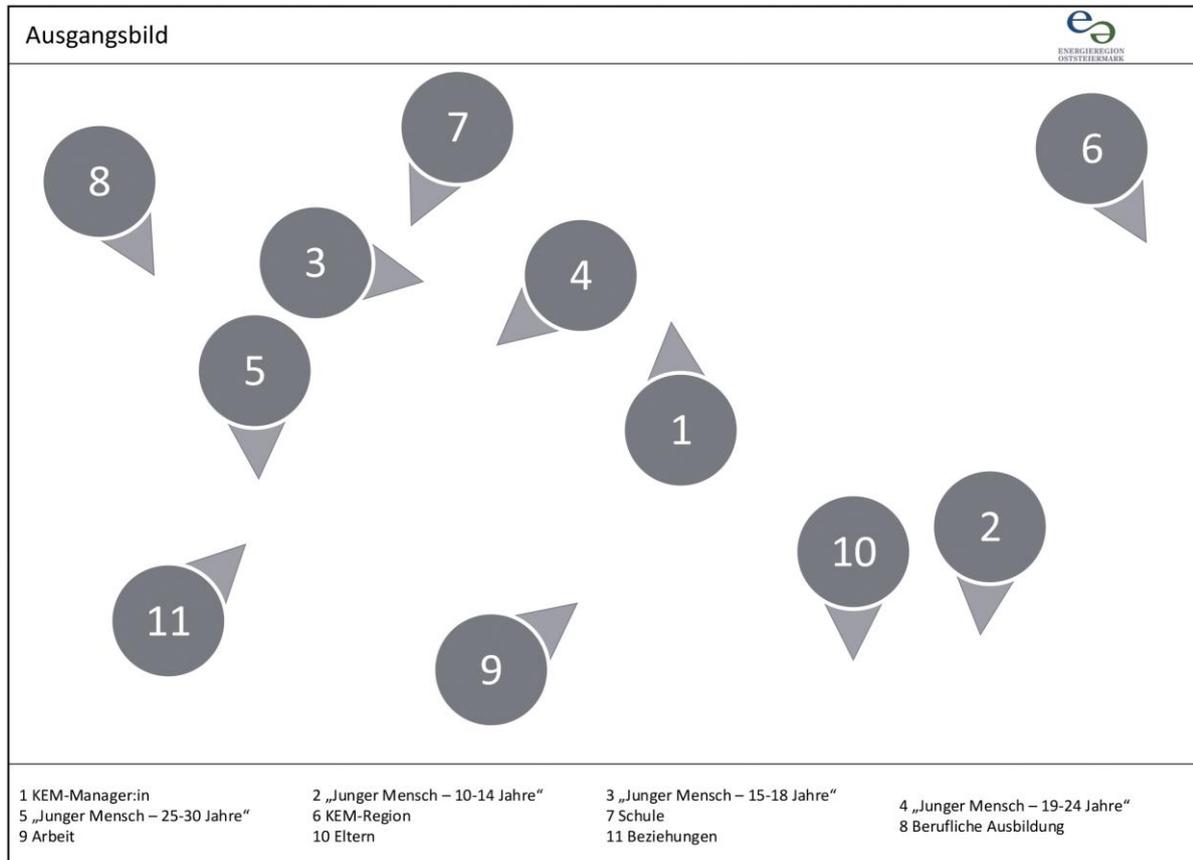
### 6.7.4 Elemente der Aufstellung:

1. KEM-Manager:in
2. Junger Mensch – 10-14 Jahre
3. Junger Mensch – 15-18 Jahre
4. Junger Mensch – 19-24 Jahre
5. Junger Mensch – 25-30 Jahre
6. KEM-REGION mit den 9 Gemeinden, Bürgermeister:innen, Fördergeber:innen, ... (Gemeinden: Bad Blumau, Fürstenfeld, Großsteinbach, Großwilfersdorf, Ilz, Loipersdorf bei Fürstenfeld, Ottendorf an der Rittschein, Rudersdorf, Söchau)
7. Schule
8. Berufliche Ausbildung (Lehre, Studium, Fachkurs, ...)
9. Arbeit
10. Eltern
11. Freunde
12. Partner:in



### 6.7.5 Prozess

Der:die Anliegen-Bringer:in (Modellregionsmanager:in) stellt das Ausgangsbild auf.



#### Ausgangsbild/-positionen:

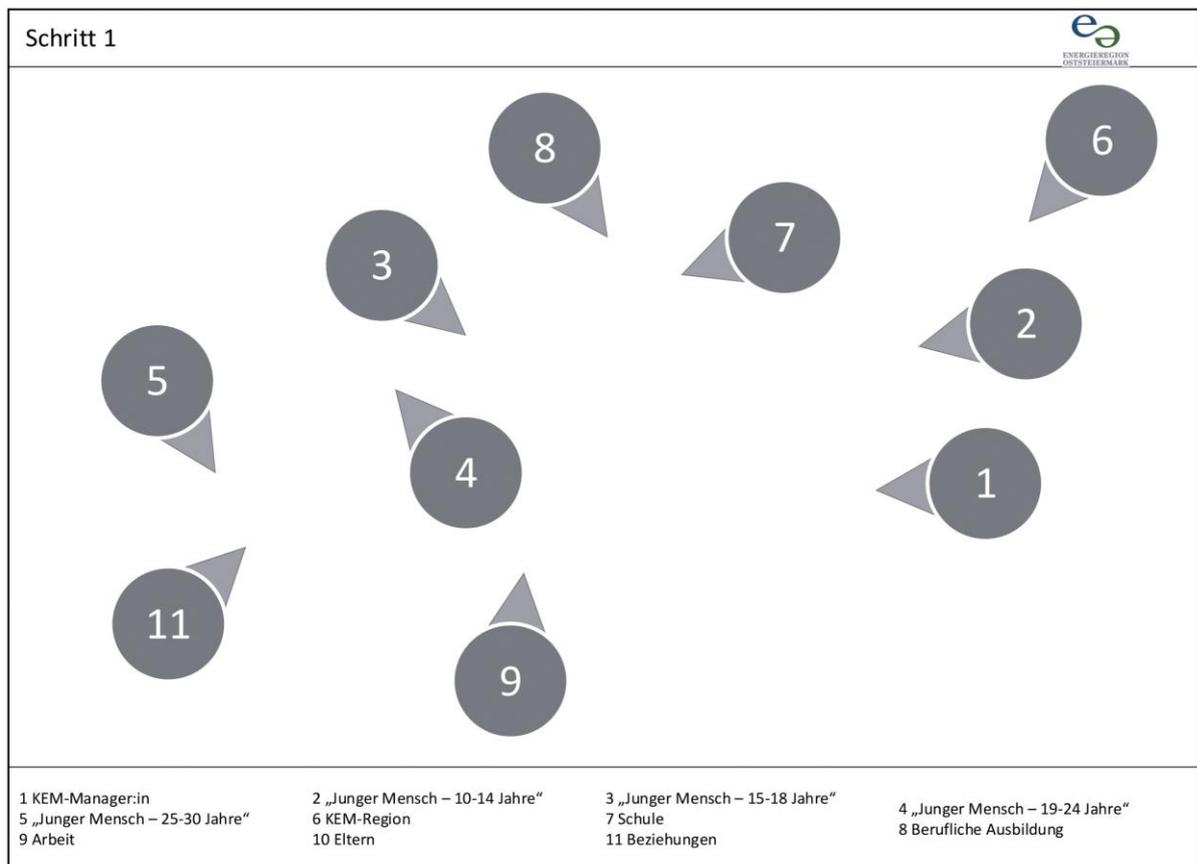
Die Elemente werden nach ihrem Empfinden befragt, wie es ihnen geht und welche Veränderungswünsche bestehen. Element 1 (KEM-Manager:in) ist ratlos darüber, wie man Menschen motivieren könnte und hat als Veränderungswunsch lediglich, „im Wahrnehmen zu bleiben“. Element 9 (Arbeit) hat den Wunsch näher bei Element 10 (Eltern) und Element 6 (KEM-Region) zu sein. Element 6 fühlt sich nicht beachtet, ausgegrenzt, allein und hat dem Veränderungswunsch, das Blickfeld in Richtung junge Menschen zu verändern aber den Standpunkt beizubehalten, eine Annäherung an die jungen Menschen ist gewünscht. Element 3 (Junger Mensch – 15-18 Jahre) fühlt sich ganz gut, wie Element 7 (Schule) dazu gekommen ist, wurde die Freude gebremst, Element 5 (Junger Mensch - 25-30 Jahre) ist im Rücken zu nahe, Element 11 (Beziehungen) passen. Element 4 (Junger Mensch – 19-24 Jahre) fühlt sich angenehm, Element 7 (Schule) ist noch präsent und es hat den Wunsch, näher bei Element 9 (Arbeit) zu sein sowie Element 8 (Berufliche Ausbildung) mit seinen Möglichkeiten stärker im Blickfeld zu haben. Element 7 (Schule) hat seine Hände verschränkt, fühlt sich neutral und hat keinen Bezug zu Element 4 (Junger Mensch – 19-24 Jahre), fühlt sich als Bedrohung/Belastung/Drüberstehen für Element 3 (Junger Mensch – 15-18 Jahre). Es besteht der Wunsch, einen Schritt zurückzugehen. Element 2 (Junger Mensch – 10-14 Jahre) fühlt sich ganz außenstehend, hat auch Blick nach außen, Element 10 (Eltern) steht an der Seite, hat sonst aber keinen Kontakt mit der Gruppe. Der Wunsch ist, mehr Kontakt zu Element 11 (Beziehungen) zu haben, muss aber nicht alles sehen, ist sich auch nicht sicher, was alles zu sehen ist. Element 5 (Junger

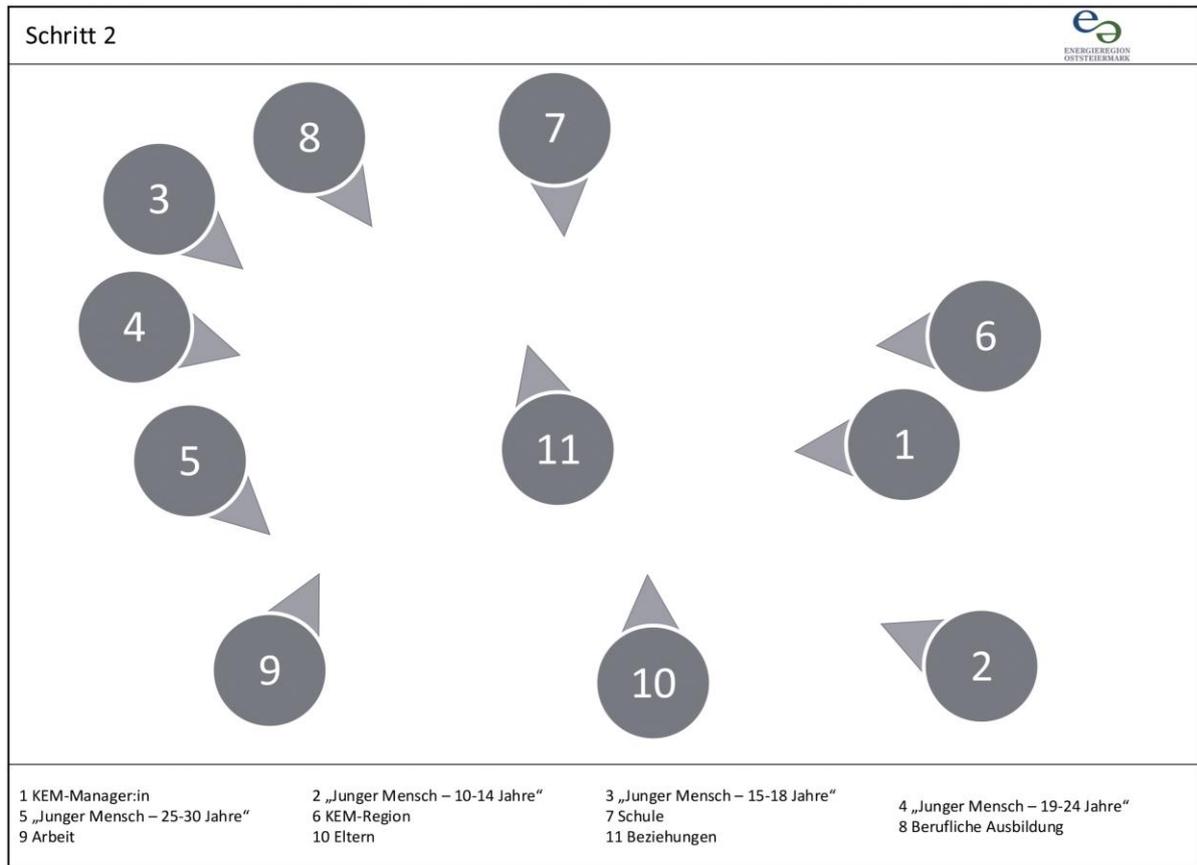


Mensch - 25-30 Jahre) fühlt sich von Allem umgeben, was es braucht – die Elemente 9 (Arbeit), 11 und 3, wobei die Nähe / Entfernung egal sind. Der Wunsch besteht darin, dass mehr auf das Element 1 (KEM-Manager:in) fokussiert wird. Element 8 (Berufliche Ausbildung) hat den Wunsch, näher zu Element 3, Element 4 und Element 7 zu kommen. Element 11 (Beziehungen) spürt seine Position richtig, sieht Element 10, 3 und 4 und hat den Wunsch näher zu Element 2 (Junger Mensch – 10-14 Jahre) zu kommen, Element 11 möchte mehr Beziehung zu allen Altersgruppen. Für Element 10 (Eltern) passt die Nähe zu Element 2 gut, ungut ist aber, dass sich alle im Rücken befinden. Es hat ansonsten ein relativ neutrales Gefühl mit dem Wunsch sich umzudrehen und näher zu Element 9 (Arbeit) zu kommen.

### Schritt 1: Die Elemente orientieren sich neu

Die Wünsche wurden ausgesprochen. Die Elemente sind nun frei, ihren genannten Impulsen nachzugehen und es ergibt sich die folgende Aufstellung:

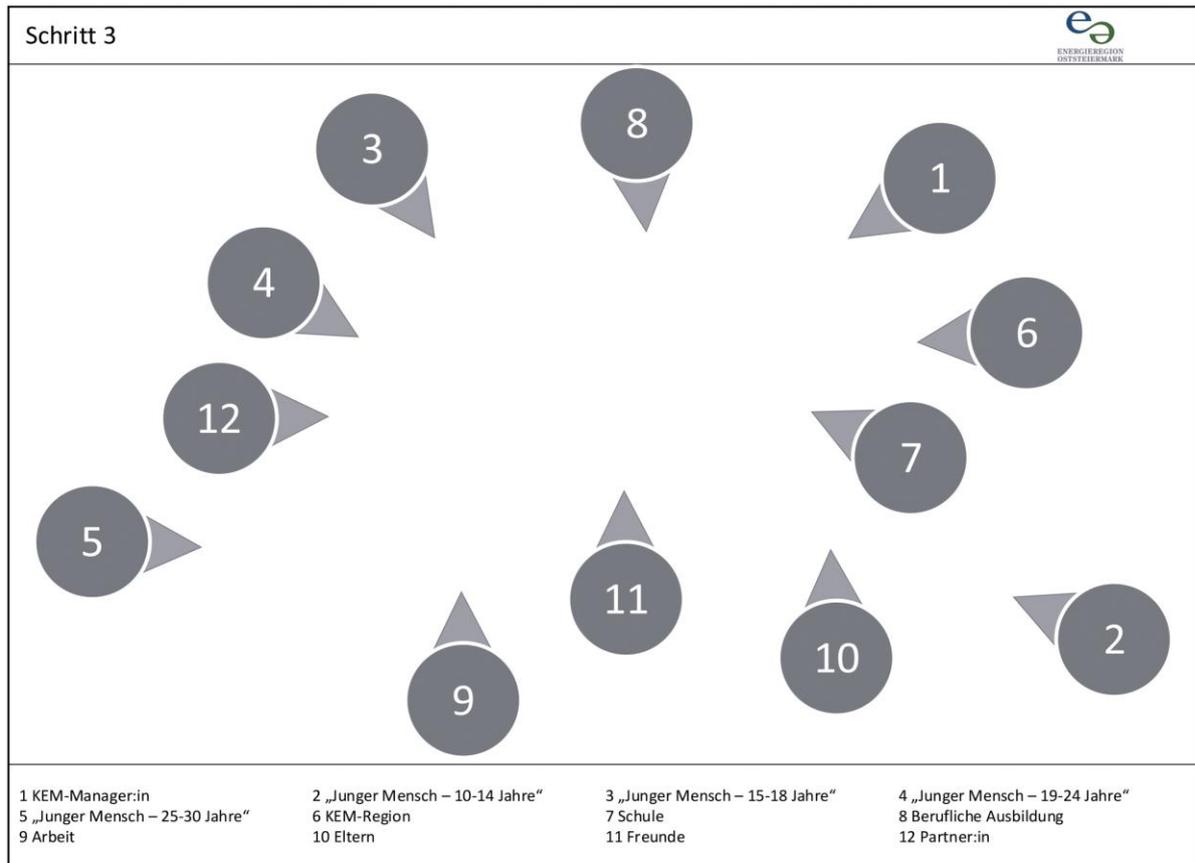




Veränderungen werden nun weiterführend eigenständig durch die Elemente gesetzt.

**Schritt 3:**

Element 11(Beziehungen) äußert das Bedürfnis, an unterschiedlichen Positionen zu sein. Der Leiter setzt eine Intervention zur Teilung des Elements 11 in das neue Element 11 (Freunde) und Element 12 (Partner:in). Situation klärt sich zusehend: Element 2 (Junger Mensch – 10-14 Jahre) kommt mehr mit Element 11 in Kontakt und Element 12 sucht den Kontakt zu Element 4 (Junger Mensch – 19-24 Jahre)und 5 (Junger Mensch - 25-30 Jahre).



### Zwischenprozesse

Es wird nun der Versuch unternommen, Element 11 stärker im Mittelpunkt zu platzieren. Element 10 und Element 2 würden dadurch mehr in das Blickfeld der anderen Elemente kommen. Element 12 fühlt sich zu Element 5 hingezogen und hat den Wunsch, interessanter für Element 4 und 3 zu werden. Element 8 klagt über Rückenschmerzen (hat keine Ahnung woher) und setzt sich hin, was Erleichterung bringt, es passt nun so. Element 1 und 6 sind weit draußen und schauen auf die Rücken und äußern, dass Element 12 und 11 sie (Elemente 1 und 6) ausgrenzen. Element 1 hat eine gute Beziehung zu Element 7. Der Wunsch des Elementes 1 ist nun, dass Element 2 zu den anderen jungen Menschen gehen solle.

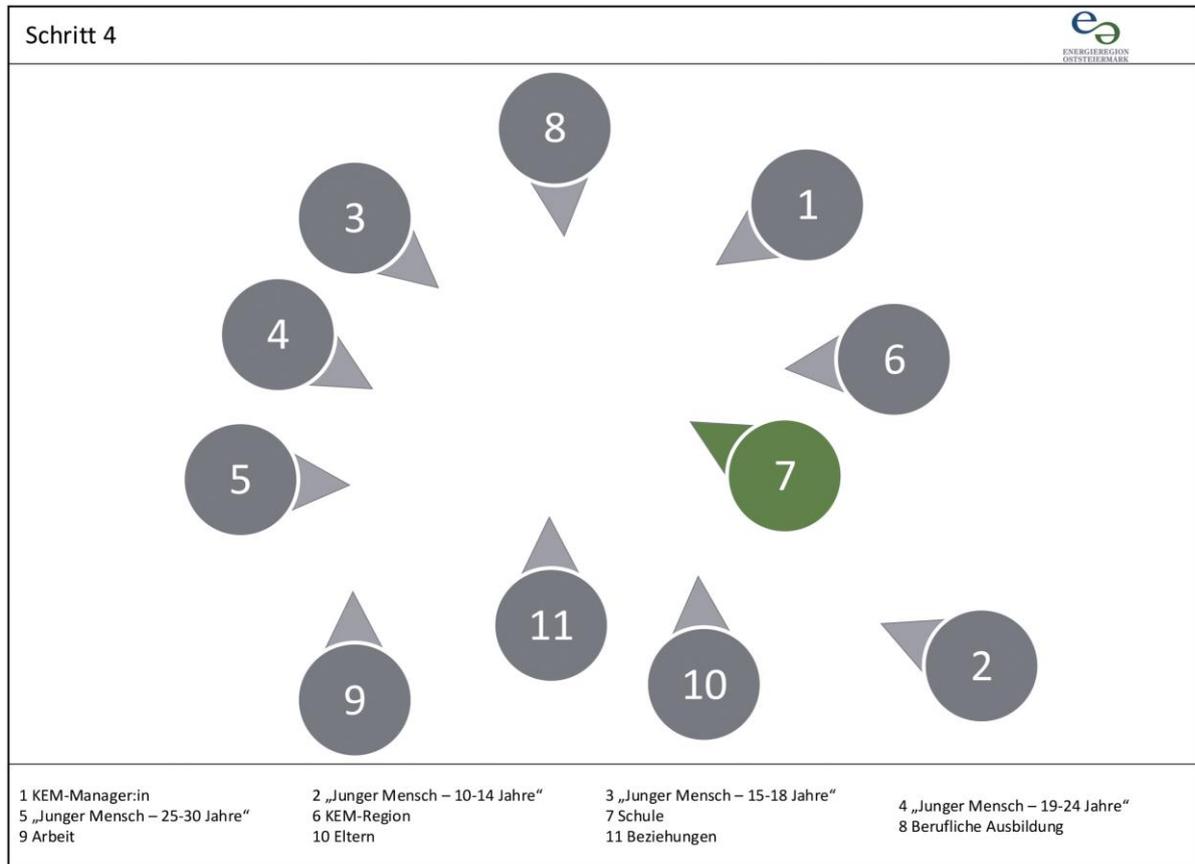
Element 1 und Element 6 treten ab diesem Zeitpunkt gemeinsam auf.

Element 7 nimmt Element 2 nicht mehr wahr, da Element 11 im Weg steht. Element 7 hat sich bewusst diese Position gesucht und möchte sich nicht mehr verändern. Element 12 erkundigt sich über die Rolle des Elementes 1. Element 2 hat den Wunsch, Element 9 näher bei Element 5 und Element 10 näher bei Element 2 zu positionieren bzw. zu tauschen. Element 10, Element 9 und Element 5 sind damit zufrieden. Element 12 fühlt sich in seiner Position wohl.

Element 11 äußert zu Element 1 und Element 6, dass Element 11 nicht im Weg stehen will und den Kontakt zu den jungen Menschen nicht verlieren will. Element 1 fühlt sich näher zu Element 7 als zu Element 11. Element 7 fehlt der Bezug zu Element 2, die Nähe zu Element 1 fühlt sich gut an. Element 2 äußert, dass die Elemente 11, 7 und 10 die einzig wichtigen sind. Element 10 übernimmt die Führung bzgl. Element 2. Element 2 ist unzufrieden in der Mitte, hat nur einen Bezug zu Element 3. Element 11 soll in den Mittelpunkt kommen, es erfolgt dazu Zustimmung der ganzen Gruppe. Element 9 ist zu nahe an Element 11. Element 3 wünscht sich Element 12 im Rücken und nicht in der Mitte. Element 12 stellt sich daraufhin zwischen Element 4 und Element 5. Element 10 braucht Blickkontakt zu Element 12. Die jungen Menschen fühlen sich nun auf sich inkl. Element 11 und Element 12



bezogen. Element 10 fühlt sich als Hüter:in des Elementes 2 und findet den Bezug zu Element 9 wichtig.



#### Schritt 4:

Element 7 setzt sich im Prozess hin und will die Überblicks-Position beibehalten. Element 1 wird eingeladen zum Näherkommen. Für Element 1 sind Element 3 und Element 4 am relevantesten und es legt den Fokus/Blick auf diese. Auch Element 7 an der Seite zu haben ist gut.

Element 8 könnte mit Element 1 zusammenarbeiten. Element 5 ist nicht so wichtig, Abstand passt. Element 9 steht abseits, findet es aber gut, weil es nicht so im Zentrum stehen sollte. Für Element 10 und 5 passt die Nähe, Bezug zu Element 1 und 6 fehlt ein wenig. Element 5 fühlt Bezug zu Elementen 11, 12 und 9, hat kein Interesse an Element 1 und 6 (außer über Element 12).

Leiter stellt Frage: „Für wen sind Element 1 (KEM-Manager:in) und 6 (KEM-Region) interessant?“

- Element 7
- Element 3 fühlt sich wohl, wenn sie so stehen
- Für Element 4 sind sie kaum interessant. Element 2 erkundigt sich über Element 6: „Was bist du?“
- Element 11 wünscht sich, dass Element 6 mehr mit Element 11, 7, 9 und 8 in Beziehung geht.
- Element 6 bestätigt dies und wünscht sich Element 9 näher.

Nun stellt sich eine Kooperation der Elemente ein. Element 3 fordert eine angenehme Position ein. Element 9 fühlt sich wohl, wenn Blickkontakt zu Element 1 und Element 6 besteht. Element 11 hat einen Kontakt zu Element 1 und Element 6 über persönliche Kontakte. Element 9 ist nicht so wichtig. Alle anderen sind im Blickfeld.



