Coaching
Kommunaler Klimaschutz

Handbuch für Coaches – Teil B

Der Einstieg in den Einstieg:
Klimaschutzberatung optimal vorbereiten

Inhalt

1. Einleitung: Wozu dient dieser Teil des Handbuches für Coaches? ... 3

2. Das Erstgespräch im Vorfeld der Beratung ... 4

2.1 Ziele, Inhalte und Teilnehmer des Erstgesprächs ... 5

2.2 Idealtypischer Ablauf des Erstgesprächs ... 6

3. Basisangaben zur Kommune ... 8

3.1 Die Kommune in Fakten – Was der Coach über die Kommune wissen sollte ... 8

3.2 Das Instrument Mini-Benchmark – Wo steht die Kommune im Klimaschutz? ... 9

4. Der Auftaktworkshop in der Einstiegsberatung ... 11

4.1 Die Ablaufplanung des Auftaktworkshops ... 11

4.2 Das Teilnehmerspektrum des Auftaktworkshops ... 13

4.3 Die Arbeitshilfe Regieplan – Wie plane ich einen Auftaktworkshop? ... 16

5. Das weitere Vorgehen in der Einstiegsberatung ... 18

Impressum

Text: Oliver Finus, Deutsche Umwelthilfe
Redaktion: Daria Junggeburth, Deutsche Umwelthilfe; Miriam Dingeldey, Helmut Bauer, beide ifeu
Grafische Gestaltung: Claudia Kunitzsch, Deutsche Umwelthilfe
Titelfoto: bearbeitete Montage aus: Photomorphic PTE. LTD. und Matej Kastelic/beide Fotolia.de

Stand: März 2017

Die weibliche Form ist in dieser Veröffentlichung der männlichen Form gleichgestellt. Lediglich aus Gründen der Vereinfachung wurde auf die durchgängige Nennung beider Formen verzichtet.

Projektpartner

Klima-Bündnis e.V.
Carsten Kuhn
c.kuhn@klimabuendnis.org

Klima-Bündnis

Deutsche Umwelthilfe e.V.
Oliver Finus
finus@duh.de

Deutsche Umwelthilfe

IFEU-Institut
Hans Hertle
hans.hertle@ifeu.de

ifeu INSTITUT FÜR ENERGIE- UND UMWELTFORSCHUNG HEIDELBERG

Gefördert durch:

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

NATIONALE KLIMASCHUTZ INITIATIVE

Das Projekt „Startschuss Klimaschutz – Transformationsbegleitung für Kommunen mit Hilfe des Instruments Coaching Kommunaler Klimaschutz“ wird im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) gefördert. Im Rahmen dieses Projekts wurde das Handbuch für Coaches erstellt.

Der Einstieg in den Einstieg: Klimaschutzberatung optimal vorbereiten

Arbeitshilfen für Coaches zur Vorbereitung von Einstiegsberatungen im kommunalen Klimaschutz

1. Einleitung: Wozu dient dieser Teil des Handbuchs für Coaches?

Um gerade kleineren und mittleren Kommunen den Einstieg in erste Schritte im Klimaschutz und den sukzessiven Aufbau eines kommunalen Klimaschutzmanagements zu ermöglichen, bedarf es einer fundierten Hilfestellung durch externe Berater. Hauptanliegen des Beratungsansatzes *Coaching kommunaler Klimaschutz* ist es dabei, den Kommunen Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Eine zentrale Intention der beratenden Person oder Institution sollte es deshalb sein, sicherzustellen, dass Kommunen, die eine geförderte Einstiegsberatung durchlaufen haben, den Prozess damit nicht als abgeschlossen betrachten. Vielmehr kann die Beratung nur die Grundlagen für ein kontinuierliches Bemühen innerhalb der Kommune schaffen, die Treibhausgasemissionen auf dem Gebiet der Stadt oder Gemeinde zu mindern.

Unter dieser Prämisse vermittelt der vorliegende zweite Teil des Handbuches für Coaches konkrete Arbeitshilfen, die Coaches/Berater bei der Vorbereitung von Einstiegsberatungen in kleinen und mittleren Kommunen bis ca. 30.000 Einwohner unterstützen sollen.

Die Umsetzung der ersten Beratungsbausteine ist für den Erfolg der gesamten Einstiegsberatung im kommunalen Klimaschutz von zentraler Bedeutung. Für das Gelingen des „Einstiegs in den Einstieg" bedarf es einer optimalen Vorbereitung durch den oder die durchführenden Coaches. Dieser Teil des Handbuchs für Coaches enthält die notwendige Unterstützung hierfür.

Der Abschnitt „Der Einstieg in den Einstieg" bietet Beratern die Möglichkeit, definierte Phasen der Vorbereitung auf die praktische Umsetzung der Einstiegsberatung zu optimieren.

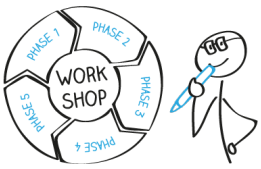
Folgende Phasen sind hierbei adressiert:

» **Kontaktaufnahme Coach – Kommune**
Strukturierung des **Erstgesprächs** zwischen Coach und Vertretern der Kommunalverwaltung hinsichtlich Zeitbedarf, Themen und Teilnehmer.

Kapitel 2.1 und 2.2

» **Erfassung und Verarbeitung relevanter Informationen und Daten zur Kommune für die Planung des gesamten Beratungsprozesses**
Ist-Analyse/**Aktivitätsprofil der Kommune im Klimaschutz.**

Kapitel 3.1
>> Arbeitshilfe: Basisangaben zur Kommune;
Kapitel 3.2
>> Instrument: Mini-Benchmark



» **Strukturierung und Planung des Auftaktworkshops** im Rahmen der Beratung hinsichtlich Beratungsziele, Zeitbedarf, Teilnehmer und klimaschutzrelevanter Themen

Kapitel 4.1 bis 4.3
>> Arbeitshilfe: Regieplan

Die folgende Abbildung vermittelt einen Überblick, zu welchem Zeitpunkt die zur Verfügung gestellten Arbeitshilfen und Instrumente in der Vorbereitung der Beratung zum Einsatz kommen.

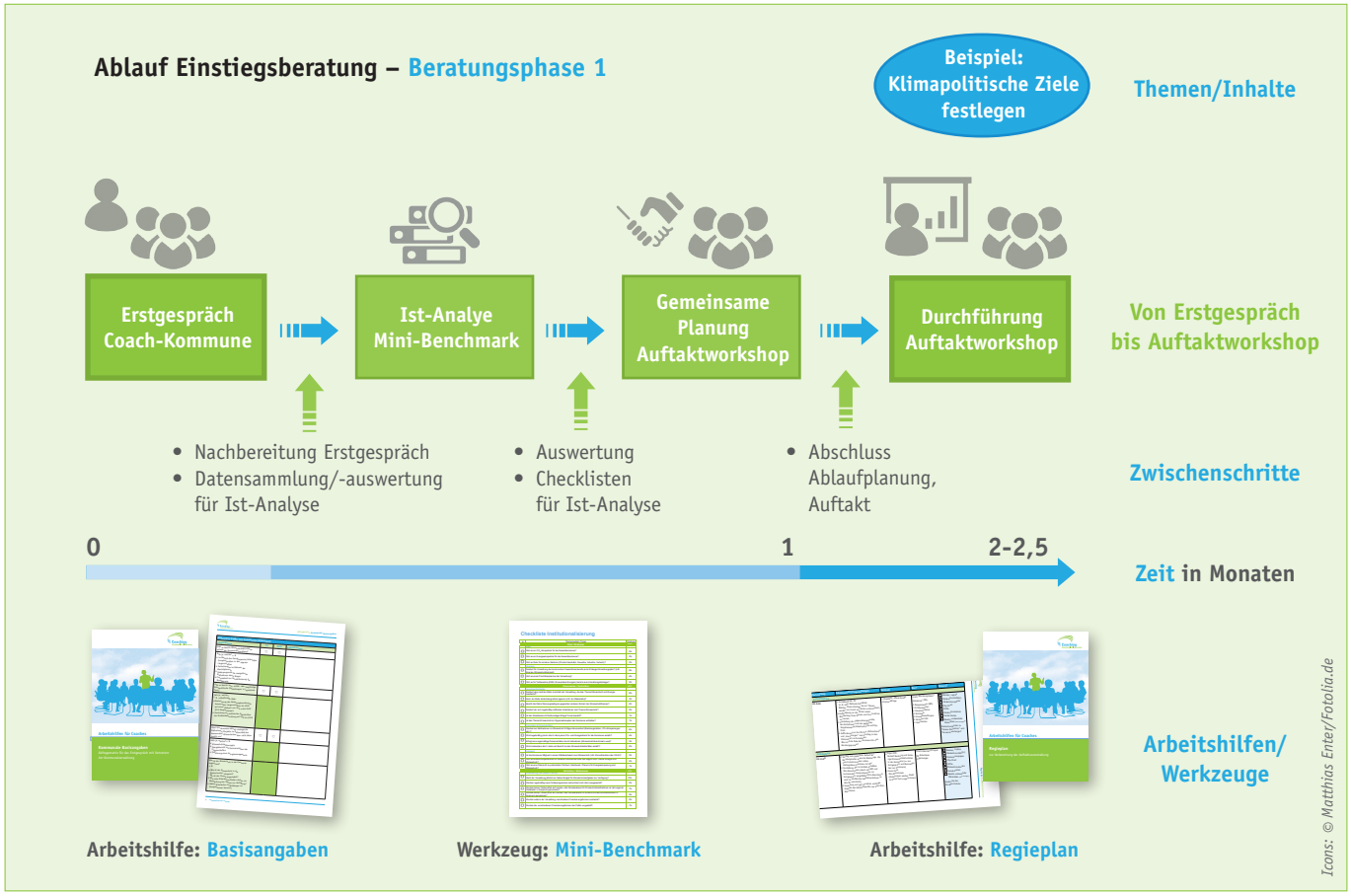


Abb. 1
Überblick: Einsatz der Arbeitshilfen/Instrumente im Rahmen der Beratungsvorbereitung

2. Das Erstgespräch im Vorfeld der Einstiegsberatung

Bevor eine Kommune mit Unterstützung eines Beraters/Coaches in die eigentliche Einstiegsberatung startet, sollten Coach und Vertreter der Kommune ein Treffen arrangieren, das zum Ziel hat, den Auftakt der Beratung gemeinsam zu planen. Der Kontakt zwischen Kommune und Berater kann selbstverständlich schon vor dem Erstgespräch bestehen, beispielsweise wenn der Berater die Kommune in der Phase der Antragstellung für eine geförderte Einstiegsberatung unterstützt.

