

Praxisleitfaden

Reduzierung des Fachkräftemangels im Bereich
Energiewende mit Rollenklärung für den:die KEM-
Manager:in



Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG.....	2
1.1	VORWORT.....	2
1.2	KLIMA- UND ENERGIE MODELLREGIONEN – KEMS	3
1.3	TEILNEHMENDE KEMS.....	3
2	STATEMENTS DER BETEILIGTEN KERN-KEM-MANAGER:INNEN	5
3	ZUSAMMENFASSUNG DES PROJEKTS	6
3.1	HINTERGRUND UND AUSGANGSLAGE	6
3.2	PROJEKTTÄTIVITÄTEN	7
4	REGIONALE BEDARFSANALYSE AUS DER ONLINEBEFRAGUNG	8
4.1	ERKENNTNISSE FÜR DIE REGION.....	8
4.2	EMPFEHLUNGEN FÜR EINZELNE MAßNAHMEN	8
5	ENTWICKLUNG EINER HANDLUNGSSTRATEGIE DURCH SYSTEMISCHE AUFSTELLUNGEN	10
5.1	EINFÜHRUNG.....	10
5.2	ALLGEMEINES ZU AUFSTELLUNGEN	10
5.3	ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN AUS DEN EINZELNEN AUFSTELLUNGEN	13
6	ENTWICKLUNG EINER MAßNAHMENSTRATEGIE MIT MAßNAHMENPAKETEN SAMT MONITORING	23
6.1	ZIELE MAßNAHMENSTRATEGIE	23
6.2	KRITERIEN FÜR DIE EVALUIERUNG DER KEM-MAßNAHMEN.....	24
6.3	MAßNAHMENPAKETE UND EMPFEHLUNGEN.....	24
6.4	ERKENNTNISSE FÜR DIE REGION.....	27
7	ANHANG VORLAGEN	28
7.1	VORLAGE VORBEREITUNG AUFSTELLUNGEN	28
7.2	VORLAGE MONITORING DER PROJEKTTÄTIVITÄTEN.....	28
7.3	VORLAGE FRAGEBOGEN	30
8	ANHANG: DETAILLIERTE PROTOKOLLE DER AUFSTELLUNGSPROZESSE	33
8.1	ALLGEMEINE BESCHREIBUNG AUFSTELLUNGSBILD	33
8.2	AUSGANGSLAGE AUFSTELLUNGEN KLIMABERUFE AUS SICHT DER FACHKRÄFTE	33
8.3	ZIELE AUFSTELLUNGEN KLIMABERUFE AUS SICHT DER FACHKRÄFTE.....	34
8.4	BESCHREIBUNG DER AUFSTELLUNGEN KLIMABERUFE AUS SICHT DER FACHKRÄFTE	34
8.5	AUSGANGSLAGE AUFSTELLUNGEN KLIMABERUFE AUCH SICHT DER UNTERNEHMEN.....	61
8.6	ZIELE AUFSTELLUNGEN KLIMABERUFE AUS SICHT DER UNTERNEHMEN	61
8.7	BESCHREIBUNG DER AUFSTELLUNGEN KLIMABERUFE AUS SICHT DER UNTERNEHMEN.....	61
9	IMPRESSUM	86

1 Einleitung

1.1 Vorwort

Der vorliegende Praxisleitfaden soll Praktiker:innen, die in der Region tätig sind, praktische Werkzeuge an die Hand geben, welche pilothaft getestet wurden. Ziel war es, neue Lösungswege für komplexe Herausforderungen in ihrer Region aufzuzeigen.

Das Projekt „Fachkräftemangel im Bereich Energiewende mit Rollenklärung für den:die KEM-Manager:in“ verfolgte das Ziel, die betroffenen KEM-Regionen zu stärken. Dabei sollten neue Fachkräfte für die Klimaberufe gewonnen werden. Gleichzeitig wurde die Rolle der KEM-Manager:innen in diesem neuen, herausfordernden Themenfeld geklärt und gestärkt. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in den österreichischen Info- und Kern-KEMs verbreitet.

Methodisch basierte das Projekt auf einer systemischen Betrachtungsweise der Herausforderungen. Damit ergänzt es wichtige Angebote von der Wirtschaftskammer, dem Arbeitsmarktservice und anderen etablierten Partner:innen auf dem Arbeits- und Fachkräftemarkt.

Die konkreten Arbeitsschritte umfassten eine „Regionale Bedarfsanalyse“, auf deren Grundlage die „Strategieentwicklung“ mit Vertreter:innen aus den Regionen mittels systemischer Aufstellungen erarbeitet wurde.

Wichtig war die Abklärung der verantwortungsvollen und verträglichen Rolle der KEM-Manager:innen in diesem neuen Arbeitsfeld. Dabei ging es um Verantwortungsbereiche, Kapazitäten und Kompetenzen, um Überforderung zu vermeiden.

Daraus ergaben sich Maßnahmen zur Umsetzung in den Kern-KEMs, die priorisiert wurden, sowie eine anschließende Evaluierung und Anpassung. Öffentlichkeitsarbeit und Bewusstseinsbildung begleiteten das gesamte Projekt.

Abschließend bedanken sich die Autoren sehr herzlich bei den KEM-Manager:innen und allen weiteren Beteiligten aus den Regionen! Ihr Mitwirken im gesamten Projekt, bei den Workshops und Ihre wertvollen Rückmeldungen haben maßgebend dazu beigetragen, dieses Projekt voranzubringen und diesen Leitfaden zu erstellen. Unser Dank gilt auch dem österreichischen Klima- und Energiefonds, der die Finanzierung dieses Projekts ermöglicht hat.

Mag. DI Markus Berchtold, PhD.

DI Christian Luttenberger

Schwarzenberg, St. Margarethen an der Raab, im Juni 2025

1.2 Klima- und Energie Modellregionen – KEMs

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. (Quelle: <https://www.klimaundenergiemodellregionen.at/>)

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

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

1.3 Teilnehmende KEMs

1.3.1 Teilnehmende Kern-KEMs

Als Kern-KEMs wurden im Projekt operativ beteiligte Regionen bezeichnet, bei denen Herausforderungen durch eine Bedarfsanalyse und systemische Aufstellungen 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 als Kern-KEMS involviert:

- KEM Ökoenergieregion Fürstenfeld, KEM Manager Joachim Friessnig (Steiermark)
- KEM Klimafreundlicher Naturpark Almenland, KEM Manager Mag. Martin Auer (Steiermark)
- KEM Zukunft Stubaital, KEM Manager Mag. Roland Zankl (Tirol)
- KEM KLIMAFIT Wipptal, KEM Managerin Claudia Hackhofer (Tirol)

1.3.2 Teilnehmende Info-KEMs

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

- KEM Thayaland, KEM-Managerin Christina Hirsch, BA

- KEM Lainsitztal, KEM-Managerin Verena Litschauer
- KEM Tullnerfeld OST, KEM-Manager DI Rupert Wychera
- KEM Sulmtal-Sausal, KEM-Manager Renè Siener, MSc
- KEM Krems, KEM-Managerin DI Stefanie Widhalm
- KEM Westliches Mittelgebirge, KEM-Managerin Myriam Zocchi, MSc.
- KEM Grünes Band Südsteiermark, KEM-Manager DI Christian Luttenberger
- Modellregion Bioökonomie & Kreislaufwirtschaft – Steirisches Vulkanland, KEM-Managerin Mag. Martina Lepschi
- KEM Weiz-Gleisdorf, KEM-Manager MMag. Christian Hütter

1.3.3 Partner:innen mit LOI unterzeichnet

Das Projekt besitzt eine hohe Bedeutung und Wichtigkeit für Unternehmen und Organisationen. Dieses Projekt stellt somit eine wichtige Gelegenheit dar, um Wissen zu erweitern, bewährte Praktiken zu teilen und gemeinsam innovative Lösungen zu entwickeln. Deshalb wurde dieses Projekt von folgenden Partnern:innen unterstützt:

- Almenland-Regionsentwicklungs-GmbH, Michaela Hirtler
- LEADER-Region „Almenland & Energieregion Weiz-Gleisdorf“ GmbH, LAG Büro am Standort Fladnitz/Techalm, Jakob Wild
- Naturpark Almenland, Gabriele Mandl
- Maschinenring Almenland, Ing. Martin Loidolt
- Regionale Gemeinschaftsinitiative Naturpark-Almenland – Teichalm – Sommeralm, Bgm. ÖkR Erwin Gruber

2 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 im Kontext des Projektes:

KEM Manager Ökoregion Fürstenfeld, Mag. Joachim Friessing

„Ich habe als KEM Manager durch die Aufstellungsarbeit profitiert. Es ist nun bereits das dritte Mal, dass wir versuchen über Aufstellungen eine tiefere Sicht auf systemische Abläufe zu bekommen. Diesmal haben wir mit 20 Schülerinnen und Schülern einer 5. Klasse des BG/BRG Fürstenfeld arbeiten dürfen, um das Problem Fachkräftemangel und Klimaberufe zu durchleuchten. Details können dem Projektbericht entnommen werden.

Für mich möchte ich hervorheben, dass quer durch die verschiedenen Rollen eine gewisse allgemeine Zurückhaltung zum Thema „Klimaschutz“ wahrnehmbar war, diese Zurückhaltung schlug manchmal auch in offene Ablehnung um. Grundsätzlich waren die Schülerinnen und Schüler in allen ihren Rollen wesentlich weniger bereit mitzuarbeiten, als noch vor einem Jahr.

Für mich als KEM Manager bedeutet das, dass wir nicht mehr selbstverständlich davon ausgehen können, dass wenigstens die Mehrheit der Bevölkerung den Klimaschutz als drängendstes Problem unserer Zeit sieht und wir vermehrt wieder an der Bewusstseinsbildung arbeiten müssen.“

KEM Manager Klimafreundlicher Naturpark Almenland, Mag. Martin Auer

„Die Energiewende braucht nicht nur Technologien, sondern vor allem die Menschen dahinter, die sie umsetzen. Der Fachkräftemangel im Bereich der erneuerbaren Energien ist eine zentrale Herausforderung unserer Zeit.

Als KEM-Manager:innen können wir dazu beitragen, dass Bildungseinrichtungen, Betriebe und Gemeinden, sich stärker vernetzen und ein positives Bewusstsein für Klimaberufe und ein positives Image für die Energiewende geschaffen und regional verankert werden.“

KEM Manager Zukunft Stubaital Roland Zankl

„Der Fachkräftemangel ist ein spannendes Thema, nicht nur im Bereich der „Klimaberufe“. Die Herausforderungen bestehen vor allem auch darin, die negativen Assoziationen abzubauen, um die Jugend besser auf die zukünftigen Berufschancen vorzubereiten.“

KEM Managerin KEM KLIMAFIT Claudia Hackhofer

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

3 Zusammenfassung des Projekts

3.1 Hintergrund und Ausgangslage

Die Klimakrise bringt in allen Bereichen des Lebens immer größere Herausforderungen mit sich. Sie beeinflusst unser Leben zunehmend durch Verhaltensänderungen, veränderte Prioritäten, verfügbare Förderprogramme für Nachhaltigkeit, erneuerbare Energien und Energieeffizienz sowie durch Klimagesetzgebungen und Umbauten in unserem alltäglichen Leben und am Arbeitsplatz. Ein Beispiel dafür ist der bereits laufende Wandel hin zu einer nachhaltigen, klimafreundlichen und zukunftsorientierten Wirtschaft.

Diese Veränderungen haben große Auswirkungen auf unsere Gesellschaft, insbesondere auch auf den Arbeitsmarkt. Die Transformation der Wirtschaft erfordert gut ausgebildete und qualifizierte Fachkräfte. Aktuell sind in Österreich mindestens 13.000 nachhaltige Stellen im Bereich „Green Jobs“ unbesetzt, was großes Zukunftspotenzial bietet.

Gleichzeitig beeinflussen gesellschaftliche Entwicklungen wie der demografische Wandel den Arbeitsmarkt. Die Altersstruktur verschiebt sich zunehmend zugunsten älterer Menschen, während immer weniger junge Menschen für den Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Außerdem führt der Trend zur Teilzeitarbeit zu einem Rückgang des Arbeitsvolumens. Neue Technologien wie Digitalisierung, Elektrifizierung und Künstliche Intelligenz verändern bestehende Berufsbilder und führen dazu, dass Berufsgruppen zusammenwachsen.

Branchen wie Wohnbau, Verkehr, Energie und Industrie werden sich stark verändern. Bekannte Berufsfelder erhalten neue Tätigkeitsbereiche, und es entstehen völlig neue Berufsbilder.

Diese Dynamik nimmt deutlich zu, und ohne ausreichend Fachkräfte wird die Energiewende nur begrenzt möglich sein.



3.2 Projektaktivitäten

- 1) Kick-Off Workshop (Mai 2024)
- 2) Regionale Bedarfsanalyse (Mai 2024 – Juli 2024)
- 3) Strategie und Maßnahmenentwicklung (Juni 2024 - September 2024)
- 4) Umsetzung der Maßnahmen (September 2024 - April 2025)
- 5) Evaluierung und Anpassung (September 2024 - März 2025)
- 6) Öffentlichkeitsarbeit und Bewusstseinsbildung (Mai 2024 - April 2025)

4 Regionale Bedarfsanalyse aus der Onlinebefragung

Die Auswertung der Online-Befragung Fachkräftemangel im Bereich Energiewende diene dem Einstieg in einen gemeinsamen Planungsprozess mit den 4 Kern-KEM-Manager:innen der KEMs „KLIMAFIT Wipptal“, „Klimafreundlicher Naturpark Almenland“, „Ökoenergieregion Fürstenfeld“ und „Zukunft Stubaital“ zur Gewinnung von Fachkräften für Klimaberufe.

Befragt wurden Arbeitgeber:innen und Fachkräfte für Klimaberufe, Schüler:innen, Jugendliche und Arbeitssuchende. Weiters wurden Klima- und Energiemodellregions-Manager:innen, das Arbeitsmarktservice und die Wirtschaftskammer aus den jeweiligen KEM Regionen (Steiermark und Tirol) befragt.

Der Fragebogen liegt als Vorlage im Kapitel 7 Anhang Vorlagen bei.

4.1 Erkenntnisse für die Region

Auffallend war, dass bei der Befragung zahlreiche Einzelmeinungen entstanden sind. Es fehlt an einem einheitlichen Standpunkt für alle Betroffenen. Das Berufsbild „Klimaberuf“ ist nicht eindeutig definierbar.

Das Ergebnis der Befragung gibt einen guten Einblick und zeigt die ungleichen Werthaltungen zwischen den befragten Personen auf, insbesondere auch in der Frage der finanziellen Wertschätzung der Arbeit. Die Institutionen Wirtschaftskammer und das Arbeitsmarktservice betrachten auch hier Klimaberufe unterschiedlich. Für die Jugendlichen ist primär der Verdienst wichtig, die gesellschaftliche Anerkennung ist bei der Berufswahl weit weniger ausschlaggebend.

Die Befragung ist ein guter Ausgangspunkt für die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie zur Gewinnung von Fachkräften und eine gute Vorbereitung für die systemischen Aufstellungen.

Augenscheinlich ist es nicht gelungen, Schüler:innen und Jugendlichen die positiven Aspekte der Klimaberufe zu vermitteln. Die regionalen Institutionen tun sich schwer damit, die Schüler:innen und Jugendlichen zu erreichen.

Die Schüler:innen und Jugendlichen möchten nicht mit der großen Verantwortung der „Rettung des Klimas“ konfrontiert werden.

4.2 Empfehlungen für einzelne Maßnahmen

Die Schüler:innen können Klimaberufe nicht eindeutig zuordnen. Für die Zukunft besteht ein großer Aufklärungs- und Informationsbedarf, damit wertvolles Potenzial ausgeschöpft werden kann.

Damit Klimaziele und die dafür nötigen Maßnahmen verständlich dargestellt werden können, braucht es eine laufende Aufklärung über die Entwicklungen und Möglichkeiten in der Energiebranche und der Umwelt- und Naturschutzmaßnahmen.

Eine ehrliche, respektvolle und persönliche Kommunikation auf Augenhöhe ist erforderlich. Die Leistung sollte vom Energie- und Klimafonds oder anderen nationalen Institutionen erbracht werden bzw. in dem Fokus ihrer Aktivitäten stehen.

Verstärkend kommt hinzu, dass selbst die Institutionen Wirtschaftskammer und das Arbeitsmarktservice Klimaberufe unterschiedlich betrachten bzw. benennen, wie auch die verschiedenen Abteilungen innerhalb der Wirtschaftskammer. Es besteht ein Abstimmungs- und Klärungsbedarf zwischen den Institutionen.



5 Entwicklung einer Handlungsstrategie durch systemische Aufstellungen

5.1 Einführung

Gesamt wurden 10 systemische Aufstellungen vorbereitet, durchgeführt, dokumentiert und mit zeitlichem Abstand reflektiert. Die Erfahrungen aus den systemischen Aufstellungen werden für die Entwicklung der Umsetzungsmaßnahmen zur Reduktion des Arbeits-/Fachkräftebedarfs genutzt.

Für beide Themen, sowohl Fachkräfte als auch Unternehmen, wurden die gleichen Teilnehmer mit unterschiedlichen Rollen eingebunden.

5.2 Allgemeines zu Aufstellungen

Systemische Aufstellungen sind sozusagen eine „transverbale Sprache“, das heißt eine Sprache, die über verbale und nonverbale Elemente hinausgeht und die Gesamtheit der körperlichen Wahrnehmungen sichtbar macht. Menschen handeln nach ihren inneren Bildern. Verbale Kommunikation ist relativ unbedeutend für die Entscheidungsfindung. Emotionen sind wesentlich wichtiger. Die Menschen müssen sehen und fühlen, um wirklich bereit zu sein, sich und ihr Verhalten zu verändern. Mit der räumlichen Darstellung von Themen durch Repräsentant:innen 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.

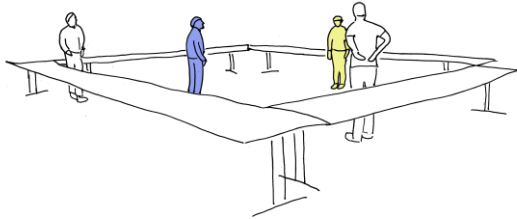
5.2.1 Phasen einer Aufstellung im Überblick

Jede Aufstellung durchläuft folgende Phasen:

1. Klärung des Anliegens
2. Definition der relevanten System-Elemente
3. Aufstellen des „Anfangsbildes“ des Systems
4. Befragen der Repräsentant:innen durch den:die Aufstellungsleiter:in
5. Prozess zur „Verbesserung“ und gegebenenfalls Interventionen
6. Weg zum Lösungsbild (bzw. Schlussbild)
7. Abschluss: Ergebnissicherung und Reflexion

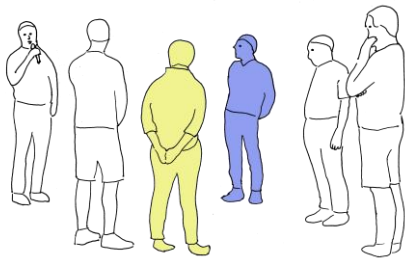
Die Dauer einer Aufstellung beträgt etwa 1 bis 1,5 Stunden.

Im Folgenden wird schrittweise die Anwendung der Methode der systemischen Aufstellungen beispielhaft dargestellt:



Ausgangsbild:

Die vermeintlich wesentlichen Elemente der Problemlösung werden im Raum aufgestellt.



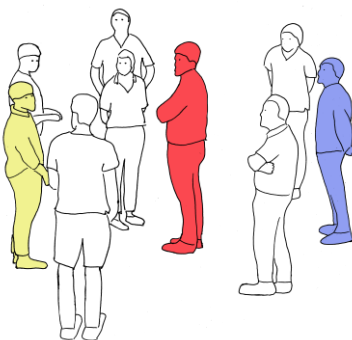
Schritt 1:

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



Schritt 2:

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



Schritt 3:

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

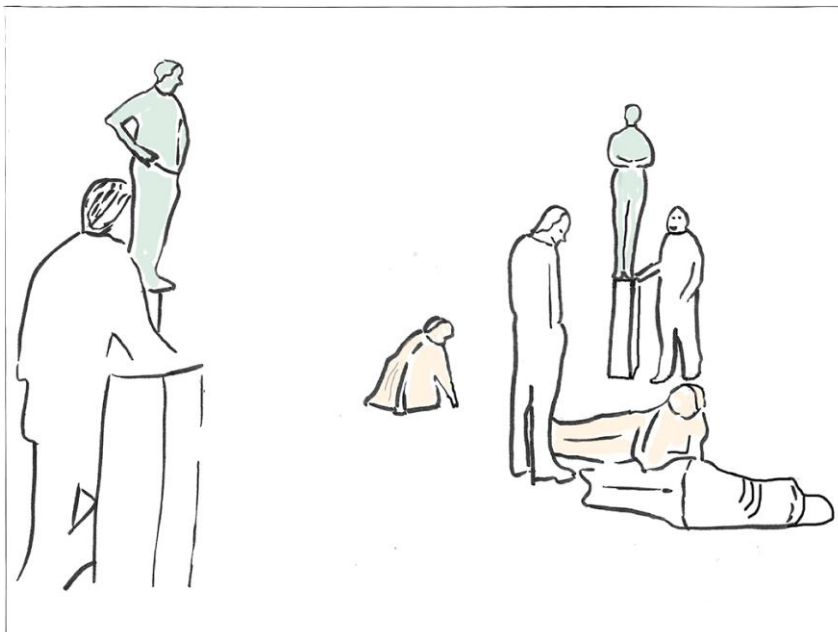


Schritt 4:

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

5.2.2 Emotionen sind wichtig

- Verbale Kommunikation ist relativ unbedeutend für das Wohlbefinden, die Entscheidungsfindung oder den Erfolg. Jede vermeintlich rationale Entscheidung ist geprägt durch persönliche Werte und Überzeugungen und diese basieren wiederum auf Gefühlen und Emotionen. Emotionen transportieren wesentlich schneller wesentlich mehr Informationen.
- Für die Entwicklung von Lösungen werden im Rahmen der Aufstellungen gezielt Emotionen und die visuelle Kommunikation genutzt.
- Die verschiedenen Elemente des großen Ganzen werden in einem Raum stellvertretend mit Menschen oder Gegenständen aufgestellt und die Zustände und Beziehungen betrachtet. Erst wird der Ist-Zustand eines Systems dargestellt. Dann werden durch Impulse des Begleiters oder der Beteiligten neue Sichtweisen und Handlungsoptionen erforscht. Der Fokus liegt auf dem angestrebten Ziel, Nebenaspekte werden nicht bearbeitet. Die Aufstellung zeigt, wie das System bzw. die Beziehungen im System verbessert werden können.



5.2.3 Haltung für die Teilnehmer:innen

- Freiwilligkeit
- Achtung auf das eigene Wohlbefinden
- Statt reden, die Emotionen erfahren und einbringen.
- Unsicherheit zulassen – Repräsentanten:innen repräsentieren andere.

- Emotionen und Reaktionen nicht bewerten, sondern als solche akzeptieren.
- Mutig und vertrauensvoll sein, den Blick auf die Situation öffnen.
- Gemeinschaft, Freude, Spannung und Energie erleben.
- Aus der Rolle gehen – klare Beendigung der Rolle.
- Reflexion – im Anschluss über die Wahrnehmungen reden.
- Ergebnisse bleiben im Raum und werden nicht nach außen getragen.

5.3 Erkenntnisse und Empfehlungen aus den einzelnen Aufstellungen

Allgemein über alle Aufstellungen hinweg zeigt sich, dass die Kommunikation zwischen den Beteiligten verbessert werden muss. Die Aufstellungen unterstützen hierbei und geben konkrete Einblicke für die Lösung, da die Aufstellung Handlungsimpulse liefert. Anfangs war eine Abwehrhaltung gegenüber der Methode und Situation spürbar, welche sich im Zuge der Durchführung der Aufstellung gelöst hat.

Herauskristallisiert hat sich, dass die KEM-Manager:innen bislang kaum bekannt sind und teilweise sogar als Konkurrenz wahrgenommen werden. Offene Kommunikation und Freude an der Zusammenarbeit sind notwendig, um gemeinsam erfolgreich zu sein.

5.3.1 Allgemeines Ziel der Aufstellungen

Ziel der Aufstellungen war es, die Dynamiken und Wechselwirkungen zwischen relevanten Akteur:innen (Arbeitskraft, Unternehmen, KEM, AMS, Arbeitsmarkt etc.) zu erkennen und zu verstehen, welche Bedingungen aus Sicht der Fachkräfte erfüllt sein müssen, damit Menschen in der Region eine Klima-Beruf-Stelle annehmen bzw. aus Sicht der Unternehmen, welche allgemeinen Möglichkeiten gibt es, Arbeitssuchende bzw. Wechselwillige für einen verfügbaren Arbeitsplatz im Unternehmen auch anzusprechen und zu motivieren und grundsätzlich den freien Arbeitsplatz überhaupt zu kommunizieren. Daraus sollen Impulse für strategische Maßnahmen abgeleitet werden.

5.3.2 Ergebnisse der Aufstellungen aus Sicht der Fachkräfte

Bei Schülern soll das Interesse an Klimaberufen geweckt werden. Hierfür sollen Lösungen für die KEM Region aufgezeigt werden.

Gleichzeitig bedarf es der Klärung und Stärkung der Rolle der KEM-Manager:innen für diesen neuen herausfordernden Themenbereich.

5.3.2.1 Ergebnisse Aufstellung in der KEM 1

Aus Sicht der verschiedenen Rollen / Akteure ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Die Bedürfnisse der verschiedenen Akteure sind dynamisch und ändern sich über die Zeit.

- Der:Die KEM-Manager:in erkennt seine:ihre Rolle als Beobachter:in und Empfehlungsgeber:in auf regionaler Ebene.
- Die KEM möchte sichtbarer für die Arbeitskraft sein und sich als unterstützendes Element etablieren.
- Kommunikation zwischen AMS, KEM-Manager:in, Unternehmen und Arbeitsmarkt ist essenziell und bietet Potenzial für neue Kooperationsformen.
- Die persönliche Ansprache und das Verständnis für individuelle Lebenssituationen sind entscheidend, um Vertrauen und Motivation bei Arbeitssuchenden aufzubauen.
- AMS Regional erkennt den Mehrwert der KEM-Manager-Rolle erstmals an, während das übergeordnete AMS institutionell distanziert bleibt.
- Unternehmen nehmen eine aktivere Rolle im Auswahlprozess wahr, wünschen sich jedoch mehr Klarheit über ihre Außenwirkung und Kommunikationswege.
- Das soziale Umfeld der Arbeitskraft blieb in der Aufstellung unbearbeitet, könnte aber für zukünftige Betrachtungen relevant sein.

Zusammenfassend zeigt sich folgende Essenz der Aufstellung aus Sicht der Fachkräfte:

- Die systemische Aufstellung machte deutlich, dass nachhaltige Arbeitsverhältnisse – insbesondere im Bereich „Klima-Berufe“ – nicht allein durch strukturelle Maßnahmen entstehen, sondern durch persönliche Begegnung, klare Kommunikation und regionale Vernetzung.
- Die KEM-Manager:innen sind in einer Schlüsselrolle: Sie schaffen durch Beobachtung, Austausch und das Einbringen von Impulsen förderliche Rahmenbedingungen – ohne selbst vermittelnd tätig zu sein. Ihre Aufgabe liegt im Sichtbarmachen regionaler Potenziale und dem Ermöglichen von Orientierung für alle Beteiligten.
- Im Zusammenspiel von Unternehmen, Arbeitsmarkt, Vermittlungsstellen und Gemeinden entsteht ein kraftvolles Netzwerk, das nachhaltige Lösungen für regionale Herausforderungen im Arbeitsmarkt fördern kann.

5.3.2.2 Ergebnisse Aufstellung in der KEM 2

Systemische Dynamiken beeinflussen sehr stark das Handeln und Empfinden einzelner Akteure. Besonders eindrücklich war die Erkenntnis, dass viele Institutionen nicht nur aufeinander warten, sondern auch selbst Impulse setzen müssen. Der/Die Arbeitssuchende nahm durch das Aussprechen seiner/ihrer Belastung eine zentrale Rolle im Veränderungsprozess ein. Viele Rollen spürten anschließend mehr Klarheit, z. B. AMS, WKO oder Unternehmer:innen. Gleichzeitig wurde ersichtlich, dass politische und strukturelle Rahmenbedingungen maßgeblich sind, um die Zusammenarbeit zwischen Arbeitssuchenden, Unternehmen und Organisationen zu verbessern.

Die Essenz dieser Aufstellung liegt in der Erkenntnis, dass Transformation nur durch wechselseitige Bewegung möglich ist. Arbeitssuchende brauchen mehr als Motivation – sie benötigen klare

Strukturen, direkte Ansprache, soziale Einbindung und realistische Perspektiven. Organisationen und Unternehmen sind gefordert, aktiver auf diese Zielgruppen zuzugehen. Es zeigte sich, dass Nähe – im physischen wie im übertragenen Sinne – entscheidend für gelingende Integration in den Arbeitsmarkt ist. „Das Beste“ ist dann erreichbar, wenn Kommunikation, Vertrauen und Unterstützungssysteme im Gleichgewicht sind.

5.3.2.3 Ergebnisse Aufstellung 1 in der KEM 3

Aus Sicht der verschiedenen Rollen / Akteure ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Den 15-jährigen Schüler:innen wurde aufgezeigt, wo sie Arbeit finden bzw. an wen sie sich wenden können.
- Den 15-jährigen Schüler:innen war zuerst nicht klar, wie wichtig die Familie und Freund:innen als unterstützende Kraft sind.
- Die 15-jährigen Schüler:innen interessiert das Thema Klima/Klimawandel nicht, sie wollen damit nichts zu tun haben.
- Berufsbilder müssen sich ändern, der Bereich Klima/Klimawandel wird wichtiger.
- Für Unternehmen ist es wichtig, dass sie mit Hilfe des AMS und der Wirtschaftskammer an die Arbeitssuchenden kommen.
- Geld ist größter Motivator für die 15-jährigen Schüler:innen.
- Klimakleber werden von den 15-jährigen Schüler:innen als störend empfunden. Ihre Aktionen werden von den Schüler:innen nicht mitgetragen und negativ beurteilt.
- Personen in Berufen im Bereich von Klima und Energiewende sind auch außerhalb des Stubaits unterwegs.
- Die Spannungsfelder zwischen traditionellen Berufsfeldern und Klimaberufen sind sichtbar geworden.
- Netzwerke sind für die Gewinnung von Fachkräften wichtig. Die Wirtschaftskammer hilft in der Vernetzung.
- Vorgefertigte Meinungen, insbesondere des Elternhauses, werden von den 15-jährigen Schüler:in wiedergegeben und prägen das Bild des Berufsfeldes.
- Unternehmer wollen keine „schweren“ Entscheidungen hin zu einem grundsätzlichen Unternehmenswandel Richtung Klimawandel treffen.
- Für die nicht klimafreundlichen Berufe ist es schwierig mit der Wirtschaftskammer und der Wirtschaft mitzugehen. Für den:die Unternehmer:in und die:den 15-jährige:n Schüler:in ist es leichter.
- Für den:die KEM-Manager:in ist es leicht herauszufinden, wo es was braucht, dass alle wissen wohin sie sich wenden müssen. Wichtig ist es, die Klimaberufe in die Region zu bringen und etwas zu bewegen.
- Für die KEM Region ist klar, dass es alle braucht, damit es funktioniert.

