



KEM - Leitprojekt

Klima- und Energiefonds des Bundes – managed by Kommunalkredit Public Consulting

Projektbericht inkl. Anleitung zur Verbreitung des KEM-
Leitprojekts

C239560

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

Inhaltsverzeichnis

1. Fact-Sheet.....	3
2. Leitprojektbeschreibung	4
3. Zielsetzung.....	4
4. Ergebnisse.....	5
5. Innovation, Vorbildcharakter, Umsetzung in Klima- und Energie-Modellregionen.....	6
6. Projektmanagement.....	7
7. Projektkosten und Finanzierung.....	7
8. Rechtliche Rahmenbedingungen.....	7
9. Projektablauf	8
10. Zeitlinie des Projektablaufs	9
11. Erfolgskontrolle	10
12. Erfolgsfaktoren.....	10
13. Herausforderungen und Stolpersteine – Lösungen und Erfahrungen	10
14. Dissemination – Wirkung in der Öffentlichkeit	10
15. Ergebnis /Ausblick	11
16. Anhänge	12

Projektbericht und Anleitung zur Verbreitung eines erfolgreichen KEM-Leitprojekts

C239560 „Stark mit System - Stärkung des:der KEM-Managers:in durch systemische Impulse“

1. Fact-Sheet

Organisation	
Name durchführende Institution	Verein SIKAlp - Institut zur Stärkung der Identität und des Klimaschutzes im Alpenraum, ZVR-Zahl 1174772129
Name(n) teilnehmende(r) Modellregion(en)	<p>Kern-KEMs: KEM Ökoenergieregion Fürstenfeld KEM Gabersdorf – Schwarzautal KEM Klimafreundlicher Naturpark Almenland KEM Westliches Mittelgebirge KEM Naturparkregion Lechtal-Reutte KEM Zukunft Stubaital</p> <p>Info-KEMs: KEM 10vor Wien KEM Biosphärenpark Großes Walsertal KEM Energieregion Wechselland KEM Wein- und Thermenregion Südoststeiermark KEM Wirtschaftsregion mittleres Raabtal KEM Nachhaltiges Saalachtal KEM Oberes Feistritztal KEM Nockberge und die Um-Welt KEM Oberes Liebochtal KEM Netzwerk Südost Gemeindeverband GmbH KEM Grünes Band Südsteiermark KEM Energie-Erlebnisregion Hügelland KEM Lungau KEM Gnas – St. Peter am Ottersbach KEM Vöckla-Ager KEM Energie³ KEM Vorderwald</p>
Name(n) Projektpartner	Markus Berchtold Ph.D. DI Christian Luttenberger
Startdatum des Leitprojekts: Geplantes Fertigstellungsdatum:	15.02.2023 bzw. Genehmigung vom 06.03.2023 14.02.2024 bzw. 05.03.2024

2. Leitprojektbeschreibung

Die Motivation für das Projekt KEM Leitprojekt C239560 „Stark mit System - Stärkung des:der KEM-Managers:in durch systemische Impulse“ Lösung schwieriger Herausforderungen in Klima- und Energiemodellregionen mit Unterstützung von systemischen Coachings und Aufstellungen, war für das Projektteam, bestehend aus Dipl.-Ing. Mag. (FH) Markus Berchtold Ph.D. und DI Christian Luttenberger, beides Praktiker, welche im regionalen Kontext tätig sind, KEM-Manager:innen Werkzeuge an die Hand zu geben, um neuartige Lösungswege für komplexe Herausforderungen in ihrer Region zu finden.

Gemeinsam mit den Kern-KEM Manager:innen Joachim Friessnig (KEM Ökoenergieregion Fürstenfeld), Ing. Wolfgang Kubassa (KEM Gabersdorf-Schwarzautal), Mag. Martin Auer (KEM Klimafreundlicher Naturpark Almenland), Denize Scheerer/ Myriam Zocchi (KEM Westliches Mittelgebirge), Florian Strigl M. Eng (KEM Lechtal-Reutte) und Mag. Roland Zankl (KEM Zukunft Stubaital) wurden unterschiedlichste Herausforderungen in den jeweiligen KEMs bearbeitet.

