



Praxishandbuch Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Kommune gestalten

Hintergrund – Beispiele – Arbeitshilfen für den Start

GEFÖRDERT VOM



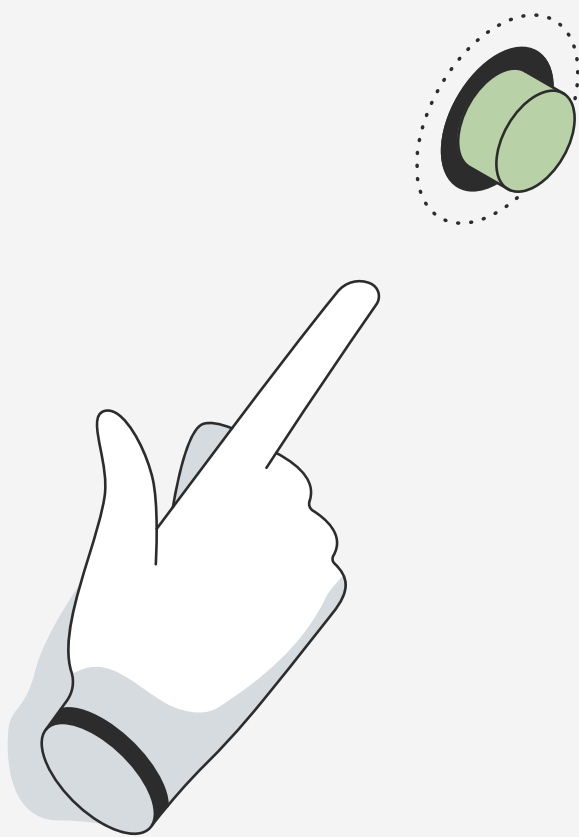
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



VERBUNDPARTNER

TRÄGERVEREIN TRANSFERAGENTUR
KOMMUNALES BILDUNGSMANAGEMENT
Niedersachsen e.V.





Geleitwort

Liebe Leserinnen und Leser,

die gegenwärtigen Krisen stellen die Kommunen vor große Herausforderungen. Sie zeigen zugleich mit aller Deutlichkeit die Dringlichkeit der Umsetzung der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs). Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) ist hierfür ein bedeutsamer Hebel. Kommunen sind zentrale Akteure für die Transformation der Gesellschaft und können durch ihr Wirken zur Verankerung von BNE über alle Bildungsbereiche hinweg beitragen. Es ist wichtig, dieses Potential zu nutzen.

Daher fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung seit 2020 das BNE-Kompetenzzentrum „Bildung – Nachhaltigkeit – Kommune“. Die Förderung ist ein zentraler Baustein in der Verankerung von Bildung für nachhaltige Entwicklung in den Kommunen. In den letzten drei Jahren wurden 48 Modellkommunen von dem BNE-Kompetenzzentrum bei der Implementierung von BNE-Strukturen und Prozessen in ihren Bildungslandschaften unterstützt.

Das vorliegende Praxishandbuch stellt das etablierte „best practice“ aus den Modellkommunen zusammen. Es möchte damit die gewonnenen Kenntnisse weiteren Kommunen zur Verfügung stellen und als Ratgeber bei der Implementierung neuer Strukturen unterstützen. Es ist die erste Publikation in Deutschland, die die Verankerung von BNE in Kommunen in dieser Breite betrachtet, und stellt damit einen zentralen Meilenstein der ersten Förderphase dar.

Liebe Leserinnen und Leser, Bildung für nachhaltige Entwicklung verfolgt das Ziel, allen Menschen die notwendigen Kompetenzen für ein zukunftsfähiges Denken und Handeln zu vermitteln. Die Kommunen haben als Träger von Bildungsangeboten in verschiedenen Bildungsbereichen die Chance, BNE-Angebote für Menschen aller Altersgruppen zu fördern und damit die Innovationskraft der lokalen Gemeinschaft zu stärken. Nutzen Sie die Erfahrungen aus den 48 Modellkommunen! Geben auch Sie den Bürgerinnen und Bürgern in Ihrer Kommune die Möglichkeit, BNE-Angebote aufzubauen und wahrzunehmen. Denn nur gemeinsam können wir die notwendigen Transformationsprozesse umsetzen und eine sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltige Zukunft gestalten.



Jens Brandenburg
Parlamentarischer Staatssekretär
bei der Bundesministerin für Bildung und Forschung

Inhalt



Einleitung

6



Um was geht es? 10



Nachhaltige Entwicklung 11

Bildung für nachhaltige Entwicklung 13

Whole Institution Approach 15

Kommunale Bildungslandschaft mit BNE-Fokus 17

Wie starten? 18

	Strategie und Ziele	20
	Steuerung und Koordination	37
	Netzwerke und Kooperation	50
	Wissensbasierung und Berichterstattung	68
	Qualität und Wirkung	81
	Sichtbarkeit und Kommunikation	94
	Partizipation	107

Beginnwort

122



Literatur- & Linkverzeichnis 124

Impressum 130

Einleitung

Angesichts der vielfältigen Krisen
um uns herum möchte man
manchmal am liebsten den Kopf

in den Sand stecken. Klimakatastrophe, Kriege, Armut, Pandemien, Ressourcenknappheit, Umweltzerstörung – oft ertappt man sich dabei, mutlos zu werden, und selten scheint es einfache Antworten und Lösungen zu geben.

Grundlegend neue Wege zu beschreiten ist keine Aufgabe für Einzelne oder einzelne Gruppen, sondern eine Menschheitsaufgabe. Dies setzt wiederum voraus, dass die Menschen – und zwar alle Menschen – in die Lage versetzt werden, an diesem Prozess der Veränderung (Transformation) mitwirken zu können. Und zwar nicht in einer fernen Zukunft, sondern so schnell wie möglich.

Dies haben auch die Vereinten Nationen erkannt und vielfältige Anstrengungen unternommen, die Weichen hierfür zu stellen (siehe Abb. 1). Nachhaltigkeit steht dabei als übergreifendes Leitbild über allem und bleibt doch häufig unbestimmt. Darum beginnen wir dieses Praxishandbuch mit der Klärung wichtiger Begriffe, wie zum Beispiel der nachhaltigen Entwicklung (NE) (siehe [Kap. „Um was geht es?“](#)).

Eine zentrale Voraussetzung, um Menschen zur gemeinsamen Gestaltung der Transformation hin zu einer nachhaltigen Entwicklung der Weltgesellschaft zu befähigen, stellt Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) dar. Dieser Ansatz wurde in mehreren internationalen und nationalen Strategiepapieren erarbeitet und in konkrete Handlungsziele übersetzt. In Deutschland erfolgte dies über den Nationalen Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung (NAP BNE). Darin wird der Aufbau von kommunalen Bildungslandschaften mit BNE-Fokus gefordert (Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017, S. 92). Auch die wissenschaftliche Begleitung des BNE-Weltaktionsplans durch das Institut Futur bestätigt dessen Notwendigkeit. Sie betont die besondere Bedeutung von BNE-Bildungslandschaften, um die notwendige gesellschaftliche Transformation zu einer nachhaltigen Entwicklung umsetzen zu können (Grapentin-Rimek 2018).

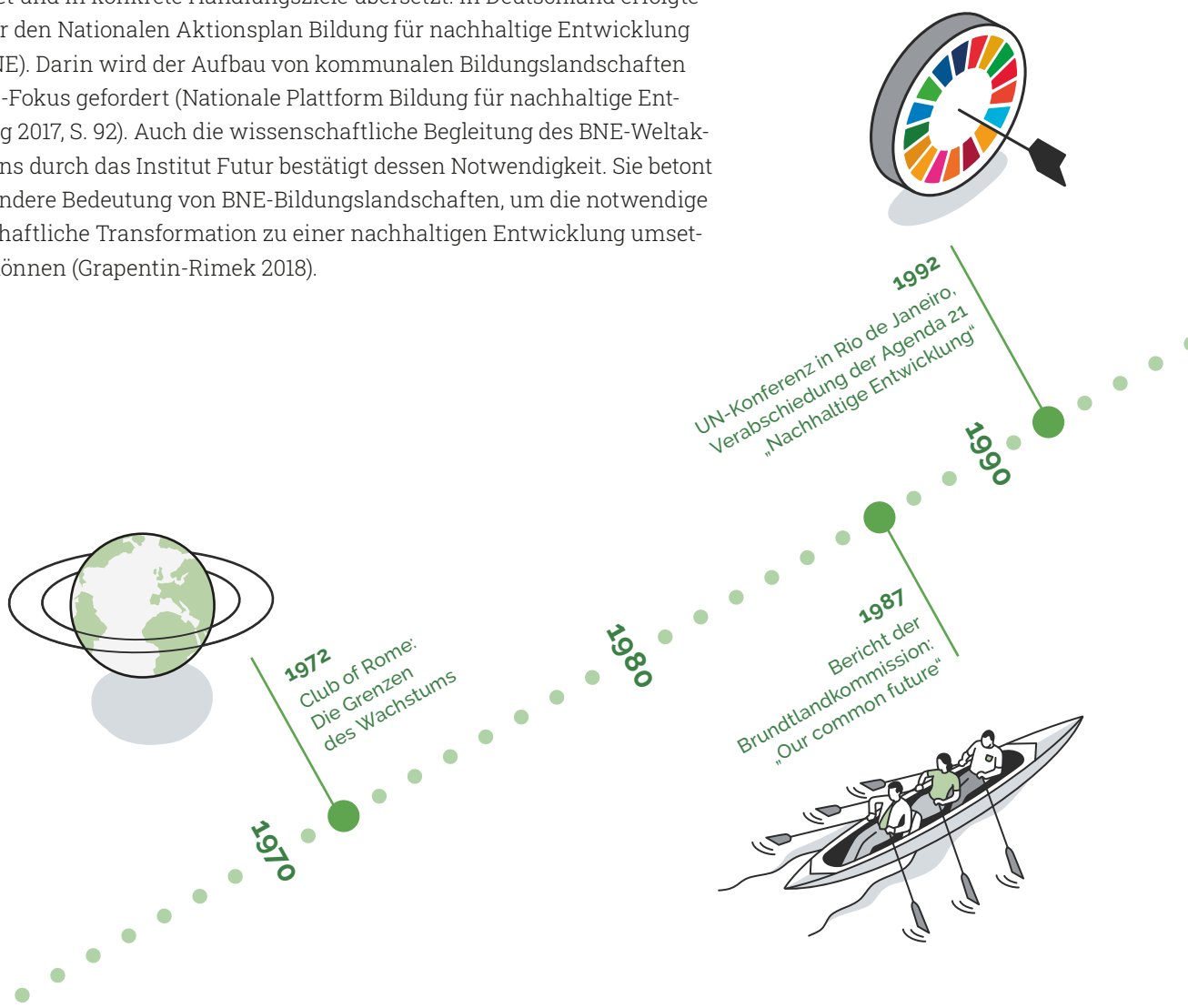
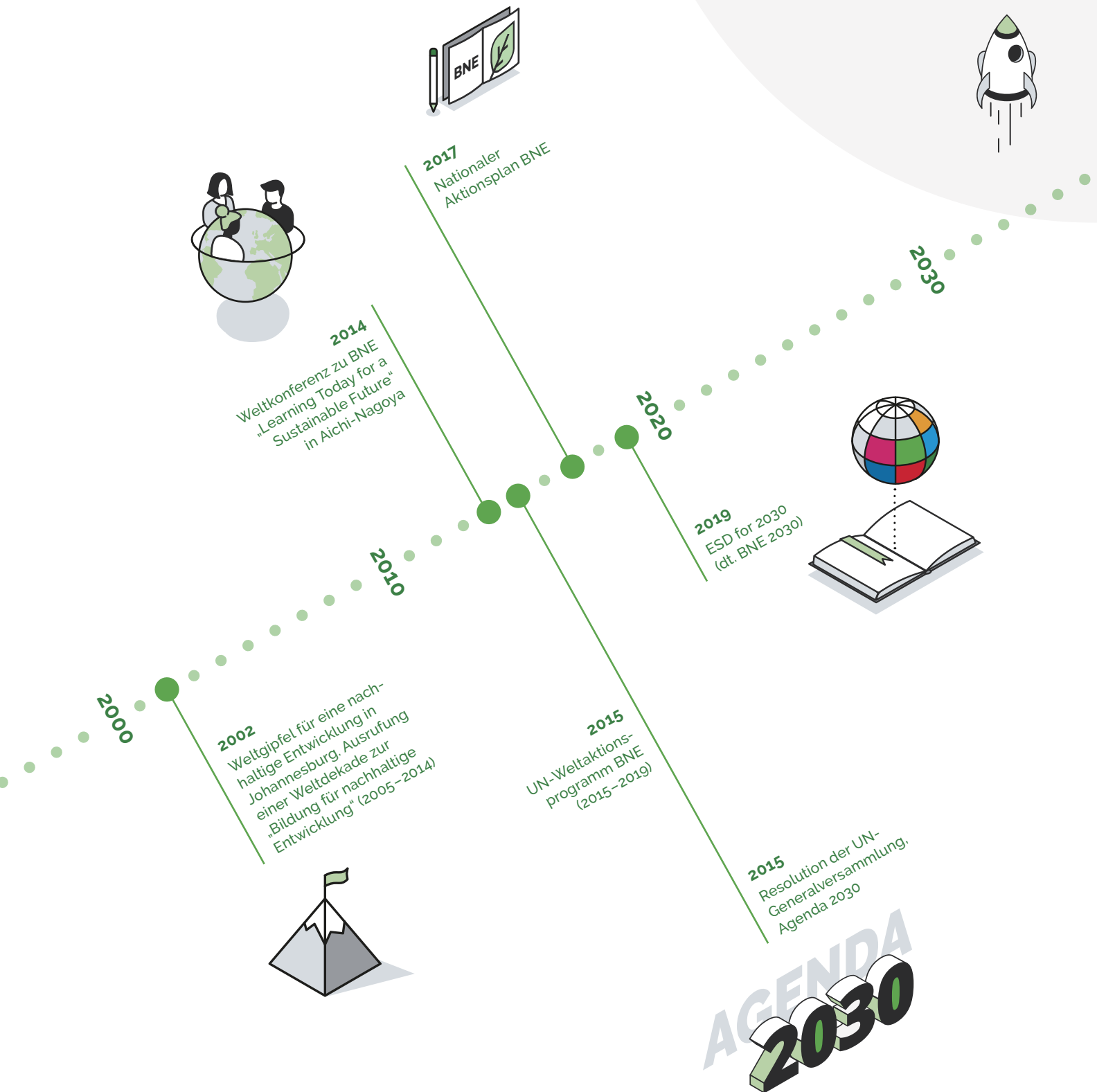


Abb. 1 | Eigene Darstellung

Wegmarken des internationalen Nachhaltigkeits- und BNE-Prozesses



Kommunen sind also zentral für die Verbreitung und Nutzung von BNE-Angeboten. Umgekehrt bietet die verstärkte Verankerung von BNE in kommunalen (Bildungs-)Strukturen erhebliche Vorteile für die Kommune. Die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und BNE ist ein Standortfaktor. Die Kommune wird attraktiver für Unternehmen der Green Economy, was wiederum den Zuzug von Arbeitskräften begünstigt. Nachhaltig wirtschaftende und produzierende Unternehmen unterstützen kommunale Strategien in Richtung nachhaltige Entwicklung. Unternehmen schaffen zukunftsfähige Arbeitsplätze, dies wiederum erhöht die Innovations- und Finanzkraft der Kommune.

In Bezug auf Bildung schafft eine tragfähige BNE-Bildungslandschaft ein Netzwerk, das gemeinsam mit Politik und Wirtschaft ein Motor im Hinblick auf Zukunftsfähigkeit ist. BNE kann außerdem hilfreich sein, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Denn um vor den veränderten Anforderungen moderner Arbeitswelten zu bestehen, braucht es ein Verständnis von aktuellen gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Problemlagen und Lösungsmöglichkeiten.

Auch das soziale Gefüge einer Kommune kann durch BNE positiv beeinflusst werden: Eine bedarfsgerechte BNE-Bildungslandschaft mit niedrigschwelligen BNE-Bildungsangeboten erhöht das Bewusstsein für lokale Themen und Herausforderungen. Entsprechende Auseinandersetzungen wirken sich auf das soziale Miteinander aus. Über partizipative Bildungsprozesse kann die Akzeptanz gegenüber Mobilitätskonzepten erhöht, das Ernährungs- und Energieverhalten verbessert oder das Müllaufkommen verringert werden.

Die soziale Integrationskraft und Resilienz gegenüber Verschwörungsmythen und Fake News können ebenfalls mit BNE gestärkt werden. Bildung für nachhaltige Entwicklung befähigt Menschen, mit Komplexität umzugehen und Entscheidungsgrundlagen stets zu überprüfen.

Aus all diesen Gründen ist BNE ein wirkmächtiger Baustein für eine zukunftsfähige Kommune.

Will man die genannten positiven Effekte erreichen und allen Menschen – Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen – die Möglichkeit geben, sich im Bereich der nachhaltigen Entwicklung zu bilden und zu befähigen, ist es notwendig, dass alle Bildungseinrichtungen vor Ort in der Kommune koordiniert zusammenarbeiten.

So gut diese Idee klingt, stellt sich für die Handelnden vor Ort sofort die Frage: Wie kann dies gelingen? Genau zu dieser Frage möchte das vorliegende Praxis-handbuch Antworten liefern.

Unser Ziel ist es, Ihnen als lokal Handelnde und Verantwortliche für BNE geeignete Handlungsoptionen aufzuzeigen. Vielleicht gab es in Ihrer Stadt, Ihrem Landkreis oder Ihrer Gemeinde einen politischen Beschluss, BNE stärker zu bearbeiten. Oder Sie verfügen bereits im Kommunalen Bildungsmanagement über vielfältige Bezüge zu Projekten sowie Akteurinnen und Akteuren im Bereich BNE und möchten diese jetzt unter einem strategischen Dach zusammenführen. Egal von wo aus Sie das Thema BNE angehen und welche Kenntnisse Sie schon haben, mit diesem Buch möchten wir unsere Expertise aus drei Jahren BNE-Kompetenzzentrum in gebündelter und anwendungsnaher Form an Sie weitergeben.



Das BNE-Kompetenzzentrum

Seit 2020 begleitet das BNE-Kompetenzzentrum als Modellprojekt 48 Modellkommunen in ganz Deutschland bei der strukturellen Verankerung von Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) in ihren kommunalen Bildungslandschaften. Es unterstützt sie auf diesem Weg durch Prozessmoderation, Weiterbildungen und Vernetzungsmöglichkeiten. Die Abläufe vor Ort werden parallel dazu wissenschaftlich evaluiert. Die Erkenntnisse und Erfahrungen aus dieser Arbeit werden als praxisrelevantes Wissen anschaulich für alle Interessierten aufbereitet und sind die Grundlage für das vorliegende Praxishandbuch.

Das Modellprojekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziert; drei Partner setzen es gemeinsam um: das Deutsche Jugendinstitut, der Trägerverein Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen und das Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung.

Nutzen Sie dieses Praxishandbuch als Methodenkoffer: Im Anschluss an das folgende Grundlagenkapitel widmen sich die einzelnen Kapitel je einem Bereich, den wir für die Implementierung von BNE in Ihrer Kommune als wichtig erachten. Ein einleitender Text beschreibt jeweils das betreffende Handlungsfeld genauer und erklärt, warum es wichtig ist. Um Ihnen eine Anregung zu geben, wo Sie anfangen können, werden die Texte um Checklisten, Beispiele aus der Praxis und Links zu weiteren Materialien ergänzt. Verschaffen Sie sich einen Gesamtüberblick und beginnen Sie mit einem Handlungsfeld. Alle Kapitel sind so aufgebaut, dass sie auch einzeln für sich hilfreiche Hinweise geben können, wo und wie Sie mit BNE ganz praktisch starten können.

Bevor wir in das „Wie“ einsteigen, gilt es jedoch genauer zu klären, um was es eigentlich geht. Was ist nachhaltige Entwicklung und was ist Bildung für nachhaltige Entwicklung genau? Was ist der Unterschied zwischen diesen beiden Konzepten und Bildung allgemein? Und was charakterisiert konkret eine Bildungslandschaft mit BNE-Fokus? Näheres dazu erfahren Sie im nächsten Kapitel.

Jörg Eulenberger
Dieter Rink
Marco Schmidt
Lea Schütze



Um was geht es?

Grundbegriffe kurz erklärt

Jörg Eulenberger
Dieter Rink
Marco Schmidt
Lea Schütze

Nachhaltige Entwicklung

Das Konzept der Nachhaltigkeit hat seinen historischen Hintergrund in der Forstwirtschaft. Der sächsische Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz formulierte Anfang des 18. Jahrhunderts den Grundsatz, dass nur so viel Wald geschlagen werden soll, wie wieder nachwächst. Eine Renaissance erfuhr das Konzept, als sich ab den 1970er-Jahren die Erkenntnis durchsetzte, dass die realen gesellschaftlichen Entwicklungen zunehmend mehr Ressourcen verbrauchten, als der Planet Erde reproduzieren kann. Dies führt zu einer Gefährdung der Lebensgrundlage der Menschheit insgesamt (Meadows u. a. 1972). Stichworte in diesem Zusammenhang sind unter anderem Klimawandel und Verlust der Biodiversität. In der Folge avancierte Nachhaltigkeit seit den 1980er-Jahren zu einem übergreifenden Leitbild der internationalen Entwicklung, zum Beispiel im Bericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ der Weltkommission der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung (Hauff 1987). Danach ist eine Entwicklung dann nachhaltig, „wenn sie die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987, S. 47). Somit geht dieses Konzept der Nachhaltigkeit weit über den wirtschaftlichen Bereich hinaus. Auch mit traditionellem Umweltschutz, im Sinne der Reduktion von Belastungen, hat es wenig gemein. Nachhaltigkeit steht vielmehr für den Versuch, ein Konzept zu entwickeln, wie die natürlichen Lebensgrundlagen dauerhaft geschützt, die sozialen Bedürfnisse dauerhaft befriedigt und die wirtschaftlichen Ressourcen dauerhaft erhalten werden können.

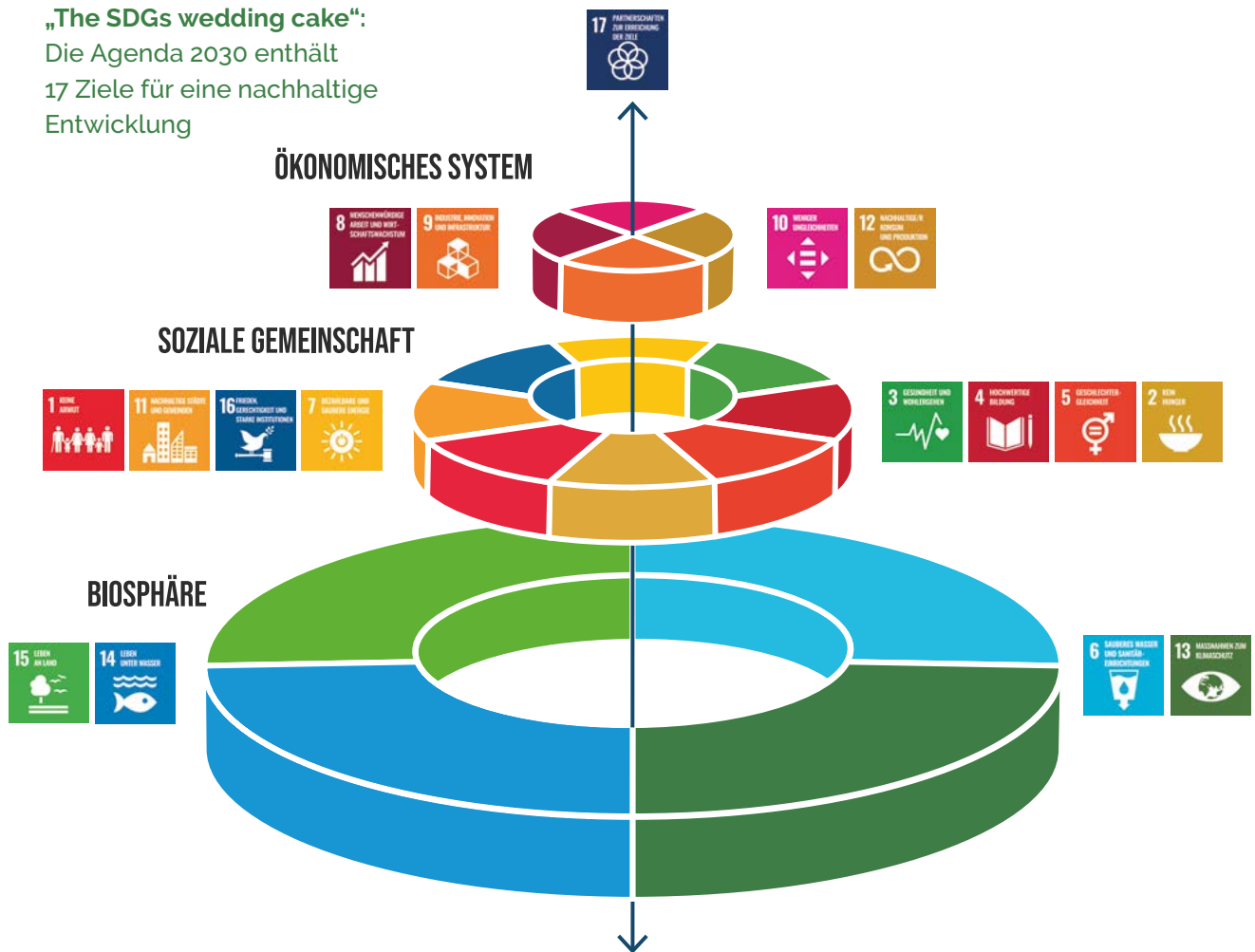
Bis heute wird das Konzept der Nachhaltigkeit immer wieder auf nationaler und internationaler Ebene weiterentwickelt. Ein Meilenstein war unter anderem die UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro im Jahr 1992, aus der auch die Agenda 21 hervorging. Diese wurde von vielen Kommunen in Deutschland aufgegriffen und führte zu konkreten Aktivitäten und neuen Strukturen vor Ort, wie zum Beispiel den Agenda-Büros.