Zusammenfassend zeigt sich folgende Essenz der Aufstellung aus Sicht der Fachkräfte:

- Die Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten ist wesentlich. Familie und Freunde spielen bei den Schüler:innen eine wichtige Rolle.

5.3.2.4 Ergebnisse Aufstellung 2 in der KEM 3

Aus Sicht der verschiedenen Rollen / Akteure:innen ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Das allgemein Beste ist das Miteinander aller Akteure:innen.
- 15-jährige Schüler:innen suchen das perfekte Unternehmen mit dem sie sich identifizieren können und welches Innovation und Tradition verbindet.
- Das soziale Umfeld ist erfreut über die getroffene Entscheidung des:der 15 jährigen Schüler:in. Es bietet Unterstützung für die Schüler:innen an.
- Das AMS ist bemüht, das Beste für die Arbeitssuchenden zu finden, die Haltung gegenüber Klimaberufen ist neutral.
- Es besteht eine Angst vor Veränderung. Wichtig ist, die Chancen zu sehen und hervorzuheben.
- Das Unternehmen kann beides anbieten, Tradition und Innovation (=Klimawandel). Das Unternehmen ist froh über Aufträge und kann sich vorstellen, Klimaberufe und Berufe außerhalb des Klimas zusammen zu führen, so wird es attraktiver für Schüler:innen.
- Für den Arbeitsplatz im Bereich Klima und Energiewende ist die Verbindung von Tradition und Innovation (=Klimawandel) wichtig. Tradition und Innovation (=Klimawandel) sollen ein gemeinsames Team bilden.
- Für das AMS war der Prozess belastend. Nach der Entscheidung des:der Schüler:in konnte es sich selbst zurücknehmen.
- Das Ziel der Wirtschaftskammer ist die Unternehmen zusammenzuführen, Tradition ist wichtig und gut. Klima wird als Veränderung wahrgenommen, die mit der Tradition nicht vereinbar ist, was als nicht gut empfunden wird.
- Der:Die KEM-Manager:in will Altes und Neues (=Klimawandel) verbinden.
- Die Region ist glücklich über den:die KEM-Manager:in.
- Für den:die KEM-Manager:in ist Offenheit gegenüber dem Neuen das Wichtigste.
- Der Arbeitsplatz außerhalb von Klima und Energiewende ist interessant für die Schüler:innen, da alles bereits vorhanden ist, im Bereich Klimawandel besteht Unsicherheit.
- Klimakleber werden als negativ empfunden, ihre Aktionen werden als übertrieben und zu „brutal“ wahrgenommen. Sie regen nur auf und schaffen aber keine konkreten Ergebnisse.

Zusammenfassend zeigt sich folgende Essenz der Aufstellung aus Sicht der Fachkräfte:

- Gemeinsam und im Miteinander kann ein gutes Ergebnis erreicht werden.
- Betriebe sollen Klimaberufe und Berufe außerhalb des Klimas miteinander vereinen.
- Es soll nicht nur beobachtet werden, sondern aktiv nach Lösungen gesucht werden.
- Der:Die KEM-Manager:in soll Unterstützung, Sicherheit und Rückendeckung bieten.
- Zur Verbindung von Tradition und Innovation (Klimawandel) ist es wichtig, das Vereinsleben zusammen zu führen und den Blick der Unternehmer:in zu öffnen.

5.3.2.5 Ergebnisse Aufstellung in der KEM 4

Aus Sicht der verschiedenen Rollen / Akteure ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Durch die neu gefundene Arbeit ist die Zufriedenheit bei den Schüler:innen gestiegen. Die Zufriedenheit für die Schüler:innen ergibt sich auch aus der Unterstützung von Familie und Freunden.
- Ein sozial eingestelltes Unternehmen als Arbeitgeber wird als wichtig empfunden.
- AMS soll begleiten und die verschiedenen Möglichkeiten aufzeigen
- Für die KEM-Region sind wichtig: alle Unternehmen finden Lehrlinge, gute Gemeinschaft, finanzielle Stärke bei den Firmen, gute Stimmung im Tal, die Firmen unterstützen, Projekte im Bereich Klima und Energie werden umgesetzt, Bevölkerung und Bürgermeister unterstützen die Arbeit.
- Für Unternehmer sind die Lehrlinge als nicht angenehm empfunden worden
- Positive Entwicklung der Wirtschaftslage durch Klimaberufe.
- Schüler:innen sind zufrieden, solange das Geld passt, jedoch wird der soziale Chef bevorzugt.
- Die Teilnehmer:innen waren mit der Aufstellungsarbeit sehr zufrieden. Haben sich manchmal gut bzw. auch schlecht gefühlt.

Zusammenfassend zeigt sich folgende Essenz der Aufstellung aus Sicht der Fachkräfte:

- Andere Sichtweisen werden sichtbar, das hilft für die persönliche Klärung der Berufsfrage.
- Klarheit über die wesentlichen Themen im Gespräch mit dem potentiellen Arbeitgeber ist für Schüler:innen wichtig.
- Die Friday for future-Bewegung wird als negativ eingestuft.

5.3.3 Ergebnisse der Aufstellungen aus Sicht der Unternehmen

Bei Unternehmen soll das Interesse an Klimaberufen geweckt werden. Hierfür sollen Lösungen für die KEM Region aufgezeigt werden. Dies soll auch Lösungen für die Unternehmen umfassen, um qualifizierte Arbeits-/Fachkräfte in den Regionen bzw. im Unternehmen aus- und weiterzubilden, generell zu halten und/oder anzuziehen.

Gleichzeitig bedarf es der Klärung und Stärkung der Rolle der KEM-Manager:innen für diesen neuen herausfordernden Themenbereich.

5.3.3.1 Ergebnisse Aufstellung in der KEM 1

In der Reflexion aus der Perspektive der beteiligten Elemente wurde deutlich, dass Unternehmer:innen zunehmend unter dem Druck stehen, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und gleichzeitig bestehende Beschäftigte zu halten. Dabei erkennen sie den Wert gezielter, klarer und wertschätzender Kommunikation nach außen. Die Arbeitssuchenden wiederum äußerten ein starkes Bedürfnis nach Orientierung, transparenter Information über Arbeitsangebote und mehr Ansprechbarkeit. Der Arbeitsmarkt wurde als zu distanziert wahrgenommen – eine stärkere Präsenz und Kooperation mit regionalen Akteur:innen wie KEM oder Leader-Initiativen wurde als hilfreich empfunden. Auch der KEM-Manager reflektierte, dass es mehr Wissen über konkrete Bedarfe der Unternehmen braucht, um unterstützend tätig sein zu können. Kommunikation insgesamt müsse innovativer, persönlicher und zielgruppenorientierter gestaltet werden, um alle relevanten Gruppen zu erreichen.

Die zentrale Erkenntnis dieser Aufstellung lautet: Kommunikation ist der Schlüssel. Der Mangel an klarer, direkter und attraktiver Ansprache zwischen Unternehmen und Arbeitskräften verhindert oft eine erfolgreiche Vermittlung. Unternehmen fühlen sich zunehmend überfordert mit der Suche nach passenden Fachkräften, gleichzeitig fehlt es vielen Arbeitskräften an Orientierung und Information. Neue Vermittlungswege sind notwendig – Plattformen, kreative Informationskanäle und ein besserer Zugang zu Beratung und Begleitung. Nur durch gezielte Kooperation zwischen Unternehmen, KEM-Manager:innen, regionalen Netzwerken und dem Arbeitsmarkt können die bestehenden Barrieren abgebaut und echte Chancen für Fachkräftegewinnung geschaffen werden.

5.3.3.2 Ergebnisse Aufstellung in der KEM 2

Aus Sicht der verschiedenen Rollen ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Kommunikation wurde als zentrales Thema identifiziert – sowohl zwischen Unternehmen und KEM als auch im Hinblick auf Vermittlungsorganisationen und Arbeitssuchende.
- Das AMS spielt eine wichtige Rolle, wirkt aber oft überfordert.
- Die KEM wird stark über ihre Finanzierung definiert – hier braucht es mehr Transparenz über Nutzen und Ziele.
- Arbeitssuchende wünschen sich Wahlfreiheit und ein breites Feld an Angeboten.
- Die Figur des:der kooperativen Unternehmer:in zeigte, wie positive Dynamiken entstehen können – Offenheit und aktive Kommunikation wurden als Schlüssel sichtbar.

- Unterschiedliche Perspektiven (Unternehmensleitung, Mitarbeitende, Stakeholder) führten zu divergierenden Einschätzungen – der Umgang damit wurde als lernrelevant erkannt.
- Ohne Kooperationsbereitschaft entstehen Blockaden, aber auch die Möglichkeit, neue Wege und Partnerschaften zu denken.

Die Aufstellung zeigte eindrücklich, dass aktives Kommunizieren, offene Kooperationen und ein gegenseitiges Verständnis der Rollen essenziell sind, um Arbeitskräfte zu erreichen und freie Stellen erfolgreich zu besetzen. Besonders der Einbezug aller relevanten Akteur:innen – Unternehmen, Vermittler:innen, Arbeitssuchenden und Förderstellen – ist notwendig. Vertrauen, Offenheit für neue Wege und transparente Strukturen sind der Schlüssel zu einem funktionierenden Arbeitsmarkt auf regionaler Ebene.

5.3.3.3 Ergebnisse Aufstellung in der KEM 3

Aus Sicht der verschiedenen Rollen ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Die Führungsebene muss es vorleben. Der:Die Mitarbeiter:in muss beim Vorgesetzten (bzw. direkten Vorgesetzten) spüren, dass er als Mensch wertgeschätzt wird.
- Der:Die Mitarbeiter:in wird sich auf einen Versuch einlassen. Es bedarf jedoch mehr als nur der Willensbekundung.
- Die Baubranche (sehr präsent in dieser KEM, deshalb als eigenes Element) hat versagt und hat etwas gut zu machen.
- Ein Kulturwandel ist notwendig, Arbeit und das Miteinander müssen gemeinsam gedacht werden.
- Früher hat das „gemeinsame Bier trinken“ die Arbeiter zusammengeschweißt. Dieses soziale Element fehlt und eine neue Form des Miteinanders sollte entwickelt werden. Ein Pilotprojekt sollte gestartet werden und dann von einem Bereich in den nächsten Bereich ausgedehnt werden.
- Zwischenmenschlichkeit soll als Kriterium für Personalentscheidungen eingeführt werden.
- Emotionslose Chefs sind unverwundlich und haben keine emotionale Basis, orientieren sich am Geld und befassen sich daher nicht mit dem Zwischenmenschlichen.
- Der Prozess ist sehr interessant. Es ist schade, dass der Chef nicht an der Aufstellung teilgenommen hat.

Zusammenfassend zeigt sich folgende Essenz der Aufstellung aus Sicht der Unternehmen:

- Die Baubranche muss sich bewegen und kann nicht erwarten, dass die anderen auf sie zukommen, sonst verliert sie die Fachkräfte.

- Der Wandlungsprozess wird lange dauern. Es ist besser jetzt zu beginnen, als nie. Der Prozess braucht viel Kraft.

5.3.3.4 Ergebnisse Aufstellung 1 in der KEM 4

Aus Sicht der verschiedenen Rollen ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Für den:die KEM Manager:in sind Politik und Bevölkerung wichtig. Mit der Sichtbarkeit des Klimawandels steigt seine:ihre Bedeutung.
- Jede:r will die Verantwortung für die Entscheidung abgeben und eine grundsätzliche Änderung der Position ist nicht möglich.
- Es ist gut, dass die Entscheidung erst zu einer späteren Entscheidung dazu gekommen ist, damit die anderen Elemente sich selber finden konnten.
- Das KEM Management ist für die Region wichtig, da es das Sprachrohr der Region darstellt und sich für die Wirtschaft der Energiewende kümmert.
- Die Region wünscht sich mehr Aktivität von der Politik.
- Bevölkerung und Politik haben nie ganz zusammengehört, und doch ist eine klare Trennung auch nicht möglich.
- Die Wirtschaft außerhalb der Energiewende hat in der Vergangenheit verabsäumt, die Bevölkerung in die Mitte zu nehmen und ist glücklich, dass dies nun erfolgt ist.
- Der:Die KEM Manager:in sollte sich der Bevölkerung mehr öffnen und in die Öffentlichkeitsarbeit intensivieren. Weiterhin sollte er:sie eine stärkere Verbindung zur traditionellen Wirtschaft aufbauen.
- Die Entscheidung wird im Halbwissen und aus dem Bauch heraus getroffen.

Zusammenfassend zeigt sich folgende Essenz der Aufstellung aus Sicht der Unternehmen:

- Die Fortführung der KEM Region unter Einbindung der regionalen Wirtschaft z.B. als Finanzierungspartner ist sinnvoll.
- Stärkere Einbindung der Bevölkerung und der traditionellen Unternehmen, wie auch von Betrieben der Energiewende, in der Tätigkeit der KEM ist sinnvoll.

5.3.3.5 Ergebnisse Aufstellung 2 in der KEM 4

Aus Sicht der verschiedenen Rollen ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Ein Handlungskatalog für die Unternehmen zur Schaffung einer Unternehmenskultur soll erstellt werden.
- Die Zusammenarbeit der Unternehmen mit der Regionalentwicklung soll gestärkt werden.
- Neue Fördermöglichkeiten für die KEM und die Unternehmen sollen gesichtet werden.

- Unternehmen sollen bereits in den Schulen für zukünftige Fachkräfte werben und Angebote für junge Maturant:innen machen.
- Der:Die KEM Manager:in sollte Schulen und Unternehmen miteinander verbinden.
- Neue Lösungen für die Abwicklung des Verkehrs, für die Gewinnung von Fachkräften, sollten von den Unternehmen entwickelt werden (Betriebsbusse, Fahrgemeinschaften)
- Wenn der:die KEM Manager:in die Wirtschaft einbindet und diese hinter der KEM steht, stärkt es wiederum die Rolle des:der KEM Manager:in.
- Wichtig ist, dass die Interessenvertretung ihre Versprechen hält und für eine gute und positive Unternehmenskultur sorgt (z.B. Schaffung einer Wohnmöglichkeit für Mitarbeiter:innen).
- Die Kofinanzierung der KEM soll über die Wirtschaft erfolgen.
- Teambuilding-Maßnahmen soll ein Teil der KEM-Tätigkeit werden.
- Der:Die KEM Manager:in will vernetzen und helfen.
- Politik und Schule sind noch mehr gefordert, sie sollen mit Unternehmen in Kontakt treten und mehr Möglichkeiten aus dem begrenzten Pool an potenziellen Fachkräften schaffen.
- Die Region soll einen Raum zur Verfügung stellen, wo sich Unternehmen präsentieren können.
- Die Unternehmen in der Region bemühen sich und sind an ihrem Limit. Ein neuer Quantensprung ist notwendig und möglich.
- Der/Die KEM Manager:in sieht den Handlungsbedarf, jedoch sind seine:ihre Ressourcen (20 Stunden) begrenzt. Die Anbindung an eine Standortagentur wäre sinnvoll.
- Für Fachkräfte ist der Beruf wichtig. Viele verlassen die Region sowie das Unternehmen und ziehen weg.

Zusammenfassend zeigt sich folgende Essenz der Aufstellung aus Sicht der Unternehmen:

- Wenn der:die KEM Manager:in die Wirtschaft einbindet und diese hinter der KEM steht, stärkt es wiederum die Rolle des:der KEM Manager:in.
- Der:Die KEM Manager:in sollte Schulen und Unternehmen miteinander verbinden. Unternehmen sollen bereits in den Schulen für zukünftige Fachkräfte werben und Angebote für junge Maturant:innen machen.
- Wichtig ist, die bestehenden Fachkräfte in der Region zu halten. Unternehmen sollen für Fachkräfte attraktive Rahmenbedingungen wie gute Verkehrsanbindung, gute Wohnmöglichkeiten und gute Work-Life-Balance schaffen.



6 Entwicklung einer Maßnahmenstrategie mit Maßnahmenpaketen samt Monitoring

Bei der „Strategie- und Maßnahmenentwicklung“ wurde besonderes Augenmerk daraufgelegt, die Maßnahmen auf die individuellen Bedürfnisse und Stärken der jeweiligen Region abzustimmen und die Strategie schlicht zu halten.

6.1 Ziele Maßnahmenstrategie

Im Zuge des Projektes wurden folgende Ziele für die Gewinnung von Fachkräften für die Klimaberufe erarbeitet:

- Die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen allen Beteiligten (Schulen, Unternehmen, AMS, Wirtschaftskammer, regionale Institutionen) sollen gestärkt und konkrete Kooperationen eingegangen werden.
- 15-jährige Schüler:innen sollen auf verschiedene Institutionen und Stellen verwiesen werden, an die sie sich wenden können, z.B. AMS, Arbeitsvermittler:innen, Wirtschaftskammer.
- Lehrer:innen in den Mittelschulen sollen positiv über die Polytechnische Schule bzw. die Lehrlingsausbildung sprechen. Der Schulzweig Polytechnische Schule soll an seinem Image arbeiten.
- Die hohe Bedeutung von Familien (Eltern) und Freunden als unterstützende Kraft in der Berufswahl soll aufgezeigt werden.
- Auf berufliche Vorteile des Themas Klimawandels und des Wandels der Berufsbilder im Allgemeinen soll kommuniziert werden (Verdienstmöglichkeiten, langfristige Entwicklungs- und Aufstiegschancen).
- Die Spannungsfelder zwischen traditionellen Berufsfeldern und Klimaberufen sowie die Verbindung von Innovation (=Klimawandel) und Tradition soll aufgezeigt und auch bearbeitet werden.
- Unternehmer:innen sollen in der Entscheidungsfindung hin zu einem grundsätzlichen Unternehmenswandel in Richtung „Klimarelevanz“ bzw. der Verbindung von traditionellem Wirtschaften und Klimaberufen unterstützt werden.
- Lobbyarbeit beim AMS für eine Haltung pro Klimaberufe ist notwendig.
- Die KEM soll die Standortentwicklung der Region durch die Entwicklung einer wirtschaftlichen Dynamik für neue Klimaberufe unterstützen.
- Die Vernetzung zwischen KEM und Unternehmen, z.B. für die Ausarbeitung der KEM-Maßnahmen soll verstärkt werden.

- Die Bedeutung von Innovationen und der Wandel in der Führungsebene, bei den Unternehmen und in der Region sollen allgemein unterstützt werden, ebenso der Kulturwandel hin zu mehr Miteinander und Innovation.
- Ein Kriterium „Zwischenmenschlichkeit“ bzw. „Vertrauensbildung“ als Grundlage für die Bereitschaft zum Wandel soll bei Personalentscheidungen angewendet werden.

Im Zuge des Projektes werden die Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten sowie das Aufzeigen der beruflichen Vorteile des Themas Klimawandel einhergehend mit dem Wandel der Berufsbilder besonders priorisiert.

6.2 Kriterien für die Evaluierung der KEM-Maßnahmen

Für die Evaluierung der Maßnahmen einer KEM wurden folgende Kriterien vorgeschlagen:

<i>Nr</i>	<i>Kriterien</i>	<i>Thema</i>	<i>Ziel KEM</i>
1	Anzahl Teilnehmer:innen an der Lehrlingsmesse	Beteiligung	20
2	Anzahl Teilnehmer:innen an den Aufstellungen	Beteiligung	16
3	Anzahl positiver Rückmeldungen zu den Aktionen (inklusive Befragungen)	Begeisterung	20
4	Anzahl Befragungsergebnisse nach der Aufstellung – was hat es geholfen, was hat es weitergebracht	Begeisterung, Klarheit	16
5	Anzahl positiver Rückmeldungen zur Methode Systemische Aufstellung	Begeisterung, Methodik	20
6	Anzahl der Befragungsergebnisse nach der Messe	Begeisterung, Klarheit	16
7	Anzahl Berichterstattungen in den Medien zu den Aktionen	Bewusstseinsbildung	1
8	Anzahl Brandreden für Klimaberufe – „best of“ wird veröffentlicht. - Testimonials	Begeisterung, Bewusstseinsbildung	1

6.3 Maßnahmenpakete und Empfehlungen

Für die weitere Entwicklung der KEM-Regionen sowie die Gewinnung von Fachkräften für die Klimaberufe wurden folgende Maßnahmen erarbeitet. Dabei wurden die bestehenden Angebote in der Region/Bundesland beachtet um eine Doppelgleisigkeiten zu vermeiden.

6.3.1 Lehrlings- und Berufsinfomesse

Die Lehrlings- und Berufsinfomesse ist eine wichtige Plattform, bei der auf Klimaberufe aufmerksam gemacht werden kann. Die Organisation der Veranstaltung übernimmt die Klima- und Energiemodellregion (KEM), die für die Jause und die Anfahrt sorgt. Dadurch wird den Lehrer:innen viel organisatorischer Aufwand abgenommen, was die Motivation steigert und ihnen mehr Freizeit lässt. Das Interesse der Schüler:innen an handwerklichen Berufen und händischer Betätigung ist allgemein groß. Die Bewerbung für die Teilnahme erfolgt über die Partnerschaft mit der Wirtschaftskammer, wobei jede:r Schüler:in eine Informationsunterlage erhält – auch für die Eltern, um sie aktiv einzubinden.

Stichworte für die Organisation:

- Klare Trennung zwischen Lehrlingsmesse und Berufsinformationsmesse ist notwendig, da die verschiedenen Schulen unterschiedliche Schwertpunkte haben. Die Lehrlingsmesse zeigt konkrete Lehrstellen und Lehrberufe aus, während eine Berufsinfomesse auch sonstige Bildungsangebote präsentiert.
- Möglichkeiten des konkreten Tuns, z.B. eine Handwerkstätigkeit oder ein kleines Produkt, anbieten.
- Die Location ist essenziell: Ist die Messe im Freien, darf das Wetter nicht zu kühl sein.
- Es ist wichtig, die Schulen, die Polytechnische Schule und die 4. Klasse Mittelschule, frühzeitig einzubinden.
- Die Durchführung sollte bereits im Herbst stattfinden. In dieser Zeit bereiten sich die Schüler:innen der 4. Klasse auf die Entscheidung, weiterführende Schule oder Polytechnische Schule, vor.
- Die Jause sowie Anfahrt wird von der KEM organisiert.
- 100 Euro Unkostenbeitrag, für Location, Fahrt und Essen, werden von den Firmen oder den Gemeinden zugesteuert.
- Fragebögen (Schnitzeljagd) organisieren: Schüler müssen am KEM-Stand Fragen beantworten und kommen so mit den KEM-Themen in Berührung.
- Preisausschreiben durch Betriebe bringen Geld für die Klassenkasse.
- Die Bewerbung findet über die Partnerschaft mit der Wirtschaftskammer statt.
- Die Einbindung der Eltern funktioniert gut im Rahmen von Elternabenden. Hier können sich die Firmen präsentieren. Nicht gut angekommen sind zusätzliche Veranstaltungen für die Eltern z.B. eigene Abendtermine.
- Einen KEM-Stand auf der Messe machen.
- Sammlung von Feedback.

6.3.2 Unternehmer:innenfrühstücke

Die Veranstaltung von Unternehmer:innenfrühstücken in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer bietet die Möglichkeit, sich untereinander zu vernetzen und es können Kurzvorträge zu passenden Themen stattfinden.

- Eine Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer sowie Bewerbungen über die Wirtschaftskammer.
- Inhaltliche Kurzvorträge (keine Produktpräsentationen) mit interessanten Themen und guten Referenten:innen (So kommen auch die Unternehmen z.B. Stubaital 4 x im Jahr – 10% der Unternehmen nehmen teil.)

6.3.3 Aufstellungen

Aufstellungen können komplexe Fragestellungen sehr gut aufzeigen und gemeinsame Lösungen erarbeitet werden. Wenn schon viel probiert wurde, sollte eine andere Ansprache, mit alternativem Zugang zur Lösung, gewählt werden.

- Die Offenheit und Bereitschaft zum Ausprobieren ist sehr wichtig.
- Das Alter der Teilnehmer:innen beachten - Coole Teenager wollen sich nicht gerne öffnen, können aber für die Teilnahme gewonnen werden.
- Wichtig ist ein gewisses Miteinander und Vertrauen der Schüler:innen untereinander. Aufstellungen nicht sofort zu Schulbeginn veranstalten. Es treten die Rivalitäten der Schüler:innen zum Schulbeginn zu Tage - die Klassengemeinschaft fehlt noch.
- Entscheidend ist eine positive Grundeinstellung und Motivation der Lehrer:innen.

6.3.4 Solarcamp

Die Organisation eines Solarcamps ist besonders attraktiv, weil es die Möglichkeit bietet, unter der fachkundigen Anleitung externer Expert:innen, aktiv und praktisch rund um die Solarenergie zu lernen.

- Mitarbeit im Aufbau einer solarthermischen Anlage
- Aufzeigen von konkreten Ergebnissen z.B. Herstellung von Popcorn mittels Solarstrom und heißem Wasser von der Sonne für den Tee
- Zeitliche und örtliche Flexibilität

6.3.5 Energieschauplatz

Das Einrichten eines Energieschauplatzes ist eine gute Möglichkeit, um aufzuzeigen, welche Klimaberufe es gibt und wo diese Fachkräfte benötigt werden. Es können vorzeigbare Projekte gemeinsam mit Schulen entstehen, bei dem Schüler:innen für Schüler:innen gestalten.

- Kosten für Energieschauplatz werden reduziert durch einen virtuellen Rundgang.
- Herzeigbare Projekte machen und mit Schulen gemeinsam erarbeiten – Schüler:innen für Schüler:innen.
- Einbindung in EU-Projekte bzw. andere Förderschienen.

6.4 Erkenntnisse für die Region

Aus der Umsetzung des Projektes und der Evaluierung der Maßnahmen können bereits erste Schlüsse gezogen werden:

- Die öffentlichen Förderungen sowie die gute und sichere Wirtschaftslage im Bereich Klimaberufe sind ein entscheidender Aspekt für eine breite Akzeptanz und Attraktivität der Klimaberufe.
- Jugendliche werden stark vom Elternhaus geprägt, die neuen Chancen, die ein Klimaberuf mit sich bringt, werden nicht gesehen.
- Das Thema Klimaschutz ist für junge Menschen eher negativ behaftet, sie wollen damit nicht belästigt werden bzw. die Verantwortung für die Probleme, welche durch den Klimawandel entstehen, nicht übernehmen.
- Fehlendes Wissen rund um die Klimaberufe und die sich bietenden Chancen der Klimaberufe müssen klar herausgearbeitet und zielgruppenspezifisch kommuniziert werden.
- Mit der Organisation von Lehrlingsmessen, allgemeinen Berufsmessen, Unternehmer:innenfrühstücke, Aufstellungen und Solarcamps werden Möglichkeiten geschaffen, mögliche zukünftige Arbeits- und Fachkräfte für Klimaberufe zu begeistern.
- Viel Geduld, Ausdauer und Motivation sind für den Wandel und die Gewinnung von Fachkräften im Bereich Energiewende bzw. Klimaberufe erforderlich.

7 Anhang Vorlagen

7.1 Vorlage Vorbereitung Aufstellungen

Name der KEM	
Titel (Thema) der Aufstellung	
Name (und Funktion) des:der Anliegenbringer:in	
Wie lautet das konkrete Anliegen – worum geht es?	
Ziele der Aufstellung	
Form der Aufstellung	
Was ist die Ausgangssituation (Kurzbeschreibung in 3-4 Sätzen)?	
Wichtige weitere Hintergrundinformationen	
Betroffene: Wer ist beteiligt bzw. ist Teil des Problems / der Lösung? Welche Umweltbedingungen gibt es? Wer hat Nutzen und wer hat Schaden?	
Geografische Abgrenzung: Welche Grundstücke / Ortschaften / Teilregionen sind betroffen?	
Welche Auswirkungen hat das gewünschte Ziel / der Idealzustand? Was wäre, wenn eine Maßnahme umgesetzt wäre? (Wunderfrage)	
Was sind die wesentlichen Elemente für den Start der Aufstellung?	
Weitere Anmerkungen	

7.2 Vorlage Monitoring der Projektaktivitäten

<i>N r</i>	<i>Frage</i>	<i>Thema</i>	<i>Ziel KEM</i>	<i>Zielerreichung KEM</i>
1	Anzahl Teilnehmer:innen an der Lehrlingsmesse	Beteiligung		
2	Anzahl Teilnehmer:innen an den Aufstellungen	Beteiligung		
3	Anzahl positive Rückmeldung zu den Aktionen (inklusive Befragung)	Begeisterung		
4	Anzahl Befragungsergebnisse nach der Aufstellung – was hat es geholfen, was hat es weitergebracht.	Begeisterung, Klarheit		
5	Anzahl positiver Rückmeldung zur Methode Systemische Aufstellung	Begeisterung, Methodik		
6	Anzahl der Befragungsergebnisse nach der Messe	Begeisterung, Klarheit		

7	Anzahl Berichterstattung in den Medien zu den Aktionen	Bewusstseinsbildung		
8	Anzahl Brandreden für Klimaberufe – „best of“ wird veröffentlicht. - Testimonials	Begeisterung, Bewusstseinsbildung		

7.3 Vorlage Fragebogen

Fragebogen zur Erhebung und Analyse des Bedarfes im Rahmen des Projektes Fachkräftemangel

Wir freuen uns, dass Sie an dieser Erhebung teilnehmen!

Die Teilnahme der Erhebung ist freiwillig, Sie können jederzeit abbrechen. Ihre Teilnahme ist anonym, Ihre Antworten können nicht auf Sie zurückgeführt werden.