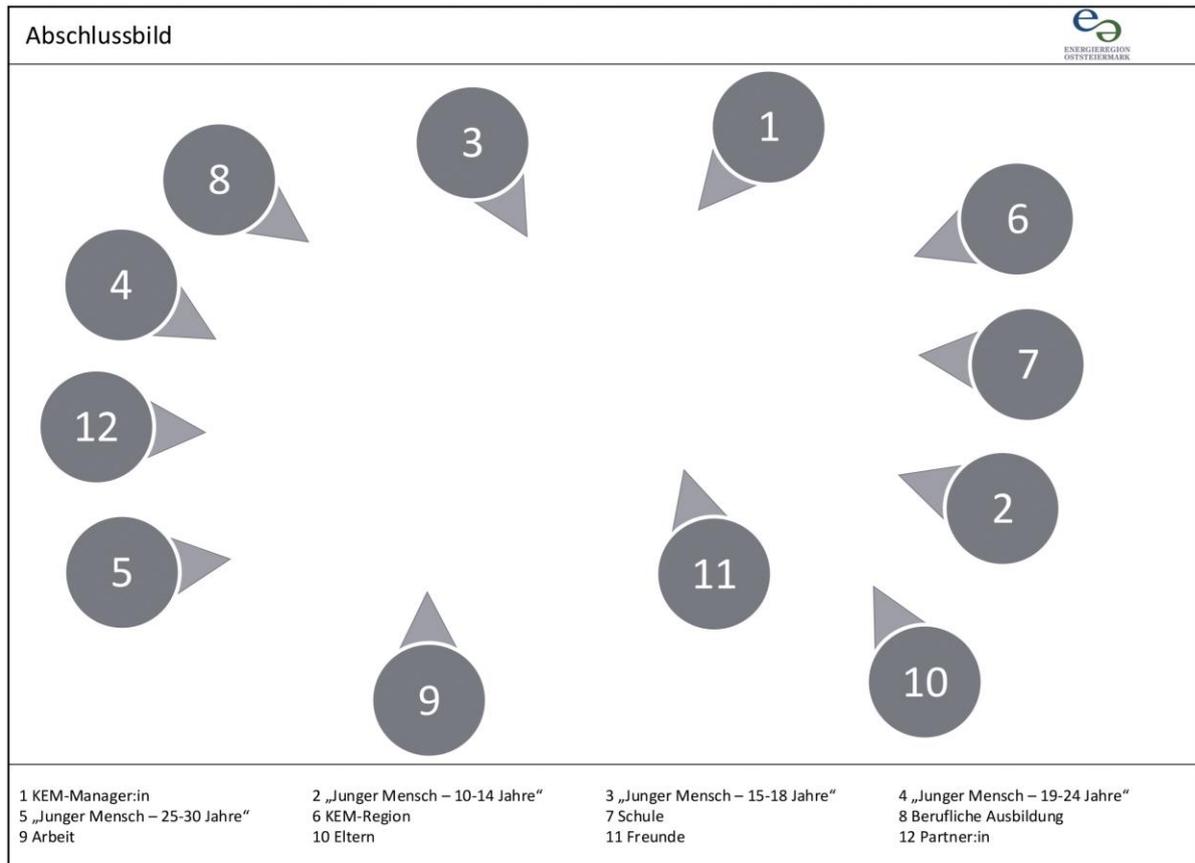
Schlussfolgerung aus der Sicht der Elemente:

- Element 1 und 6 zeigen sich durch gemeinsames Auftreten.
- Element 6 erkennt: Element 7 stellt Anknüpfungspunkt zu Element 2 dar.
- Element 6 stellt fest: Element 10 hat einen starken Einfluss auf Element 2 und 3. Dies ist wichtig für Element 6 => Element 6 sollte eine gute Beziehung zu Element 10 herstellen, um Kontakt mit jungen Menschen bis 18 Jahre aufbauen zu können.
- Element 1 will Bezug zu Element 10 und 9 nicht verlieren.
- Element 1 sollte Schritte priorisieren
  1. Über Element 7 mit Element 3 (Element 2 kann kaum was anfangen mit mir).
  2. Über Element 8 und Element 9 mit den älteren jungen Menschen.
- Element 12 stellt Bezug zu Element 9 fest. Zu Element 1 und Element 6 ist indirekter Bezug/Interesse über Element 12 möglich.

Leiter stellt Frage: „Gibt es noch Verbesserungswünsche? - letzte Möglichkeit“

- Element 3 wird gefragt, ob Element 1 oder Element 6 wichtiger ist?, Antwort: Element 1 hat es lieber und zwar über die Mittlerrolle von Element 7.
- Element 4 hat kaum Interesse an Element 1 und Element 6 – sind aber im Blickfeld über die Mittlerrolle von Element 8 und für KEM-Themen offen. Element 4 ist eher an Element 5 und 9 interessiert.
- Element 5 hat Fokus auf Element 12, die Elemente 1 und 6 hat man im Blickfeld, sind aber nicht so wichtig. Element 9 ist wichtiger, eigentlich kein Interesse über Element 6 mehr zu wissen.
- Element 2 hat Fokus auf Elemente 11, 10 und 7 und weiß, dass Element 1 und Element 6 da sind, aber es ist nicht notwendig sie im Blickfeld zu haben, es besteht keine Begeisterung. Mittlerrolle besteht über Schulveranstaltungen.
- Element 10 bringt sich als wichtiges Bindeglied zu Element 1 und 6 ein, Element 10 ist offen für Austausch mit Element 1 und 6.
- Element 7 sieht sich als Mittlerrolle für Element 2 und Element 3.
- Element 11 hat eine Empfehlung für Element 1 und Element 6: Element 2 und Element 3 kann man über Freundschafts-Aktivitäten erreichen, in der Mittlerrolle sind andere Freunde.

Nun erfolgt eine Überprüfung durch den:die Anliegen-Bringer:in, den:die Modellregionsmanager:in. Diese:r geht in die Rolle von Element 1 und nimmt dessen Position wahr:



- Element 1 fühlt sich schön im Kreis beteiligt und findet es gut, drinnen zu sein (nicht mehr draußen bzw. Element 11 und 12 nicht mehr dazwischen).
- Element 7 ist ein wichtiger Kooperationspartner.
- Dem Element 3 wird das Thema bewusst und hier liegt viel Potential.
- Element 9 steht hinter Beziehung/Partner:in/Freundschaft, das ist auch die aktuelle gesellschaftliche Entwicklung.
- Element 1 findet die Aufstellung sehr hilfreich.

Leiter stellt noch einmal die Frage, ob die Position von Element 1 und Element 6 für alle so in Ordnung ist und erhält allseitige Zustimmung.

### 6.7.6 Reflexion

Was wurde noch nicht gesagt, was muss noch gesagt werden? Was nehmt ihr als wesentliche Essenz mit? Was waren wesentliche Erkenntnisse in der Rolle?“

- Element 11: wichtig Überblick über sozialkomplexes System / soziale Beziehungen zu bekommen.
- Element 12: Mehr Bezug zu Element 6 über Element 12, also über soziale Beziehungen.
- Element 1: Erkenntnis zum Schluss => wenn soziales Gefüge passt, dann ist die Einladung zum Mitwirken in der KEM möglich.
- Element 4: Wichtig ist, es braucht Mittlerrolle – direkter Bezug ist wenig vorhanden.
- Element 7: wichtig als Einflussgeber => es braucht Mittlerrolle.



- Element 6: Zusammenspiel zwischen Element 6 und 1 ist wesentlich (war es zu Beginn nicht). Was hat es bewirkt? => mehr Anschluss ins gesamte soziale Gefüge bringen und dann kommen die beiden Elemente näher zusammen.
- Element 11: Element 9 hat auch eine wichtige Mittlerrolle!
- Element 10: Die Elemente 9 und 6 sollen gut zusammenarbeiten (z.B. Ferialjob, Event-Arbeit, ... für junge Menschen).
- Element 9: Ich könnte auch Mittlerrolle sein => Arbeitgeber:in geht in Kooperation mit Element 6 und nimmt gesellschaftspolitische Verantwortung ein (= Werbung), z.B. Freistellung von Arbeitskräften und dies kann für Image /Öffentlichkeitsarbeit (Eigenwerbung) genutzt werden.
- Element 4: Element 6 könnte Ausbildungsmöglichkeiten/Weiterbildung für Mitarbeiter:innen anbieten.

#### Essenz der Aufstellungserkenntnisse:

- KEM-Manager:in erreicht / begeistert junge Bevölkerungsteile direkt über Mittler:innen wie SCHULE, ELTERN, ARBEIT, BERUFLICHE AUSBILDUNG, Freunde und/oder Partner:in.
- Element 7 (Schule) ist ein wichtiger Einflussfaktor für das Thema Klima, Energie, Ressourcenverbrauch sowie Umweltschutz (KEM-Kernthemen).
- Junge Menschen zwischen 15 und 18 Jahren sind für die KEM-Themen am stärksten begeisterungsfähig bzw. stellen hier die Ansprechpersonen mit dem größten Potential an einer KEM-Mitwirkung dar.
- Erste konkrete Ideen & Überlegungen zur verstärkten KEM-Mitwirkung junger Bevölkerungsanteile bestehen durch:
  - Ferialjob über KEM
  - KEM-Event-Arbeit
  - Eigenwerbung / Imagekampagne / Öffentlichkeitsarbeit durch Kooperation zwischen KEM & Firmen (z.B. Freistellungen von Arbeitskräften, ...)
  - KEM-Angebot zu Aus- / Fort- / Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter:innen in ansässigen Firmen
  - Schulveranstaltungen



## 6.8 Aufstellung 8: Zufriedenstellende Rolle in der Kooperation

### 6.8.1 Thema

„Wie gelingt es, eine für den:die Manager:in zufriedenstellende Rolle in der Kooperation gegenüber seinem:r Auftraggeber:in und Bürgermeister:innen einzunehmen?“

### 6.8.2 Ausgangslage

Die Auftraggeber:innen sind:

- Klima+Energiefond Österreich = Geldgeber:in und entsprechende Ergebnisse werden eingefordert.
- Der KEM-Trägerverein.
- Finanzmittel werden zu einem Teil auch über beteiligte Gemeinden zur Verfügung gestellt.

Beispiel: Gemeindeeigene Objekte werden mit PV-Anlagen ausgestattet. Es ist ein Vorteil, wenn es sich um eine KEM-Gemeinde handelt, da diese bis jetzt zumindest eine gute Förderung über den Klima- und Energiefonds erhalten. Oder Projekte/Kooperationen mit Volksschulen, wie z.B. „klimafreundliche Bäume pflanzen“. Die Unterstützung durch die beteiligte Gemeinde/Bürgermeister:innen, um eine erfolgreiche Umsetzung zu erreichen, ist wichtig.

Es zeigt sich vermehrt, dass die Zusammenarbeit mit Bürgermeister:innen sehr wichtig ist, um die Umsetzung der KEM-Maßnahmen erfolgreich abschließen zu können. Ein konstruktiver Austausch mit Mitarbeiter:innen der Gemeinden und dem:der KEM-Manager:in stellen hier einen wertvollen Gesichtspunkt dar.

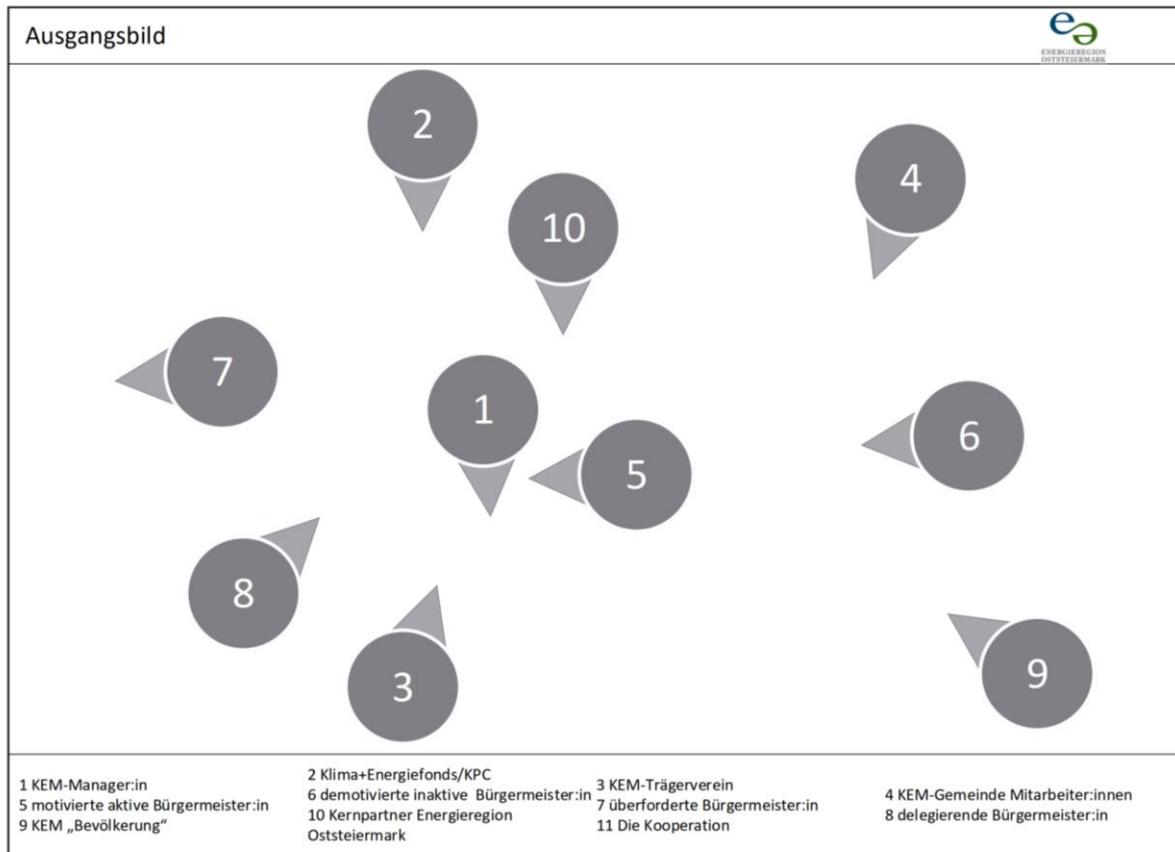
### 6.8.3 Ziel

Eine zufriedenstellende Rolle für den:die Manager:in in der Kooperation gegenüber seinem:seiner Auftraggeber:in und den Bürgermeister:innen einzunehmen.

### 6.8.4 Elemente der Aufstellung

1. KEM Manager:in
2. Klima+Energiefonds/ KPC
3. Der KEM-Trägerverein
4. Die KEM-Gemeinde Mitarbeiter:innen
5. Der:Die motivierte aktive Bürgermeister:in
6. Der:Die demotivierte inaktive Bürgermeister:in
7. Der:Die überforderte Bürgermeister:in
8. Der:Die delegierende Bürgermeister:in
9. KEM-Bevölkerung
10. Kernpartner Energieregion Oststeiermark
11. Die Kooperation als freies Element (d.h. Dieses Element ist frei zu entscheiden, an welcher Position sie sich platzieren möchte und kann sich jederzeit einbringen bzw. Position verändern.), kommt im Prozess später dazu

## 6.8.5 Prozess



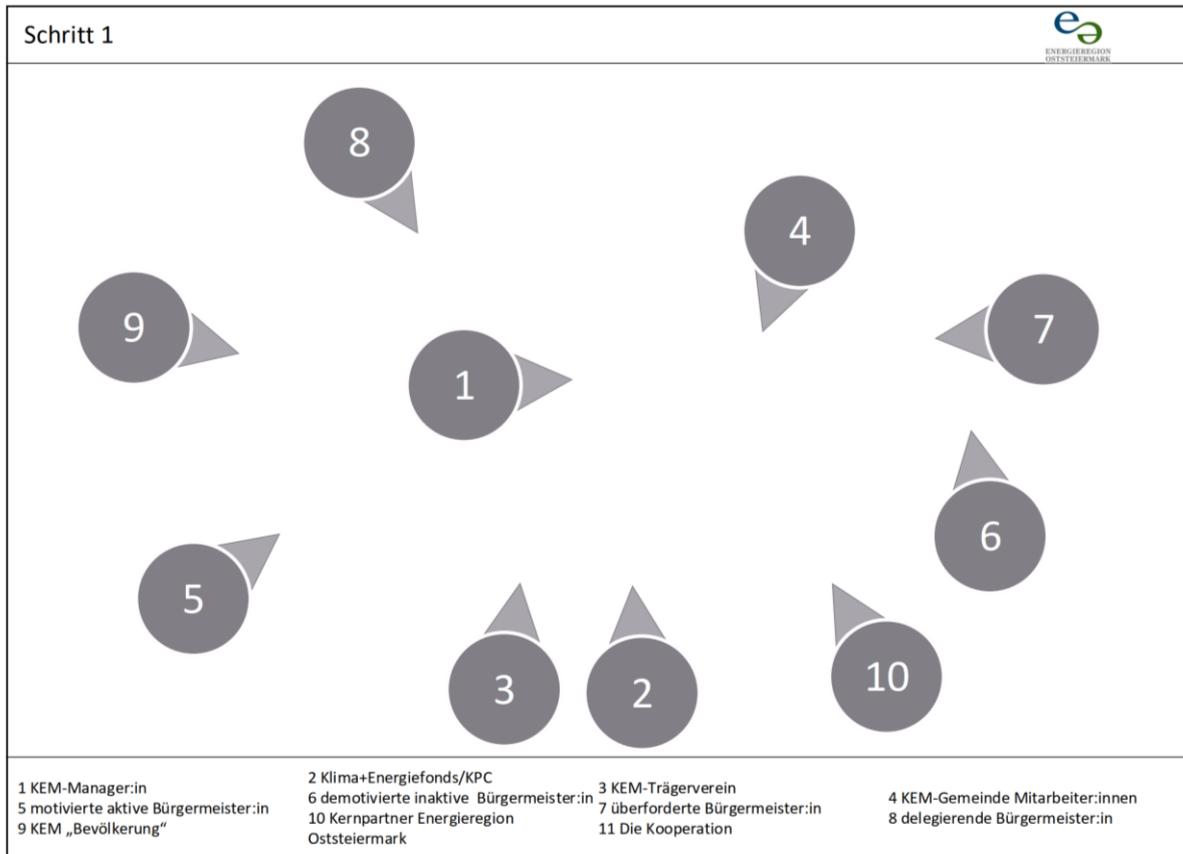
### Ausgangsbild/-positionen:

Element 1 (KEM Manager:in) hätte gerne mehr Kontakt zu Element 7 (Der:Die überforderte Bürgermeister:in). Für Element 5 (Der:Die motivierte aktive Bürgermeister:in) ist es wichtig, dass alle Bürgermeister:innen in Kontakt mit Element 1 sind. Element 6 (Der:Die demotivierte inaktive Bürgermeister:in) fragt sich, wie es sich motivieren kann. Es fühlt sich im Hintergrund von Element 5 und unter Beobachtung von Element 9 (KEM-Bevölkerung), was ein schlechtes Gewissen auslöst. Element 7 fühlt sich allein, es fehlt Element 4 (KEM-Gemeinde Mitarbeiter:innen), welches helfen könnte.

Element 8 (Der:Die delegierende Bürgermeister:in) lächelt, Element 4 sollte näher sein. Element 3 (KEM-Trägerverein) ist überzeugt, der Kontakt zu Element 1 und Element 2 (Klima+Energiefonds/ KPC) ist wichtig. Element 2 wünscht sich Kontakt zu Element 3, will Überblick über alles (!), da es Geldgeber:in sei. Element 10 (Kernpartner Energieregion Oststeiermark) hat einen guten Kontakt mit Element 1 und will in dessen Sichtfeld bleiben, weil das wichtig ist, auch Überblick ist wichtig. Element 4 fühlt sich von allen Bürgermeister:innen abgeschottet und hat den Wunsch nach einem Gefühl des Miteinanders. Element 9 hat einen guten Überblick. Wunsch: hinter Element 1 zu stehen, um zu unterstützen, wünscht sich auch mehr Interesse, stärkere Stimme und Druck auf Bürgermeister:innen.

### Aktiver PROZESS:

Auf Grund der ersten Aufstellungserfahrungen werden die Repräsentant:innen eigeninitiativer. Es lässt sich beobachten, dass hierdurch eine aktive und dynamische Veränderung des Systems entsteht. Element 5 informiert sich über die Elemente 10 und 3.



### Schritt 1:

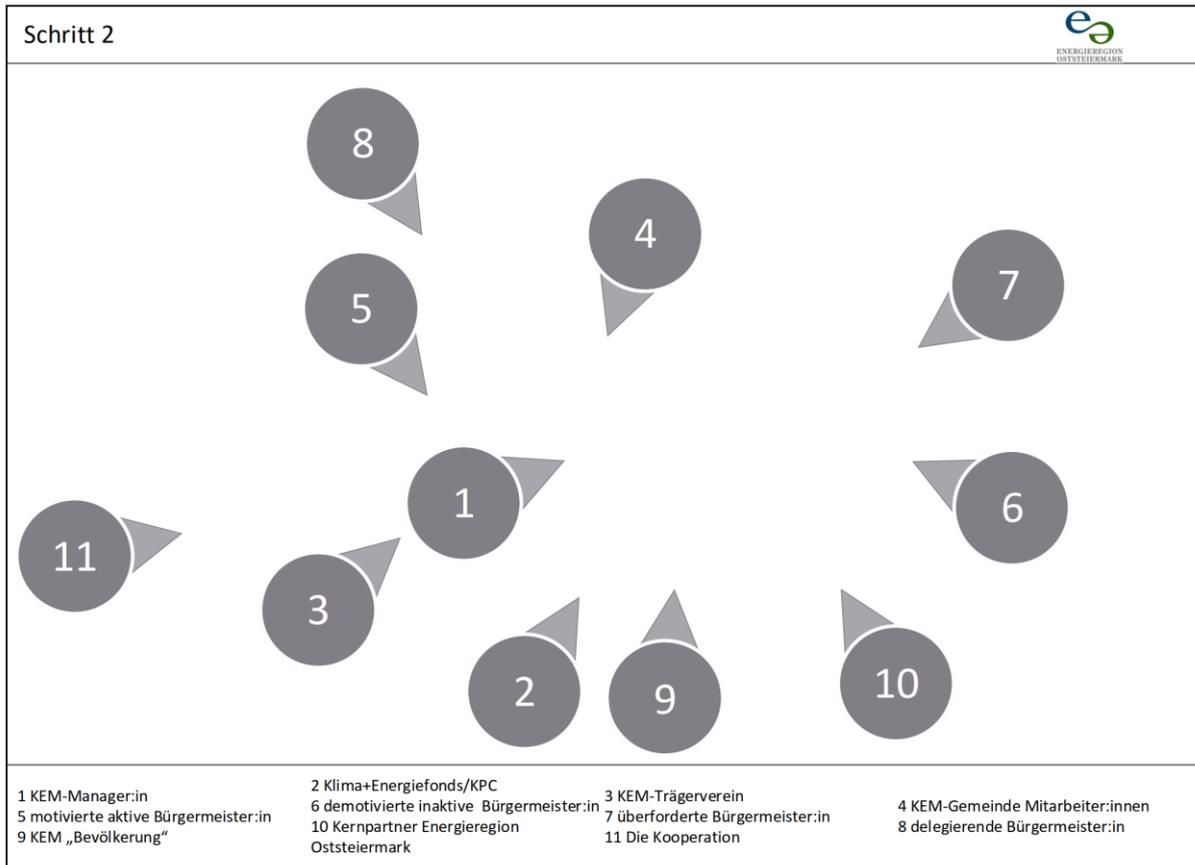
Element 1 fühlt sich fast allein im Zentrum und die restlichen Elemente sind im Kreis ringsum. Element 9 steht mit seinen Interessen dem Element 1 am nächsten.

Ein neues Element 11 (Die Kooperation) wird eingebracht: Element 11 versucht eine Verbindung zwischen Element 5 und Element 1 herzustellen. Es gibt Irritation, dass Element 1 den Rücken zu Element 9 und 5 zukehrt. Eine wertvolle Kooperation zwischen Element 1 und Element 10 wird wahrgenommen. Ein gemeinsames Spiel zwischen Element 1 und Element 4 soll forciert werden. Gegenseitige Motivation ist hilfreich. Alle sollten ihre Positionen nochmals überprüfen und reinspüren. Element 4 wünscht sich mehr Austausch. Empfehlung an Bürgermeister:innen, unterschiedliche Kompetenzen zu nutzen. Element 2 nimmt eine Überblicksrolle ein und versucht, das System zu ordnen: Element 7 solle auch rückenstärkend zu Element 1 platziert werden und solle mehr Distanz zu Element 4 einnehmen, es soll nicht alle Arbeit auf es abgeschoben werden.

Mehrere Veränderungswünsche werden geäußert, der Leiter setzt Impuls zur freien Bewegung.

### Schritt 2:

Element 1 wünscht sich Element 3 gleich in seiner Nähe, der Überblick über die Bürgermeister:innen fühlt sich gut an. Element 10 steht Element 1 seitlich zur Seite (stärkt den Rücken), Element 9 steht auch seitlich zur Seite (stärkt den Rücken), es fühlt sich wohl und setzt sich. Element 1 hat auch Element 2 seitlich im Rücken und gut im Überblick und wird als Rückhalt wahrgenommen. Element 11 steht ein wenig außerhalb und sorgt sich um die Arbeitsverteilung innerhalb des Systems. Element 2 stimmt dem zu.

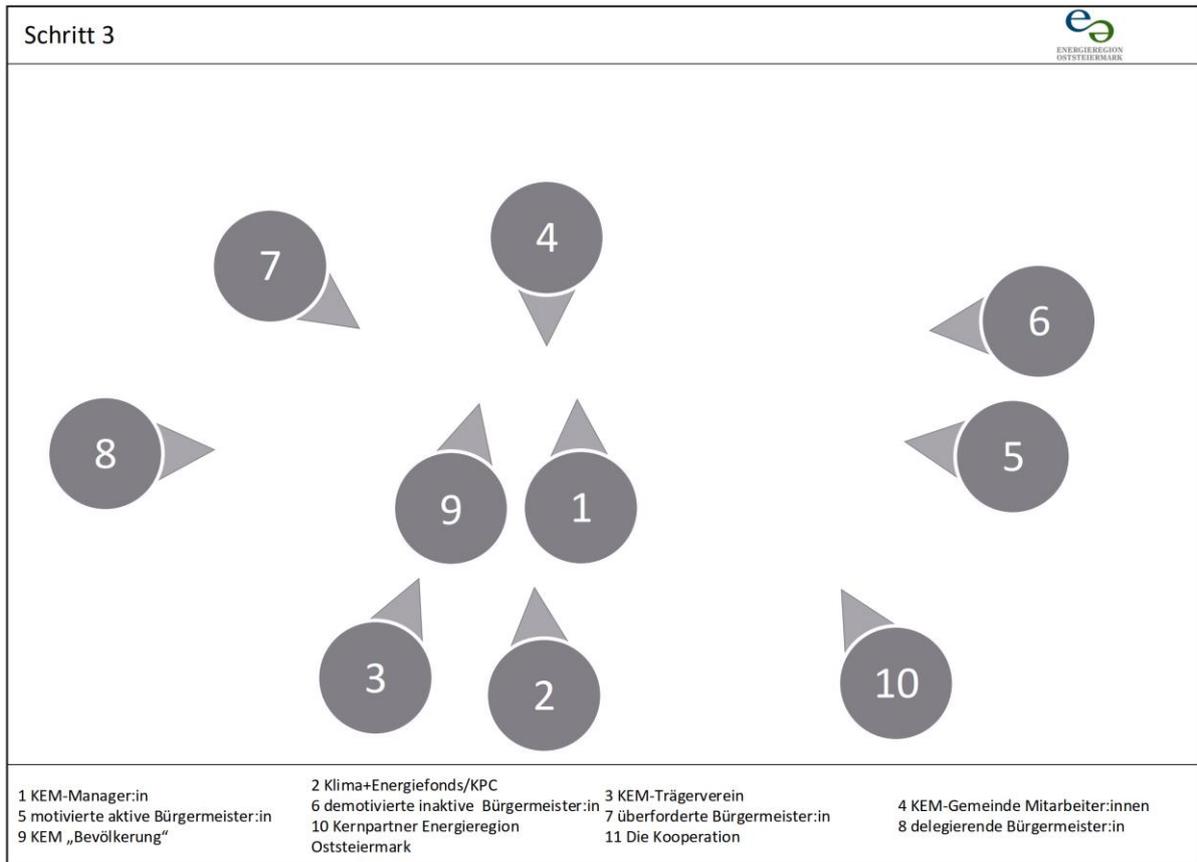


### Schritt 3:

Element 2 ist es wichtig, die wenig mitarbeitenden Elemente im Blick zu haben. Element 7 stellt fest, dass Infos fließen, aber sie kommen nicht an es heran, man ortet ein Eigen thema, ein eigenes Problem, für das Element 4 Unterstützung anbieten soll. So sollen Infos nicht nur an die Bürgermeister:innen, sondern auch an Gemeindemitarbeiter:innen/Amtsleiter:innen gehen. Element 9 sieht Verantwortung bei sich, Aufmerksamkeit/Bewusstheit zu stärken und Bürgermeister:innen auf Interessen hinzuweisen. Element 7 hat den Wunsch nach Unterstützung und nimmt Bezug auf das Angebot durch Element 4 und freut sich, nicht um Hilfe bitten/fragen zu müssen. Element 1 versucht, Impulse für eine positive Entwicklung zu geben. Element 4 sollte näher bei Element 7 sein, das ist stimmig für alle, sofern keine zu hohe Last für Element 4 entsteht. Man könnte z.B. Themen in wichtig und unwichtig einteilen und priorisieren.