Die folgenden Ausführungen fokussieren jedoch auf die Vorbereitung des unmittelbar bevorstehenden Beratungseinstiegs, nachdem die Förderung der Beratung bereits bewilligt wurde.

Eine gute Vorstrukturierung des eigentlichen Beratungsstarts in einer Reihe aufeinanderfolgender Workshops ermöglicht es, früh in die inhaltliche Diskussion einzusteigen und konkrete Klimaschutzmaßnahmen in der Kommune zu planen, ohne sich zu lange mit der Erläuterung des Beratungsverlaufs aufzuhalten. Erfahrungsgemäß werden Auftaktworkshops selten genutzt, um inhaltliche Themen zu erörtern, wenn aufgrund mangelnder Vorbereitung und Abstimmung zwischen Coach und Kommune zunächst viele Verfahrensfragen geklärt werden müssen.

Deshalb zielt der Beratungsansatz im Rahmen des *Coaching Kommunaler Klimaschutz* darauf ab, dass der Coach Vertretern der Kommune das geplante Vorgehen für die gesamte Beratungsreihe bereits im Erstgespräch darlegt, den Ablauf des Auftaktworkshops durchspricht und sich selbst eine Bild macht, in welchen Handlungsfeldern des kommunalen Klimaschutzes die Stadt oder Gemeinde bereits aktiv war und wo sie es erst werden will.

Nachdem Coaches von der Kommune mit der Durchführung der Einstiegsberatung beauftragt wurden, sollten sie zunächst einen Termin für ein Erstgespräch vereinbaren.

2.1 Ziele, Inhalte und Teilnehmer des Erstgesprächs

Vor dem Hintergrund des oben skizzierten Beratungsablaufs sollte der Coach für die Durchführung des Erstgesprächs folgende konkrete **Ziele** anstreben:

- Kennenlernen; Vertrauensverhältnis zwischen Coach auf der einen Seite und Bürgermeister und kommunalem Ansprechpartner auf der anderen Seite schaffen,
- Einen möglichst über den gesamten Beratungsverlauf festen Ansprechpartner in der Kommune festlegen,
- Geplanten Ablauf der Einstiegsberatung (Beratungsreihe) für Kommune transparent darstellen,
- Die Erwartungen des Bürgermeisters und des Ansprechpartners an die Einstiegsberatung mit Möglichkeiten und Grenzen der Beratertätigkeit sowie den Vorstellungen des Coaches abgleichen,
- Der Coach informiert die Kommune über den möglichen Ablauf des Auftaktworkshops,

>> siehe 4.3 Arbeitshilfe Regieplan

- Der Coach legt den im Erstgespräch anwesenden Vertretern der Kommune dar, welchen Informationsbedarf er vor Durchführung des Auftaktworkshops noch sieht. Der Coach sollte über alle für ihn relevanten Informationen verfügen, bevor der Auftaktworkshop terminiert wird (Erstgespräch und telefonische Abstimmung),

>> siehe 3.1. Arbeitshilfe Basisangaben zur Kommune

- Der Coach sollte nach dem Erstgespräch einen Überblick erhalten haben, wo die zu beratende Kommune im Klimaschutz steht und welche Zielvorstellungen sie hat.

>> siehe 3.2 Instrument/ Arbeitshilfe Mini-Benchmark

Aus den oben formulierten Zielen leiten sich die wesentlichen **Inhalte** des Erstgesprächs ab:

- Der Coach fragt relevante Basisangaben im Erstgespräch ab und nimmt diese auf. Informationen, die nicht direkt im Erstgespräch abgeklärt werden können, liefert die Kommune nach. Detailfragen zu kommunalen Vorhaben können telefonisch nachbesprochen werden.

>> siehe 3.1. Arbeitshilfe Basisangaben zur Kommune

- Die Checklisten des Mini-Benchmark werden zusammen mit Vertretern der Kommune durchgegangen. Sie liefern eine erste Orientierung, wie die Kommune in puncto Klimaschutzmanagement und -engagement zu bewerten ist. Daraus lässt sich ableiten, welche Handlungsfelder des kommunalen Klimaschutzes sich in der Beratungskommune für eine Vertiefung eignen würden. Beratern bietet das Coaching-Werkzeug des ***(Durch)StarterPakets*** im Vorfeld des Erstgesprächs die Möglichkeit, sich über definierte StarterMaßnahmen für Kommunen zu informieren. Coaches nutzen dabei die ***Kurzanleitungen für Coaches*** zum *(Durch) StarterPaket* für die eigene Vorbereitung. Diese Hintergrundinformationen zur Einordnung relevanter StarterMaßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern können Coaches heranziehen, ohne dass diese Maßnahmenbündel im Erstgespräch mit Vertretern der Kommune bereits explizit erörtert und auf die kommunale Situation übertragen werden müssen. **Hinweis:** *Konkrete StarterMaßnahmen werden frühestens im Auftaktworkshop relevant.*

>> siehe 3.2 Instrument/ Arbeitshilfe Mini-Benchmark

- Der Coach erfragt die Handlungsfelder des kommunalen Klimaschutzes, die die Stadt oder Gemeinde im Rahmen der Einstiegsberatung vertiefen möchte (z.B. Kommunales Energiemanagement, Beschaffung etc.). Im Rahmen des Erstgesprächs kann, muss aber keine Vorfestlegung erfolgen. Eine Anpassung ist noch während des Auftaktworkshops mit einem erweiterten Teilnehmerkreis möglich. Der Coach verdeutlicht, dass es Ziel der einzelnen Beratungstermine ist, konkrete Maßnahmen zu entwickeln und zu beschreiben. Hierfür sind die vorstrukturierten Maßnahmenblätter aus dem ***Schnellkonzept*** vorgesehen.
  Der Hinweis des Beraters, dass auch StarterMaßnahmen mit einer quantifizierbaren Emissionsminderung einhergehen und sich nicht auf rein organisatorische Gesichtspunkte beschränken sollen, ist maßgeblich.
- Mit Hilfe eines Regieplans wird der Ablauf des Auftaktworkshops vorbesprochen und festgehalten.

>> siehe 4.3 Arbeitshilfe Regieplan

Der Coach sollte darauf bedacht sein, dass beim Erstgespräch folgende Teilnehmer anwesend sind:

» Hauptamtliche(r) Bürgermeister*in ihrer/seiner Doppelfunktion als Vorsitzende(r) des Kommunalparlaments und Chef(in) der Kommunalverwaltung. Der Coach muss die Erwartungshaltung der Bürgermeister*in gegenüber der Einstiegsberatung kennen, gerade auch weil sie/er als Auftraggeber*in für die Beratungsleistung fungiert.

» Zentrale(r) Ansprechpartner*in, die/der auch für die Weitergabe relevanter Daten an den Coach verantwortlich ist. Der Bürgermeister autorisiert die Weitergabe relevanter kommunaler Basisdaten im Erstgespräch.

Optional können weitere Personen aus der Kommunalverwaltung, ggfs. auch aus dem Kommunalparlament hinzukommen. Entscheidend dabei ist, dass diese Personen Führungsfunktionen bekleiden (Dezernent bei größeren Kommunen, Amtsleitung, Fraktionsvorsitz) und über eine strategische Ausrichtung der Kommune im Klimaschutz mit entscheiden.

2.2 Idealtypischer Ablauf des Erstgesprächs

In der folgenden tabellarischen Übersicht wird ein möglicher Ablauf eines Erstgesprächs in der Kommune skizziert, der die unter Kapitel 2.1 definierten Ziele und Inhalte integriert und zusammenfasst. Zeitlich wird hierbei von einem ca. zweieinhalbstündigen Erstgespräch mit nachfolgender telefonischer Abstimmung ausgegangen.