Ihre Daten werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke im Rahmen des Projektes „Fachkräftemangel im Bereich Energiewende mit Rollenklärung für den/die KEM-Manager:in“ verwendet.

Wir behandeln Ihre Daten streng vertraulich.

Wenn Sie Fragen zu dieser Erhebung haben, wenden Sie sich bitte gerne an Markus Berchtold | Verein SIKALP | 05512/28000 | sikalp@heimaten.com

1. Bitte geben Sie uns für die statistische Einordnung bekannt, in welcher Funktion Sie diesen Fragebogen ausfüllen. Wählen Sie eine Antwort

- ☐ Arbeitgeber für Klimaberufe
- ☐ Schüler:in / Jugendliche:r
- ☐ Arbeitssuchend
- ☐ Fachkraft für Klimaberufe

2. Standort- /Hauptwohnsitzgemeinde?

3. Was sind für Sie typische Klimaberufe? Wählen Sie eine oder mehr Antworten

- ☐ Landschaftsplanungs- und Landschaftspflege techniker:in
- ☐ Landwirt:in, Biobauer/-bäuerin
- ☐ Forstkulturarbeiter:in, Forstgartenarbeiter:in
- ☐ Nationalparkbetreuer:in
- ☐ Heizungsinstallateurmeister:in, Heizungstechniker:in
- ☐ Installateur-Werkmeister:in, Installateurmeister:in
- ☐ Kühlanlageninstallateur:in, Kühlanlagenmechaniker:in, Kälteanlagen techniker:in
- ☐ Klimaanlage ninstallateur:in, Klimaanlage ntechniker:in
- ☐ Solartechniker:in (Solarteur:in), Photovoltaiktechniker:in
- ☐ Sanitär- und Klimatechniker:in (Ökoenergieinstallation)
- ☐ Fahrradmechaniker:in, Fahrradmechatroniker:in

Fachkräftemangel

im Bereich Energiewende mit Rollenklärung
für den KEM-Manager/die KEM-Managerin



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



- ☐ Mechatroniker:in - Alternative Antriebstechnik
 - ☐ Windenergie techniker:in
 - ☐ Elektroinstallateur-Werkmeister:in, Elektroinstallateurmeister:in
 - ☐ Hydrotechniker:in (Hydrologe, Hydrologin)
 - ☐ Umwelt-/Sicherheitstechniker:in Bau
 - ☐ Gebäudetechniker:in (Heizung/Lüftung/Sanitär), Lüftungstechniker:in
 - ☐ Automatisierungstechniker:in
 - ☐ Elektrotechniker:in
 - ☐ Umwelt-/Sicherheitstechniker:in , Umwelttechniker:in
 - ☐ Ziviltechniker:in (Ingenieurkonsulent:in)
 - ☐ Umwelt-/Sicherheitstechniker:in
 - ☐ Umweltberater:in
 - ☐ Umweltbeauftragte:r
 - ☐ Umweltgutachter:in (Umwelt-Auditor:in)
 - ☐ Andere (bitte geben Sie an)
4. Welche Angebote für Ausbildung für Klimaberufe gibt es in der Region?
5. Welche Angebote für Weiterbildung, Umschulung für Klimaberufe gibt es in der Region?
6. Welche Klimaberufe fehlen in der Region?
7. Wie attraktiv sind Klimaberufe? (Wählen Sie eine Antwort)
- ☐ 1 - sehr attraktiv
 - ☐ 2 - attraktiv
 - ☐ 3 - mäßig attraktiv
 - ☐ 4 - wenig attraktiv
 - ☐ 5 - gar nicht attraktiv
8. Was würde Ihrer Meinung nach die Attraktivität von Klimaberufen steigern? (Wählen Sie maximal 3 Antworten)
- ☐ Guter Verdienst
 - ☐ Gute Aufstiegschancen / Karrieremöglichkeiten
 - ☐ Weiterbildungsmöglichkeiten
 - ☐ Sicherer Arbeitsplatz
 - ☐ Gesellschaftliche Anerkennung
 - ☐ Work-Life-Balance
 - ☐ Andere (bitte geben Sie an)

Fachkräftemangel
im Bereich Energiewende mit Rollenklärung
für den KEM-Manager/die KEM-Managerin



Klima- und Energie-Modellregionen
Wir gestalten die Energiewende



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

9. Wie können Menschen für Klimaberufe begeistert werden? (emotional, persönlich)

10. Wie werden Klimaberufe für Jugendliche attraktiv? (Wählen Sie maximal 3 Antworten)

- ☐ Ausbildungsangebote
- ☐ Gute Aufstiegschancen / Karrieremöglichkeiten
- ☐ Attraktives Gehalt
- ☐ Wertschätzung im Betrieb
- ☐ Work-Life-Balance
- ☐ Sonderleistungen

11. Gründe für den Mangel / Lücken an Fachkräften? Gründe für den Mangel / Lücken an Arbeitsplätzen? Gründe für den Mangel / Lücken an Aus- und Weiterbildung? Sonstige Mängel / Lücken?

12. Was wünschen Sie sich von der Klima- und Energiemodellregion, von den Gemeinden, der Wirtschaftskammer oder dem Arbeitsmarktservice?

13. Würden Sie Ihren Kindern / Freunden einen Klimaberuf empfehlen? (Wählen Sie eine Antwort)

- ☐ 1 - auf jeden Fall
- ☐ 2 - eher ja
- ☐ 3 - weiß ich nicht
- ☐ 4 - eher nicht
- ☐ 5 - auf keinen Fall

8 Anhang: Detaillierte Protokolle der Aufstellungsprozesse

8.1 Allgemeine Beschreibung Aufstellungsbild

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

-  Element stehend,
-  Element sitzend
-  Element liegend
-  Element ist eine Besonderheit
-  Blickrichtung
-  Gegenstand, hinter dem sich das Element zurück zieht

8.2 Ausgangslage Aufstellungen Klimaberufe aus Sicht der Fachkräfte

Für die fachliche Begleitung des Klimawandels und zur Bewältigung der Energiewende werden umfassend Fachkräfte für sogenannte „Klimaberufe“ benötigt.

Im Rahmen der systemischen Aufstellungen wurde mit den Jugendlichen und jungen Erwachsenen die zentrale Frage gestellt: „Was braucht es, um einen Arbeitsplatz im Bereich Klimaberuf/Green Jobs in der KEM anzunehmen?“.

8.3 Ziele Aufstellungen Klimaberufe aus Sicht der Fachkräfte

Bei Schülern soll das Interesse an Klimaberufen geweckt werden. Hierfür sollen Lösungen für die KEM Region aufgezeigt werden.

Gleichzeitig bedarf es der Klärung und Stärkung der Rolle der KEM-Manager:innen für diesen neuen herausfordernden Themenbereich.

8.4 Beschreibung der Aufstellungen Klimaberufe aus Sicht der Fachkräfte

8.4.1 Aufstellung KEM 1 Klimaberufe aus Sicht der Fachkräfte

8.4.1.1 Elemente der Aufstellung

Element 1: Arbeitskraft

Element 2: KEM-Manager:in

Element 3: Aktueller Arbeitsmarkt

Element 4: Unternehmen als Anbieter:in eines freien Arbeitsplatzes

Element 5: KEM (Region/Gemeinden)

Element 6: AMS (Vermittlung)

Element 7: Bedürfnisse & Voraussetzungen der Arbeitskraft

Nicht aufgestellt, aber als potenziell relevant diskutiert:

- Soziales Umfeld
- Freier Arbeitsplatz
- Das „Beste für alle“

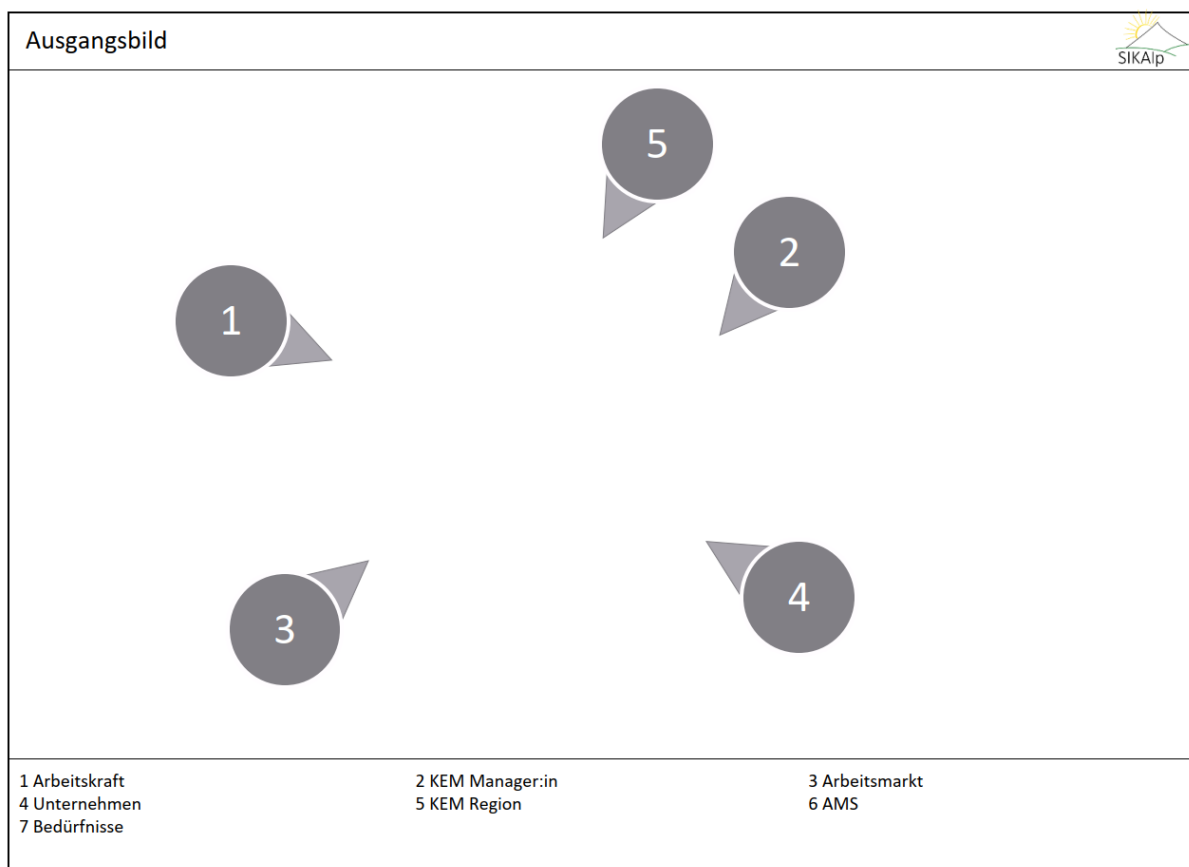
8.4.1.2 Prozess

8.4.1.2.1 Ausgangsbild

Zu Beginn der Aufstellung befinden sich alle Elemente in einem Kreis mit Blick zur Mitte. Die Ausgangspositionen sind klar definiert: Die Arbeitskraft steht im Zentrum des Geschehens, mit dem Arbeitsmarkt rechts und dem Unternehmen gegenüber positioniert. Die KEM (Klima- und Energiemodellregion) nimmt eine seitliche Position zwischen Arbeitskraft und Unternehmen ein, flankiert von der Rolle des:der KEM-Manager:in (MRM). Alle Beteiligten richten ihre Aufmerksamkeit auf die Mitte.

Erste Wahrnehmungen zeigen:

- Das Unternehmen fühlt sich „alt“ und außerhalb des Zentrums positioniert.
- Die Arbeitskraft spürt ein inneres Ziehen, verbunden mit Kälte und Stress, insbesondere im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt.
- Der Arbeitsmarkt nimmt eine neutrale, aber distanzierte Haltung gegenüber der Arbeitskraft ein.
- Die KEM wünscht sich mehr Nähe zur Arbeitskraft, ist sich aber ihrer Rolle noch nicht sicher.
- Der:Die KEM Manager;in kennt den Fachkräftemangel, zeigt sich jedoch orientierungslos hinsichtlich seines Beitrags.



8.4.1.2.2 Schritt 1: Erste Impulse und Integration eines neuen Elements

Nach der Einladung, inneren Impulsen zu folgen, zieht sich die Arbeitskraft zurück und wirkt von ihrer Umgebung umzingelt. Die KEM bewegt sich vorsichtig in Richtung der Arbeitskraft. Das Unternehmen bleibt passiv, erkennt aber, dass moderne Zugänge zu jungen Arbeitskräften fehlen. Der:Die MRM gerät ins Abseits und fühlt sich abgeschnitten vom Geschehen.

Ein neues Element – „AMS & Co“ – wird eingeführt und positioniert sich sofort als verbindendes Element zwischen Arbeitskraft, Unternehmen und Arbeitsmarkt. Dies belebt die Arbeitskraft, welche

sich plötzlich motiviert fühlt. Es wird deutlich, dass bislang eine unterstützende, vermittelnde Instanz fehlte.

8.4.1.2.3 Schritt 2: Das Element 7 wird sichtbar

Mit der Einführung des Elements „Bedürfnisse & Voraussetzungen“ werden die inneren Beweggründe und Orientierungsbedarfe der Arbeitskraft sichtbar. Das Unternehmen erkennt die Bedeutung von Persönlichkeit und Kommunikation. Der:Die KEM Manager:in verschafft sich einen besseren Überblick über die Dynamiken. Die Arbeitskraft versucht, aktiv auf sich aufmerksam zu machen und reagiert positiv auf persönliche Ansprache durch das Unternehmen.

AMS zeigt sich verwundert über die Rolle des:der KEM Manager:in – die Zuständigkeiten bleiben unklar. Die KEM versucht, zwischen beiden eine Brücke zu schlagen. Erste Kommunikationsansätze entstehen.

8.4.1.2.4 Schritt 3: Rollenklärung und vertiefter Austausch

Ein Austausch zwischen AMS und KEM Manager:in bringt teilweise Klarheit: Der:Die KEM Manager:in versteht sich als übergeordnete Beobachtungsperson, was AMS nur bedingt als hilfreich empfindet. Die überregionale Perspektive von AMS tritt in den Hintergrund, während regionale Verankerung an Bedeutung gewinnt – AMS Regional zeigt Kooperationsbereitschaft.

Die Arbeitskraft äußert den Wunsch, ein Unternehmen zu finden, das den eigenen Werten entspricht. Die persönliche Ebene wird zentral – sowohl für die Wahl eines Arbeitsplatzes als auch für die Ansprache durch Unternehmen.

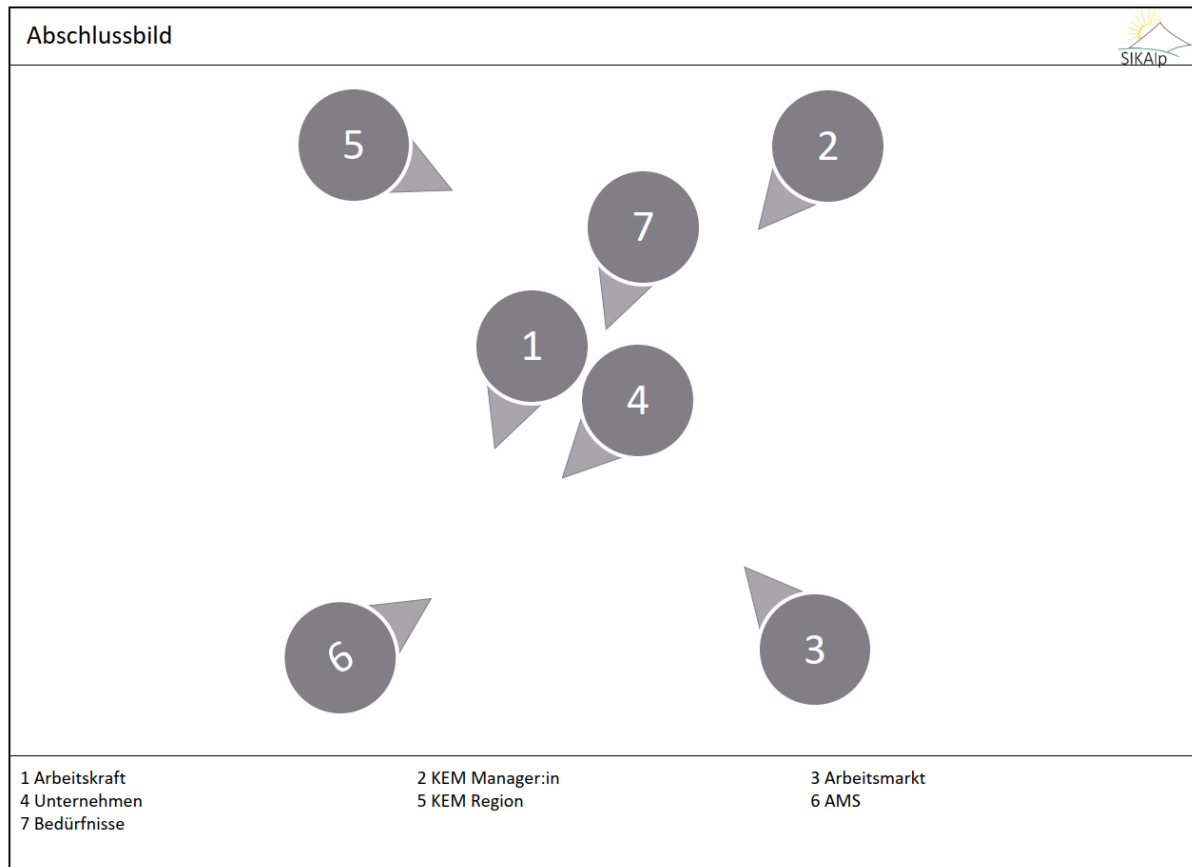
8.4.1.2.5 Schritt 4: Neuordnung und Stabilisierung

Die Arbeitskraft geht aktiv auf das Unternehmen zu, unterstützt durch das Element „Bedürfnisse“. AMS Regional zieht sich etwas zurück, verbleibt jedoch in Nähe zur Region. Die KEM positioniert sich unterstützend hinter der Arbeitskraft. Der:Die KEM Manager:in übernimmt eine beobachtende Rolle mit beratender Funktion. Der Arbeitsmarkt bleibt im Hintergrund aktiv, jedoch weniger präsent.

Es entsteht eine klare Struktur: Im Zentrum stehen Arbeitskraft, Unternehmen und Bedürfnisse. AMS, KEM Manager:in, KEM und Arbeitsmarkt bilden ein unterstützendes Netzwerk im Hintergrund. Die Rollen sind nun klarer verteilt.

8.4.1.2.6 Abschlussbild

Im Schlussbild steht die Arbeitskraft stabil an der Seite des Unternehmens. „Bedürfnisse“ befindet sich unterstützend hinter beiden. AMS Regional, Arbeitsmarkt, KEM und KEM Manager:in bilden ein stabiles, äußeres Quadrat der Zusammenarbeit. Die Positionierungen symbolisieren potenziellen Austausch, gegenseitiges Verständnis und langfristige Kooperation.



8.4.1.3 Reflexion

In der Reflexion wird deutlich, wie vielschichtig die Dynamiken im Zusammenspiel von Arbeitskraft, Unternehmen, Arbeitsmarkt und intermediären Akteur:innen sind. Wesentliche Erkenntnisse aus Sicht der Rollen:

- Bedürfnisse sind dynamisch und ändern sich über die Zeit.
- Der:Die KEM Manager:in erkennt seine:ihre Rolle als Beobachter:in und Empfehlungsgeber:in auf regionaler Ebene.
- Kommunikation zwischen AMS, KEM Manager:in, Unternehmen und Arbeitsmarkt ist essenziell und bietet Potenzial für neue Kooperationsformen.
- Die persönliche Ansprache und das Verständnis für individuelle Lebenssituationen sind entscheidend, um Vertrauen und Motivation bei Arbeitssuchenden aufzubauen.
- AMS Regional erkennt den Mehrwert der KEM-Manager:innen-Rolle erstmals an, während das übergeordnete AMS institutionell distanziert bleibt.
- Unternehmen nehmen eine aktivere Rolle im Auswahlprozess wahr, wünschen sich jedoch mehr Klarheit über ihre Außenwirkung und Kommunikationswege.

- Die KEM möchte sichtbarer für die Arbeitskraft sein und sich als unterstützendes Element etablieren.
- Das soziale Umfeld der Arbeitskraft blieb in der Aufstellung unthematisiert, könnte aber für zukünftige Betrachtungen relevant sein.

8.4.1.4 Essenz

Die systemische Aufstellung machte deutlich, dass nachhaltige Arbeitsverhältnisse – insbesondere im Bereich „Green Jobs“ – nicht allein durch strukturelle Maßnahmen entstehen, sondern durch persönliche Begegnung, klare Kommunikation und regionale Vernetzung.

Die KEM-Manager:innen sind in einer Schlüsselrolle: Sie schaffen durch Beobachtung, Austausch und das Einbringen von Impulsen förderliche Rahmenbedingungen – ohne selbst vermittelnd tätig zu sein. Ihre Aufgabe liegt im Sichtbarmachen regionaler Potenziale und dem Ermöglichen von Orientierung für alle Beteiligten.

Im Zusammenspiel von Unternehmen, Arbeitsmarkt, Vermittlungsstellen und Gemeinden entsteht ein kraftvolles Netzwerk, das nachhaltige Lösungen für regionale Herausforderungen im Arbeitsmarkt fördern kann.

8.4.2 Aufstellung KEM 2 Klimaberufe aus Sicht der Fachkräfte

8.4.2.1 Elemente der Aufstellung

Element 1: KEM-Manager:in

Element 2: KEM

Element 3: Arbeitssuchend ohne Beschäftigung

Element 4: Arbeitssuchend während Ausbildung

Element 5: Umschüllungswillige:r

Element 6: Quereinsteiger:in

Element 7: Wiedereinsteiger:in

Element 8: Asylberechtigte:r

Element 9: Angehende:r Selbstständige:r

Element 10: Bedürfnisse

Element 11: Familie

Element 12: Kolleg:innen

Element 13: Freunde

Element 14: Arbeitsmarkt

Element 15: AMS / Arbeitsplatzvermittler

Element 16: Wirtschaftsmarkt

Element 17: WKO

Element 18: Unternehmer:in

Element 19: Unternehmen

Element 20: Arbeitsplatz

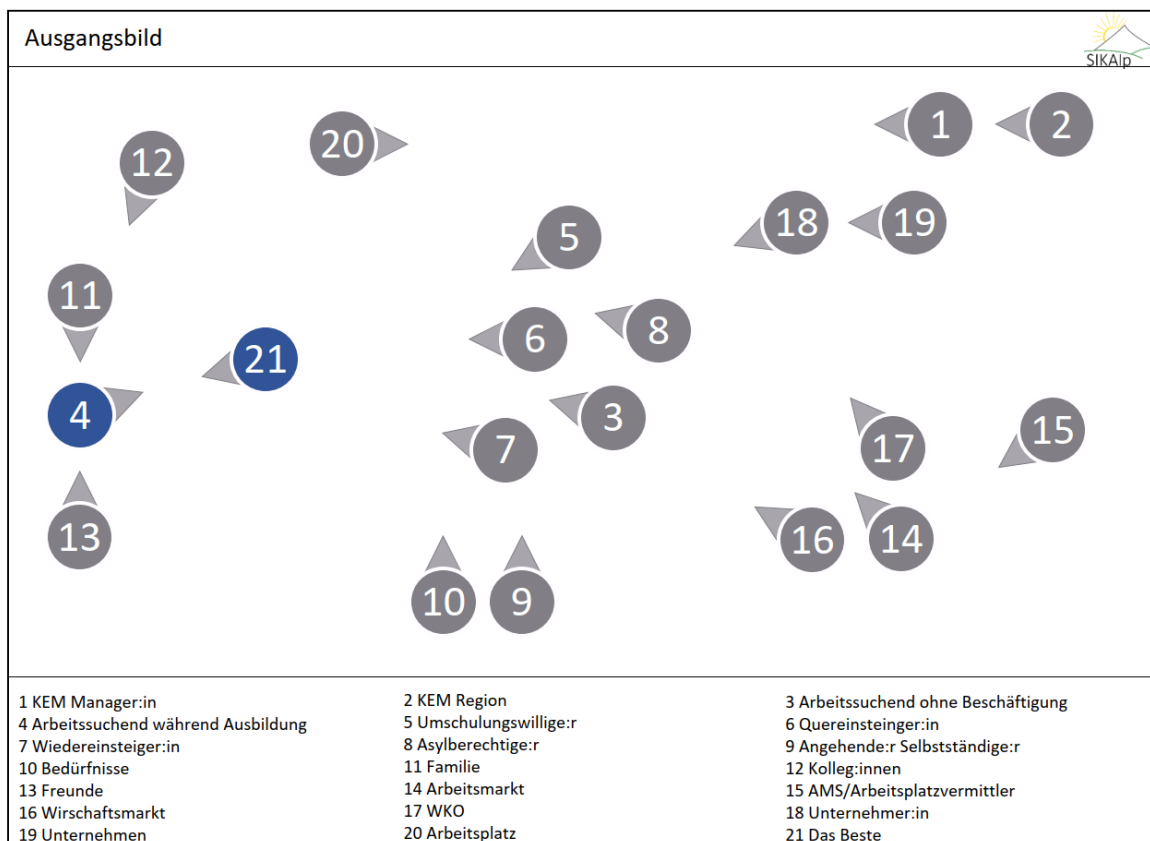
Element 21: Das Beste

Element 22: Politik

8.4.2.2 Prozess

8.4.2.2.1 Ausgangsbild

Zu Beginn der systemischen Aufstellung positionierte der:die Anliegenbringer:in die relevanten Elemente. Die zentrale Figur war der:die „Arbeitssuchende während bzw. nach Abschluss einer Ausbildung zur Fachkraft“. Diese wurde von Elementen wie Familie, Freund:innen, Unternehmen, Arbeitsmarkt, AMS, WKO sowie diversen Gruppen von Arbeitssuchenden (z. B. Quereinsteiger:innen, Asylberechtigten) umgeben. Bereits im Ausgangsbild wurden erste Beziehungen sichtbar, insbesondere zu Familie und Freund:innen, während andere Elemente wie KEM, WKO und andere distanzierter wirkten. Die Emotionen der Figuren schwankten zwischen Hoffnung, Motivation und Überforderung.



8.4.2.2.2 Schritt 1: Klärung von Perspektiven, Interessen und Ausgangspositionen

In diesem ersten Schritt geht es darum, die beteiligten Akteur:innen, ihre Sichtweisen, Interessen, Werte und Ausgangspositionen transparent zu machen. Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis darüber zu entwickeln, wer welche Perspektive einnimmt, welche Motivationen und Erwartungen vorhanden sind und wo mögliche Spannungsfelder liegen. Diese Phase dient nicht nur der Sammlung, sondern auch der Anerkennung der Vielfalt von Wahrnehmungen und Standpunkten – eine grundlegende Voraussetzung für weiterführende Prozessschritte.

Zu Beginn der Aufstellung werden die beteiligten Akteur:innen identifiziert und im Raum positioniert – darunter etwa „Arbeitssuchende während des Abschlusses / nach dem Abschluss einer Ausbildung zur Fachkraft“, Unternehmer:innen, der Arbeitsmarkt, Organisationen wie AMS oder WKO, sowie weitere relevante Gruppen wie Asylberechtigte, Wiedereinsteiger:innen oder zukünftige Selbstständige. Diese erste Phase macht die Vielfalt an Perspektiven, Bedürfnissen und Motivationen sichtbar. Es zeigt sich früh ein Spannungsfeld: Während einige Elemente Zuversicht oder klare Rollen äußern, offenbaren andere, wie die zentrale Figur der „Arbeitssuchenden“, emotionale Belastung bis hin zur Suizidgefährdung. Erste Konfliktlinien (z. B. zwischen Anspruch und Realität oder zwischen Systemelementen wie Politik, Unternehmen und Betroffenen) treten hervor. Gleichzeitig entsteht ein gemeinsames Verständnis darüber, wer welche Erwartungen an das System stellt.

8.4.2.2.3 Schritt 2: Analyse von Beziehungsstrukturen und systemischen Dynamiken

Im zweiten Schritt wird der Blick auf die bestehenden interpersonellen, gruppendynamischen und institutionellen Beziehungen gelenkt. Es gilt, die Strukturen, Rollen und unausgesprochenen Muster zu erkennen, die das Miteinander prägen. Dies betrifft sowohl offene als auch subtile Dynamiken wie Machtverhältnisse, Loyalitäten oder Ausschlussmechanismen. Eine solche systemische Analyse schafft die Grundlage für eine gezielte Weiterentwicklung im Prozess.

Im weiteren Verlauf werden die Beziehungen und Wechselwirkungen der Akteur:innen analysiert. Es zeigen sich klare Nähe- und Distanzverhältnisse, z. B. zwischen den Arbeitssuchenden und Institutionen wie AMS oder der WKO. Die Isolation einiger Elemente (z. B. Freund:innen oder KEM) verdeutlicht strukturelle Ausschlüsse oder fehlende Integration. Der:Die Arbeitssuchende fungiert zunehmend als zentrales Element, das systemische Spannungen bündelt: Er:Sie sucht aktiv Verbindung zu unterstützenden Strukturen, wodurch sich Dynamiken verschieben. Gleichzeitig wird deutlich, wie tiefgreifend emotionale und strukturelle Herausforderungen miteinander verflochten sind (z. B. Familie, Marktlogik, fehlende politische Rückendeckung). Erste systemische Bewegungen entstehen durch die Veränderung von Rollen und räumlicher Nähe.

8.4.2.2.4 Schritt 3: Entwicklung geeigneter Interventionen und integrativer Prozesse

Dieser Schritt fokussiert auf die Entwicklung und Umsetzung von zielgerichteten Interventionen, die sowohl auf individueller als auch kollektiver Ebene Wirkung entfalten. Es geht darum, Veränderungsimpulse zu setzen, die zur Integration unterschiedlicher Perspektiven beitragen und einen konstruktiven Wandel ermöglichen. Dabei können kreative Formate, dialogische Räume oder moderierte Aushandlungsprozesse eingesetzt werden, um eine echte Beteiligung und Partizipation zu ermöglichen.