Ein weiterer wichtiger Baustein zur Verankerung von Zielen für eine nachhaltige Entwicklung wurde 2015 mit der Agenda 2030 einstimmig von den Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen verabschiedet. Sie enthält 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung, die Sustainable Development Goals (SDGs). Diese sollen bis 2030 erreicht werden, um den Übergang von der derzeit nicht-nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung in eine nachhaltige Entwicklung gestalten zu können (Vereinte Nationen 2015).

Abbildung 2 zeigt, dass die Ziele nicht nur die Themen der Ökologie und Ökonomie betreffen, sondern beispielsweise auch Geschlechtergerechtigkeit und hochwertige Bildung eine große Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung haben. Im Unterpunkt 4.7 der Agenda 2030 heißt es, man wolle „bis 2030 sicherstellen, dass alle Lernenden die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen zur Förderung nachhal-

„The SDGs wedding cake“:

Die Agenda 2030 enthält 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung



Die SDGs

- 1 Keine Armut
- 2 Kein Hunger
- 3 Gesundheit und Wohlergehen
- 4 Hochwertige Bildung
- 5 Geschlechter-Gleichheit
- 6 Sauberes Wasser und Sanitär-Einrichtungen
- 7 Bezahlbare und saubere Energie
- 8 Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum
- 9 Industrie, Innovation und Infrastruktur
- 10 Weniger Ungleichheiten
- 11 Nachhaltige Städte und Gemeinden
- 12 Nachhaltiger Konsum und Produktion
- 13 Maßnahmen zum Klimaschutz
- 14 Leben unter Wasser
- 15 Leben an Land
- 16 Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen
- 17 Partnerschaften zur Erreichung der Ziele

Abb. 2 | Grafik von Azote für das Stockholm Zentrum für Resilienz, CC BY-ND 3.0
www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html

tiger Entwicklung erwerben, unter anderem durch Bildung für nachhaltige Entwicklung (...)" (Vereinte Nationen 2015, S. 18). Hintergrund für die Formulierung dieses Unterziels ist der Umstand, dass nachhaltige Entwicklung ein Prozess und kein Zustand ist. Was es konkret bedeutet, so zu handeln, dass sichergestellt wird, dass die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation nicht auf Kosten künftiger Generationen befriedigt werden, muss stets neu bestimmt und gesellschaftlich ausgehandelt werden.

Es handelt sich somit bei nachhaltiger Entwicklung um einen „gesellschaftliche[n] Lern-, Verständigungs- und Gestaltungsprozess, der erst durch die Beteiligung möglichst Vieler mit Ideen und Visionen gefüllt und vorangetrieben werden kann" (Rieckmann 2021, S. 10). Die Menschen – und zwar alle Menschen überall – für diesen herausfordernden Prozess zu befähigen, ist Kernziel der Bildung für nachhaltige Entwicklung.

Bildung für nachhaltige Entwicklung

Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) ist in erster Linie ein spezifisches pädagogisches Konzept, das die Menschen in die Lage versetzen soll, den gesellschaftlichen Übergang in den Prozess der nachhaltigen Entwicklung aktiv und konstruktiv mitzugestalten. BNE ist somit gleichermaßen Voraussetzung für nachhaltige Entwicklung und Bestandteil davon, jedoch nicht mit den weiteren (bildungs)politischen Zielen im Rahmen von nachhaltiger Entwicklung gleichzusetzen. Nicht jede Maßnahme im Bereich von nachhaltiger Entwicklung erfüllt den Anspruch, Menschen zu nachhaltigem Handeln zu befähigen. Was nicht heißen soll, dass sie dadurch weniger relevant ist. Sie ist dann eben nur keine BNE.

Hier schließt sich die Frage an, was konkrete Merkmale einer Bildung für nachhaltige Entwicklung sind. Grundsätzlich ist BNE ein lösungsorientiertes (Bildungs-)Konzept, das sich auf die Zukunftsfähigkeit von Gesellschaften fokussiert. Im Folgenden werden einige charakteristische Merkmale – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – aufgeführt.

- **Ganzheitliche, partizipative Bildungsprozesse**, die darauf ausgerichtet sind, Menschen allen Alters (Stichwort: Perspektive des lebenslangen Lernens) zu zukunftsfähigem und verantwortungsvollem Denken und Handeln zu befähigen.
- **Vermittlung von Kenntnissen, Kompetenzen, Wissen** aus verschiedenen Fachrichtungen **und Werten**, die notwendig sind für die individuellen und gesellschaftlichen Gestaltungs- und Partizipationsprozesse (de Haan 2002). Kreativität sowie innovatives und kritisches Denken sind hierfür essenziell und stärken autonomes Handeln sowie Teamfähigkeit.
- **Berücksichtigung von ökologischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Dimensionen** und den damit verbundenen Zielkonflikten (siehe Abb. 3).
- **Vermittlung von kritischen Perspektiven und Zusammenhängen**, die sowohl zeitliche (rückblickende, gegenwärtige und vorausschauende) als auch räumliche (lokale bis globale) Blickwinkel einnehmen.

BNE bedeutet somit, dass mithilfe von Bildungsaktivitäten Individuen zu einer zukunftsfähigen, partizipativen Gestaltung von Gesellschaft befähigt werden und ihre eigenen Handlungen und deren Auswirkungen reflektieren können. Ziel von BNE sind daher gemeinsame Handlungsstrategien für konkrete, reale Aufgaben und Herausforderungen in Bezug zur nachhaltigen Entwicklung.

Vergleicht man diese Merkmale von BNE mit der Realität von Bildungsangeboten, wird deutlich, dass gemessen an der Gesamtzahl nur wenige Bildungsangebote all diese Kriterien erfüllen, aber viele Angebote Teilaspekte von BNE beinhalten. Sie sind deswegen nicht

schlechter, sie verfolgen einfach andere berechnete Bildungsziele. In erster Linie geht es darum, potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten in den Blick zu nehmen und gemeinsam mit den Anbietenden ein Lernangebot zu entwickeln, das alle Bevölkerungsgruppen und Themen von Nachhaltigkeit miteinbezieht.

Notwendige Handlungskontexte für die aktive Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung

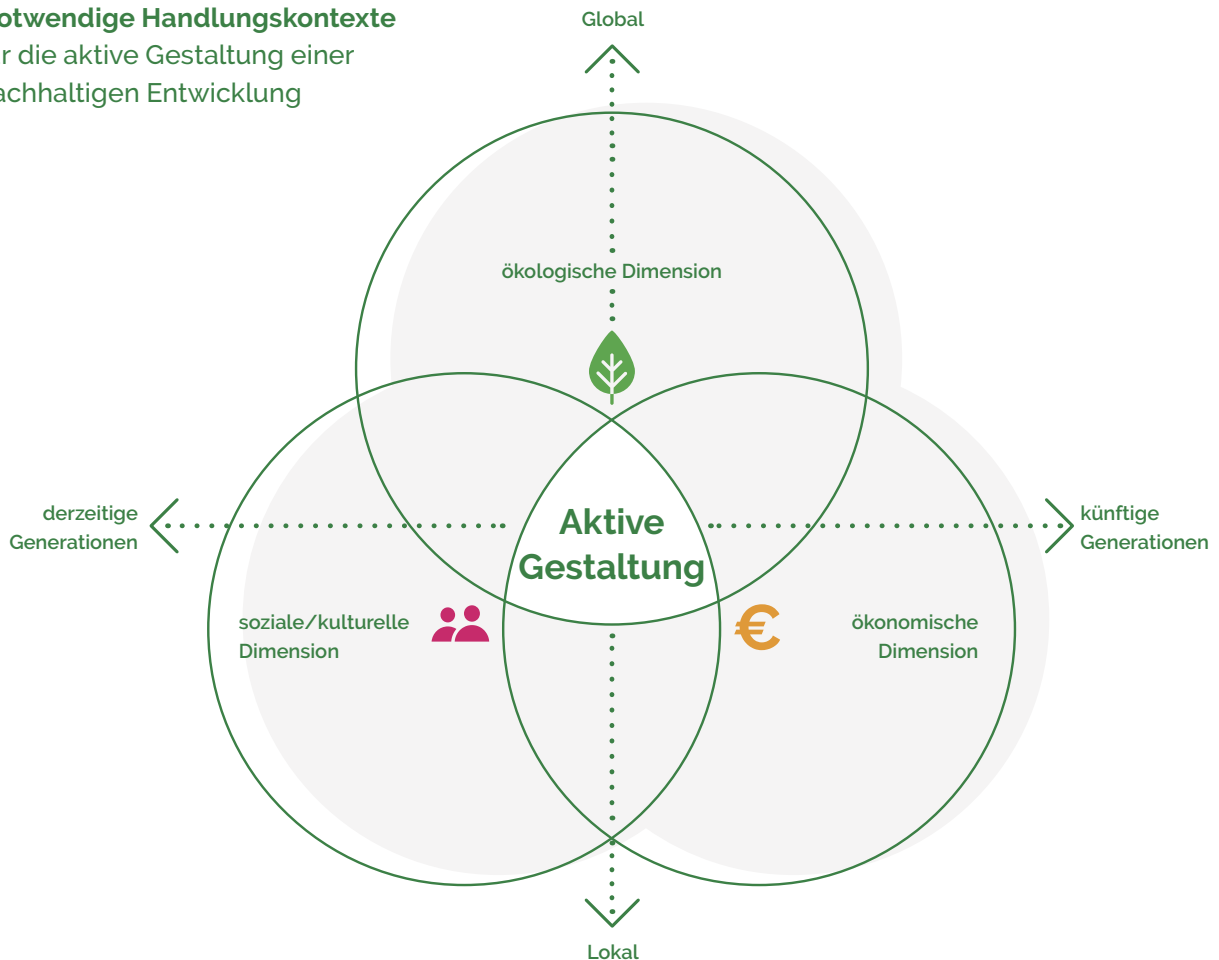


Abb. 3 | Eigene Darstellung

Ein Beispiel

Eine reine Infoveranstaltung zur korrekten Mülltrennung wäre vor dem Hintergrund des bisher Ausgeführten noch kein BNE-Bildungsangebot. Es wäre aber definitiv ein Bildungsangebot im thematischen Feld von BNE. Werden folgende Aspekte thematisiert und mit partizipativen Elementen ergänzt, ließe sich das Bildungsangebot im Feld von BNE in ein eindeutiges BNE-Bildungsangebot transformieren: Warum

Mülltrennung? Welche Auswirkung hat die eine oder die andere Art der Mülltrennung auf andere ökologische, ökonomische und soziale Aspekte? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Menschen in anderen Gegenden der Erde und für künftige Generationen? Welche unterschiedlichen Sichtweisen auf Mülltrennung gibt es? Was ist die eigene Sicht auf Mülltrennung? Welche Mülltrennung wollen wir? usw.

Bei genauerer Überlegung ist häufig festzustellen, dass eine Entwicklung von einem Bildungsangebot im Themenfeld einer BNE hin zu einem BNE-Bildungsangebot relativ einfach möglich ist.

Solche Bildungsangebote für alle Menschen in lebensbegleitender Perspektive zur Verfügung zu stellen, ist allerdings keiner Bildungsinstitution allein möglich. Daher müssen alle an Bildung beteiligten Organisationen gemeinsam daran arbeiten, entsprechende Angebote zu verwirklichen. Das hört sich zunächst sehr herausfordernd an. Wie es dennoch möglich ist, möchten wir Ihnen in diesem Praxishandbuch entlang der verschiedenen Handlungsfelder näherbringen.

Whole Institution Approach

Ein weiteres Konzept, das den umfassenden und partizipativen Anspruch von Bildung für nachhaltige Entwicklung unterstreicht, ist der sogenannte Whole Institution Approach. Er vermittelt nicht nur die Inhalte von nachhaltiger Entwicklung, sondern zeigt, wie sie konkret in einer Institution, zum Beispiel in Ihrer Kommunalverwaltung, gelebt werden kann. Der Whole Institution Approach formuliert das Ziel, Nachhaltigkeit auf allen Ebenen von Organisationen und Institutionen umzusetzen.

Wenn Sie sich vergegenwärtigen, dass sich Bildung und Lernen nicht auf Unterricht beschränken, wird verständlich, warum dieses Konzept konkret mit Bildung verbunden ist und auch für die Verankerung von BNE in kommunalen Bildungslandschaften wesentlich ist. Eine Bildungseinrichtung, in deren Rahmen Unterricht stattfindet, stellt selbst einen Lern- und Erfahrungsraum dar. Genau dieser Punkt wird mit dem Whole Institution Approach angesprochen, wenn es heißt: „Lernorte entfalten ihre volle Innovationskraft dann, wenn sie ganzheitlich arbeiten, wenn also eine Schule, ein Verein, ein Unternehmen oder die kommunale Verwaltung Lernprozesse und Methoden sowie die Bewirtschaftung auch an Prinzipien der Nachhaltigkeit orientiert“ (Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017, S. 100).

Dabei geht es hauptsächlich um zwei Aspekte. Der erste beschreibt, dass Nachhaltigkeit auch jenseits vom Unterricht erleb- und erfahrbar wird, wenn sich die jeweilige Organisation oder Institution an den Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung ausrichtet. Der zweite Aspekt resultiert aus der Überlegung, dass Unterrichtsinhalte nur dann überzeugend vermittelt werden können, wenn die Organisation bzw. Institution, in deren Rahmen das Bildungsangebot stattfindet, selbst auch nachhaltig handelt.

Lernorte sind somit aufgerufen, nicht nur BNE in Form von Lerninhalten in den jeweiligen Lehrplan zu integrieren, sondern auch die gesamte Organisation bzw. Institution an den Prinzipien der Nachhaltigkeit auszurichten. Das betrifft die Beschaffung und effektive Nutzung von Energie und Ressourcen genauso wie auch die Partizipationskultur, faire Arbeitsverhältnisse, Diversität und vieles mehr (siehe Abb. 4).



Handlungsfelder der Organisationsentwicklung im Rahmen des Whole Institution Approachs

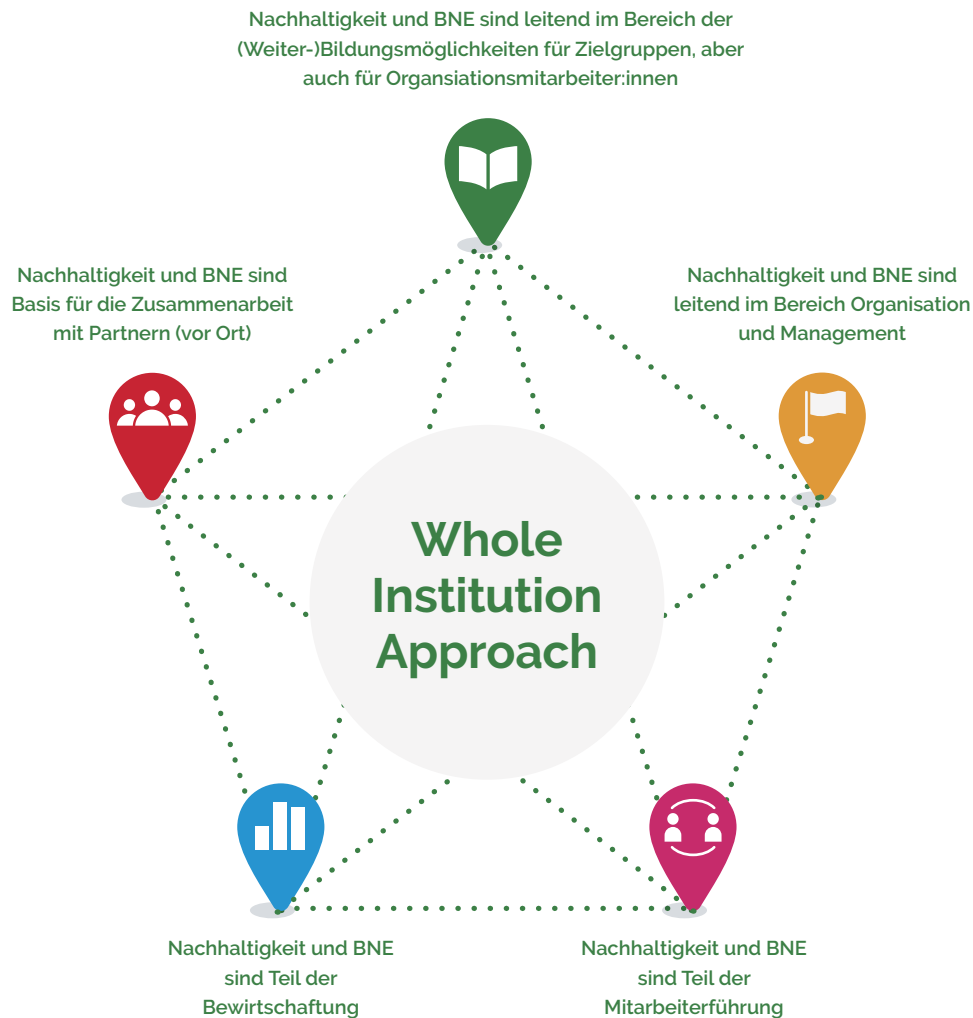


Abb. 4 | Eigene Darstellung

Der Whole Institution Approach beschränkt sich nicht auf Organisationen und Institutionen der Bildung. Bildung für nachhaltige Entwicklung fokussiert zum einen alle Menschen und zum anderen auch die sogenannte informelle Bildung. Diese findet potenziell überall in der Lebenswelt von Menschen statt. Auch Erwachsene lernen in der Interaktion mit anderen Menschen. Und wie glaubwürdig kann eine kommunale Verwaltung den Whole Institution Approach von Bildungsorganisationen einfordern, wenn sie nicht selbst nach diesen Prinzipien operiert? In letzter Konsequenz müssen alle Organisationen und Institutionen im kommunalen Kontext sowie in der gesamten Gesellschaft an den Prinzipien der Nachhaltigkeit ausgerichtet werden. An diesem Punkt überschneidet sich das Anliegen des Whole Institution Approachs mit dem Anliegen von nachhaltiger Entwicklung insgesamt.

Kommunale Bildungslandschaft mit BNE-Fokus

Der Begriff der kommunalen Bildungslandschaft ist in den wissenschaftlichen und fachpolitischen Diskursen weit verbreitet. Unserem Verständnis von Bildungslandschaft liegt ein erweiterter Bildungsbegriff (BMFSFJ 2005) zugrunde. Dieser beschreibt Bildung als individuellen Prozess der Aneignung, der nicht an formale Bildungsinstitutionen (wie zum Beispiel die Schule) und an bestimmte Lebensphasen gebunden sein muss. Bildung geschieht an unterschiedlichen Orten und lebenslang. Auf diesen Aspekt verweist die häufig verwendete Differenzierung von formalen, non-formalen und informellen Bildungs- und Lernaktivitäten (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2020; siehe Abb. 5).

Der erweiterte Bildungsbegriff
umfasst drei Felder von Bildung



Des Weiteren gehen wir nicht davon aus, dass kommunale Bildungslandschaften immer schon vorhanden sind und aus den unterschiedlichen eben beschriebenen Bildungsorten bestehen. Wir verstehen darunter eine Zielvorstellung, die es erst herzustellen gilt. Das bedeutet nach unserem Verständnis auch, dass sich Bildungschancen von Menschen verbessern lassen, wenn die lokalen Bildungsakteurinnen und -akteure strukturiert zusammenarbeiten und sich abstimmen. Dazu zählen nicht nur die Anbieter:innen von konkreten Bildungsangeboten, sondern auch die Organisationen und Institutionen, die indirekt beteiligt sind, also zum Beispiel Stiftungen, Kammern, Jobcenter und Dezernate oder Ämter.

Bezieht man diese Überlegungen auf die Thematik einer Bildung für nachhaltige Entwicklung, ergeben sich folgende Merkmale von kommunalen Bildungslandschaften:

- 1.** Ziel ist es, allen Menschen in einer Kommune Bildungsgelegenheiten anzubieten, die an dem pädagogischen Konzept von Bildung für nachhaltige Entwicklung ausgerichtet sind.
- 2.** Da dies von keiner einzelnen Organisation oder Institution geleistet werden kann, ist es notwendig, dass alle an Bildung Beteiligten hinsichtlich dieses Ziels zusammenarbeiten.
- 3.** Damit die Zusammenarbeit gelingen und auf Dauer sichergestellt werden kann, werden wiederum Strukturen und Handlungsrouinen benötigt, die ein gemeinsames und planvolles Handeln ermöglichen.



Wie starten?

Wir hoffen, Sie haben nun einen ersten Eindruck bekommen, was BNE ist – oder vielmehr: was BNE sein kann. Welche Ziele, Maßnahmen und Inhalte Ihre Kommune mit dem Begriff BNE verbindet, können Sie letztlich nur selbst und vor allem gemeinsam mit anderen Mitstreiterinnen und Mitstreitern erarbeiten.

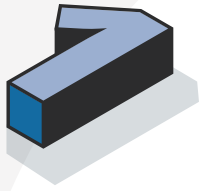
In Abbildung 6 sehen Sie, welche Akteurinnen und Akteure in den kommunalen BNE-Prozess involviert werden können. Diese stehen in einer Beziehung zu spezifischen Handlungsfeldern, über die Bildung für nachhaltige Entwicklung sich kommunal verankern lässt. Diese Handlungsfelder werden in den folgenden Kapiteln konkretisiert.

Jedes Kapitel bietet Informationen und konkrete Ideen, wie, wo und mit wem Sie starten können. Gehen Sie Schritt für Schritt vor (und manchmal vielleicht auch einen Schritt zurück), suchen Sie sich Verbündete und Unterstützung und beginnen Sie gemeinsam den Weg in eine nachhaltige Zukunft.



Akteurinnen und Akteure sowie Handlungsfelder einer kommunalen Bildungslandschaft mit BNE-Fokus





Strategie und Ziele

Wie können BNE-Ziele formuliert und verfolgt werden?

Damit die Zusammenarbeit in der Kommune in Sachen BNE gelingt, braucht es gemeinsame Ziele. Ein geteiltes BNE-Verständnis, Leitbilder, Strategien und Beschlüsse sind Möglichkeiten, sich darauf zu verständigen.

„Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg.“ Diese alte chinesische Weisheit von Laotse spielt auch bei der strukturellen Verankerung von BNE in kommunalen Bildungslandschaften eine zentrale Rolle. Die Formulierung von Zielen und die Entwicklung von Strategien, um die Ziele auch tatsächlich zu erreichen, sollten deshalb immer am Anfang stehen. Nur so finden Sie einen gemeinsamen Ausgangspunkt mit anderen Beteiligten, stellen Verbindlichkeit her und ermöglichen die Orientierung über den gesamten BNE-Prozess (Albrecht/Mögling 2021, S. 69).

Erst durch das Formulieren konkreter Ziele können Aktivitäten und Maßnahmen abgeleitet werden, mit deren Hilfe Ihre gewünschten Vorhaben erreicht werden sollen. Dabei sollten Sie bedenken, dass sowohl die Ziele selbst als auch der Prozess der Zielsetzung in jeder Kommune sehr unterschiedlich ausfallen können. Passen Sie die Ziele immer Ihrem jeweiligen kommunalen Kontext an und überlegen Sie, welche Möglichkeiten, aber auch Grenzen sich in Ihrer Kommune zeigen, die für die Zielsetzung beachtet werden sollten. Ebenso können in Kommunen starke Unterschiede in der Detailliertheit der Zielsetzung bestehen (Euler/Sloane 2015, S. 4).

Wichtige Begriffe und ihre Bedeutung

Für die Entwicklung von Strategien oder das Formulieren und Bearbeiten von BNE-Zielen können Sie verschiedene Verfahren anwenden. Sie können bei der Erarbeitung eines gemeinsamen BNE-Verständnisses und von Leitbildern sowie bei den darauf aufbauenden konkreten Strategien und Beschlüssen ansetzen. Es folgt zunächst eine kurze theoretische Einführung in diese vier Ansatzpunkte, und im Anschluss daran wird praxisnah erläutert, wie Sie diese in der Kommune erarbeiten können.

Gemeinsames BNE-Verständnis – ein einheitlicher Bezugsrahmen

Bevor Sie zusammen mit anderen Beteiligten in der Kommune gemeinsame Ziele vereinbaren, sollten Sie ein von allen geteiltes Verständnis von Bildung für nachhaltige Entwicklung herstellen. Zwar gibt es allgemeine Merkmale (siehe [Kap. „Um was geht es?“](#)), dennoch erscheint das Allgemeine häufig in einem anderen Licht, wenn man es im besonderen Fall der jeweiligen Kommune betrachtet. Zudem führt die Vielschichtigkeit des BNE-Begriffs dazu, dass unterschiedliche Akteurinnen und Akteure oder auch Organisationen unter-

„Wenn wir jetzt ein gemeinsames ‚BNE-Verständnis‘ von 15 Akteuren, Bildungsakteuren in der Stadtverwaltung herstellen wollen, da denke ich mal, werden wir auf eine große, große Meinungsvielfalt stoßen. Es ist aber unbedingt erforderlich, dass hier alle mit der gleichen Stimme sprechen, denn es wird nicht ausbleiben, dass wir hier Personal- oder Finanzbedarfe erzeugen. Wenn wir sagen ‚Wir brauchen die eine oder andere Routine, die in dieser Stadtverwaltung installiert sein muss, um zu gewährleisten, dass‘, dann muss dieses ‚dass‘ ausbuchstabiert werden können. Und da können nicht fünf Amtsleiter fünf verschiedene Dinge vorschlagen.“

Stimme aus der Verwaltung —————

schiedliche Verständnisse von BNE haben oder auch noch keines. Ein gemeinsames BNE-Verständnis zu erarbeiten und festzuhalten, macht die Thematik in Ihrer Kommune weniger beliebig und stellt sicher, dass alle Beteiligten BNE ähnlich auslegen und an einem Strang ziehen (Grapentin-Rimek 2019a, S. 254).