Ziel des Projektes STARK mit SYSTEM ist 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 monatliche Online-Coachings sowie zwei Aufstellungs-Workshops vor Ort pro Kern-KEM sollen die Komplexität des Systems offen legen und dadurch die Problemlösungskompetenzen und das systemische Bewusstsein sowie die systemischen Fähigkeiten und Fertigkeiten des:der KEM-Managers:in für die Herausforderungen erhöhen.

Der:die KEM-Manager:in wird durch die monatlichen Coachings Schritt für Schritt in der Lösung der Herausforderungen mit systemischem Bewusstsein sowie systemischen Fähigkeiten und Fertigkeiten vorbereitet und fachlich begleitet.

Im Rahmen der Aufstellungen vor Ort werden konkrete Lösungsschritte für den:die KEM-Manager:in emotional getestet und bestehende hinderliche Muster aufgelöst. In den darauf folgenden Coachings wird die konkrete Umsetzung der Erkenntnisse aus der systemischen Aufstellung fachlich begleitet und zu einem Abschluss geführt.

Die Erkenntnisse werden unter den beteiligten KEMs reflektiert, in einem Leitfaden zusammengefasst und unter allen KEMs in Österreich verbreitet.

3. Zielsetzung

Ziel des Projektes Stark mit System ist die intensive Stärkung des:der KEM-Managers:in, indem das systemische Bewusstsein sowie die systemischen Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Herausforderungen im Tun geschult werden. Nicht die Themen sondern die Person des:der KEM-Managers:in steht im Fokus.

Die systemische Betrachtung der regionalen Problemstellungen soll die Komplexität der jeweiligen Herausforderungen offen legen und durch die entstandene Klarheit der persönlichen Überforderung des KEM-Managers, der KEM-Managerin die Erreichung der KEM-Ziele unterstützen. Die tiefergehende Vermittlung der Methodik der systemischen Aufstellungen soll der Persönlichkeitsentwicklung der KEM-Manager:innen dienen, sowie ihre Problemlösungsstrategien erweitern.

Gleichzeitig werden erneut konkrete Problemstellungen mittels systemischer Aufstellung bearbeitet.

Die KEM-Manager:innen sollen gemeinsam mit den Projektmanagern die entscheidenden Elemente im System sowie die relevanten Fragestellungen formulieren und so im aktiven Tun ihr systemisches Bewusstsein sowie ihre systemischen Fähigkeiten und Fertigkeiten schulen und Lösungen entwickeln. Die Projektmanager stehen als Mentoren zur Seite und gewährleisten somit die professionelle Abwicklung.

Sechs Kern-KEM-Manager:innen sollen über ein Jahr professionell begleitet werden und jeweils zwei Aufstellungen gegenwärtigen Problemstellungen im Projekt bis zur Problemlösung systemisch bearbeiten. Die Aufstellungsarbeit wird mittels physischer Workshops in den KEMs abgehalten. Die Info-KEMs werden als Beobachter eingeladen.

4. Ergebnisse

Die gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse der bearbeiteten Problemstellungen werden in einem Leitfaden zusammengefasst.

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 dazu, 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 Auftretens. 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 und mit begrenztem Budget (zumeist Halbtagsstelle) bewältigen. Organisatorisch sind sie meist als Einzelkämpfer:innen unterwegs, da ihnen oftmals keine weiteren Personal- und Sachressourcen zur Verfügung stehen. Dadurch fehlen 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 oft 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:innentum 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.