Im Verlauf der Aufstellung werden gezielte Impulse gesetzt, die zu einer Veränderung der Positionen führen. Etwa durch die Aufforderung, den „eigenen Impulsen zur Verbesserung zu folgen“, beginnt

eine aktive Neuorientierung. Arbeitssuchende bewegen sich näher zu unterstützenden Strukturen wie AMS, WKO und Unternehmen. Elemente wie „Das Beste“ und „Politik“ werden neu eingebracht oder repositioniert, um Unterstützung zu signalisieren. Gleichzeitig treten neue Dialoge in Gang, etwa zwischen Politik und Arbeitssuchenden, was eine Integration bislang getrennter Positionen fördert. Die Interventionen führen zu erhöhter Partizipation und neuem Handlungsbewusstsein bei vielen Beteiligten.

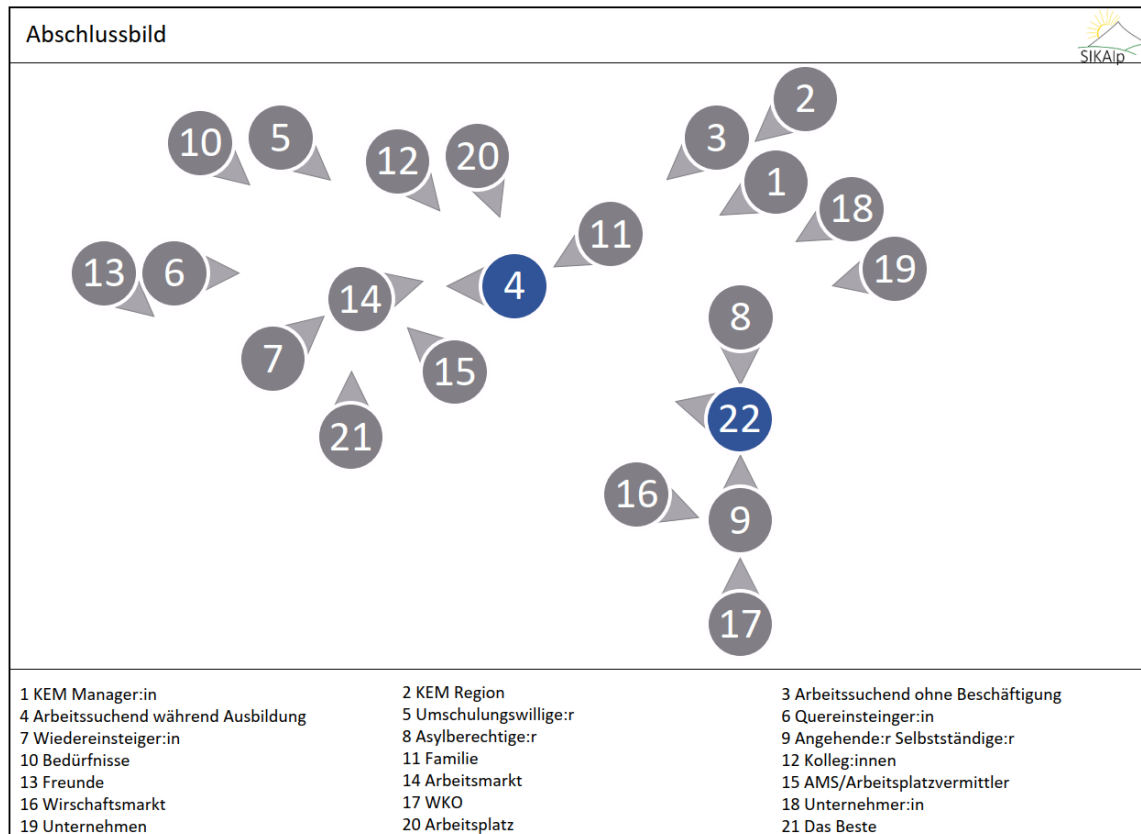
8.4.2.2.5 Schritt 4: Entwicklung nachhaltiger Lösungsansätze und Förderung von Innovation

Im vierten Schritt werden die gesammelten Erkenntnisse und entstandenen Ideen in konkrete, nachhaltige Lösungsstrategien überführt. Ziel ist es, tragfähige Modelle oder Maßnahmen zu entwickeln, die sowohl innovativ als auch anschlussfähig an die realen Kontexte der Beteiligten sind. Dieser Schritt betont die Verankerung von Lösungen im Alltag und die Stärkung einer lernenden, resilienten Haltung im Umgang mit zukünftigen Herausforderungen.

Gegen Ende der Aufstellung zeigt sich ein verändertes Bild: Arbeitssuchende fühlen sich besser unterstützt, zentrale Akteur:innen wie Unternehmen oder AMS haben neue Rollen gefunden. Die Politik wird als potenzielle Verbündete erkannt – wenn auch mit Skepsis. Nachhaltige Lösungsansätze entstehen durch die gestärkte Zusammenarbeit relevanter Systemelemente und eine stärkere Eigenverantwortung der Arbeitssuchenden. Die Hoffnung auf strukturelle Verbesserungen durch Politik und eine lernende, resiliente Haltung im Umgang mit Arbeitsmarktherausforderungen bilden den Abschluss dieses Prozesses. Die Aufstellung mündet in eine dynamischere, solidarischere und praxisnähere Systemkonstellation.

8.4.2.2.6 Abschlussbild

Im Schlussbild wirkte das System insgesamt stimmiger. Der:Die Arbeitssuchende war gut integriert, mit Familie, Politik, AMS und Arbeitsmarkt in Kontakt. Der freie Arbeitsplatz hatte Verbindung zu mehreren Gruppen von Arbeitssuchenden. Politik bemühte sich aktiv um Lösungen. Die WKO zeigte sich gegenüber zukünftigen Selbstständigen als unterstützend. Nur KEM und der:die KEM-Manager:in verharrten weiter in passiven Rollen. Die Gruppen wirkten nicht vollständig gelöst, aber deutlich in Richtung Kooperation verschoben.



8.4.2.3 Reflexion

Die Reflexion machte deutlich, wie stark systemische Dynamiken das Handeln und Empfinden Einzelner beeinflussen. Besonders eindrücklich war die Erkenntnis, dass viele Elemente nicht nur aufeinander warten, sondern auch selbst Impulse setzen müssen. Der:Die Arbeitssuchende nahm durch das Aussprechen seiner:ihrer Belastung eine zentrale Rolle im Veränderungsprozess ein. Viele Rollen spürten anschließend mehr Klarheit, z. B. AMS, WKO oder Unternehmer:innen. Gleichzeitig wurde ersichtlich, dass politische und strukturelle Rahmenbedingungen maßgeblich sind, um die Zusammenarbeit zwischen Arbeitssuchenden, Unternehmen und Organisationen zu verbessern.

8.4.2.4 Essenz

Die Essenz dieser Aufstellung liegt in der Erkenntnis, dass Transformation nur durch wechselseitige Bewegung möglich ist. Arbeitssuchende brauchen mehr als Motivation – sie benötigen klare Strukturen, direkte Ansprache, soziale Einbindung und realistische Perspektiven. Organisationen und Unternehmen sind gefordert, aktiver auf diese Zielgruppen zuzugehen. Es zeigte sich, dass Nähe – im physischen wie im übertragenen Sinne – entscheidend für gelingende Integration in den Arbeitsmarkt ist. „Das Beste“ ist dann erreichbar, wenn Kommunikation, Vertrauen und Unterstützungssysteme im Gleichgewicht sind.

8.4.3 Aufstellung KEM 3 Klimaberufe aus Sicht der Fachkräfte 1

8.4.3.1 Elemente der Aufstellung

Element 1: Schüler:in mit 15 Jahren auf Arbeitsplatzsuche

Element 2: Das Beste für alle Beteiligten

Element 3: Freund:innen

Element 4: Der:Die Unternehmer:in (als Mensch)

Element 5: Unternehmen, das den Arbeitsplatz anbietet

Element 6: Familie

Element 7: Frei verfügbarer Arbeitsplatz/Beruf im Bereich von Klima, Energiewende

Element 8: Frei verfügbarer Arbeitsplatz/Beruf außerhalb von Klima, Energiewende

Element 9: KEM-Manager:in

Element 10: KEM Region

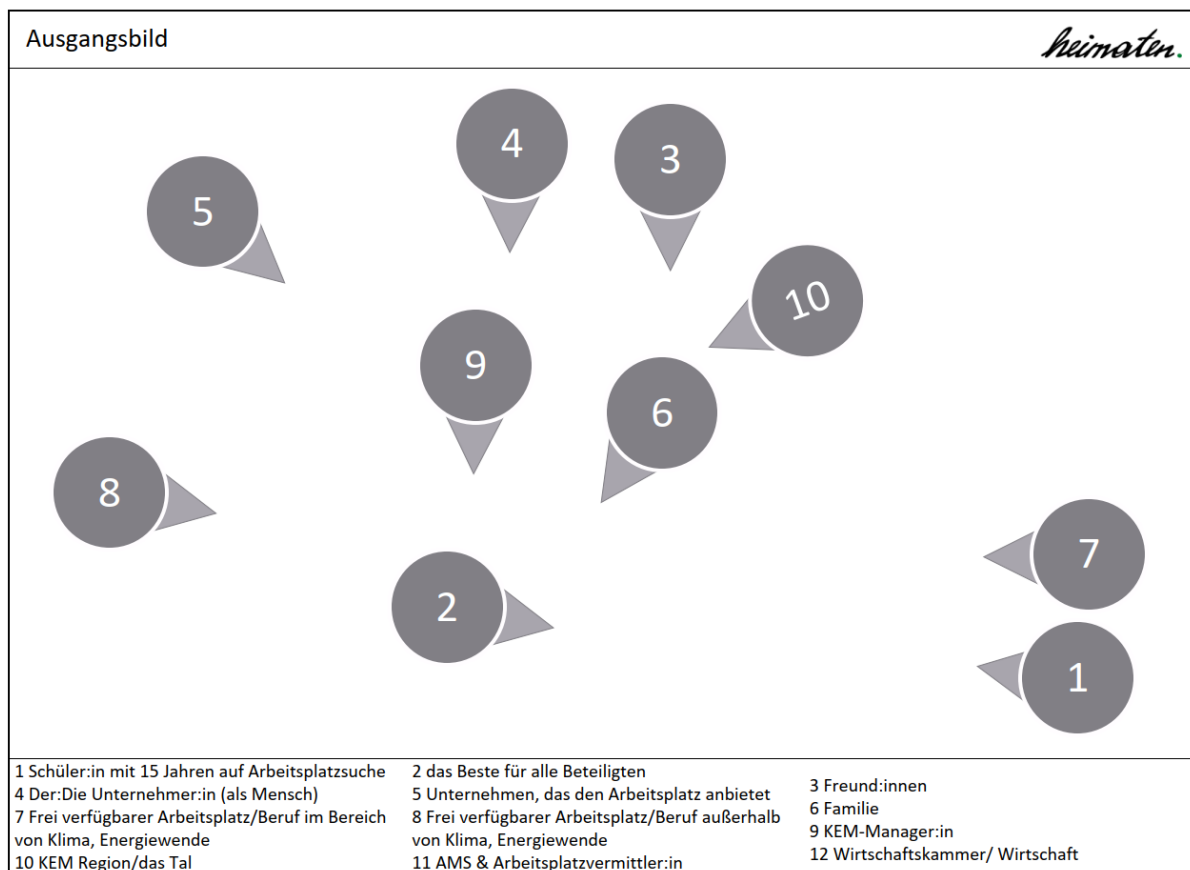
Element 11: AMS, Arbeitsplatzvermittler:in

Element 12: Wirtschaftskammer/ Wirtschaft

8.4.3.2 Prozess

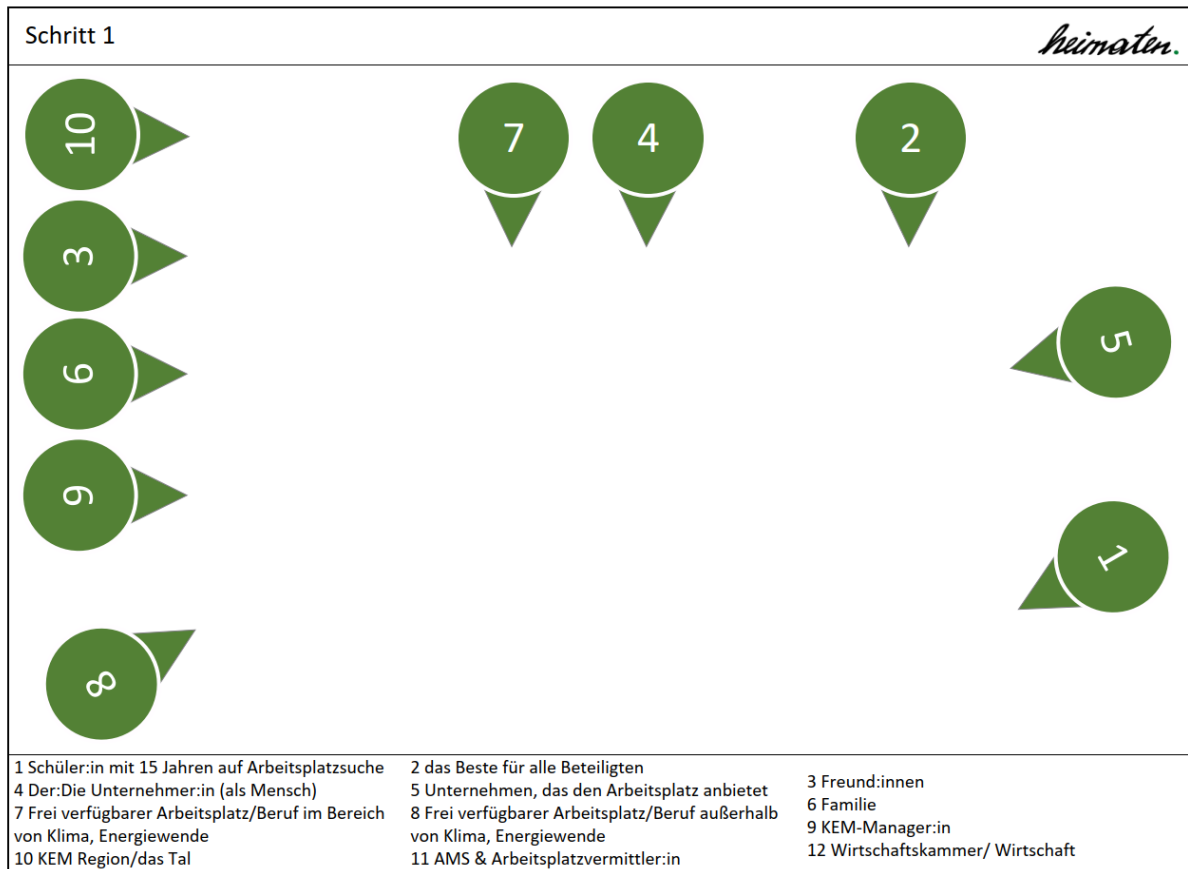
8.4.3.2.1 Ausgangsbild

Element 2 will seinen Einfluss auf die Elemente 1 und 7 nehmen. Element 8 nimmt Abstand zu den anderen Elementen. Element 10 bewegt sich auf Element 6 zu. Element 6 sucht sich einen freien Platz in der Mitte. Element 1 will seinen eigenen Weg finden und sucht sich einen geschützten Platz für sich, mit Abstand zu Element 6. Element 3 stellt sich neben Element 4 und richtet den Blick auf Element 9. Element 5 richtet den Blick auf Element 9 mit der Hoffnung auf Unterstützung.



8.4.3.2.2 Schritt 1: Die Elemente setzen sich

Alle Elemente setzen sich an den Rand des Raumes und verspüren keine Motivation, die Problemstellung zu lösen. Die Aufstellungsleitung ermutigt die Elemente sich zu positionieren.

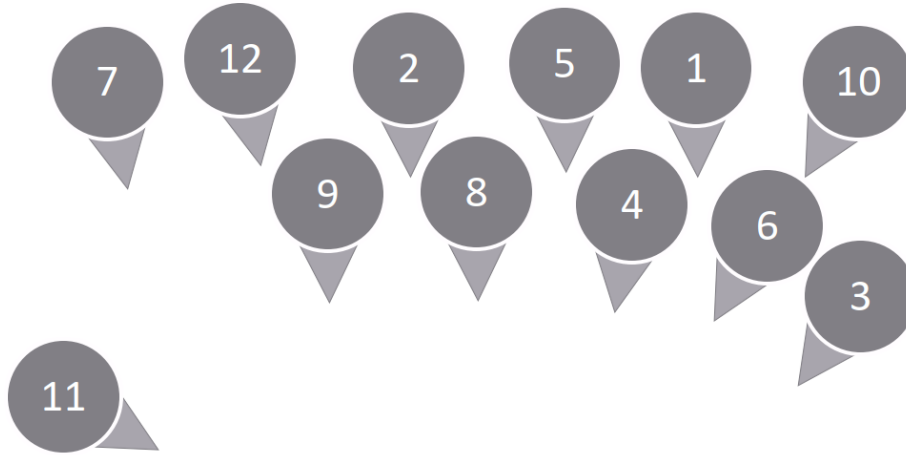


8.4.3.2.3 Schritt 2: Die Elemente positionieren sich neu und Hinzunahme der Element 11 und 12

Element 12 kommt dazu und stellt sich mit Blick auf Element 9 neben Element 7. Die Elemente, 9, 8, 4, 6 und 3 positionieren sich in der ersten Reihe mittig und haben die gleiche Blickrichtung. Die Elemente 7, 12, 2, 5, 1, und 10 stehen mittig hinter der ersten Reihe, sie stehen nebeneinander und blicken auf die Elemente vor ihnen. Element 11 kommt hinzu, positioniert sich leicht abseits und ist für alle sichtbar. Element 7 ist von Element 8 durch Element 3 und Element 9 getrennt. Element 10 fühlt sich am Rand und will stärker in die Runde kommen.

Schritt 2

heimaten.



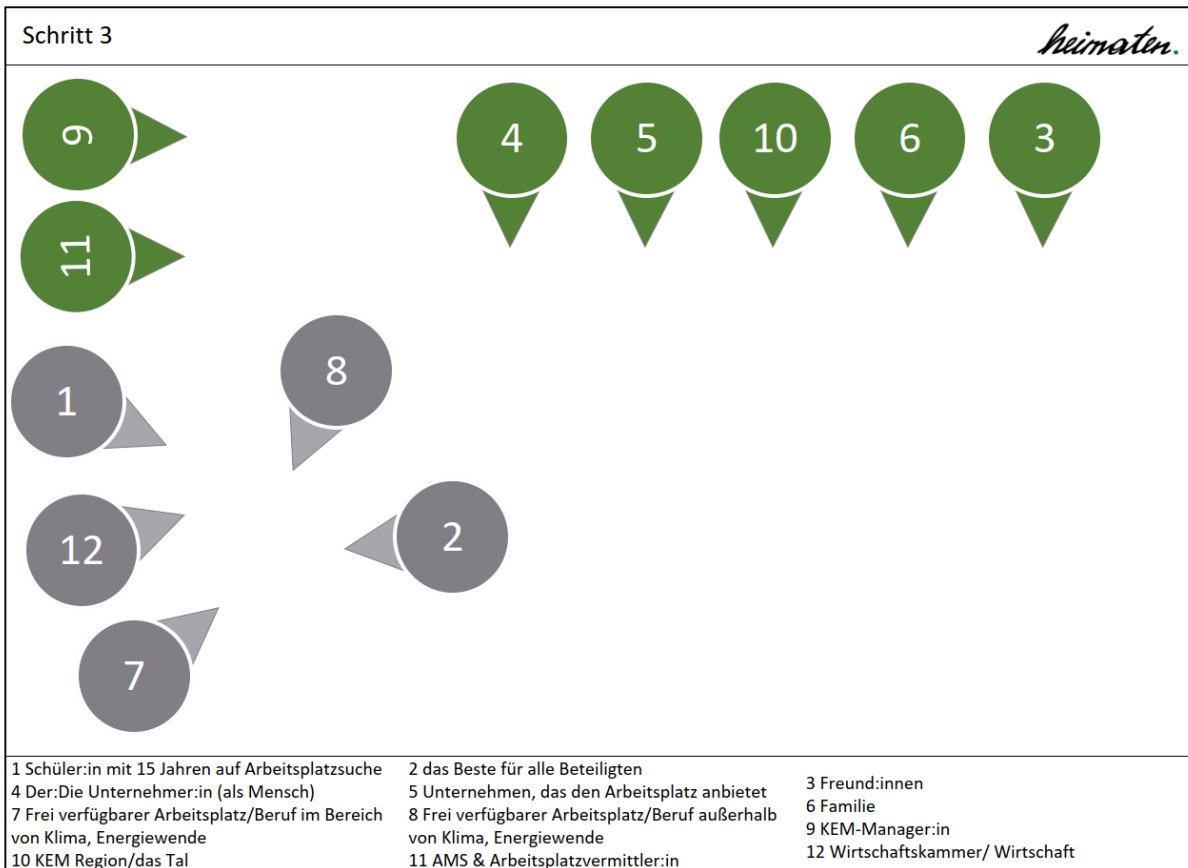
1 Schüler:in mit 15 Jahren auf Arbeitsplatzsuche
4 Der:Die Unternehmer:in (als Mensch)
7 Frei verfügbarer Arbeitsplatz/Beruf im Bereich von Klima, Energiewende
10 KEM Region/das Tal

2 das Beste für alle Beteiligten
5 Unternehmen, das den Arbeitsplatz anbietet
8 Frei verfügbarer Arbeitsplatz/Beruf außerhalb von Klima, Energiewende
11 AMS & Arbeitsplatzvermittler:in

3 Freund:innen
6 Familie
9 KEM-Manager:in
12 Wirtschaftskammer/ Wirtschaft

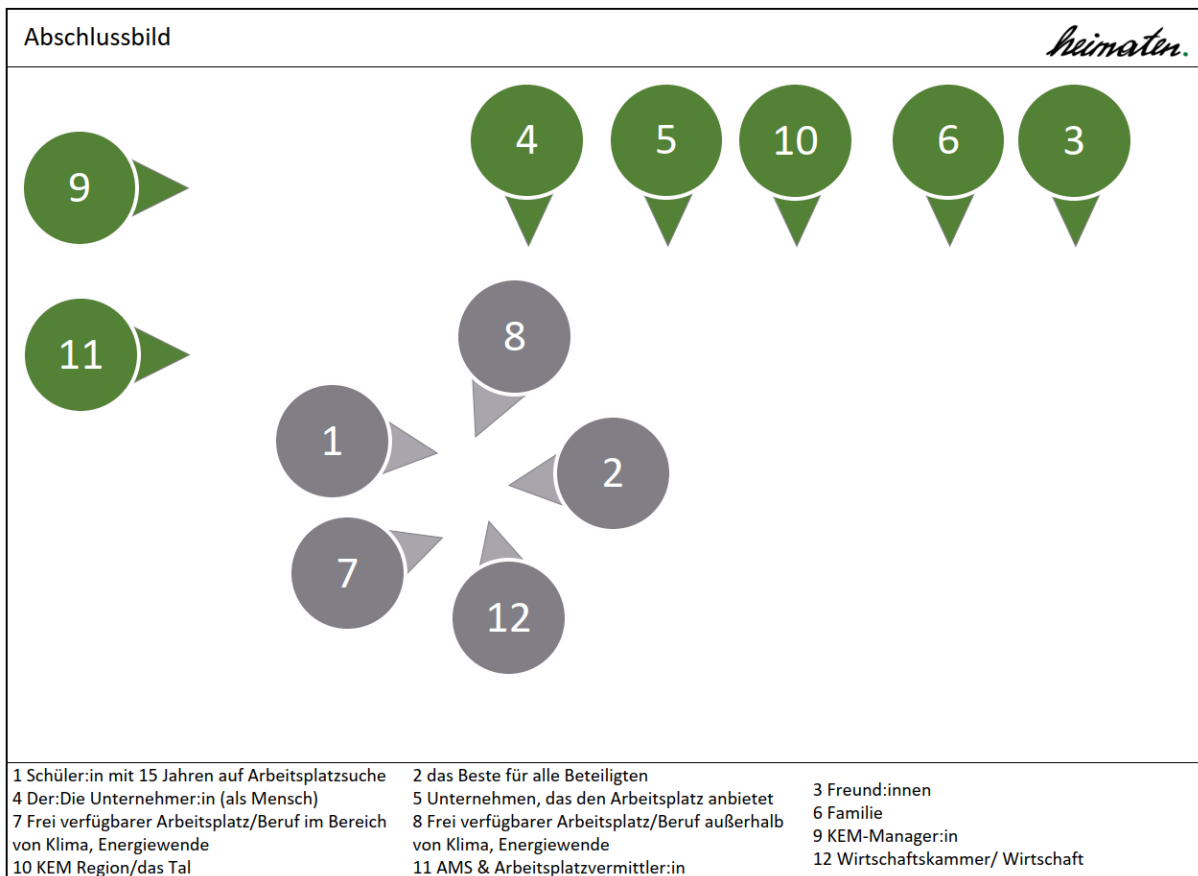
8.4.3.2.4 Schritt 3: Die Elemente positionieren sich neu

Element 1 empfindet Element 8 cooler als Element 7. Die Elemente 8 und 2 interessieren sich für die Elemente 1, 12 und 7. Sie bewegen sie aufeinander zu, brauchen einander. Die Elemente 11 und 9 sitzen außerhalb und fühlen keine Zugehörigkeit. Die Elemente 4, 5, 10, 6 und 3 sitzen ebenfalls und fühlen sich nicht eingeordnet. Bei einer Bewertung der persönlichen Stärke und des Wohlbefindens auf einer Skala von 1 bis 10 wertet das Element 8 mit 8, das Element 1 mit 8, das Element 7 mit 2 (entwickelt sich zu 8, wenn das Element 1 zu den Elementen 12 und 7 geht), das Element 12 mit 10 und das Element 2 mit 8.



8.4.3.2.5 Abschlussbild

Element 12 ist in im Zentrum, sehr wichtig, voller Energie, alles dreht sich um Element 12. Element 7 findet, dass die Elemente 12 und 1 wichtig sind. Element 12 kommt näher zu Element 7. Element 2 findet gut, dass Element 1 jetzt weiß wo man Arbeit finden kann. Am Ende bewegen sich diese Elemente kreisförmig aufeinander zu. Die anderen Elemente sitzen, sie werden nicht mehr gebraucht.



8.4.3.3 Reflexion

In der gemeinsamen Reflexion zeigt sich:

- Den 15-jährigen Schüler:innen wurde aufgezeigt, wo sie Arbeit finden bzw. an wen sie sich wenden können.
- Den 15-jährigen Schüler:innen war zuerst nicht klar, wie wichtig die Familie und Freund:innen als unterstützende Kraft sind.
- Die 15-jährigen Schüler:innen interessiert das Thema Klima/Klimawandel nicht, sie wollen damit nichts zu tun haben.
- Berufsbilder müssen sich ändern, der Bereich Klima/Klimawandel wird wichtiger.
- Für Unternehmen ist es wichtig, dass sie mit Hilfe des AMS und der Wirtschaftskammer an die Arbeitssuchenden kommen
- Geld ist größter Motivator für die 15-jährigen Schüler:innen.
- Klimakleber werden von den 15-jährigen Schüler:innen als störend empfunden. Ihre Aktionen werden von den Schüler:innen nicht mitgetragen und negativ beurteilt.
- Personen in Berufen im Bereich von Klima und Energiewende sind auch außerhalb des Stubaitals unterwegs.

- Die Spannungsfelder zwischen traditionellen Berufsfeldern und Klimaberufen sind sichtbar geworden.
- Netzwerke sind für die Gewinnung von Fachkräften wichtig. Die Wirtschaftskammer hilft in der Vernetzung.
- Vorgefertigte Meinungen, insbesondere des Elternhauses, werden von den 15-jährigen Schüler:innen wiedergegeben und prägen das Bild des Berufsfeldes.
- Unternehmer:innen wollen keine „schweren“ Entscheidungen hin zu einem grundsätzlichen Unternehmenswandel Richtung Klimawandel treffen.
- Für die nicht klimafreundlichen Berufe ist es schwierig mit der Wirtschaftskammer und der Wirtschaft mitzugehen. Für den:die Unternehmer:in und der:die 15-jährige:n Schüler:in ist es leichter.
- Für den:die KEM-Manager:in ist es leicht herauszufinden, wo es was braucht, dass alle wissen wohin sie sich wenden müssen. Wichtig ist es, die Klimaberufe in die Region Stubai zu bringen und etwas zu bewegen.
- Für die KEM Region/das Tal ist klar, dass es alle braucht, damit es funktioniert.

8.4.3.4 Essenz

Die Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten ist wesentlich. Familie und Freunde spielen bei den - Schüler:innen eine wichtige Rolle.