Sinnvoll ist es, im Verlauf des Prozesses in gewissen zeitlichen Abständen das erarbeitete BNE-Verständnis zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Auch in Interviews mit Expertinnen und Experten wird die Bedeutung eines gemeinsamen BNE-Verständnisses als Ausgangspunkt für die Bearbeitung der BNE-Thematik deutlich.¹

Auf der einen Seite ist es wichtig, das breit gefächerte Konzept BNE genauer zu definieren und von anderen Themen abzugrenzen. Zum anderen ermöglicht die Bandbreite des Begriffs die Verknüpfung und Verschränkung mit vielen weiteren Bereichen und Konzepten, zum Beispiel mit der kulturellen und politischen Bildung sowie den Themen Fachkräftemangel und Digitalisierung (Grapentin-Rimek 2019b, S. 3–5).

Ein gemeinsames BNE-Verständnis kann hilfreich sein, um allen Beteiligten einen einheitlichen Bezugsrahmen zu bieten. Aber ein gemeinsamer Bezugsrahmen ist noch kein Ziel. Ein guter Ansatz für die Formulierung von allgemein geteilten Zielen ist ein Leitbild.

Leitbild – den Wunschzustand definieren

Ein Leitbild zu entwickeln, ist eine gute Möglichkeit, das Thema Strategie und Ziele zu BNE in Ihrer Kommune zu bearbeiten. In einem Leitbild können Mitarbeiter:innen aus verschiedenen Ressorts der Kommunalverwaltung mit Akteurinnen und Akteuren aus der BNE-Landschaft ein Selbstverständnis „im Sinne eines positiven Selbstbildes, an dem die internen Handlungen orientiert sein sollen“ (Lambrecht 2016, S. 253), festhalten. Sie sollten dafür gemeinsam einen Wunschzustand Ihrer Kommune im Hinblick auf BNE beschreiben, damit allen Beteiligten das Ziel klar vor Augen steht. So kann ein Leitbild Ihrer Kommune und allen am BNE-Prozess beteiligten Akteurinnen und Akteuren „als Orientierung und Grundlage zur Weiterentwicklung“ (Durand 2017, S. 22) von BNE dienen, aber auch als Legitimation für die Formulierung von Ansprüchen. Es ist viel einfacher für Akteurinnen und Akteure, konkrete Vorstellungen durchzusetzen, wenn sie sich dabei auf allgemeine und vor allem kommunal anerkannte Leitbilder berufen können.

Sofern Sie mit den anderen Beteiligten bereits ein BNE-Verständnis ausgehandelt haben, sollte dieses als Bezugsrahmen für die Entwicklung eines Leitbildes genutzt werden. Aber auch wenn dies nicht der Fall ist, können Sie den Leitbildprozess starten. Schließ-

¹ Das BNE-Kompetenzzentrum begleitet bundesweit 48 Modellkommunen dabei, BNE strukturell in ihren kommunalen Bildungslandschaften zu verankern. Um Gelingensbedingungen und Hemmnisse zu identifizieren, werden parallel dazu wissenschaftliche Interviews und Umfragen in den Kommunen durchgeführt (<https://www.bne-kompetenzzentrum.de/de/forschung/erhebungen>).

lich soll der Einbezug von BNE in ein Leitbild Ihrer Kommune dabei helfen, sich im Hinblick auf Bildung für nachhaltige Entwicklung auszurichten und das Thema in die Verwaltung, aber auch in die Öffentlichkeit zu tragen.

Auch während der Leitbildentwicklung kann zeitgleich an einem gemeinsamen BNE-Verständnis gearbeitet werden. Indem Sie BNE in das Leitbild einbeziehen, wird zum einen die Sichtbarkeit des Themas gesteigert (siehe [Kap. 6 „Sichtbarkeit und Kommunikation“](#)), und zum anderen verdeutlichen Sie, dass Ihre Kommune sich dem Thema BNE widmen und auch damit in Verbindung gebracht werden möchte. Es dient sozusagen als ein „offizielles Bekenntnis“ (Lambrecht 2016, S. 253) zu BNE.

Nicht zuletzt können auf der Basis eines Leitbildes weitere Entscheidungen getroffen und Handlungen koordiniert werden. So ist ein bestehendes Leitbild ein idealer Ausgangspunkt für die Entwicklung und Überarbeitung von Strategien mit BNE-Bezug.

Strategien – Pläne schmieden

Strategien, um das Thema BNE auf kommunaler Ebene voranzubringen, können an einem bereits vorhandenen Leitbild und BNE-Verständnis Ihrer Kommune ansetzen. Existieren diese noch nicht, sollte deren Erarbeitung im Vordergrund stehen. Aber auch ohne ein gemeinsames BNE-Verständnis oder Leitbilder ist es möglich, sich dem Thema Strategie zu widmen.

Die kommunale Verankerung von BNE wird oftmals als langwierig beschrieben, da „[l]angfristige Lernerfolge und nachhaltiges Handeln (Wirkungserfolge) durch BNE“ (Grapentin-Rimek 2019a, S. 256) nicht direkt gemessen und nachgewiesen werden können. Mögliche Mehrwerte von BNE-Aktivitäten sind überwiegend nicht unmittelbar erkennbar. Dies kann zu einem Motivationsverlust führen und zur Abkehr vom Thema beitragen. Deshalb ist eine Strategie wichtig; sie kann dabei helfen, am Ball zu bleiben.

Im Gegensatz zum Leitbild sollte eine Strategie stets konkrete Ziele sowie einzelne Schritte zur Verankerung von BNE enthalten. Sie kann als ein präziser mittel- oder längerfristiger Plan von Handlungen, mit denen die Kommune ein gesetztes Ziel verwirklichen möchte, verstanden werden. Diese detaillierte Herangehensweise macht es möglich, dass Erfolge bei der Umsetzung von BNE deutlicher werden. Das Erreichen kurzfristiger Ziele kann die Motivation erhalten.

Wie die Verankerung in Leitbildern dient auch die Entwicklung von Strategien zu BNE dazu, Verbindlichkeit herzustellen und eine Priorisierung von BNE innerhalb der Kommune zu fördern. Dabei ist es weniger entscheidend, eine reine BNE-Strategie zu entwickeln, vielmehr kann das Thema auch in bereits existierende Strategien integriert werden und in diesem Zusammenhang Aufmerksamkeit erfahren (Grapentin-Rimek 2019a, S. 263).



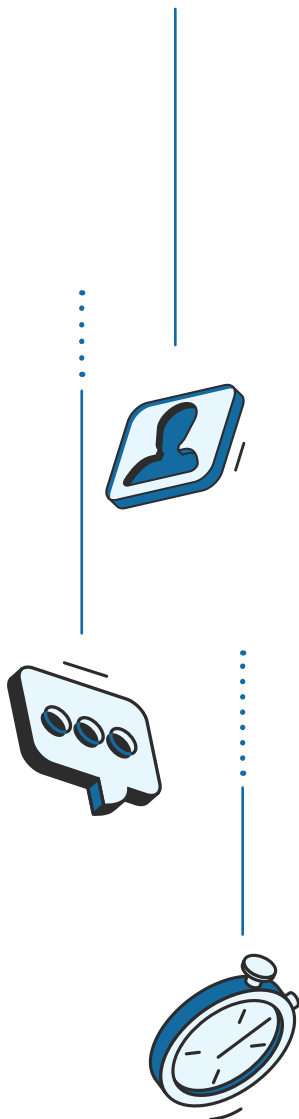
Beschlüsse – BNE langfristig stärken

Politische Beschlüsse zu BNE – wie beispielsweise Stadt-, Gemeinde- oder Kreistagsbeschlüsse – können unabhängig von Leitbildern und Strategien wichtige Ansatzpunkte darstellen, um die Verankerung von BNE voranzutreiben. So findet sich auch im Nationalen Aktionsplan BNE die Forderung: „Bis 2019 soll ein kommunaler Beschluss herbeigeführt werden, um bei allen wichtigen kommunalen Entwicklungs- und Planungsvorhaben Bildung und Kommunikation als BNE-Instrumente mit einzusetzen und mitzufinanzieren“ (Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017, S. 92).

Während Leitbilder und Strategien das Ziel definieren und den Weg dorthin strategisch absichern, können Beschlüsse dazu beitragen, Themen breitenwirksam auf politischer Ebene zu platzieren. Somit können politische Beschlüsse zu BNE in Ihrer Kommune dazu genutzt werden, „BNE langfristig zu verankern und die Aktivitäten losgelöst von Legislaturperioden zu stärken und zu finanzieren“ (Grapentin-Rimek 2019b, S. 5). Dadurch soll gewährleistet werden, dass BNE innerhalb der Kommune langfristig bearbeitet wird.

Bei der Beschlussfassung kann es ebenfalls hilfreich sein, an ein gemeinsames BNE-Verständnis sowie an Leitbilder und Strategien anzuknüpfen. So stellen Sie sicher, dass sich der Beschluss inhaltlich auf Aspekte bezieht, die im gemeinsamen Verständnis mit BNE in Verbindung stehen.

Beschlüsse können in unterschiedlichen Situationen und Phasen den BNE-Prozess unterstützen. Sie bewirken eine größere Sichtbarkeit von BNE (siehe [Kap. 6 „Sichtbarkeit und Kommunikation“](#)) und eine höhere Präsenz des Themas in der Bevölkerung. Auch für die Innenwirkung in der kommunalen Verwaltung stellt die Legitimation durch Beschlüsse einen wichtigen Hebel dar, um die Möglichkeit sowie Bereitschaft zur Mitarbeit zu erhöhen. Außerdem können Beschlüsse zu BNE verdeutlichen, dass die politische Spitze Ihrer Kommune BNE befürwortet und deren Verankerung, bestenfalls auch längerfristig, unterstützt (Grapentin-Rimek 2019b, S. 5–6).



Konkrete Ziele für BNE formulieren und realisieren

In diesem Abschnitt erfahren Sie, wie Sie bei der Erarbeitung von Strategien und Zielen vorgehen können und ein verlässliches Fundament für die kommunale Verankerung von BNE errichten. Unserer Erfahrung nach ist es sinnvoll, sich dabei an den folgenden Dimensionen zu orientieren: der inhaltlichen Dimension, der strukturellen und der zeitlichen Dimension.

Die **inhaltliche Dimension** beschreibt, mit welchem Kern, welcher Frage, welchem Ziel man sich beschäftigen will. Die **strukturelle Dimension** klärt ab, welche Organisationsform und welche Ressourcen personeller oder anderer Art sich für genau diesen Prozess eignen. Die **zeitliche Dimension** hilft, einen realistischen Plan zwischen Gegenwart (Status quo) und Zukunft (Zielerreichung) zu erstellen.



Hilfreiche Fragen

... zu den **drei Dimensionen**:



Inhalt: Was wollen Sie gemeinsam erreichen? Welche Ziele wollen Sie im Rahmen von BNE setzen? Welche Zielgruppen bzw. Adressatinnen und Adressaten wollen Sie erreichen?



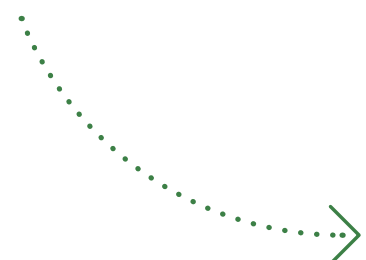
Struktur: Wie steuern Sie den Prozess? Mit wem werden die Aktivitäten geplant, organisiert und realisiert? In welcher Rolle können und wollen Sie sich in den Prozess einbringen?



Zeit: Wie gehen Sie vor? Welche Schritte sind kurzfristig (etwa für die nächsten sechs Monate), mittelfristig (für die nächsten ein bis zwei Jahre) und langfristig (ab drei Jahren) erforderlich?

Bevor Sie anfangen, aber auch während des Prozesses, kann es Ihnen helfen, sich immer wieder die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Herausforderungen im BNE-Prozess bewusst zu machen. Auf der folgenden Seite wird daher zunächst die sogenannte SWOT-Analyse erläutert, bevor beispielhaft die Erarbeitung eines gemeinsamen BNE-Verständnisses, eines Leitbildes, von Strategien und möglichen Beschlussformen vorgestellt wird.

Bei all diesen Prozessen sollten Sie neben den genannten drei Dimensionen – Inhalt, Struktur und Zeit – die Gesamtheit möglicher Kooperationspartner:innen und Stakeholder:innen ständig im Blick haben. Wenn sich nämlich viele verschiedene Menschen bzw. Organisationen an einem Prozess beteiligen, kann die Vielfalt an Perspektiven zu einer besseren Qualität im BNE-Prozess beitragen, und es werden eine höhere Akzeptanz und mehr Commitment erzielt (siehe [Kap. 3 „Netzwerke und Kooperation“](#) sowie [Kap. 7 „Partizipation“](#)).





Methode: SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse unterstützt Sie dabei, **Stärken** (engl. Strengths), **Schwächen** (Weaknesses), **Chancen** (Opportunities) und **Herausforderungen** (Threats) in Ihrem BNE-Prozess zu identifizieren. Dabei können Sie den Blick sowohl auf verwaltungsinterne als auch externe Prozesse lenken:

SWOT-Analyse im kommunalen BNE-Prozess

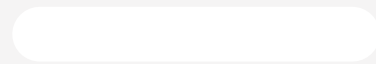
Stärken

Auf welche bestehenden Ressourcen oder Projekte können wir schon zurückgreifen?



Schwächen

Was fehlt uns noch?
Wo gibt es Lücken?



Chancen

Welche Chancen sehen wir im BNE-Prozess?



Herausforderungen

Worauf sollten wir achten?
Was gilt es zu bedenken?



Wenn Sie eine SWOT-Analyse ähnlich wie in der Vorlage (siehe Abb. 7) durchführen, erkennen Sie auf einen Blick, welche Ressourcen und Potenziale Ihnen im BNE-Prozess zur Verfügung stehen. Außerdem vergegenwärtigen Sie sich auch die aktuellen und möglichen zukünftigen Grenzen und Hürden, die es zu berücksichtigen oder zu überwinden gilt.

Wie wird ein BNE-Verständnis konkret erarbeitet?

Ein gemeinsames BNE-Verständnis zu diskutieren und zu finden, ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg in eine funktionierende BNE-Landschaft. Erwartungen, Werte, Wünsche, Ziele und oft auch Zukunftsvisionen werden in diesem Prozess offen angesprochen, ausgetauscht, gesammelt und schließlich in ein gemeinsames BNE-Verständnis überführt. Dieser Prozess dauert meist zwischen einem halben und einem Jahr, je nachdem, wie umfassend Sie diesen Prozess ansetzen und ob Sie mit verwaltungsinternen Akteurinnen und Akteuren, verwaltungsexternen Personen und/oder den Zielgruppen von BNE in der kommunalen Bevölkerung (zum Beispiel Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen) ins Gespräch kommen möchten.



Hilfreiche Fragen

... zur Erarbeitung eines gemeinsamen **BNE-Verständnisses**:

- ?** Gibt es bereits ein **Nachhaltigkeitsverständnis** in der Kommune?
- ?** Wie gestaltet sich der bisherige **gemeinsame Aushandlungsprozess** einer BNE-Definition in der Bildungslandschaft?
- ?** Wurden beispielsweise bereits **gemeinsame Grundpfeiler** festgelegt, sodass sich BNE-Bildungsaktivitäten von anderen Bildungsaktivitäten abgrenzen lassen?

Zunächst sollten Sie ein geeignetes Format für die Erarbeitung des gemeinsamen BNE-Verständnisses finden. Hierzu können Sie sich am folgenden Beispiel orientieren, das den Ablauf im Rahmen eines etwa vierstündigen Workshops in einer Kommune darstellt.

Prozessbeispiel: Erarbeiten eines BNE-Verständnisses

- **Annäherung an das Thema BNE** mithilfe bereits bestehender Bezugspunkte zu den 17 Nachhaltigkeitszielen: Was mache ich gegenwärtig schon zu welchem Nachhaltigkeitsziel für die Verwaltung/Organisation/Institution, der ich angehöre (Blick nach innen), bzw. für die Bürger:innen (Blick nach außen)?
- **Mehrwert und Potenzial von BNE** für die eigene Organisationseinheit herausarbeiten lassen: Welche Nachhaltigkeitsziele spornen mich persönlich bzw. in meiner Arbeit an?
- **BNE-Definitionen** der Teilnehmenden sammeln: Was verstehe ich unter Bildung für nachhaltige Entwicklung?
- **Inhaltlicher Input**: Was können wichtige Eckpfeiler von BNE sein? Welche verschiedenen BNE-Definitionen gibt es? Welche Kompetenzen erwirbt man mithilfe von BNE?
- **Gemeinsames BNE-Verständnis** erarbeiten lassen: Was sind für uns als Verwaltung/Organisation/Institution/Kommune wesentliche Aspekte von BNE?

Weitere inhaltliche Anregungen zu nachhaltiger Entwicklung und Bildung für nachhaltige Entwicklung finden Sie im [Kapitel „Um was geht es?“](#).

Wie wird ein BNE-Leitbild konkret erarbeitet?

Bevor Sie in den Prozess der Leitbildentwicklung starten, sollten Sie prüfen, ob es bereits Leitbilder gibt, an die Sie anknüpfen können. Beispielshaft wären hier Nachhaltigkeitsleitbilder zu nennen, die oft Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie sind, sowie Bildungsleitbilder als Bestandteil einer Bildungsstrategie. Es ist oft leichter, Themen in bereits Bestehendes zu integrieren, als etwas völlig neu zu erarbeiten.

Ein bereits erarbeitetes BNE-Verständnis kann eine richtungsweisende Grundlage für das Leitbild darstellen. Zudem können Sie überlegen, ein Leitbild für bestimmte Bildungsbereiche (Ausschnitte der Bildungslandschaft) oder auch umfassender (beispielsweise für die gesamte Kommune) zu gestalten.

Bevor Sie sich der strukturellen und zeitlichen Dimension zuwenden, ist es wichtig, die inhaltliche Dimension, also den Aufbau eines Leitbildes, zu kennen (siehe Abb. 8).

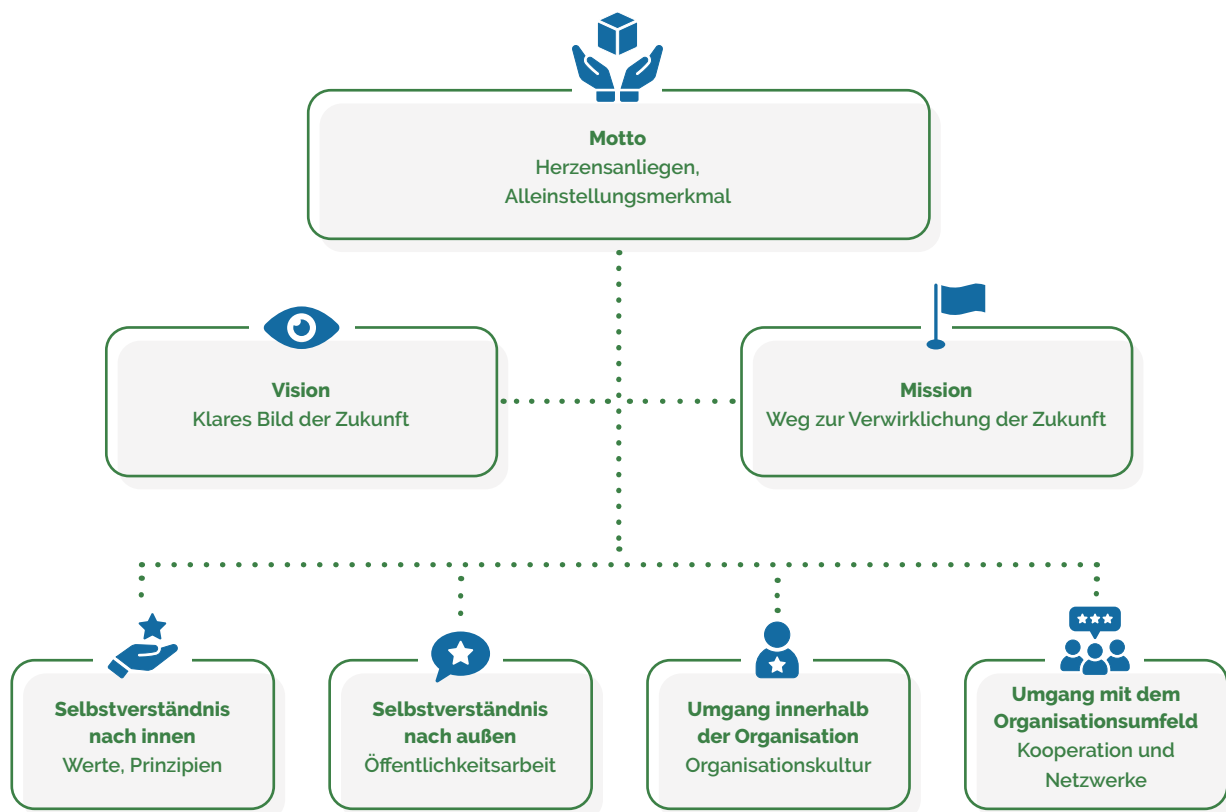


Hilfreiche Fragen

... zur Vorbereitung auf Ihren **BNE-Leitbildprozess**:

- ?** Welche übergeordneten **Entwicklungs- und Leitziele** gibt es, auf die Sie Bezug nehmen können (zum Beispiel Kreis- oder Stadtentwicklungskonzepte und allgemeine Leitbilder)?
- ?** Welche grundsätzlichen **Leitvorstellungen** haben die Kommune und ihre Bildungslandschaft in Bezug auf BNE definiert, zum Beispiel in kommunalen Leitzielen und Leitbildern wie Bildungs- oder Nachhaltigkeitsleitbildern?
- ?** Gibt es einzelne **Bildungsbereiche**, in denen Einrichtungen in kommunaler (oder auch anderer) Trägerschaft bereits BNE in Leitbildern und Zielen verankert haben (zum Beispiel in Kindertageseinrichtungen und Schulen)?

Inhaltlicher Aufbau eines Leitbildes



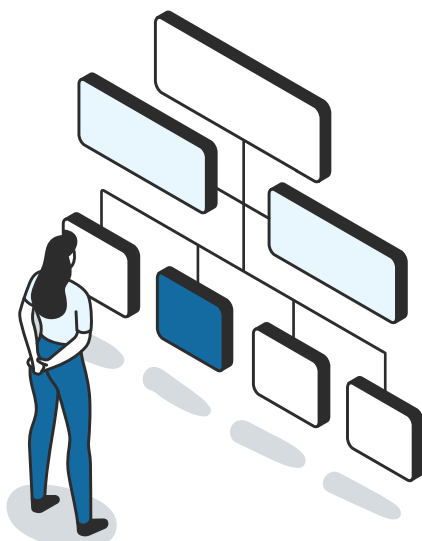
Ein Leitbild beschreibt einen qualitativen Wunschzustand für das Jetzt und für die Zukunft. Es besteht aus einem motivierenden **Motto**, welches das Herzensanliegen und das Alleinstellungsmerkmal Ihrer Kommune beschreibt, sowie einer **Vision** und einer **Mission** für die Kommune. In der Vision sind die Gründe und der Zweck bzw. das Warum und Wofür, die hinter dem Handeln Ihrer Kommune stehen, enthalten. Die Vision zeichnet ein klar definiertes Bild der Zukunft. Die Mission beschreibt in einem Satz, wie Sie Ihre Vision verwirklichen. Das Wie bzw. die Art und Weise stehen hier im Vordergrund.

Auf das Motto, die Vision und die Mission folgen genauere Beschreibungen, die das Selbstverständnis nach innen und außen sowie den Umgang miteinander innerhalb der Organisation und den Umgang mit dem Umfeld präzisieren.

Um gemeinsam mit Ihren Kooperationspartnerinnen und -partnern eine passende Struktur für den BNE-Leitbildprozess organisieren zu können, sollten Sie sich neben den bereits zu Beginn genannten Fragen zur strukturellen Dimension auch die folgenden beantworten:

- Wen müssen/möchten wir wie intensiv beteiligen?
- Welche Perspektiven wünschen wir uns noch für unser Leitbild?
- Wer hat welche Aufgaben?
- Wie oft können, sollten und wollen wir uns treffen?
Was muss zwischen den Treffen bearbeitet werden?

Ein Leitbildprozess dauert in der Regel mindestens ein oder zwei Jahre. Um eine zeitliche Richtschnur für Ihren BNE-Leitbildprozess festlegen zu können, orientieren Sie sich an den bereits genannten Fragen zur zeitlichen Dimension von BNE-Prozessen (siehe Vorlage „Hilfreiche Fragen zu den drei Dimensionen“, S. 25).