Zeitbedarf	Phase im Ablauf/Thema	Methodik
10 min.	Vorstellung der Teilnehmer des Erstgesprächs; Aktuelle Klimaschutzziele der Kommune erfassen	**Blitzlicht:** • Welchen Bezug haben die Teilnehmer (TN) aktuell zum kommunalen Klimaschutz? • Gibt es bereits Ziele der Kommune in Bezug auf den kommunalen Klimaschutz?
30 min.	**Beratungsablauf:** • Was sind die Ziele des Coaching-Ansatzes für die Einstiegsberatung? • Welches sind die primären Zielsetzungen aus Sicht des Coaches • Wie soll der Beratungsprozess insgesamt verlaufen? **Inhalt der Präsentation:** • Beratungsziele z.B. gemäß Förderrichtlinien der NKI • Aufgaben und Rolle des Coaches • Beratungsleistungen • Vorgehen innerhalb von fünf Beratungsterminen • Aufgaben der Kommune • Nur optional: Weitere Möglichkeiten neben dem Coaching (CO_2-Bilanzierung, Teilkonzepte)	• Vorbereitete **Präsentation** des Coaches; • Abgleich mit den Erwartungen der kommunalen TN an die Beratungsleistung ist wichtig!

60 min.	**Basisangaben zur Kommune/Status Quo kommunaler Klimaschutz** • Welche Basisdaten benötigt der Coach zum besseren Verständnis der Kommune? • Wo steht die Kommune aktuell im Klimaschutz? **Inhalt der Präsentation:** • Übersicht Werkzeug *Basisangaben*: Wozu benötigt der Coach die Angaben? • Vorstellung Werkzeug *Mini-Benchmark*: Status Quo der Kommune im Klimaschutz evaluieren	• Vorbereitete **Präsentation** des Coaches, • Gemeinsames Ausfüllen der Abfragematrix *Basisangaben* • Gemeinsames Ausfüllen der Checklisten aus *Mini-Benchmark* >> „Energiemanagement“ und >> „Institutionalisierung“ • Alle fehlenden Angaben, Abklärung per Telefon und E-Mail • Präsentation der Ergebnisse des *Mini-Benchmark* erst beim Auftaktworkshop	>> Werkzeug: Basisangaben (Kapitel 3.1) >> Werkzeug Mini-Benchmark (Kapitel 3.2)
45 min.	**Gemeinsame Planung des Auftaktworkshops/ersten Beratungstermins** • Anhand des durch den Coach im Vorfeld des Erstgesprächs erstellten Ablaufplans („Regieplan“) wird der Auftaktworkshop durchgesprochen **Inhalt des Arbeitsgesprächs:** • Die Themen und der zeitliche Verlauf werden festgelegt • Die Teilnehmer des Auftaktworkshops werden zusammen mit Bürgermeister und den am Erstgespräch teilnehmenden Personen festgelegt • Die Vertreter der Kommune legen zusammen mit dem Coach fest, ob am Auftaktworkshop auch Vertreter des Kommunalparlaments und/oder der Bürgerschaft teilnehmen sollen. • Für die Folgetermine nach dem Auftaktworkshop wird festgehalten, ob der Coach praktische Elemente (z.B. Gebäudebegehung zur Grobanalyse der Liegenschaften als Baustein des kommunalen Energiemanagements) anbieten und die Kommune diese wahrnehmen möchte.	• Vorbereiteter Ablaufplan für Auftakt als Vorschlag an Kommune >> erarbeitet auf Grundlage der Arbeitshilfe *„Regieplan“* • Nachträgliche Änderungen am vereinbarten Ablauf werden telefonisch bzw. per E-Mail angestimmt	>> Werkzeug: Regieplan (Kapitel 4.3) >> (vgl. Kapitel 4.2)
5 min.	**Schlussrunde**	**Blitzlicht:** • Sind allen TN die Ziele und der mögliche Verlauf der Einstiegsberatung klar geworden? • Stimmen die TN mit dem geplanten Ablauf des Auftaktworkshops überein? • Entspricht das geplante Vorgehen den Erwartungen der TN?	

***Tab. 1** Übersicht: Ablauf des vorbereiteten Erstgesprächs mit der Kommune*

3. Basisangaben zur Kommune

Damit Sie sich als Berater/Coach anhand ausgewählter und klimaschutzrelevanter Daten einen Überblick über die zu beratende Kommune verschaffen können, bietet dieser Teil B des Handbuchs für Coaches als Arbeitshilfe eine Abfragematrix mit Basisangaben unter Kapitel 3.1 an.

Als Grundlage und Ausgangspunkt für den Auftaktworkshop sollte zumindest in Ansätzen klar sein, wo die Kommune im Klimaschutz steht und in welchen relevanten Handlungsfeldern sie bis dato Aktivitäten vorzuweisen hat.

Hierzu dient das Instrument *Mini-Benchmark*, dessen Funktion unter Kapitel 3.2 erläutert wird.

3.1 Die Kommune in Fakten – Was der Coach über die Kommune wissen sollte

Die Arbeitshilfe *Basisangaben* fasst wesentliche Aspekte zusammen, die Sie in ihrer Funktion als Coach über eine Kommune in Erfahrung bringen sollten, bevor Sie mit der eigentlichen Einstiegsberatung bzw. einer Beratungsreihe beginnen.

Wenn Sie auf das Symbol links klicken, gelangen Sie direkt zur ***Arbeitshilfe Basisangaben***.

Das in der Arbeitshilfe dargestellte Abfrageraster bzw. die Auswertung der Angaben ermöglicht Ihnen in Ihrer Funktion als Coach zusammen mit den Ergebnissen des *Mini-Benchmark* (siehe Kapitel 3.2) eine erste Einschätzung, welche Handlungsfelder im Rahmen der Einstiegsberatung vordringlich zu behandeln sind.

Die *Abfragematrix* kann direkt im Dokument ausgefüllt werden.

In der Übersichtstabelle 1 in Kapitel 2.2 finden Sie Hinweise, an welcher Stelle im Erstgespräch die Abfragematrix mit Basisangaben zur Kommune sinnvoll einsetzbar ist.

Falls Coaches bereits erste kurze Vorgespräche mit dem Bürgermeister geführt haben, stellen sie die Abfrage dem kommunalen Ansprechpartner bereits vor der Durchführung des eigentlichen Erstgesprächs zur Verfügung, so dass im Rahmen des Erstgesprächs lediglich ergänzende Eintragungen erfolgen.

Mit den Ergebnissen aus der Abfrage von Basisdaten zur Kommune erhält der Coach einen ersten Eindruck, wie der bisherige Stellenwert des kommunalen Klimaschutzes in der zu beratenden Stadt oder Gemeinde einzuordnen ist. Darüber hinaus liegen Informationen zu wichtigen Beschlüssen der Kommunalpolitik sowie Vorhaben und Projekte mit Bezug zum Klimaschutz vor. Die Abfragematrix zu kommunalen Basisangaben enthält abschließend eine Abfrage zu den Interessensschwerpunkten der Kommune die anstehende Beratung bzw. Beratungsreihe betreffend.

Aufgabe des Coaches im Rahmen des Erstgesprächs ist es, zusammen mit den Entscheidungsträgern der Kommunalverwaltung eine Priorisierung von Themen in Hinblick auf die Beratung vorzunehmen. Im Sinne einer hohen Beratungsqualität im Verlauf der einzelnen Termine vor Ort sollte der Coach den Vertretern der Kommune bereits im Erstgespräch verdeutlichen, dass es angemessen ist, eine gezielte Auswahl an Themen vertiefend zu bearbeiten, anstatt möglichst viele Aspekte des kommunalen Klimaschutzes nur anreißen zu können.

Eine thematische Überfrachtung wird der Zielsetzung einer Einstiegsberatung nicht gerecht und weckt bei der Kommune Erwartungen, die bei der Komplexität des Themas kommunaler Klimaschutz nicht erfüllt werden können. Im Ergebnis löst der Versuch des Beraters, eine möglichst breite Palette an Themen im Rahmen einer Einstiegsberatung zu erörtern, eher ein Gefühl der Überforderung bei Mitarbeitern in Kommunen aus. Will man Klimaschutz in einer Kommune verstetigen, müssen in der Regel neue Aufgaben und Anforderungen in bekannte Arbeitsabläufe integriert werden. Gerade in kleineren oder mittleren Kommunen mit eingeschränkten Personalressourcen lösen diese neuen Anforderungen beim Personal erfahrungsgemäß eine Abwehrhaltung aus.

Diesen Bedenken gegenüber einer vermeintlichen Mehrbelastung von Mitarbeitern kann der Coach positiv entgegenwirken, indem er in ausgesuchten Themenbereichen zusammen mit der Kommunalver-

waltung neue Arbeitsroutinen entwickelt, die Klimaschutz in das kommunale Alltagshandeln, z.B. im Rahmen der Einführung eines kommunalen Energiemanagements, einbetten, ohne dabei zwangsläufig zu einer Mehrbelastung des Personals zu führen.

Weniger ist mehr! Dieser Leitgedanke gilt auch hinsichtlich der thematischen Auswahl für eine Einstiegsberatung.

Um einem Gefühl der Überforderung einzelner Mitarbeiter vorzubeugen, kann der Coach den Hinzugewinn von Handlungskompetenzen in den Vordergrund rücken. Neben der Bearbeitung rein inhaltlicher Arbeitsfelder (vgl. Abfragematrix *Basisangaben* – Interessenschwerpunkte der Kommune), die eine konkrete Emissionsminderung unterstützen soll, kann die bestehende und zukünftige Organisation des Themas Klimaschutz in der Verwaltung zu Beginn einer Beratung platziert werden. Hierbei sollte der Coach darauf achten, dass die Zusatzbelastung in den Hintergrund rückt. Vielmehr gilt es für den Coach die Erweiterung der Kompetenz und der Entscheidungsbefugnis von Mitarbeitern anzusprechen, wenn diese ein klar definiertes Aufgabengebiet zur Umsetzung von Klimaschutzzielen erhalten. Zudem ist bei einer Anpassung vorhandener Verwaltungsstrukturen darauf zu achten, dass die Planung und Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen auf mehrere Schultern zu verteilen ist und verantwortliche Mitarbeiter auf externe Unterstützung zurückgreifen können. Das ***(Durch)StarterPaket*** zeigt für alle wesentlichen inhaltlichen Handlungsfelder StarterMaßnahmen auf, die die Kommunalverwaltung ohne zeitliche Mehrbelastung umsetzen kann und die zeitnah zu sichtbaren Erfolgen führen. Diese Erfolge erhöhen die Motivation, auch weiterführende Klimaschutzziele in Angriff zu nehmen.