8.4.4 Aufstellung KEM 3 Klimaberufe aus Sicht der Fachkräfte 2

8.4.4.1 Elemente der Aufstellung

Element 1: Schüler:in mit 15 Jahren auf Arbeitsplatzsuche

Element 2: Das Beste für alle Beteiligten

Element 3: Wirtschaftskammer, Wirtschaft

Element 4: Unternehmen, das den Arbeitsplatz anbietet

Element 5: Familie

Element 6: Frei verfügbarer Arbeitsplatz im Bereich Klima, Energiewende

Element 7: Frei verfügbarer Arbeitsplatz außerhalb von Klima, Energiewende

Element 8: Freund:innen

Element 9: KEM Region/ das Tal

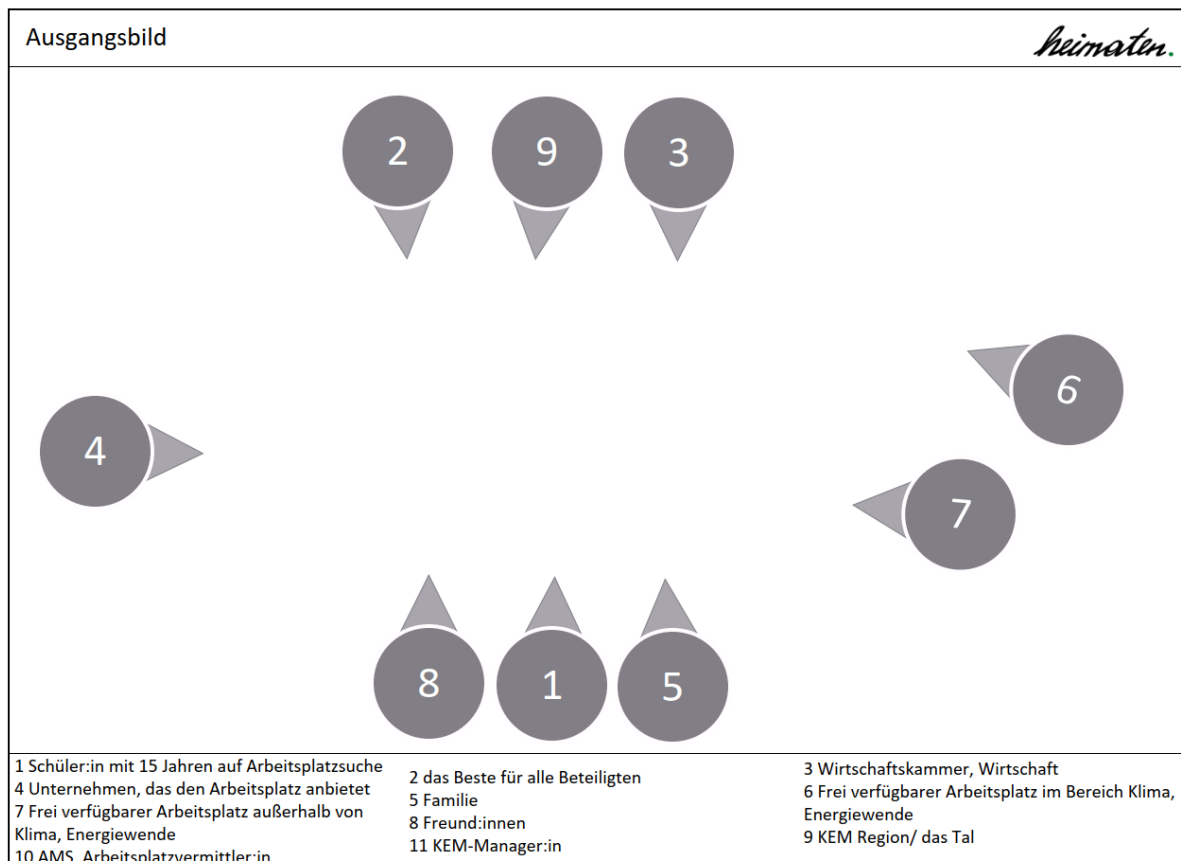
Element 10: AMS, Arbeitsplatzvermittler:in

Element 11: KEM-Manager:in

8.4.4.2 Prozess

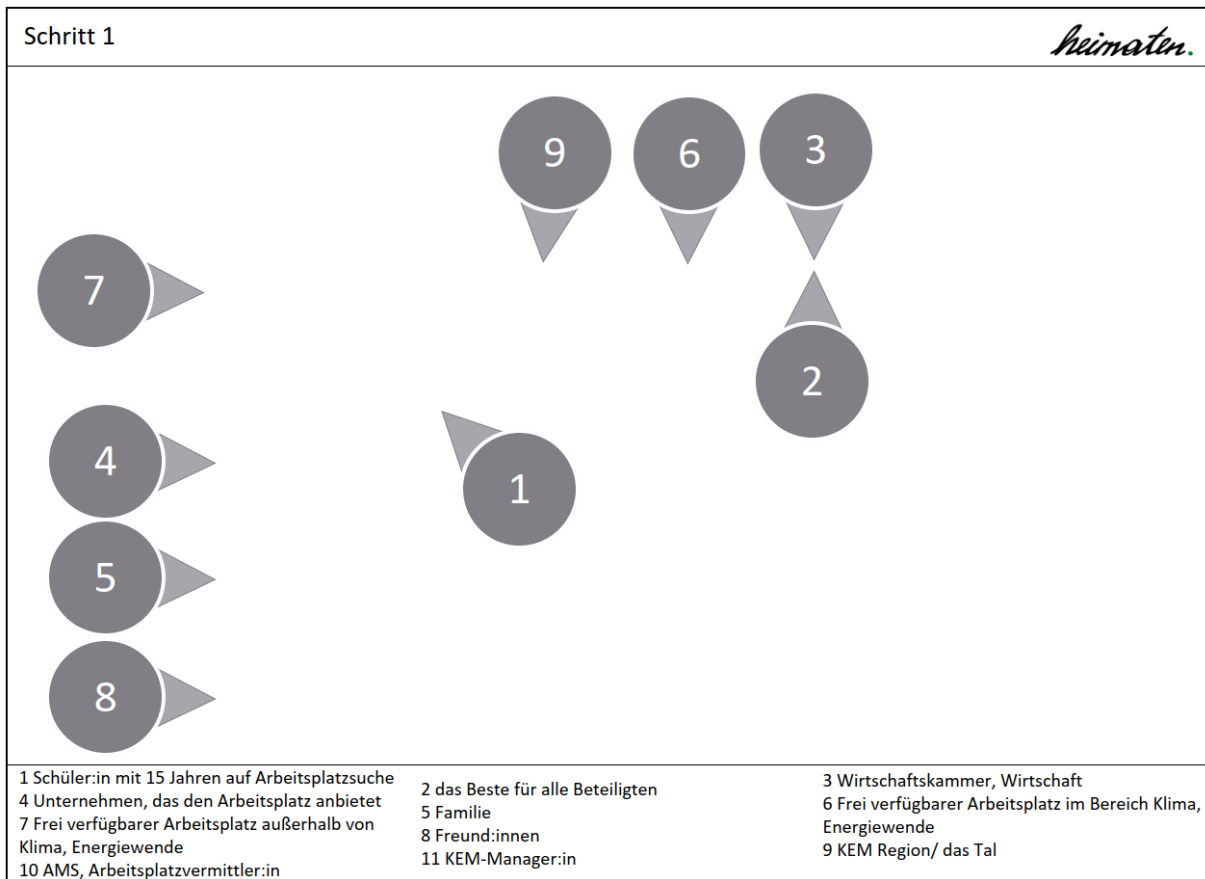
8.4.4.2.1 Ausgangsbild

Element 4 will auf Element 7 zugehen, Element 6 wird von beiden Elementen abgelehnt. Element 6 geht auf die Elemente 9 und 3 zu. Element 1 steht zwischen den Elementen 5 und 8. Diese 3 Elemente richten den Blick auf die gegenüberliegenden Elemente 2, 9 und 3.



8.4.4.2.2 Schritt 1: Die Elemente ordnen sich neu

Element 1 positioniert sich in der Mitte, hat einen guten Stand und fühlt sich wichtig. Element 2 geht zu Element 3, Element 3 fühlt sich dadurch wohler. Element 1 blickt Richtung Element 7, gemeinsam mit Element 4 wollen sie mehr Anreize für die Berufswahl, beispielsweise gratis Führerschein, anbieten. Element 6 will zu Element 1 gehen und hat die Idee, einen gemeinsamen Auftritt mit den Elementen 4 und 7 zu planen. Element 4 will die Distanz zu Element 6, weil es keine vegane Küche will und E-Autos als nicht sinnvoll ansieht, die Entwicklung des Klimas schränkt Handlungsspielräume ein. Die Elemente 8 und 5 stehen dicht nebeneinander. Element 1 findet mehr Auswahl besser und fühlt sich daher wohler. Element 9 will zu Element 1. Für Element 7 ist es wichtig die Tradition und den Bestand beizubehalten, neue Produkte hinzuzufügen, sind ok. Element 9 ist unsicher und fühlt sich nicht stark.

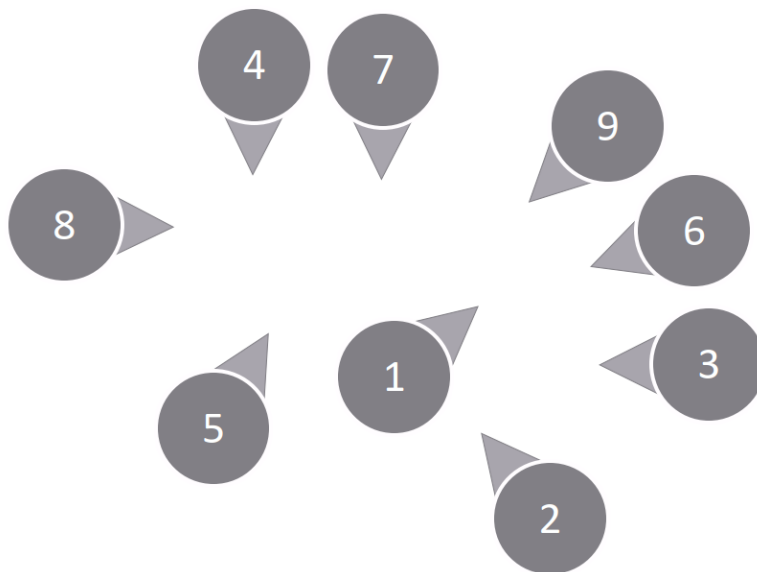


8.4.4.2.3 Schritt 2: Die Elemente bewegen sich aufeinander zu

Alle Elemente bewegen sich aufeinander zu. Element 2 löst sich von Element 3 und blickt auf Element 1. Element 1 wendet sich an die Elemente 9, 6 und 3 und fühlt sich dadurch wohler. Die Elemente 4 und 7 fühlen sich zusammen am besten. Element 5 würde in die Mitte wollen um Element 1 zu unterstützen. Element 8 will wie Element 5 in die Mitte zu Element 1, um unterstützend zur Seite zu stehen.

Schritt 2

heimaten.



1 Schüler:in mit 15 Jahren auf Arbeitsplatzsuche
4 Unternehmen, das den Arbeitsplatz anbietet
7 Frei verfügbarer Arbeitsplatz außerhalb von
Klima, Energiewende
10 AMS, Arbeitsplatzvermittler:in

2 das Beste für alle Beteiligten
5 Familie
8 Freund:innen
11 KEM-Manager:in

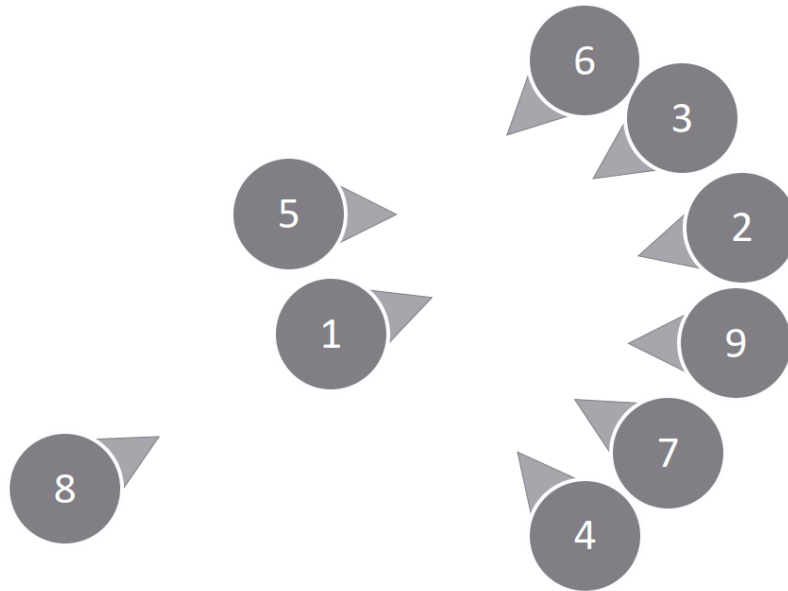
3 Wirtschaftskammer, Wirtschaft
6 Frei verfügbarer Arbeitsplatz im Bereich Klima,
Energiewende
9 KEM Region/ das Tal

8.4.4.2.4 Schritt 3: Die Elemente positionieren sich neu

Element 8 findet gut, dass Element 1 die angebotene Unterstützung von Element 5 angenommen hat. Element 1 fühlt sich durch den Blick auf die restlichen Elemente und die damit entstehende große Auswahl besser. Die Elemente 4, 7, 9, 2, 3 und 6 richten sich gemeinsam an Element 1 und bilden dadurch ein vielfältiges Angebot. Das Element 6 ist ein treibender Faktor. Element 9 fühlt sich unsicher zwischen den Elementen 2 und 7.

Schritt 3

heimaten.



1 Schüler:in mit 15 Jahren auf Arbeitsplatzsuche
4 Unternehmen, das den Arbeitsplatz anbietet
7 Frei verfügbarer Arbeitsplatz außerhalb von
Klima, Energiewende
10 AMS, Arbeitsplatzvermittler:in

2 das Beste für alle Beteiligten
5 Familie
8 Freund:innen
11 KEM-Manager:in

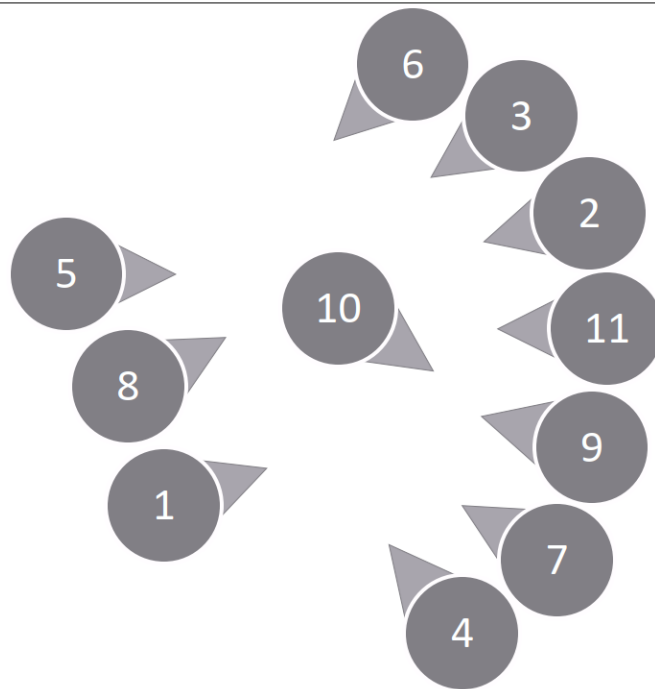
3 Wirtschaftskammer, Wirtschaft
6 Frei verfügbarer Arbeitsplatz im Bereich Klima,
Energiewende
9 KEM Region/ das Tal

8.4.4.2.5 Schritt 4: Die Elemente 10 und 11 kommen hinzu

Element 1 wendet sich mit der Unterstützung der Elemente 5 und 8 an das Element 10, welches neu hinzugekommen ist, und die Elemente 6, 3, 2, 11, 9, 7 und 4 auffordert sich zusammenzufinden um die besten Angebote zu bieten. Element 11 ist ebenfalls neu hinzugekommen und empfindet die Zusammenarbeit mit Element 9 als entscheidend.

Schritt 4

heimaten.



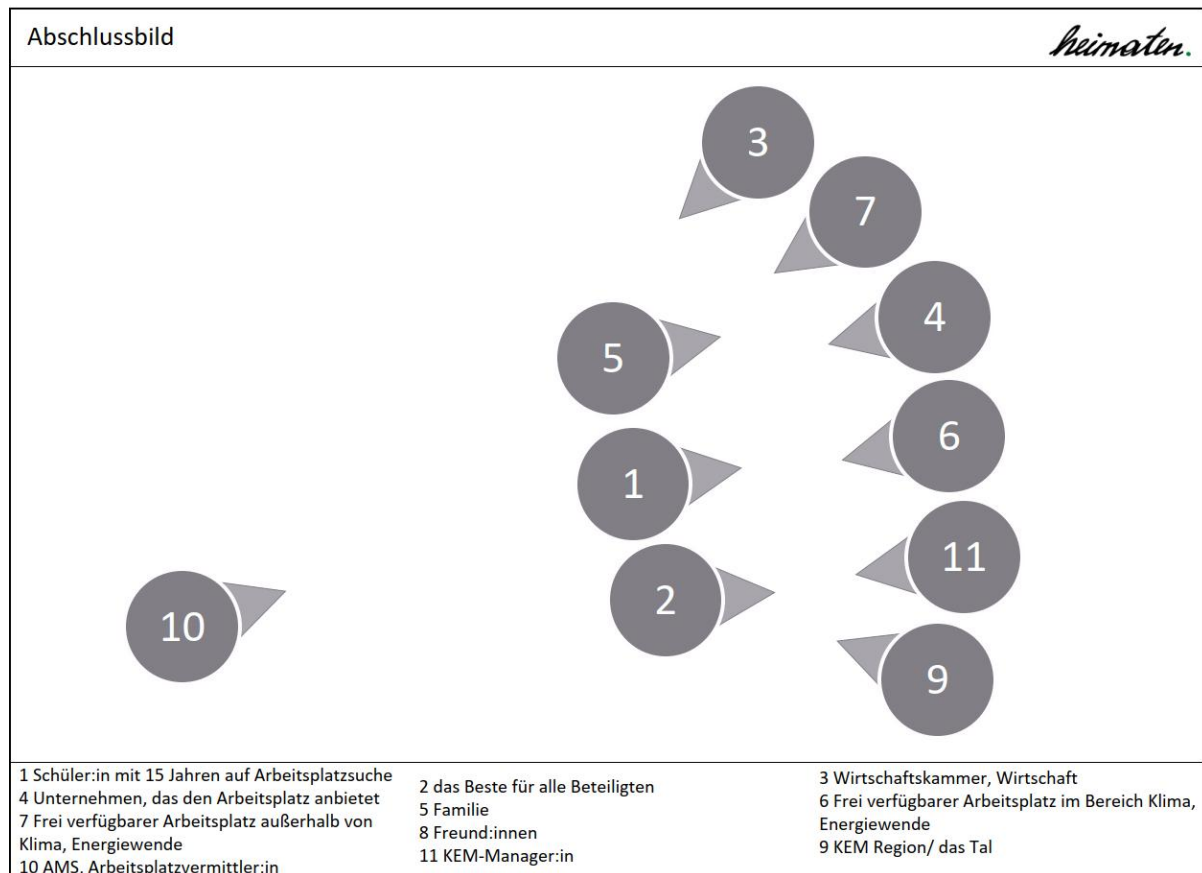
1 Schüler:in mit 15 Jahren auf Arbeitsplatzsuche
4 Unternehmen, das den Arbeitsplatz anbietet
7 Frei verfügbarer Arbeitsplatz außerhalb von
Klima, Energiewende
10 AMS, Arbeitsplatzvermittler:in

2 das Beste für alle Beteiligten
5 Familie
8 Freund:innen
11 KEM-Manager:in

3 Wirtschaftskammer, Wirtschaft
6 Frei verfügbarer Arbeitsplatz im Bereich Klima,
Energiewende
9 KEM Region/ das Tal

8.4.4.2.6 Abschlussbild

Die Aufgabe von Element 10 ist erfüllt, daher begibt es sich nach außen, da es nicht mehr gebraucht wird. Die Arbeit war für Element 10 zu Beginn belastend, es ist nun froh, dass Element 1 eine gute Wahl getroffen hat. Element 7 findet gut, dass Element 1 den richtigen Job gefunden hat. Weiters findet Element 7 die Kooperation zwischen den Elementen 4 und 6 sehr gut. Die Elemente 3 und 4 bieten gemeinsam Angebote und Lösungen an, sie bewerten die Zusammenarbeit als positiv. Element 6 hat gut gefallen, dass Element 7 in derselben Reihe steht und sie somit näher zusammengekommen sind. Element 4 ist erleichtert, Arbeiter gefunden zu haben und beide Bereiche vereinen zu können, dies ist eine Bereicherung für die Elemente 1 und 4. Die Elemente 5 und 8 sehen sich als Unterstützer bei der Entscheidung. Für Element 11 ist eine gute Vereinbarkeit beider Berufssparten wichtig.



8.4.4.3 Reflexion

In der gemeinsamen Reflexion zeigt sich:

- Das allgemein Beste ist das Miteinander aller Akteure:innen.
- 15-jährige Schüler:innen suchen das perfekte Unternehmen mit dem sie sich identifizieren können und welches Innovation und Tradition verbindet.
- Das soziale Umfeld ist erfreut über die getroffene Entscheidung des:der 15 jährigen Schüler:in. Es bietet Unterstützung für die Schüler:innen an.
- Das AMS ist bemüht, das Beste für die Arbeitssuchenden zu finden, die Haltung gegenüber Klimaberufen ist neutral.
- Es besteht eine Angst vor Veränderung. Wichtig ist, die Chancen zu sehen und hervorzuheben.
- Das Unternehmen kann beides anbieten, Tradition und Innovation (=Klimawandel). Das Unternehmen ist froh über Aufträge und kann sich vorstellen, Klimaberufe und Berufe außerhalb des Klimas zusammen zu führen, so wird es attraktiver für Schüler:innen.
- Für den Arbeitsplatz im Bereich Klima und Energiewende ist die Verbindung von Tradition und Innovation (=Klimawandel) wichtig. Tradition und Innovation (=Klimawandel) sollen ein gemeinsames Team bilden.

- Für das AMS war der Prozess belastend. Nach der Entscheidung des:der Schüler:in konnte es sich selbst zurück nehmen.
- Das Ziel der Wirtschaftskammer ist die Unternehmen zusammenzuführen, Tradition ist wichtig und gut. Klima wird als Veränderung wahrgenommen, die mit der Tradition nicht vereinbar ist, was als nicht gut empfunden wird.
- Der:Die KEM-Manager:in will Altes und Neues (=Klimawandel) verbinden.
- Die Region ist glücklich über den:die KEM-Manager:in.
- Für den:die KEM-Manager:in ist Offenheit gegenüber dem Neuen das Wichtigste.
- Der Arbeitsplatz außerhalb von Klima und Energiewende ist interessant für die Schüler:innen, da alles bereits vorhanden ist, im Bereich Klimawandel besteht Unsicherheit.
- Klimakleber werden als negativ empfunden, ihre Aktionen werden als übertrieben und zu „brutal“ wahrgenommen. Sie regen nur auf und schaffen aber keine konkreten Ergebnisse.

8.4.4.4 Essenz

- Gemeinsam und im Miteinander kann ein gutes Ergebnis erreicht werden.
- Betriebe sollen Klimaberufe und Berufe außerhalb des Klimas miteinander vereinen.
- Es soll nicht nur beobachtet werden, sondern aktiv nach Lösungen gesucht werden.
- Der:Die KEM-Manager:in soll Unterstützung, Sicherheit und Rückendeckung bieten.
- Zur Verbindung von Tradition und Innovation (Klimawandel) ist es wichtig, das Vereinsleben zusammen zu führen und den Blick der Unternehmer:in zu öffnen.

8.4.5 Aufstellung KEM 4 Klimaberufe aus Sicht der Fachkräfte

8.4.5.1 Elemente der Aufstellung

Element 1: Schüler:in mit 15 Jahren auf Arbeitsplatzsuche

Element 2: Freund:innen

Element 3: Arbeitsplatz außerhalb Klima/Energiewende

Element 4: Familie

Element 5: Arbeitsplatz im Bereich Klima/Energiewende

Element 6: Unternehmen, das den Arbeitsplatz anbietet

Element 7: Der:Die Unternehmer:in (als Mensch)

Element 8: Wirtschaftslage

Element 9: KEM Region/das Tal

Element 10: KEM-Manager:in

Element 11: Politik

Element 12: Wirtschaftskammer

Element 13: AMS & Arbeitsplatzvermittler:in

Element 14: Das Beste für alle Beteiligten

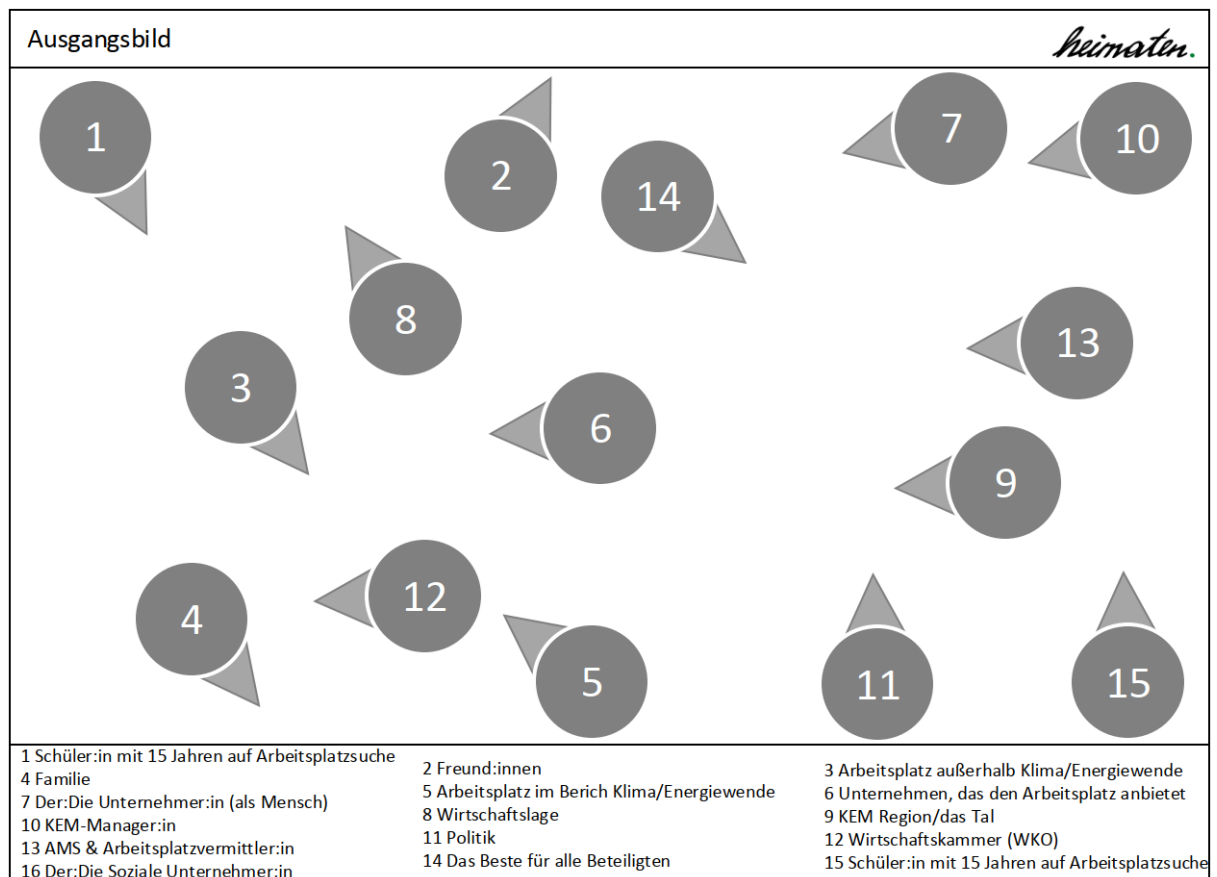
Element 15: Schüler:in mit 15 Jahren auf Arbeitsplatzsuche

Element 16: Der:Die soziale Unternehmer:in

8.4.5.2 Prozess

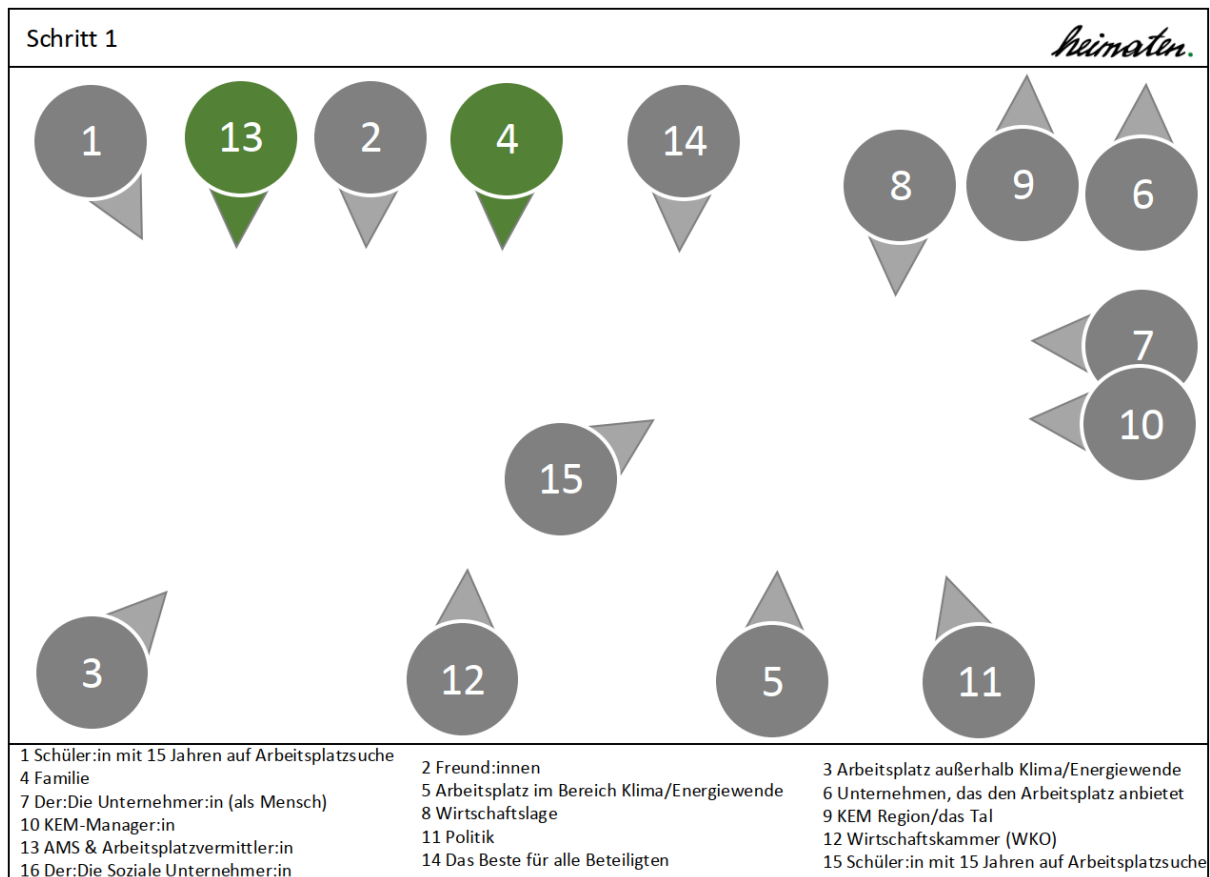
8.4.5.2.1 Ausgangsbild

Es besteht ein Durcheinander zwischen den verschiedenen Elementen. Die Atmosphäre ist nicht unangenehm bei einer leichten Anspannung ob der ungewöhnlichen Situation. Einzelne Elemente haben die gleiche Blickrichtung, es werden jedoch keine Untergruppen sichtbar. Auffällig ist, dass die Elemente 15 und 2 weit auseinander sind.