Element 7 ist zufrieden. Element 11 verabschiedet sich aus persönlichen Gründen der Repräsentantin aus der Aufstellung. Es besteht auch kein Bedarf einen Ersatz hierfür einzubringen. Element 3 fühlt sich wohl. Bürgermeister:innen-Dynamiken nehmen keinen Einfluss auf Element 3, da man nicht weiß, wie viel Teilhabe möglich ist. Element 10 hat eine gute Übersicht und eine gute Nähe zu Element 1, 2 und 9. Element 6 hat einen Impuls: fühlt sich durch Element 5 angesteckt und motiviert. Es sollten Anreize geschaffen werden durch gelingende/gute Beispiele und es sollte nicht nur auf inhaltliche Verbesserungsvorschläge hingewiesen werden. Kontakt zu Element 1 ist aber noch nicht vorhanden. Element 7 scheint ein Warnschild/Hinweis für andere Bürgermeister:innen zu sein, ja nicht in die Überforderung zu kommen. Element 7 spürt: Ich benötige die Bevölkerung als Initiative, um ins Handeln zu kommen. Element 2 bittet Element 9, sich in den Mittelpunkt zu stellen. Element 1 stellt Aufklärungsfragen, wie z.B. ist das wirklich notwendig, dass jede:r voll zufrieden ist? Element 1, 3, 2 und 10 wirken als Einheit mit ähnlicher Haltung und Interessen.

Es gibt einen intensiven Austausch unter den Bürgermeister:innen, Element 4 und Element 9. Element 9 ist wichtig. Element 5 bringt sich verstärkt ein.

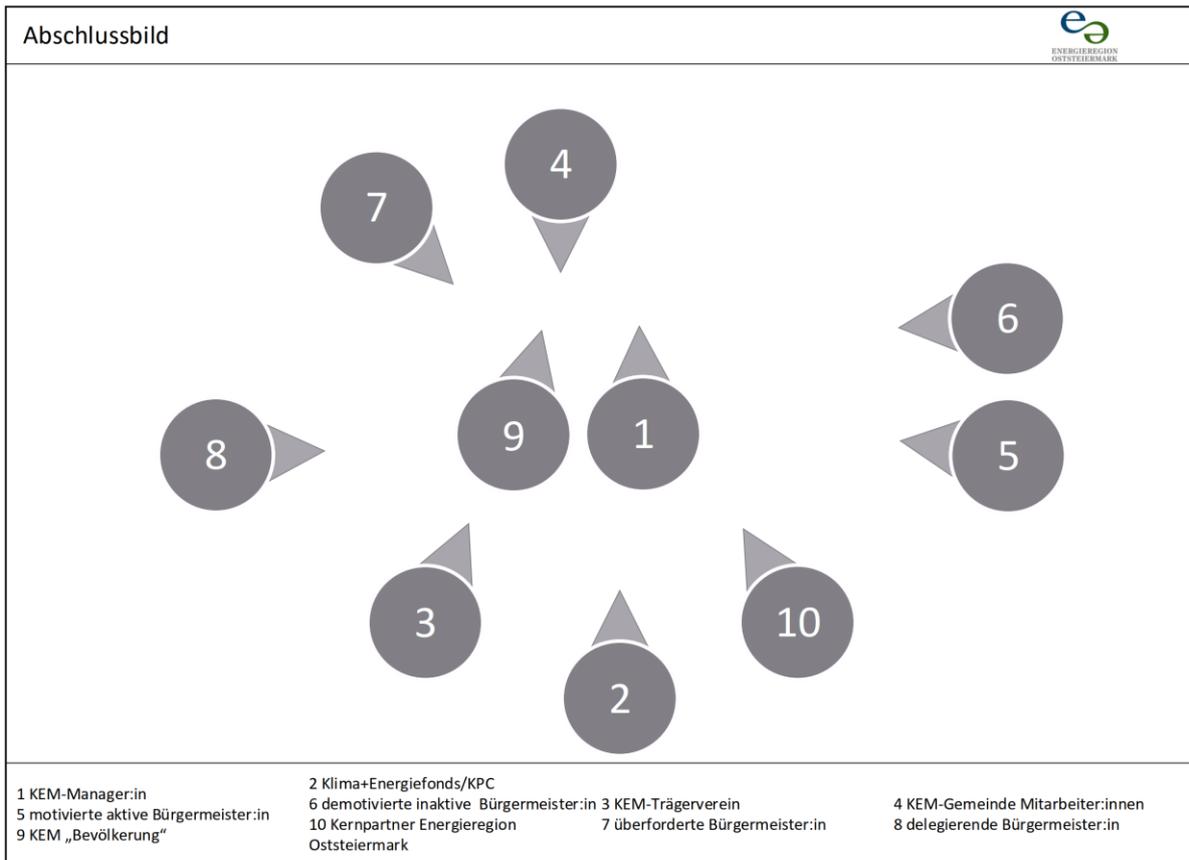


### Abschlussbild:

Element 2 ist die Verbindung zu den Elementen 3, 1 und 10 wichtig. Über Element 1 sollen Bürgermeister:innen betreut/begleitet werden. Element 9 ist wichtig. Element 6 äußert, dass die Nähe zu Element 5 und Element 9 hilfreich sein könnte. Element 7 sagt, der Kontakt zu Element 4 und die Beispiele von wenig aktiven Bürgemeistern sind wertvoll um zu sehen, wie es gehen könnte. Element 1 fühlt sich wohl und unterstützt durch Element 10 und 3 sowie durch Element 2. Es ist ihm wichtig, dass Element 9 in seiner Nähe und in direktem Kontakt ist. Element 4 sollte zentral im Fokus sein und die Bürgermeister:innen im Blick: Zusammenarbeit / Austausch der Bürgermeister:innen untereinander ist sehr wichtig.

Anliegen-Bringer:in stellt sich in seine:ihre Rolle und äußert sein:ihr Empfinden: Der Rücken ist gestärkt. Element 9 steht direkt an seiner:ihrer Seite. Element 4 ist gut im Fokus und es fühlt sich gut an. Dynamik der Entwicklung ist sehr beeindruckend.

Element 9 sucht die Nähe zu Element 1: Bewusster und direkter Austausch/Kommunikation mit der Bevölkerung ist ein wichtiger Ansatz.



### 6.8.6 Reflexion

Was wurde noch nicht gesagt, was muss noch gesagt werden? Was nehmt ihr als wesentliche Essenz mit? Was waren wesentliche Erkenntnisse in der Rolle?“

- Element 1: Die Zusammenarbeit war mit Element 6 und 7 zu Beginn anstrengend. Nun ist über andere Bürgermeister:innen (positive Beispiele / Vorbildrolle) und Element 4 (Engagement) eine Entlastung wahrnehmbar.
- Element 2: Element 9 ist eine der wichtigsten Komponenten, wenn dort keine Zustimmung vorhanden ist, gibt es keinen Erfolg. (Zusatz: Dies gilt als Messindikator für die Erfolgsdokumentation bei der Antragsstellung und Berichtslegung).
- Element 5: Es gibt immer eine Lösung, es gibt Hilfestellungen und Anregungen an Element 6 und 7.
- Anliegen-Bringer:in KEM-Manager:in: Überforderung mit Mitarbeiter:innen, Kompetenzen, Gemeinderat, ... kann auch von außen verursacht sein.
- Element 4: Element 9 und Element 1 können/sollen sich auch direkt an Element 4 wenden und Infos schicken, um Überforderung zu vermeiden. Element 1 soll direkt mit der Bevölkerung kommunizieren.
- Anliegen- Bringer:in KEM-Manager:in: Motivation und Begeisterung für Thematik ist spürbar.



## Essenz der Aufstellungserkenntnisse

„Wie gelingt es, eine für den:die Manager:in zufriedenstellende Rolle in der Kooperation gegenüber seinem:ihrer Auftraggeber:in und Bürgermeister:innen einzunehmen?“

- KEM-Manager:in kann Kernpartner:innen, Trägerorganisation und Fördergeber:innen als Unterstützung (den Rücken stärken) nutzen.
- Die bewusste und direkte Kommunikation vom:von der KEM-Manager:in mit der Bevölkerung erzeugt Identifikation mit den KEM-Themen und wirkt indirekt auf die Bürgermeister:innen ein. (Ohne Zustimmung der Bevölkerung kein Erfolg.)
- KEM-Manager:in soll darauf achten, dass auch Informationen direkt an Gemeinde-Mitarbeiter:innen erfolgen, um etwaige Überforderungen einzelner Bürgermeister:innen präventiv entgegenzuwirken.
- KEM-Manager:in kann/soll Austausch-Treffen mit allen Bürgermeister:innen zu bestimmten/herausfordernden KEM-Themen einführen, sodass positive Beispiele für gegenseitige Motivation und Vorbildwirkung gegen Überforderung untereinander geteilt werden können.



## 6.9 Aufstellung 9: Leerstand

### 6.9.1 Thema

Nutzung und Würdigung des Gebäudeleerstandes.

### 6.9.2 Ausgangslage

Gemeinden sind für die Orts(kern)erhaltung verantwortlich. Ein Beispiel, um ein altes Gebäude erhalten zu können, wäre die Geschichte des Gebäudes und der Menschen zu würdigen. Wie kann der KEM-Manager:in hier einen Beitrag dazu leisten? Welche Kooperationspartner:innen können hier unterstützend sein?

Der Verfall und die Nicht-Nutzung leerstehender Gebäude in der KEM-Region zeigen vermehrt, dass es hier Handlungsbedarf gibt. Wie kann man das Alte (in Bezug auf Leerstand bei Gebäuden) würdigen, wie kann man Neues aufbauen? Welche Rolle hat die KEM-Region und welche die Gemeinden?

Was braucht es? Würdigung!? In welcher Form? Gedenkecke, Ausstellung (für die ältesten Häuser, die leer stehen eine Ausstellung machen, wer hat dort gewohnt, gearbeitet usw. ... wäre auch eine Form der Würdigung). Ein weiteres Ziel ist die Zusammenarbeit der Generationen zu fördern.

Modellregionsmanager:in erklärt die aktuelle Situation als KEM-Manager:in (Bautechniker und Organisationsberater und Organisation Pilgerwanderungen) => Kompetenzen sind wertvoll für die Aufgabe als KEM-Manager:in. Starker Unterschied zwischen den Gemeinden.

- Die Einen, seit 20 Jahre im Umweltbereich aktiv, aktive Teilnahme an Aktionsprogrammen, Preisträger:in, hohe Bereitschaft für Umweltprojekte.
- Die Anderen, erst vor kurzer Zeit eingestiegen in Umweltthema/KEM, Umweltprojekte schwerer umsetzbar (z.B. PV-Projekt), KEM-Manager:in sieht höheren Bedarf seiner Beteiligung.

Wenig Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden.

### 6.9.3 Ziel

„Eine sinnvolle Vorgangsweise finden zur Nutzung von leerstehenden Gebäuden in der KEM“.

### 6.9.4 Elemente der Aufstellung

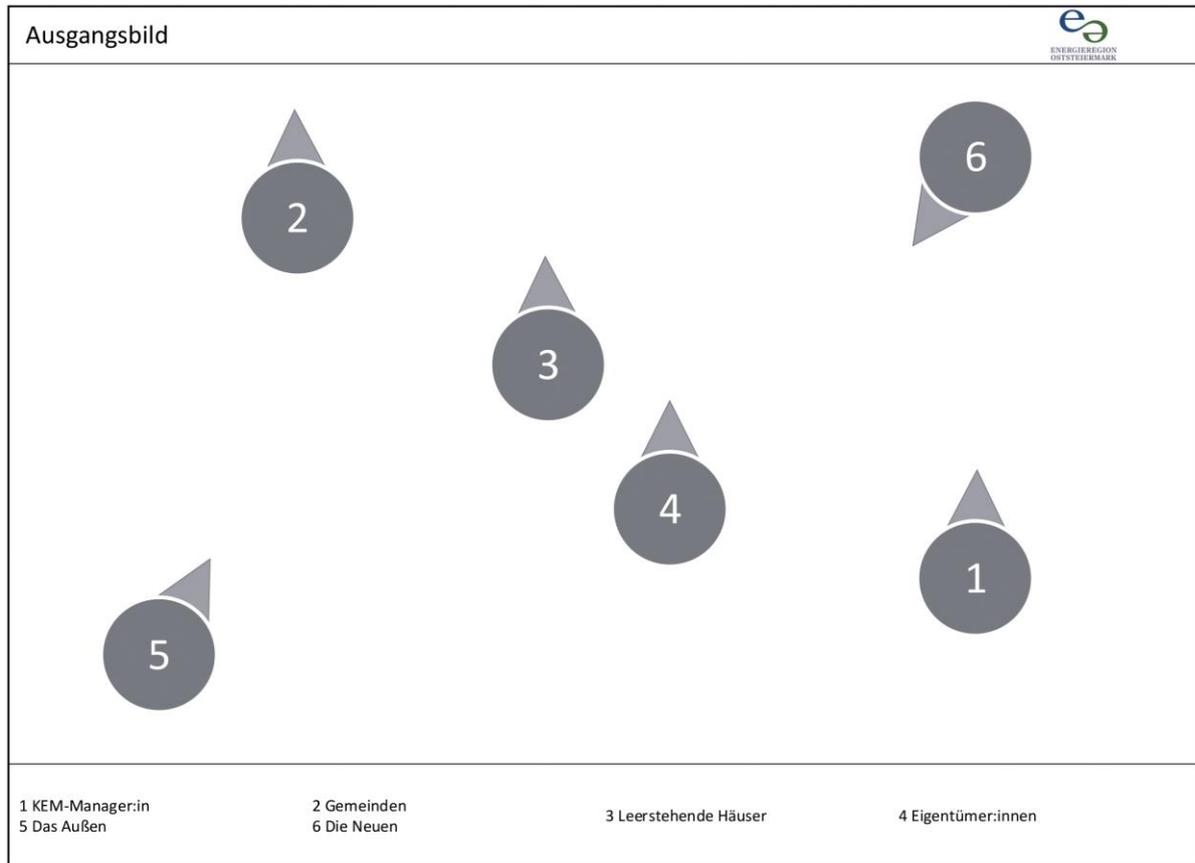
1. KEM-Manager:in, Anliegen-Bringer:in:in
2. Gemeinden (Anliegen, Öffentlichkeitswirkung, Ortskernbelebung, ...)
3. Leerstehende Häuser (Geschichte, Ideen, mögliche Umsetzungen, Grund Leerstand)
4. Eigentümer:innen leerstehender Häuser (wesentliche Rolle, Nicht-Bekannt/-vor Ort, )
5. Das Außen (Einflüsse von außen: Hindernis / Förderer? z.B. Leerstände-Koordinator:in des Landes Stmk,)
6. Die Neuen (Interessierte von außen, potenzielle Nutzer:innen, ...)

Später im Prozess kommen weitere Elemente hinzu:

7. Die Klarheit als Bodenanker
8. Die Würdigung der Geschichte mit Erweiterung Das historische Schwere als Bodenanker

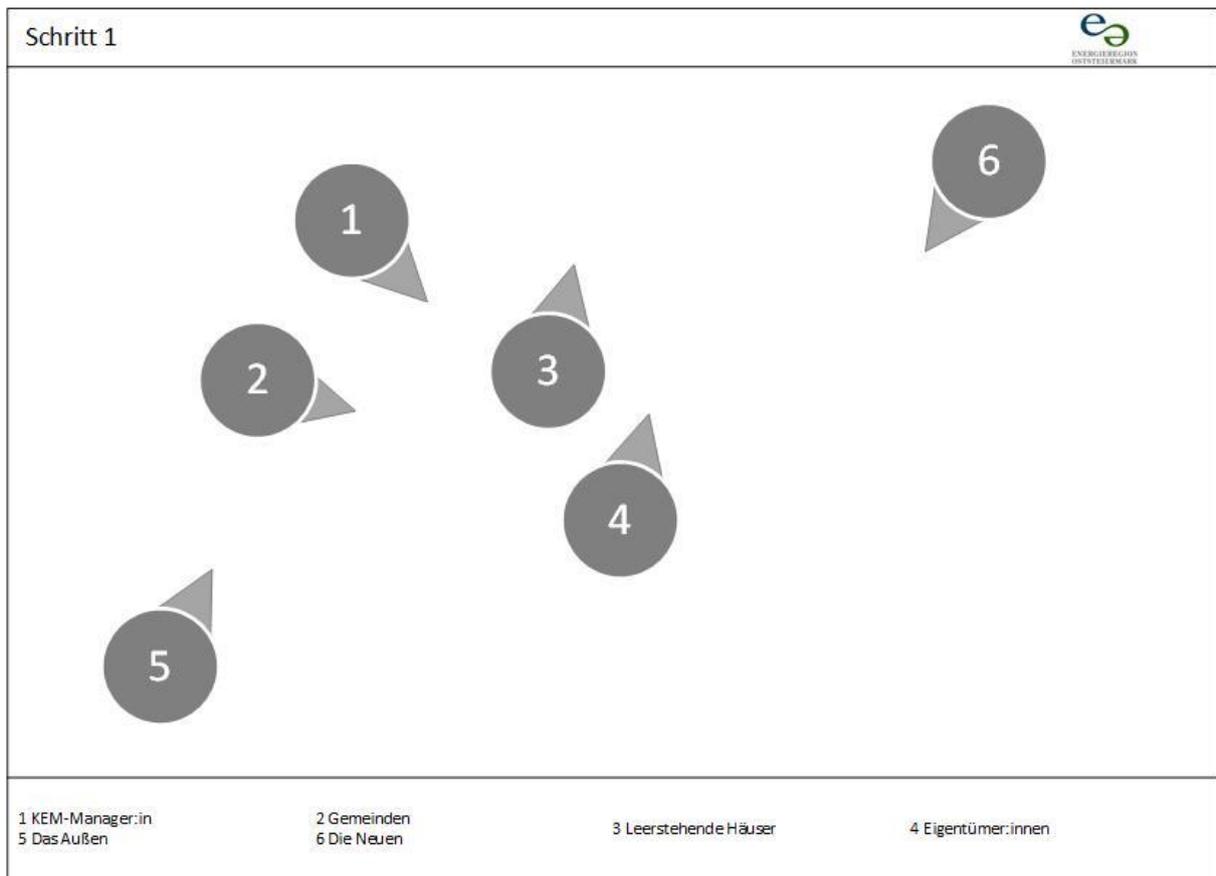
### 6.9.5 Prozess

Der:die Anliegen-Bringer:in Modellregionsmanager:in stellt das Ausgangsbild auf.



#### Ausgangsbild/-positionen:

Die Elemente werden nach dem Aufstellen des Ausgangsbildes nach ihrem Befinden befragt. Element 1 (KEM-Manager:in) fühlt sich nervös, ist in Bewegung mit Hand und Fuß und hat den Fokus auf das Ziel gerichtet, wo alles wunderschön und grün sei. Es findet Element 6 (Die Neuen) interessant, Element 2 (Gemeinden) ist weit weg und Element 4 (Eigentümer:innen) wäre wichtig aber kommt noch nicht mit. Es fühlt sich daher als Einzelkämpfer. Element 2 hat keine richtige Perspektive, nimmt keine Veränderung wahr. Element 3 (Leerstehende Häuser) gehört zu Element 2 dazu, ist eine Unterstützung, während Element 4 und Element 6 nicht greifbar sind. Element 3 hat eine leise Ahnung, um was es geht, hat aber keine wirkliche Beziehung zu Element 1. Element 3 hat kein gutes Gefühl in Bezug auf Element 4 im Rücken, und auch nicht in Bezug auf Element 5 (Das Außen). Es findet jedoch Element 6 sympathisch. Element 4 hat einen guten Stand und ist von Element 1 positiv überzeugt, hegt Sympathie gegenüber allen. Es hat ein Bedürfnis nach einem Kreis und sagt, dass es nicht gerne verkaufen wolle. Element 5 fühlt sich gelangweilt, es sei nichts in Bewegung und kein Leben spürbar. Es findet Element 6 sehr interessant, hat jedoch keine Ambitionen, Impulse zu setzen. Element 6 fühlt sich gut im Feld. Es findet jedoch, dass Element 1 zu viel jammert und dass in Element 2 alles verstaubt sei und nichts Innovatives passiere. Es hat auch einen starken Bezug zu Element 3, wo Potentiale spürbar sind. Darüber hinaus bemängelt es an der Situation, dass sie männlich dominiert sei und Frauen nicht gehört werden.



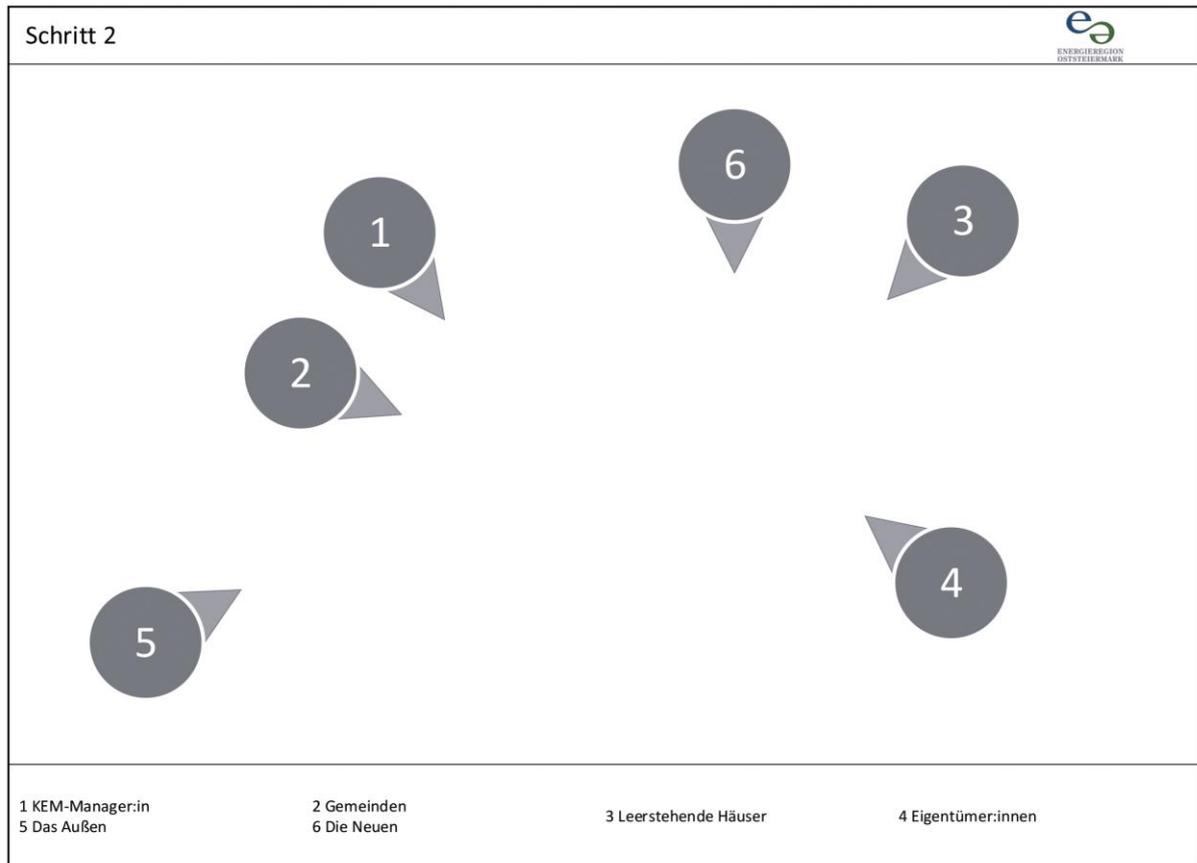
Der Leiter setzt Intervention für Veränderung, begleitet den Prozess durch Fragen an die unterschiedlichen Elemente und hält Fokus auf die Anliegen-Fragestellung:

Element 3 teilt zuvor noch mit, dass aus seiner Sicht Element 4 eine Entwicklung blockiert. Keine:r weiß, was mit mir, Element 3, zu tun ist.

„Impulse zur Verbesserung verfolgen – in der eigenen Rolle dem Impuls nachgehen.“

Element 2 macht sich auf, weg von der Wand und äußert den Wunsch: Ich will für alle da sein! Ich will Ausgewogenheit für alle erreichen = Fürsorge-Gedanken.

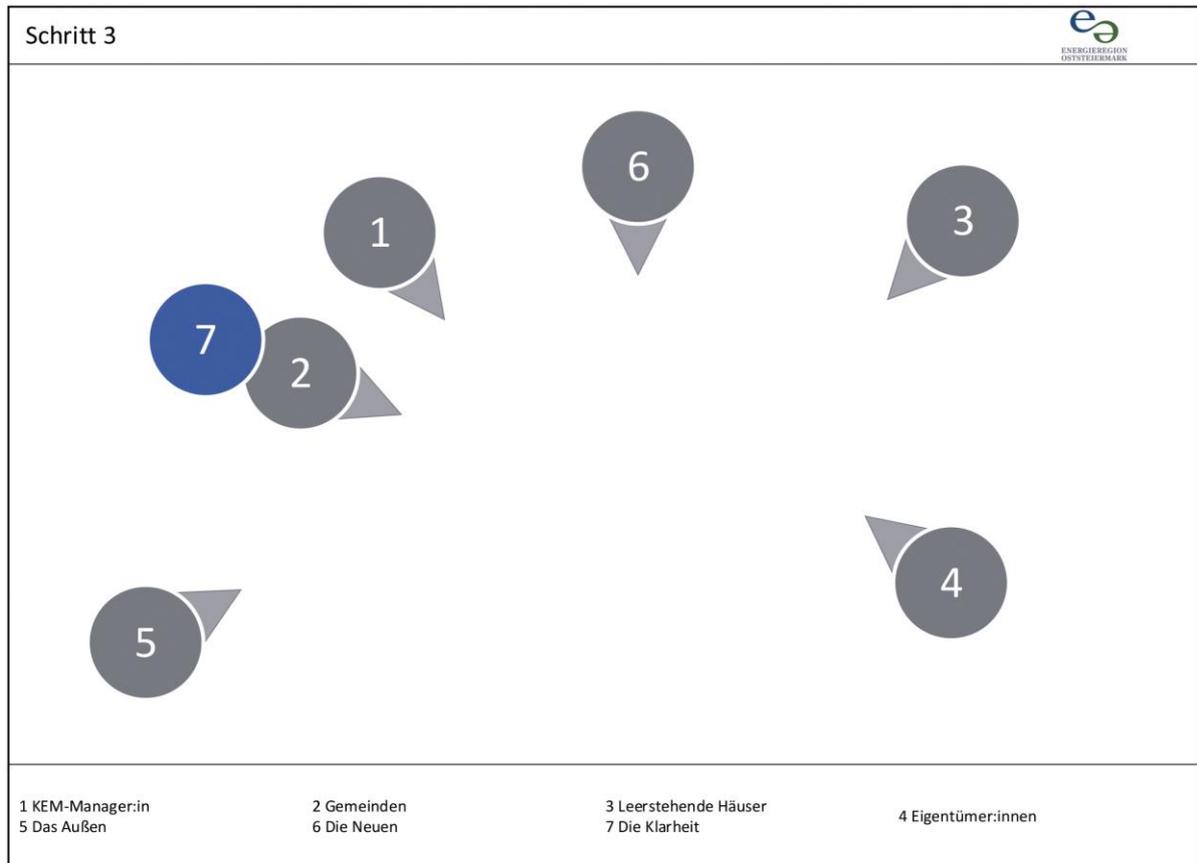
Daraufhin sucht Element 1 sich einen Platz neben Element 2.



