Coaching
Kommunaler Klimaschutz

Handbuch für Coaches – Teil A

Der Coaching-Ansatz:
Hintergrund, Ziele und Prozessablauf

Inhalt

1. **Hintergrund – Woher kommt die Idee?** 3
2. **Ziele und Vorgehen des Coachings** 4
3. **Die Coaches** 6
4. **Ablauf eines Coachings** 7
5. **Vom Projekt zum Prozess** 8

Teil B Der Einstieg in den Einstieg
Teil C Qualitätssicherung
Teil D Verzeichnis der Materialien

Impressum

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

Stand: Juli 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

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

ifeu
Hans Hertle
hans.hertle@ifeu.de

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.

Nutzungshinweis

Dieses Handbuch bietet den zukünftigen Berater*innen („Coaches“) Hilfestellungen, die ersten Einstiegsberatungen effizient und effektiv durchzuführen. Das Handbuch gliedert sich in vier Teile (A - D), die einzeln auf der ***Projektwebseite*** zum Download zur Verfügung stehen und unabhängig von einander gelesen und genutzt werden können.

Der hier vorliegende **Teil A** erläutert neben dem Hintergrund die Ziele und stellt das Vorgehen innerhalb des Beratungsprozesses dar.

Der ***Teil B*** vermittelt den Coaches, wie die Klimaschutzberatung optimal vorbereitet werden kann. Der

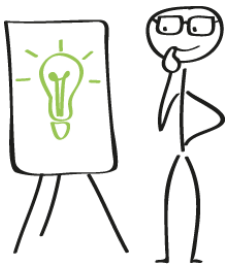
Teil C befasst sich mit der Qualitätssicherung im Rahmen der Einstiegsberatung.

Zusätzlich stehen den Coaches zahlreiche Materialien zur Verfügung, auf die dieses Handbuch jeweils verweist und welche im ***Teil D*** in tabellarischer Form zusammengestellt sind:

- **Materialien für die Berater*innen**
- **Materialien zum Einsatz in der Kommune**
- **Materialien für die Kommune**

Der Coaching-Ansatz: Hintergrund, Ziele und Prozessablauf

1. Hintergrund – Woher kommt die Idee?



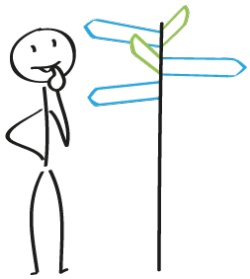
Schwerpunkt der ersten Kommunalrichtlinie des Bundesumweltministeriums im Jahr 2008 war die Förderung von integrierten kommunalen Klimaschutzkonzepten. Damit wurde in Deutschland erstmals flächendeckend strukturierter kommunaler Klimaschutz unterstützt. Mit der Erstellung eines Klimaschutzkonzeptes sollen Kommunen von ihren Klimaschutzaktivitäten auf Einzelprojektebene zu einer gesamtkommunalen Strategie für verschiedene Bereiche motiviert werden. Diese Klimaschutzkonzepte waren jedoch aufgrund ihrer Komplexität und der benötigten personellen Ressourcen auf kommunaler Seite zunächst nur für Kommunen mit mehr als 12.000 Einwohnern vorgesehen[1]. Ein Angebot für kleinere Kommunen, welche immerhin 85 % der Kommunen in Deutschland ausmachen, fehlte.

Aus diesem Grund entwickelte sich unter der Federführung des Klima-Bündnis gemeinsam mit der Deutschen Umwelthilfe (DUH) und dem Institut für Energie- und Umweltforschung (ifeu) das Projekt „Coaching kommunaler Klimaschutz“ („Coaching“). Ziel des Projekts war es, für kleine und mittlere Kommunen einen Ansatz zum einfachen Einstieg in die strukturierte Klimaschutzarbeit zu entwickeln und diesen gemeinsam mit fünf Pilotkommunen zu erproben. Die positiven Erfahrungen und Ergebnisse des Pilotprojekts flossen im Jahr 2012 in die Weiterentwicklung der Kommunalrichtlinie der Nationalen Klimaschutzinitiative ein und wurden als Fördermaßnahme ***„Einstiegsberatung Kommunaler Klimaschutz“*** dort aufgenommen.