3.2 Das Instrument Mini-Benchmark – Wo steht die Kommune im Klimaschutz?

Mit Hilfe des Instruments ***Mini-Benchmark*** als Bestandteil des *Schnellkonzepts* können Sie als Coach einen weiteren Schritt zum besseren Verständnis der zu beratenden Kommune machen. Die Arbeitshilfe *Basisangaben* ermöglicht einen ersten strukturierten Einblick in das bestehende Klimaschutzmanagement der Stadt oder Gemeinde. Das *Mini-Benchmark* als Excel-basiertes Instrument führt im Ergebnis zur Erstellung eines vereinfachten Aktivitätsprofils (Spinnendiagramm), das die bisherigen Maßnahmen in definierten Handlungsfeldern des kommunalen Klimaschutzes auf der Grundlage hinterlegter Checklisten abbildet und bewertet.

Der Aufbau, die Funktion und der Einsatz des *Mini-Benchmark* werden detailliert im Schnellkonzept sowie in Teil A des *Handbuchs für Coaches* erläutert.

An dieser Stelle wird das *Mini-Benchmark* lediglich in seinen Grundzügen erläutert, damit Sie es als zentrale Arbeitshilfe für die Vorbereitung auf die eigentliche Einstiegsberatung einsetzen können. Zusätzlich kann es als Monitoring-Instrument dienen, da die zum Ende der Beratung definierten Umsetzungsmaßnahmen durch die Kommune selbst eingearbeitet werden können. Das Aktivitätsprofil vermittelt Coach und Kommunen einen anschaulichen Überblick, in welchen Handlungsfeldern zukünftige Schwerpunkte liegen sollten und wo evtl. bereits umgesetzte Maßnahmen eine quantifizierbare Klimaschutzwirkung entfalten können.

Tabelle 1 als Übersicht zum Verlauf des Erstgesprächs verdeutlicht, wann das Instrument *Mini-Benchmark* idealerweise zum Einsatz kommen sollte. Analog zum Einsatz der Arbeitshilfe *Basisangaben* sollte der kommunale Ansprechpartner die im *Mini-Benchmark* zur Erstellung der kommunalen Ist-Analyse integrierten Checklisten im Vorfeld des Erstgesprächs bearbeiten.

Verständnisfragen sollten mit Ihnen als Coach vorab telefonisch geklärt werden, so dass im Verlauf des Erstgesprächs nur noch Ergänzungen vorgenommen werden.

Das endgültige Aktivitätsprofil auf Grundlage der Checklisten-Ergebnisse stellt der Coach erst zu Beginn des Auftaktworkshops vor.

>> siehe Kapitel 4

Das *Mini-Benchmark* ist in folgende Handlungsfelder untergliedert:

- Institutionalisierung des kommunalen Klimaschutzes
- Energiemanagement
- Energieerzeugung/Energieversorgung
- Verkehrsentwicklung/Mobilität
- Siedlungsentwicklung/Bauleitplanung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Beschaffung
- Klimagerechtigkeit (Klimaschutz-Partnerschaften)

Wenn die zuständigen Mitarbeiter der Kommune die Checklisten aus dem *Mini-Benchmark* ausgefüllt haben, fließen die gesammelten Angaben in die Darstellung des Aktivitätsprofils der Kommune ein.

Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel für ein Aktivitätsprofil im Spinnendiagramm.

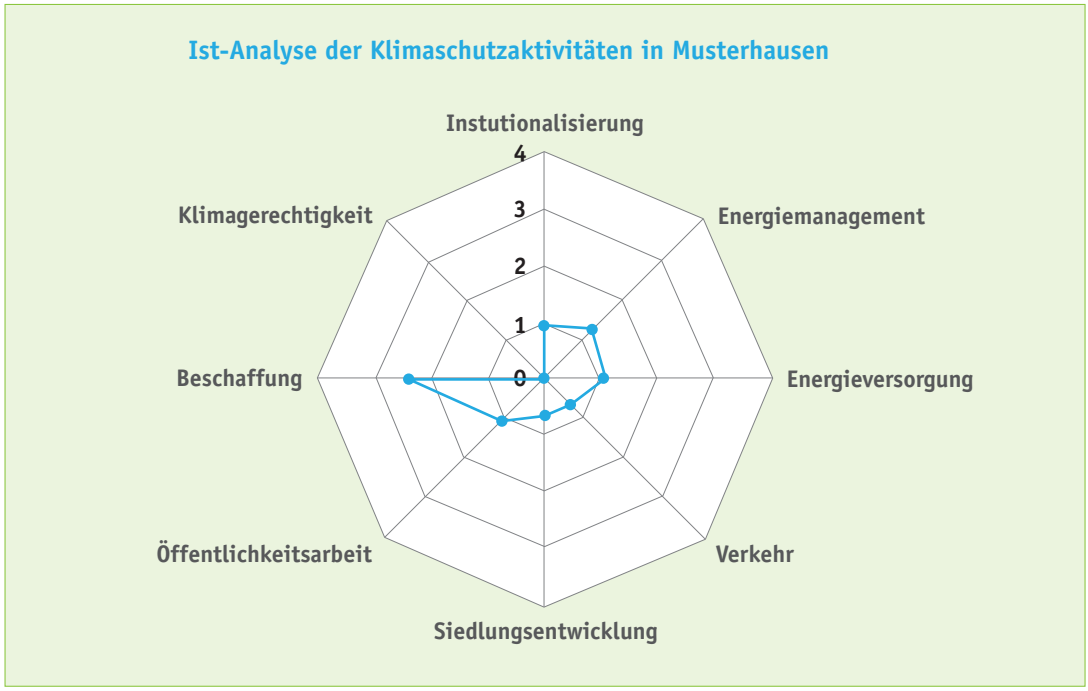


Abb.2
Beispiel für Ergebnisse einer Ist-Analyse/ Aktivitätsprofil

Die Ergebnisse der Ist-Analyse können mit der thematischen Schwerpunktsetzung durch die Kommune aus der Arbeitshilfe *Basisangaben* abgeglichen werden. Grundsätzlich sollte die Einstiegsberatung die kommunalen Interessensschwerpunkte widerspiegeln bzw. abdecken. Ergibt der Vergleich zwischen aktuellem Aktivitätsprofil und gewählten Interessensschwerpunkten der Kommune für die Einstiegsberatung, dass ein zentrales, bisher unterrepräsentiertes Handlungsfeld im Verlauf der Beratung nicht thematisiert werden soll, können Sie die Kommune in ihrer Funktion als Coach darauf hinweisen. Gemeinsam kann eine Lösung gefunden werden, in welcher Form die Bearbeitung des Handlungsfeldes in den Beratungsprozess eingebunden werden kann.

Hinweise seitens des Coaches auf die Notwendigkeit der Themenbearbeitung im Rahmen einer Einstiegsberatung sind besonders dann zwingend, wenn es Handlungsfelder betrifft, die auch kleinere Kommunen eigenständig verbessern können, ohne dabei auf Unterstützung durch die übergeordnete politische Ebene, wie z.B. den Landkreis, angewiesen zu sein.

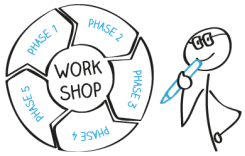
Beispiele hierfür sind das kommunale Energiemanagement oder die Beschaffungspraxis.

4. Der Auftaktworkshop in der Einstiegsberatung

Coach und Vertreter der Kommune haben sich bereits im Erstgespräch persönlich kennen gelernt. Bis zum Auftaktworkshop geht es für den Coach vorwiegend darum, die Kommune einordnen zu können, um den Beratungsprozess bedarfsgerecht und auf die Ausgangssituation zugeschnitten planen und umsetzen zu können.

Dem Auftaktworkshop innerhalb einer Reihe von fünf Vor-Ort-Terminen kommt eine entscheidende Bedeutung zu, da mit diesem Workshop die Weichen für den Verlauf der Gesamtberatung gestellt werden. Erstmalig sollen auch konkrete Möglichkeiten der Kommune diskutiert werden, Treibhausgasemissionen zu vermindern.