Beispiele aus der Praxis BNE in Leitbildern



STADT MÜNSTER Fachspezifisches Leitbild

BNE wird in Münster als ein Bereich im Profil der Fachstelle Nachhaltigkeit benannt:

„Wir koordinieren den Nachhaltigkeitsprozess der Stadt Münster und agieren als kommunikative Schnittstelle zwischen Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft. Wir vernetzen Akteure und setzen (häufig in unterschiedlichen Kooperationen) zahlreiche Maßnahmen zu Erreichung der Nachhaltigkeitsstrategie Münster 2030 um. Als interdisziplinäres Team sind wir in verschiedenen Bereichen aktiv: Umweltberatung; Bewusstseinsbildung und BNE; Urban Gardening; Bürgerschaftliches Engagement; nachhaltiges Wirtschaften; Nachhaltigkeitsmanagement; Transformation des Ernährungssystems und Öffentlichkeitsarbeit.“²



STADT ERFURT Bildungsleitbild

In der Präambel zu ihrem Bildungsleitbild hält die Stadt Erfurt fest:

„Erfurt engagiert sich für eine Bildung, die Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen nachhaltiges Denken und Handeln vermittelt. Bildung für nachhaltige Entwicklung versetzt in die Lage, selbstständig Entscheidungen für die Zukunft zu treffen und dabei verantwortungsvoll abzuschätzen, wie sich das eigene Handeln auf künftige Generationen oder das Leben in anderen Weltregionen auswirkt.“³



Weiterführende Links

- 2 Stadt Münster (o. J.): Leitbild der Fachstelle Nachhaltigkeit, https://www.stadt-muenster.de/fileadmin/user_upload/stadt-muenster/67_umwelt/pdf/fst_nachhaltigkeit_leitbild.pdf.
- 3 Landeshauptstadt Erfurt (2012): Bildungsleitbild, S. 9, https://www.erfurt.de/mam/ef/leben/bildung_und_wissenschaft/bildungsstadt/2012/bildungsleitbild_erfurt.pdf.

Wie wird eine BNE-Strategie konkret erarbeitet?

Ebenso wie bei den kommunalen Leitbildern sollten Sie prüfen, ob bereits verschiedene Strategien existieren, die für Bildung für nachhaltige Entwicklung nutzbar sind. Dazu gehören zum Beispiel Nachhaltigkeitsstrategien im Bereich Regionalmanagement, Klimaschutz, Kreisentwicklung und Wirtschaftsförderung sowie Bildungsleitpläne und -strategien, in die Sie jeweils BNE integrieren können.



Hilfreiche Fragen

... zur Vorbereitung auf Ihren **BNE-Strategieprozess**:



Wie werden strategische Ziele für den Bereich BNE in der Kommune entwickelt und festgelegt? Gibt es ein generelles Verfahren bzw. bereits bestehende Lernerfahrungen für Strategieprozesse in Ihrer Kommune?



Inwiefern entwickelt Ihre Kommune Programme und konkrete Projekt- und Aktionspläne für BNE (etwa nach Bildungsphasen, für Einrichtungen oder für einzelne Nachhaltigkeitsziele)?



Gibt es einen präzisen Umsetzungs- bzw. Maßnahmenplan, der aufschlüsselt, wer was, mit welchen Ressourcen, in welchem Zeitraum und mit welchem Ergebnis umsetzen soll?



Wird die Umsetzung der Strategie evaluiert bzw. ist eine Fortschreibung der Strategie geplant?

Auch wenn sich die Prozesse bei der Entwicklung eines Leitbildes und einer BNE-Strategie inhaltlich unterscheiden, ähneln sich die nötigen Strukturen und Planungsschritte. Daher können Sie sich für die strukturelle und zeitliche Dimension an den Prozessfragen zum Leitbild orientieren. Allerdings dauert die Erarbeitung einer BNE-Strategie üblicherweise länger als die eines Leitbildes. Da die BNE-Strategie aber ein ganz wesentlicher Baustein kommunaler BNE-Arbeit ist, möchten wir Sie unbedingt dazu motivieren, diesen Prozess zu wagen.



Beispiele aus der Praxis BNE in Strategien



STADT NEUSTADT AN DER WEINSTRASSE Nachhaltigkeitsstrategie

BNE ist fester Bestandteil der im Jahr 2022 veröffentlichten Nachhaltigkeitsstrategie von Neustadt. Im ersten Handlungsfeld „Gesellschaftliche Teilhabe und Bildung für alle“ heißt es:

„In diesem Handlungsfeld stehen die Bürgerinnen und Bürger im Mittelpunkt. Wie lassen sich gesellschaftliche Teilhabe und ein lebenslanges Lernen konkret umsetzen? Mehr Bürgerbeteiligung, attraktive Lernorte sowie BNE-Formate sind einige Maßnahmen dieses Handlungsfeldes.“⁴



UNIVERSITÄTS- UND HANSESTADT GREIFSWALD Nachhaltigkeitsstrategie

Auch in der im Jahr 2022 veröffentlichten kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Greifswald ist BNE fest integriert. Bildung für nachhaltige Entwicklung wird hier dem ersten Themenfeld „Soziale Gerechtigkeit und zukunftsfähige Gesellschaft“ zugeordnet und als Leitvorhaben deklariert. Gleichzeitig wird betont, dass BNE zu allen sechs Themenfeldern passt.⁵



Weiterführende Links

⁴ Neustadt an der Weinstraße (2022): Nachhaltigkeitsstrategie, https://klimaschutz.neustadt.eu/media/custom/3188_256_1_PDF?1657222584.

⁵ Engagement Global gGmbH (2022): Kommunale Nachhaltigkeitsstrategie der Universitäts- und Hansestadt Greifswald, https://www.greifswald.de/de/_galleries/dokumente/Pressestelle-Dokumente/Nachhaltigkeitsstrategie_UHGW.PDF.

Wie wird ein Beschluss zu BNE konkret erarbeitet?

Bevor Sie eine Beschlussvorlage zu BNE erarbeiten, können Sie verschiedene Medien wie Pressemitteilungen oder Berichte nutzen, um BNE und deren Bedeutung für die Verwaltung, die Politik und die Öffentlichkeit greifbarer zu machen (siehe [Kap. 6 „Sichtbarkeit und Kommunikation“](#) sowie [Kap. 4 „Wissensbasierung und Berichterstattung“](#)). Sie können an bestehende Beschlüsse andocken oder zum passenden Zeitpunkt selbst Beschlussvorlagen zu BNE einbringen.



Hilfreiche Fragen

... für die Erarbeitung von **Beschlüssen zu BNE**:



Welche kommunalen Beschlüsse zur Einführung und Umsetzung von BNE sind von der Kommunalpolitik erlassen worden bzw. geplant (zum Beispiel Stadtrats-, Gemeinderats- bzw. Kreistagsbeschlüsse, Erklärungen von Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern oder Selbstverpflichtungen zur Agenda 2030, zu einer Nachhaltigkeitsstrategie, zum Weltaktionsprogramm BNE, zum Nationalen Aktionsplan BNE bzw. zur strukturellen Verankerung von BNE)?



Inwiefern werden BNE-Leitvorstellungen und Maßnahmen in der Fachplanung der Ressorts berücksichtigt? Wie sind diese miteinander verknüpft?



Inwiefern sind die BNE-Ziele mit dem Haushalt verknüpft (zum Beispiel im Sinne von Finanzkennzahlen oder einer haushälterischen Stelle/Nummer)?

Wann eine Beschlussvorlage sinnvoll ist und wie diese gestaltet sein sollte, hängt stark damit zusammen, wie Beschlussvorlagen üblicherweise in Ihrer Kommune genutzt werden. Wenn Sie sich über die Vorgehensweise nicht sicher sind, tauschen Sie sich innerhalb Ihres Netzwerks von BNE-affinen Kommunen oder innerhalb Ihrer eigenen Kommune mit Kolleginnen und Kollegen aus, die an BNE Interesse haben. So erhalten Sie nicht nur wichtige Informationen und eventuell Beispielvorlagen, sondern bestenfalls auch weitere Verbündete in Ihrem BNE-Prozess.



Beispiele aus der Praxis

Beschlüsse mit BNE-Bezug



STADT DÜSSELDORF

Beschluss des Schulausschusses

Ein Beispiel für einen parteiübergreifenden Beschluss, um BNE strukturell stärker zu verankern, liefert der Düsseldorfer Beschluss des Schulausschusses vom 04.05.2021 (SCHUA/065/2021). ⁶



STADT MÜNCHEN

Beschluss des Stadtrats

Ein Beispiel für einen Stadtratsbeschluss zur Umsetzung einer BNE-Strategie ist der Beschluss der Stadt München vom 02.12.2022 zur Umsetzung der „BNE Vision 2030“ (Sitzungsvorlage 20-26 / V 07611). ⁷



Weiterführende Links

- ⁶ Stadt Düsseldorf (2021): Beschluss des Schulausschusses, https://ris-duesseldorf.itk-rheinland.de/sessionnetduebi/to0050.asp?-_ktonr=297563.
- ⁷ Stadt München (2022): Beschluss des Stadtrats, <https://risi.muenchen.de/risi/sitzungsvorlage/detail/7321590>.

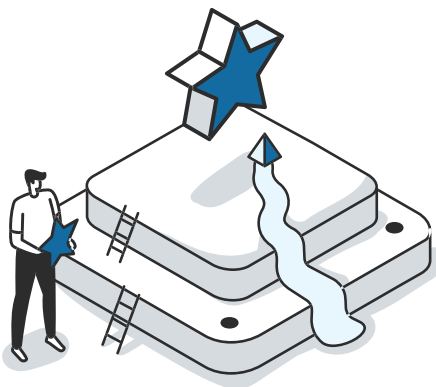


Wie starten?

Gerade zu Beginn des BNE-Prozesses können Sie an bestehende Ziel-, Leitbild- oder Strategieprozesse andocken. Sie können auch zunächst beispielsweise kleinere Strategiepapiere oder fachbezogene Orientierungsvorlagen entwickeln. So binden Sie BNE einerseits in bereits existierende, politisch legitimierte Prozesse ein, vermeiden Redundanzen und schonen damit Ressourcen. Andererseits fördern Sie auf diese Weise das Verständnis von Bildung für nachhaltige Entwicklung und stärken die Akzeptanz und Transparenz. Sprechen Sie in verschiedenen Prozessen über BNE und machen Sie BNE bekannter, gewinnen Sie vor allem interessierte und engagierte Mitstreiter:innen.

Wie Sie BNE mithilfe gemeinsamer Ziele, Leitbilder und Strategien in Ihrer Kommune langfristig verankern, zeigt beispielhaft der folgende Ablauf, an dem Sie sich orientieren können:

- ▶ Bestandsaufnahme zu BNE durchführen: Lernorte, Akteur:innen und Akteure sowie Formate
- ▶ Dringlichkeit und Nutzen von BNE gemeinsam mit verschiedenen zentralen Akteur:innen und Akteuren der Kommune besprechen und dadurch motivierte Mitstreiter:innen gewinnen
- ▶ Gemeinsames Verständnis erarbeiten
- ▶ Relevante Handlungsfelder und Themen identifizieren
- ▶ Schwerpunkte/Lücken identifizieren, zum Beispiel mithilfe einer SWOT-Analyse
- ▶ Spezifische Ziele entwickeln, zum Beispiel innerhalb eines Leitbildprozesses, oder bestehende Ziele durch BNE erweitern und stärken
- ▶ Auftrag abholen (etwa durch einen politischen Beschluss)
- ▶ Ressourcen- und Finanzierungsbedarf ermitteln
- ▶ Langfristige Gesamtstrategie für BNE erarbeiten und dabei den Ressourcen- und Finanzierungsbedarf integrieren
- ▶ BNE in Fachplanung und Haushalt integrieren
- ▶ Maßnahmen und Projekte der BNE-Strategie umsetzen





Steuerung und Koordination

Wie lässt sich die BNE-Arbeit
steuern und koordinieren?

Dieter Rink
Greta Wulfekötter

Politik und Verwaltung sind für die Steuerung von BNE in Kommunen verantwortlich. Zu dieser Aufgabe gehört es unter anderem, Ziele zu planen, Strukturen und Zuständigkeiten festzulegen, Ressourcen zuzuweisen sowie Akteurinnen und Akteure zu koordinieren.



Vorgaben des Nationalen Aktionsplans BNE

Im Nationalen Aktionsplan BNE wird empfohlen: „Bis 2019 benennen die Kommunen eine zentrale Ansprechpartnerin/ einen zentralen Ansprechpartner für die Querschnittsaufgabe BNE“ (Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017, S. 97).

Eine Besonderheit von Bildung für nachhaltige Entwicklung in der kommunalen Praxis besteht darin, dass es sich nicht um eine kommunale Pflicht-, sondern um eine freiwillige Aufgabe handelt. Für BNE gibt es daher selten geregelte Zuständigkeiten und fixe administrative Strukturen mit entsprechenden personellen Ressourcen sowie Regelungen und Abläufen. Meist ist im kommunalen Haushalt dafür auch kein fester Budget-Posten vorhanden. Wenn BNE in einer Kommune zudem ein relativ neues Handlungsfeld darstellt, dann ist oft nicht ganz klar, wie es im Einzelnen beschaffen ist und wie es gesteuert und koordiniert werden kann bzw. soll. Personen, die sich mit BNE-bezogenen Themen auseinandersetzen (müssen), bekommen diese Aufgabe oft zu ihren anderen Tätigkeiten „on top“ dazu. Doch dafür „müssen Ressourcen vorhanden sein und planbar zur Verfügung gestellt werden, um die freiwillige Aufgabe BNE strategisch ausgerichtet bearbeiten zu können“ (Jossin/Hollbach-Grömig 2020, S. 22).

Eine weitere Herausforderung bei der kommunalen BNE-Arbeit stellen häufige Personal- und Zuständigkeitswechsel dar. Auslaufende Projektstellen, Umstrukturierungen von Ämtern, Dezernaten oder Referaten oder auch ein einfacher Arbeitsplatzwechsel führen dazu, dass Rollen und Aufgaben für BNE-bezogene Themen neu verteilt werden. Keine oder unvollständige Übergaben haben schließlich zur Folge, dass Wissen fehlt, um Prozesse nahtlos und ohne zeitliche Verzögerung weiterführen zu können.

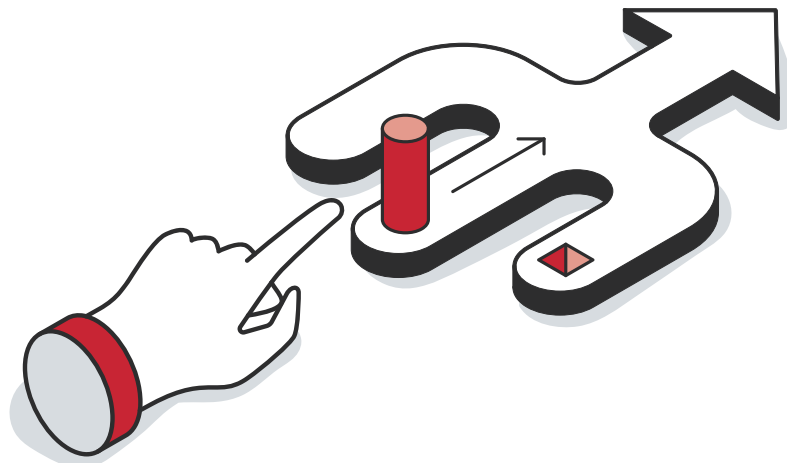
All diese Probleme sind der Grund, dass Kommunen unterschiedliche Ansätze aufweisen, wie sie BNE steuern und koordinieren. Welcher Ansatz für Sie der richtige ist, können und müssen Sie vor Ort definieren und entscheiden. Dabei können Sie beispielsweise auf bereits vorhandene Steuerungsansätze des kommunalen Nachhaltigkeitsprozesses oder auf Strukturen, die im kommunalen Bildungsmanagement entstanden sind, als mögliche Anknüpfungspunkte zurückgreifen und für die BNE-Arbeit weiterentwickeln.

In diesem Kapitel wollen wir Ihnen keine Einzelbeispiele vorstellen, sondern vor allem die Fülle der Möglichkeiten aufzeigen und ein Grundverständnis zur Funktionsweise vermitteln. So reichen die Steuerungs- und Koordinationsstrukturen beispielsweise von eher operativen, temporären Arbeitskreisen bis hin zu etablierten Steuerungsgruppen mit einer Geschäftsordnung. Manchmal wird die Steuerung von BNE sogar als Aufgabe der Verwaltungsspitze definiert und ist organisatorisch dieser unterstellt, zum Beispiel als Stabsstelle. Oder es gibt eine zentrale Stelle, die sich ausschließlich mit BNE beschäftigt. Im Folgenden erfahren Sie mehr über die verschiedenen Varianten und anhand von zwei Beispielen, wie die Umsetzung in der Praxis aussehen kann.

Es gibt kein einheitliches Verständnis der Begriffe Steuerung und Koordination; in der Praxis werden beide Vorgänge nicht klar getrennt, miteinander vermengt oder unterschiedlich bezeichnet. Wir bieten Ihnen in diesem Kapitel klare Definitionen für die Begriffe an und machen Vorschläge für Aufgaben und mögliche Anbindungen an bereits bestehende kommunale Strukturen.

Was ist Steuerung?

Mit Steuerung ist der sachliche, eher technische Aspekt politischen Handelns gemeint. Dabei geht es um die zielgerichtete und zweckorientierte Gestaltung gesellschaftlicher Bedingungen (Greiffenhagen 2002, S. 459). In Bezug auf Kommunen stehen die Möglichkeiten der Gestaltung von lokaler Politik im Mittelpunkt, also inwieweit die Kommunen auf Abläufe im Sinne bestimmter Ziele steuernd einwirken können. Daher liegt der Fokus bei der Steuerung auf den dafür zuständigen Instanzen, dem verfügbaren Instrumentarium, den Adressatinnen und Adressaten der Steuerung sowie nicht zuletzt auf dem politischen und sozialen Umfeld (Greiffenhagen 2002). Im Kern geht es bei der Steuerung um die Formulierung von konsensfähigen Zielen, effektiven Strategien und zu erwartenden Konsequenzen. Früher wurde Steuerung top-down gedacht, als hierarchisches Modell. In den letzten beiden Jahrzehnten hat sich eine eher horizontale Vorstellung davon durchgesetzt, die einen größeren Kreis von Akteurinnen und Akteuren einbezieht.



Aufgaben der Steuerung

Der Steuerung kommt eine zentrale Rolle dabei zu, Bildung für nachhaltige Entwicklung in einer Kommune zu verankern. Dafür bedarf es durchdachter und langfristiger Strukturen, festgelegter Zuständigkeiten und Abläufe sowie Ressourcen. Als politischer Auftrag erfolgt die Steuerung von der kommunalen Politik und Verwaltung aus. Zu den Aufgaben gehören damit unter anderem:

- Schaffung von Aushandlungsräumen
- Diskussion und Festlegung von Zielen
- Treffen von Entscheidungen
- Umsetzung direkter Aufträge von Politik bzw. Verwaltungsspitze
- (Langfristige) Planung
- Bildung von Strukturen
- Besetzung der Steuerungsstrukturen mit Personen aus unterschiedlichen Fachbereichen
- Erteilung von Aufträgen an operative Einheiten
- Zuteilung von Ressourcen (Personal, Finanzen, Sachmittel)
- Verstetigung von BNE als kommunalem Handlungsfeld



Organisationsformen zur Steuerung von BNE

In **75%** der Modellkommunen gibt es einen **Runden Tisch** zu BNE.*

In **10%** der Modellkommunen gibt es einen **kommunalen BNE-Beirat**.*

In **83%** der Modellkommunen gibt es eine **Ansprechperson** für BNE.*

*laut der Mehrheit der Befragten

Quelle: Erhebung des BNE-Kompetenzzentrums (2022)⁸

Mögliche Anbindung an kommunale Strukturen

Für die Lokalisierung der Steuerung von BNE bestehen unterschiedliche Möglichkeiten. So kann die Steuerung zum Beispiel in Steuerungs- bzw. Lenkungsgruppen erfolgen. Das können Arbeitsgruppen in der Verwaltung oder sogenannte Runde Tische sein. Letztere kommen besonders häufig vor, wie unsere quantitative Erhebung in den Modellkommunen erbracht hat (siehe „Organisationsformen zur Steuerung von BNE“).

Runde Tische sind politische Strukturen, die sich unter anderem dafür eignen, die unterschiedlichsten Akteurinnen und Akteure einzubeziehen. Zum einen können die Beteiligten selbst Runde Tische ins Leben rufen und organisieren. Die Gruppe der Teilnehmenden geht dann in der Regel über die Verwaltung und Politik hinaus und umfasst zum Beispiel auch Vertreter:innen von Bildungsträgern, Organisationen und der Zivilgesellschaft. Solche Runden Tische haben vor allem koordinierende Funktionen: Hier wird die Kooperation zwischen den einzelnen Gruppen organisiert, das Handeln abgestimmt und das Vorgehen koordiniert. Meist werden hier die Beschlüsse und Vorgaben der politischen Ebene umgesetzt. Zum anderen gibt es aber auch Runde Tische, die von der kommunalen Politik bzw. Verwaltung initiiert wurden. Ihnen gehört ein ähnlicher Kreis von Akteurinnen und Akteuren an wie den selbst organisierten Formen, aber die Funktion ist eher steuernd bzw. lenkend ausgerichtet.

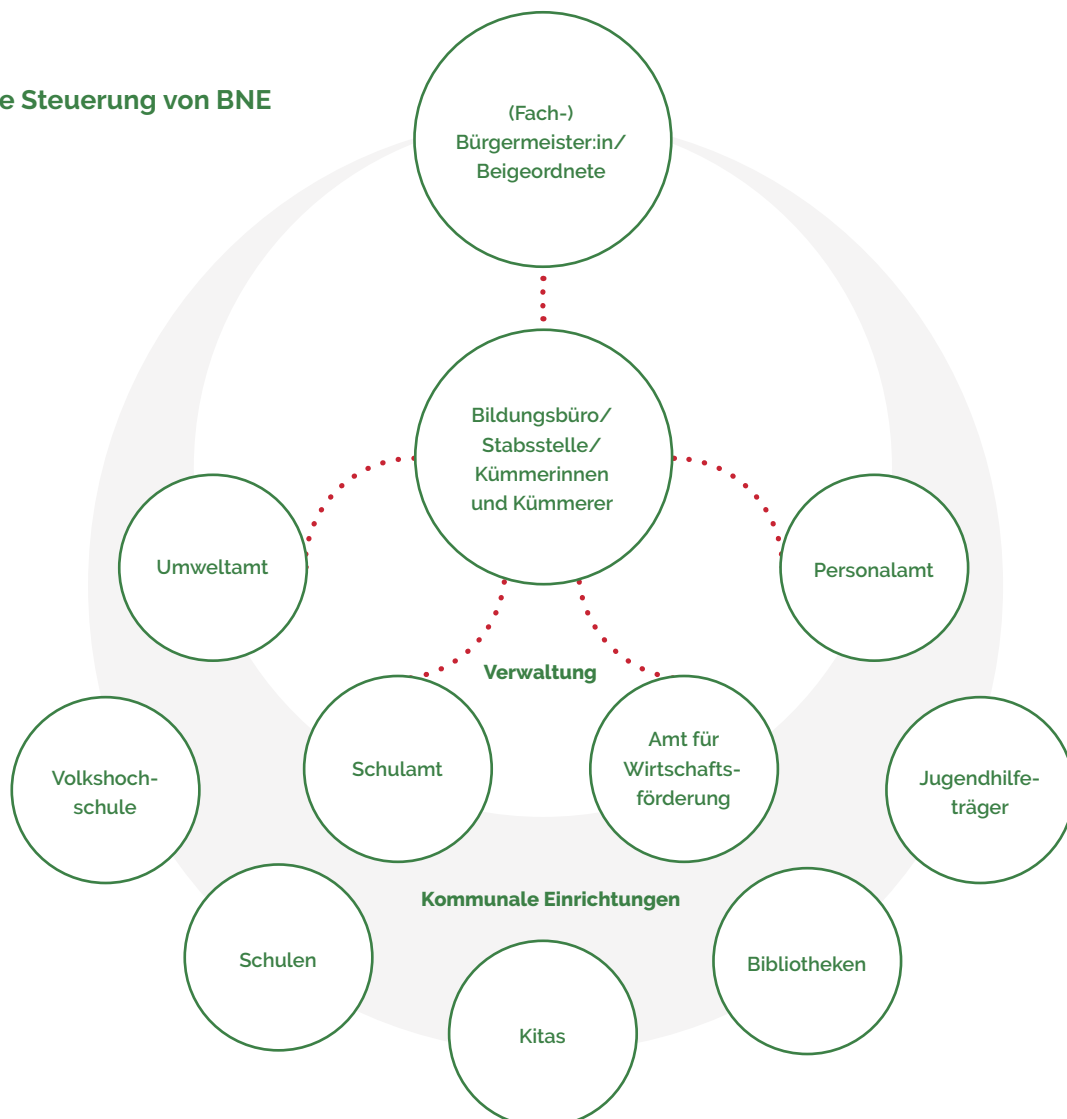
⁸ Das BNE-Kompetenzzentrum begleitet bundesweit 48 Modellkommunen dabei, BNE strukturell in ihren kommunalen Bildungslandschaften zu verankern. Um Gelingensbedingungen und Hemmnisse zu identifizieren, werden parallel dazu wissenschaftliche Interviews und Umfragen in den Kommunen durchgeführt (<https://www.bne-kompetenzzentrum.de/de/forschung/erhebungen>).