Element 2 fordert Element 1 auf, ein Gleichgewicht zu erreichen. Element 2 stellt Infrastruktur zur Verfügung. Element 2 wünscht sich, dass Element 1 im Mittelpunkt steht. Element 1 sieht seine Aufgabe darin Beziehungen zwischen allen Elementen herzustellen und Element 2 darüber zu informieren und aufzuklären. Es beginnt ein Prozess, in dem sich Element 2 und Element 1 die Zuständigkeit gegenseitig zuschieben/übergeben => Element 1 benötigt klare Vorgaben von Element 2. Es bedarf Klarheit/Stellungnahme über Ziele und Nicht-Ziele.

Element 2 kann Impuls/Vorgabe geben, aber was genau zu tun ist, kann es nicht entscheiden. Element 1 soll die Koordination von den Elementen 3, 4 und 6 übernehmen und diese zusammenbringen. Element 1 fordert die konkrete Definition der AUFGABE ein. Erst dann kann der Auftrag erfüllt werden.

Element 1 und Element 2 werden sich einig über die anderen Elemente und holen Element 5 hinzu: Element 1 bittet um jährliche Informationen von Element 5 über Möglichkeiten und Entwicklungen aus der nächsthöheren Ebene (Landes-Ebene). Es fordert auch Klarheit von Element 2 über den Auftrag. Dieser wird nun als Element 7 in die Aufstellung gebracht.



Element 7 wird Element 2 übergeben, welches es im Rücken mit Fokus auf Element 2 positioniert. Dies wird als „den Rücken stärkend“ wahrgenommen. Element 6 fordert einen besseren Bezug zu Element 7, sonst ist es bald weg.

Element 2 versucht Maßnahmen zu definieren, ohne Erfolg. Es versucht Element 1 Anweisungen zu geben: Geh zu Element 4 und gehe in Austausch mit Element 3 und Element 6 => Element 1 geht daraufhin in gewaltfreien Protest – Ich brauche eine klare Botschaft „Für was bin ich hier?“ Element 2 hat das Gefühl schon das Beste zu geben. Es muss Element 1 alles aufbereiten. Wie kommt es in Eigeninitiative?

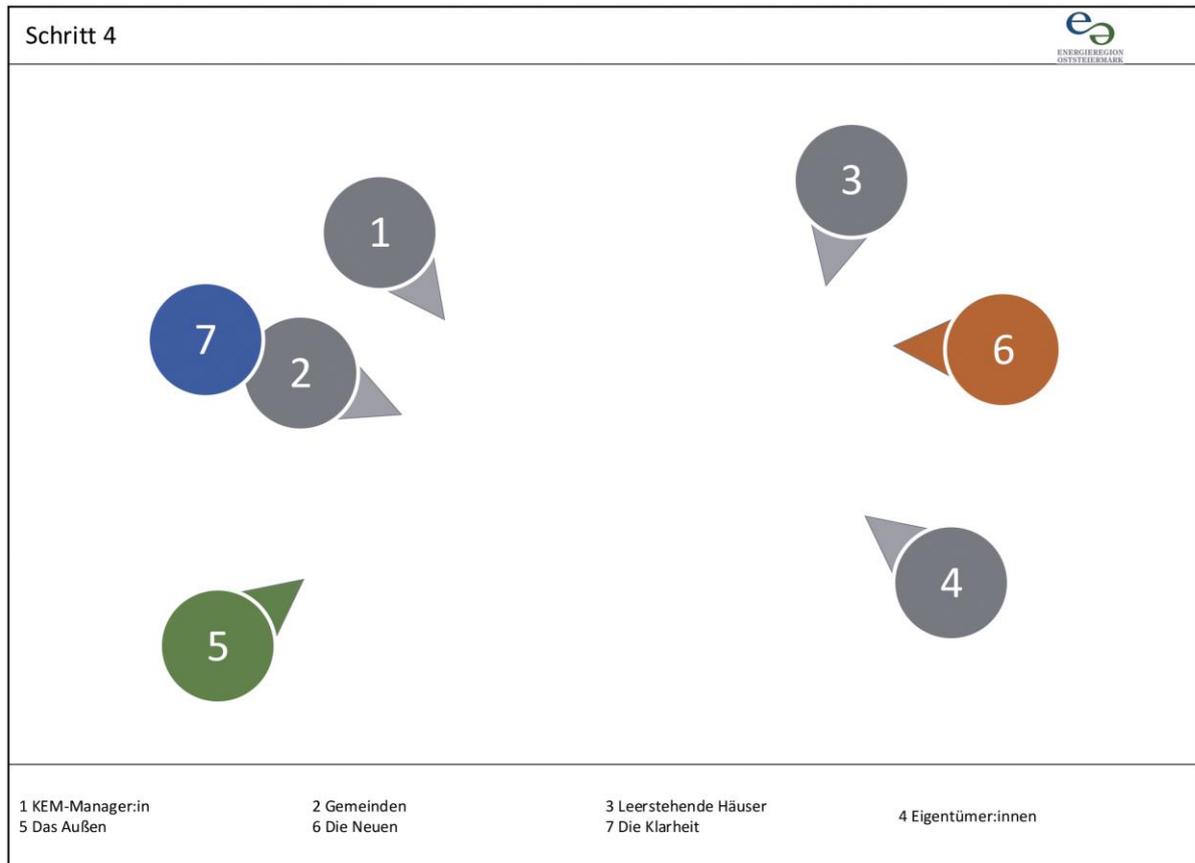
Element 1 stellt klar, für was es da ist:

- Klima und Energie
- NICHT: Konfliktlösung

Element 3 geht das nichts an. Einziger Bezug, der existiert, besteht zu Element 4. Das Gefühl von Element 3, im Stich gelassen zu werden von Element 4, muss gelöst werden.

Element 4 erkundigt sich bei Element 5 (welches sehr aufgeregt und bewegt ist): „Wie groß ist das Ausmaß von Element 3?“ Dieses belächelt die Situation, Element 2 muss das selbst wissen. Es sagt jedoch, dass es um Beziehungsthemen gehe zwischen Element 3 und 4 sowie Element 1 und 2. Das eigentliche Thema liege tiefer. Das ganz Alte/Versteinerte vs. Das Innovative/Element 6.

Element 6 sieht den Prozess als sehr mühsam an und liegt am Boden. Bedankt sich bei Element 5 für dessen Impuls bzw. das Aufzeigen der Beziehungsthemen. Es gehört was aufgeräumt bei Element 4 und dann ist Element 6 bereit: => Feuer brennt noch, aber nicht mehr allzu lange!



Element 4 zeigt sich offen für Element 6, aber nur wenn das Geld stimmt. Element 2 bringt sich hierzu ein: es sieht Element 3 als Teil von sich und möchte die Potentiale von Element 6 nutzen. Element 2 bringt eine neue Idee ein: Entwicklung eines neuen Konzeptes, sodass Element 4 im Eigentum bleiben kann und trotzdem eine neue Nutzung möglich wäre. Element 4 ist jedoch nicht bereit die Nutzung abzugeben. Es hält weiterhin fest an den Erlebnissen, welche es mit Element 3 verbindet.

Nun wird Element 8 als Element eingebracht. Es nimmt eine wichtige Rolle ein. Element 4 beginnt die Geschichte über die Entstehung und den Verlauf von Element 3 zu erzählen. Leiter bringt die Möglichkeit der Wertschätzung der leerstehenden Häuser durch eine WEITERNUTZUNG ins Feld. Die Geschichte soll in der weiteren Nutzung öffentlich zugänglich sein.

Element 2 versucht unterstützend durch Sachthemen Element 4 zu überzeugen. Element 5 fordert eine emotionale Sicht ein und weist darauf hin, dieser nicht auszuweichen.

Leiter erkundigt sich bei Anliegen-Bringer:in über alte Geschichten/Meinungen über Element 4. Anliegen-Bringer:in berichtet über Beispiele von großen Gebäuden in den Gemeinden, welche nur von Einzelpersonen bewohnt und nicht für weitere Nutzungen frei gegeben werden. Potenzielle Nutzer:innen wandern bereits in andere Gemeinden ab.

Element 5 fordert Historische Schwere ein. Dieses wird als Element 9 hinzugefügt.

Element 2 bringt die einfachste Lösung von Neubau ein, versucht wiederholt vom emotionalen Thema abzulenken.

Leiter legt Fokus wieder auf Element 9.

Element 1 spricht Anerkennung gegenüber dem, was war, aus – es ist Zeit auszusprechen was war. Dies ist eine Form der Würdigung (Vergangenheit kann nicht verändert werden).



Es wird im Wirtshaus erzählt = Es wird angesprochen.

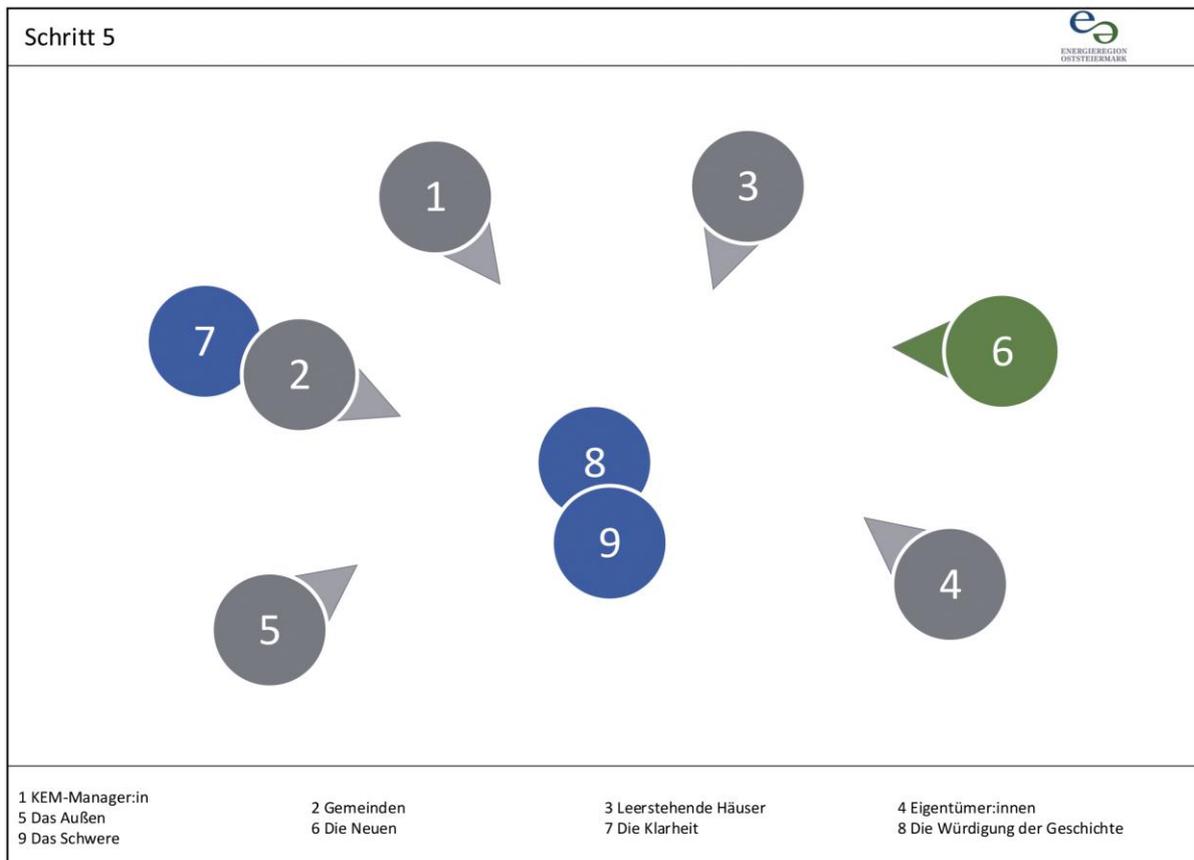
Element 4 wird nach diesem Prozess direkt angesprochen. Hier zeigt sich nun eine Bereitschaft für Element 6 (z.B. Vermietung). Element 3 wäre mit der Idee Vermieten einverstanden. Element 8 bedeute Würdigung, Dank aussprechen, Hinsehen und Aussprechen. Element 6 fühlt sich mit der Miete wohl. Element 1 wird aktiv, wo es um Klima- und Energiethemen geht, sei es dabei. Der emotionale Klotz der Geschichte müsse weg. Element 6 verliert langsam die Lust, dennoch braucht es einen langen Atem. Nur Element 3 ist ihm wichtig. Es möchte sich hier verwurzeln.

Element 2 bringt eine neue Idee ein: 2-3 interessante Objekte herauskristallisieren, als Pilotprojekte umsetzen und alle vorhandenen Ressourcen dort reinstecken. Element 2 soll diese Objekte finden/definieren. Hierfür könnten die Gemeinden von Element 5 Unterstützung/Best-Practice-Beispiele über Experten (z.B. Land Steiermark) einholen. Element 5 verändert sich zu „Die Experten:innen/Best-Practice/Außenblick“. Es fragt, wo sind die Ressourcen? Wie kann Perspektivenwechsel entstehen? Wo finden wir die richtigen Leute? ... aus der Region? Know-how sollte zielorientiert eingesetzt werden.

Abschluss-Erkenntnis:

Die besten drei Vorbilder der Best-Practice-Beispiele mit Element 1 in Bezug auf Klima-Energie-Konzepte finden/einholen und mit diesem Konzept mit Element 2 sowie mit zuständigem Element 4 besprechen und somit geeignete Objekte von Element 3 finden.

Anliegen-Bringer:in positioniert sich in Stellvertreter:in-Rolle (Element 1):





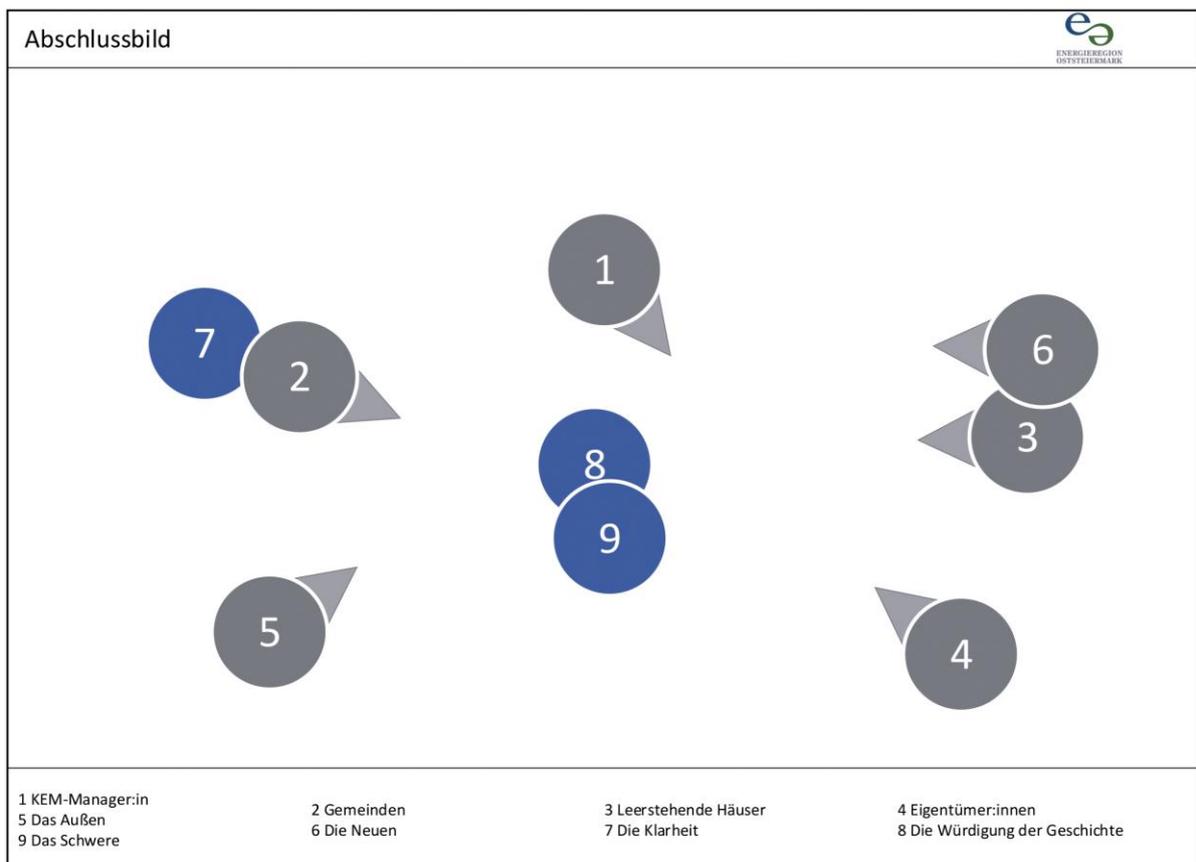
Die Elemente 1 und 2 nähern sich ein Stück mehr an – es entsteht ein Schulterschluss bezüglich des eingebrachten Anliegens. Element 3 fühlt sich mit der aktuellen Situation und dem Erkenntnisgewinn wohl. Element 5 ist bereit für die nächsten Schritte, freut sich über Aktivität und hat Vertrauen in die Umsetzung. Element 4 zeigt sich mit dem Angebot eines Mietkonzeptes und einer möglichen Ehrenbürgerschaft zufrieden. Element 2 strahlt als Ideengeber.

Element 1 soll ersten Schritt und Impulse in Eigeninitiative setzen und somit Element 2 mit ins Boot holen:

- Auf 2-3 Gebäude fokussieren = Entspannung
- Neugierde bzgl. Geschichte

Element 2 fühlt sich in der Verantwortung; dass die Geschichtsarbeit von Element 2 gestartet wird.

Element 8 gehört zum „Klima“ im Ort. Dennoch soll die Grenzüberschreitung des Auftrages (geht über das Aufgabengebiet von Element 1 hinaus) klar ausgesprochen werden! Aussprechen über nicht-beauftragte Themenstellungen.





## 6.9.6 Reflexion

„Was nehmt ihr mit? Was war die wesentlichste Erkenntnis in der Rolle?“

SCHLUSSFOLGERUNG aus Sicht der Rolle/Elemente:

- Element 6 lässt sich nicht vom Alten trennen.
- Element 6 immer wieder einladen und dem Alten Grenzen setzen.
- Element 7/Abgrenzung bzgl. der Rolle von Element 1 gegenüber Element 2 eigenständig durch Element 1 gesetzt (Nicht-Ziel: Aufgaben übernehmen, weil es sonst niemand macht!).
- Bei Element 2 Begeisterung/Feuer wecken durch Best-Practice-Beispiele und daraus bewegte Konzepte mit der Beteiligung aller (Elemente 4 und 6, ...) entwickeln => es geht um die Leute, die mitmachen!
- Energie folgt der Aufmerksamkeit: KEM-Region kann/soll auch Leuchtturmprojekt für Entwicklung im ländlichen Raum sein.
- Element 6 öffnet das Alte, bringt es in Bewegung.
- Dem Element 6 wird teilweise kritisch begegnet.

Anliegen-Bringer:in bedankt sich bei allen Teilnehmer:innen für die hilfreiche Aufstellung. Teilweise sei er über die Erkenntnisse überrascht.

Was mein Auftrag ist, ist noch nicht klar => es sind weitere Fragen aufgetaucht.

Ich möchte am Thema dranbleiben, unabhängig meiner Arbeitszeiten – es ist wichtig, dass die Gemeinden ins Tun kommen.

Essenz der Aufstellungserkenntnisse:

- KEM-Manager:in fühlt sich als Einzelkämpfer:in.
- Stärkung der Eigeninitiative des:der KEM-Managers:in durch Klarheit von Zielen und NICHT-Zielen. Ehrliches Aussprechen von Aufgaben, die über das Themengebiet des:der KEM-Managers:in hinausgehen.
- Lebendigkeit in der Umsetzung der Maßnahme schaffen durch Begeisterung in Form von Best-Practice-Beispiele.
- Fokus und Ressourcen auf 2-3 Gebäude als „Leuchtturmprojekt/e“ für die Region. Ausarbeitung von Mietkonzepten dafür.

Erste konkrete Idee und Überlegung zur Umsetzung einer sinnvollen Nutzung von leerstehenden Häusern:

- Die besten 3 Vorbilder der Best-Practice-Beispiele in Bezug auf Klima-Energie-Konzepte finden/einholen und mit diesem Konzept mit Gemeinden sowie mit zuständigen Eigentümer:innen besprechen und somit geeignete Objekte, interessierte Eigentümer:innen und unterstützende Gemeindevertreter:innen finden.

## 6.10 Aufstellung 10: Wie wirken mehr Menschen mit

### 6.10.1 Thema

„Wie gelingt es, dass mehr Menschen bei den Klima- und Energiethemen der KEM mitwirken?“

### 6.10.2 Ausgangslage

Das Anliegen wurde in 4 vorangegangenen Coaching-Terminen herausgefiltert:

Einleitungsgespräch mit dem:der Anliegen-Bringer:in Modellregionsmanager:in:

Wie gelingt es für die Themen der KEM genügend Menschen zu erreichen und ins gemeinsame Handeln zu kommen? Ziehen wir als Gemeinden und KEM-Region gemeinsam an einen Strang? => Wie und wo werden die Menschen hierfür eingeladen? => Wie können Verbündete gefunden werden?

KEM-Manager stellt kurz einen Teil der 11 Maßnahmen der KEM-Region vor:

- Energiebuchhaltung: Umsetzung funktioniert.
- Energieträger-Vorzeigeprojekt in der Region.
- Erneuerbare-Energie-Gemeinschaften (EEG): Wie könnte man die Bevölkerung miteinbeziehen?
- LaWi (viele Mais- und Schweinebauern:bäuerinnen): Bio wird kritisch betrachtet – hier besteht Entwicklungspotential.
- ...

Die Motivation zur Mitarbeit, Kooperation und Austausch innerhalb der KEM-Region in Bezug auf die KEM-Maßnahmen stellen den Modellregionsmanager vor besondere Herausforderungen.

- Wie kommt man zu neuen engagierten Menschen, die mitarbeiten wollen?
- Schritte zur Beteiligung.
- Bürger:innenbeteiligung.
- Bezug zu neuen Maßnahmen der Weiterführung, welche Maßnahmen eignen sich, sind interessant zur Mitarbeit. Was braucht es dafür?
- Wie kann es mit bestehendem – „Alteingesessenen“ – Teilnehmern:innen an Aktionsprogrammen gut laufen?
- Einige steht noch zu Beginn in Bezug auf Klima- und Energiethemen. Hier gibt es z.B. noch keinen Umweltausschuss.
- Gute Verbindung zur jungen Generation herstellen.
- Vorbereitet wurde:
  - Neue Maßnahmen wurden auf A3 Blättern aufgeklebt und sichtbar gemacht.

Zusatzinfo: es gibt auch eine KLAR-Managerin in der KEM-Region.

=> erstes Feedback aus der Runde zur Fragestellung:

Nicht „...mitarbeiten“, sondern Begeisterung wecken durch „...mitwirken“!



### 6.10.3 Ziel

Klarheit, wie Begeisterung geweckt werden kann, sodass mehr Menschen mitwirken an den Themenstellungen der KEM.

### 6.10.4 Elemente der Aufstellung:

1. KEM-Manager:in Anliegen-Bringer:in
2. DIE MAßNAHMEN DER KEM
3. Gemeindeverwaltung Bürgermeister:in, Gemeinderat, Mitarbeiter:innen
4. Die Bevölkerung
5. Die KEM-Region Außenwirkung, Vorgaben, ...

Kurzer Austausch über die Elemente. Impuls „Die Jugend“ mit aufzustellen, wird von Anliegen-Bringer:in nicht extra mitaufgenommen. Es wird „Das Wirken“ als zusätzliches Element durch Anliegen-Bringer:in hinzugefügt.