5. Innovation, Vorbildcharakter, Umsetzung in Klima- und Energie-Modellregionen

Der Fokus im Projekt STARK mit SYSTEM liegt auf der Person des:der KEM-Managers:in. Die Innovation des Projekts liegt in der intensiven Stärkung des:der KEM-Managers:in durch die Schulung des systemischen Bewusstseins sowie der systemischen Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Problemstellungen im Berufsalltag. Die bisher kaum in KEMs angewendete aber bewährte Methode der systemischen Coachings und Organisationsaufstellung bietet dafür das entsprechende Werkzeug.

Das persönliche Coaching war den KEM-Managerinnen und KEM-Managern nicht bekannt und hat diese im weiteren Handeln gestärkt.

Die Umsetzung der Erkenntnisse des Projektes ist in jeder KEM und in jedem Projekt einer KEM möglich und sinnvoll. Es gilt die systemischen Wirkungen einzuordnen und Lösungen zu entwickeln. Systemische Coaches sind in jeder Region Österreichs verfügbar und können bedarfsbezogen hinzugezogen werden.

Durch die Schulung der eigenen Fähigkeiten im Rahmen des Projektes können der:die KEM-Manager:in die Aufgaben teils auch selbst lösen.

6. Projektmanagement

Die Aufgaben des Projektmanagements waren: Gesamtkoordination des Projektes und Administration, Abstimmung mit Projektpartner:innen und übergeordneten Projektstellen, Berichtslegung, Verfassen von Texten für Newsletter und Social Media.

Die Gesamtverantwortung oblag Markus Berchtold Ph.D., diesem arbeiteten mehrere Personen zu: DI Christian Luttenberger, als weiterer Begleiter der KEM-Manager:innen, sowie Jürgen Donau-Sornig, Ines Feurstein, Pamela Schertler, Hannes Flatz in der Organisation von Terminen und Erstellung von Berichten.

Weiterhin wurden die Manager:innen der 6 Kern-KEMs und die 17 Info-KEMs in die Umsetzung des Projektes sowie der Kommunikation der Ergebnisse eingebunden.

7. Projektkosten und Finanzierung

Die wesentlichen Kostenpositionen im Projekt sind:

AP Nr.	Titel Arbeitspaket (AP)	Kosten in €
1	Projektmanagement	3.150
2	Kick-Off	1.800
3	Coachings	12.150
4	Systemische Aufstellungsworkshops	12.150
5	Leitfaden "STARK mit SYSTEM"	4.500
6	Verbreitung	2.250
Gesamt		36.000

Die Finanzierung erfolgt zu 100 % über die Leitprojektförderung des Klimafonds.

Die systemische Beratung ist eine Dienstleistung, welche bedarfsbezogen von den KEM-Manager:innen bezogen und damit fortgeführt werden kann.

8. Rechtliche Rahmenbedingungen

Es bestehen keine rechtlichen und behördlichen Auflagen für dieses Leitprojekt.

9. Projektablauf

Initiierung des Projektes: Das Projekt KEM STARK mit SYSTEM ist ein Folgeprojekt des Projekts KEM Nussknacker (C072836). Eine Erkenntnis aus dem Projekt Nussknacker war, dass der Schlüssel zur Lösung schwieriger Herausforderungen die Schlüsselperson des:der KEM-Managers:in ist. Ziel des Projekts STARK mit SYSTEM ist die Stärkung des:der KEM-Managers:in indem das systemische Bewusstsein, Fähigkeiten und Fertigkeiten geschult werden.

Der: die KEM-Manager:in sind von Anfang an die Projektentwicklung und Umsetzung eingebunden. Die Projektumsetzung erfolgte wie folgt:

1) **Projektmanagement** (Feb 23 – März 24):

Sicherstellung eines reibungslosen Projektablaufs

Gesamtkoordination des Projektes und Administration, Abstimmung mit Projektpartner:innen und übergeordneten Projektstellen, Berichtslegung, Verfassung von Texten für Newsletter, Websites und Social Media.

2) **Kick-Off** (März 23)

Kick-Off Workshop mit allen beteiligten Kern- und Info-KEMs zur Einführung ins Projekt, zur Klärung offener Fragen und zum Austausch über gegenwärtige Problemstellungen und Herausforderungen in den KEMs.