Bei den Runden Tischen oder anderen Steuerungsgremien hat mitunter der/die Beigeordnete bzw. die Bürgermeisterin oder der Bürgermeister offiziell die Leitung inne, in der Regel unterstützt von einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter der Verwaltung. Vertreten sind Mitarbeiter:innen aus den (mit) zuständigen bzw. relevanten Ämtern und Ressorts wie etwa Umwelt, Bildung, Jugend und Soziales sowie aus kommunalen Einrichtungen wie Bibliotheken und Volkshochschulen (siehe Abb. 9).



Die Runden Tische bzw. Steuerungsgruppen treffen Entscheidungen über den Einsatz von Geld, Personal und Ressourcen. Zugleich sind sie die Schnittstelle zur politischen Ebene, zu den Stadträten bzw. Kreistagen, Fraktionen und Ausschüssen. Sie üben eine lenkende bzw. geschäftsführende Funktion aus. Hier wird noch zwischen der Entscheidungs- und der ausführenden Ebene unterschieden. Je nach Besetzung können die Gremien Entscheidungsfunktionen haben, aber sie können auch für die inhaltlichen Setzungen zuständig sein.

Kommunale Steuerung von BNE



Was ist Koordination?

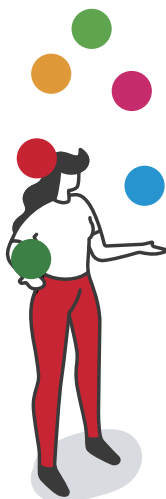
Koordination beinhaltet ganz allgemein gesprochen „die Abstimmung von Teilaktivitäten im Hinblick auf ein übergeordnetes Ziel“, die Lenkung von Personengruppen und Projekten (Piekenbrock/Hasenbalg 2014, S. 320f.). Dazu gehört vor allem die Koordination der Kooperation von verschiedenen Akteurinnen und Akteuren. Koordination ist in aller Regel auf ein bestimmtes, einzelnes oder komplexeres Themen- oder Handlungsfeld sowie die verfolgten Ziele ausgerichtet. Beide sind häufig miteinander verknüpft. Zur Koordination bedarf es daher der Fähigkeit, verschiedene Einzelaufgaben bzw. Aktivitäten in einem komplexen Aufgabenfeld so organisieren zu können, dass sie sich sinnvoll und zweckgerichtet ineinanderfügen. In einer Kommune betrifft Koordination die operative Ebene, also die Organisation des Zusammenwirkens kommunaler Akteurinnen und Akteure.

BNE als Querschnittsaufgabe schließt verschiedene Ämter und Personen bei der Bearbeitung ein. Unterschiedliche Zuständigkeiten und teils widersprüchliche Haltungen zu BNE können es erschweren, dieser anspruchsvollen Aufgabe gerecht zu werden. Daher ist die Koordination von BNE-Aktivitäten sowie der Akteurinnen und Akteure eine zentrale Tätigkeit, um Bildung für nachhaltige Entwicklung erfolgreich in der kommunalen Bildungslandschaft zu verankern. Die Koordinierungsstelle ist die Schnittstelle zwischen der strategisch-steuernden Ebene und der operativen Ebene.

Aufgaben der Koordination

Die Zusammenarbeit verschiedenster BNE-Akteurinnen und -Akteure muss koordiniert werden. Ob von einer oder mehreren Personen ist abhängig von den Rahmenbedingungen vor Ort. Wichtig ist jedoch, Rollen und Aufgaben der Person oder Personen der Koordinierungsstelle klar zu benennen und zu kommunizieren. Die Koordinierungsstelle BNE – egal, ob es sich um eine Einzelperson oder ein Team handelt – ist die zentrale Anlaufstelle für Fragen zu BNE. Zu den wichtigsten Aufgaben gehören:

- Schaffung von Transparenz über BNE-Aktivitäten
- Information der Öffentlichkeit über BNE-bezogene Themen
- Anstoßen von Vernetzungsprozessen und Bedienen von Netzwerken
- Förderung und Unterstützung des Informationsaustauschs zwischen den BNE-Akteurinnen und -Akteuren
- Koordination des Einsatzes von Ressourcen
- Vor- und Nachbereitung sowie Moderation von Gremien
- Adressatengerechte Kommunikation von Ergebnissen
- Fachliche Unterstützung und Abstimmung von Gremien
- Umsetzung beschlossener Maßnahmen



Mögliche Anbindung der Koordinierungsstelle in der Kommune

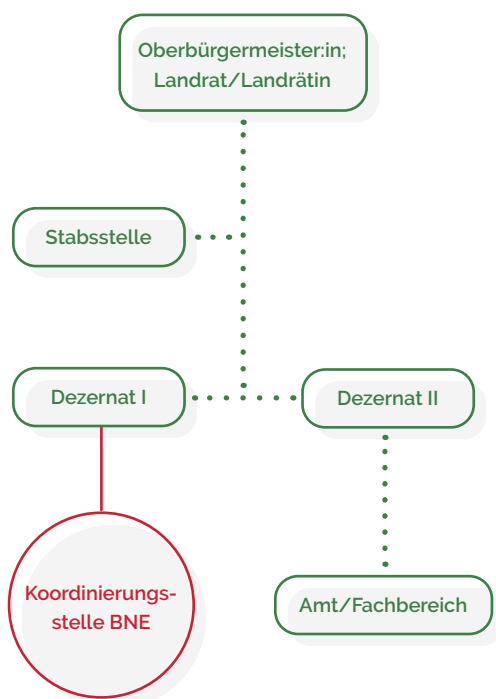
Die Anbindung einer Koordinierungsstelle BNE ist auf vielfältige Weise möglich. Knüpfen Sie am besten an vorhandene und funktionierende Strukturen und Verfahren an, um Doppelungen zu vermeiden und Etabliertes zu nutzen. Dies kann vor allem anfangs mitentscheidend sein für die Akzeptanz und Wahrnehmung der Koordinierungsstelle und die Wirksamkeit der Arbeit langfristig beeinflussen. Das Vorgehen sollte daher gut überlegt sein.

Die Anbindung beispielsweise an ein Amt oder einen Fachbereich (siehe Abb. 10) kann einerseits den direkten Zugang zu Fachexpertise und Strukturen, Ressourcen, Fachlichkeit, vorhandenen Netzwerken innerhalb und außerhalb der Verwaltung sowie Routinen auf operativer Ebene sicherstellen. Andererseits kann es an dieser Stelle schwierig sein, eine ämterübergreifende Perspektive einzunehmen und direkt mit weiteren relevanten Ämtern zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten.

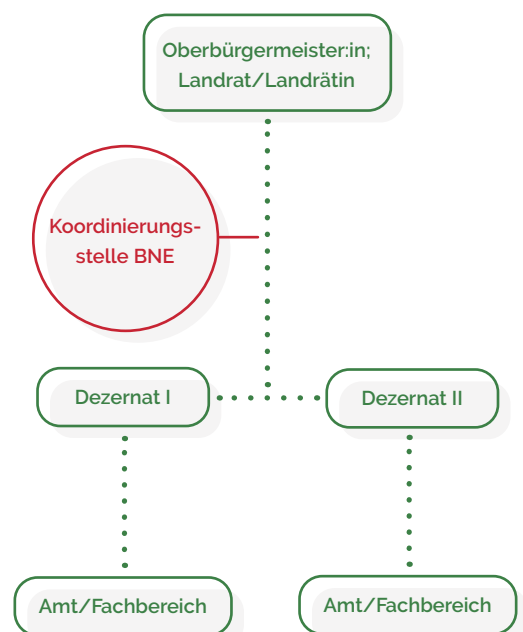
Die Anbindung über eine Stabsstelle an die Verwaltungsspitze kann die Bedeutung von BNE stärken. Die ämterübergreifende Perspektive erleichtert es, BNE als Querschnittsaufgabe zu verankern. Allerdings besteht bei dieser Art der Einbindung die Gefahr, dass der fachliche Austausch mit der operativen Ebene zu kurz kommt.

Beispiel einer möglichen Anbindung der Koordinierungsstelle BNE ...

... an ein Amt oder einen Fachbereich



... an die Verwaltungsspitze



Stabsstellen müssen nicht zwingend an der Verwaltungsspitze angesiedelt sein. Sie können zum Beispiel auch auf Ebene der Dezernate oder in Fachbereichen eingerichtet werden. Für diese Stabsstellen sind dann – je nachdem, wo sie in der Organisation positioniert sind – sowohl Faktoren einer Einbettung in eine Fachstruktur als auch Faktoren einer übergeordneten Einbettung relevant.

Die Verortung der Koordinierungsstelle BNE in der kommunalen Verwaltung allein ist jedoch noch keine ausreichende Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration in Strukturen und Prozesse. Zusätzlich ist es wichtig, die Bedeutung von Personen und Organisationen in der konkreten BNE-Praxis sowie formale Zuständigkeiten zu klären.

Verwaltungsinterne Kommunikation und Kooperation als Aufgaben der Koordination

Sowohl die verwaltungsinterne Kommunikation als auch die verwaltungsinterne Kooperation stellen zentrale Aufgaben der Koordination von BNE in kommunalen Bildungslandschaften dar. In diesem Abschnitt erfahren Sie mehr über die Bedeutung dieser Bereiche.

Nachhaltige Entwicklung muss als Transformationsprozess verstanden werden (Stoltenberg/Burandt 2014), der eine klare und stetige Kommunikation erfordert (Strottner/Huck-Sandhu 2022). Diese Kommunikation lässt sich anhand von drei Kernaufgaben beschreiben (siehe [Kap. 3 „Netzwerke und Kooperation“](#), [Kap. 4 „Wissensbasierung und Berichterstattung“](#) und [Kap. 6 „Sichtbarkeit und Kommunikation“](#)):

- **Informationsvermittlung:** einen gezielten Informationsaustausch sowie Transparenz schaffen über die aktuelle Situation, Absichten, Ziele, Notwendigkeiten, Auswirkungen, erwartete Ergebnisse, Mehrwerte
- **Beteiligung:** aktive Integration, Mobilisierung, Motivation, damit sich Akteurinnen und Akteure eigenständig einbringen
- **Beratung und Befähigung:** erste Anlaufstelle bei Fragen und selbst Vorbild sein (Strottner/Huck-Sandhu 2022, S. 200).

Verwaltungsinterne Kommunikation zu BNE-bezogenen Themen ist inhaltlich vielschichtig. Daher müssen Sie einen ämter- und fachbereichsübergreifenden Informationsaustausch sicherstellen und gegebenenfalls Widerstände aushalten oder überwinden.

Wenn es um die Kommunikationskanäle geht, ist es hilfreich, an bereits Bestehendes anzuknüpfen. Nehmen Sie Ihre Leitungskräfte sowie Kolleginnen und Kollegen außerdem von Anfang an mit und informieren Sie sie stetig über Vorhaben, Ideen und Entwicklungen zu BNE-Aktivitäten. Dieser Informationsfluss stellt zusätzlich sicher, dass das Wissen nicht an einzelne Personen gebunden ist. Besonders wichtig ist dies, wenn ein Personal- oder Zuständigkeitswechsel ansteht.

Wie bereits Ute Stoltenberg und Simon Burandt (2014) zu Arbeitsweisen in Bezug auf BNE erläutern, trägt eine fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit wesentlich zum Gelingen eines BNE-Prozesses bei. Dadurch wird Wissen aus unterschiedlichen Disziplinen berücksichtigt und ein Perspektivwechsel ermöglicht. Außerdem werden Chancen aufgezeigt, wie Sie Probleme bearbeiten und lösen können (Stoltenberg/Burandt 2014, S. 579). Daher braucht es innerhalb und auch außerhalb der Verwaltung Kooperationen zwischen relevanten Akteurinnen und Akteuren.

Die Aufgabe der Koordinationsstelle besteht vornehmlich darin, Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten anzuregen und zu moderieren (Euler u. a. 2016, S. 16). Achten Sie für eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen institutioneller Eigenständigkeit und enger Abstimmung zwischen verschiedenen Akteurinnen und Akteuren (Kolleck 2015, S. 28) sowie auf „gleichberechtigte Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse“ (Grapentin-Rimek 2019, S. 243). Knüpfen Sie an bestehende Kontakte und Kooperationen an, wenn bereits vertrauensvolle Beziehungen bestehen. Denn besonders Vertrauen ist eine entscheidende Voraussetzung für gelingende Zusammenarbeit zwischen Kooperationspartnerinnen und -partnern (siehe [Kap. 3 „Netzwerke und Kooperation“](#)).





Beispiele aus der Praxis Organigramme



STADT KIEL Runder Tisch BNE

Der „Runde Tisch BNE“ in Kiel ist ein verwaltungsinternes Gremium mit „Verantwortung für BNE als Ganzes“⁹. Die Geschäftsführung übernimmt die Projektkoordinationsstelle Nachhaltigkeit und BNE. Das Gremium setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Ämter, Dezernate sowie Referate zusammen (siehe Abb. 11). Es tagt alle zwei bis drei Monate. Aufgrund der breiten, ämterübergreifenden Zusammensetzung hat dieser Runde Tisch sowohl eine Steuerungsfunktion als auch koordinierende Aufgaben im BNE-Prozess der Stadt.



STADT MÜNCHEN Zentrale Fachstelle BNE

Der Münchener Stadtrat beauftragte im November 2018 das Referat für Bildung und Sport (RBS) und das Referat für Klima- und Umweltschutz (RKU), bis zum Jahr 2022 eine Konzeption zur Bildung für nachhaltige Entwicklung für die Stadt zu erstellen. Sie soll dazu beitragen, BNE strukturell in allen Bildungsbereichen inklusive der Stadtverwaltung in der Landeshauptstadt zu verankern. In einem stadtweiten partizipativen Prozess entstand die Konzeption „BNE VISION 2030“.¹⁰

Dabei wurde deutlich, dass eine zentrale Steuerung und Koordination für die Umsetzung notwendig sind. Daraufhin wurden drei Gremien geplant, die zusammen den Kern der stadtweiten Organisationsstruktur bilden sollen. Dies sind die Fachstelle BNE, die BNE-Koordinierungsstellen für verschiedene Bildungsbereiche sowie die Steuerungsgruppe BNE (siehe Abb. 12).

Die Fachstelle BNE dient als Hauptanlauf- und Kompetenzstelle und soll die Umsetzung der BNE-Konzeption steuern und koordinieren. Die BNE-Koordinierungsstellen für verschiedene Bildungsbereiche koordinieren innerhalb ihrer Fachbereiche, und die Steuerungsgruppe BNE unterstützt und begleitet die Umsetzung. Gemeinsam haben die Gremien das Ziel, BNE in der Landeshauptstadt München zu verankern.^{11,12}

Weiterführende Links

- 9 Landeshauptstadt Kiel (2022): Bildung für nachhaltige Entwicklung – Runder Tisch BNE in der Kieler Stadtverwaltung, https://www.kiel.de/de/bildung_wissenschaft/bildungsregion/bildung_fuer_nachhaltige_entwicklung/index.php.
- 10 Landeshauptstadt München (2022a): BNE VISION 2030, <http://www.pi-muenchen.de/bnevision2030/>.
- 11 Landeshauptstadt München (2022b): BNE-Organigramm der LHM, https://www.pi-muenchen.de/wp-content/uploads/2021/02/BNE-VISION-2030_Fachstelle-BNE-1.pdf.
- 12 Die Fachstelle BNE, die BNE-Koordinierungsstellen und die Steuerungsgruppe befinden sich derzeit noch im Aufbau. Stand Januar 2023 sind entsprechende Stellenkapazitäten für die BNE-Fachstelle und die Koordinierungsstellen frühkindliche Bildung, Schule, Berufliche Bildung und Erwachsenenbildung bewilligt.

Organigramm des Gremiums „Runder Tisch BNE“ der Landeshauptstadt Kiel

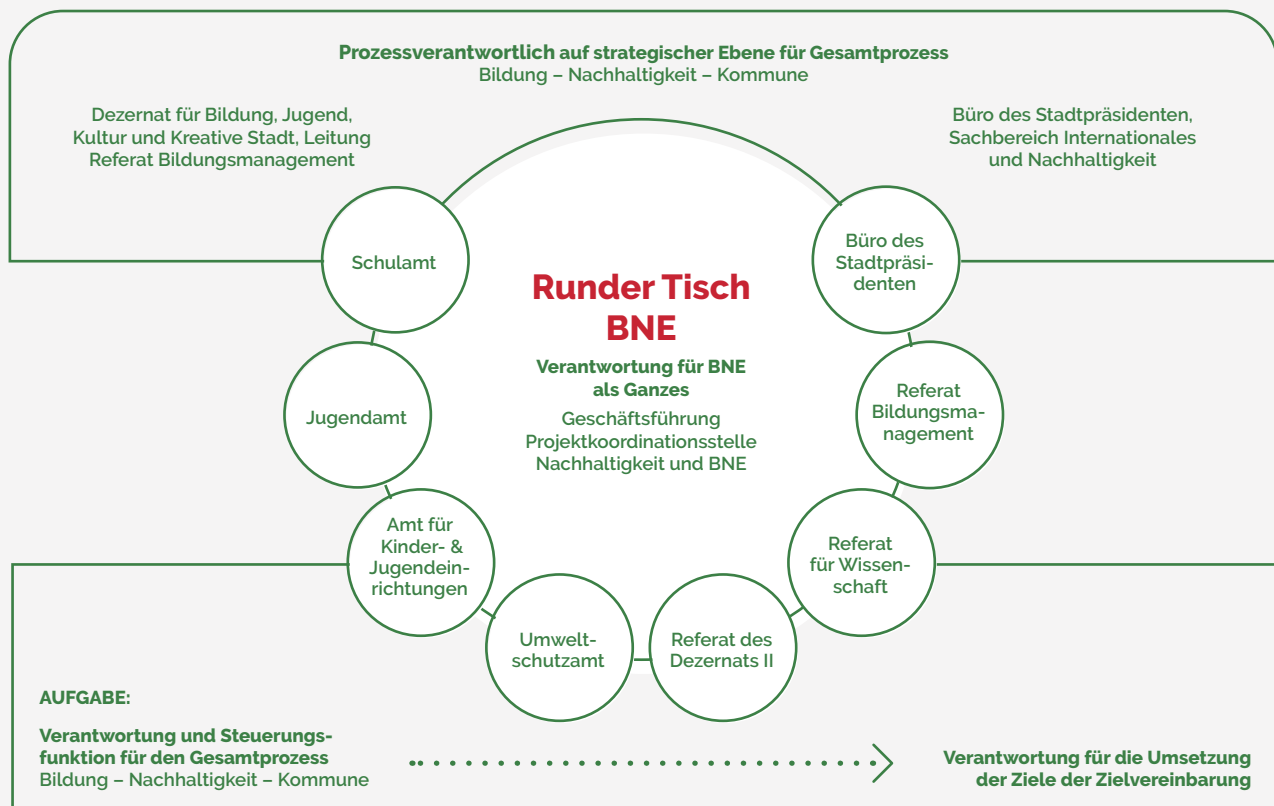


Abb. 11 | Quelle: Landeshauptstadt Kiel (2022) | Die Darstellung erfolgt hier im CD vorliegender Publikation.

BNE-Organigramm der Landeshauptstadt München (LHM)

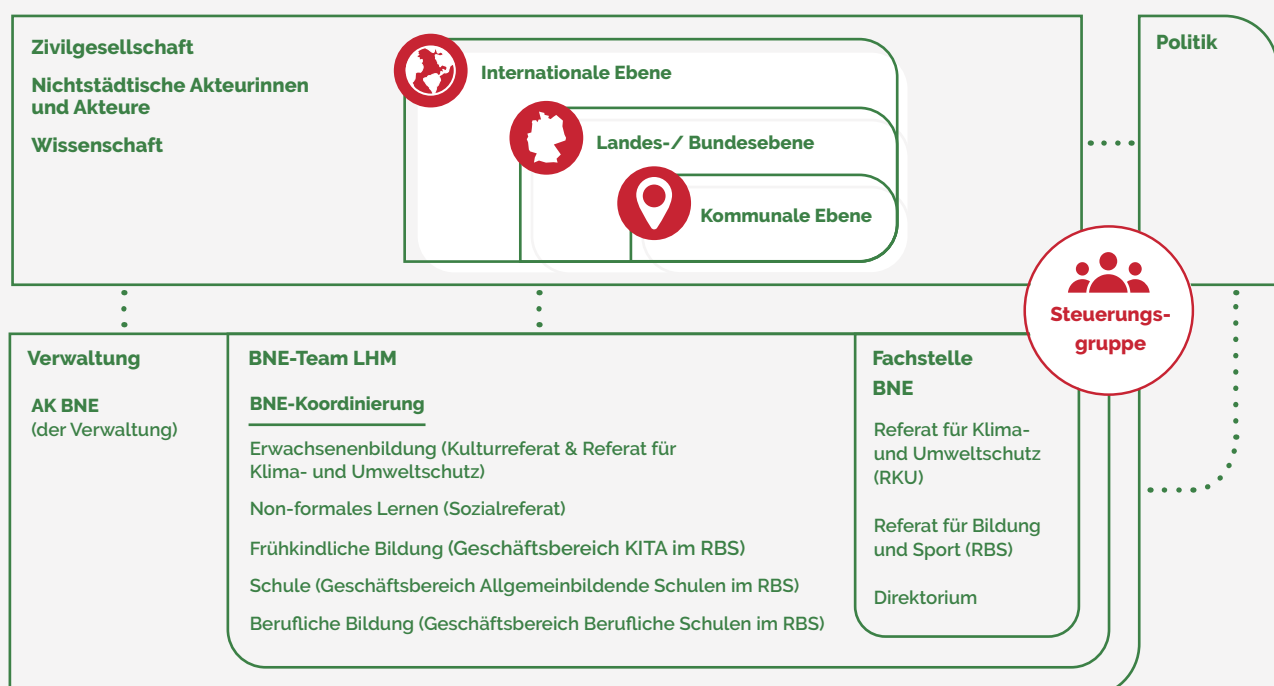


Abb. 12 | Quelle: Landeshauptstadt München (2022a) | Die Darstellung erfolgt hier im CD vorliegender Publikation.



Wie starten?

Folgende Fragen können Sie dabei unterstützen, sich einen Überblick über das Handlungsfeld Steuerung und Koordination in Ihrer Kommune zu verschaffen:



Hilfreiche Fragen

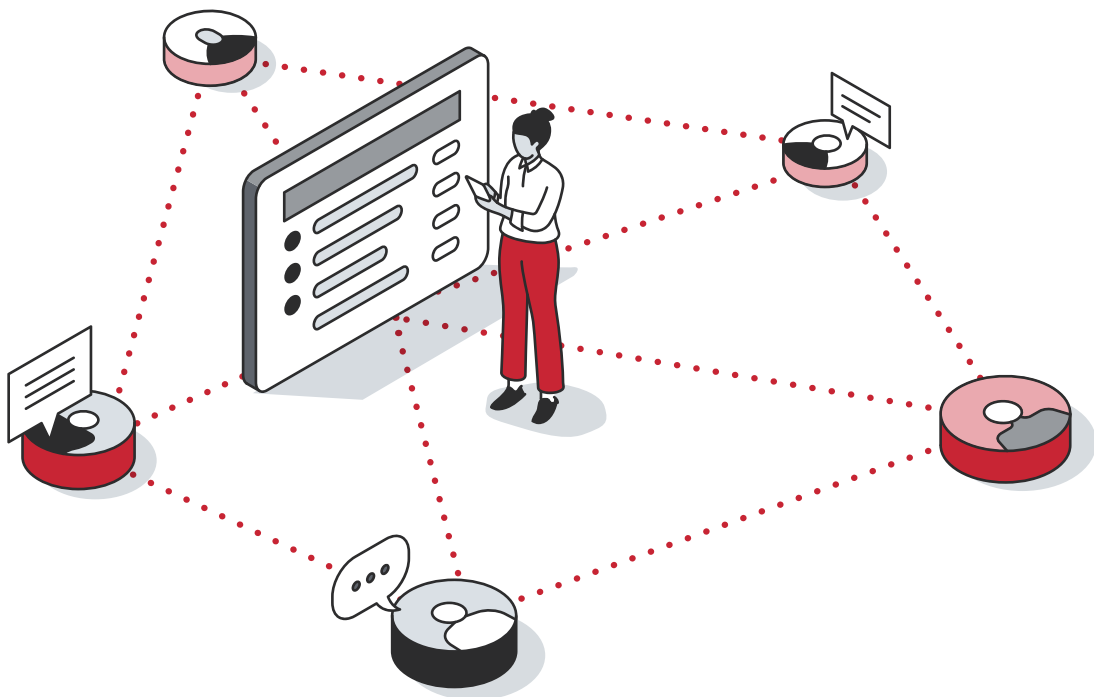
... zu **Steuerung und Koordination**

- ? Welche Gremien bzw. Lenkungsgruppen werden für die interne Abstimmung von Strategien, Zielen und Maßnahmen zu BNE genutzt?
- ? Welche Koordinationsstrukturen bestehen in der Verwaltung und darüber hinaus zu welchen Themenfeldern?
- ? In welcher Form ist eine direkte Kommunikation der koordinierenden Stelle bzw. der Steuerungsstruktur für BNE mit der Verwaltungsspitze möglich?
- ? Wie ist die Zusammenarbeit der Ämter im Kontext BNE organisiert?
- ? Wie ist die Anbindung von BNE an die relevanten Querschnittstrukturen im Bereich Bildung und Nachhaltigkeit (zum Beispiel Bildungsbüro, Agendabüro, Umweltamt und Regionalentwicklung) geregelt?