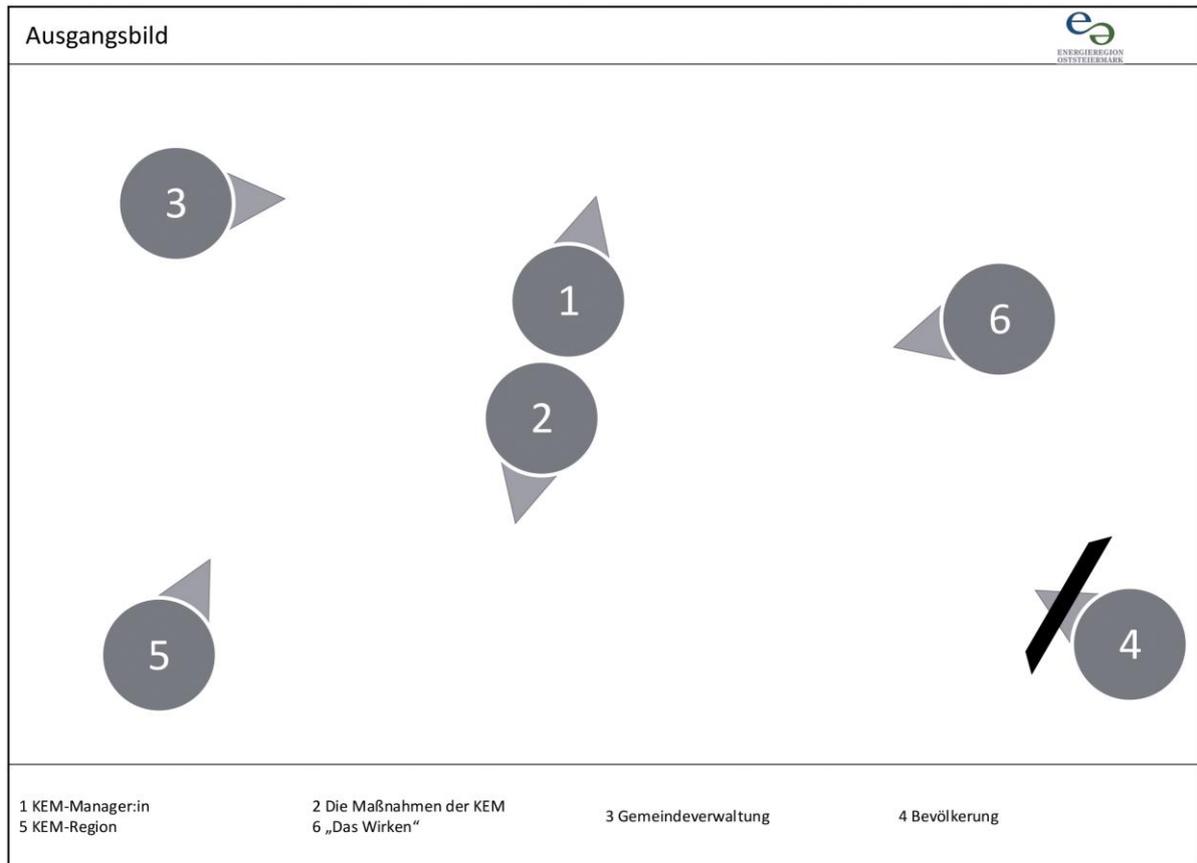
6. „Das Wirken“  
verändert sich im Prozess zu „Die Wirkung“

Später im Prozess kommen weitere Elemente hinzu:

7. „Quick-wins“ als Bodenanker
8. „Bürgermeister:in muss in die Hand nehmen!“ als Bodenanker
9. „Event / Großveranstaltung“ als Bodenanker
10. „Nutzen“ als Bodenanker
11. „3 Verbündete“

### 6.10.5 Prozess

Anliegen-Bringer:in, Modellregionsmanager:in, stellt das Ausgangsbild auf.



### Ausgangsbild/-positionen:

Alle Elemente scheinen relativ weit entfernt voneinander, außer Element 1 (KEM-Manager:in) und Element 2 (Die Maßnahmen der KEM).

Der Leiter setzt Intervention für Veränderung, begleitet den Prozess durch Fragen an die unterschiedlichen Elemente und hält Fokus auf die Anliegen-Fragestellung:

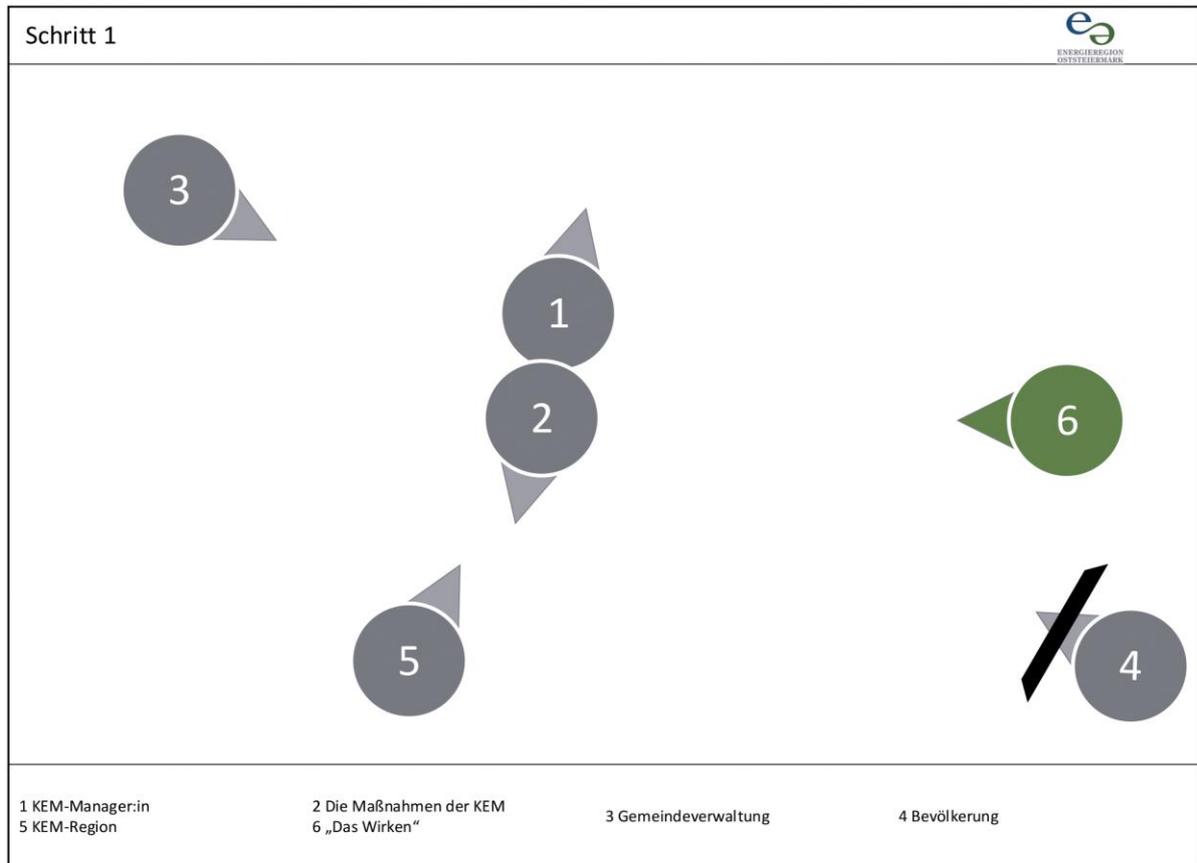
„Prüft eure Empfindungen, gibt es Impulse und Bedürfnisse?“

„Wie geht es dem Aufstellungselement „ ... “ in der aktuellen Position?“

[Während die erste Abfrage der einzelnen Aufstellungselemente läuft, beginnt bereits der Veränderungs-Prozess der einzelnen Elemente und das Ausgangsbild gerät in Bewegung.]

Element 1 fühlt sich durch Element 2 bedrängt. Die Elemente 3 (Gemeindeverwaltung) und 4 (Bevölkerung) wollen etwas von ihm, es nimmt auch Element 5 (KEM-Region) wahr, und es hat Angst vor Element 6 (Das Wirken). Es würde am liebsten Element 2 eine in die Rippen verpassen.

Element 2 fühlt sich super, ein riesiges Potential ist vorhanden in Element 5. Jede:r hat seine Geschichte mit mir, niemand will mich wegwerfen. Entweder nutzt man mich oder ansonsten bin ich da und halte es auch aus. Es hat eine enge Verbindung zu Element 1.



Element 5 kann sich schwer identifizieren/Identifikation nicht so stark ausgeprägt. Bezug möchte es zu allen haben – Element 1 ist das wichtigste und es hat auch Element 2 gut im Blick. Element 3 sollte alle Hebel in Bewegung setzen. Aus Sicht des Fördergebers hat Element 3 die größte Verantwortung, um Element 4 mitzunehmen. Für Element 5 sieht Element 6 noch nicht nach Wirken aus, aber es sei jung und dynamisch, was zuversichtlich stimmt.

Element 4 ist versteckt worden, als ob es keine Rolle spiele. Es hat Selbstwirksamkeit, beobachtet aber erstmal das Geschehen ganz genau. Es findet Element 6 interessant, zu den anderen hat es keinen Zugang.

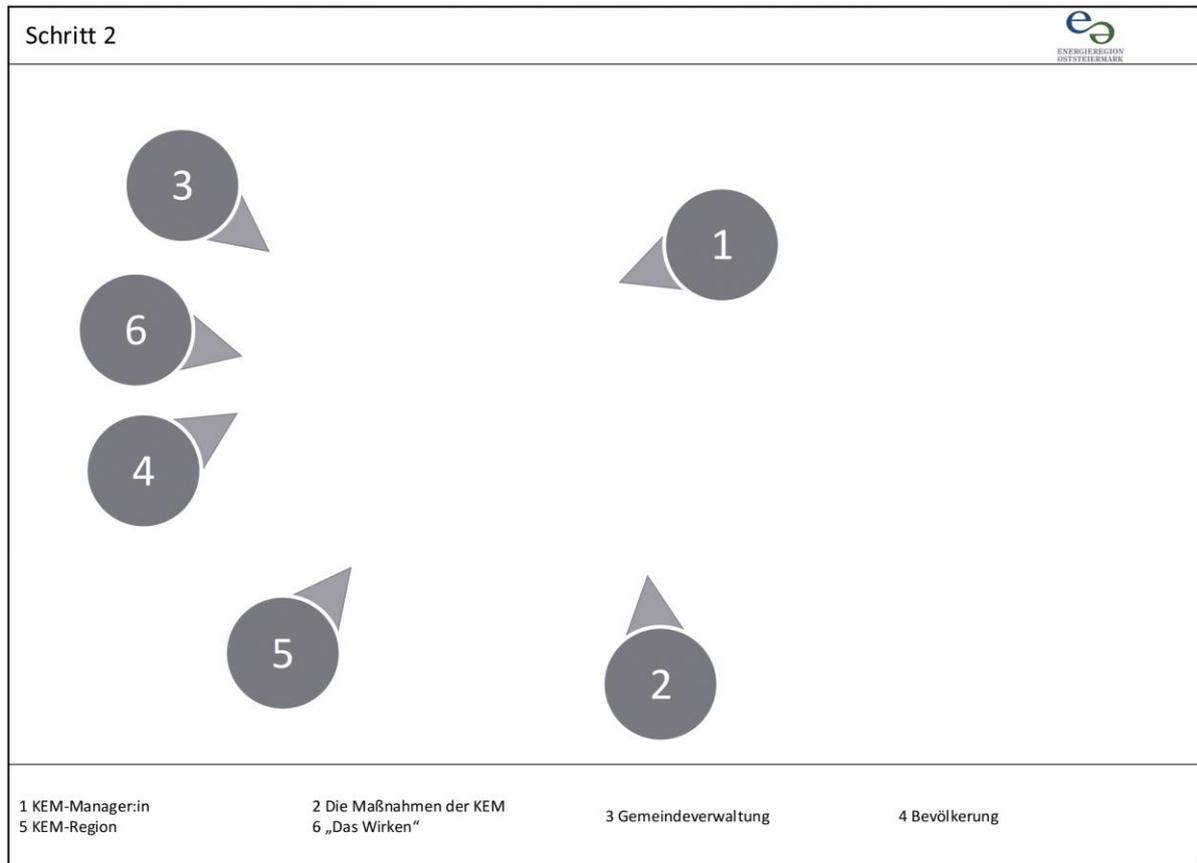
Element 6 ist müde, wenn geredet wird. Element 6 findet Element 3 und 4 interessant und auch, dass es selbst und Element 4 das wichtigste seien. Sie sollten in der Mitte stehen.

Element 3 sagt, was haben wir uns da für einen Nagel eingetreten mit dieser KEM-Geschichte. Hätten wir anders auch haben können. Es ist aufwendig und ich kann es nicht mal ernst nehmen. Element 2 fühlt sich sofort angegriffen und geht in Protest. Element 1 ist eh bemüht, aber bekommt keine Rückendeckung von Element 3. Element 4 fühlt sich durch diese Dynamik fürchterlich. Dennoch wird es authentischer (Element 6 stimmt zu).

Element 4 fühlt sich mehr in der Verantwortung, wenn das System Element 3 Verantwortung übernimmt und aber bzgl. Element 2 abgibt.

Element 3 fühlt sich bei KEM-Projekt „von oben aufgesetzt“. Entweder machen wir es ernsthaft oder es ist nur eine Show. Es ist am Scheideweg: richtig machen oder ganz lassen.

Element 3 stellt fest, dass Element 2 nochmal zu überprüfen ist und Element 4 partizipativ in den Prozess zu integrieren wäre, z.B. in Form eines open space Waldcafé als Großgruppen-Methodik. Element 1 ist hierfür zuständig.



Element 4 ist nur dabei, wenn Element 3 voll dabei ist. Es liegt nicht an Element 1!  
Element 1 fühlt sich in Geiselnhaft (alles was ich mache, ist ohne Wirkung = Show-Ebene).

Nun werden starke Ehrlichkeits-Impulse durch Element 3 gesetzt. Element 6 wird zu „Die Wirkung“. Element 2 setzt sich zu den aufgehängten 11 Maßnahmen-Zetteln, niemand solle es in Frage stellen. Element 4 benötigt Element 3 und dann erst Element 2, wobei der Weg über Element 1 und das wesentliche Element 3 führt.

Element 5 möchte in Element 4 wirken, weiß aber nicht, ob es richtig ist. Element 4 meint dazu, dass das Pferd von hinten aufgezügelt wurde. Element 3 wollte etwas bewirken, aber ohne zu wissen wie. Element 6 bekommt daraufhin Mitgefühl mit Element 2: Element 2 hat es verdient, dass es wirkt, es gehört gewürdigt. Es geht um die Umsetzung des Potentials.

Element 5 findet, dass es einen schönen Überblick hat und die Natur sieht. Es wirkt ein wenig auf Element 4. Es hat darüber hinaus die Botschaft an Element 3, mehr mitzuwirken, Element 1 mache die Sache gut.

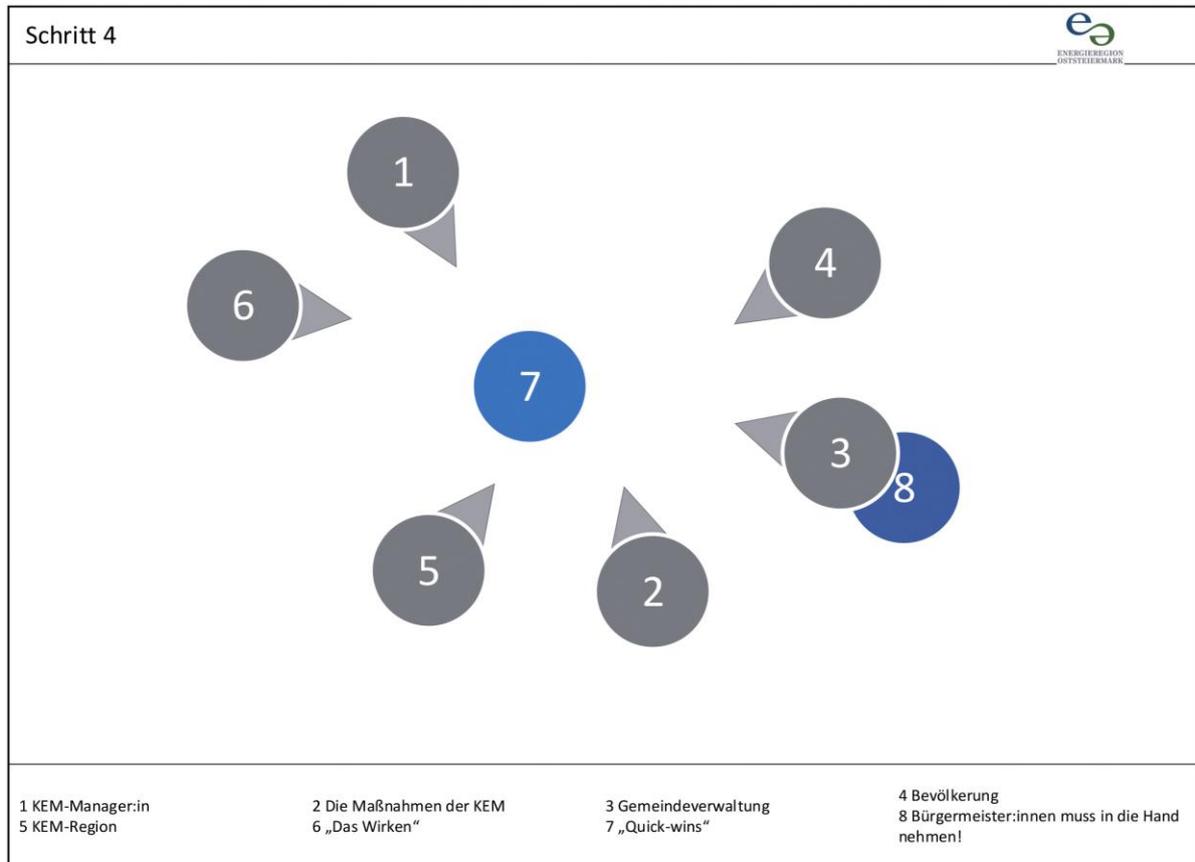
Element 3 sieht die KEM als Mittel zum Zweck (Finanzierung von Element 1).

Element 4 fühlt sich nicht gehört, Element 2 will wirken. Element 3 ist ambivalent bzgl. Element 4, da letzteres nicht miteinbezogen wurde aber jetzt dennoch mitwirken sollte. Element 4 soll informiert werden.

Element 7 (Quick-Wins) wird als Bodenanker eingebracht. Element 2 nimmt dieses an sich. Auch Element 8 (Bürgermeister:in muss in die Hand nehmen) wird nun als Bodenanker in die Aufstellung gebracht und von Element 3 an sich genommen. Element 3 und 4 gehen nun in Kooperation.

Zusatzinfo durch Anliegen-Bringer:in: Element 1 hat zu 75% Element 2 ausgearbeitet. Einladung an Element 3 wurde nicht nachgekommen. Element 4 wurde zu diesem Prozess nicht eingeladen.

Die Elemente ordnen sich nun neu.



Element 1 möchte das Resultat beobachten, Element 6 ist wichtig für ihn.

Element 10 (Nutzen) wird als Bodenanker für Element 4 eingebracht, Element 4 muss Element 10 erst verstehen.

Element 3 geht es gut, wenn Element 6 bei Element 1 ist. Dennoch ist es für Element 3 auch okay, wenn die KEM beendet werden würde. Es kommt zu einer Reduktion der Reibungspunkte durch Element 2, Element 7 muss besser vermittelt werden („Was bringt es der einzelnen Person?“). Element 5 wird in den Mittelpunkt gestellt.

Element 3 hat das Bedürfnis jetzt schnell in die Gänge zu kommen und beginnt mit konkreten Ideen, wie zu Beginn eine Info-Veranstaltung mit Großgruppen-Moderation. Element 4 stellt fest, wenn Element 8 das Element 4 ruft, ist es dabei.

Wie kann es gelingen alle Gemeinden gemeinsam durch ein Event zu erreichen?

Konkrete Idee:

- Mobilitäts-Frühstück (Bürgermeister:innen der Gemeinden sind anwesend).
- Bürgermeister:innen teilen den Nutzen/Element 7 mit (Bürgermeister:innen stehen wirklich hinter Element 2!).
- Element 1 liefert Daten und Element 8 vermittelt es an Element 4.

Element 6 bestärkt Element 3 in dem Wunsch, es soll etwas passieren/bewirkt werden.

Das Element 9 (Event/Großveranstaltung) wird als Bodenanker in die Aufstellung gebracht und von Element 3 zu sich geholt.



Die Bürgermeister:innen müssen vorne stehen, zum KEM-Mitwirken einladen und die Wichtigkeit und Nutzen für die Region, aber auch für jede:n Einzelne:n aufzeigen / aussprechen. Eventuell mit geführter Moderation. Bereits geplante Gemeinde- und/oder KEM-Events (Element 12) können hierfür genutzt werden. Wichtig ist, dass die Bürgermeister:innen dabei sind, um die Gemeinden gleichermaßen anzusprechen.

Für Element 4 ist Element 1 ein wenig fremd - Klima und Energie retten ist ein zu großes Thema, deswegen läuft die Verbindung über Element 8 (vertraute Person). Element 1 möchte mal schauen was passiert, wenn Ansprache von Element 8 an Element 4 erfolgt. Element 8 ist der Weg zu Element 2 und 1. Element 3 stimmt dem zu.

Leitung: wer soll euch sagen, was passieren/umgesetzt werden soll?  
=> Element 4!

Wer geht auf Element 4 zu?

=> Kommunikation über Element 7 als Motivation/Wirkung wichtig!

=> Warten auf Element 4 – es abholen, wo es inhaltlich ist.

Zusatzinfo von Anliegen-Bringer:in:

- in den einen Gemeinden ist Element 7 klar sichtbar und aufzeigbar.

- in den anderen Gemeinden ist Element 7 schwierig zu finden.

Im Prozess erkennt Anliegen-Bringer:in neue Perspektiven in Bezug auf die Schwierigkeit bzgl. einer Gemeinde und bringt eine konkrete Idee ein um Verbündete zu finden:

Kontaktaufnahme / Ins Boot holen von Element 11 (3 Verbündete) in dieser Gemeinde:

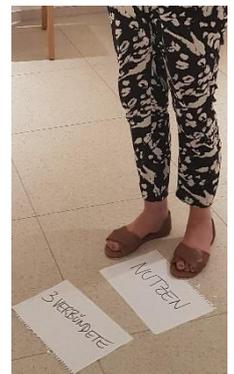
- Elektriker:in
- Waldpädagoge:in
- Chefin der Bäuerinnen

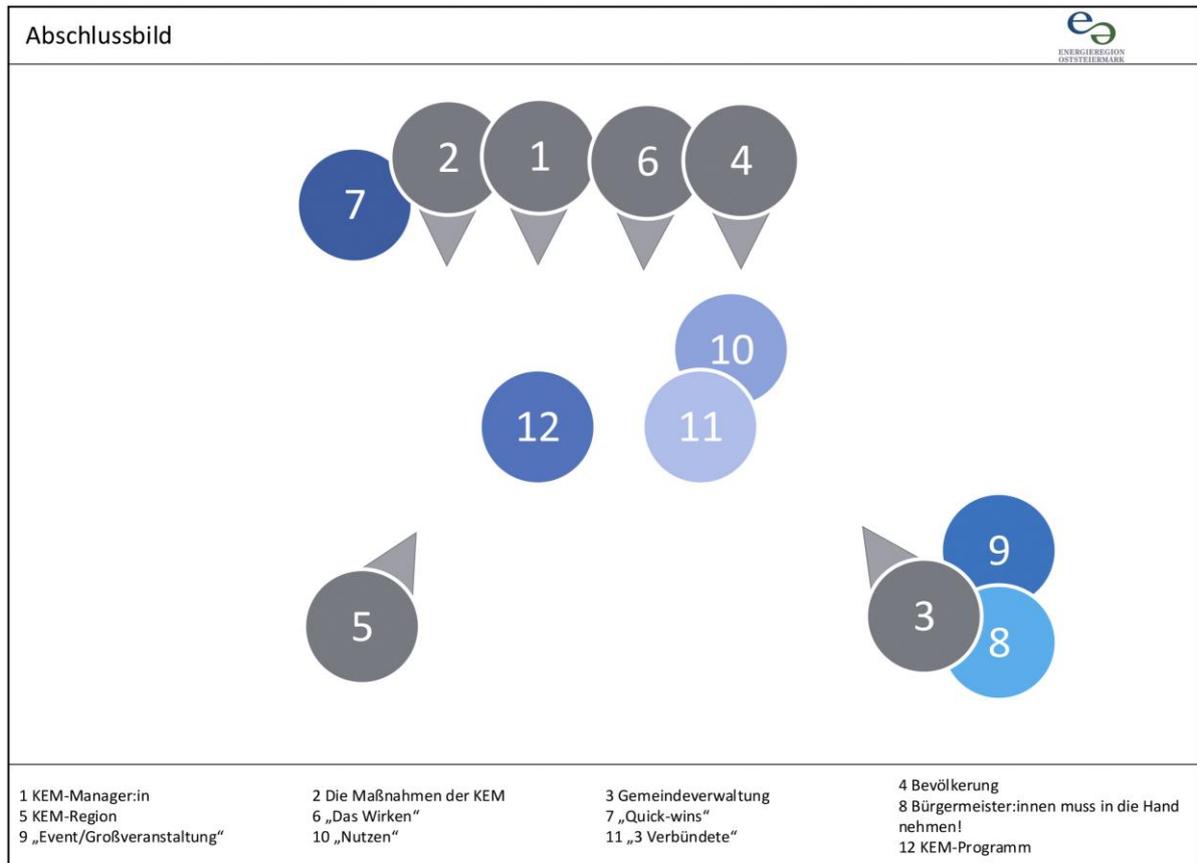
=> deren Wissen nutzen und hierdurch Kontakte wachsen lassen.

Element 2 entwickelt Eigenwirksamkeit, wenn es gewürdigt wird. Element 5 glänzt in der Stille. Element 4 fühlt sich wohl und gesehen, wenn Element 3 und Element 11 bei ihm sind.

Anliegen-Bringer:in positioniert sich in Stellvertreter:in-Rolle (Element 1), fühlt sich mit Element 8 wohl. Nicht alleinstehen, fühlt sich gut an!

Element 2 fühlt sich wohl mit Element 7 in der Hand (mit Fokus auf Element 11). Element 1 spricht mit Element 4 auf Augenhöhe. Element 5 steht als Rahmen darüber. Bereicherung der Zusammenarbeit der Gemeinden (2 Jahre im Herbst) soll gefeiert werden.





### 6.10.6 Reflexion

„Was nehmt ihr mit? Was war die wesentlichste Erkenntnis in der Rolle?“

Schlussfolgerung aus der Sicht der Rolle/Elemente:

- Element 1: Ich kann mich auch manchmal zurücknehmen.
- Element 2: Es müsste die Möglichkeit geben auch während der Weiterführungsphasen Maßnahmen zu ändern.
- Element 4 ist überzeugt, dass es engagierte Menschen in der Bevölkerung gibt, wenn die Wichtigkeit und der Nutzen der KEM über Element 8 kommuniziert/in die Bevölkerung getragen wird.
- Element 3 ist die Transparenz in Bezug des Prozesses der Maßnahmen-Findung ein starkes Anliegen.

Es besteht die Gefahr, dass durch Partizipation Konzept und Maßnahmen hinterfragt werden, dennoch stellt ein solcher Prozess einen riesigen Gewinn für eine Region und deren Bevölkerung dar. Anliegen-Bringer:in bedankt sich für die freudvolle und hilfreiche Aufstellung.

Essenz der Aufstellungserkenntnisse:

- Auf Wording achten: „Mitwirken“ spricht eher an als „Mitarbeiten“.
- Es wird als wesentlich angesehen, dass die teilnehmenden Gemeinden die aktive Beteiligung an der KEM-Region als wichtig erachten.



- Die Bevölkerung vertraut Bürgermeister:innen, d.h. diese sollen KEM-Thematiken an Bevölkerung mit Fokus auf der Wichtigkeit und dem Nutzen für jede:n Einzelne:n und die Region kommunizieren.
- Bevölkerung an Prozessen wie Maßnahmen-Findung partizipativ beteiligen.
- „Klima retten“ ist ein zu großes Thema für die Bevölkerung. Quick-wins/direkter Nutzen sind wichtiger aufzuzeigen.

Erste konkrete Idee und Überlegung, um mehr Menschen für Klima- und Energiethemen konkret für die KEM-Maßnahmen zu gewinnen:

- Bereits geplante Events / Veranstaltungen mit Beteiligung der Bürgermeister:innen der Gemeinden für KEM-Kommunikation nutzen. Bürgermeister:innen sollen dort Nutzen und Wichtigkeit aussprechen.
- Kontakt zu Verbündeten suchen, um Bedürfnisse der weniger aktiven Gebiete zu erfahren und darauf einzugehen (siehe oben).