Als Kernpunkt zeigt dieses Handbuch einen möglichen Ablauf des Coachingprozesses auf, der sich bereits in mehreren Einstiegsberatungen bewährt hat (siehe Kapitel 4 sowie Teil B). Hinzu kommen zahlreiche Materialien, die sowohl die Kommune als auch den Berater im Coaching-Prozess unterstützen.

Im Rahmen des laufenden Projekts („Coaching II“) wurde das Angebot an Materialen und Arbeitshilfen weiter ausgebaut sowie qualifizierte Berater*innen (Coaches) zur Durchführung der Einstiegsberatung ausgebildet.

1 Dies hat sich mit den Novellierungen der Richtlinie geändert, so dass nun auch kleinere Kommunen Klimaschutzkonzepte beantragen können.



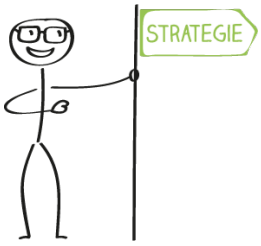
2. Ziele und Vorgehen des Coachings

Der Coaching-Ansatz bietet kleinen Kommunen einen schnellen und einfachen **Einstieg in strukturierte Klimaschutzaktivitäten**. Zentral dabei ist eine Begleitung der Kommune durch erfahrene Klimaschutz-Berater*innen (Coaches). Im Laufe von einigen wenigen Vor-Ort-Terminen geht es darum, zunächst den Stand der Kommune hinsichtlich Klimaschutzaktivitäten zu erfassen, aufbauend darauf, Ziele und Maßnahmen zu entwickeln und so eine Verstetigung anzuregen.

Im Vordergrund der Beratung steht dabei, die **Kommunen dort abzuholen, wo sie stehen** und ihnen „Hilfe zur Selbsthilfe" zu geben. In der Anfangsphase ist insbesondere zu klären, welche Bereiche/Sektoren/Themen der Kommune besonders wichtig sind und welche Erwartungen sie an das Coaching und den Coach haben.

Wichtig ist auch, sehr früh eine **Ansprechperson seitens der Kommune** festzulegen, die die Einstiegsberatung innerhalb der Verwaltung koordiniert. Im Austausch mit dem Coach kann sie basierend auf den bisherigen Erfahrungen in der Kommune die jeweils nächsten Schritte vorbereiten und den Coach rechtzeitig auf eventuelle Hürden und Hemmnisse aufmerksam machen.

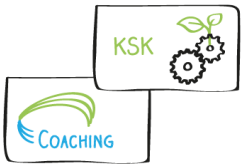
Auch die Festlegung, welche **Akteure** bei der Einstiegsberatung mitwirken sollten, ist frühzeitig zu treffen. Neben der Beteiligung von Verwaltung und „Politik" (Delegierte der Fraktionen) kann es sinnvoll sein, auch Experten aus der Bürgerschaft oder andere lokal bedeutende Akteure einzubeziehen.



Aufgabe des Coaches ist es, die Verantwortlichen in der Kommune zu beraten und **Empfehlungen** zu geben. Neben der Einschätzung von einzelnen Maßnahmenwirkungen geht es vor allem auch um Strategieentwicklung und den Aufbau von Strukturen innerhalb der Verwaltung. Dabei gilt es, die vorhandenen Strukturen, vorliegende Beschlüsse und bereits umgesetzte Maßnahmen zu berücksichtigen.

Die anzustrebenden Ergebnisse einer Einstiegsberatung lassen sich so zusammenfassen:

- Überschaubarer Maßnahmenkatalog mit einfachen und schnell umsetzbaren Maßnahmen,
- Empfehlungen zum Aufbau geeigneter Strukturen,
- Empfehlungen hinsichtlich Nutzung von Förderangeboten,
- Empfehlungen zum Aufbau eines Monitoring-/Controllingsystems sowie
- weitere Empfehlungen zur Verstetigung des Klimaschutzprozesses hinsichtlich Konzepten, Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligungsstrukturen.



Abgrenzung zu kommunalen Klimaschutzkonzepten

Die wesentlichen Charakteristika des Coaching-Ansatzes und dem damit verbundenen Förderprogramm der Einstiegsberatung werden in Tabelle 1 auf der folgenden Seite zusammengefasst beschrieben und den Anforderungen an *Integrierte Klimaschutzkonzepte* gegenüber gestellt.

Wesentlich unterscheiden sich beide Ansätze in der Anzahl der geförderten Beratertage: die Einstiegsberatung wird mit maximal 15 Tagen gefördert, Integrierte Klimaschutzkonzepte liegen meist zwischen 50 bis 100 Tagen.