Wenn Sie sich noch am Anfang Ihres BNE-Prozesses befinden, können Sie im Handlungsfeld Steuerung und Koordination mit den folgenden Schritten starten:

- Am Anfang steht die **Verortung von Steuerung und Koordination**. Bestimmen Sie, wo eine Steuerungsstruktur oder eine Koordinierungsstelle BNE am sinnvollsten angebunden sein kann. Berücksichtigen Sie dabei sowohl bereits vorhandene Strukturen als auch (neu) gesteckte Ziele der BNE-Arbeit.
- Benennen Sie die ausführende Stelle bzw. die Steuerungsstruktur, um **Zuständigkeiten und Verantwortung festzulegen**. Klären Sie Rollen und Aufgaben, um bereits zu Beginn Missverständnissen und Widersprüchen entgegenzuwirken. Personen, die keine klaren Aufgabenbereiche haben, fällt es schwer, Handlungsspielräume zu identifizieren und diese aktiv zu gestalten. Achten Sie außerdem darauf, dass Aufgaben an Funktionseinheiten und nicht an einzelne Personen gebunden werden.
- Wenn Sie als ausführende Stelle bzw. als Mitglied der Steuerungsstruktur benannt wurden, **machen Sie sich bekannt**. Schaffen Sie Anlässe, um über Ihre Stelle, Ihre Aufgaben und Ziele zu informieren und motivierte Kolleginnen und Kollegen zu involvieren. Gibt es einen Newsletter? Wunderbar! So erreichen Sie die Akteurinnen und Akteure auf unkomplizierte Weise.

- ▶ Starten Sie nun die **konkrete Zusammenarbeit** mit engagierten Kolleginnen und Kollegen. Durchleuchten Sie gemeinsam Bereiche, Aufgaben und Ziele. Arbeiten Sie Anknüpfungspunkte, gemeinsame Interessen und Synergien heraus. Bilden Sie gegebenenfalls eine Kerngruppe.
- ▶ **Bringen Sie BNE in Routinen ein.** Bauen Sie eigene Besprechungsroutinen auf. Nutzen Sie verschiedene Gremien (zum Beispiel Soziales, Kinder und Jugend oder Umwelt) für die interne Kommunikation. Machen Sie BNE zu einem regelmäßigen Tagesordnungspunkt in den Gremien.





Netzwerke und Kooperation

Wie lässt sich BNE-Zusammenarbeit gestalten?

Bettina Arnoldt
Lucy Büsing
Thomas Schwab

Gerade die Zusammenarbeit von Menschen aus ganz unterschiedlichen beruflichen und persönlichen Kontexten kann neue ganzheitliche Lösungen hervorbringen. Doch verschiedene Ansprüche und Erwartungen müssen dafür erfolgreich abgestimmt werden.

Netzwerke sind **die** hilfreiche Arbeitsform, wenn Sie über verschiedene Institutionen und Professionen hinweg die Gestaltung von Bildungslandschaften ermöglichen wollen. Die Zusammenarbeit in Netzwerken sollte auf Basis der BNE-Prinzipien erfolgen. Diese sind: Partizipation, langfristige Wirksamkeit, Lernen und Visionsorientierung sowie Handlungsorientierung und Reflexion (Stiftung education²¹ o. J.). Netzwerkarbeit muss sich allerdings entwickeln, also aufgebaut werden und sich ausbilden. Um einen Zustand langfristiger und organisierter Zusammenarbeit zu erreichen, benötigen Netzwerke zudem eine zeitlich stabile Koordination.

Dieses Kapitel soll Ihnen helfen, Funktionsweise und Aufbau von BNE-Netzwerken zu verstehen und Ihre eigene Rolle in Ihren Netzwerken zu finden.

Verstehen Sie Netzwerke als besondere Arbeitsform und Lernraum

Der Netzwerkbegriff wird in vielen Kontexten verwendet. Die Vorstellung wird häufig als ein Netz an Kontaktmöglichkeiten beschrieben, in dem ein unsichtbarer Draht verschiedene Personen miteinander verbindet. Die Gestaltung von Bildungslandschaften bedarf darüber hinaus einer gemeinsamen Handlungskoordination; Netzwerke sind in diesem Sinne als Arbeitsform zu verstehen, in der Zusammenarbeit stattfindet.

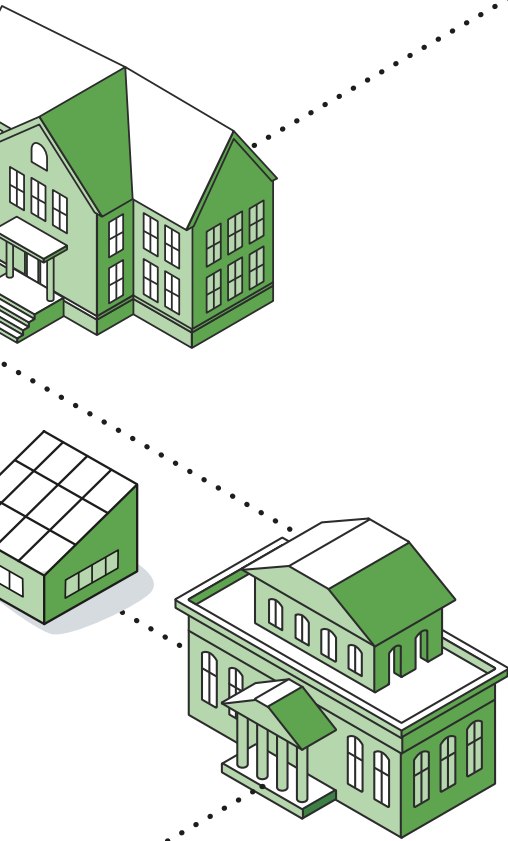
Warum eignet sich diese Arbeitsform für BNE?

Wegen der Abhängigkeiten zwischen Pädagogik, (Bildungs-)Politik, Ökonomie und Umwelt (Kell 1996, S. 32) muss BNE zusammen mit Personen aus verschiedenen Fachdisziplinen, Praktikerinnen und Praktikern sowie den Zielgruppen bearbeitet werden. In einer kommunalen Bildungslandschaft werden deshalb die verschiedensten Akteurinnen und Akteure relevant, wenn es darum geht, sich in BNE-Netzwerken zu engagieren und zu organisieren. Netzwerke bieten im Vergleich mit anderen Organisationsformen eher die nötige Grundlage für die Entwicklung von Kreativität und Eigenverantwortlichkeit, um pädagogische Aufgaben wie BNE zu bearbeiten. Außerdem besteht in Netzwerken eine geringere soziale Selektion (Kell 1996). Vertrauen – die Währung von Netzwerken – ist ein passender Koordinationsmechanismus im Kontext von Bildung, weil Leistungen und Wirkung von Bildung oft nicht messbar sind.



Vorgaben des Nationalen Aktionsplans BNE

Der Nationale Aktionsplan BNE fordert die Kommunen auf, öffentlich bekannte Netzwerke, „in denen gemeinsame Vorhaben realisiert werden“, sowie Maßnahmen zur „Kompetenzentwicklung BNE in Politik, Zivilgesellschaft und Verwaltung“ zu etablieren (Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017, Handlungsfeld II, S. 92, Ziel IV.2, S. 96).



Vertrauen in positive Entwicklungen ist daher notwendig und hat erwiesenermaßen auch einen förderlichen Einfluss auf die Entwicklungen selbst (Pygmalion-Effekt).

In Netzwerken können Sie und alle anderen Teilnehmenden ausprobieren und lernen, Visionen zu komplexen Fragestellungen zu entwickeln und die eigenen Werte im Austausch mit anderen zu reflektieren. Sie können Erfahrungen zur Selbstwirksamkeit machen und partizipative Prozesse gestalten.

In der Netzwerkarbeit haben Menschen vielfältige Möglichkeiten, ihre Persönlichkeit und ihre Gestaltungskompetenzen zu entwickeln. Dabei ist jedes Netzwerk einzigartig: Netzwerke unterscheiden sich in ihrer Ausrichtung, dem Erfahrungs- und Wissensschatz, den Ausgangsvoraussetzungen, den Interaktionen sowie in den Menschen, die das Netzwerk gestalten. Sie basieren aber immer auf gegenseitigem Austausch und Verständnis. Gearbeitet wird stets in Aushandlungsprozessen. Sie und Ihr Netzwerk werden daher Ihren ganz individuellen Weg gemeinsam suchen, lernen und gestalten. Die Gruppe selbst, das soziale Miteinander und Rücksichtnahme sind der Klebstoff, der Netzwerke dabei zusammenhält (Kuper 2004, S. 239). Natürlich können Beziehungen in Netzwerken auch spannungsreich sein – (Ziel-)Konflikte aufzulösen oder gemeinsam Entscheidungen zu treffen, muss gelernt werden.

Auswahl potenzieller Mitglieder in BNE-Netzwerken

- **Zivilgesellschaftliche Organisationen:** Vereine, Gruppen und NGOs (zum Beispiel For-Future-Gruppen, Eine-Welt-Gruppen, BUND, NABU inklusive Jugendorganisationen), Stiftungen, Parteien, Gewerkschaften, Bürgerinitiativen, anerkannte Personen als BNE-Motivatorinnen und -Motivatoren
- **Kommunalpolitik:** Stadtrat/Kreistag, insbesondere Ausschüsse beispielsweise für Nachhaltigkeit, Klima, Umwelt, Naturschutz, Kreisentwicklung, Bildung, Kultur, Jugend und Jugendhilfe
- **Fachebene mit Bildungsbezug:** Bildungsamt/Bildungsbüro, Schulverwaltungsamt, Jugendamt, Museen, Bibliotheken
- **Fachebene mit Nachhaltigkeitsbezug:** Umwelt-/Naturschutzamt, Nachhaltigkeits-/Klimaschutz-/Energiemanagement, Agenda-21-Büros, entwicklungspolitische Gremien, Kreisentwicklung/Regionalplanung
- **Beauftragte:** Klimaschutzbeauftragte, Nachhaltigkeitsbeauftragte; Anknüpfungspunkte zu Gleichstellung, Inklusion
- **Bildungseinrichtungen in kommunaler/freier Trägerschaft:** Schulen, Kitas, Horte, freie Bildungsträger, Volkshochschulen
- **Kommunale Unternehmen:** Stadtwerke, Energie- und Abfallwirtschaft
- **Umwelt- und Klimaschutz-Einrichtungen:** Naturparks, Nationalparks, Naturschutzgebiete, Umweltstationen
- **Nachhaltigkeits- und BNE-Einrichtungen:** bestehende Netzwerke, BNE-Lernorte
- **Wissenschaft:** Wissenschaftler:innen, Hochschulen, private Institute

Funktionierende Netzwerke ermöglichen also die themenfokussierte Arbeit sowie einen Zuwachs an individuellen Erfahrungen auf mehreren Ebenen:

- auf der Ebene der gemeinsamen Arbeit an der Förderung von BNE und der Gestaltung der Bildungslandschaft,
- auf der Ebene des gemeinsamen Lernens über oder als BNE und der Entwicklung von Gestaltungskompetenzen in diesem Lernraum.

Bildungslandschaften in BNE-Netzwerken gestalten

Die lokale Kommunalverwaltung als eine zentrale Akteurin ihrer Bildungslandschaft kann sich auf die Verantwortungsgemeinschaft BNE-Netzwerk einlassen und die gemeinsame Arbeit daran fördern. Die hier beschriebenen Netzwerke beruhen auf Kooperation auf Augenhöhe. Es geht um partizipative Arbeitsformen zur Gestaltung von Bildungslandschaften. Dementsprechend können Politik und Verwaltung bestimmte Verantwortungen und Rollen im Management der Bildungslandschaft übernehmen, sind dabei aber gleichzeitig Teil eines Kollektivs, eines Netzwerkes, das die Bildungslandschaft zusammen gestaltet.

Die zentralen Bezugspunkte zur Gestaltung von BNE in Bildungslandschaften sind: das Thema, das Netzwerk an sich sowie die Akteurinnen und Akteure bzw. die einzelnen Mitglieder (siehe Abb. 13).

Zum Zeitpunkt der Gründung eines Netzwerkes können diese Bezugspunkte durch eine Netzwerkkoordination, wie sie im Folgenden beschrieben wird, vorgegeben werden. Bitte bedenken Sie: In solchen Netzwerken herrschen wechselseitige und dynamische Beziehungen zwischen den individuellen Zielen und Handlungslogiken der einzelnen Mitglieder, den gemeinsamen Zielen des Netzwerkes und der Ausformung des Themas in seinen lokalen und globalen Bezügen. Um diese Beziehungen verstehen und bearbeiten zu können und um aus vielen Individuen ein WIR im Netzwerk werden zu lassen, dafür braucht es Zeit, Wohlwollen, viel Kommunikation und die passenden Rahmenbedingungen.

i

Netzwerken auf Augenhöhe

In knapp 50% der Modellkommunen finden die Befragten (eher) nicht, dass Politik und Verwaltung in Netzwerken eine vorrangige Stellung gegenüber BNE-Akteurinnen und -Akteuren einnehmen.

In nur 12% der Modellkommunen nehmen die Befragten eine vorrangige Stellung von Politik und Verwaltung gegenüber BNE-Akteurinnen und -Akteuren wahr.

Quelle: Erhebung des BNE-Kompetenzzentrums (2022)¹³

¹³ Das BNE-Kompetenzzentrum begleitet bundesweit 48 Modellkommunen dabei, BNE strukturell in ihren kommunalen Bildungslandschaften zu verankern. Um Gelingensbedingungen und Hemmnisse zu identifizieren, werden parallel dazu wissenschaftliche Interviews und Umfragen in den Kommunen durchgeführt (<https://www.bne-kompetenzzentrum.de/de/forschung/erhebungen>).

Bezugspunkte zur Gestaltung von BNE in Bildungslandschaften



Abb. 13 | Eigene Darstellung

Koordination des Netzwerkes

Die Kommunalverwaltung ist für die Aufgabe der Koordination gut geeignet, weil das Thema BNE in ihren Aufgabenbereich des Gemeinwohls und der Daseinsvorsorge fällt. Außerdem gewährleistet sie als dauerhafte Institution zeitliche Stabilität. Darüber hinaus agiert eine Verwaltung ohne kommerzielle Interessen und kann daher weitgehend neutral im Netzwerk wirken.

Zu den Kernaufgaben einer Koordination gehört es, den Informationsfluss herzustellen und die verschiedenen Interessen der im Netzwerk vertretenen Akteurinnen und Akteure auszubalancieren. Schaffen Sie dafür einen verbindlichen Rahmen und ein wertschätzendes Arbeitsklima.

Informationen zum Thema Koordination in der Verwaltung finden Sie im [Kapitel 2 „Steuerung und Koordination“](#).



ÜBUNGEN

Kennen Sie Ihre Rollen und Ziele im Netzwerk? Verschiedene Übungen können hilfreich sein, um einzelnen Mitgliedern oder dem Netzwerk insgesamt Klarheit über den eigenen Einflussbereich zu verschaffen. Daraus lassen sich dann Ableitungen für Rollen und Aufgaben treffen. Zwei Übungen dazu finden Sie auf den [Seiten 66 und 67](#).



Beispiel aus der Praxis Bildungslandschaften21

Die Stiftung éducation21 ist das nationale Kompetenz- und Dienstleistungszentrum für Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Schweiz. Die Stiftung kann viel Erfahrung beim Aufbau von Bildungslandschaften vorweisen. Als Arbeitsmaterial hat éducation21 die „Toolbox“ herausgegeben, die eine Hilfestellung bietet, wie verschiedene BNE-Themen bearbeitet werden können:

<https://www.education21.ch/de/bildungslandschaften21/toolbox>

Ein Element dieser Toolbox ist eine exemplarische Stellenbeschreibung, in der die Aufgaben und die damit verbundenen Anforderungen und benötigten Kompetenzen einer Netzwerkkoordination zusammengefasst werden. Demnach ist es zum Beispiel hilfreich, Organisationstalent zu haben, partizipativ und interdisziplinär zu arbeiten, sach-

lich und transparent zu kommunizieren sowie Durchsetzungs- und Durchhaltevermögen zu besitzen. Hier können Sie den „Stellenbeschrieb Netzwerkkoordination“ einsehen:

<https://www.education21.ch/de/bildungslandschaften21/koordination>

Ein Beispiel für eine im Projekt entstandene Bildungslandschaft ist „St. Johann entdeckt“. In diesem Video können Sie die Bildungslandschaft kennenlernen:

<https://www.youtube.com/watch?v=BP2uoPz4grY>



Phasen der Vernetzung

Bei der Gestaltung von Netzwerken lassen sich drei Phasen identifizieren: eine Startphase, eine Umsetzungsphase und eine Verankerungsphase (Huber u. a. 2020; siehe Abb. 14).



Startphase

Verschaffen Sie sich in der Startphase zunächst einen Überblick über die bereits vorhandenen Angebote und Strukturen in der Kommune: Wer sind die Schlüsselpersonen aus Politik, Verwaltung, Schule und dem außerschulischen Bereich? Gibt es schon Netzwerke, zu denen eine thematische Überschneidung besteht?

Beteiligen Sie die Akteurinnen und Akteure aus den verschiedenen Bereichen. Diese sollten idealerweise innerhalb ihres eigenen Handlungsbereichs gut vernetzt sein (Huber u. a. 2020). Gerade BNE ist ein Feld, in dem jedoch auch viele junge, neue Initiativen unterwegs sind, die sich noch nicht etabliert haben. Sie sollten nicht ausgeschlossen werden, sondern können neue Perspektiven in das Netzwerk einbringen.

Haben Sie erste interessierte Akteurinnen und Akteure gefunden, laden Sie diese zu einem Auftakttreffen ein. Benennen Sie den thematischen Bezugspunkt, einen Anlass und einen Aufhänger für das Treffen. Achten Sie darauf, dass die erste Runde der Teilnehmenden nicht zu groß ist, da zunächst das gegenseitige Kennenlernen im Vordergrund steht. Die Interessen und Motivationen der Teilnahme

werden ausgetauscht. Darüber hinaus wird geklärt, ob Akteurinnen und Akteure fehlen, die noch eingebunden werden sollten. Tipps zur Umsetzung eines solchen Auftakttreffens finden Sie auch in der „Toolbox“ der Stiftung éducation21.



Umsetzungsphase

In Folgetreffen erarbeiten die Mitglieder des Netzwerks konkrete Bedarfe, Ziele und ein gemeinsames BNE-Verständnis. Dazu gehören auch die Rollenklärung (zum Beispiel, wer die Koordination übernimmt) sowie eine organisatorische Planung (beispielsweise Aufgabenverteilung und Zeitplan). Sondieren Sie außerdem, welche Ressourcen die Beteiligten einbringen können. Für diesen Klärungsprozess sind Offenheit und Transparenz in der Kommunikation und im Aushandeln von Zielen, Aufgaben und Maßnahmen notwendig. Eine Maßnahme könnte beispielsweise sein, dass Kooperationen zwischen Akteurinnen und Akteuren verschiedener Handlungsbereiche initiiert werden (Schönheit 2021). In der Umsetzungsphase ist es auch wichtig, die vereinbarten Ziele regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen und weiterzuentwickeln.



Verankerungsphase

In dieser Phase geht es darum, das bisher Erreichte (etwa die Nutzung vorhandener Strukturen und vorhandenen Wissens) und finanzielle Ressourcen sicherzustellen. Erstreckt sich die Zusammenarbeit im Netzwerk über einen längeren Zeitraum, dann kann es immer wieder vorkommen, dass beteiligte Akteurinnen und Akteure wechseln. Bauen Sie daher Prozesse und Strukturen so auf, dass diese unabhängig von bestimmten Personen funktionieren. Wenn Menschen das Netzwerk verlassen, können mit ihnen auch Wissen und Kompetenzen verloren gehen. Darum gehört in die Verankerungsphase auch das Wissensmanagement und somit die Aufgabe, Wissen unabhängig von Personen für das gesamte Netzwerk verfügbar zu machen.

Damit sich neue Mitglieder schnell in die bestehende Gruppe integrieren können, sollten Sie passende Formate anbieten. Solche Onboarding-Maßnahmen sorgen für Transparenz, beugen Informationsdefiziten vor und ermöglichen den Austausch von Erfahrungen (Büttner/Voigt 2015). Darüber hinaus ist es für neue und länger beteiligte Netzwerkmitglieder motivierend, wenn Sie (Teil-)Erfolge kommunizieren und sichtbar machen (siehe [Kap. 6 „Sichtbarkeit und Kommunikation“](#)). Bleiben Sie in der Verankerungsphase zudem offen dafür, Ziele und Strukturen des Netzwerkes bei Bedarf zu hinterfragen und anzupassen.

Phasen bei der Netzwerkentwicklung

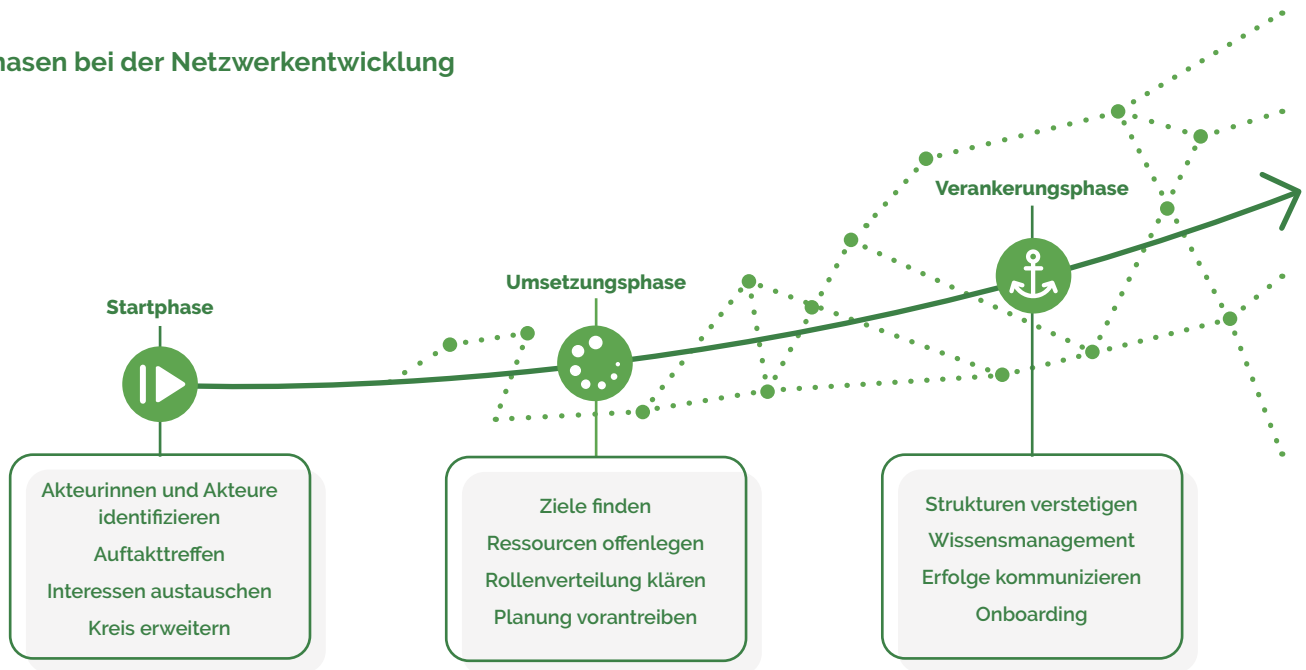


Abb. 14 | Eigene Darstellung



Beispiel aus der Praxis „Nachhaltigkeit lernen in Frankfurt“

Die Koordination des BNE-Netzwerks „Nachhaltigkeit lernen in Frankfurt“ liegt in gemeinsamer Verantwortung von Stadtverwaltung und einem Verein. Dadurch ist die Zusammenarbeit zwischen Kommune und Zivilgesellschaft langfristig strukturell verankert. Während die Koordinationsstelle in der Startphase des Netzwerks vor allem eine Rolle als „Motor“ innehatte, änderte sich ihre Funktion in den späteren Phasen hin zu einer „Ermöglicherin“ (Bensmann 2018, S. 190). Daran wird deutlich, wie sich die Koordinationsarbeit je nach Reife eines Netzwerks weiterentwickeln kann.

In einem Papier der Regionalen Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien (RENN) erfahren Sie mehr zur Entwicklung des Netzwerks „Nachhaltigkeit lernen in Frankfurt“ aus den Strukturen der Agenda 21:

https://www.renn-netzwerk.de/fileadmin/user_upload/west/docs/Strategiepapier_Frankfurt_20211208_bf_01.pdf

Weitere Informationen zur Zusammensetzung und zur Arbeit des Netzwerks:

<http://www.bne-frankfurt.de/bne-in-frankfurt/nachhaltigkeit-lernen>

Gelingensfaktoren und Hemmnisse für funktionierende Netzwerke

Erfolgreiche und funktionierende Netzwerke im Bildungswesen zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus (Rürup u. a. 2015, S. 108):

- Sie legen einen klaren Fokus auf wenige Ziele.
- Sie nutzen als Basis für Entscheidungen Daten.
- Bildungsmanagement (professionelle Führung) findet auf allen Ebenen des Bildungswesens statt.
- Es sind stabil verfügbare Ressourcen vorhanden.
- Ungünstigen Einflüssen wird aktiv entgegengewirkt.

Auch wenn BNE-Netzwerke nicht branchenspezifisch zusammengesetzt sind, so können sie doch den professionellen Netzwerken mit einem entsprechenden Managementverständnis zugeordnet werden.