## 6.11 Aufstellung 11: Vertreter:innen aktiver werden

### 6.11.1 Thema

Das Anliegen wurde in vier Coach-Terminen erarbeitet:

**„Wie gelingt es, dass die Vertreter:innen der Mitglieds-Gemeinden aktiver in der KEM mitarbeiten?“**

### 6.11.2 Ausgangslage

Der:die Modellregionsmanager:in kann nur so viel umsetzen, wie die Gemeinden es ermöglichen. Zu Beginn besteht eine hohe Kooperationsbereitschaft seitens der Gemeinden für die Erstellung des Projektantrages und in den nächsten drei Umsetzungsjahren wird der:die Modellregionsmanager:in tendenziell alleine gelassen.

Wie kann der:die Modellregionsmanager:in mit Bürgermeister:innen und Amtsleiter:innen sowie Gemeinde-Mitarbeiter:innen mehr in Kontakt und Austausch kommen?

Persönliche Kontaktaufnahme durch „Klinkenputzen“ und/oder Anrufe seitens Modellregionsmanager:in ist hier eine Möglichkeit, jedoch ist dies eine einseitige Gewichtung.

Wichtig wäre, dass Gemeinden sich aktiv und eigeninitiativ an der Umsetzung der Maßnahmen beteiligen. Wunsch wäre die Zusammenarbeit mit Modellregionsmanager:in und KEM-Büro zu verbessern.

Der Koordinations-Aufwand wird versucht, so gering wie möglich zu halten, wie z.B. 4x im Jahr eine KEM-Vorstandssitzung gemeinsam mit KLAR!-Region, Leader-Region und Bürgermeister:innen. Wünschenswert wäre, dass daraus die Beauftragung der zuständigen Personen der Gemeinden durch die Bürgermeister:innen aktiv erfolgt. Zusätzlicher Schritt in den Gemeinden ist die Ernennung einer: Energybeauftragten als direkte Kooperations- und Ansprechperson für den:die Modellregionsmanager:in.

2/3 der Bürgermeister:innen sind in ihrer Mitarbeit ähnlich im Verhalten gegenüber dem KEM-Projekt. 1/3 der Gemeinden verhalten sich hier anders.

### 6.11.3 Ziel

Aktivere Mitarbeit von Vertreter:innen der Gemeinden in der KEM. Klarheit über diesbezügliche Möglichkeiten.

### 6.11.4 Elemente der Aufstellung

1. 2/3 der Mitglieds-Gemeinden  
(Bürgermeister:innen, Amtsleiter:innen, Energiebeauftragte, Verwaltung)  
Verhalten der Gemeinden bzgl. KEM-Mitarbeit relativ ähnlich
2. Gemeinde N
3. Gemeinde Z
4. Die KEM-Region
5. KEM-Modellregionsmanager:in Anliegen-Bringer:in
6. KEM-Maßnahmen Was ist das Angebot
7. Der allgemeinen „Nutzen“ (später „Nutzen für KEM-Mitarbeit“) der Mitarbeit in der KEM



8. Die „Aktivität“ der Gemeinde (später aktive Mitarbeit), Mitarbeit / wie sie der KEM zuarbeiten sollen
9. Die „Struktur“ (später: „Struktur“ nur für KEM-Manager:in) Orientierung / Überblick / Wie vorgehen?

Später im Prozess kommen weitere Elemente hinzu:

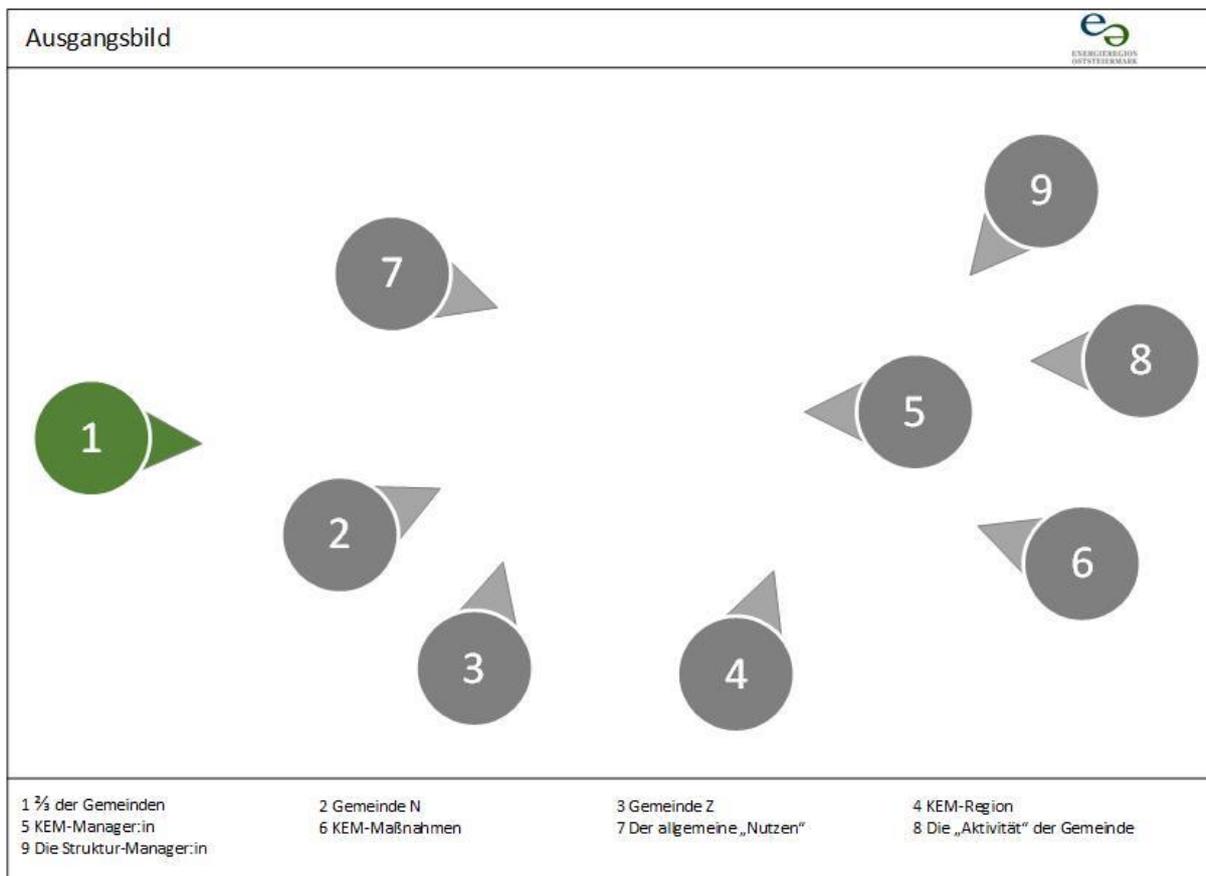
10. Die „Struktur“ für die KEM Orientierung / Überblick / Wie vorgehen?
11. „Der Nutzen für Gemeinden“
12. Die Bevölkerung
13. Die Öffentlichkeitsarbeit

### 6.11.5 Prozess

#### Ausgangsbild/-positionen:

Der:die Anliegen-Bringer:in und Modellregionsmanager:in stellt das Ausgangsbild auf.

Element 4 (KEM-Region) zeigt von Beginn an eine hohe Nervosität, speziell ab der Anwesenheit von Element 6 (KEM-Maßnahmen). Element 7 (Der allgemeine Nutzen) weicht den Blicken von Element 5 (KEM-Manager:in) aus. Element 3 (Gemeinde Z) wurde anfangs vergessen, es fühlt sich daher verloren.





„Prüft eure Empfindungen, Impulse und Bedürfnisse?“

„Wie geht es dem Aufstellungselement „ ... “ in der aktuellen Position?“

Element 5 fühlt sich unter Druck, aufgrund seiner Aufgabe und der Überzeugungsarbeit in den Gemeinden und Region. Element 5 gefallen die Elemente 9 (Struktur-Manager:in), 8 (Aktivität der Gemeinde) und 6 (KEM-Maßnahmen) im Rücken sehr gut und es fühlt sich dadurch gestärkt. Es fragt sich, wie es das Konzept gegenüber den Elementen 1-3 präsentieren soll.

Element 1 fühlt sich unter Druck gesetzt durch Element 6. Es bekommt keine Luft und weiß nicht, wohin es gehen soll. Es ist überfordert, fühlt sich durch das Aussprechen davon jedoch besser. Es sucht sich einen neuen Platz, wo es sich besser fühlt. Alles ist dem Element 1 momentan zu viel, nicht nur die KEM. Es findet die Kooperation zwischen den Gemeinden wichtig, um Mut zu haben diese Dinge auszudrücken. Es hat darüber hinaus kein Vertrauen in sein Tun.

Element 2 spürt Schmerzen, wofür es von Element 9 Hilfe angeboten kriegt, und es findet Element 4 nicht wichtig. Dafür wäre es gerne näher bei Element 7 und es findet Element 1 und 3 wichtig. Element 6 hat gerne Element 5 im Blick und wäre gerne näher an Element 7.

Element 9 fühlt sich unsicher, nervös und nicht als den Rücken stärkend für Element 5. Element 1 macht Element 9 Angst und zu Element 3 entsteht nur eine Gleichgültigkeit, während Element 3 dem Element 9 am meisten zusagt.

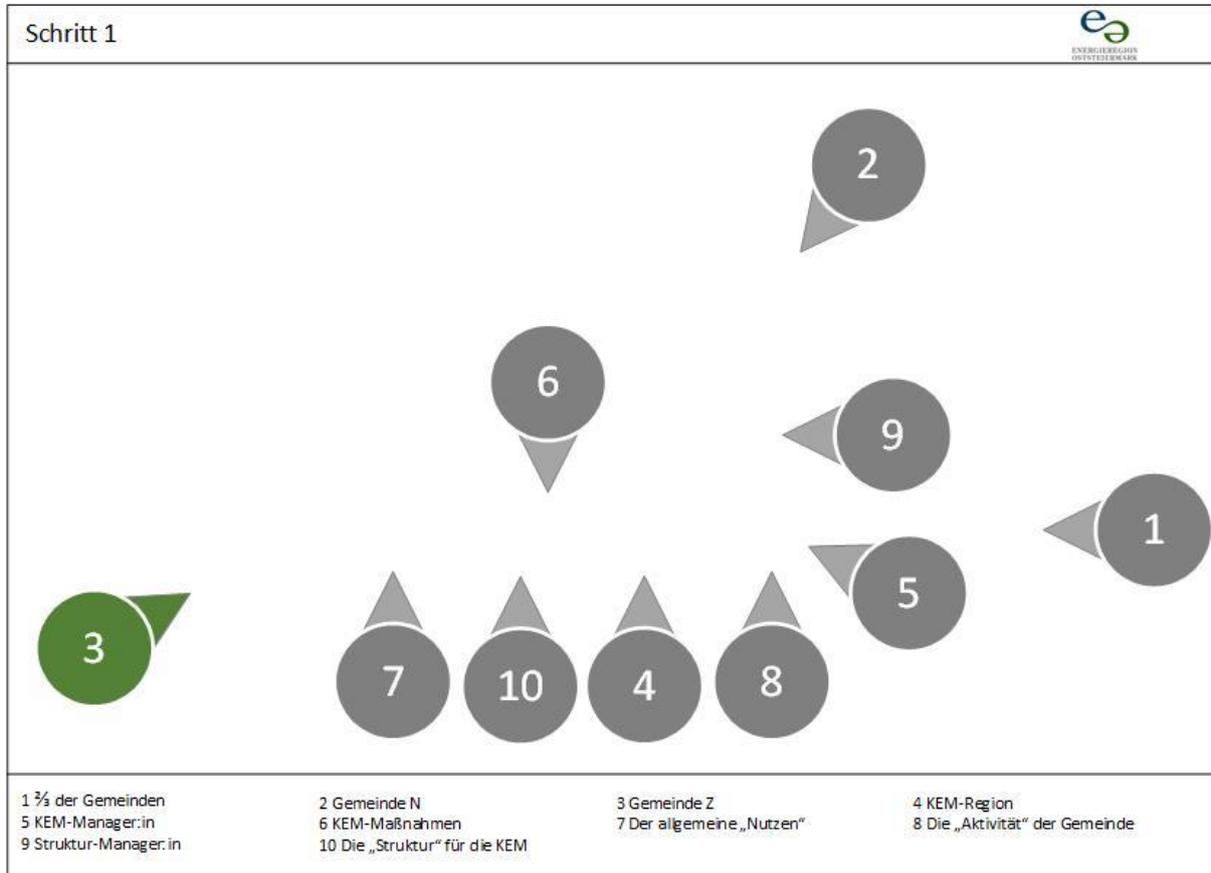
Element 8 wäre gerne näher bei Element 7, fühlt sich vom abgewandten Element 5 gestört. Element 7 spürt ein unangenehmes Gefühl darüber, dass die Elemente 2 und 3 es wegziehen wollen. Element 4 sieht einen Bezug von sich zu den Elementen 6, 9 und 8.

Element 3 wollte sich sofort niedersetzen, da es ein Geheimnis gibt, welches es bewahren möchte. Es würde mitmachen (auch aktiv), wenn es Element 7 nahe bei sich hätte. Element 2 gibt daraufhin Auskunft über das Geheimnis und die Geschichte der Gemeinden.

**Schritt 1:**

Leiter setzt Intervention für Veränderung:

„Impulsen zur Verbesserung zu folgen – in der eigenen Rolle Impuls nachzugehen.“

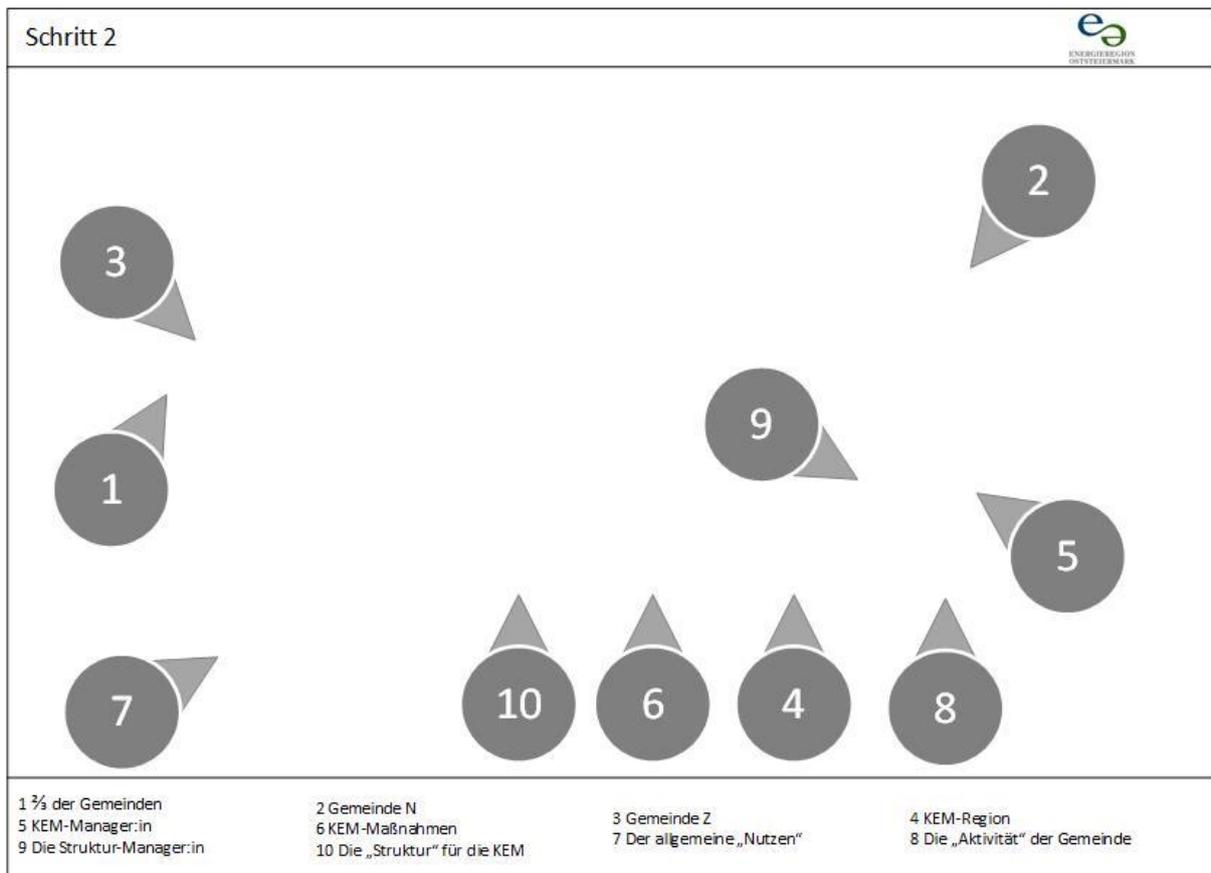


Element 1 und 3 stehen sich gegenüber, woraufhin sich Element 1 einen angenehmen Platz auf der anderen Seite des Raumes sucht und Element 3 sich auf dem Boden niederlässt. Element 5 ist Teil im Halbkreis, neben den Elementen 8 und 9, wodurch es zu arbeiten anfangen kann in dieser neutralen Position. Element 2 in der Nähe von Element 9 ist größer geworden und findet es wichtig, mit Element 1 und 3 in Verbundenheit zu sein. Element 6 erkennt den Vorteil in der Mitte zu stehen, auch wenn es Nervosität auslöst. Element 8 wäre gerne näher im Zentrum aber hat sich nicht getraut. Element 5 will ein Team bilden um gemeinsam stärker zu sein. Element 9 fühlt sich wohl neben Element 5 aber hat das Gefühl, dass dieses vor ihm fliehe. Element 9 wird daraufhin geteilt in Element 9 (Struktur Manager:in) und Element 10 (Struktur für die KEM). Struktur 10 erdrückt es zwischen Element 4 und 7. Element 5 nimmt die Trennung des Elements als Erleichterung und Klarheit wahr. Element 1 kann Element 7 noch nicht erkennen. Es sieht die sichtliche Unordnung bei allen als Erleichterung. Seit Element 1 einen neuen Ort aufgesucht hatte, geht es ihm besser und es fühlt sich freier.



**Schritt 2:**

Element 7 ist für Element 3 weiterhin sehr wichtig. Element 7 ist noch nicht ausgeglichen hergestellt, aber es geht besser. Element 7 fühlt sich wohl. Element 3 findet Element 9 sehr interessant. Element 3 findet Element 7 unglaublich wichtig, alle anderen Elemente seien eigentlich egal, und argumentiert für das Schützen der Geschichte von Element 3, bringt hierzu die Idee eines Geschichten Cafés ein. Element 1 findet Element 3 überheblich und wird wütend. Element 3 erwidert daraufhin, dass Element 1 davonlaufe. Element 4 findet, dass das Hinschauen auf die Geschichte als Potential genutzt werden kann, wenn man es integriert, und es findet die Idee eines Geschichten Cafés interessant. Element 3 sieht die Überheblichkeit, sagt aber, dass es etwas zu schützen habe. Es seien außerdem alle Elemente 1-3 an der Geschichte beteiligt. Es kommt darauhin zu einem konstruktiven Gespräch zwischen Element 1 und Element 3. Element 5 sagt, dass nicht alle Themen mit diesem Projekt gelöst werden können, es habe außerdem zu jeder Gemeinde einen eigenen Bezug. Es kommt in weiterer Folge zu einer Annäherung der Elemente 1-3, die alle der Geschichte einen wichtigen Platz einräumen wollen. Element 10 nimmt es als positiv wahr, wenn Element 1 näherkommt (Element 7 stimmt zu). Die Kommunikation zwischen den Elementen 1-3 scheint sehr wichtig zu sein. Die Elemente sind alle der Meinung, dass eine Klärung zwischen den Elementen 1-3 notwendig ist, damit dann in weiterer Folge gemeinsam an Element 6 gearbeitet werden kann. Strukturen sollten aufgebaut werden. Element 3 findet, dass die KEM-Strukturen formen kann. Element 4 sagt, dass im Tempo der Elemente 1-3 gearbeitet werden müsse und die Strukturen geschaffen werden sollten durch Beziehungsarbeit.



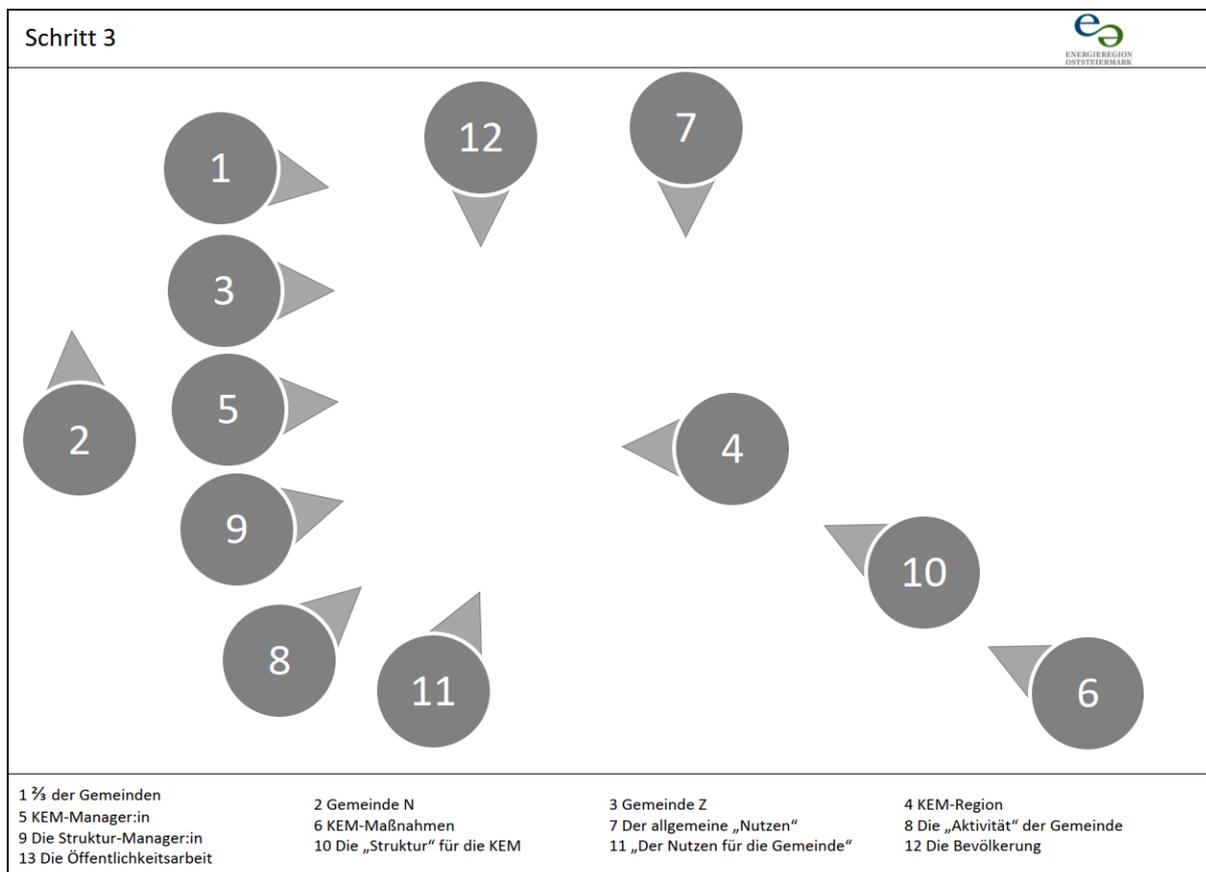


### Schritt 3:

Die Elemente 1-3 stellen sich zusammen an den Rand und es bildet sich eine Halbkreis-Kooperation zwischen den Elementen 5, 7, 8, 9 und 10. Element 7 setzt sich nieder, da es für zu viele Elemente da sein muss. Element 7 wird daraufhin getrennt in Element 7 (Nutzen für KEM-Mitarbeit) und Element 11 (Nutzen für Gemeinden). Element 7 wird daraufhin wieder aktiv. Element 1 und 3 finden es wichtig, Element 11 zu sehen.

Element 4 schafft den Rahmen durch Struktur für die 6 Gemeinden und sorgt somit für Element 11 für die Elemente 1-3.

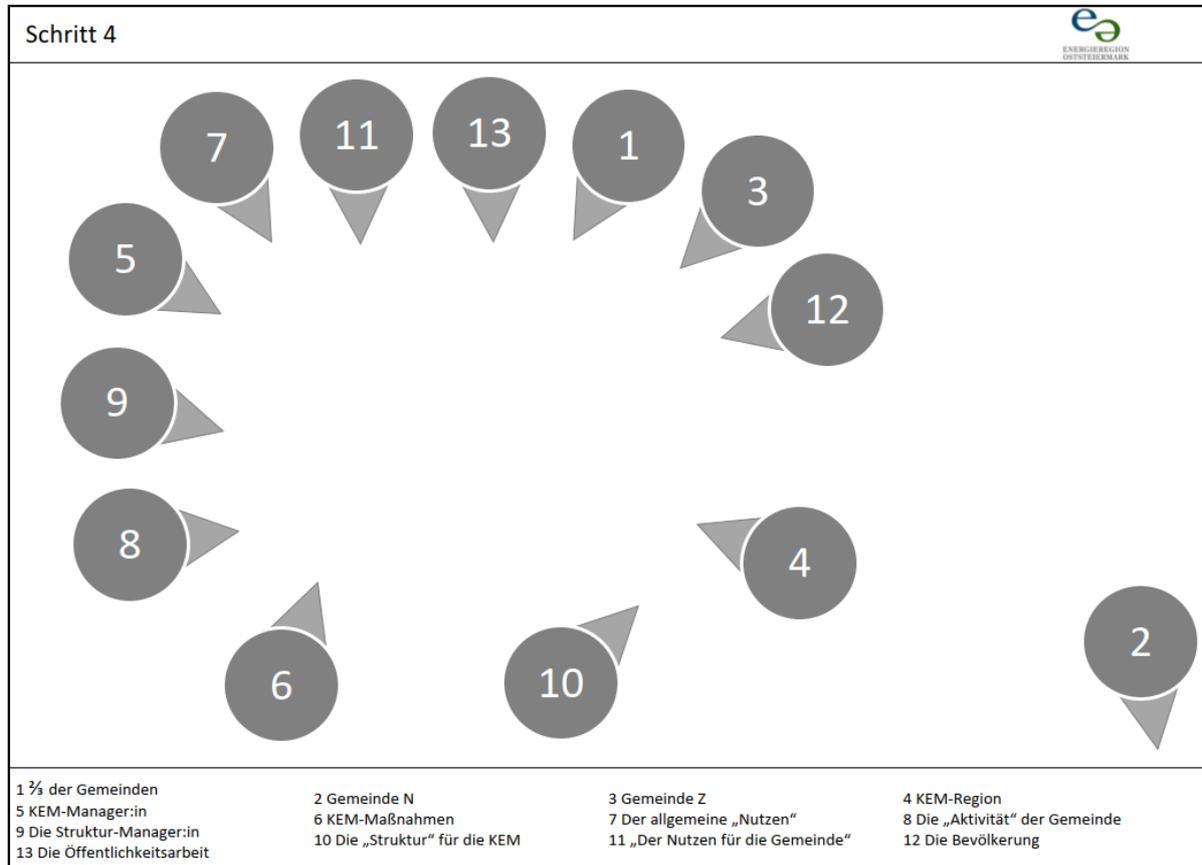
Element 8 zieht sich daraufhin zurück, da es den Elementen 1-3 vorwirft, Element 11 haben zu wollen, ohne etwas dazu beizutragen (=Element 6 umzusetzen). Es hat den Wunsch, gemeinsam ins Tun zu kommen und auch die Bevölkerung miteinzubinden. Element 12 (Bevölkerung) wird daraufhin in die Aufstellung gebracht, Element 7 geht zu ihm. Element 12 sieht am ehesten einen Bezug zu den Elementen 1-3. Es kommt Bewegung in die Aufstellung: Die Elemente 5, 9 und 11 gehen in Bezug zu den Elementen 1-3. Element 4 stellt sich dem Halbkreis gegenüber auf. Element 2 hält sich draußen, fühlt sich ausgeschlossen und ist grantig, will aber später wieder hinzukommen.