4.1 Die Ablaufplanung des Auftaktworkshops



Der Auftaktworkshop als Start einer gesamten Beratungsreihe ist aus Sicht des Coaches durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- In der Regel kommen für den Auftaktworkshop Teilnehmer aus der Kommunalverwaltung hinzu, die der Coach aus dem Erstgespräch noch nicht kennt. Der Berater kann nicht davon ausgehen, dass dieser Personenkreis bereits umfassend über die Ziele und den Ablauf des Coachings informiert wurde. Eine kurze Erläuterung der Ziele und des Aufbaus der Beratung sowie erster Ergebnisse aus dem Erstgespräch sind deshalb zielführend.
- Wenn am Auftaktworkshop neben den ausgewählten Vertretern der Kommunalverwaltung auch Mitglieder des Kommunalparlaments oder gar sachkundige Bürger teilnehmen, hat der Berater sich darauf einzustellen, mit einer möglicherweise sehr heterogenen Interessenslage umgehen zu müssen. **Hinweis:** *Bereits im **Erstgespräch** ist es Aufgabe des Coaches, verschiedene Möglichkeiten der Teilnehmerzusammensetzung im Auftaktworkshop mit dem Bürgermeister sowie weiteren Vertretern der Kommunalverwaltung zu erörtern.*

>> siehe Kapitel 4.2 – Auswahl der Teilnehmer

- Nach Vorstellung der Beratungsziele und Abgleich mit den Erwartung der Anwesenden an die Beratung bietet es sich an, die Ergebnisse des **Aktivitätsprofils** (Spinnendiagramm aus dem *Mini-Benchmark* – siehe Kapitel 3.2) zur Diskussion zu stellen. Teilnehmer, die beim Erstgespräch nicht zugegen waren, können Fragen zu den vorliegenden Ergebnissen stellen und eventuelle Wissenslücken füllen. Geben die Teilnehmer des Auftaktworkshops entsprechende Rückmeldungen muss das Aktivitätsprofil nochmals angepasst werden kann.

  Offene Fragen, die während und nach dem Erstgespräch noch nicht abschließend geklärt werden konnten, hat der Coach bereits zusammengestellt. So müssen die Checklisten aus dem *Mini-Benchmark* nicht nochmals mit der größeren Gruppe komplett durchgegangen werden, sondern die Arbeitsgruppe kann sich auf die Beantwortung offener Punkte beschränken. In diesem Zusammenhang muss der Coach seine Moderatorenrolle im Rahmen des Auftaktworkshops aktiv ergreifen und ein für alle verbindliches Zeitmanagement einführen.

  Gerade für den Auftaktworkshop ist wichtig, sich nicht in Details der Ist-Analyse zu „verbeißen".

- Nachdem sich die Teilnehmer anhand der Ist-Analyse ein erstes Bild davon machen konnten, wo die Kommune im Klimaschutz steht, sollten die Anwesenden zukünftige mögliche **Ziele für den Klimaschutz** in der Beratungskommune formulieren. Optimal sind operationalisierbare Ziele mit einem klaren Zeithorizont, wie sie beispielhaft in der Arbeitshilfe ***Basisangaben*** aufgeführt werden.

  Realistisch gesehen muss man jedoch davon ausgehen, dass die eingeladenen Personen, die für den Auftaktworkshop zusammengekommen sind, unterschiedliche Zielebenen und -hierarchien ansprechen werden. Bürgermeister formulieren in der Regel andersgelagerte Ziele als Hausmeister. Der Coach ist folglich in der Rolle als Moderator gefordert. Er muss unterschiedliche Zielebenen verdeutlichen, ohne eine Wertung vorzunehmen. Empfehlenswert ist es, Ziel-

formulierungen aller Teilnehmer zu sammeln und bei Bedarf zu strukturieren, um sie zu einem späteren Zeitpunkt der Beratung nochmals aufzugreifen und ggfs. weiter zu konkretisieren. Zu jedem Zeitpunkt der Beratung muss der Coach zwischen den Beratungszielen und den Klimaschutzzielen der Kommune unterscheiden.

» Der Auftaktworkshop sollte primär nicht für ein erstes inhaltliches Beratungsgespräch genutzt werden, sondern dient in erster Linie dazu, dass alle Teilnehmer ins Gespräch miteinander kommen, sowie Beratungsziele und klimapolitische Zielsetzungen der Kommune definieren. Da eine geförderte Einstiegsberatung jedoch lediglich fünf Vor-Ort-Termine umfasst, muss der Coach abwägen, ob es sinnvoll ist, bereits beim ersten offiziellen Beratungstermin nach dem Erstgespräch in **ein inhaltliches Thema** einzusteigen. Dies hängt u.a. davon ab, mit welchen zeitlichen Umfang der Auftaktworkshop geplant werden kann (vgl. unten: Halbtages- oder Ganztagesworkshop).

Als Einstiegsthema bietet sich das *kommunale Energiemanagement* an. Von diesem Aufgabenfeld ist die Kommune zum einen unmittelbar betroffen und hat zum anderen viele Handlungsoptionen, die nicht von Dritten abhängen, wie das in anderen Handlungsfeldern des kommunalen Klimaschutzes (z.B. Verkehr) viel stärker ausgeprägt ist.

Der inhaltliche Einstieg über das Thema Energiemanagement ist dennoch nicht zwingend gegeben.

» Zum Abschluss des Auftaktworkshops sollte der Coach sich unbedingt ein **Feedback** einholen. Entsprechen die praktizierte Arbeitsweise und die ersten Ergebnisse den Erwartungen, die die Teilnehmer zu Beginn des Workshops formuliert haben?
Die Ergebnisse dieses Feedbacks sind vom Coach in die Planungen der weiteren Termine einzubeziehen.

Für die **Zeitplanung** des Auftaktworkshops gibt es zwei wesentliche Optionen:

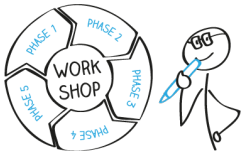
Halbtagesworkshop

Vorteile	Nachteile
• Entscheidungsträger wie Bürgermeister können in der Regel den gesamten veranschlagten Zeitraum über anwesend sein.	• Vertreter des Kommunalparlaments sind schwieriger einzubinden >> vor allem wenn der Auftakt nur auf den Vormittag terminiert wird.
• Die Motivation der Teilnehmer ist evtl. höher, wenn nicht zu viel Arbeitszeit zur Verfügung gestellt werden muss.	• Die Erwartung von Teilnehmern, Themen zu vertiefen, können aufgrund von Zeitmangel nur schwer erfüllt werden.
• Der Einstieg in die Beratung kann sehr konzentriert erfolgen; Bei konsequentem Zeitmanagement werden ausufernde Diskussionen zu weniger relevanten Details vermieden.	• Von allen Teilnehmern als wichtig erachtete Themen können möglicherweise aus Zeitgründen nur gestreift und damit nur unzureichend behandelt werden >> Dies widerspricht folglich der Zielsetzung der Einstiegsberatung, die Kommune Schritt für Schritt an mögliche Lösungen und Klimaschutzmaßnahmen heranzuführen.

Ganztagesworkshop

Vorteile	Nachteile
• Vertreter des Kommunalparlaments können deutlich besser eingebunden werden >> Nach einem ersten Block, bei dem lediglich die Kommunalverwaltung vertreten ist, kommen nachmittags Fraktionsvertreter hinzu.	• Der Coach muss den Auftaktworkshop wesentlich detaillierter planen, weil neben Aktivitätsprofil, Zielsetzung für Beratung und Klimaschutz ein erstes inhaltliches Thema aufzubereiten und zu diskutieren ist. Darüber hinaus sollen evtl. die Interessen der Kommunalpolitik in den Workshop einfließen.

• Sachkundige Bürger können leichter in die Auftaktveranstaltung eingebunden werden, falls die Kommune dies wünscht.	• Die Vielzahl der evtl. sehr unterschiedlichen Meinungen und Ziele nimmt zu. Damit steigen auch die Herausforderungen an den Coach als Moderator.
• Ein Inhaltliches Thema kann bereits im Auftaktworkshop näher bearbeitet werden >> Die Kommune kann schrittweise an konkrete Maßnahmen herangeführt werden; Bestenfalls kann damit gewährleistet werden, dass die Kommune früher „ins Handeln“ kommt.	• Teilnehmer, die sich nicht für das/die bearbeitete/n Thema/Themen interessieren oder davon real in ihrem beruflichen oder kommunalpolitischen Alltag nicht betroffen sind, langweilen sich oder sehen ihre Zeit „vergeudet“.
• Ein ganztägiger Workshop ermöglicht es, mehrere Einzelschritte aufeinander aufbauend durchzuführen (z.B.: Erwartungen – Ziele – Maßnahmen – Zuständigkeiten)	• Wichtige Entscheidungsträger wie z.B. Bürgermeister oder Geschäftsführer von Stadt- und Gemeindewerken können in der Regel nicht den gesamten veranschlagten Zeitraum über anwesend sein.



4.2 Das Teilnehmerspektrum des Auftaktworkshops

Bereits beim Erstgespräch wurde die Teilnehmerzusammensetzung für den Auftaktworkshop auf Basis des gewählten Zeitrahmens und der thematischen Ausgestaltung des Workshops erörtert. Mit der folgenden tabellarischen Zusammenstellung erhalten Sie als Coach eine erste Orientierung, welcher Personenkreis für die Einbeziehung in den Auftaktworkshop in Frage kommt.

Eine endgültige Auswahl muss der Coach im Einvernehmen mit der Kommune und in Abstimmung mit dem Bürgermeister nach Durchführung des Erstgesprächs treffen. Nach Durchführung des Erstgesprächs kann somit noch eine weitere telefonische Abstimmung notwendig sein, um den finalen Teilnehmerkreis zu identifizieren.

Die folgenden Ausführungen sind nur als allgemeine Hinweise zu verstehen. Der Coach muss in der Lage sein, die Ausgangsituation der Kommune aufgrund der zur Verfügung stehenden Information und damit auch den für den Auftaktworkshop in Frage kommenden Personenkreis selbst einzuschätzen.