Wenn sich Akteurinnen und Akteure mit dem Fokus auf BNE zu einem Netzwerk zusammenschließen, haben sie ein gemeinsames Interesse: Sie wollen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten und Menschen zu Nachhaltigkeit befähigen. Die Motivationen und Haltungen, aus denen heraus ein Netzwerk gegründet wird, entscheiden oft schon über Gelingen oder Scheitern (siehe Abschnitt „Verstehen Sie Netzwerke als besondere Arbeitsform und Lernraum“).

Generell kann das gemeinsame Ziel für die Beteiligten so motivierend sein, dass aus dem Netzwerk heraus immer wieder Kooperationen entstehen. Diese sind die Frucht aus gegenseitigem Vertrauen und dem Tausch von Informationen, Nöten und Ideen. Je größer die Vielfalt der Mitglieder im Netzwerk ist, desto innovativer können die gefundenen Lösungen sein. Die Qualität der Kooperation wirkt sich wiederum auf Ressourcen wie die Bereitschaft, Zeit in den Austausch zu investieren, aus und oft auch auf die Anerkennung in der Gesellschaft und die finanzielle Ausstattung.

In Abbildung 15 sind fünf Grundmerkmale der Netzwerkarbeit dargestellt: **Ziele**, **Vertrauen**, **Tausch**, **Vielfalt** (Bensmann 2015, S. 121) und **Ressourcen**. Diesen Merkmalen lassen sich Gelingensfaktoren und Hemmnisse zuordnen. Zu den **Gelingensfaktoren** zählen vor allem die bereits zu Beginn des Kapitels erwähnten BNE-Prinzipien. Sie beschreiben Arbeitsweisen und Kompetenzen, die im Rahmen von BNE gelebt werden sollten. Persönliche, organisationale und finanzielle **Hemmnisse** werden im weiteren Verlauf vorgestellt. Sie wurden zusammen mit Lösungen im Projekt der Bertelsmann Stiftung „Synergien vor Ort“ von 2015 bis 2018 erforscht. Das daraus entstandene Handbuch „Mehr Zusammenarbeit wagen!“ (Koop/Walter 2018) ist online verfügbar. Nutzen Sie es gerne zur Vertiefung.



Ziele

Ohne Ziele entwickelt sich kein Netzwerk. Gleichzeitig gilt, dass sich die Ziele dynamisch im Prozess aus ungelösten Aufgaben und Bedarfen der Netzwerkmitglieder weiterentwickeln. Ziele werden durch Kooperation verwirklicht (siehe Merkmal Tausch).

Hemmnisse: Unklare, unausgesprochene oder voneinander abweichende Ziele und Erwartungen erschweren eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Eine hohe Regelungsdichte und zu geringe Spiel- und Freiräume behindern die Kreativität (Koop/Walter 2018, S. 31 f. und 41).

Gelingensfaktoren: Netzwerke brauchen genügend große Freiräume, um ihre Ziele selbst festlegen zu können. Schaffen Sie deshalb im Netzwerk informelle Strukturen, die es erlauben, Ziele flexibel zu setzen und zu verfolgen. Die pädagogischen Prinzipien der Visionsorientierung und des Austauschs über eigene und kollektive Werte werden im Prozess der Festlegung auf gemeinsame Ziele gestärkt. Sie fördern die Resonanz und damit das Engagement im Netzwerk.



Vertrauen

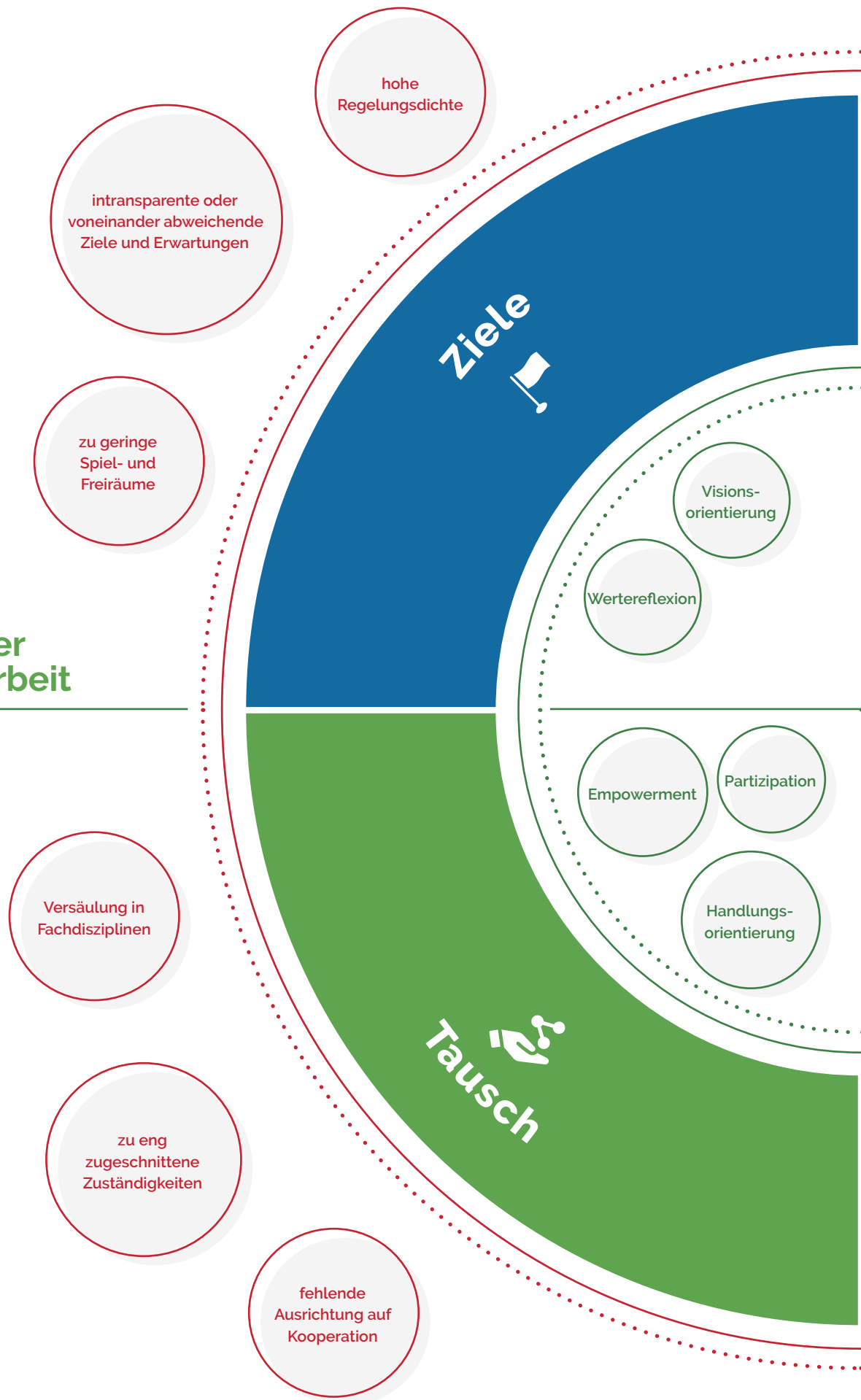
Vertrauen ist zentral in einem Netzwerk und gilt als dessen „Währung“. Wird es nicht kontinuierlich gefördert, nimmt es ab. In einem Interview im Rahmen der Forschung des BNE-Kompetenzzentrums wurde die Bedeutung von Vertrauen für die Netzwerkarbeit von einer Stimme aus der Verwaltung so ausgedrückt: „(...) das Wichtigste ist, gegenseitige Ressentiments und Ängste voneinander abzubauen, das geht nur über die Schaffung von Vertrauen.“

In der Netzwerkarbeit wird durch die Koordination vor allem der Rahmen für die Entwicklung gemeinsamer Ideen und von Vertrauen gestaltet, also primär die Gruppendynamik. Damit unterscheidet sich ein Netzwerk stark vom klassischen Projektmanagement, bei dem die Koordination mit hierarchischer Steuerung auf das Ergebnis fokussiert ist.

Hemmnisse: Persönliche Befindlichkeiten und Differenzen, aber auch geringes Wissen über andere Akteurinnen und Akteure und deren Leistungen sowie unterschiedliche Handlungslogiken lassen Raum für Misstrauen. Unpassende Profile und Rollen sowie „Führungsstile“ erschweren die Vertrauensbildung (Koop/Walter 2018, S. 29, 33, 35 f. und 39 f.).

Gelingensfaktoren: Vertrauensbildung ist ein komplexer Vorgang. Auch wenn das Engagement für Nachhaltigkeit die Partner:innen motiviert, muss dennoch zudem ein Nutzen für die eigene Arbeit erkennbar sein. Der Austausch untereinander und gemeinsame Projekte sind Ansätze für Entdeckendes Lernen und wirken positiv auf die Vertrauensbildung. Achten Sie auf Chancengerechtigkeit und rotieren Sie – wenn möglich – den Ort für die Netzwerktreffen. So kann sich die jeweils gastgebende Institution einmal ausführlicher vorstellen und die anderen lernen dabei weitere Facetten kennen. (Weiter auf S. 62)

Faktoren der Netzwerkarbeit



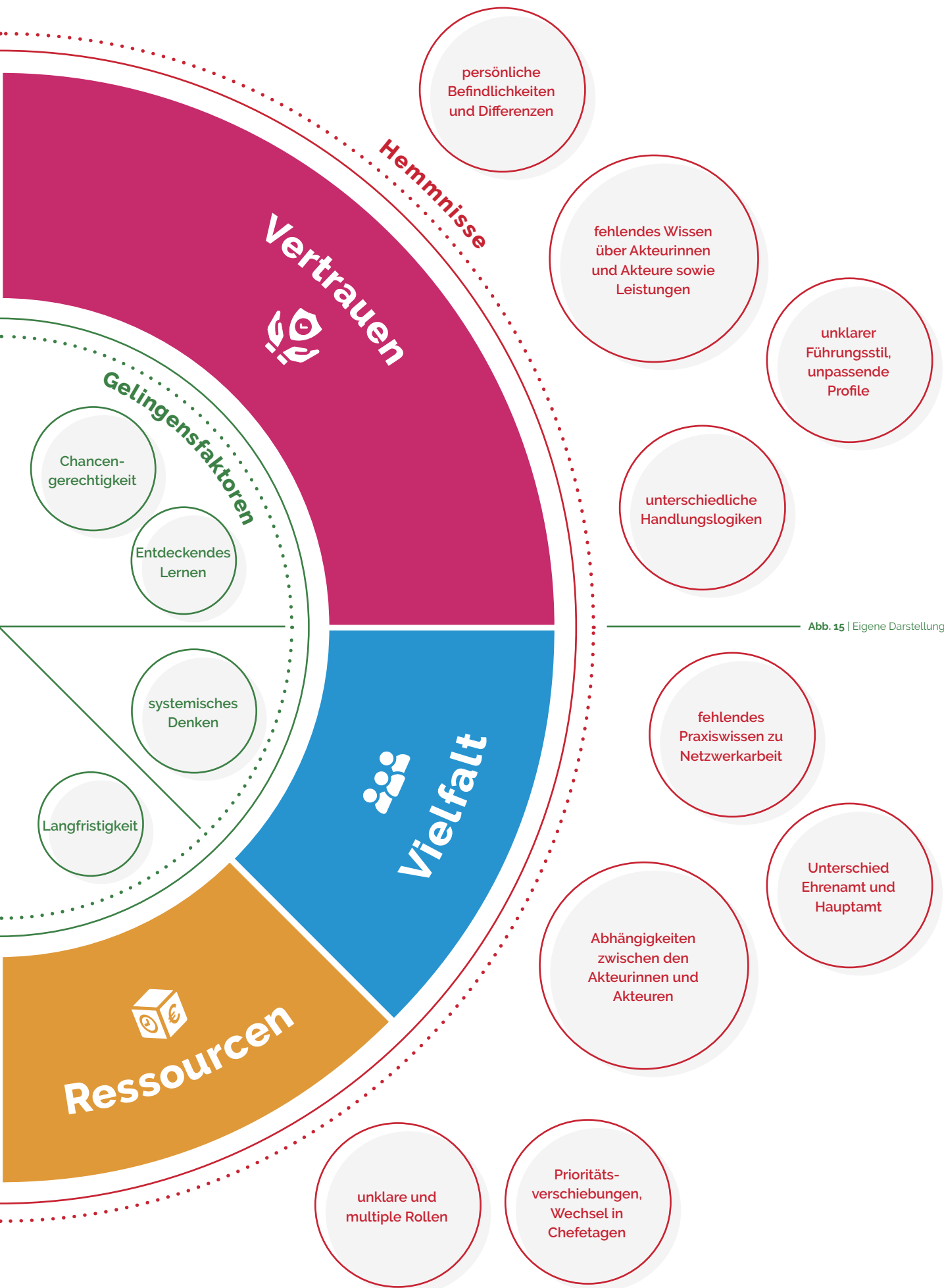


Abb. 15 | Eigene Darstellung

Dies stärkt das gegenseitige Vertrauen. Vertreter:innen von Organisationen brauchen darüber hinaus Klarheit, welches Mandat sie in der Zusammenarbeit im Netzwerk haben.



Tausch

Tausch ist nach der Kennerlernphase die Haupttätigkeit in Netzwerken. Tauschinhalte können sein: Ideen, Informationen, Kontakte, Erfahrungen, Know-how. Das Ergebnis ist eine positive Tauschbilanz. Erfolgreiche Netzwerke produzieren auf diese Weise einen Mehrwert. Ergebnisse der Kooperation, wie zum Beispiel Veranstaltungen, Angebote und Öffentlichkeitsarbeit, können als „Produkte“ eines Netzwerks verstanden werden.

„Wenn mir als Netzwerkmitglied Tausch als eine wichtige Säule von Netzwerken bekannt ist, werde ich freigiebig sein.“

Bensmann 2018, S. 48

Hemmnisse: Nachhaltigkeit ist ein Querschnittsthema. Allerdings erschwert die Versäulung in Fachdisziplinen den Tausch untereinander durch zu eng zugeschnittene Zuständigkeiten und/oder eine fehlende Ausrichtung auf Kooperation (Koop/Walter 2018, S. 32 und 39). Zusätzlich befinden sich BNE-Anbietende oft in Konkurrenz zueinander: Das kann eine Hürde sein, Informationen über die eigenen Erfahrungen mit BNE auszutauschen.

Gelingensfaktoren: Die pädagogischen Prinzipien Empowerment (Ermächtigung), Handlungsorientierung und Partizipation fördern die Netzwerkarbeit und die Kooperation (siehe [Kap. 7 „Partizipation“](#)). Außerdem ist Wertschätzung ein wichtiger Faktor: „Werden Erfolge regelmäßig bewusst gemacht und gebührend gewürdigt, stärkt dies zudem das Zufriedenheits- und Effizienzerleben der Akteurinnen und Akteure“ (Huber u. a. 2020, S. 38).



Vielfalt

Da BNE eine Querschnittsaufgabe ist, finden Akteurinnen und Akteure mit unterschiedlichstem Hintergrund in einem Netzwerk zusammen. Je nach den Bedingungen formaler, non-formaler oder informeller Bildung gibt es auch verschiedene Angebotsniveaus. Die institutionelle Größe, das Alter der Teilnehmenden und bisherige Erfahrungen mit BNE unterscheiden die Netzwerkmitglieder voneinander.

Bedenken Sie außerdem, dass das Verfolgen gleicher Ziele nicht automatisch heißt, dass man gleich gesinnt ist; Netzwerkpartner:innen können Interessen durchaus auch komplementär ergänzen. Gerade diese Unterschiedlichkeit bietet jedoch große Chancen, neue Lösungen und Möglichkeiten für anstehende Probleme zu finden. Allerdings wird die Unterschiedlichkeit der Beteiligten erst dann zu einem Wert, wenn sie als Informations- und Erfahrungsschatz für das Netzwerk verfügbar wird.

Hemmnisse: Nicht jedes Mitglied bringt schon praktische Erfahrungen zur Arbeit in Netzwerken mit. Vor allem neue Netzwerkmitglieder müssen thematisch und in die BNE-Arbeitsweise eingeführt werden, was einen zusätzlichen Aufwand bedeutet (Koop/Walter 2018, S. 35).

In Netzwerken können außerdem Fördergeber und Mittellempfänger aufeinandertreffen. Abhängigkeiten zwischen den Akteurinnen und Akteuren müssen daher berücksichtigt werden. Grundsätzlich gilt: Vielfalt ist wichtig, aber wenn die Unterschiedlichkeit in einem Netzwerk zu groß wird, leidet die Netzwerkidentität.

Gelingensfaktoren: Unterschiedlichkeit in Netzwerken muss gestaltet werden. Dies gilt insbesondere für die verschiedenen Rahmenbedingungen zwischen freiwilligem Engagement und Hauptamt. So sollten Sie zum Beispiel darauf achten, dass die Uhrzeiten für Netzwerktreffen für alle passen (Koop/Walter 2018, S. 34 und 39). Die Auseinandersetzung mit der „Welt“ der anderen kann das systemische Denken fördern, welches für das Lösen komplexer Probleme hilfreich ist. In den letzten Jahren wurden immer mehr Methoden entwickelt, die die Zusammenarbeit innerhalb von Gruppen mit sehr unterschiedlichen Teilnehmenden erleichtern. So bietet zum Beispiel der Verein „Netzwerk n“ Lösungen für verschiedene Herausforderungen der Netzwerkarbeit an.¹⁴



Ressourcen

Zeit und finanzielle Mittel sind wichtige Grundpfeiler für die Arbeit in einem Netzwerk.

Hemmnisse: Wenn sich Prioritäten verschieben, ist vor allem die kontinuierliche Beteiligung von Mitarbeitenden der Kommunalverwaltung in Gefahr. Unklare und multiple Rollen stellen eine weitere Herausforderung dar, die durch eine transparente Kommunikation aufgefangen werden sollte (Koop/Walter 2018, S. 28, 34 und 41). Fehlen Finanzen insbesondere für die Einrichtung einer Koordinationsstelle, ist dies ein Hauptargument von Arbeitgebern, ihren Mitarbeitenden das Engagement in einem Netzwerk nicht zu erlauben.

Gelingensfaktoren: Alle Netzwerkmitglieder müssen die Bereitschaft aufbringen, Zeit in den Austausch zu investieren. Eine gute Koordination kann den zeitlichen Aufwand für Tätigkeiten reduzieren, die nicht direkt dem Austausch dienen. Die Finanzierung einer Koordinationsstelle (siehe [Praxisbeispiel „Nachhaltigkeit lernen in Frankfurt“, S. 57](#)) ist nicht nur hilfreich für einen reibungsloseren Ablauf der Arbeit im Netzwerk. Sie ist auch eine Form der Anerkennung für die Arbeit des BNE-Netzwerks durch die Gesellschaft.

¹⁴ Netzwerk n e. V.: <https://netzwerk-n.org/wp-content/uploads/2022/08/Loesungen-fuer-spezifische-Herausforderungen.pdf>.

So behalten Sie den Überblick

Die Netzwerkarbeit ist ein komplexer Prozess mit vielen Herausforderungen, der Kraft und Empathie braucht. Da sich Bildungslandschaften mit BNE-Fokus am besten über Netzwerkarbeit gestalten lassen, lohnt sie sich für alle Beteiligten. Durch den aktiven Austausch und die Zusammenarbeit in einem gemeinsam gesteuerten Netzwerk werden die Prinzipien der Bildung für nachhaltige Entwicklung zudem aktiv gelebt.

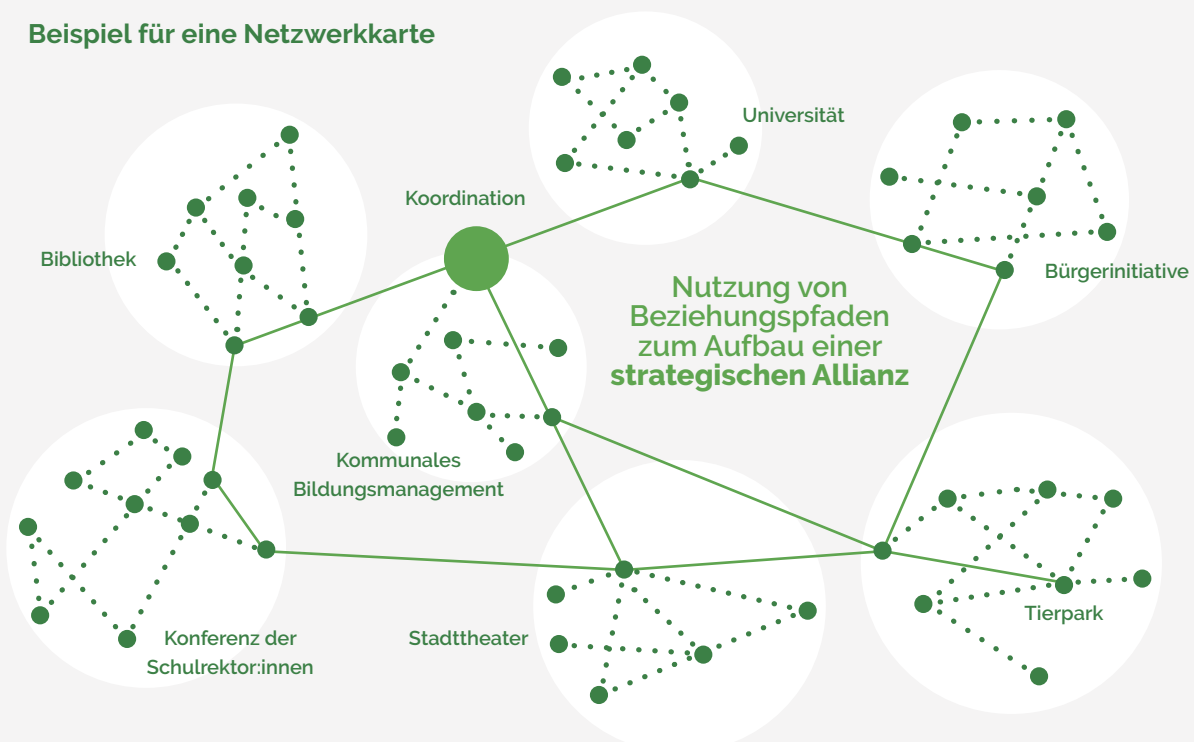
Die Netzwerkkarte eine visuelle Darstellung von Netzwerken

Eine Netzwerkkarte (siehe Abb. 16) dient dazu, die tatsächlichen Austausch- und Kooperationsbeziehungen zwischen Personen, Institutionen und Netzwerken sichtbar zu machen. Gleichzeitig wird die Stärke der Verbindungen transparent. Die Karte trägt zu einem tieferen Verständnis der Dichte einzelner Regionen des Netzwerks und der Nähe der Partner untereinander bei. Diese Nähe kann geografischer, kognitiver, organisatorischer, sozialer und institutioneller Natur sein. Analysefragen können beispielsweise lauten: Mit welchen Akteurinnen und Akteuren arbeiten Sie

bezüglich BNE zusammen? Ist dieser Austausch eng oder gelegentlich? Kooperieren Sie miteinander oder steht Informationsaustausch im Zentrum? Wie dicht soll das Netzwerk sein?

Je mehr über die tatsächlichen Austausch- und Kooperationsbeziehungen bekannt ist, desto eher ist zu erkennen, welche wichtigen Bereiche womöglich nicht vertreten sind. Auch Personen und Institutionen, die als Brücken zu weiteren Netzen fungieren, fallen dadurch leichter auf.

Beispiel für eine Netzwerkkarte





Wie starten?



TIPP

Laden Sie aus einem bestehenden Netzwerk die koordinierende Person ein, um sich Impulse für die eigene Arbeit zu holen und von anderen zu lernen.

- ▶ Identifizieren Sie relevante BNE-Akteurinnen und -Akteure in Ihrer Kommune. Tauschen Sie sich zum Beispiel mit zwei bis drei vor Ort aktiven BNE-Akteurinnen und -Akteuren aus, wer als Gründungsmitglied für ein BNE-Netzwerk infrage kommen könnte. Prüfen Sie auch inhaltliche Überschneidungen und Verbindungen zu bestehenden Netzwerken.
- ▶ Laden Sie gemeinsam zu einem Auftakttreffen zum gegenseitigen Kennenlernen ein. Benennen Sie ein Bezugsthema. Machen Sie aber deutlich, dass konkrete Ziele erst gemeinsam gefunden werden.
- ▶ Vermitteln Sie beim ersten Treffen auch, dass Arbeitsstrukturen (zum Beispiel die Koordination) erst im Netzwerk ausgehandelt werden. Beginnen Sie die Netzwerkarbeit mit kleinen Projekten und Aufgaben, bevor Sie große, arbeitsintensive und langfristige Ziele angehen.



Hilfreiche Fragen

- ? Wie organisieren Sie die Einbindung verschiedener Akteurinnen und Akteure in Ihren BNE-Prozess aktuell? Sitzen die „richtigen“ Akteurinnen und Akteure mit am Tisch?
- ? In welcher Form unterstützt die Kommune Strukturen und Aufbau von Bildungslandschaften mit BNE-Fokus?
- ? Wie kann Ihre Kommune dafür sorgen, dass ein BNE-Netzwerk professionell gemanagt und moderiert wird?
- ? Wer kann eine Koordinationsstelle für ein BNE-Netzwerk einrichten? (siehe auch [Kap. 2 „Steuerung und Koordination“](#))



Aufgabe

Stephen Coveys „Circle of Influence“

Für die Arbeit in Netzwerken ist Transparenz über Rollen und Ziele der Zusammenarbeit existenziell. Die folgenden Übungen basieren auf Stephen Coveys „Circle of Influence“, der sich mit den Bereichen befasst, auf die man selbst Einfluss nehmen kann (Covey 2018). Die Übungen können genutzt werden, um einzelnen Mitgliedern oder dem Netzwerk insgesamt Klarheit über den eigenen Einflussbereich zu verschaffen. Daraus lassen sich dann Ableitungen für Rollen und Aufgaben treffen.