#### Schritt 4:

Der:die Anliegen-Bringer:in stellt sich nun in die KEM-Manager:in-Rolle.



Anliegen-Bringer:in sagt, dass er Element 6 aus dem Blick verloren hat, dafür aber Element 4 gegenüber sich gut anfühlt. Er kann außerdem Element 3 jetzt mitspüren, ist jedoch von der Position von Element 2 irritiert. Element 9 möchte sich neben Element 5 in die Mitte stellen.

Element 5 kann Angebote machen, aber die Elemente 1-3 entscheiden sich selbst.

Element 5 versucht Impulse zur Kooperation zu setzen:

*„Die KEM soll ein absoluter Nutzen zu den Energiethemen sein und dazu haben wir „KEM-Maßnahmen“ mit den Gemeinden zusammen entwickelt. ICH will, dass wir alle dran sind! Die Bevölkerung ist erst am Anfang und diese zu erreichen ist nur über Gemeinden möglich. Bevölkerung braucht den Vorbildcharakter der Gemeinden.“*

Leitung: Es bedarf direkter Öffentlichkeitsarbeit, um Element 12 zu erreichen. Element 12 sagt, dass die Mehrheit der Bevölkerung nur über die Gemeinde erreicht werden kann. Es wird daraufhin Element 13 in den Prozess gebracht, welches sich zu den Elementen 1, 3 und 10 stellt. Die Elemente 1 und 3 kooperieren nun miteinander. Sie sagen, dass Element 5 erstmal einfach nur da sein sollte.

#### Abschlussbild:

Element 5 sieht daraufhin eine Chance, weniger seine Ideen mitzuteilen und eigene Ideen in den Elementen 1-3 entstehen zu lassen. Element 5 versucht auch, Element 2 besser einzubinden, aber dieses ist immer noch nicht bereit für eine konstruktive Zusammenarbeit. Element 6 und 7 wollen mitarbeiten beim Vorschlag von Element 5. Die Elemente 1, 3 und 5 gehen in direkten Austausch.



Element 5 möchte Element 6, sich selbst und Element 4 über Element 13 mehr dem Element 12 präsentieren. Elemente 1 und 3 bringen daraufhin den Wunsch nach mehr Langsamkeit in manchen Situationen an, um sie und Element 12 nicht zu überfordern. Element 9 findet, dass zu wenig Struktur vorhanden ist. Element 4 ist sich sicher, dass auch Element 2 mitmachen wird, wenn etwas passiert. Auch das gemeinsame Feiern solle nicht vergessen werden.

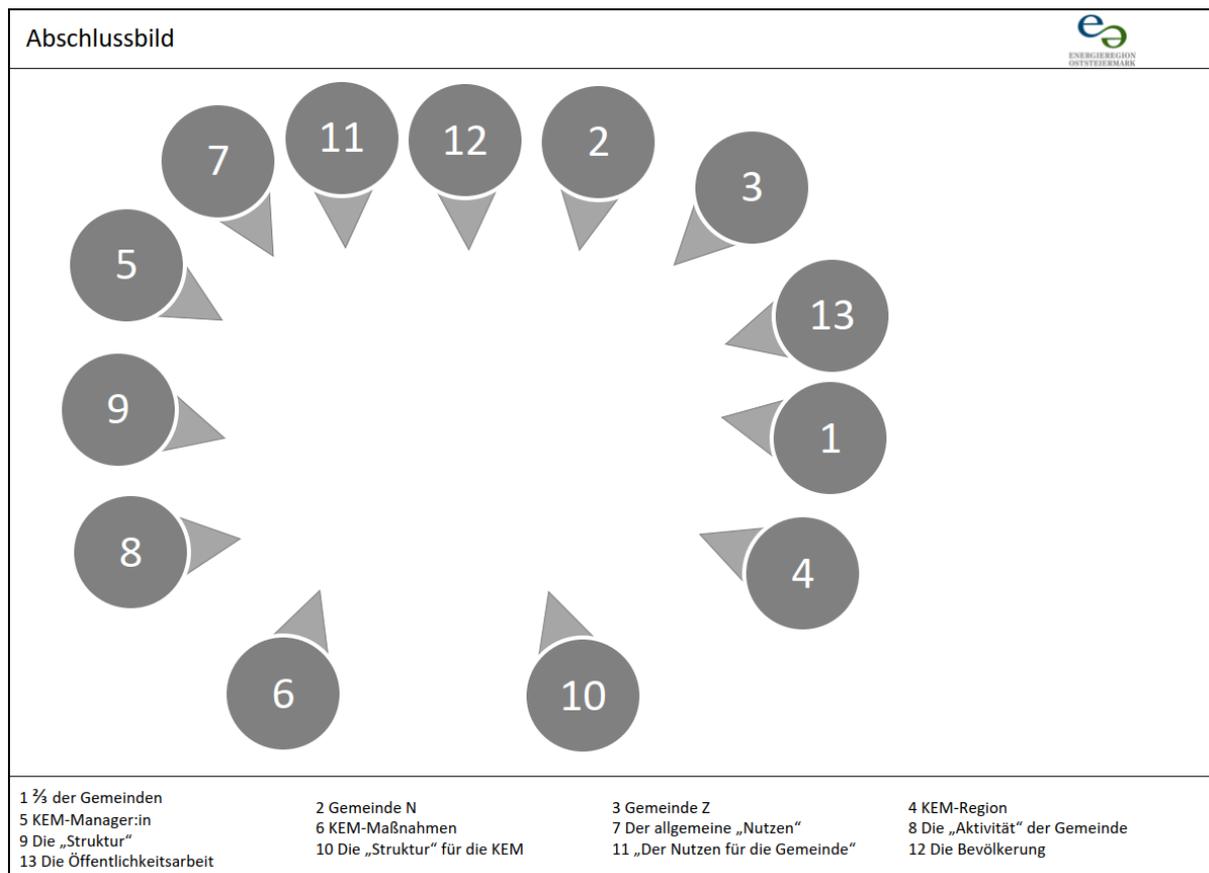
Element 13 fühlt sich etwas abgestellt und daher von den anderen Elementen in der Mitte platziert. Der starke Fokus auf Element 13 lässt dann aber die Elemente 1-3 sich entfernen. Element 2 will weiterhin draußen bleiben bis etwas Konkretes umgesetzt wird. Es tritt ein Gefühl der Ohnmacht und Stagnation auf und der Aufstellungsprozess wird daher für eine fünfminütige Pause unterbrochen.

Danach teilt Element 5 seinen Frust über seine Bemühungen in voller Klarheit mit: Element 2 bekomme die volle Aufmerksamkeit und lege trotzdem ein kindliches Trotzverhalten an den Tag. Element 3 solle ein Geben und Nehmen sein und kein Ungleichgewicht herstellen (dieses geht daraufhin in Kooperation). Außerdem würden die Elemente 2 und 3 zu viel Energie von Element 5 abziehen, wodurch Element 1 zu wenig Aufmerksamkeit bekomme.

Element 1 fragt sich, wo ist das Miteinander?

Erkenntnis: Auszusprechen was am Herzen liegt und was die Wahrheit ist.

Elemente 1 und 3 wollen zwanglos miteinander reden, sich treffen und dadurch gegenseitige Wertschätzung entstehen lassen. Element 13 an Element 12 ist okay, wenn Element 1 eingebunden ist. Element 13 geht dorthin, wo die Kraft liegt.



Für Element 2 ist der Vertrauensbruch mit Element 5 geschehen. Es hat so viel gemacht und es geht nichts weiter. Daraufhin setzen Element 3 und Element 5 ein Angebot, dass Element 2 über Element 3 wieder Kontakt mit der Gemeinschaft aufnehmen kann. Für Element 2 sind diese Bemühungen von Element 5 aber vergebens.

Element 2 darf sich mal zurücklehnen, es ist bezüglich Element 6 schon weit fortgeschritten und die Elemente 1 und 3 sollen diesbezüglich erstmal aufholen.

Element 1 braucht die Unterstützung von den Elementen 2 und 3.

### 6.11.6 Reflexion

#### „Was nehmt ihr mit? Was waren die wichtigsten Erkenntnisse in der Rolle?“

Element 3 sieht Beziehungsarbeit ohne Wollen. Element 5 möchte auf die Skepsis in den Elementen 1-3 eingehen durch ein aufeinander zugehen und miteinander wirken, Strukturen aufbauen und halten. Regionalentwicklung müsse immer wieder neu begonnen werden. Der Anliegen-Bringer:in findet, dass die Elemente 1-3 mit ihren Ideen ankommen sollten, und man situationselastisch sein müsse auch in Bezug auf Element 6. Für Element 1 fühlt es sich befreiend an, die Überforderung und den Frust zu artikulieren. Es brauche außerdem Beziehungsarbeit um die Verbundenheit mit Element 5 zu fördern. Element 12 und 13 sollten darüber hinaus nicht vergessen werden. Element 8 findet Information und Element 13 wichtig in Bezug auf Vorleistungen und den Stand der Dinge. Auch hebt es die Wichtigkeit der Beziehungsarbeit zwischen Element 5 und den Elementen 1-3 hervor. Element 9 argumentiert für Selbststrukturiertheit als zentrale Aufgabe. Element 6 findet, dass die Maßnahmen sich ändern sollen dürfen. Element 10 hebt seine Wichtigkeit für Element 4 hervor, auch dass es sich laufend anpassen können sollte.

Laut Element 2 sollte der Fokus auf der Umsetzung und weniger auf Diskutieren liegen. Handlungsfähigkeit sollte ermöglicht werden, damit Strukturen entstehen können. Element 4 sagt, dass Gesehen und Gehört werden, für alle Beteiligten wichtig zu sein scheint, alles darf/soll seinen Platz haben. Element 12 sieht, dass es erst spät eine Bedeutung bekommen hat und dass der Bezug zu Element 4 über die Elemente 1-3 und 13 möglich ist. Element 13 findet, dass die Energie der Aufmerksamkeit folge. Es gehe ums Gesehen und Gehört werden über alle vorhandenen Medienkanäle bis hin zu Stammtischen.

KEM-Manager:in bedankt sich für die umfassende und aufschlussreiche Aufstellung.

## 6.12 Aufstellung 12: Nachhaltiges Bauen und Sanieren

### 6.12.1 Thema

„Wie gelingt es in den Gemeinden der KEM nachhaltiges Bauen und Sanieren in den öffentlichen Gebäuden zu etablieren?“

### 6.12.2 Ausgangslage

Anliegen wurde in 4 Coaching-Terminen erarbeitet:

In einer Maßnahme ist die „Ausarbeitung eines Kriterienkataloges für stärkere, ökologische Richtlinien in den Gemeinden für öffentliche Gebäude“ erforderlich. Ein Vorschlag einer Gemeinde: „Nicht immer Best-Bieter-Prinzip anwenden, sondern nach ökologischen Faktoren (Heizung, Dämmung, ...) zu entscheiden.“ Dies ist auch eine Vorgabe vom Klima- und Energiefonds und auch die KEM-Jury hat Sanierungen als konkrete KEM-Maßnahmen eingefordert. Informationen zu nachhaltigem Bauen und Sanieren bzgl. ökologischer und regionaler Stoffe soll ein Kernthema dieser Maßnahme sein.

### 6.12.3 Ziel

Eine Vorgangsweise, Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren zu erarbeiten, wie es gelingen kann, dass nachhaltiges Bauen und Sanieren in den öffentlichen Gebäuden in den Gemeinden der KEM etabliert werden kann.

### 6.12.4 Elemente der Aufstellung

1. „Mitglieds-Gemeinden“  
(Bürgermeister:innen, Bauamt, der Gemeinderat, die Entscheidungsträger:innen)
2. „Die KEM-Region“
3. „KEM-Manager:in“/Anliegen-Bringer:in
4. „Nutzen“ für die Gemeinden - Was ist der „Nutzen“ von nachhaltigem Bauen und Sanieren?
5. „Struktur“ für KEM-Manager:in - Wie vorgehen? / Überblick zu behalten
6. „Der Kriterienkatalog“ (später bezeichnet als „Leitfaden“ und „Das Verbindende“) für stärkere, ökologische Richtlinien in den Gemeinden
7. „Das nachhaltige Bauen und Sanieren“ - Welche Auswirkungen/Aspekte gehen davon aus, Umweltauswirkungen?
8. „Der Widerstand“

Später im Prozess kommt ein weiteres Element hinzu:

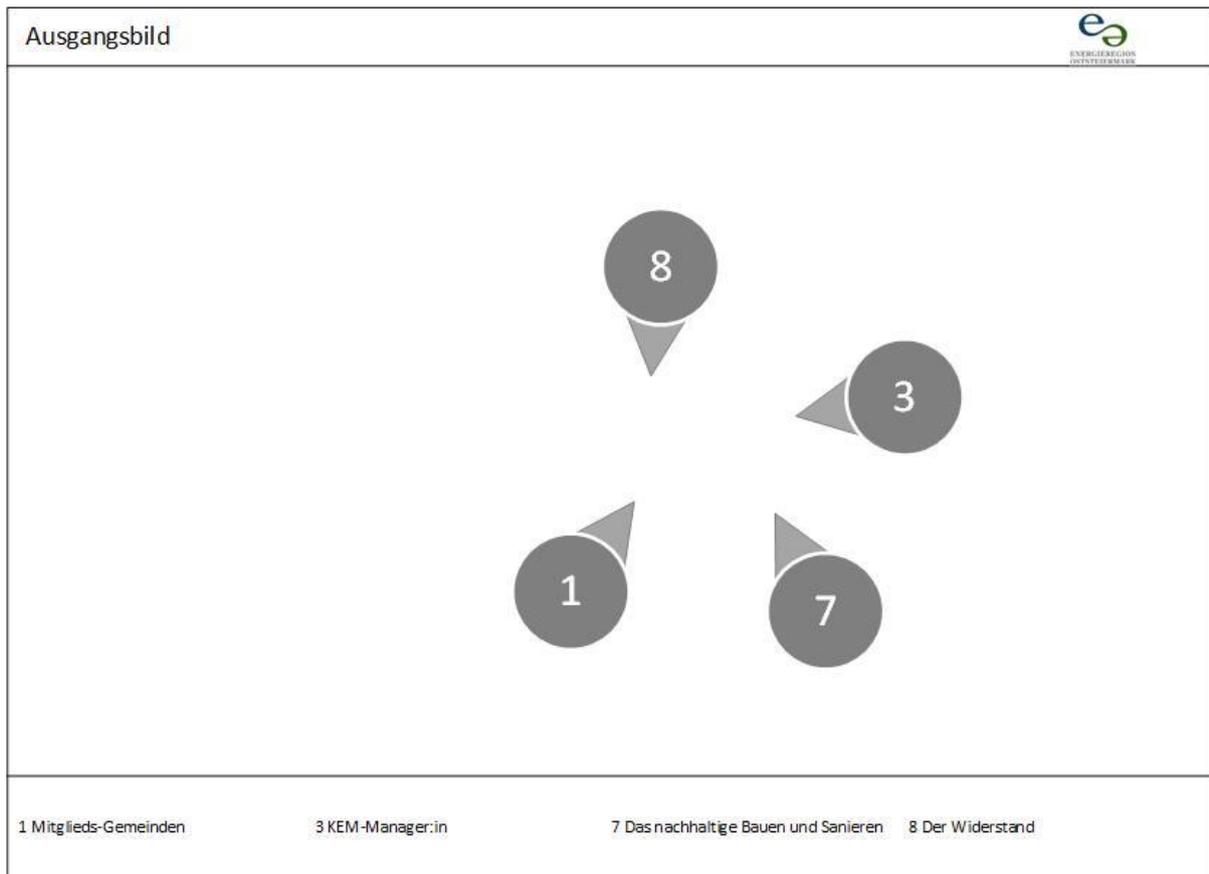
9. „Der:die erfahrene Umsetzer:in = Baufirma für dieses Spezialgebiet“



### 6.12.5 Prozess

#### Ausgangsbild

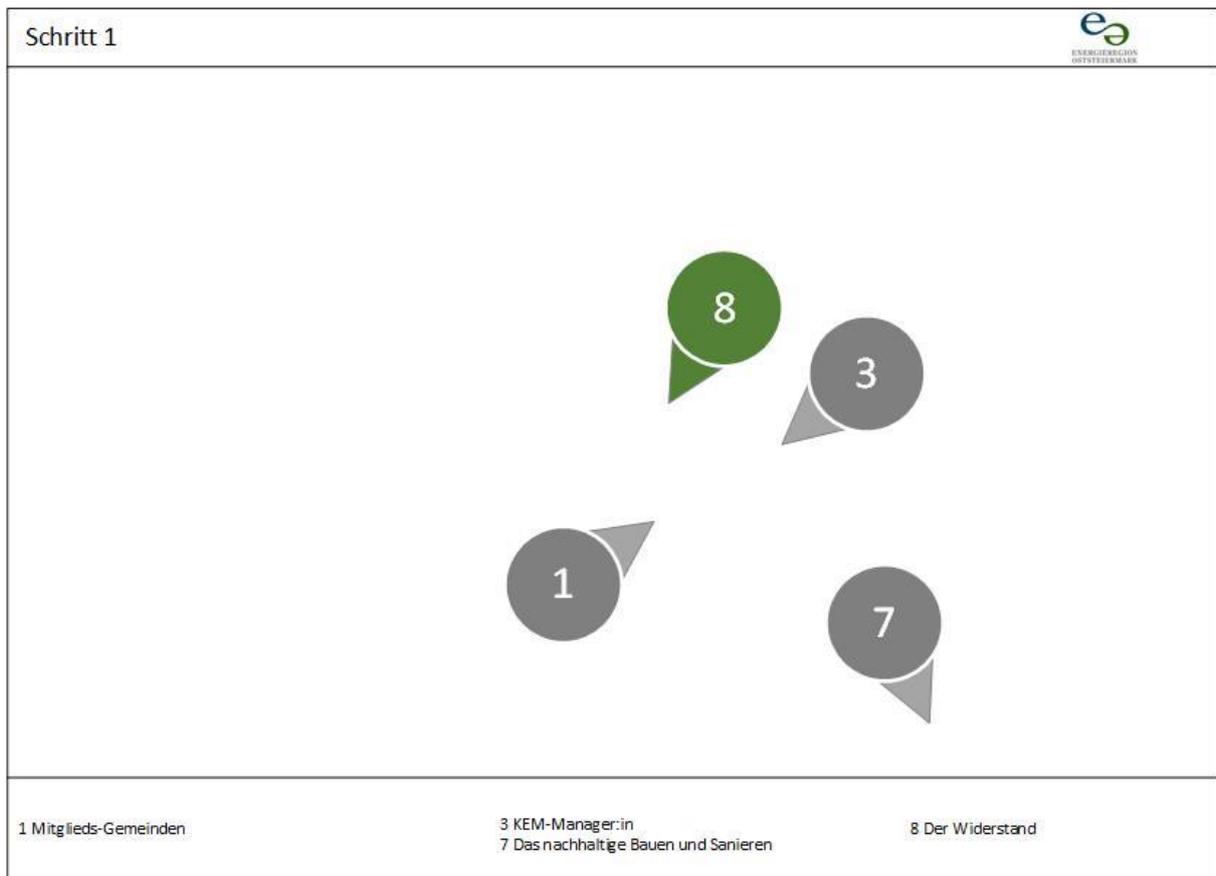
Die Methode wird dahingehend geändert, dass zu Beginn der Aufstellung nur mit vier Elementen (3 KEM-Manager:in, 7 „Das nachhaltige Bauen und Sanieren“, 8 „Der Widerstand“ und „1 Mitglieds-Gemeinden“) gestartet wird. Anliegen-Bringer:in, der:die Modellregionsmanager:in, stellt das Ausgangsbild auf.



#### Schritt 1:

Element 3 (KEM-Manager:in) spürt eine Vertrautheit mit Element 8 (Der Widerstand), auch wenn dieses gleichzeitig sehr bedrohlich wirke. Element 1 (Mitglieds-Gemeinden) könnte dabei helfen, Element 8 zu überwinden, muss aber abgeholt werden. Element 7 (Das nachhaltige Bauen und Sanieren) sei sich außerdem seiner Wichtigkeit noch nicht bewusst.

Element 1 möchte weg, da es sich von Element 3 und 7 erdrückt fühlt. Element 7 fühlt sich müde und schläfrig aber nimmt auch wahr, dass es als Ressource gesehen wird. Es fühlt sich außerdem als die Zukunft und es möchte umgesetzt werden mit der richtigen Qualität (Begeisterung, Inspiration, Freude, Mut, etc.), welche aber noch nicht da sei. Element 7 wendet sich daher ab. Element 8 hat Schmerzen, ist verspannt und geht in die Knie, es möchte die Menschen retten vor den Aufgaben von außen/von denen da oben.



### Schritt 2: „Impulsen zur Verbesserung folgen – in der eigenen Rolle Impuls nachgehen.“

Element 1 nimmt das Angebot von Element 8 nicht an, es erkennt sich darin nicht. Element 7 orientiert sich nach außen und Element 3 geht 2-3 Schritte zurück.

Element 3 äußert den Wunsch nach einem Ort, wo es bei sich sein kann. Element 8 sei nichts Neues und Element 7 verhalte sich wie ein Luftschloss, welches schließlich dennoch die Menschen brauche. Element 7 findet es wichtig zu sagen, was es sich denkt und den anderen zumutet. Es spricht Element 1 direkt an: Nehmt mich ernst und wir werden einen Weg finden miteinander zu reden, sodass es mit Überzeugung gelingen kann.

Element 5 (Die Struktur) kommt ins Spiel, um Element 3 zu unterstützen. Element 3 braucht Element 5, um keine Angst vor Element 1 zu haben und mutig zu sein.

Auch Element 2 (KEM-Region) kommt nun ins Spiel, um Element 7 sichtbarer zu machen und allen zu zeigen, was möglich ist. Element 3 übernimmt die Führung, geht an die Seite von Element 2 und holt sich auch Element 5 dazu. Element 1 stellt sich gegenüber von Element 3 und 2 => Nähe! Element 8 hält sich in Distanz im Rücken von Element 1 auf. Element 7 verabschiedet sich wieder vom Prozess und geht an den Rand des Geschehens. Element 1 fordert Bürger:innenbeteiligung ein sowie Informationen in kleinen Dosen an Gemeinden und Bevölkerung über inhaltliche Methoden. Element 3 braucht Unterstützung „Alleine geht das nicht“ – Frage um Unterstützung an Element 2 und Element 5. Element 2 sagt, dass es Fakten und Wissen, Erfahrungswerte anderer Gemeinden und Nutzen zur Verfügung stellen kann. Element 3 bittet diese Informationen direkt an Element 1 zu geben.

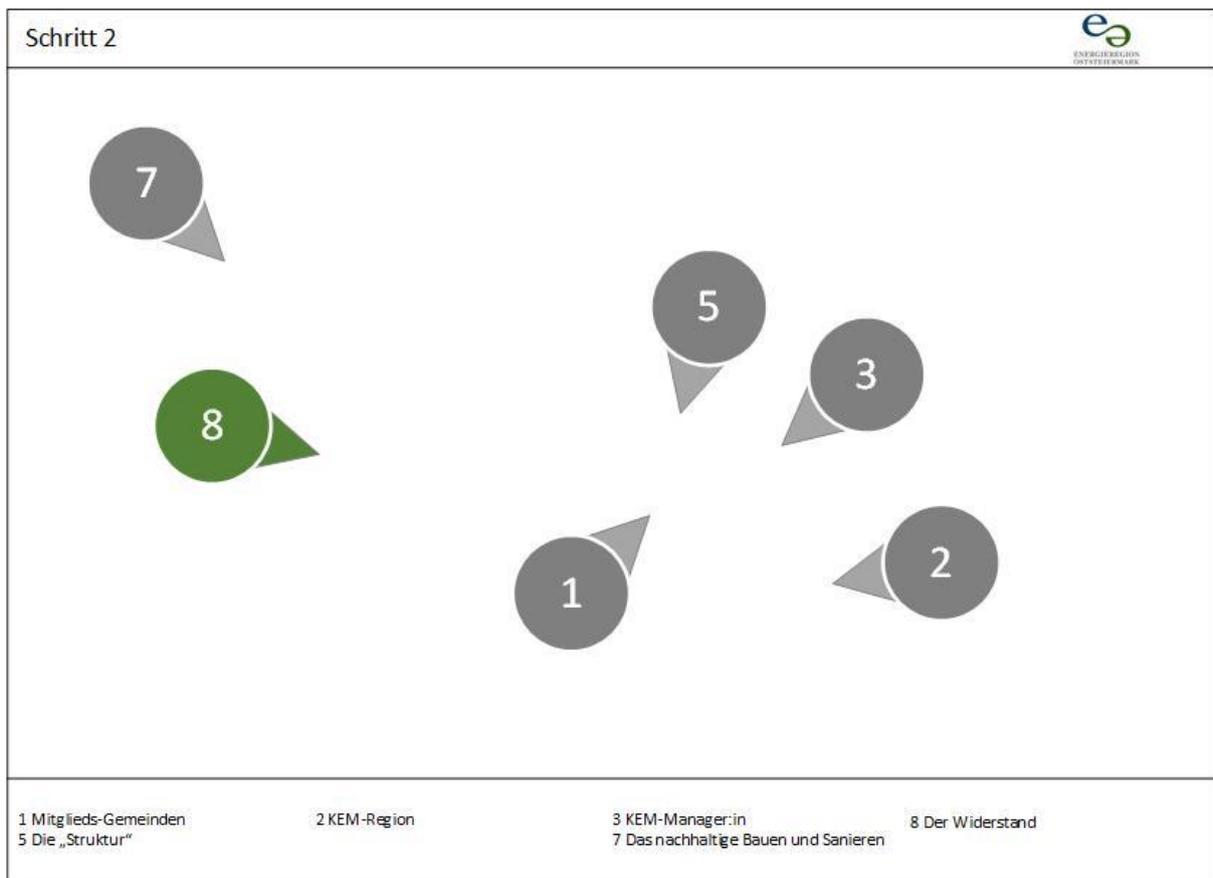
Element 8 wartet darauf, dass Element 3 einen Fehler macht. Element 3 geht in Austausch mit Element 8 zum Thema „Gewinnen“: Element 8: „Wir Alten haben doch recht gehabt.“ Element 3 zu Element 8 „Du vertraust uns nicht?“ Element 8 bekommt ein Kooperations-Angebot von Element 7 und reagiert mit Widerstand: „Nein, nicht bestechen“. Element 8: „Es war immer schon so und warum



soll jetzt alles anders sein?“ Element 3 geht auf Element 8 zu und spricht Anerkennung des Geleisteten / Alten aus und spricht neuen Weg an, ohne Ablehnung des Alten. Element 8 befindet sich dadurch in einem inneren Prozess – möchte nicht zu früh gehen / den Schaden verhindern.