Daraus ergeben sich für kleine Kommunen bei Integrierten Klimaschutzkonzepten vergleichsweise hohe Kosten bezogen auf die Einwohnerzahl (ca. 3 bis 5 Euro je Einwohner). Die Einstiegsberatung ist zwar weniger ausführlich als ein Klimaschutzkonzept, bietet aufgrund ihrer Kompaktheit jedoch ein sehr kostengünstiges Instrument (etwa 1 bis 3 Euro je Einwohner) und ist somit besonders **für (kleine) Kommunen ohne großes Budget** interessant.

	Einstiegsberatung (Coaching)	Integriertes Klimaschutzkonzept
Ziele	Erste Analyse von Möglichkeiten der Kommune im Klimaschutz und „kleiner" Maßnahmenkatalog	Analysen und integrierte Maßnahmenentwicklung für alle Sektoren für die nächsten 10 Jahre
Zielgruppe	Kleine und mittlere Kommunen sowie Landkreise zu Beginn ihrer Klimaschutzaktivitäten (ohne bisher gefördertes Klimaschutzkonzept)	Ambitionierte Kommunen mit einigen Erfahrungen im Klimaschutz (kein Klimaschutzkonzept, das jünger als 8 Jahre ist)
Umfang der Förderung	Maximal 15 Beratertage; dabei bis zu 5 Treffen/ Veranstaltungen vor Ort	In der Regel zwischen 50 und 100 Beratertage[2] inkl. mehrerer Treffen, Interviews und Workshops vor Ort
Förderquote	Zuschuss von bis zu 65 % („finanzschwache" Kommunen bis zu 90 %)	Zuschuss von bis zu 65 % („finanzschwache" Kommunen bis zu 90 %)
Dauer	1 Jahr	1 Jahr
Vorgehen	Gemeinsam mit einem Coach/Berater erarbeiten kommunale Vertreter die Ist-Situation und prüfen, in welchen Bereichen der Klimaschutzeinstieg erfolgen soll	Erstellung einer IST-Analyse, verschiedener Potenzialanalysen, Szenarienentwicklung sowie partizipative Strategie- und Maßnahmenentwicklung
Aufwand für die Kommune	ca. 10 bis 15 Personentage[3] Im Verhältnis zum Gesamtumfang: hoch (intensive Zusammenarbeit mit dem Coach)	ca. 30 bis 50 Personentage Im Verhältnis zum Gesamtaufwand: mittel (einschl. Begleitung und organisatorische Unterstützung des externen Dienstleisters)
Kosten ohne Förderung	Gering (maximal 1-3 €/EW)	mittel bis hoch: Kommunen über 100.000 EW:1-1,5 €/EW Kommunen unter 100.000 EW:1,5-3 €/EW Kommunen unter 20.000 EW: > 3 €/EW
Eingebundene Akteure	Primär Verwaltungsangehörige (wichtigste Ämter, u.a. Umweltamt, Hauptamt, Stadtplanungsamt, Bauamt) und Vertreter der Politik/Fraktionen; ggf. lokale und regionale Schlüsselakteure (z.B. lokale Verbände, Vereine; v.a. für eine spätere Vernetzung)	Verwaltung (ämterübergreifend), Politik und lokale Schlüsselakteure (u.a. Stadtwerke, Handwerksgenossenschaften); in der Regel mit Bürgerbeteiligung, deren Form und Umfang aber individuell gestaltet sind
Weiteres Vorgehen	Nach dem Coaching setzt die Kommune die ersten identifizierten Maßnahmen um und schafft entsprechende Strukturen (z.B. Ansprechperson; Klimaschutz als ein Thema auf Homepage etc.)	Eine geförderte Klimaschutzmanagement-Stelle setzt die Maßnahmen des Konzepts um und führt ein Controlling durch; Schwerpunkt der Arbeit liegt auf der Information von Akteuren sowie der Vernetzung und Koordination der lokalen Akteure und Initiierung von Maßnahmen Einzelne Bereiche können im Rahmen von Teilkonzepten vertieft betrachtet werden
Mehr Informationen	***www.coaching-kommunaler-klimaschutz.de***	***http://www.leitfaden.kommunaler-klimaschutz.de***