Kommunalverwaltung		
Teilnehmerkreis/ Funktion	**Bewertung**	**Varianten**
Bürgermeister*in	• Der Bürgermeister ist besonders in kleineren Kommunen als zentraler Akteur einzustufen. Im Idealfall ist er nicht nur beim Auftaktworkshop, sondern bei allen Treffen dauerhaft dabei. • Der Bürgermeister ist nicht nur Leiter der Verwaltung, sondern er bekleidet ein Wahlamt und ist somit auch Teil der Kommunalpolitik (Vertretung beider Ebenen, vgl. oben).	Bei einem Ganztagesworkshop bestünde die Möglichkeit, dass der Bürgermeister am Vormittag anwesend ist, um Erwartungen an die Beratung zu formulieren, Ist-Analyse zu beurteilen und Ziele zu definieren. Er kommt zum Ende des Workshops wieder hinzu, um die Ergebnisse zu bewerten.

>> *Tabelle Fortsetzung S. 14*

Kommunale(r) Ansprechpartner*in („Kümmerer“ für die Beratungsreihe)	• Kann mit nachfolgendem Teilnehmerkreis identisch sein. • Der kommunale Ansprechpartner ist sowohl beim Auftaktworkshop sowie den gesamten Prozess über dabei. Er organisiert die Treffen mit, koordiniert die Aktivitäten innerhalb der Kommune. Der Coach macht ihn „fit“ dafür, das Klimaschutzmanagement nach dem Ende der Beratung weiter aufzubauen.	• Keine Varianten, da kommunaler Ansprechpartner elementarer Bestandteil des Gesamtprozesses ist. • In kleinen Kommunen definiert sich der Bürgermeister oft selbst als zentraler Ansprechpartner. Es muss trotzdem klar geregelt sein, wer das Klimaschutzmanagement in der Verwaltung zukünftig federführend koordiniert.
Kämmerer*in (Kämmerei)	• Fragen einer möglichen Finanzierung von Klimaschutzmaßnahmen sind für Kommunen in der Regel prioritär. Deshalb sollte die Kämmerei beim Auftaktworkshop vertreten sein.	• Wenn sämtliche inhaltliche Arbeit bereits im Erstgespräch ausschließlich von Finanzierungsfragen überlagert bzw. dominiert wird, kann es hilfreich sein, die Kämmerei erst zum Schluss des Auftakttermins oder zu Beginn des 2. Treffens hinzu zu bitten, um die Ergebnisse gemeinsam zu bewerten und zu diskutieren. >> Abschätzung für den Coach nach Erstgespräch möglich
Hauptamtsleiter*in (Hauptamt)	• Hauptämter sind oft für die Koordination zentraler Prozesse in der Kommune verantwortlich. • Vertretung des Hauptamtes sollte zumindest zu Beginn des Auftaktworkshops vertreten sein, um über Ziele und Ablauf der Erstberatung informiert zu werden.	• Vertretung des Hauptamtes kommt im Laufe der Beratungsreihe lediglich bei zentralen Themen, die sie betreffen, hinzu, z.B. „Beschaffung“.
Bauamtsleiter*in bzw. Ortsbaumeister ((Hoch-)Bauamt, bei größeren Kommunen ggfs. Stadtplanungsamt)	• Falls es ein Bauamt bzw. einen Ortsbaumeister in der Kommune gibt, ist es/er als zentraler Akteur im Klimaschutz anzusehen, da ein großer Teil an möglichen Klimaschutzmaßnahmen den Arbeitsbereich des Bauamtes betreffen. • Vertretung des Bauamtes sollte den gesamten Auftaktworkshop über anwesend sein.	• Vertretung des Bauamtes kommt im Laufe der Beratungsreihe gezielt bei zentralen Themen, die sie betreffen, hinzu, z.B. „Kommunales Energiemanagement“, „Bauleitplanung“, „Energieversorgung“.
Umweltbeauftragte(r) (Umweltamt)	• Falls die Kommune diese Position besetzt hat, kann er als kommunaler Ansprechpartner („Kümmerer“) für den Beratungsprozess fungieren. • Unter diesem Gesichtspunkt muss ein Umweltbeauftragter zwingend den Auftakttermin zusammen mit dem Coach planen.	

Kommunalpolitik		
Teilnehmerkreis/ Funktion	**Bewertung**	**Varianten**
Vertreter der Fraktionen im Kommunalparlament (Fraktionsvorsitzende der Parteien/ Gruppierungen im Stadtrat, Gemeinderat, Stadtverordnetenversammlung etc.)	• Das Kommunalparlament entscheidet über die energiepolitische Ausrichtung der Kommune mit; Eigenmächtiges Handeln der Verwaltung würde zu unnötiger Konfrontation zwischen Politik und Verwaltung führen. • Der Coach kann dem Bürgermeister vorschlagen, dass Vertreter des Kommunalparlaments zum Ende des Auftaktworkshops eingeladen werden, um mittelfristige Zielsetzungen und evtl. bereits erörterte StarterMaßnahmen im Klimaschutz zu diskutieren.	• Das Kommunalparlament wird am Ende der Beratungsreihe informiert, wenn der Coach zusammen mit der Kommunalverwaltung einen konkreten Maßnahmenplan ausgearbeitet hat. • Auf Anregung des Kommunalparlaments können übergeordnete Klimaschutzziele der Kommune nachjustiert werden.
Weitere Akteure		
Teilnehmerkreis/ Funktion	**Bewertung**	**Varianten**
Stadt- oder Gemeindewerk bzw. Energieversorger	• Handelt es sich um ein Energieunternehmen, an dem die Kommune beteiligt ist (kommunaler Energieversorger), sollte der Geschäftsführer in den Auftaktworkshop eingebunden werden. • Eigene Stadt-/Gemeindewerke sind bei der Zieldefinition zwingend einzubeziehen. Mit dem bei ihnen gebündelten Detailwissen sollten sie zudem in die inhaltliche Diskussion und Festlegung von Klimaschutzmaßnahmen involviert sein. • Externe Energieversorgung/Netzbetreiber/ Konzessionäre sind grundsätzlich anders als eigene Stadtwerke zu bewerten. • Bei externen Versorgern muss genau darauf geachtet werden, ob deren Vertreter einen Auftaktworkshop zu stark durch Eigeninteresse beeinflussen (z.B. Angebot der eigenen Stromprodukte an die Kommune).	• Vertretung des Stadt- bzw. Gemeindewerks bzw. eines externen Energieversorgers kommt im Laufe der Beratungsreihe gezielt bei zentralen Themen, die sie betreffen, hinzu, z.B. • „Energieversorgung“, „Kommunales Energiemanagement“.
Sachkundige Bürger (z.B. Vertreter eines Energiebeirats)	• Sollte die Kommune sachkundige Bürger regelmäßig in die Erörterung energiepolitischer Maßnahmen einbeziehen, hier also keine Vorbehalte seitens der Kommunalverwaltung bestehen, sollten Bürgervertreter zum Ende des Auftaktworkshops eingebunden werden. Zusammen mit Kommunalverwaltung und Vertretern der Kommunalpolitik dieskutieren sie über die mittelfristige energie- und klimaschutzpolitische Ausrichtung und sinnvolle Maßnahmen aus Bürgersicht.	• Bürger werden in einer öffentlichen Gemeinderatssitzung über den Beratungsprozess informiert, aber bewusst nicht in den Beratungsprozess als solches eingebunden. • Bürger werden ausschließlich durch kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit über den Beratungsprozess informiert.

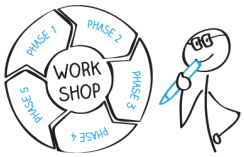
Tab. 2 Das mögliche Teilnehmerspektrum für den Auftaktworkshop der Beratungsreihe unterteilt nach Kommunalverwaltung, Kommunalpolitik und weiteren Akteuren.

Die Tabelle 2 gibt allgemeine Hinweise, welche Überlegungen für eine Auswahl der Teilnehmer des Auftaktworkshops relevant sein können. Im Erstgespräch mit Vertretern der Kommunalverwaltung sowie in nachfolgenden persönlichen Abstimmungen mit dem kommunalen Ansprechpartner muss der Coach selbst ein Gespür dafür entwickeln, welche Teilnehmerkonstellation in Bezug auf die Zielsetzungen des Auftaktworkshops als ideal angesehen werden kann.

Zentrales Ziel des Auftaktworkshops ist es, in erster Linie die Vertreter der Kommunalverwaltung mit der Gesamtthematik vertraut zu machen. In der Regel wird der Coach zunächst vor die Aufgabe gestellt, die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit kommunalen Klimaschutz zu betreiben, zu verdeutlichen. Die Teilnehmer des Auftaktworkshops sollen zudem an eine schrittweise Ausarbeitung von konkreten Maßnahmen im Verlauf der gesamten Einstiegsberatung herangeführt werden. Mit dem Wissen um diese übergeordnete Zielsetzung kann es kontraproduktiv sein, jede der in Tabelle 2 genannten Akteursgruppen bereits beim Auftaktworkshop einbeziehen zu wollen. Jedoch sollte der Coach die Kommunalverwaltung darauf hinzuweisen, dass wichtige Akteure in der Kommune frühzeitig über den Verlauf der Beratung zu informieren sind. Der Coach kann der Kommune Vorschläge unterbreiten, wann, in welchem Umfang und in welcher Form definierte Akteure wie Fraktions- oder Bürgervertreter in den Beratungsablauf einbezogen werden können.