8.4.5.2.2 Schritt 1: Den stärksten Platz im Raum finden

Die Elemente ordnen sich neu, entlang der Außenwände schauen die überwiegenden Elemente in den Raum, lediglich die Elemente 9 und 6 wenden sich von der Situation ab. Im Gegensatz dazu orientiert sich das Element 7 zu Element 15. Element 15 ist in der Mitte des Raumes auf der Suche nach dem richtigen Platz. Für Element 1 ist die Situation stressig, deshalb hat es sich ins Eck zurückgezogen. Das Element 13 sitzt am Boden, da die Situation sehr anstrengend ist. Wichtig ist, dass das Element 13 in der Nähe der Elemente 1, 2 und 15 ist. Element 10 hat alles im Blick und sucht Schutz. Element 11 will gute Wahlergebnisse und hat alles im Blick. Element 14 fühlt sich auf einer Scala von 1-10 der Stärke bei 7.

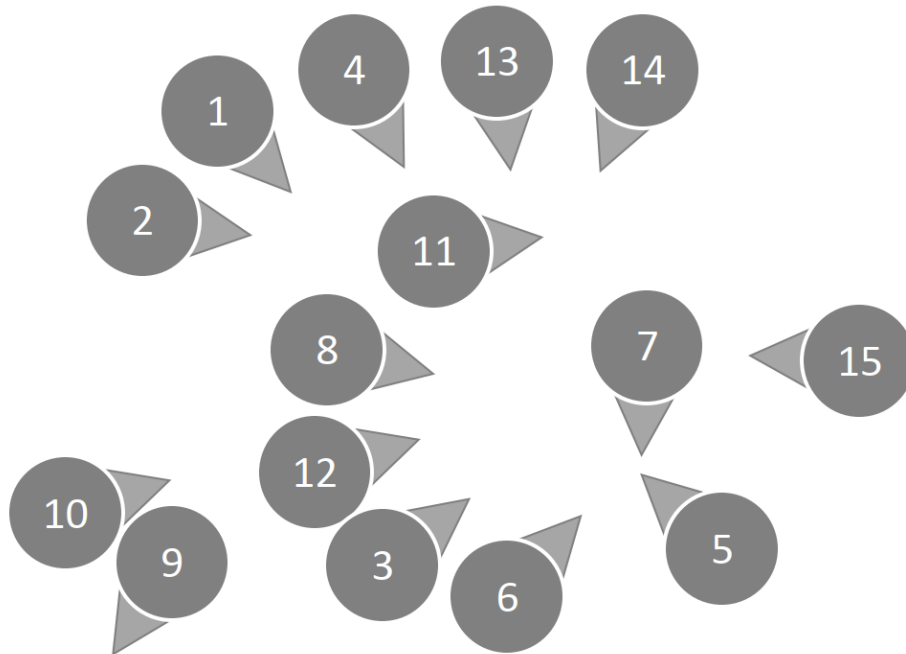


8.4.5.2.3 Schritt 2: Die Elemente ordnen sich neu

Element 1 braucht alles, wichtig ist aktiv zu sein. Element 15 steht bei den Elementen 5 und 7. Element 11 steht in der Mitte, da es wichtig für alle ist, ebenso Element 8. Element 14 fühlt sich gestärkt, da es mehr in der Mitte ist und näher am Geschehen. Element 9 sieht nach außen, da das Geschehen keine Gefahr für dieses darstellt. Element 10 steht hinter Element 9. Element 10 ist für Element 11 wichtig, damit es sieht was bei Element 9 los ist. Element 11 wünscht sich von Element 10, dass es gut auf alle aufpasst und alle arbeiten lässt. Element 1 ist in Bewegung, wandert zu Element 13 und geht dann zu Element 6. Element 1 fühlt sich stark, da es über Element 13 einen Klimaberuf gefunden hat. Element 7 ist nervös, da neue Arbeitsplätze am Markt sind. Element 7 sollte für die Elemente 1 und 15 verantwortlich sein. Die Elemente 1 und 15 helfen Element 7 erfolgreich zu sein. Element 6 übernimmt die Verantwortung, jedoch gefährdet Element 7 den Ruf von Element 6.

Schritt 2

Heimaten.



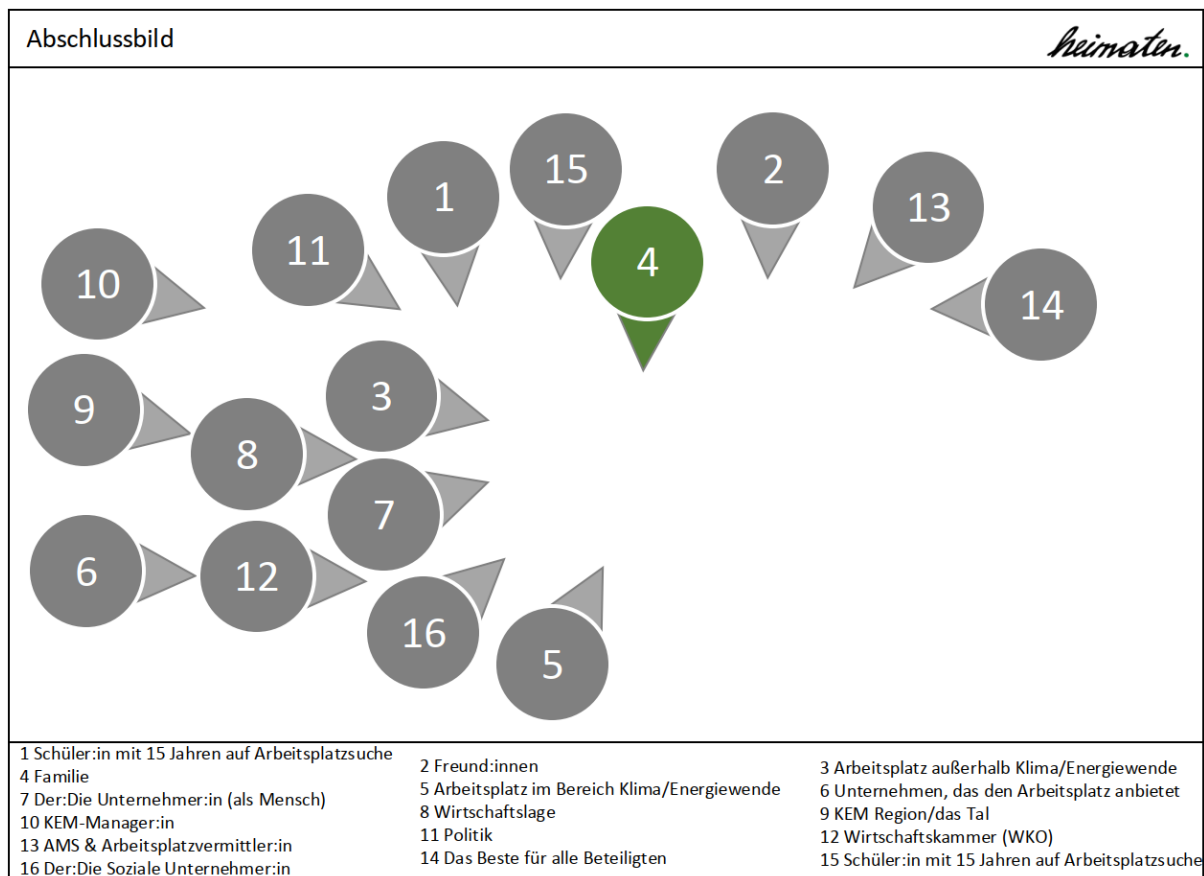
1 Schüler:in mit 15 Jahren auf Arbeitsplatzsuche
4 Familie
7 Der:Die Unternehmer:in (als Mensch)
10 KEM-Manager:in
13 AMS & Arbeitsplatzvermittler:in
16 Der:Die Soziale Unternehmer:in

2 Freund:innen
5 Arbeitsplatz im Bereich Klima/Energiewende
8 Wirtschaftslage
11 Politik
14 Das Beste für alle Beteiligten

3 Arbeitsplatz außerhalb Klima/Energiewende
6 Unternehmen, das den Arbeitsplatz anbietet
9 KEM Region/das Tal
12 Wirtschaftskammer (WKO)
15 Schüler:in mit 15 Jahren auf Arbeitsplatzsuche

8.4.5.2.4 Abschlussbild: Der Die Soziale Unternehmer:in kommt dazu

Es entsteht eine Diskussion über die Attraktivität der unterschiedlichen Unternehmertypen (Elemente 7 und 16). Aus Sicht von Element 6 soll Element 7 sich wandeln bzw. verschwinden, da Element 7 schlecht für es ist. Dafür erscheint das neue Element 16 wesentlich attraktiver. Element 7 spricht gegen die Elemente 1 und 15, da diese zu wenig Leistung erbringen würden. Die Elemente 1 und 15 wenden sich dem neuen Element 16 zu. Element 15 geht zu Element 4 und ist in der Nähe von Element 2. Die eigene Energie ist hoch. Die Elemente 4 und 2 freuen sich sehr, wenn das Element 1 Arbeit hat. Wichtig für die Elemente 1 und 15 ist, der Bezug zu den Elementen 4 und 2 sowie Freizeit und eine Wohnmöglichkeit im Tal. Die Elemente 1 und 15 fühlen sich stark und nähern sich auch Element 7 und 16 an. Wichtig für die Elemente 1 und 15 ist Abwechslung im Beruf und ein Unternehmen welches mehr Lohn zahlen kann. Element 14 fühlt sich auf einer Scala von 1-10 auf 9. Lediglich Element 9 sollte stärker nach vorne kommen.



8.4.5.3 Reflexion

In der gemeinsamen Reflexion zeigt sich:

- Durch die neu gefundene Arbeit ist die Zufriedenheit bei den Schüler:innen gestiegen. Die Zufriedenheit für die Schüler:innen ergibt sich auch aus der Unterstützung von Familie und Freunden.
- Ein sozial eingestelltes Unternehmen als Arbeitgeber wird als wichtig empfunden.
- AMS soll begleiten und die verschiedenen Möglichkeiten aufzeigen
- Für die KEM-Region sind wichtig: alle Unternehmen finden Lehrlinge, gute Gemeinschaft, finanzielle Stärke bei den Firmen, gute Stimmung im Tal, die Firmen unterstützen, Projekte im Bereich Klima und Energie werden umgesetzt, Bevölkerung und Bürgermeister unterstützen die Arbeit.
- Für Unternehmer:in sind die Lehrlinge als nicht angenehm empfunden worden
- Positive Entwicklung der Wirtschaftslage durch Klimaberufe.
- Schüler:innen sind zufrieden solange das Geld passt, jedoch wird der soziale Chef bevorzugt.
- Die Teilnehmer:innen waren mit der Aufstellungsarbeit sehr zufrieden. Haben sich manchmal gut bzw. auch schlecht gefühlt.

8.4.5.4 Essenz

- Andere Sichtweisen werden sichtbar, das hilft für die persönliche Klärung der Berufsfrage.
- Klarheit über die wesentlichen Themen im Gespräch mit dem:der potentiellen Arbeitgeber:in ist für Schüler:innen wichtig.
- Die Friday for future Bewegung wird als negativ eingestuft.

8.5 Ausgangslage Aufstellungen Klimaberufe auch Sicht der Unternehmen

Im Rahmen der systemischen Aufstellungen wurde das Anliegen behandelt, wie Unternehmen innerhalb der Klima- und Energie-Modellregion (KEM) ihren Bedarf an Arbeitskräften besser sichtbar machen und aktiv kommunizieren können. Ausgangspunkt war die Feststellung einer hohen Dunkelziffer nicht kommunizierter freier Stellen, die weder über das AMS noch über klassische, kostenpflichtige Medien bekannt gemacht werden. Daraus ergibt sich die zentrale Fragestellung: „Was können Unternehmen tun, um ihren Arbeitskräftebedarf aktiv zu kommunizieren und entsprechende Arbeitskräfte zu finden?“

8.6 Ziele Aufstellungen Klimaberufe aus Sicht der Unternehmen

Bei Unternehmen soll das Interesse an Klimaberufen geweckt werden. Hierfür sollen Lösungen für die KEM Region aufgezeigt werden. Dies soll auch Lösungen für die Unternehmen umfassen, um qualifizierte Arbeits-/Fachkräfte in den Regionen bzw. im Unternehmen aus- und weiterzubilden, generell zu halten und/oder anzuziehen.

Gleichzeitig bedarf es der Klärung und Stärkung der Rolle der KEM-Manager:innen für diesen neuen herausfordernden Themenbereich.

8.7 Beschreibung der Aufstellungen Klimaberufe aus Sicht der Unternehmen

8.7.1 Aufstellung KEM 1 Klimaberufe aus Sicht der Unternehmen

8.7.1.1 Elemente der Aufstellung

Element 1: KEM-Manager

Element 2: Unternehmer:in

Element 3: Unternehmen mit freiem Arbeitsplatz

Element 4: Arbeitsmarkt

Element 5: Wirtschaftsmarkt

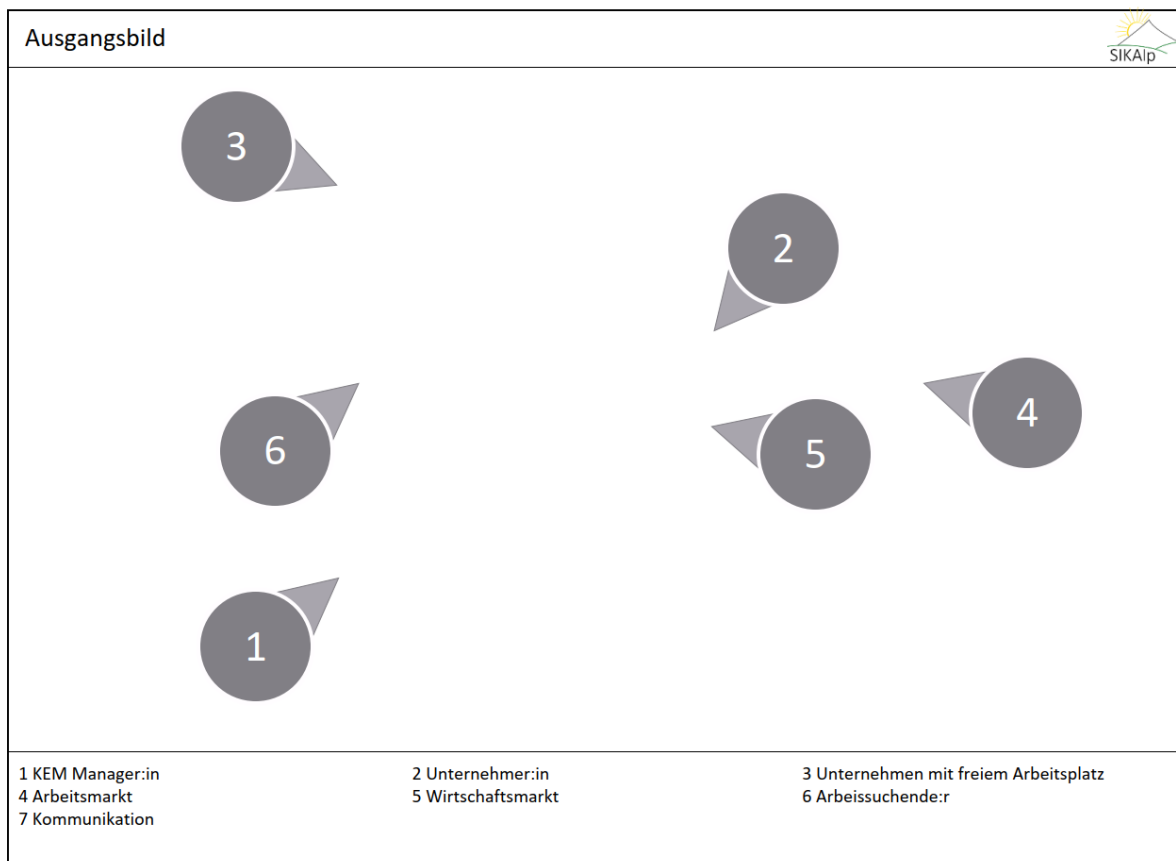
Element 6: Arbeitssuchende:r

Element 7: Kommunikation (als neu eingeführtes Element im Verlauf)

8.7.1.2 Prozess

8.7.1.2.1 Ausgangsbild

Im Ausgangsbild wird die Überforderung des:der Unternehmer:in deutlich spürbar. Er:Sie fühlt sich isoliert in ihrer Verantwortung, dem Fachkräftemangel zu begegnen. Die Arbeitskraft steht zwar in unmittelbarer Nähe, eine Verbindung entsteht jedoch nicht. Der Arbeitsmarkt nimmt eine passive Rolle ein, der:die KEM-Manager:in bleibt im Hintergrund. Zwischen den relevanten Akteur:innen fehlt eine aktive Dynamik – der Austausch stockt, Lösungsansätze bleiben aus.



8.7.1.2.2 Schritt 1: Perspektivklärung & Positionen

Zu Beginn klären sich erste Eindrücke und Positionierungen der beteiligten Elemente. Der:Die Unternehmer:in sieht den Bedarf an Arbeitskräften, kann diesen jedoch nicht konkretisieren oder in eine gezielte Ansprache übersetzen. Die arbeitssuchende Person fühlt sich weder gesehen noch angesprochen. An diesem Punkt wird die Kommunikation als eigenständiges Element in die Aufstellung integriert, wodurch Themen wie Sichtbarkeit, Informationsfluss und Vermittlung an Bedeutung gewinnen.

8.7.1.2.3 Schritt 2: Dynamiken und Beziehungen

In der nächsten Phase treten die Beziehungen zwischen den Elementen klarer hervor. Die Kommunikation übernimmt eine vermittelnde Rolle und erkennt bestehende Spannungen. Der:Die Unternehmer:in reagiert zunehmend frustriert auf die wahrgenommene Passivität des:der Arbeitssuchenden. Gleichzeitig fühlt sich diese:r ausgeschlossen und uninformatiert. Der Arbeitsmarkt sieht sich selbst als neutrale:r Beobachter:in ohne Einflussmöglichkeit. Die Konflikte offenbaren sich vor allem in fehlender Ansprache, Missverständnissen und emotionaler Distanz.

8.7.1.2.4 Schritt 3: Intervention & Integration

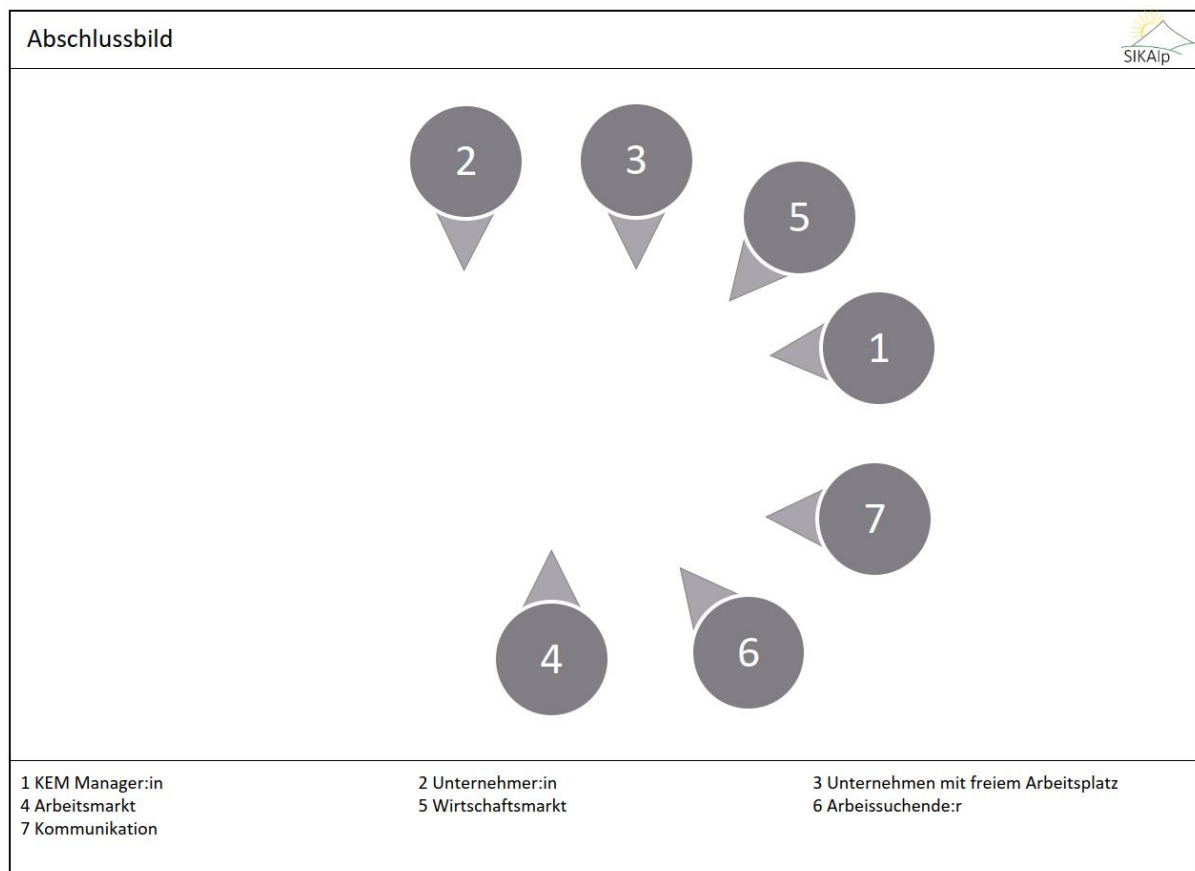
Durch gezielte Impulse verändert sich die Struktur. Die Kommunikationswege werden hinterfragt und neu angeordnet. Persönliche Ansprache rückt in den Fokus, ebenso wie der Bedarf an transparenten Informationskanälen. Der:Die Unternehmer:in erkennt, dass ein klarer Zugang zur Arbeitskraft fehlt. Ideen zur Verbesserung entstehen: Social Media als Kanal, Belohnungssysteme, Mitarbeitende als Multiplikator:innen. Der Wunsch nach innovativen und niedrigschwelligen Lösungen wird laut.

8.7.1.2.5 Schritt 4: Lösungsansätze & Innovation

Die Aufstellung bewegt sich nun in Richtung konkreter Lösungen. Die Sichtbarkeit von Stellenangeboten steht im Zentrum der Diskussion. Der Arbeitsmarkt wird teilweise als Barriere empfunden, da er nicht aktiv auf Unternehmen oder Arbeitssuchende zugeht. Unternehmer:innen äußern das Bedürfnis nach Entlastung und strukturierter Kommunikation. Die Idee einer Plattform zur Fachkräftevermittlung entsteht – als digitale Brücke, die Orientierung bietet und Transparenz schafft.

8.7.1.2.6 Abschlussbild

Am Ende der Aufstellung rücken die Elemente näher zusammen. Der Kreis schließt sich, Rollen klären sich, die Kommunikation steht sichtbar im Mittelpunkt. Der KEM-Manager tritt aktiver auf und bringt sich als unterstützendes Bindeglied ein. Die Kommunikation wird zur Brücke, die alle Akteur:innen verbindet. Die Abschlussdiskussion dreht sich um konkrete Themen: Wie wird Information zugänglich? Wie können Stellen attraktiv präsentiert werden? Und was motiviert Arbeitskräfte wirklich zum Wechsel.



8.7.1.3 Reflexion

In der Reflexion aus der Perspektive der beteiligten Elemente wurde deutlich, dass Unternehmer:innen zunehmend unter dem Druck stehen, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und gleichzeitig bestehende Beschäftigte zu halten. Dabei erkennen sie den Wert gezielter, klarer und wertschätzender Kommunikation nach außen. Die Arbeitssuchenden wiederum äußerten ein starkes Bedürfnis nach Orientierung, transparenter Information über Arbeitsangebote und mehr Ansprechbarkeit. Der Arbeitsmarkt wurde als zu distanziert wahrgenommen – eine stärkere Präsenz und Kooperation mit regionalen Akteur:innen wie KEM oder Leader-Initiativen wurde als hilfreich empfunden. Auch der:die KEM-Manager:in reflektierte, dass es mehr Wissen über konkrete Bedarfe der Unternehmen braucht, um unterstützend tätig sein zu können. Kommunikation insgesamt müsse innovativer, persönlicher und zielgruppenorientierter gestaltet werden, um alle relevanten Gruppen zu erreichen.

8.7.1.4 Essenz

Die zentrale Erkenntnis dieser Aufstellung lautet: Kommunikation ist der Schlüssel. Der Mangel an klarer, direkter und attraktiver Ansprache zwischen Unternehmen und Arbeitskräften verhindert oft eine erfolgreiche Vermittlung. Unternehmen fühlen sich zunehmend überfordert mit der Suche nach passenden Fachkräften, gleichzeitig fehlt es vielen Arbeitskräften an Orientierung und Information.

Neue Vermittlungswege sind notwendig – Plattformen, kreative Informationskanäle und ein besserer Zugang zu Beratung und Begleitung. Nur durch gezielte Kooperation zwischen Unternehmen, KEM-Manager:innen, regionalen Netzwerken und dem Arbeitsmarkt können die bestehenden Barrieren abgebaut und echte Chancen für Fachkräftegewinnung geschaffen.

8.7.2 Aufstellung KEM 2 Klimaberufe aus Sicht der Unternehmen

8.7.2.1 Elemente der Aufstellung

Element 1: KEM-Manager:in

Element 2: Unternehmer:in

Element 3: Das Unternehmen

Element 4: Arbeitsplatz

Element 5: Kommunikation

Element 6: Möglichkeiten

Element 7: Verpflichtete Arbeitssuchende

Element 8: Arbeitssuchende

Element 9: Arbeitsmarkt

Element 10: AMS / Arbeitsplatzvermittler:in

Element 11: Wirtschaftsmarkt

Element 12: WKO

Element 13: Das Beste

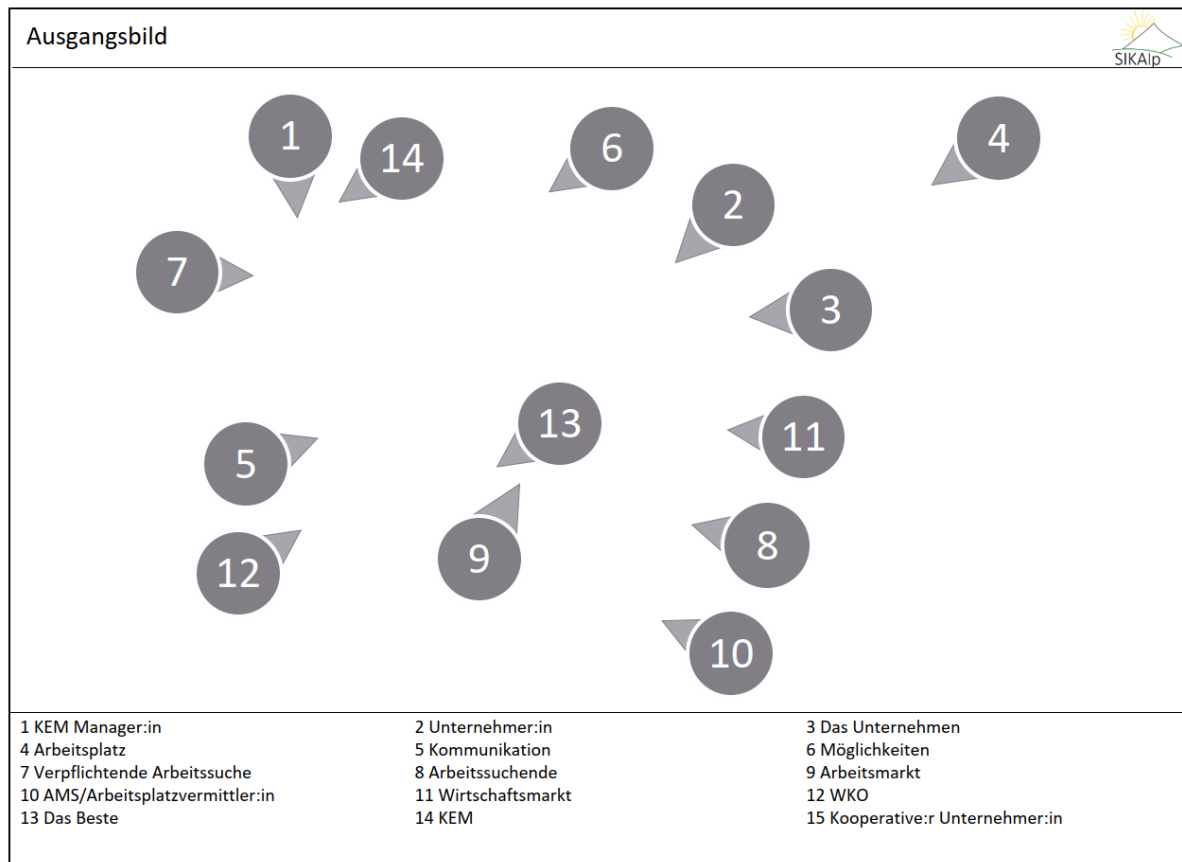
Element 14: KEM

Element 15: Kooperative:r Unternehmen:in

8.7.2.2 Prozess

8.7.2.2.1 Ausgangsbild

Im Zentrum der Aufstellung stand die Frage, wie Unternehmen offene Arbeitsstellen aktiv kommunizieren und passende Arbeitskräfte finden können. Es zeigte sich eine hohe Unsicherheit über Rollen, Verantwortlichkeiten und Nutzen bestehender Akteur:innen wie der KEM, des AMS, der Wirtschaftskammer und weiterer Vermittlungsorganisationen. Besonders augenfällig war eine Distanz zwischen Unternehmer:in und KEM sowie eine allgemeine Schwäche in der Kommunikation mit potenziellen Arbeitskräften.



8.7.2.2.2 Schritt 1: Erste Positionsfindung und Spannungen

Zu Beginn wurde ein intensiver Austausch über optimale Platzierungen sichtbar. Der:Die Unternehmer:in zeigte Führungsanspruch, fühlte sich aber durch die KEM bedroht – ein Hinweis auf fehlende Information und Missverständnisse über deren Rolle. Das Unternehmen als eigenständiges Element nahm eine sachliche Perspektive ein und bewertete die KEM positiver, jedoch als zu eng eingebunden. Zwischen KEM und Unternehmer:in entstand eine emotionale Distanz.

Gleichzeitig wurde klar, dass die Kommunikation kaum Bezug zu den Arbeitssuchenden hatte. Das AMS und weitere Vermittlungsorganisationen konnten zwar eine Überblicksrolle einnehmen, wirkten aber teilweise hilflos angesichts fehlender Verbindungslinien zu Unternehmen und Arbeitssuchenden.