3) **Coachings** (März-Dez. 2023)

Durchführung von acht monatlichen Online-Coachings je KEM mit den KEM-Manager:innen zur Schulung des systemischen Blicks, zur Ermittlung der gegenwärtigen Problemstellungen, zur Beratung bei der Lösung der Problemstellungen und zur Reflexion der Aufstellungsworkshops.

Vor- und Nachbearbeitung, Protokollierung.

4) **Aufstellungsworkshops – Lösungsszenarien entwickeln** (Juni-Sept 23)

Durchführung von sechs eintägigen systemischen Aufstellungsworkshops zur Bearbeitung von je zwei Herausforderungen in jeder beteiligten Kern-KEM; Einladung der Info-KEMs zu den Aufstellungsworkshops.

Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation von 6 eintägigen Aufstellungsworkshops in den beteiligten Kern-KEMs vor Ort.

5) **Erstellung Leitfaden "STARK mit SYSTEM"** (Nov 23 – Feb 24)

Erstellung eines Praxis-Leitfadens für KEM-Regionen mit Handlungsanleitungen und der Beschreibung der Ergebnisse, der bearbeiteten Problemstellungen, sowie deren Lösungsszenarien.

Abstimmung mit den KEM-Manager:innen.

6) Verbreitung (Jan – Feb 24)

Durchführung eines halbtägigen österreichweiten Online-Praxisworkshops für KEM-Manager:innen zur Reflexion des Projektes, zur Präsentation des Praxis-Leitfadens und zur Verbreitung der Projektergebnisse.

Versenden des Leitfadens. Online-Präsentation der Unterlagen.

Die Anwendung des systemischen Arbeitens ist jederzeit in jeder KEM-Region möglich. Sinnvoll ist auf Basis des Leitfadens des Projektes einen ähnlichen Zeitplan anzuwenden, d.h. eine zeitlich gestreckte Klärung des Bedarfes mit der Möglichkeit der Nachbearbeitung im Unterbewusstsein des KEM-Mangers, der KEM-Managerin sowie einer entsprechenden Nachbearbeitung der Aufstellungen zu ermöglichen.

Laufende Abstimmung und Projektbesprechungen mit Projektpartnern: 17.01.2023, 15.02.2023, 20.02.2023, 07.03.2023, 15.03.2023, 11.04.2023, 16.05.2023, 14.06.2023, 14.07.2023, 14.08.2023, 06.10.2023, 28.11.2023, 08.12.2023, 20.12.2023, 08.01.2024, 10.01.2024, 17.01.2024, 18.01.2024, 23.01.2024

10. Zeitlinie des Projektablaufs

Der optimierte Zeitplan für das Projekt Stark mit System ergibt sich in der Übersicht wie folgt:

AP Nr.	Titel Arbeitspaket (AP)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Projektmanagement													
1.1	Koordination aller Arbeitsschritte, Dokumentation, Administration													
1.2	Abstimmung mit Projektpartnern und übergeordneten Projektstellen													
1.3	Berichtslegung													
2	Kick-Off													
2.1	Vorbereitung und Durchführung Online-Kick-Off-Workshop (Kern-KEM, InfoKEM)													
3	Coachings													
3.1	Systemisches Bewusstsein, fachliche Begleitung Problemstellungen, Reflexion, Kern-KEM1													
3.2	Systemisches Bewusstsein, fachliche Begleitung Problemstellungen, Reflexion, Kern-KEM2													
3.3	Systemisches Bewusstsein, fachliche Begleitung Problemstellungen, Reflexion, Kern-KEM3													
3.4	Systemisches Bewusstsein, fachliche Begleitung Problemstellungen, Reflexion, Kern-KEM4													
3.5	Systemisches Bewusstsein, fachliche Begleitung Problemstellungen, Reflexion, Kern-KEM5													
3.6	Systemisches Bewusstsein, fachliche Begleitung Problemstellungen, Reflexion, Kern-KEM6													
4	Systemische Aufstellungsworkshops													
4.1	Systemischer Aufstellungsworkshop Kern-KEM1													
4.2	Systemischer Aufstellungsworkshop Kern-KEM2													
4.3	Systemischer Aufstellungsworkshop Kern-KEM3													
4.4	Systemischer Aufstellungsworkshop Kern-KEM4													
4.5	Systemischer Aufstellungsworkshop Kern-KEM5													
4.6	Systemischer Aufstellungsworkshop Kern-KEM6													
5	Leitfaden "STARK mit SYSTEM"													
5.2	Abstimmung mit KEM-Managern													
5.1	Erstellung Leitfaden "STARK mit SYSTEM"													
6	Verbreitung													
6.1	Newsletter													
6.2	Online Praxisworkshop für KEM-Manager:innen österreichweit													
6.3	Verteilung Leitfaden an KEM-Manager österreichweit													