Tab. 1: *Förderprogramme im Vergleich*

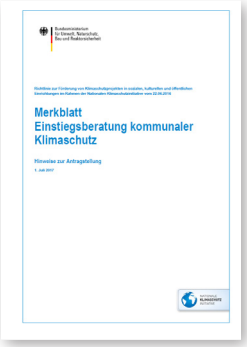
2 *Bei Großstädten über 100.000 Einwohner können es auch mehr als 100 Beratertage sein.*

3 *Unter der Annahme, dass etwa 4 Angehörige der Verwaltung an den Vor-Ort-Terminen teilnehmen und die genannte Ansprechperson insgesamt etwa einen Aufwand von 5 Tagen hat.*

3. Die Coaches

Aufgrund der begrenzten Beratertage, die im Rahmen der Einstiegsberatung gefördert werden, ist eine effiziente und strukturierte Vorgehensweise bei der Durchführung des Coachings besonders wichtig. In der Regel wird deshalb die gesamte Einstiegsberatung von nur einem Coach durchgeführt. Im Laufe der Einstiegsberatung nimmt der Coach ganz verschiedene Rollen ein:

- Als **Berater** gibt er Impulse zum Ablauf und zu strategischen Fragen,
- als **Fachmann** antwortet er auf inhaltliche Fragen,
- als **Moderator** wirkt er bei Treffen und Workshops,
- als **Referent** berichtet er über Beispiele und führt in Themen ein
- und als **Motivator** sorgt er dafür, dass die Teilnehmenden Interesse am Thema haben und Klimaschutz weiter betreiben möchten.



Merkblatt zur Einstiegsberatung

Diese verschiedenen Aufgaben setzen eine vielfältige (Berufs-)**Erfahrung** im Bereich kommunaler Klimaschutz voraus, die im Rahmen der Förderung der NKI auch nachgewiesen werden muss (siehe ***Merkblatt Einstiegsberatung***). Darüber hinaus sind verschiedene weitere Fähigkeiten des Beraters für ein erfolgreiches Coaching hilfreich:

- **Empathie** (Einfühlungsvermögen), um Verständnis für die Situation vor Ort aufbringen zu können.
- **Konzeptionelle Fähigkeiten**, um die Vielzahl von Einzelaspekten im Ganzen betrachten zu können.
- **Technisches Know-how**, um inhaltliche Fragen beantworten zu können.
- **Didaktisches Können**, um klar und transparent Botschaften zu vermitteln bzw. Aussagen zu treffen.
- **Politisches Verständnis und Wissen**, um das Thema Klimaschutz im gesamtgesellschaftlichen Umfeld platzieren zu können.

Abb. 1: *Eigenschaften Coach*

4. Ablauf eines Coachings

Auch für erfahrene Klimaschutz-Coaches ist die Durchführung einer Einstiegsberatung in nur 15 Beratertagen sehr ambitioniert. In dieser Zeit ist die aktuelle Situation in der Kommune zu erfassen, sind zahlreiche Gespräche mit den wichtigen Akteuren zu führen und die ca. 5 Vor-Ort-Termine zu konzipieren und durchzuführen. Dazu kommt die Auswahl und Besprechung mehrerer Handlungsbereiche und die Entwicklung eines ersten Maßnahmenkatalogs.

In diesem Handbuch wird dazu beispielhaft ein typischer Ablauf einer Einstiegsberatung dargestellt.