8.7.2.2.3 Schritt 2: Dynamiken zwischen Systemakteur:innen

Die Distanz zwischen „freier Arbeitsplatz“ und „den verpflichteten Arbeitssuchenden“ wurde offensichtlich. Erstere versuchte vergeblich Kontakt aufzubauen, während Letztere desinteressiert war. Die KEM fragte sich nach ihrer Relevanz für „das Beste für alle“, während sich Kommunikationswege eher um das AMS und wirtschaftliche Aspekte zentrierten.

Der:Die KEM-Manager:in geriet zunehmend unter Druck, der:die Unternehmer:in bewertete die KEM primär als kostenverursachend ohne ersichtlichen Nutzen. Daraus entwickelte sich eine ablehnende Haltung – unterstützt durch mangelnde direkte Kommunikation. In Folge entfernte sich der:die KEM-Manager:in sogar räumlich aus der Aufstellung.

8.7.2.2.4 Schritt 3: Intervention und Wendepunkt

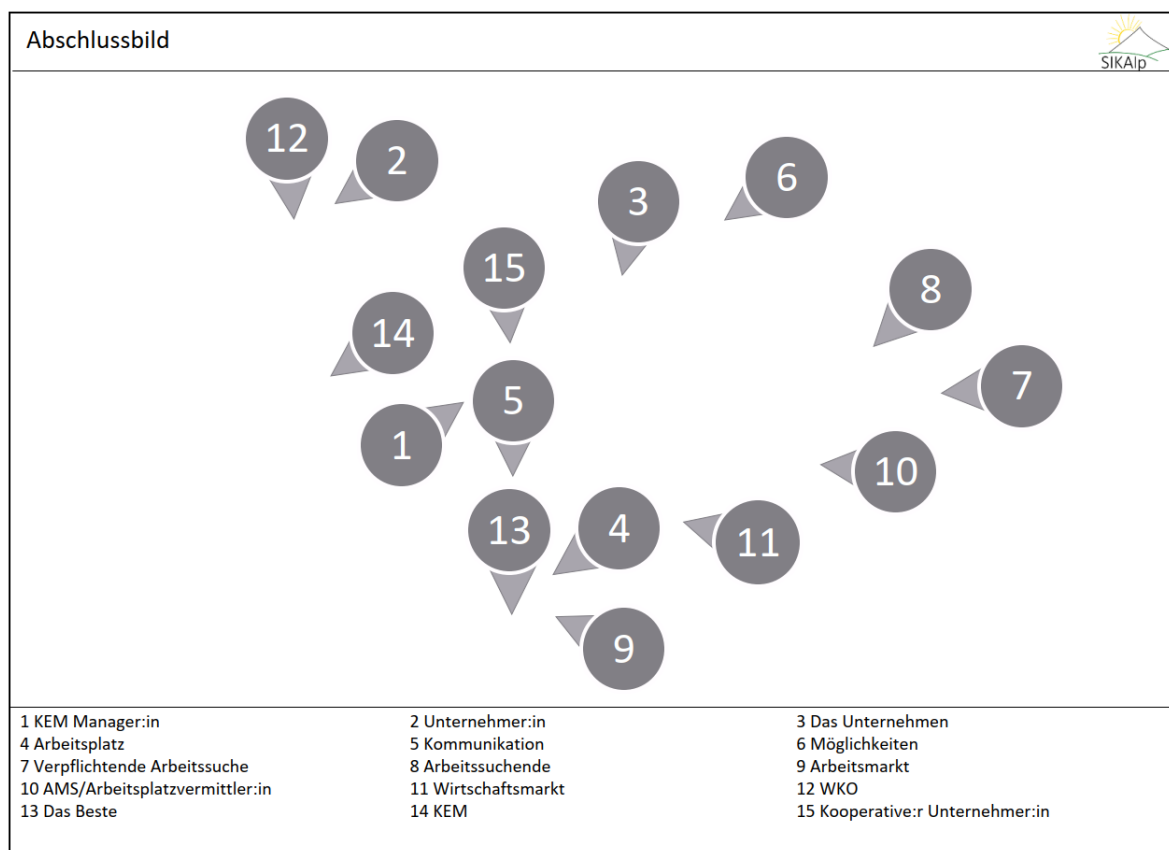
Ein klärendes Gespräch zwischen KEM und Unternehmer:in wurde initiiert. Ziel war es, die potenziell unterstützende Rolle der KEM sichtbar zu machen. Dennoch blieb das Misstrauen bestehen. Der:Die Unternehmer:in sah vor allem finanzielle Interessen auf Seiten der KEM und blieb ablehnend. Eine neue Figur – „der:die kooperationsfreudige Unternehmer:in“ – wurde eingebracht. Diese sorgte sofort für eine positive Wendung: Bewegung, Nähe und Austausch mit Arbeitssuchenden, dem Arbeitsplatz und den „Möglichkeiten“ wurden spürbar.

8.7.2.2.5 Schritt 4: Neue Konstellationen

Die Stimmung verbesserte sich deutlich. Arbeitssuchende fühlten sich nun freier in ihrer Wahl und erkannten Chancen. Der:Die bisher dominante Unternehmer:in reagierte jedoch verunsichert auf die neue kooperationsfreudige Figur. Gleichzeitig blieb das AMS überfordert, während sich die übrigen Elemente langsam in Richtung eines produktiven Austauschs bewegten.

8.7.2.2.6 Abschlussbild

Im Schlussbild standen zentrale Elemente wie Arbeitssuchende, freier Arbeitsplatz, kooperative:r Unternehmer:in und die „Möglichkeiten“ in räumlicher Nähe zueinander. Kommunikation war gestärkt – allerdings blieb das Verhältnis zwischen KEM und Unternehmer:in weiterhin angespannt. Dennoch war das System insgesamt dynamischer und lösungsorientierter als zu Beginn.



8.7.2.3 Reflexion

Aus Sicht der verschiedenen Rollen ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Kommunikation wurde als zentrales Thema identifiziert – sowohl zwischen Unternehmen und KEM als auch im Hinblick auf Vermittlungsorganisationen und Arbeitssuchende.
- Das AMS spielt eine wichtige Rolle, wirkt aber oft überfordert.
- Die KEM wird stark über ihre Finanzierung definiert – hier braucht es **mehr Transparenz über** Nutzen und Ziele.
- Arbeitssuchende wünschen sich Wahlfreiheit und ein breites Feld an Angeboten.
- Die Figur des:der kooperativen Unternehmer:in zeigte, wie positive Dynamiken entstehen können – Offenheit und aktive Kommunikation wurden als Schlüssel sichtbar.
- Unterschiedliche Perspektiven (Unternehmensleitung, Mitarbeitende, Stakeholder) führten zu divergierenden Einschätzungen – der Umgang damit wurde als lernrelevant erkannt.
- Ohne Kooperationsbereitschaft entstehen Blockaden, aber auch die Möglichkeit, neue Wege und Partnerschaften zu denken.

8.7.2.4 Essenz

Die Aufstellung zeigte eindrücklich, dass **aktives Kommunizieren, offene Kooperationen** und ein **gegenseitiges Verständnis der Rollen** essenziell sind, um Arbeitskräfte zu erreichen und freie Stellen erfolgreich zu besetzen. Besonders der Einbezug aller relevanten Akteur:innen – Unternehmen, Vermittler:innen, Arbeitssuchende und Förderstellen – ist notwendig. Vertrauen, Offenheit für neue Wege und transparente Strukturen sind der Schlüssel zu einem funktionierenden Arbeitsmarkt auf regionaler Ebene.

8.7.3 Aufstellung KEM 3 Klimaberufe aus Sicht der Unternehmen

8.7.3.1 Elemente der Aufstellung

Element 1: Baubranche

Element 2: Fachkräfte

Element 3: Innovation/Energiewende

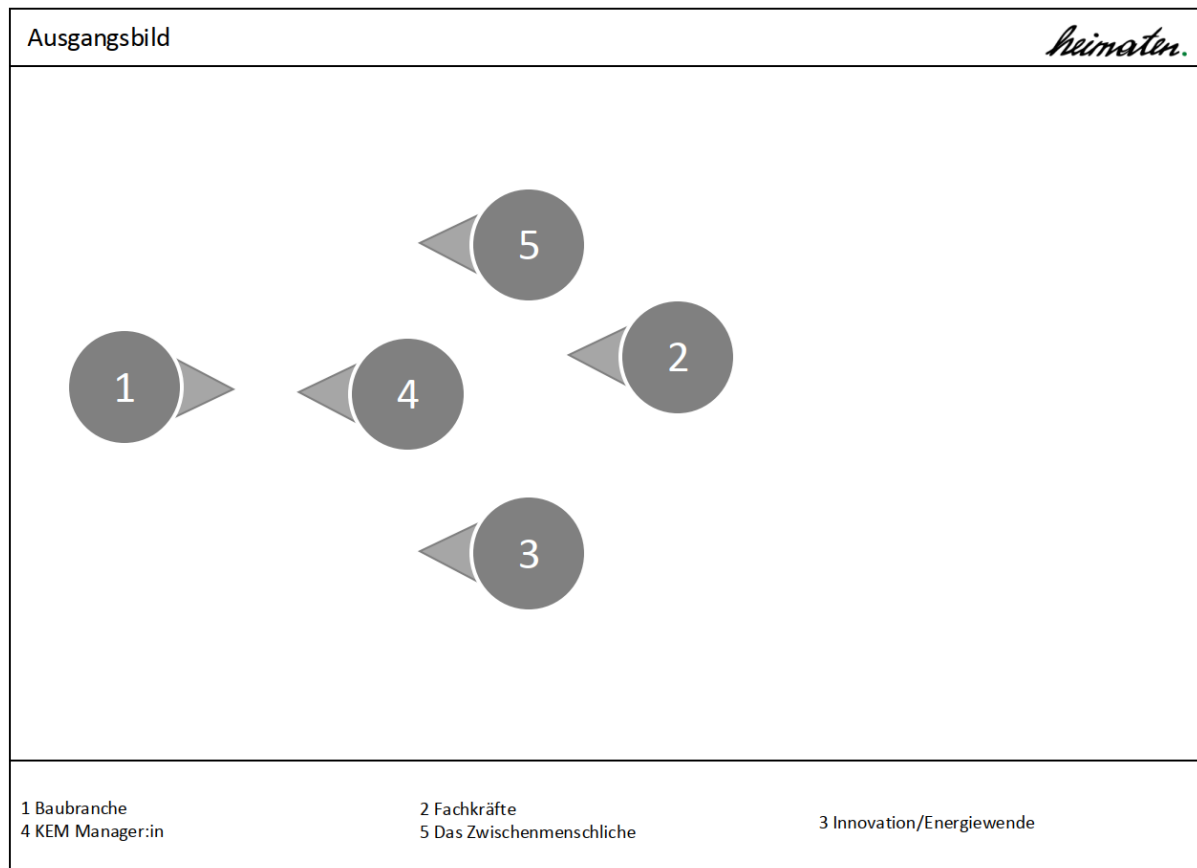
Element 4: KEM Manager:in

Element 5: Das Zwischenmenschliche

8.7.3.2 Prozess

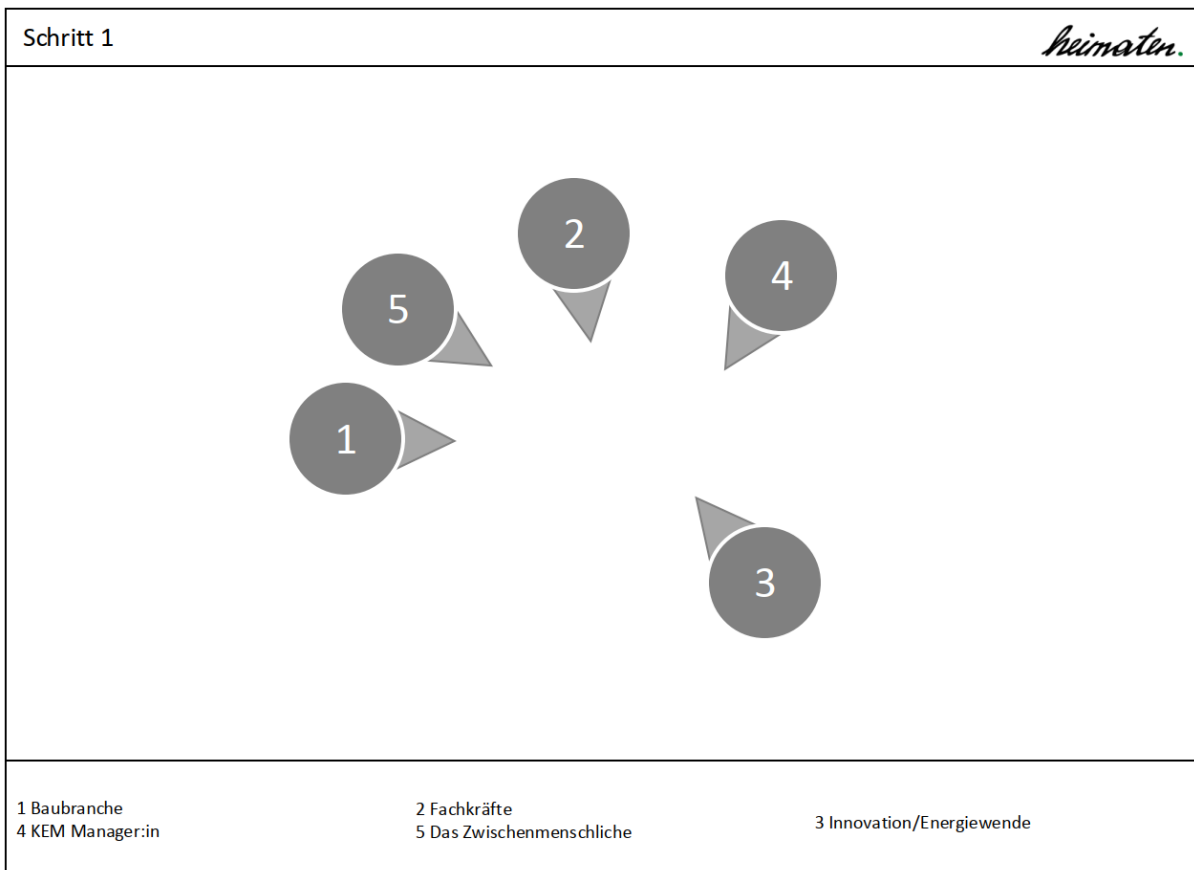
8.7.3.2.1 Ausgangsbild

Die Elemente 2, 3, 4 und 5 schauen auf Element 1. Element 4 spürt eine große Verantwortung und Erwartung von allen anderen Elementen. Für Element 5 ist das Element 1 sehr dominant, das Element 2 ist nicht sichtbar und die Position für Element 5 ist unangenehm. Für Element 2 ist die Position angenehm, da es weit genug entfernt von Element 1 ist. Für Element 3 sind keine Einheit und kein Miteinander spürbar. Es erwartet sich Offenheit, die ist jedoch nicht gegeben.



8.7.3.2.2 Schritt 1: Die Elemente positionieren sich neu

Element 4 spürt ein Miteinander und versteht sich als Unterstützer für das große Ganze. Element 5 sieht die Elemente 1 und 2 an seiner Seite gegen die Elemente 4 und 3. Element 2 fühlt sich bei Element 1 angekommen und spürt die Unterstützung von den Elementen 4 und 3. Element 3 geht es nun besser. Es spürt eine Erwartungshaltung vor allem bei Element 4 und sieht Element 1 stark herausgefordert zu handeln. Für Element 1 stört Element 5 und dieses soll weggehen. Element 2 ist wichtig und gehört dazu. Für Element 1 sind die Elemente 4 und 3 suspekt.

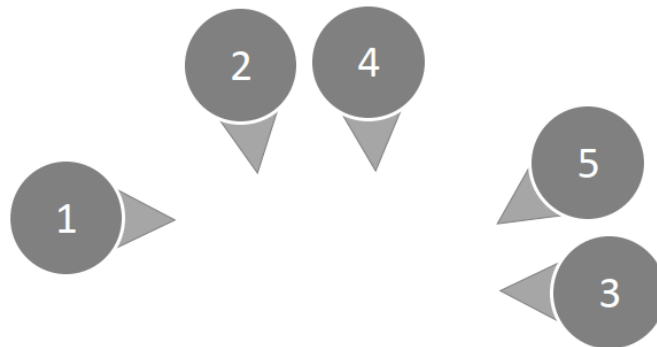


8.7.3.2.3 Schritt 2: Die Elemente ordnen sich neu

Element 1 hat Angst, dass Element 2 weggeht und zu Element 4 wechselt. Element 1 nimmt Element 5 bewusst in Betracht und versucht sich in Richtung Element 5 anzupassen und kommuniziert dies zu Element 2. Das Element 5 steht zwischen den Elementen 4 und 3 und bildet ein Miteinander mit Element 3. Es braucht eine neue Generation von Element 1 mit weiblicher Kraft und Offenheit. Aus Sicht von Element 1 fordert Element 3 eine gerechte Härte und kann bei Bedarf auf das Element 5 zugreifen (hier zeigt sich, dass das Selbstbild und Fremdbild von Element 1 voneinander abweichen. Dies wird im Zuge der Aufstellung nicht weiterverfolgt.). Damit wird Element 5 von Element 1 funktionalisiert und ist nicht Teil der gelebten Kultur. Für Element 2 ist das Vertrauen in Element 1 nicht mehr gegeben und es ist gut, dass dies sichtbar wurde. Element 1 erläutert, dass wirtschaftliche Zwänge verhindern, Element 5 eine größere Bedeutung zu geben. Für Element 2 ist es wichtig, dass Element 5 systemeigen wird und in die täglichen Prozesse involviert wird.

Schritt 2

heimaten.



1 Baubranche
4 KEM Manager:in

2 Fachkräfte
5 Das Zwischenmenschliche

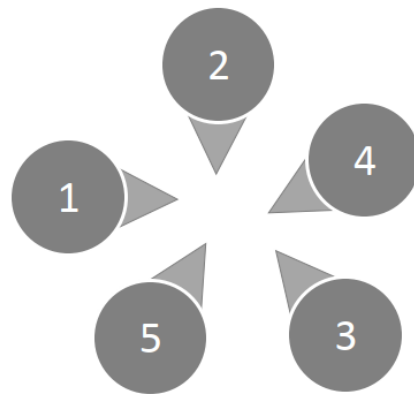
3 Innovation/Energiewende

8.7.3.2.4 Abschlussbild

Mit der Zuwendung von Element 1 auf das Element 5 können sich alle Elemente einander zuwenden und ein Miteinander gestalten. Es ist allen Elementen bewusst, dass dieser Prozess lange dauert und insbesondere für Element 1 eine große Veränderung darstellt. Element 1 kann nicht erwarten, dass die anderen Elemente auf es zugehen.

Abschlussbild

heimaten.



1 Baubranche
4 KEM Manager:in

2 Fachkräfte
5 Das Zwischenmenschliche

3 Innovation/Energiewende

8.7.3.3 Reflexion

In der gemeinsamen Reflexion zeigt sich:

- Die Führungsebene muss es vorleben. Der:die Mitarbeiter:in muss beim Polier spüren, dass er als Mensch wertgeschätzt wird.
- Der:Die Mitarbeiter:in wird sich auf einen Versuch einlassen. Es bedarf jedoch mehr als nur der Willensbekundung.
- Die Baubranche hat versagt und hat etwas gut zu machen.
- Ein Kulturwandel ist notwendig, Arbeit und das Miteinander müssen gemeinsam gedacht werden.
- Früher hat das „gemeinsame Bier trinken“ die Arbeiter zusammengeschweißt. Dieses soziale Element fehlt und eine neue Form des Miteinanders sollte entwickelt werden. Ein Pilotprojekt sollte gestartet werden und dann von einem Bereich in den nächsten Bereich ausgedehnt werden.
- Zwischenmenschlichkeit soll als Kriterium für Personalentscheidungen eingeführt werden.
- Emotionslose Chefs sind unverwundlich und haben keine emotionale Basis, orientieren sich am Geld und befassen sich daher nicht mit dem Zwischenmenschlichen.

- Der Prozess ist sehr interessant. Es ist schade, dass der Chef nicht an der Aufstellung teilgenommen hat.

8.7.3.4 Essenz

- Die Baubranche muss sich bewegen und kann nicht erwarten, dass die anderen auf sie zukommen, sonst verliert sie die Fachkräfte.
- Der Wandlungsprozess wird lange dauern. Es ist besser jetzt zu beginnen, als nie. Der Prozess braucht viel Kraft.

8.7.4 Aufstellung KEM 4 Klimaberufe aus Sicht der Unternehmen 1 – Weiterführung der KEM

8.7.4.1 Elemente der Aufstellung

Element 1: KEM Manager:in

Element 2: Region

Element 3: Wirtschaft außerhalb der Energiewende

Element 4: Wirtschaft pro Energiewende

Element 5: Politik und Bevölkerung

Element 6: Entscheidung

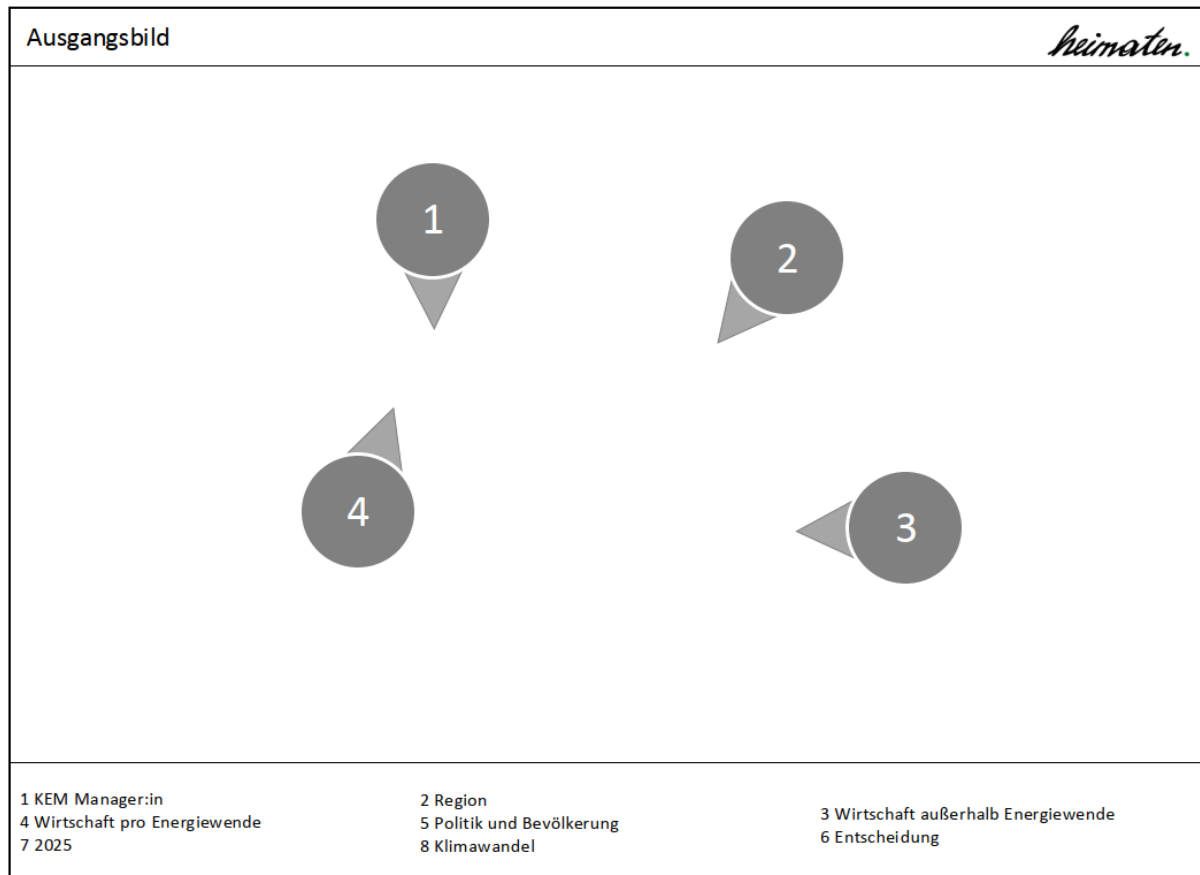
Element 7: 2025

Element 8: Klimawandel

8.7.4.2 Prozess

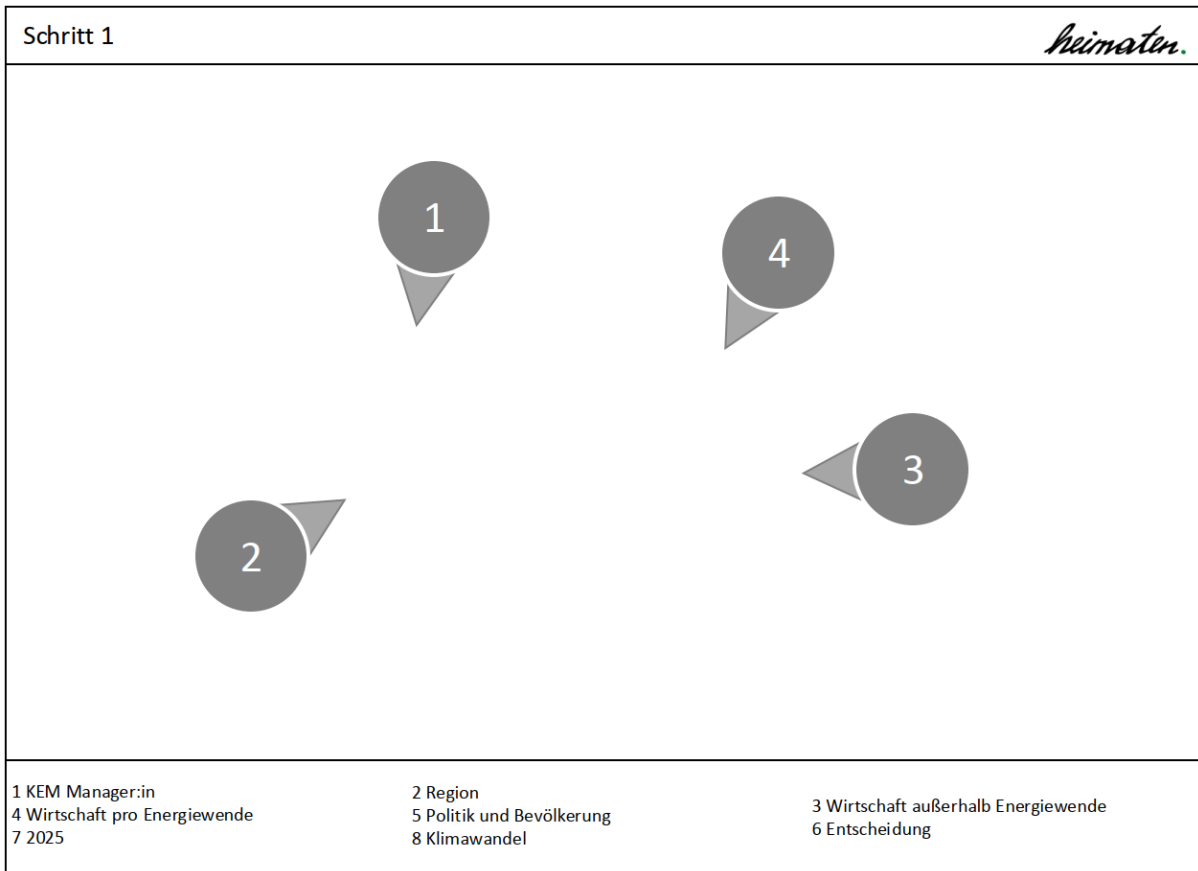
8.7.4.2.1 Ausgangsbild

Die Elemente 1 und 2 blicken in den Raum. Das Element 4 vernetzt sich mit Element 1. Das Element 3 hat die anderen Elemente im Blick.



8.7.4.2.2 Schritt 1: Die Elemente positionieren sich neu

Element 1 hat jetzt einen freien Blick und die Konfrontation mit Element 4 ist geringer geworden. Element 2 hat jetzt mehr Abstand zu den anderen Elementen, einen stabileren Stand und einen besseren Blick. Für Element 2 ist es wichtig, dass es gut und als Ganzes gesehen wird, auch die Seitentäler. Element 4 befindet sich in der Nähe zu Element 1 und hat jetzt die Gesamtsituation im Auge. Für Element 3 steht Element 2 weit weg und es ist traurig, dass es so weit außerhalb steht. Element 2 wünscht sich eine Zusammenarbeit mit Element 4, jedoch wurden von Element 1 noch keine Projekte vorgeschlagen. Für Element 1 ist Element 2 zu weit weg. Element 2 wünscht sich Element 3 mehr in der Mitte.

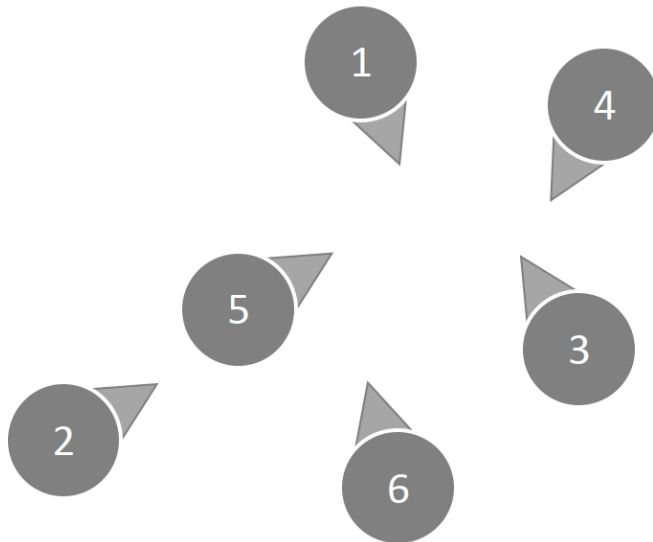


8.7.4.2.3 Schritt 2: Elemente 5 und 6 kommen hinzu

Element 5 wird von allen betrachtet und steht im Mittelpunkt. Element 6 will sich noch nicht festlegen und von niemandem einlullen lassen.

Schritt 2

heimaten.