Die einzelnen Coachings werden in Abstimmung mit den Beteiligten in Einzelterminen als Online-Termin organisiert und abgewickelt. Diese dauern rund 1-2 Stunden und werden im Wochen- bis Monatsrhythmus je nach aktuellem Bedarf durchgeführt. Als zielführend haben sich 4 Termine vor den Aufstellungen und 4 Termine nach den Aufstellungen erwiesen. Je nach Bedarf und Möglichkeit der KEM wurden die Aufstellungen an einem oder an mehreren Tagen durchgeführt. Wesentlich war, dass

ausreichend Zeit für eine gute Protokollführung und Nachbearbeitung im direkten Anschluss zur Sitzung möglich ist. Eine Aufstellung sollte mindestens 1 Monat vor dem Termin organisiert und die Teilnehmer eingeladen werden.

11. Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle erfolgt direkt in den Einzelcoachings bzw. nach den einzelnen Aufstellungen. Der Begleiter kann und soll sofort auf die Anliegen des KEM-Managers, der KEM-Managerin reagieren. Der:die KEM-Manager:in geben Rückmeldung über den Erfolg einer Coaching-Einheit sowie die Aufstellung.

Als weitere Erfolgskontrolle diene auch der regelmäßige (vierzehntägige bis monatliche) Austausch der beiden Begleiter untereinander. Dies diene auch als niederschwellige Form der Supervision.

Traten besondere Aspekte zu Vorschein, z.B. Einbindung KEM-Manager:in in die Antragsstellung zur KEM, wurden diese auch bei allen Beteiligten nachgefragt.

12. Erfolgsfaktoren

Wesentliche Erfolgsfaktoren im Projekt waren:

- Der unmittelbare und direkte Austausch zwischen Berater und KEM-Manager:in
- Die Erfahrung der Begleiter Christian Luttenberger und Markus Berchtold im Bereich des KEM-Managements, Projektmanagements, Unternehmensführung und systemischen Coachings und Aufstellungsarbeit
- Großzügiger Zeitplan und Möglichkeit der individuellen Anpassung an die Bedürfnisse des:der KEM-Managers:in

13. Herausforderungen und Stolpersteine – Lösungen und Erfahrungen

Die KEM Vorderwald, KEM Nockberge und die Um-Welt und die KEM Oberes Liebachtal sind von Kern-KEMs zu Info-KEMs gewechselt – aufgrund Wechsels des:der KEM-Manager:in (KEM Nockberge und die Um-Welt und die KEM Oberes Liebachtal) sowie aufgrund erhöhtem Arbeitsanfall (KEM Vorderwald). Diese wurden durch die KEM Naturparkregion Lechtal-Reutte und die KEM Zukunft Stubaital als Kern-KEMs ersetzt.

Eine inhaltliche Änderung des Projektes erfolgte nicht, jedoch war ein Zusatzaufwand notwendig, da einzelne Coachings in den ursprünglichen Kern-KEMs, die dann zu Info-KEMs wechselten, bereits vor dem Wechsel stattgefunden haben.