Besondere Sensibilität ist bei Mitgliedern des Kommunalparlaments erforderlich, da es die originäre Aufgabe der gewählten Vertreter ist, über politische Richtlinien der Kommune mit zu entscheiden. Selbst wenn der Klimaschutz keine kommunale Pflichtaufgabe ist, so wird die Mehrheit des Kommunalparlaments daran interessiert sein, zumindest über klimaschutzpolitische Ziele und Leitlinien mit zu diskutieren. Deshalb sollte der Coach bestrebt sein, den Erfahrungsschatz langjähriger Kommunalpolitiker für den Beratungsprozess zu nutzen. Gleichzeitig muss man sich als Coach bewusst sein, dass von Seiten der Kommunalpolitik auch mit Kritik gegenüber der Einführung eines Klimaschutzmanagements und Investitionen in Klimaschutzmaßnahmen zu rechnen ist. Dieser Sachverhalt ist in die Planung des Auftaktworkshops einzubeziehen, wenn Mitglieder des Kommunalparlaments eingeladen werden sollen. Die im Rahmen des Beratungsansatze *Coaching kommunaler Klimaschutz* entwickelte ***Argumentationshilfe*** erleichtert es dem Coach, Skeptikern mit fundierten Gegenargumenten zu begegnen.

Wenn offensichtlich ist, dass bestimmte Akteurskonstellationen in einem Auftaktworkshop einen konfrontativen Verlauf mit sich bringen würden, sollte der Coach alternative Vorschläge für die Einbindung bestimmter Akteure in den Beratungsprozess vorlegen. Zusammen mit Bürgermeister und kommunalem Ansprechpartner kann auf dieser Grundlage abschließend entschieden werden, welcher Personenkreis zu welchem Teil des Auftaktworkshop eingeladen wird.



4.3 Die Arbeitshilfe „Regieplan“ - Wie plane ich einen Auftaktworkshop?

Nachdem der Teilnehmerkreis für den Auftaktworkshop festgelegt wurde, hat der Coach die Aufgabe, den Ablauf dieses Workshops detailliert zu planen.

Die Arbeitshilfe *Regieplan* zeigt eine mögliche Struktur der Auftaktveranstaltung auf und unterstützt den Coach bei der Planung.

Bevor der Berater die einzelnen Schritte/Phasen des Auftaktworkshops plant, sollte er **zwei grundsätzliche Überlegungen** anstellen:

- **Ziele** für den Auftaktworkshop formulieren

  Beispiele für Zielformulierungen:

  - Kennenlernen der Beteiligten
    (Coach, „neue“ Verwaltungsmitarbeiter*innen, Kommunalpolitik je nach Zuschnitt des Auftakttermins)
  - Verbindlichkeiten schaffen
    (Arbeitsgruppe soll über die Gesamtberatung von 5 Terminen möglichst fest, ohne Fluk-

tuation zusammengesetzt sein; Notwendigkeit einer dauerhaften Ansprechperson für die stringente Arbeit des Coaches verdeutlichen)

- Abstimmung der Ziele für die Einstiegsberatung und der kommunalen Klimaschutzziele innerhalb der Arbeitsgruppe
- Evtl. Überlegungen zu ersten Umsetzungsschritten
  (abhängig vom Ist-Stand in der Kommune und Zusammensetzung der Arbeitsgruppe)

- **Leitfragen** für den Auftaktworkshop formulieren

  Beispiele für die Formulierung von Leitfragen:

  - Was sind die Ziele der Kommune für die Einstiegsberatung?
  - Welche Klimaschutzziele hat die Kommune bzw. strebt sie zukünftig an?
    (Welche konkreten Ziele in welchem Zeitraum? Wie kann die Zielerreichung gemessen/ evaluiert werden?)
  - Wie ist die Ausgangslage in der Kommune in puncto Klimaschutz?
    (Erfassung und Darstellung durch Coach mit Informationen aus der Kommune)
  - Welche Handlungsfelder des kommunalen Klimaschutzes möchte die Kommune schwerpunktmäßig bearbeiten?
    (Mögliche Ergänzungen seitens der Teilnehmer, die nicht beim Erstgespräch zugegen waren.)
  - Was sind die nächsten Schritte und wer übernimmt sie?
    (Je nach geplantem Ablauf des Auftaktworkshops, Vorbereitungsstand und Vorgesprächen können hier auch bereits konkrete Schritte innerhalb eines Handlungsfeldes z.B. im kommunalen Energiemanagement diskutiert und festgelegt werden)
  - Wann kann das nächste Treffen angesetzt werden, mit welchen Inhalten?

Nach Durchführung des Auftaktworkshops kann der Berater anhand dieser Richtschnur für Ziele und Leitfragen überprüfen, wie erfolgreich die Veranstaltung verlaufen ist. Nachdem der Coach diese grundsätzlichen Fragestellungen für sich beantwortet hat, kann die Detailplanung des Auftaktworkshops erfolgen.

Die *Arbeitshilfe Regieplan* ermöglicht Ihnen, mittels einer Vorstrukturierung **direkt** im Dokument einen **Ablaufplan** für einen Auftaktworkshop im Rahmen einer Beratungsreihe zu **erstellen**. Das Ergebnis, bzw. die wesentlichen Teile Ihrer Eintragungen können Sie den Vertretern der Kommune als Ihren Auftraggebern vorlegen. Somit verfügen Sie über eine anschauliche Grundlage für die gemeinsame Diskussion und Festlegung des Ablaufs eines Auftaktworkshops.

Wenn Sie auf das Symbol rechts klicken, gelangen Sie direkt zur *Arbeitshilfe Regieplan*.

Der Regieplan als Strukturierungshilfe teilt einen Workshop in **vier grundlegende Phasen** ein:

- **Aufwärmphase**
- **Initialphase**
- **Bearbeitungsphase**
  (eine Unterteilung in mehrere Initial- und anschließender Bearbeitungsphasen ist möglich)
- **Abschlussphase**

Das in der Arbeitshilfe dargestellte Beispiel verdeutlicht Ihnen die Einsatzmöglichkeiten. Skizziert wird dabei ein Halbtagesworkshop, bei dem die Priorität auf der inhaltlichen Schwerpunktsetzung seitens der Kommunen für die weitere Beratung und der Festlegung von Zielen für den kommunalen Klimaschutz liegt. Nur in einem Ganztagesworkshop könnten die Bearbeitung inhaltlicher Hand-

lungsfelder und die Festlegung erster Schritte und Maßnahmen hinzukommen. Hierfür würde in der vorliegenden Konzeption dann der Nachmittag verwendet werden

Methodische Überlegungen zur Durchführung des Auftaktworkshops kann der Coach selbstverständlich nur dann in die Vorbereitung einbringen, wenn er über eine entsprechende Moderationskenntnisse und -erfahrungen verfügt.

Innerhalb einer Beratungsreihe wird sich ein Coach nicht allein darauf beschränken können, fachliches Know-How z.B. im Bereich des Energiemanagements zu vermitteln. Eine fundierte Beratung für Kommunen ist somit sowohl inhalts- als auch prozessorientiert.

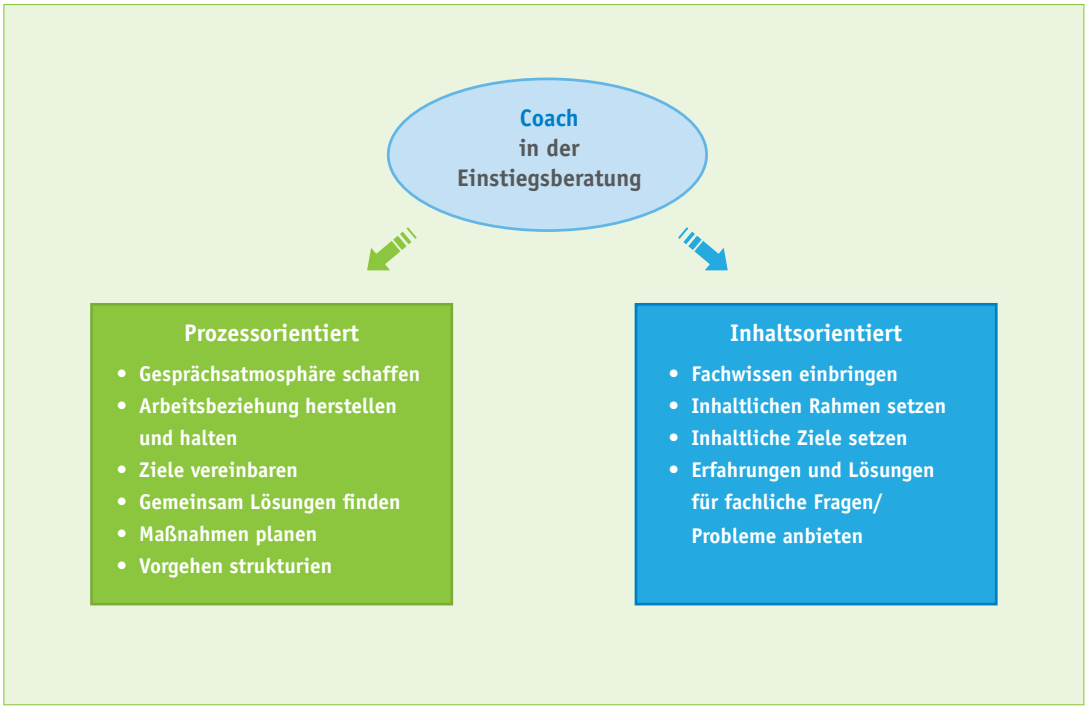


Abb.3
Beratungsansätze in der Einstiegsberatung

(Quelle: Grafik verändert nach Uni Kassel/kommunale Fortbildung: Prozessmanagement für die Nachhaltige Regionalentwicklung – Modul 3: Beratungsgespräche führen)

Vor diesem Hintergrund legt der Beratungsansatz *Coaching Kommunaler Klimaschutz* allen Kommunalberatern nahe, sich in sogenannten „SoftSkills“ wie Gesprächsführung und Moderation fortzubilden. Die Aneignung bestimmter Fähigkeiten können und sollen die in diesem Teil des Handbuchs für Coaches vorgestellten Arbeitshilfen nicht ersetzen. Sie unterstützen den Coach lediglich darin, die von ihm erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten zielgerichtet in der Einstiegsberatung für mehr Klimaschutz in Kommunen zum Einsatz zu bringen.