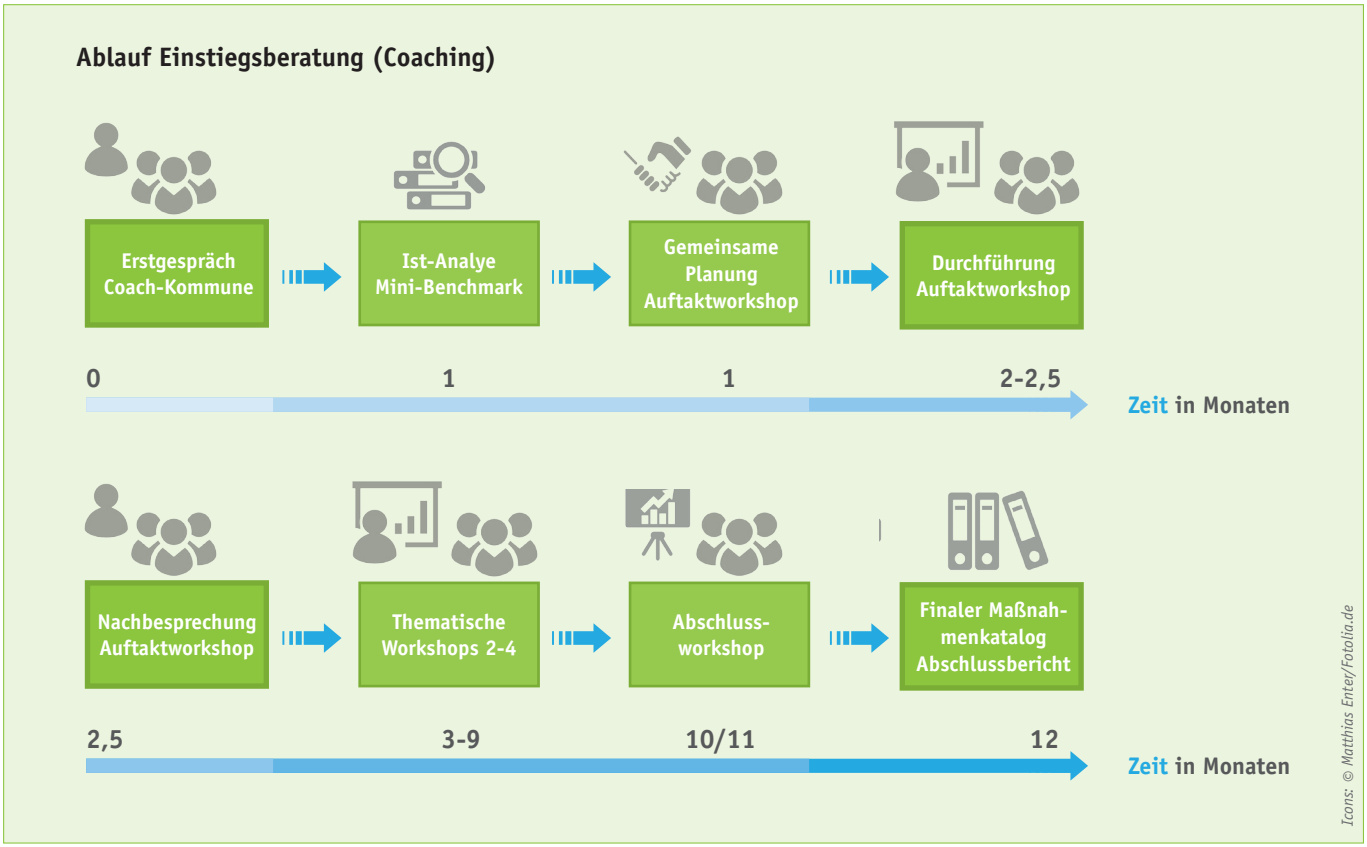


Abb. 2: Beispielhafter Ablauf der Einstiegsberatung (Coaching) mit 5 Vor-Ort-Terminen

Die Einstiegsberatung startet mit einem ersten Vor-Ort-Gespräch in kleiner Runde. Gemeinsam stimmen die zentralen Personen (Bürgermeister, kommunale Ansprechperson für das Thema und Coach) das Vorgehen und den Ablauf der Einstiegsberatung ab. Insbesondere ist es wichtig, die mitwirkenden Akteure und das Programm des ersten Workshops (Auftaktworkshop) im Rahmen des Erstgesprächs zu vereinbaren.

Bis zum Auftaktworkshop (zweiter Vor-Ort-Termin) erstellt der/die Berater*in eine Analyse der bisherigen Klimaschutzaktivitäten der Kommunen und bereitet die ersten vereinbarten Themenschwerpunkte vor.

Der Auftaktworkshop dient vor allem dazu, die Akteure für den Prozess zu motivieren und den Anwesenden einen ersten Überblick zum Stand der Kommune hinsichtlich Klimaschutz zu geben.[4] In den darauf folgenden Vor-Ort-Terminen (z. B. in Form von thematischen Workshops) werden einzelne Themen weiter vertieft und passende Maßnahmen dazu entwickelt. Im Abschlussworkshop gilt es, alles zusammenzufassen und dafür einen Konsens bei allen Mitwirkenden herzustellen.

Als inhaltliche Schwerpunkte zum Start bieten sich zum Beispiel die Themen „Kommunales Energiemanagement“ und „Institutionalisierung von Klimaschutz in der Kommune“ an.