14. Dissemination – Wirkung in der Öffentlichkeit

Die Erkenntnisse und Ergebnisse der bearbeiteten Problemstellungen werden in einem Leitfaden zusammengefasst. Dieser wird mittels österreichweitem Online-Workshop sowie auf allen KEM-

Websites verbreitet. Die Kern-KEM-Manager:innen forcieren den Austausch in der Region mit den betroffenen Akteuren.

Die Info-KEMs werden in die Kick-Off-Veranstaltung, die Aufstellungsworkshops sowie den öffentlichen Verbreitungsworkshop eingebunden.

Weitere Verbreitung erfolgt über Social-Media und KEM-Newsletter.

Inwieweit andere KEMs das systemische Coaching oder Aufstellungen aufgreifen ist nicht bekannt. Ausdruck des großen Interesses war, dass über 20 KEMs sich für die Präsentation des Abschlussberichtes interessiert gezeigt hatten und an der Abschlussveranstaltung (online) teilnahmen.

15. Ergebnis /Ausblick

Die Ergebnisse wurden bereits oben präsentiert, die Begleiter geben folgende Empfehlungen auf Basis des Leitprojektes. 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. Die Statements der Kern-KEM-Manager:innen, die im Leitfaden dokumentiert sind, erläutern und bestätigen diese Empfehlung.

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

KEM-Manager:innen sind nicht immer in die Entwicklung des Programms ihrer KEM-Region eingebunden (z.B. weil die Maßnahmenentwicklung schon zeitlich vor dem Start der Arbeit des:der KEM Managers:in durchgeführt wurde) 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 nicht nur um eine fachliche, sondern auch um eine menschlich-organisatorische Unterstützung. Zielführend ist dabei auch eine Unterstützung bei der Selbst-Definition. Dies betrifft insbesondere noch unerfahrene Manager:innen. Erfahrene (auch ehemalige) Manager:innen könnten bei der Stärkung der weniger Erfahrenen bzw. der Einsteiger: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 bei der Entwicklung einzelner Projekte oder des gesamten Arbeitsprogrammes unterstützen, fallweise wird auf Basis dessen der:die KEM-Manager:in dann erst bestellt. Der:die KEM-Manager:in ist aber 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.

16. Anhänge

A 6 Newsletter-Beiträge der teilnehmenden Kern-KEMs

Newsletter haben die KEM's nicht mehr. Jetzt findet die Bewerbung über Sozial Media statt. (Facebook, Blog, Instagram).

Fehler in der Antragstellung, daher mehr Sozial Media Beiträge.

Klima und Energiefonds: Newsletter (4/2023 + 12/2023)

B 6 Sozial Media Postings der teilnehmenden Kern-KEMs

KEM Klimafreundlicher Naturpark Almenland: Facebook und Instagram

KEM Gabersdorf-Schwarzautal Facebook, Instagram, und Einladung zur Aufstellung am 30.06.2023

KEM Zukunft Stubaital: Facebook und Instagram

KEM Ökoenergieregion Fürstenfeld: Facebook

KEM Westliches Mittelgebirge: Facebook

KEM Lechtal-Reutte: Facebook, Instagram und Blog

Tatsächlich sind es 13 Beiträge.

C Veröffentlichungen auf der Webseite der teilnehmenden Kern-KEMs sowie auf der Webseite des Projektteams

KEM Klimafreundlicher Naturpark Almenland

KEM Gabersdorf-Schwarzautal

KEM Zukunft Stubaital

KEM Ökoenergieregion Fürstenfeld

KEM Westliches Mittelgebirge



Klima- und Energie-Modellregionen
Wir gestalten die Energiewende



Ein Programm des Klima- und Energiefonds – managed by Kommunalkredit Public Consulting

KEM Lechtal-Reutte
SIKAlp
EROM
Klima und Energiefonds