1 KEM Manager:in
4 Wirtschaft pro Energiewende
7 2025

2 Region
5 Politik und Bevölkerung
8 Klimawandel

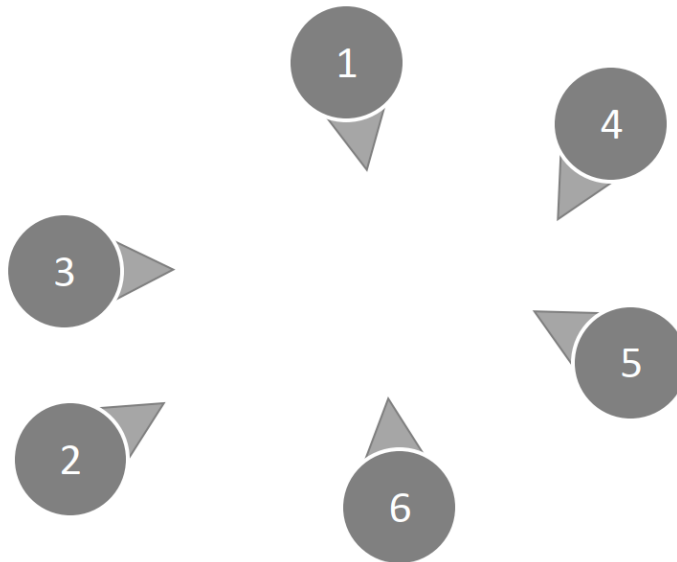
3 Wirtschaft außerhalb Energiewende
6 Entscheidung

8.7.4.2.4 Schritt 3: Die Elemente positionieren sich neu

Alle Elemente sehen sich. Element 3 wird für alle spürbar. Für Element 2 ist Element 5 nicht von Bedeutung. Für die Elemente 1, 3 und 4 passt die Situation sehr gut. Element 5 hat Element 4 nicht im Blick, da Element 4 noch zu jung ist, Stabilität ist Teil der gelebten Kultur. Aus Sicht von Element 6 will Element 5 keine Entscheidung treffen.

Schritt 3

heimaten.



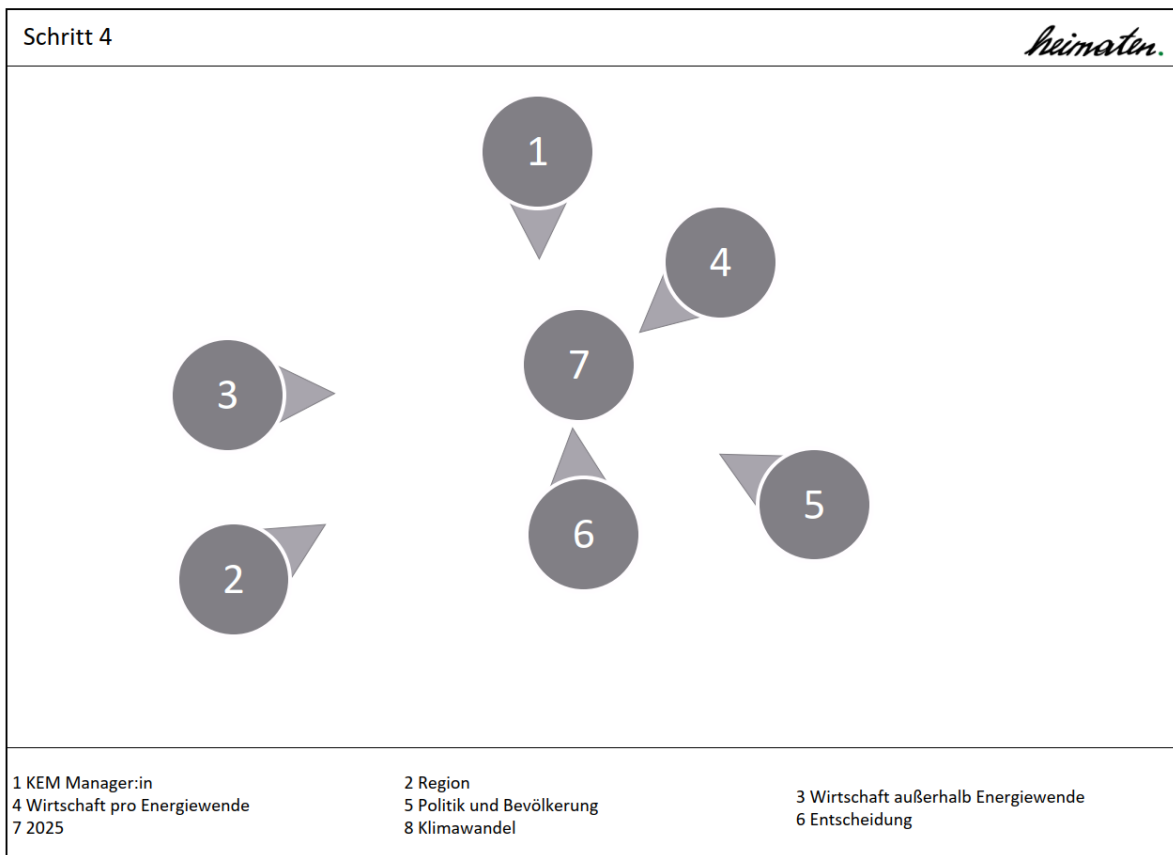
1 KEM Manager:in
4 Wirtschaft pro Energiewende
7 2025

2 Region
5 Politik und Bevölkerung
8 Klimawandel

3 Wirtschaft außerhalb Energiewende
6 Entscheidung

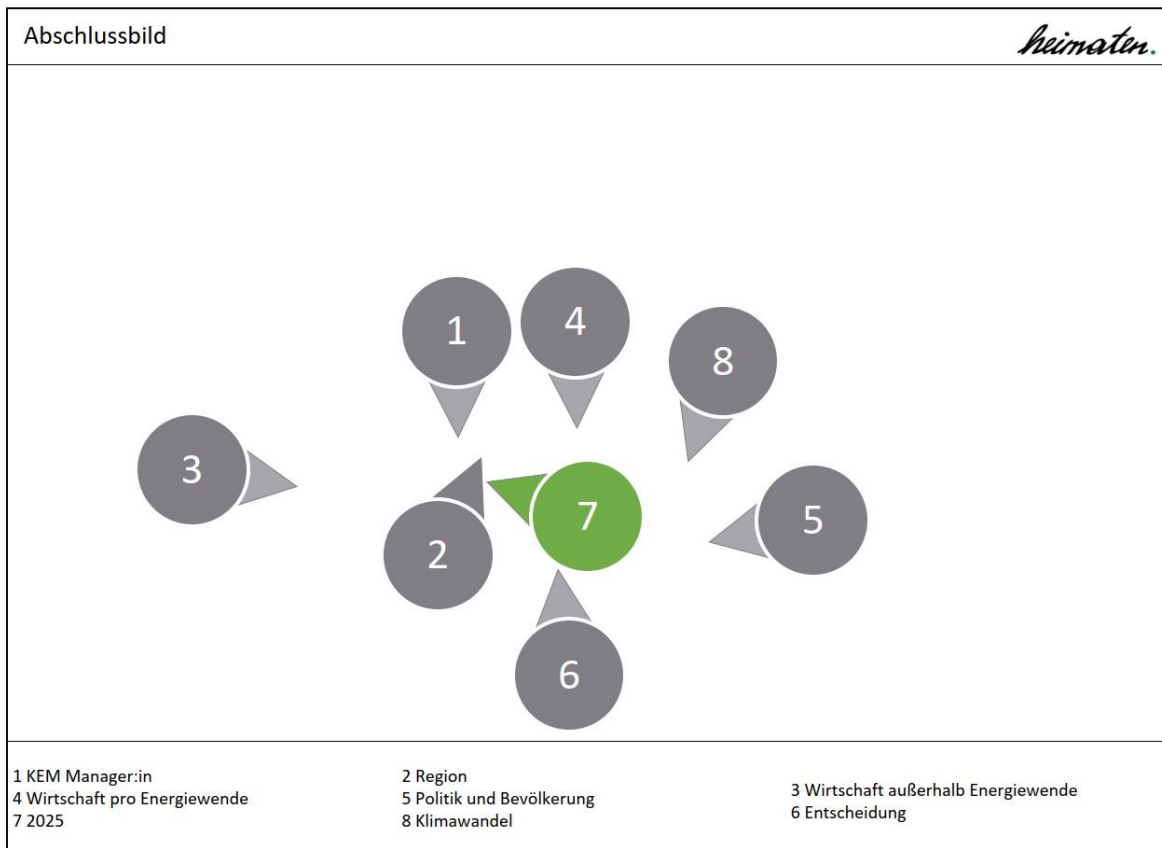
8.7.4.2.5 Schritt 4: Das Entscheidungsjahr 2025 kommt dazu

Element 6 wendet sich von den Elementen 5 und 2 ab. Die Elemente 1 und 4 laden das Element 2 zur Zusammenarbeit ein. Element 5 scheut sich vor Element 6 aufgrund der großen Tragweite, große Unterbrüche und Veränderungen sind nicht erwünscht. Element 1 will bei der Entscheidung nicht präsent sein. Element 6 will Element 5 einbinden, das gelingt jedoch nicht.



8.7.4.2.6 Abschlussbild: Klimawandel gesellt sich dazu

Mit Element 8 schränkt sich der Handlungsspielraum ein, jedoch glaubt Element 5, dass dies nicht so schlimm wird. Hingegen fühlt sich Element 2 durch Element 8 gestresst und sucht die Zusammenarbeit mit Element 1. Für Element 5 fehlen konkrete Projekte, gute Modelle und eine gemeinsame Perspektive. Für Element 2 schafft Element 1 die Verbindung zu allen Elementen. Falls dies nicht gelingt, würde es den Kontakt zu allen anderen verlieren. Element 6 erläutert, dass aufgrund der gegebenen Umstände, eine Entscheidung für die Fortführung der KEM notwendig ist.



8.7.4.3 Reflexion

In der gemeinsamen Reflexion zeigt sich:

- Für den:die KEM Manager:in sind Politik und Bevölkerung wichtig. Mit der Sichtbarkeit des Klimawandels steigt seine:ihre Bedeutung.
- Jeder:e will die Verantwortung für die Entscheidung abgeben und eine grundsätzliche Änderung der Position ist nicht möglich.
- Es ist gut, dass die Entscheidung erst zu einer späteren Entscheidung dazu gekommen ist, damit die anderen Elemente sich selber finden konnten.
- Das KEM Management ist für die Region wichtig, da es das Sprachrohr der Region darstellt und sich für die Wirtschaft der Energiewende kümmert.
- Die Region wünscht sich mehr Aktivität von der Politik.
- Bevölkerung und Politik haben nie ganz zusammengehört, und doch ist eine klare Trennung auch nicht möglich.
- Die Wirtschaft außerhalb der Energiewende hat in der Vergangenheit verabsäumt, die Bevölkerung in die Mitte zu nehmen und ist glücklich, dass dies nun erfolgt ist.

- Der:Die KEM Manager:in sollte sich der Bevölkerung mehr öffnen und die Öffentlichkeitsarbeit intensivieren. Weiterhin sollte er:sie eine stärkere Verbindung zur traditionellen Wirtschaft aufbauen.
- Die Entscheidung wird im Halbwissen und aus dem Bauch heraus getroffen.

8.7.4.4 Essenz

- Fortführung der KEM Region unter Einbindung der regionalen Wirtschaft z.B. als Finanzierungspartner.
- Stärkere Einbindung der Bevölkerung und der traditionellen Unternehmen, wie auch von Betrieben der Energiewende, in der Tätigkeit der KEM.

8.7.5 Aufstellung KEM 4 Klimaberufe aus Sicht der Unternehmen 2

8.7.5.1 Elemente der Aufstellung

Element 1: Fachkräfte gesucht

Element 2: Interessensvertretung Unternehmen der Energiewende

Element 3: KEM Manager:in

Element 4: Lehrer und Schulen

Element 5: Politik

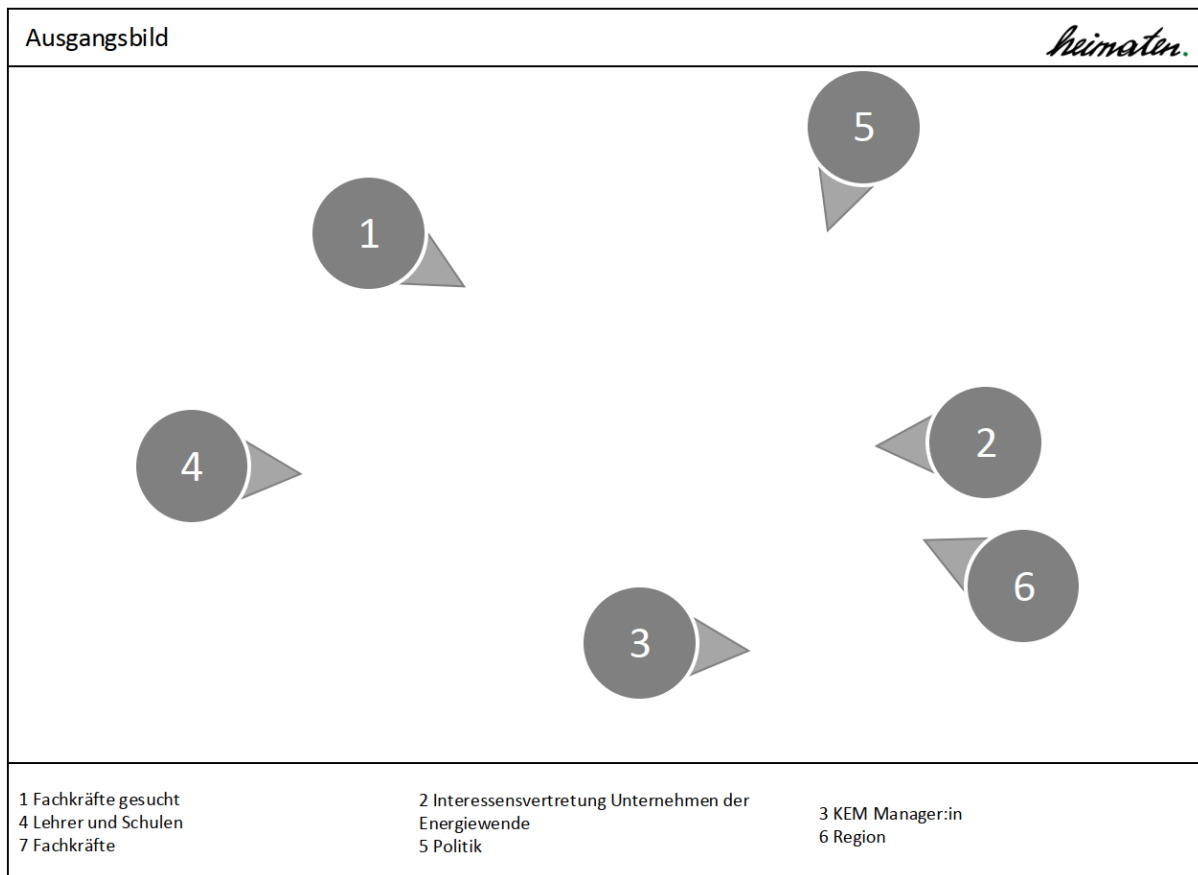
Element 6: Region

Element 7: Fachkräfte

8.7.5.2 Prozess

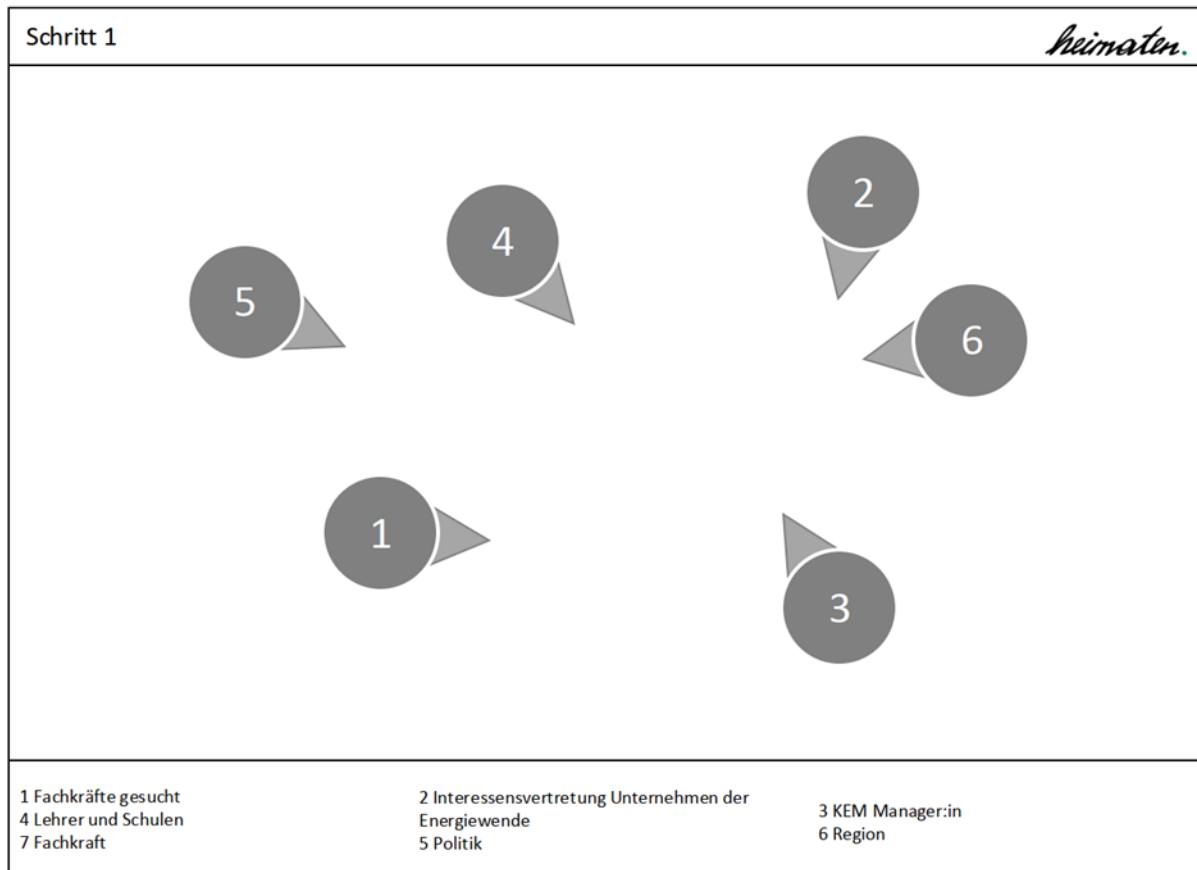
8.7.5.2.1 Ausgangsbild

Element 2 hat Element 1 im Blick. Element 4 hilft Element 2. Das Element 6 ist abseits und für Element 6 fehlt die Infrastruktur. Element 5 hält sich außen vor. Element 1 fühlt sich wohl und ist fokussiert auf Element 2. Element 3 fühlt sich in einer starken Position, ist bereit und wartet auf eine Einladung. Für Element 3 sind die Elemente 5 und 6 wenig präsent. Element 6 fühlt sich abseits und das ist angenehm, da niemand etwas von ihm will. Für Element 4 sind die Elemente 1 und 2 sehr dominant.



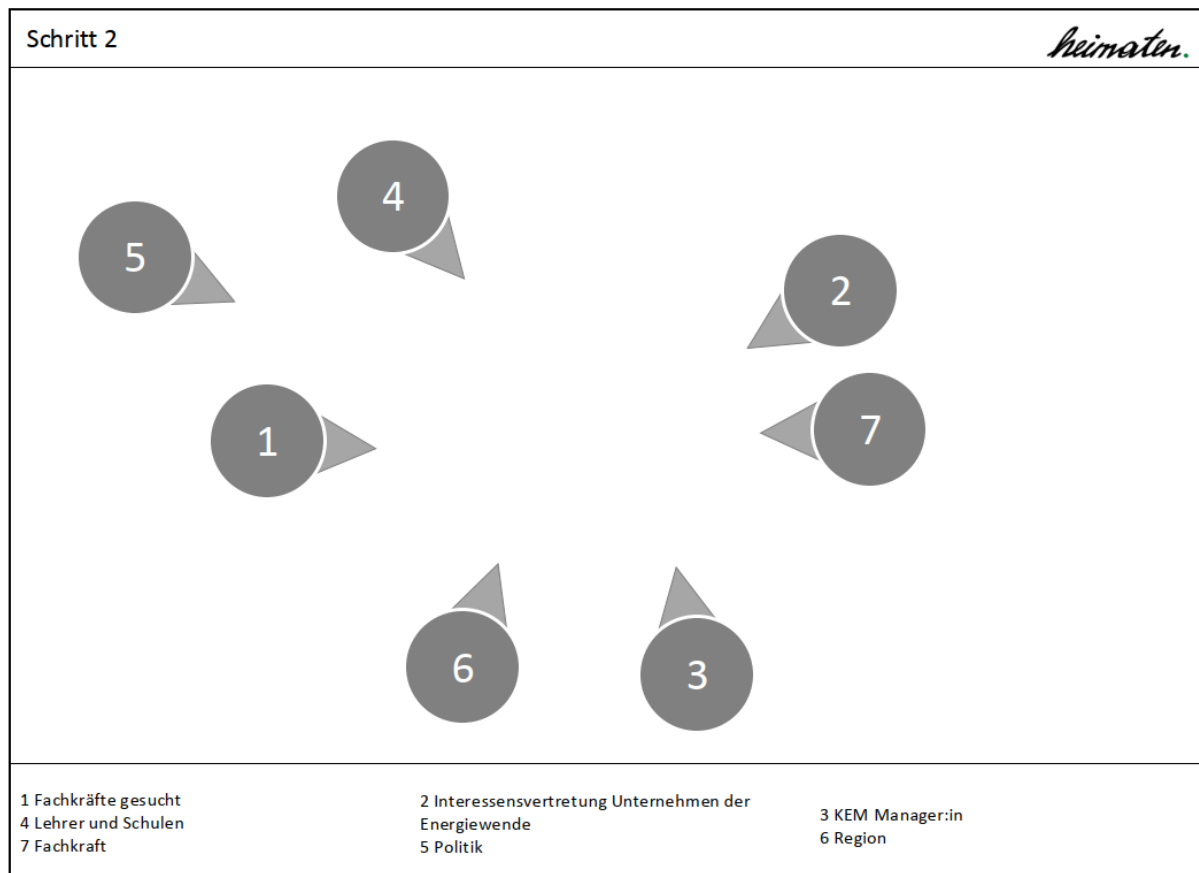
8.7.5.2.2 Schritt 1: die Elemente ordnen sich neu

Für Element 2 hat sich Element 5 noch weiter ins Abseits gestellt. Element 2 findet Unterstützung durch Element 4 und meint, dass Element 2 ihm automatisch folgen wird. Element 2 hat jedoch keine Zeit für Element 1. Element 1 fühlt sich nicht wohl und bekommt nicht viel mit. Element 1 will von Element 2 gehört und ernst genommen werden. Element 3 fühlt sich aufgenommen und akzeptiert. Die Zusammenarbeit mit den willigen Elementen ist gut, jedoch nicht mit Element 5, da Element 5 nicht will. Element 3 liefert Ideen und fühlt sich als Verbindungsglied. Element 6 fühlt sich mittendrin und kann alle gut sehen. Element 4 geht es gut. Für Element 4 ist es wichtig, die Neugierde bei Schülern zu wecken und dass diese praktischen Erfahrungen sammeln können. Für Element 2 ist es wichtig, dass sich Element 5 stärker engagiert.



8.7.5.2.3 Schritt 2: neue Fachkraft kommt

Element 2 braucht Element 6, denn eine attraktive Verkehrsanbindung sorgt für neue Fachkräfte. Element 2 spürt eine gewisse Resignation. Element 7 findet es schön in der Region, aber kompliziert. Für Element 7 sind gute Verkehrsverbindungen essenziell, Wurzeln und eine Wohnung sind ebenfalls wichtig. Element 7 braucht Sicherheit für den Job und will etwas bewegen und Neues schaffen. Es will stolz auf das Unternehmen sein und eine gute Unternehmenskultur erleben. Für Element 7 ist neben Element 6 auch die Stadt außerhalb der Region interessant. Element 3 sieht Handlungsbedarf bei allen Elementen. Es bedarf Leitbetriebe die sich von anderen Unternehmen in und außerhalb der Region unterscheiden. Für Element 3 braucht es weiterhin eine Unternehmenskultur die das Element 7 cool findet und den geschlossenen Auftritt von Element 6 nach außen, sowie einen modernen Zeitgeist. Element 6 schmerzt es, wenn Unternehmen in der Region resignieren. Element 5 hat das Gefühl, dass es sich nicht einmischen soll. Eine gewisse Resignation von Element 2 ist spürbar jedoch weiß Element 5 nicht wie es damit umgehen soll. Element 5 wünscht sich Input von allen, z.B. von Element 3 konkrete Finanzierungskonzepte. Dies würde auch die Rolle von Element 3 wesentlich stärken. Für Element 6 soll das Element 2 auf die anderen Elemente zugehen, offen und kommunikativer werden. Element 2 soll klar machen, was es braucht und was es bringt. Für Element 3 fehlt etwas Positives und Innovatives bzw. Zuversicht.

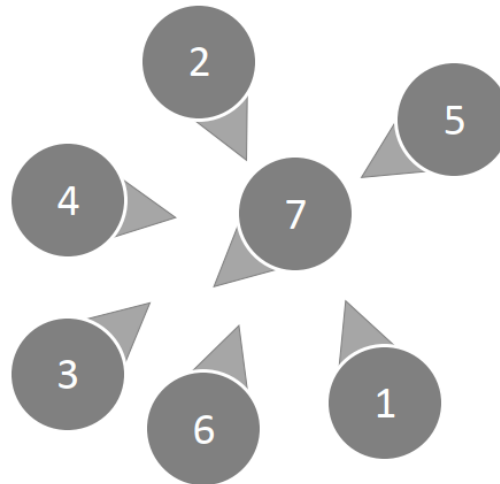


8.7.5.2.4 Abschlussbild: Elemente ordnen sich neu

Element 7 steht im Mittelpunkt und orientiert sich zu den Elementen 3 und 6. Element 3 steht in direkter Nachbarschaft zu Element 6 und spürt eine Mitverantwortung für Element 6. Element 3 will eine Plattform aufbauen, den Austausch der Elemente untereinander verbessern und praktische Beispiele von außen in die Region holen. Element 7 will Element 2 eine Chance geben, jedoch muss die Bezahlung passen und ein Mitarbeiterhaus bzw. eine Riesen-WG zur Verfügung stehen. Element 6 ist stolz und zufrieden über die geschaffene Zusammenarbeit. Element 3 spürt mehr Verbindung mit den anderen Elementen und ist sich bewusst, dass die KEM etwas Abstraktes ist womit die Menschen wenig anfangen können. Element 5 findet Element 3 wichtig für die Region, das war ihm bisher nicht bewusst. Für Element 5 soll Element 3 den Zusammenhalt stärken, Lösungen finden und Hoffnung schaffen.

Abschlussbild

heimaten.



1 Fachkräfte gesucht
4 Lehrer und Schulen
7 Fachkräfte

2 Interessensvertretung Unternehmen der
Energiewende
5 Politik

3 KEM Manager:in
6 Region

8.7.5.3 Reflexion

In der gemeinsamen Reflexion zeigt sich:

- Ein Handlungskatalog für die Unternehmen zur Schaffung einer Unternehmenskultur soll erstellt werden.
- Die Zusammenarbeit der Unternehmen mit der Regionalentwicklung soll gestärkt werden.
- Neue Fördermöglichkeiten für die KEM und die Unternehmen sollen gesichtet werden.
- Unternehmen sollen bereits in den Schulen für zukünftige Fachkräfte werben und Angebote für junge Maturanten machen.
- Der:Die KEM Manager:in sollte Schulen und Unternehmen miteinander verbinden.
- Neue Lösungen für die Abwicklung des Verkehrs, für die Gewinnung von Fachkräften, sollten von den Unternehmen entwickelt werden (Betriebsbusse, Fahrgemeinschaften)
- Wenn der:die KEM Manager:in die Wirtschaft einbindet und diese hinter der KEM steht, stärkt es wiederum die Rolle des:der KEM Manager:in.
- Wichtig ist, dass die Interessensvertretung seine Versprechen hält und für eine gute und positive Unternehmenskultur sorgt (z.B. Schaffung einer Wohnmöglichkeit für Mitarbeiter:innen).

- Die Kofinanzierung der KEM soll über die Wirtschaft erfolgen.
- Teambuilding-Maßnahmen sollen ein Teil der KEM-Tätigkeit werden.
- Der:Die KEM Manager:in will vernetzen und helfen.
- Politik und Schule sind noch mehr gefordert, sie sollen mit Unternehmen in Kontakt treten und mehr Möglichkeiten aus dem begrenzten Pool an potenziellen Fachkräften schaffen.
- Die Region soll einen Raum zur Verfügung stellen, wo sich Unternehmen präsentieren können.
- Die Unternehmen in der Region bemühen sich und sind an ihrem Limit. Ein neuer Quantensprung ist notwendig und möglich.
- Der:Die KEM Manager:in sieht den Handlungsbedarf, jedoch seine:ihre Ressourcen (20 Stunden) sind begrenzt. Die Anbindung an eine Standortagentur wäre sinnvoll.
- Für Fachkräfte ist der Beruf wichtig. Viele verlassen die Region sowie das Unternehmen und ziehen weg.

8.7.5.4 Essenz

- Wenn der:die KEM Manager:in die Wirtschaft einbindet und diese hinter der KEM steht, stärkt es wiederum die Rolle des:der KEM Manager:in.
- Der:Die KEM Manager:in sollte Schulen und Unternehmen miteinander verbinden. Unternehmen sollen bereits in den Schulen für zukünftige Fachkräfte werben und Angebote für junge Maturant:innen machen.
- Wichtig ist, die bestehenden Fachkräfte in der Region zu halten. Unternehmen sollen für Fachkräfte attraktive Rahmenbedingungen wie gute Verkehrsanbindung, gute Wohnmöglichkeiten und gute Work-Life-Balance schaffen.

9 Impressum

Herausgeber:

Verein SIKAlp, Wies 929, A-6867 Schwarzenberg

<https://www.sikalp.org/>

Autoren:

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

Graphik:

heimaten®, Schwarzenberg

Finanzierung:

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

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

Skizzen:

heimaten®, Schwarzenberg

Veröffentlichung:

03.06.2025

Dieser Leitfaden wurde im Rahmen des KEM Projektes Fachkräftemangel im Bereich Energiewende mit Rollenklärung für den:die KEM-Manager:in des österreichischen Klima- und Energiefonds erstellt.



Autoren



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



DI Christian Luttenberger, St. Margarethen an der Raab: 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