4 Zum Erfassen des IST-Zustands dienen die Checklisten und das zugehörige Spinnendiagramm.

Weitere passende und für die Einstiegsberatung typische Themenfelder sind:

- Energieversorgung
- Verkehr
- Siedlungsentwicklung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Beschaffung
- und in manchen Fällen auch das Thema Klimagerechtigkeit.

Mini-Benchmark mit Checklisten

Für diese Themenfelder stehen auf der ***Projektwebseite*** in der Rubrik ***„Materialien für Coaches“*** Checklisten für eine Analyse des Status quo in der Kommune zur Verfügung (***Mini-Benchmark***). Außerdem gibt es zu jedem Thema eine Zusammenstellung bewährter Einstiegsmaßnahmen (***„DurchStarterPaket“***).

Hinweis: Der ***Teil B des Handbuchs*** beschreibt den Ablauf und insbesondere die ersten Vor-Ort-Termine mit den hierfür entwickelten Materialien nochmals ausführlicher.

5. Vom Projekt zum Prozess

Mit der Präsentation des Abschlussberichts ist die Einstiegsberatung im Sinne eines einjährigen Projekts sozusagen abgeschlossen. Ziel des Coachings ist jedoch, den Einstieg als Start- bzw. Vorbereitungsphase in einen dauerhaften kommunalen Klimaschutzprozess zu nutzen. Erste, in der Einstiegsberatung entwickelte Maßnahmen umzusetzen, ist dabei ein wichtiger Schritt, um (öffentlich) Erfolge nachweisen zu können.

Im Gegensatz zum zeitlich klar begrenzten Projekt „Einstiegsberatung“, geht es beim Klimaschutzprozess um einen zielorientierten Ablauf ohne starr festgelegten Zeitplan. Die Kommune hat als zentrale Koordinationsstelle ständig neue Maßnahmen bzw. Projekte zu entwickeln, diese schrittweise umzusetzen, dabei den Prozessfortschritt zu reflektieren (Monitoring) und bei Bedarf nachzusteuern (Controlling).

Planungswerkzeug „Coach+“

Es handelt sich somit um einen Prozess, der nach ständiger Verbesserung ausgerichtet ist. Wichtig ist, dass die Kommune eine zentrale Ansprechperson für die Koordination (= Management) des Klimaschutzprozesses benennt. Sie ist sowohl Anlaufstelle für Anliegen und Anfragen, die aus der Verwaltung kommen, als auch erste Kontaktstelle für Externe. Zugleich gibt sie Impulse und Anregungen nach innen und nach außen.

Diesen Klimaschutzprozess in der Kommune anzustoßen ist die zentrale Aufgabe jedes Coaches. Das ***Planungswerkzeug „Coach+“*** unterstützt die Coaches bei der Planung und Durchführung der Beratung sowie der Verstetigung des Klimaschutzprozesses über die Einstiegsberatung hinaus.

Hinweis: Eine genauere Erläuterung zur Nutzung des Tools befindet sich in ***Teil C dieses Handbuchs***.

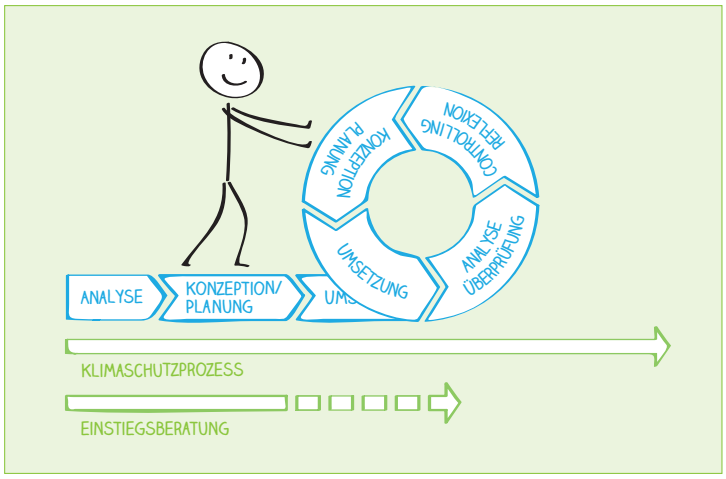


Abb. 3: *Zyklus im kontinuierlichen Prozessmanagement*