Element 1 und Element 7 verlassen den Raum – zum Durchatmen und aus Langeweile über den Fokus von Element 3 auf Element 8.

Element 3 versucht sich das OK zur Umsetzung von Element 7 vom Element 8 zu holen. Dieses verweigert aber ein OK. Element 2 und 5 bitten um weniger Aufmerksamkeit für Element 8, um den Fokus auf Element 1 zu halten. Positionswechsel entsteht. Element 3 holt Element 7 wieder in den Raum und wartet auf die Reaktion von Element 7. Element 7 möchte die Zuwendung auf sich und nicht auf Element 8. Es braucht eine Einladung.



### Schritt 3:

Element 3 ist damit überfordert und Element 2 übernimmt die Einladung für Element 7. Element 1 ist offen, möchte aber noch überzeugt werden. Element 4 tritt in das Geschehen ein. Element 4 gehört zu Element 7, wir sind ein Doppelpack. Durch Element 7 kann es nur Nutzen geben. Element 7 sagt, dass es ein Umsetzungs-Tool ist – nicht in Worten, sondern in Taten. Führt zu Euphorie.

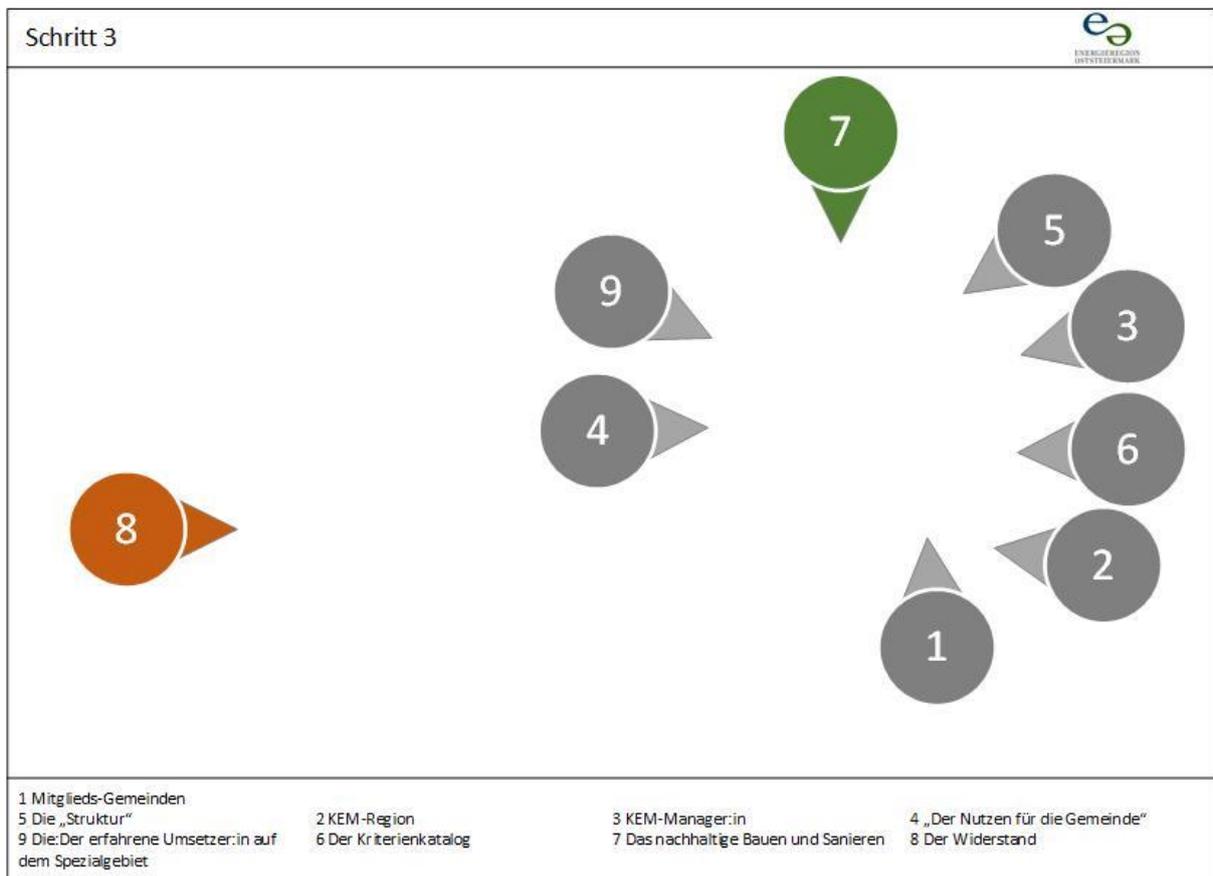
Element 6 (Kriterienkatalog) kommt nun von sich aus ins Spiel, findet, dass es überhaupt keinen Nutzen hat. Es hänge nur da, ist leblos. Element 4 und 3 stellen klar, dass sie Element 6 als Leitfaden brauchen, woraufhin Element 6 zu „Leitfaden“ wird.

Anliegen-Bringer bringt „Umsetzer:in = Baufirma für dieses Spezialgebiet“ als Element 9 ein. Element 9 ist zuständig für Element 7. Es sagt, dass Muster-Beispiele gebraucht werden für Element 1. Element 3 sagt, dass Element 9 dies allen erklären kann, und Element 3 kann dies dann organisieren. Fokus wird auf Element 7 gerichtet. Element 6 kommt von selbst, wenn es so weit ist! Element 2 bittet Element 7



sich zu erklären. Element 7 findet sich innovativ, bodenständig, neu, ... es ist ihm wichtig, dass es harmonisch ist. Element 3 nimmt sich ein wenig nach Aufforderung durch Element 7 zurück. Das Gespräch wird von einem Erklären zu einem Miteinander mit Element 9. „Größer Denken – nicht nur die direkte Auswirkung im Fokus haben, wir brauchen nicht viel erfinden, es ist alles da in der Region.“ Element 9 findet auch, dass es viele Möglichkeiten gibt. Element 1 hebt die Wichtigkeit von Bevölkerung und Finanzierung hervor. Element 2: aus Altem etwas Neues machen - Sanieren. Element 7 geht in Kooperation.

Element 8 liegt nun am Boden und ist aus dem Fokus. Element 1 zieht sich ein wenig zurück – es braucht Zeit, ganz klare Zahlen, Daten und Fakten. Element 6 macht Element 1 ein wenig unrund = Element 6 ist wichtig für Element 1. Anhand diesem kann erst etwas entstehen. Element 6 möchte etwas Verbindendes sein, etwas Lebendiges, und sagt, dass es zu Element 7 gehört. Element 7 findet, jede:r tut, was er:sie kann. Jede:r hat gedient / jede:r dient. Alles hat seinen Platz. Element 5 sagt, dass das Verbindende fehlt. Doch das verbindende Element 6 ist überall und bewegt sich zwischen den unterschiedlichen Elementen hin und her.

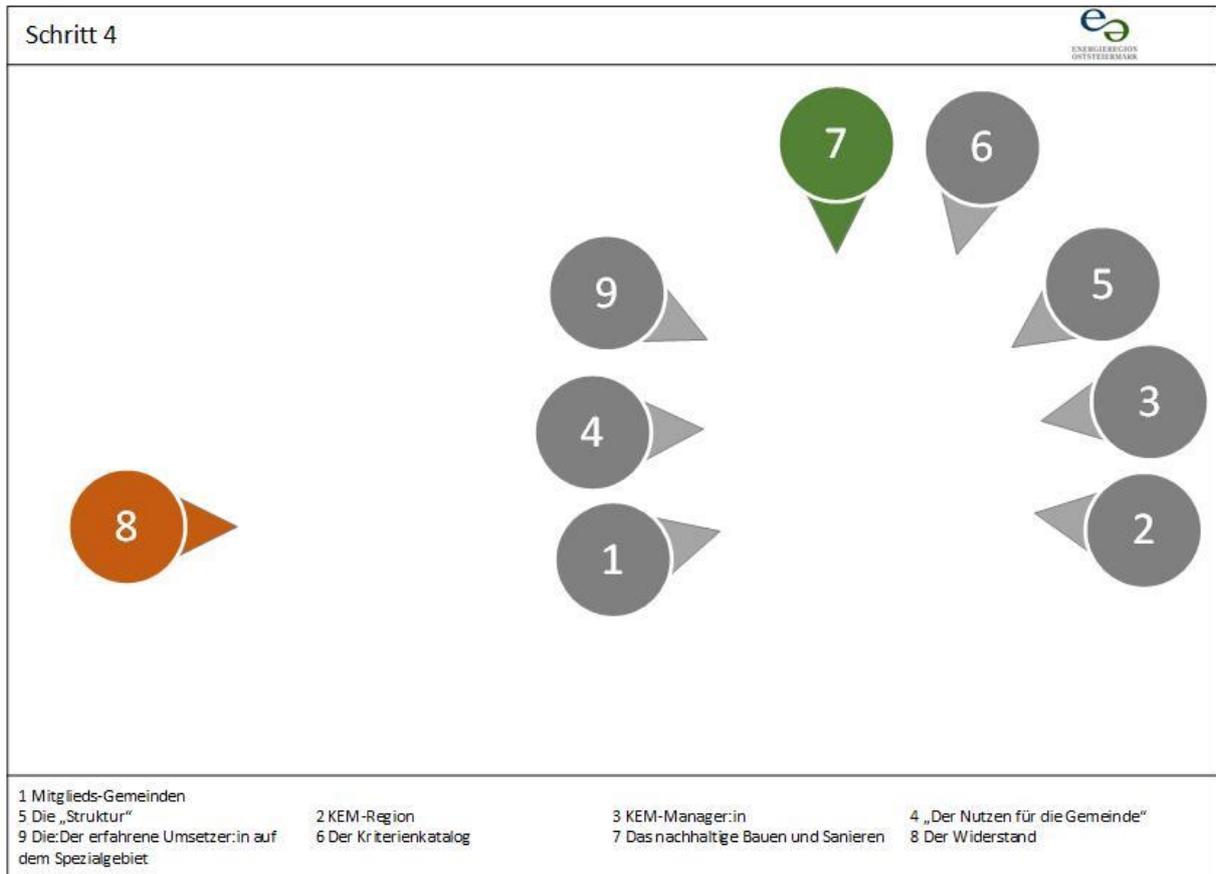


#### Schritt 4:

Element 1 geht zum Element 4. Es entsteht eine ästhetische Gegenüberstellung:

- Element 3 - Element 5
- Element 1 - Element 4 – Element 9

Element 6 ist überall und bewegt sich zwischen den unterschiedlichen Elementen hin und her. Element 3 braucht das Vertrauen und Element 5. Element 2 wartet auf ein Anstupfen. Element 8 ist eingeschlafen / ist bereit zu gehen im Wohlwollen: „Mein Job ist erledigt“.



### Abschlussbild:

Element 6 in der Rolle als das Verbindende hebt die Wichtigkeit hervor, immer wieder zurückzugreifen auf das Alte und dieses wertschätzen. Viel Altes wird reaktiviert in neuer Form. Verbindendes Wissen soll weitergegeben werden.

Anliegen-Bringer:in geht in die Rolle von Element 3.

Anliegen-Bringer:in spürt sich in die Position:

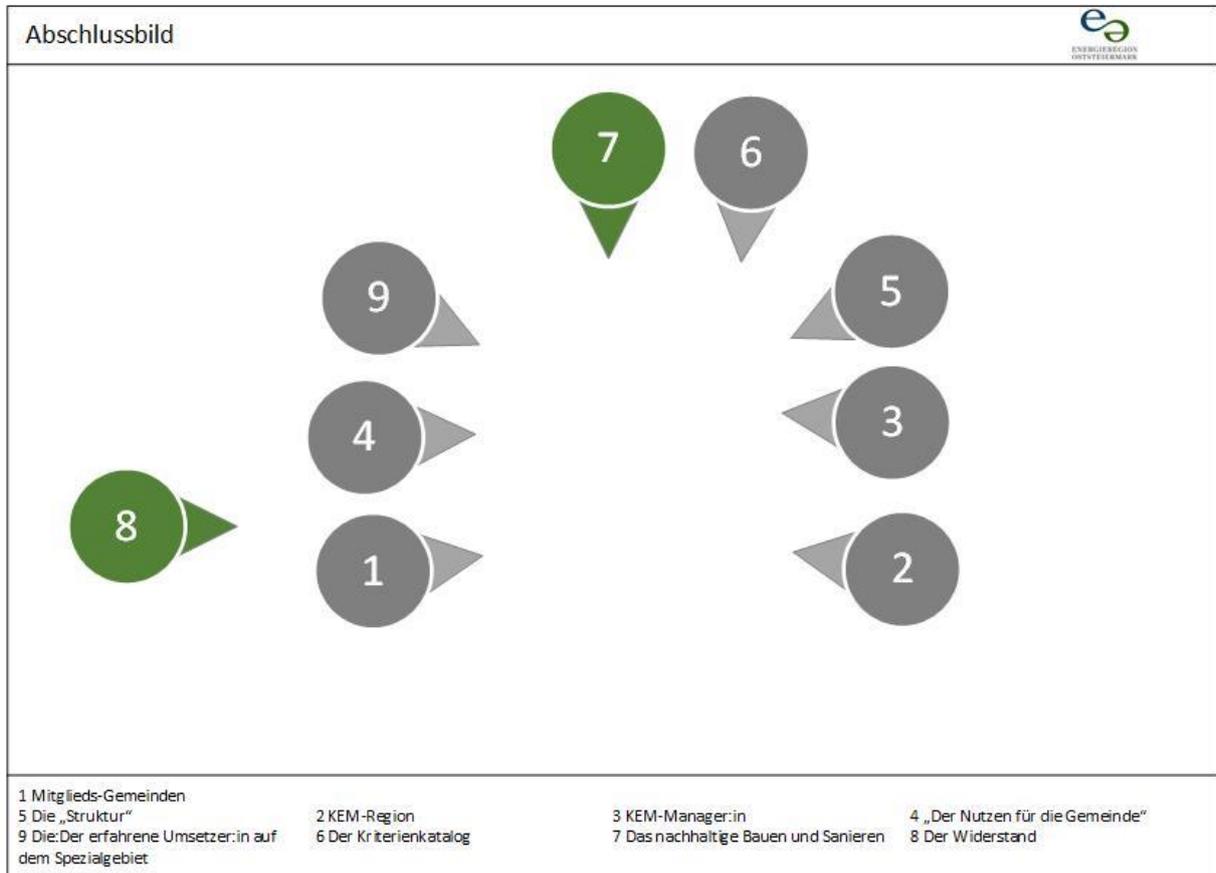
- Element 5 und Harmonie ist wichtig.
- Element 6, das Verbindende, finden.
- Element 6 nicht zu hart, aber es braucht Orientierung.
- Best-practice Beispiele aufzeigen, um Angst zu nehmen.
- Sanierung baut auf Altem auf und nicht das Alte ablehnen, sondern „Dazulernen“
- Element 5 ist immer gut / braucht man immer.
- Es ist wichtig, wie man an Element 1 herangeht und dies nicht als Belastung empfunden / wahrgenommen wird. Sondern: Begeisterung erzeugen!

Element 6 als das Verbindende: Element 3 soll mit Element 9 auf der Baustelle in Kontakt sein. Es bedarf Element 5 und auch Keine-Struktur für das Verbindende.

Element 5 sieht sich als mehr als nur Struktur zu sein – ich bin eine Ressource: Struktur mit Mut, Intuition, Herz, ... (Der Platz, wo Element 3 bei sich ist).



Beim Anliegen-Bringer entsteht die Idee, eine Einladung an alle Gemeindevertreter:innen auszusprechen und Vorzeigeprojekt Stroh-Lehmbau bei sich zuhause als greifbaren Einstieg vorzustellen.



### 6.12.6 Reflexion

„Was nehmt ihr mit? Was waren Erkenntnisse in der Rolle?“

Element 3: Wichtig ist, immer wieder rauszugehen, um das Wesentliche zu sehen. Nicht im Tun sich zu überfordern und in Überaktivität zu geraten. Mut und Vertrauen, dass die anderen da sind und verbindende Angebote ermöglichen.

Element 1: Gemeinden sind offen für nachhaltiges Bauen und Sanieren – es braucht erkennbaren Nutzen und bestehende Beispiele.

Element 2: Element 2 kann als verbindende Region ihren Beitrag leisten.

Element 9: Es braucht Beispiele – Element 3 oder 2 sollen auf mich zugehen.

Element 4: Schließt sich Element 1 an – es ist gut den Nutzen zu sehen.

Element 5: Tief berührt – Liebe zum nachhaltigen Bauen und Sanieren spüren und dadurch auch Element 3 sichtbar machen.

Element 8: Einen emotionalen Konflikt kann man nicht auf der Sachebene lösen. Wann passt was, um nicht den Widerstand zu verstärken. Aushalten muss man es auch, wenn es jemandem zu viel wird.

Element 6: Grillparty, dadurch wird eine Herzensebene / eine persönliche Ebene erreicht. Diesen Mut wünsche ich Element 3.

Anliegen-Bringer:in: Sieht hier auch eine Überschneidung zum Anliegen 1.

Gute Idee: Grillparty mit Musterbeispiel und offener Gesprächsrunde / gemütlicher Runde = Beziehungsarbeit ohne Wollen.



Besuche der Baustellen bei Umsetzung (z.B. VS Z), um Multiplikatoren-Effekte auszulösen und auch um eine Würdigung des Handwerks zu ermöglichen.

Element 7: Würdigung von Alt und Neu und den Mut haben alles zu verbinden. Alle zusammenbringen, um Entfaltung zu ermöglichen. Es geht sehr viel um Harmonie und Ästhetik.

Anliegen-Bringer bedankt sich für den Prozess der Aufstellung und den Erkenntnisgewinn.

## 7 Learnings: Was wir daraus gelernt haben

### 7.1 Erkenntnisse zur KEM als Institution/ Aufgaben des KEM-Managements

Im Zuge der Begleitung und systemischen Beratung der KEM-Manager:innen wurden uns als Begleiter:innen viele Aspekte rund um die Rolle und das Selbstverständnis der KEMs und der KEM-Manager:innen transparent, die wir hier gerne vorstellen und daraus Empfehlungen ableiten:

#### **Hohe Erwartungen außerhalb des KEM-Arbeitsauftrages**

Die emotionale Abhängigkeit der KEM-Manager:innen von den Gemeinden und der Bevölkerung bei gleichzeitig unklaren Rollenverständnissen und Erwartungen verleiten die KEM-Manager:innen auf die hohen Erwartungen außerhalb des KEM-Arbeitsauftrages einzugehen und auch diese Tätigkeiten mitzuleisten. Die Folge ist eine Überforderung und Überlastung der KEM-Manager:innen.

#### **Die Persönlichkeit des:der KEM-Manager:in muss entwickelt werden**

Die Tätigkeit der KEM-Manager:innen ist sehr stark nach Außen bzw. zur Allgemeinheit hin orientiert. Jedoch erfordert das System KEM sehr starke Persönlichkeiten in der Abwägung der Anforderungen und der Tätigkeiten sowie des Auftretes. Eine allgemeine Persönlichkeitsschulung insbesondere bei jungen Berufseinsteiger:innen fehlt, ein „Ausbrennen“ und „Verletzen“ der Persönlichkeit des:der KEM-Manager:in ist vorprogrammiert.

#### **Klimakrise ist eine hochbrisante Herausforderung**

Die zunehmende Fokussierung und Ausrichtung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Tätigkeiten auf die Themen Klima und Energie erzeugt eine hohe Dynamik und Erwartungen an die Region und ihre Aktivitäten. Die Technologien sowie Organisationsstrukturen im Bereich der erneuerbaren Energien und Energieeffizienzen entwickeln sich rasch und dynamisch weiter.

#### **An die KEM Manager:innen bestehen hohe Anforderungen**

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

#### **Fehlende Ressourcen und fehlendes Team**

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

### **Der:die KEM-Manager:in hat sich ständig neu zu definieren**

Die Aufgabenvielfalt, fehlende klare Vorgaben und das Vorhandensein anderer Institutionen mit klimarelevanten Zielen innerhalb der gleichen Region (Regional- und 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.

### **Fehlende Unterstützung durch einzelne Gemeinden**

Einzelne Gemeinden bekennen sich lediglich zu den Anliegen einer KEM, jedoch kommt die tatkräftige operative Unterstützung des:der KEM-Manager:in nur zögerlich. Oftmalige Erläuterung und Begründung der Aktivitäten oder der Vorteile eines gemeinsamen Engagements sind notwendig. Der:die KEM-Manager:in ist nur formal an die Gemeindestruktur angekoppelt, jedoch scheint die Integration der Maßnahmen der KEM in die Struktur der Gemeindeverwaltung herausfordernd.

### **Eklatant hohe Fluktuation der KEM-Manager:innen**

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 Einzelkämpfer:inntum kosten viel Kraft. Die Folgen sind eine hohe Fluktuation der KEM-Manager:innen sowie ein inneres Ausbrennen der Verantwortlichen ist die Folge.

### **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.

### **Bedeutung von Coaching und Aufstellung**

Das Coaching ist sehr hilfreich bei Herausforderung des Alltags des:der KEM-Manager:in, und die Aufstellung unterstützt die Betrachtung des Gesamtsystems in welchem der:die KEM-Manager:in steckt. Damit ergänzen sich die beiden Methoden sehr gut. Insbesondere im Coaching wird speziell die Persönlichkeitsentwicklung des:der KEM-Manager:in gefördert. Die Berufserfahrung der Berater:innen ist besonders hilfreich.

## 7.2 Empfehlungen der Autor:innen

Basierend auf den oben genannten Erkenntnissen haben die Autoren Empfehlungen zur Stärkung der KEMs und der KEM-Manager:innen ausgearbeitet. Diese Empfehlungen können - aber müssen nicht - für alle KEMs relevant sein, sie sind eine rein subjektive Darstellung des Autor:innenteams:

### **Stärkung des:der KEM-Manager:in (Teil 1)**

Der Coaching-Prozess und die Aufstellungen haben den:die KEM-Manager:in gestärkt im Umgang mit den Herausforderungen des Alltags – insbesondere bezogen auf persönliche und organisatorisch-fachliche Themenstellungen. Gleichzeitig erzeugte der Pilotcharakter des Projektes eine gewisse Scheu in der Auseinandersetzung. Die Autor:innen empfehlen daher ein regelmäßiges Coaching des:der KEM-Manager:in und systemische Aufstellungen zu den Herausforderungen als eine Standardunterstützung des:der KEM-Manager:in in der Programmschiene Klima- und Energiemodellregionen.

### **Stärkung des:der KEM-Manager:in (Teil 2)**

KEM-Manager:innen sind nicht immer in die Entwicklung des Programms ihrer KEM-Region eingebunden und es fehlen ihnen dann die Kenntnisse und die Identifikation mit den Maßnahmen und dem Arbeitsprogramm. Gleichzeitig sind sie angehalten, das Arbeitsprogramm gegenüber Dritten zu vertreten und eigenverantwortlich abzuwickeln. Das erzeugt oftmals Frust. Der:die KEM-Manager:in sollte in die Entwicklung des Programms für die neue KEM-Phase von Anfang an eingebunden sein.

### **Stärkung der Position des:der KEM-Manager:in (Teil 1)**

Um den:die KEM Manager:in in seiner:ihrer Position innerhalb des regionalen Gefüges zu stärken, empfehlen wir eine Klärung seiner:ihrer Rolle und Unterstützung seiner:ihrer Person durch ein Team bzw. die KEM-Verantwortlichen. Hier geht es weniger um eine fachliche als 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:innen eine besondere Rolle z.B. im Sinne eines Mentorings einnehmen.

### **Stärkung der Position des:der KEM-Manager:in (Teil 2)**

Externe Berater:innen können die einreichenden Gemeinden unterstützen bei der Entwicklung einzelner Projekte oder des gesamten Arbeitsprogrammes, auf Basis dessen der:die KEM-Manager:in erst bestellt wird. Der:die KEM-Manager:in ist verantwortlich für die Umsetzung des Arbeitsprogrammes sowie Ansprechperson nach Außen. Es kann zu Konflikten kommen, wenn die externen Berater:innen weiterhin in der Steuerung der KEM mitwirken, ohne dass die Rollen geklärt und transparent gemacht werden oder die Verantwortlichkeiten und Leistungen ungeklärt bleiben. In diesem Sinne ist eine Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten bei der Übergabe an den:die KEM-Manager:in notwendig.

### **Stärkung der Position des:der KEM-Manager:in (Teil 3)**

Der:die KEM-Manager:in ist derzeit oftmals ein:e Einzelkämpfer:in. Der Aufbau eines Teams an internen Mitarbeiterkolleg:innen sowie externen Dienstleistern hilft die Projekte flexibel zu bearbeiten und die eigenen Stärken auszuspielen. Gleichzeitig dient das Team dem kollegialen Erfahrungsaustausch sowie der emotionalen Unterstützung in der Bewältigung der großen Herausforderungen. Der:die KEM-Manager:in ist dann ein Koordinator eines Expert:innenteams und erzielt dadurch eine höhere Effizienz. Außerdem wird er:sie dadurch in seiner:ihrer Rolle gestärkt und anerkannt und kann flexibel auf Arbeitsüberlastungen reagieren.



## 8 Impressum

Abbildungsverzeichnis/ Fotoquellen

### Autoren



Mag. DI Markus Berchtold Ph.D., Schwarzenberg: Studienabschlüsse in Internationaler Unternehmensführung sowie Raumplanung, Doktorat in Geographie. Gründer und Geschäftsführer von heimat<sup>en</sup>® 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: Gründer und Geschäftsführer Energieregion Oststeiermark GmbH | KEM-Manager Grünes Band Südsteiermark | Energieberater | Mediator | Moderation, systemische Aufstellungsarbeit, systemisches Projektmanagement | Studienabschluss in Energie- und Umwelttechnik christian.luttenberger@erom.at, www.erom.at