5. Das weitere Vorgehen in der Einstiegsberatung

Der Beratungseinstieg, der im Ansatz *Coaching Kommunaler Klimaschutz* als der Zeitraum bis zur abgeschlossenen Planung der Auftaktveranstaltung definiert ist, hat eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg der gesamten Einstiegsberatung. Aus diesem Grund ist dieser Phase ein eigenständiger Teil des Handbuchs für Coaches – Teil B – gewidmet.

Ziel von Teil B des Handbuchs für Coaches ist es, die Planung und Durchführung der ersten Schritte einer Einstiegsberatung im Klimaschutz zu erleichtern. Dem Coach werden Arbeits- und Strukturierungshilfen angeboten, die er gezielt einsetzen kann, um den „Einstieg in den Einstieg“ für sich und die zu beratende Kommune erfolgreich zu gestalten.

Berater sollen jedoch in der Lage sein, eine ergebnisorientierte Beratung für den gesamten Beratungszeitraum, nicht allein für den Beratungsbeginn bis zum Auftaktworkshop qualitativ abzusichern.

Der Beratungsansatz *Coaching kommunaler Klimaschutz* wird als solcher umfassend in Teil A des Handbuchs erläutert. Teil C beschäftigt sich mit der angesprochenen durchgehenden Qualitätssicherung während der kompletten Beratungslaufzeit.

An dieser Stelle werden lediglich Faktoren im weiteren Vorgehen nach Durchführung der Auftaktveranstaltung zusammengefasst, die der Coach in der Beratungsvorbereitung und in der Planung des Auftakts bereits mit berücksichtigen sollte. Die folgende Übersicht enthält deshalb lediglich Hinweise in Bezug auf den Beratungseinstieg.

Die konkreten Beratungsbausteine werden in den oben genannten Teilen A und C des Handbuchs ausführlich dargestellt.

» **Weitere Vor-Ort-Termine**

- Eine mit Bundesmitteln geförderte Einstiegsberatung im kommunalen Klimaschutz umfasst insgesamt 5 Vor-Ort-Termine. Darin sind eine Auftakt- und eine Abschlussveranstaltung mit ihren jeweiligen methodischen Besonderheiten enthalten.
  Der Coach muss sich folglich vor Augen führen, dass lediglich 3 Vor-Ort-Termine für die rein inhaltliche Arbeit an gemeinsam identifizierten kommunalen Themen- bzw. Handlungsfeldern zur Verfügung stehen.
- Die Handlungsfelder, die in den weiteren Vor-Ort-Terminen bearbeitet werden sollten, ergeben sich aus den Ergebnissen des ***Mini-Benchmark***, das das momentane Aktivitätsprofil der Kommune im Klimaschutz widerspiegelt.
  Die Handlungsfelder mit einem bisher gering ausgeprägten Aktivitätsprofil sollten für die Bearbeitung in weiteren Workshop die oberste Priorität erhalten.
  In der Praxis möchte die Kommunalverwaltung jedoch häufig aktuelle Entwicklungen, die den Klimaschutz vor Ort betreffen, z. B. aus dem Handlungsfeld Energieversorgung, zum Thema der Beratung machen. Hier ist eine gemeinsame Abwägung und klare Priorisierung erforderlich, damit messbare Ergebnisse erzielt werden können.
- Primäres Ziel in Hinblick auf das vorgegebene Zeitkontingent ist es für den Coach, zusammen mit der Kommune Einstiegsmaßnahmen, sogenannte StarterMaßnahmen, in ausgewählten Themenbereichen zu identifizieren. Mit der praktischen Umsetzung dieser StarterMaßnahmen sollte die Kommune möglichst noch im Beratungszeitraum selbst beginnen. Im Idealfall können einzelne Maßnahmen bereits abgeschlossen werden.
  Anhaltspunkte für solche StarterMaßnahmen finden Coaches wie Kommunen im ***(Durch)StarterPaket***.
  Coaches erhalten in den ***Kurzanleitungen*** zu den kommunalen Handlungsfeldern, die im *(Durch)StarterPaket* abgebildet sind, ergänzende Hinweise für die Beratungspraxis.
- Als „Endprodukt" liegt nach der Abschlussveranstaltung im günstigsten Fall ein „kommunales Pflichtenheft" vor, anhand dessen die Kommune beschriebene und beschlossene Maßnahmen abarbeiten kann.
- Bei Bedarf können die weiteren Vor-Ort-Termine jedoch auch für einen Strategie-Workshop genutzt werden. Ein solcher Workshop ermöglicht der Kommune, die Basis für ein strategisches Vorgehen in einem Themenfeld wie z. B. der örtlichen Verkehrsplanung zu entwickeln.
  Dieses Vorgehen beinhaltet zunächst nicht die Planung konkreter Maßnahmen.
  Ob die Kommunen einen derartigen strategischen Teil der Einstiegsberatung für notwendig und wichtig erachtet, muss der Coach bereits im oder spätestens nach dem Erstgespräch in Erfahrung bringen. Inhaltliche wie methodische Planung des weiteren Fortgangs der Beratungsreihe hängen maßgeblich davon ab.
- Unabhängig vom Format weiterer Vor-Ort-Termine sind alle Ergebnisse zu dokumentieren. Ein Qualitätsmerkmal einer fundierten Beratung liegt somit in der durchgehenden

Dokumentation der einzelnen Termine in der Kommune selbst. Ein Abschlussbericht allein wäre nicht ausreichend, da nur mit einer gut strukturierten Dokumentation eine Verbindlichkeit für alle Teilnehmenden geschaffen werden kann. Ziel einer strukturierten Erfassung der Ergebnisse ist die Herstellung von Einigkeit über die anstehenden Aufgaben bis zum nächsten Termin.

- **Abschluss der Einstiegsberatung und Bericht**
  - Zum Abschluss der Einstiegsberatung fasst der Coach die Ergebnisse der Vor-Ort-Termine zusammen. Dabei legt er vollzogene Prozessschritte sowie die Weiterentwicklung der Kommune im Klimaschutz seit Beratungsbeginn dar.
  - Bereits in der Vorbereitung der Beratungsreihe wird der Coach sich deshalb überlegen, in welchem Format und mit welcher Methodik er umzusetzende Maßnahmen sammelt und strukturiert.
    Das gilt ebenso für eine geeignete Darstellung von Fortschritten im Beratungsprozess selbst.
    Eine mögliche Strukturierungshilfe hierfür bietet das ***Schnellkonzept***.
    Möglichkeiten der Prozessdokumentation werden in ausführlicher Weise im Handbuch, Teil C zur Qualitätssicherung der Einstiegsberatung, erläutert.
  - In die Darstellung der Maßnahmenplanung sind dabei zwingend die notwendigen Finanzmittel sowie die Zuständigkeit kommunalen Personals aufzunehmen.
    In der Vorbereitung auf thematische Workshops und somit bei der Methodenwahl für die Diskussion von Maßnahmen hat der Coach diese zentralen Aspekte einzubeziehen. Hierfür muss er eine geeignete Form der Visualisierung finden.
  - Spätestens nach dem Abschlussworkshop fasst der Coach das in der Einstiegsberatung definierte kommunale Maßnahmenpaket („Kommunales Pflichtenheft“) in übersichtlicher Form zusammen. Die Darstellung des Pakets sollte so gewählt werden, dass es sowohl in politischen Gremien präsentiert als auch als Gesamtübersicht in den Abschlussbericht integriert werden kann.
  - Eine empfohlene Gliederung für einen Abschlussbericht zur Einstiegsberatung finden Coaches im Handbuch Teil C. Der Abschlussbericht wird dabei als ein Baustein der Qualitätssicherung aufgefasst.
  - Der Coach stellt dabei in einem Abschnitt des Abschlussberichts dar, wie das Controlling der messbaren Effekte von Maßnahmen erfolgt bzw. zukünftig erfolgen wird. Ebenso enthält der Abschlussbericht ein zusammen mit der Kommune festgelegtes Monitoring-Konzept für die Maßnahmen, die die Kommune erst nach Beendigung der Einstiegsberatung umsetzen kann.
    Die Kommune soll damit in die Lage versetzt werden, Erfolge im Klimaschutz eigenständig ohne Hilfestellung durch den Coach zu überprüfen und zu dokumentieren. Deshalb gilt es für den Coach bereits zu Beginn der Einstiegsberatung zu reflektieren, welche Verfahren des Monitoring er für die jeweilige Kommune als geeignet ansieht.
    Unterschiedliche Herangehensweisen und Konzepte für ein Monitoring liefert Teil C des Handbuchs.