Übung 1

(Einzelarbeit)

Beantworten Sie zu jedem Kreisbereich die entsprechende Frage:

- 1. Circle of Control:** _____
Was können Sie (im Netzwerk) autonom entscheiden?
- 2. Circle of Influence:** _____
Was können Sie nicht autonom entscheiden, aber beeinflussen?
- 3. Circle of Concern:** _____
Was können Sie weder beeinflussen noch entscheiden?

Proaktiv sein: Fokussieren Sie den Einsatz Ihrer Ressourcen auf Ihren Circle of Control. Viel Erfolg dabei!

Übung 2

(Einzel- oder Gruppenarbeit)

Notieren Sie, welche Themen und Kompetenzen in Ihrem **Circle of Control** liegen.

Denken Sie bei dieser Übung an die Förderung von BNE in Ihrer kommunalen Bildungslandschaft – mit all ihren Themen, in allen Bildungsbereichen, für Menschen jeden Alters. Worauf haben Sie Einfluss?

In dieser Variante kann die Übung bei der Suche nach der operativen Ausrichtung unterstützen (jedes Mitglied einzeln, Ergebnisse besprechen oder gemeinsam erarbeiten).

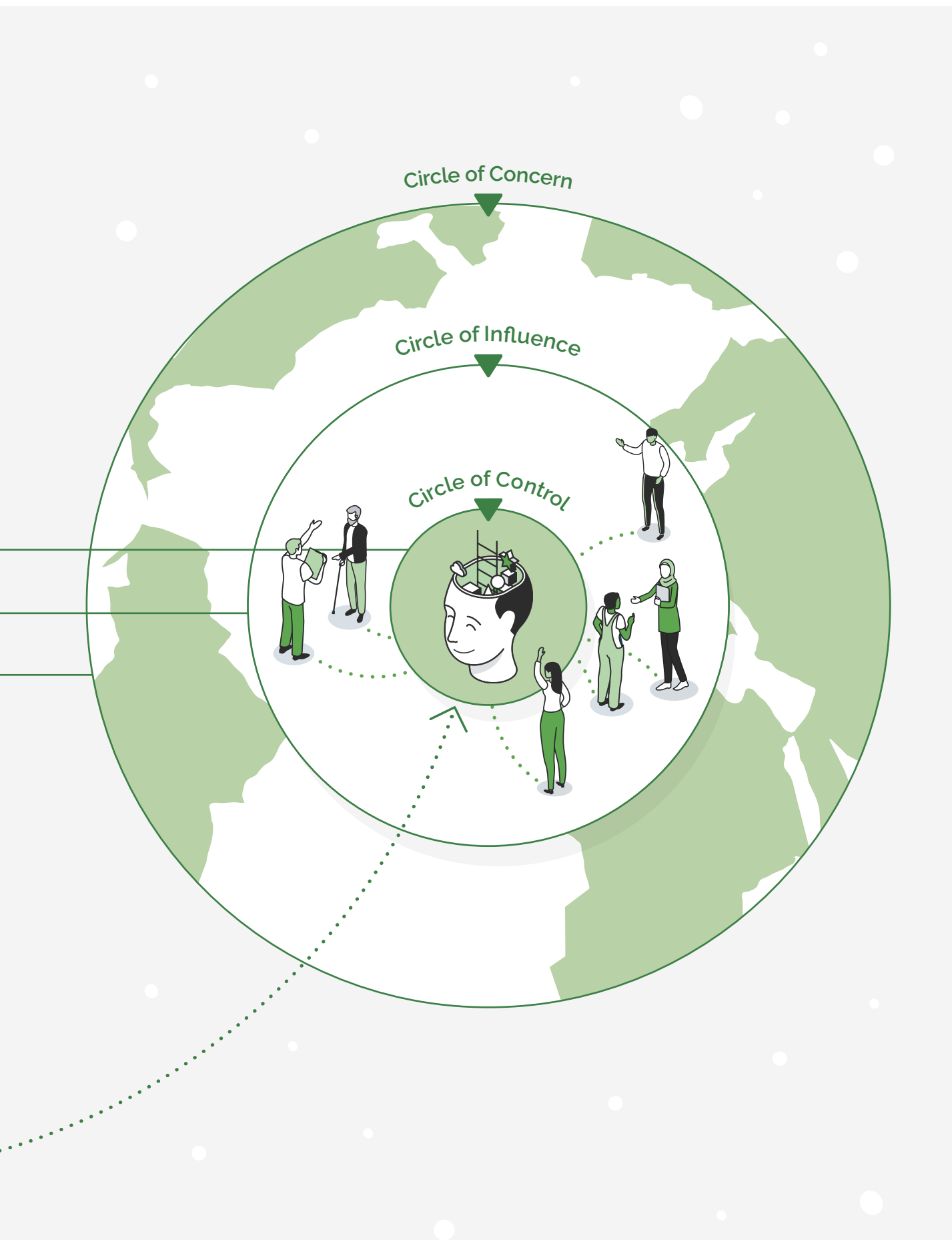
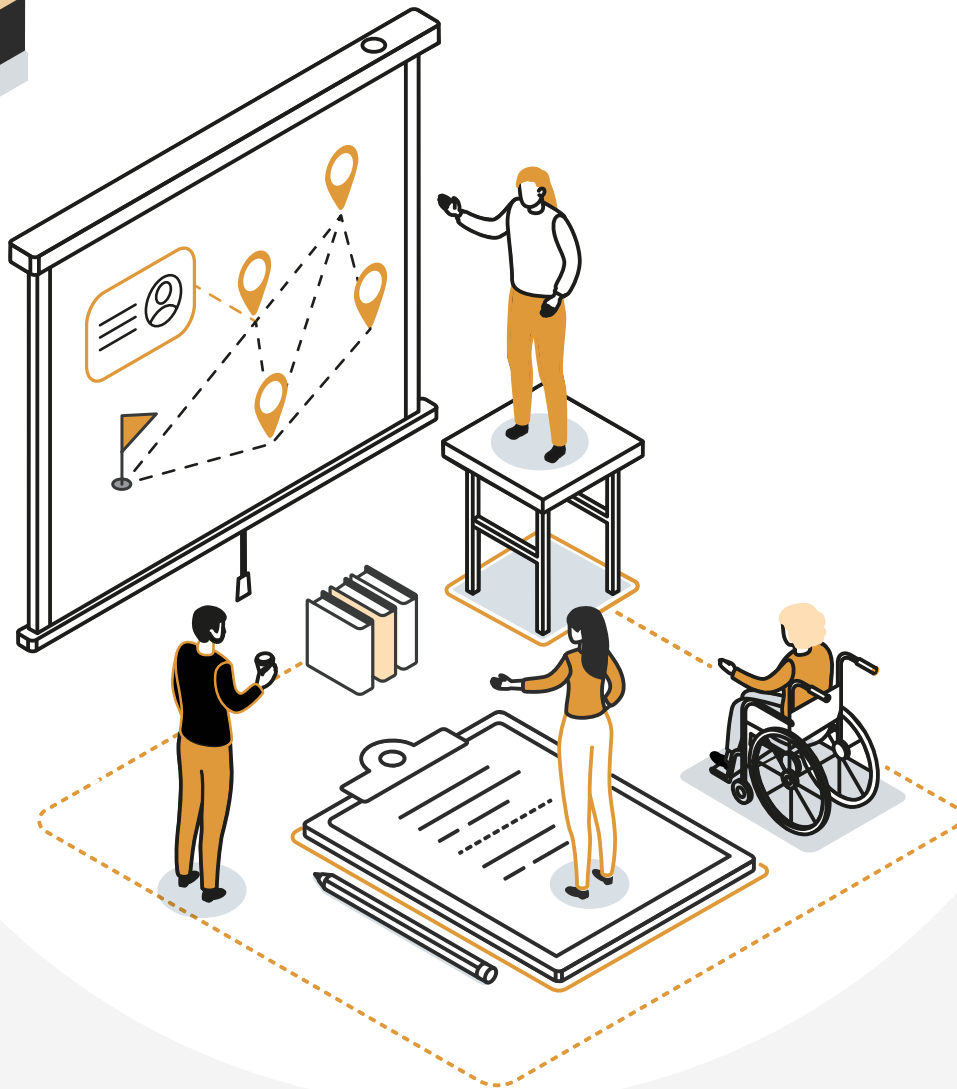


Abb. 17 | Eigene Darstellung



Wissensbasierung und Berichterstattung

Wie können Informationen zu BNE
gesammelt und genutzt werden?

Bildung für nachhaltige Entwicklung wird häufig als schwer greifbares Thema beschrieben. Wenn Sie verlässliche Informationen dazu in der eigenen Kommune zusammentragen und aufbereiten, bekommen Sie einen besseren Überblick und eine Grundlage für die Bearbeitung aller anderen Handlungsfelder.

Verlässliche Informationen statt „gefühlter“ Lagen

Die Strukturen und Prozesse nachhaltigen Lernens vor Ort wirken auf den ersten Blick meist komplex und diffus. Sie sind sowohl für Verwaltung, Politik sowie Akteurinnen und Akteure als auch für Bürger:innen oft wenig transparent. Wer macht eigentlich was? Was passiert wo? Und was sagt das über BNE in der Kommune aus?

Das Sammeln und Bereitstellen zuverlässiger Informationen schafft eine objektive Grundlage in bildungspolitischen Fragen. Damit ermöglichen Sie sich selbst und den anderen Beteiligten, sich ein erstes Bild zu machen und auf einer gemeinsamen Grundlage miteinander in die Diskussion eintreten zu können. Dieses Kapitel möchte Ihnen dabei helfen, die Orientierung nicht zu verlieren. Sie bekommen Ideen und Tipps an die Hand, mit denen Sie BNE in der Bildungslandschaft sichtbar machen können und selbst einen Überblick gewinnen.

Auf gemeinsamer Grundlage an BNE arbeiten

Möglicherweise sind Sie gerade damit beauftragt worden, sich mit dem Thema BNE zu befassen, oder Sie möchten sich selbst verstärkt dem Bereich nachhaltigen Lernens widmen. Der **Steuerungskreislauf des kommunalen Bildungsmanagements** (siehe Abb. 18) soll Ihnen bei der Einarbeitung helfen. An zwei Stellen kommt datengestützten Informationen eine entscheidende Rolle zu: zum einen bei der Analyse der Ausgangssituation (1) und zum anderen bei der Überprüfung von ergriffenen Maßnahmen (4).

Am Anfang geht es darum, erste Informationen zu sammeln und sich auf dieser Grundlage mit dem Feld auseinanderzusetzen: Was wissen wir eigentlich schon? Haben wir Erkenntnisse darüber, welche Ziele die Akteurinnen und Akteure sowie die Verantwortlichen der Kommune allgemein im Feld haben? Wo könnten Bedarfe bestehen? Welche Bereiche sind relevant?

Meist gibt es ja schon ein paar Informationen über die eine oder andere Einrichtung, das eine oder andere bekannte Angebot in privater oder öffentlicher Hand. Es kann sinnvoll sein, diese Informationen



Vorgaben des Nationalen Aktionsplans BNE

Der Nationale Aktionsplan BNE fordert die Kommunen auf, „Berichte mit BNE-Bezug zu veröffentlichen“ und „Kriterien für eine kontinuierliche Beobachtung kommunaler Bildungsmaßnahmen“ zu entwickeln (Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017, Ziele I.3, S. 91, IV.4, S. 96).



Abb. 18 | Darstellung angelehnt an Siepke u. a. /KOSMO 2020, S. 16



TIPP

Abbildungen führen das Auge

Aussagekräftige Diagramme und Grafiken strukturieren und lockern Texte und Präsentationen auf. So machen Sie es den Leserinnen und Lesern einfacher, Informationen aufzunehmen.

sichtbar zu machen, auch wenn sie noch sehr selektiv sind. So schaffen Sie es, dass Ihre Arbeitsgruppe, die politische Spitze oder das BNE-Netzwerk eine grundlegende Übersicht gewinnt, im gemeinsamen Gespräch Handlungsbedarfe erarbeiten und Maßnahmen ableiten kann (siehe [Kap. 1 „Strategie und Ziele“](#)).

Mithilfe von fortlaufend gewonnenen Informationen können Sie Ihr Lagebild stetig erweitern und Ihre Arbeit überprüfen. Schließlich wird es Ihnen gelingen, Ihre Handlungsstrategien und Maßnahmen anzupassen. Nebenbei bieten sich dadurch immer wieder Anlässe, um mit möglichen Partnerinnen und Partnern in der Bildungslandschaft ins Gespräch zu kommen.

Der Kubus als Orientierungshilfe

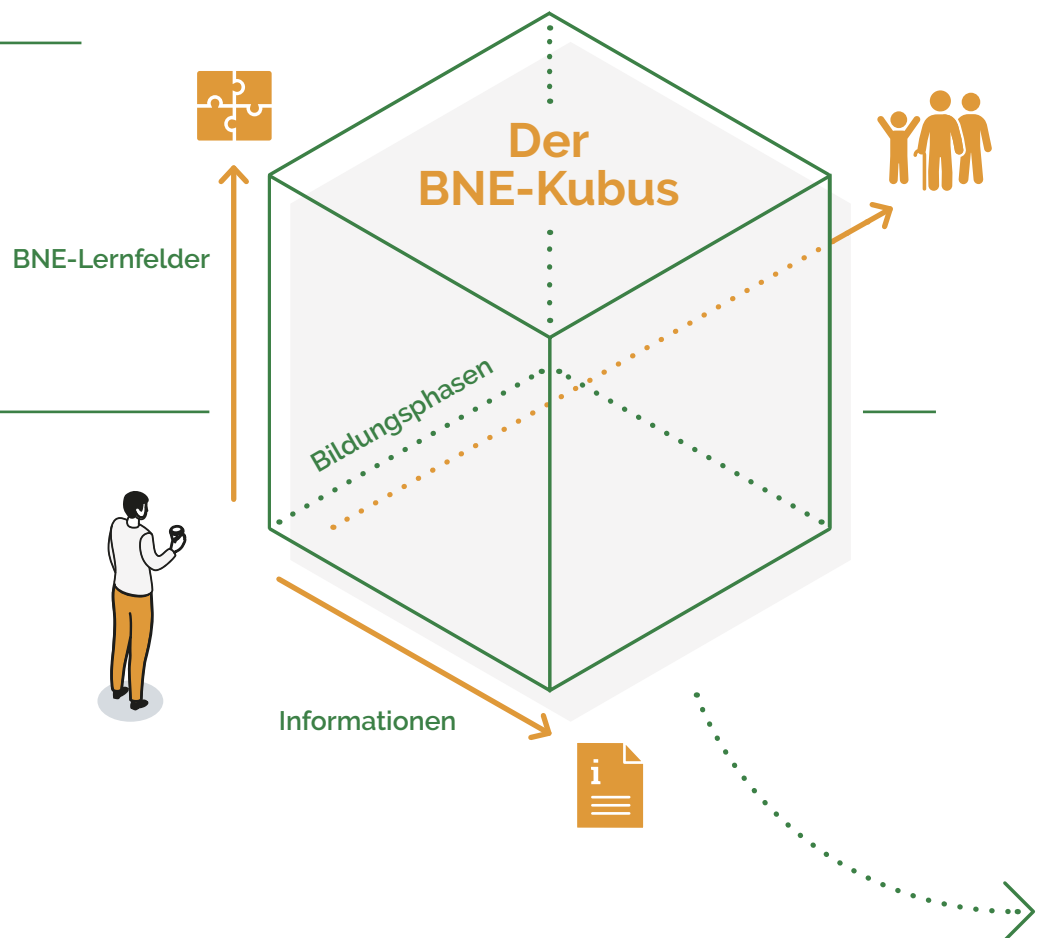
Gerade zu Beginn des Prozesses stochern kommunale Verwaltungen bei der Frage „Was ist eigentlich alles interessant im Bereich BNE?“ oft erst einmal im Nebel. Hier kann Ihnen der **BNE-Kubus** als Strukturierungshilfe dienen.

Der Kubus beschreibt BNE entlang der drei Dimensionen **BNE-Lernfelder**, **Bildungsphasen** und der dabei für BNE relevanten **Informationen** (siehe Abb. 19). Dieser gedankliche Dreischritt kann Ihnen helfen, das, was vor Ort geschieht, schon einmal zu kartieren. Später können Sie die Themen im Hinblick auf die Möglichkeiten in Ihrer Kommune eingrenzen.

„Wir können im Prinzip immer, auch in Unteraus-schüssen, (...) auf eine Datenlage zurückgreifen und können daran (...) auch erklären, warum wir uns für bestimmte Strategien und Wege entschieden haben bzw. können diese Wege gemeinsam mit den Ausschussmitgliedern beschreiten, indem wir ihnen zunächst die Datenlage vorstellen, unsere Gedanken dazu präsentieren (...). Also das hat auch die Arbeit mit unserem Ausschuss definitiv verbessert.“

Stimme aus der Verwaltung ———

Abb. 19 | Eigene Darstellung



1. Welches BNE-Lernfeld interessiert Sie?



BNE-Lernfelder: Sie sollten erst einmal klären, welche pädagogischen Bereiche Sie sich näher anschauen wollen. Ist es der gesamte Bereich der BNE mit allen 17 Nachhaltigkeitszielen und ihren Inhalten? Oder möchten Sie ein paar Punkte besonders akzentuieren? Wenn Sie zu Letzterem tendieren, orientieren Sie sich am besten an den klassischen BNE-Lernfeldern. Dazu gehören etwa das globale Lernen, der Bereich der Umweltbildung, Klima und Energie, Fragen der Ernährung und des Konsums oder Fragen sozialer Gerechtigkeit.¹⁵ Möglicherweise bieten sich hier auch kommunale Schwerpunkte an, weil sie Teil einer übergeordneten kommunalen Strategie sind (siehe Kap. 1 „Strategie und Ziele“), gerade im Fokus liegen oder schon Informationen dazu zusammengetragen wurden.

2. Welche Bildungsphasen berücksichtigen Sie?



Bildungsphasen: Bildung ist mehr als Schule. Im Sinne des lebenslangen Lernens findet Bildung entlang der Bildungsbiografie statt. Sie beginnt schon im frühkindlichen Alter und endet eigentlich nie. Gängige Bildungsphasen, die sich in der kommunalen Praxis der Bildungskoordination als sinnvoll erwiesen haben, sind neben dem frühkindlichen und schulischen Feld die berufliche Aus- und Weiterbildung sowie der akademische Bereich. Aber viel BNE findet auch abseits der formellen Bildung statt. Deshalb lohnt es sich, zudem den non-formalen und informellen Bereich einzubeziehen. Dieser umfasst zum Beispiel die Informations- und Kompetenzvermittlung in Museen, Bibliotheken und Volkshochschulen, aber auch die Angebote verschiedenster zivilgesellschaftlicher Einrichtungen sowie die vielen Lerngelegenheiten des alltäglichen Lebens.

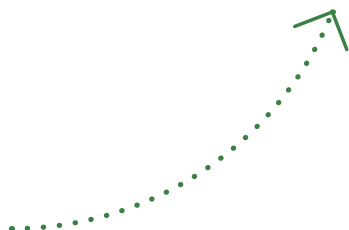
3. Welche Informationen sind relevant?



Bildungsinformationen: Wenn Sie geklärt haben, welche Themen und welche Bildungsphasen vor allem berücksichtigt werden sollen, können Sie sich nun überlegen, welche Informationen Sie besonders interessieren und für die kommunale Koordination relevant sind.

Geht es darum, erst einmal die Agenda 2030 mit den Nachhaltigkeitszielen und das BNE-Verständnis der Kommune aufzuzeigen? Wollen Sie einen Blick in Gesetze und Bildungsverordnungen in Bezug auf BNE werfen? Brauchen Sie einen Überblick über das grundständige Angebot und die entsprechenden Einrichtungen im Sinne einer Bestandsaufnahme der Lernaktivitäten? Oder wollen Sie sich beispielsweise die Kompetenzen der Nutzer:innen oder Bürger:innen genau anschauen?

In der folgenden Übersicht finden Sie eine Palette von Themen, zu denen die Kommunen in ihrer BNE-Berichterstattung schon Informationen dokumentiert haben. Diese Sammlung ist aber nicht als abschließend zu verstehen. Vielleicht haben Sie noch eine andere Idee? Das Feld ist dynamisch und entwickelt sich.



¹⁵ Eine mögliche Einteilung mit der Zuordnung zu den Nachhaltigkeitszielen finden Sie bei „Global Nachhaltige Kommune NRW“ (2021, S. 18), https://www.lag21.de/projekte/details/global-nachhaltige-kommune/?file-files/default/pdf/Themen/Integrierte%20NHS_GNK/GNK%202019-2021/gnk-gesamtdokumentation-laufzeit2.pdf&cid=1357.

Mögliche Bildungsinformationen (Auswahl)

Allgemeine Informationen: Bedeutung und Historie von BNE | Informationen über die Nachhaltigkeitsziele und ihre Herkunft | BNE-Verständnis der Kommune und Schwerpunkte

Übergeordnete Rahmenbedingungen: BNE-relevante Inhalte in Gesetzen, Lehrplänen und Strategien auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene | Wichtige Ansprechpartner:innen und Institutionen

Stakeholder-Einschätzungen: Einschätzungen der Akteur:innen und Akteure zum Status quo, zu Bedarfen, Stärken und Schwächen der BNE-Landschaft

Netzwerke und Maßnahmen: Übersichten über Akteur:innen und Akteure, Netzwerke und Kooperationen | Darstellung der Arbeit, Prozesse und Maßnahmen im Feld BNE

Einrichtungen und Angebot: Darstellung von (Bildungs-)Einrichtungen, die Profile und Zertifikate mit Bezug zur Nachhaltigkeit aufweisen | Übersicht über entsprechende Lernangebote in der Bildungslandschaft

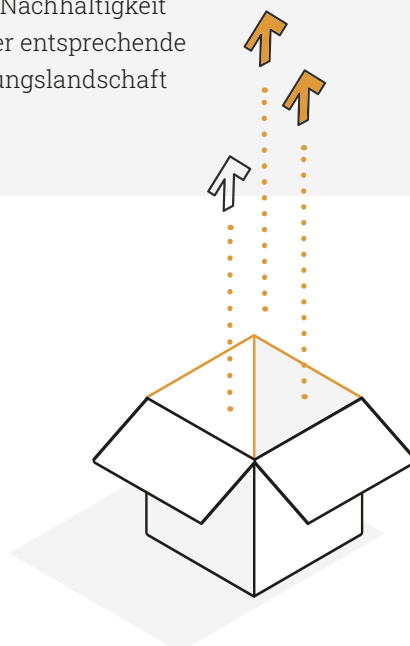
Nutzer:innen: Darstellung der Teilnahme an den Lernangeboten | Verteilung nach Geschlecht und anderen soziodemografischen Merkmalen | Anteil an der Bevölkerung bzw. Altersgruppe

Einstellungen und Handeln: Einstellungen und konkretes Handeln der Bürger:innen und Nutzer:innen im Bereich der Nachhaltigkeit

Prozess und Pädagogik: Darstellung pädagogischer Inhalte und des spezifischen Lehr- und Lernsettings | Zeit, die für die Vermittlung nachhaltiger Inhalte in den Einrichtungen aufgewendet wird

Personal: Fachlichkeiten und Abschlüsse | Kompetenzentwicklung der Lehr- und Fachkräfte

Wirkungen und Erträge: Kompetenzerwerb der Nutzer:innen | Kompetenznachweise und Abschlüsse (siehe auch [Kap. 5 „Qualität und Wirkung“](#))



So kommen Sie an die notwendigen Informationen

Leider gibt es bislang kaum amtliche Daten des Statistischen Bundesamts oder der Statistischen Landesämter, die BNE sichtbar machen. Aber Sie können sich Prozessdaten in der Verwaltung, in Ihrem Netzwerk und der Bildungslandschaft beschaffen. Die nachfolgende Auflistung soll Ihnen beispielhaft einen Eindruck davon vermitteln, über welche Wege Sie an Informationen zu BNE gelangen können:

SDG-Portal für Kommunen (www.sdg-portal.de):

- Nachhaltigkeitsziel 12 „Konsum und Produktion“: Anzahl der „Fairtrade-Kommunen“ und „Fairtrade-Schulen“
- Nachhaltigkeitsziel 17 „Partnerschaften“: Partnerschaften in Ländern des globalen Südens (Bertelsmann Stiftung 2022)

Prozessdaten Kommunalverwaltung:

- Kommunale Förderrichtlinien mit BNE-Bezug (beantragte Förderungen)
- Erweiterte Kita- und Schulträgerabfragen zu Angebot und Profilen
- Eigene Statistiken von Fachbereichen, die selbst Nachhaltigkeits- und Lernangebote bereithalten, zum Beispiel Umweltamt und Bereich Klimaschutz

Überregionale Institutionen:

- Oft stellen Akteurinnen und Akteure sowie Bildungseinrichtungen bei Land, Bund und anderen Institutionen Anträge auf Förderung von Angeboten. Möglicherweise erhalten Sie dort eine regionale Auswertung. Dazu können auch landes- oder bundesseitig zertifizierte Bildungseinrichtungen, Lernorte oder dergleichen gehören.

Kommunale und private Einrichtungen:

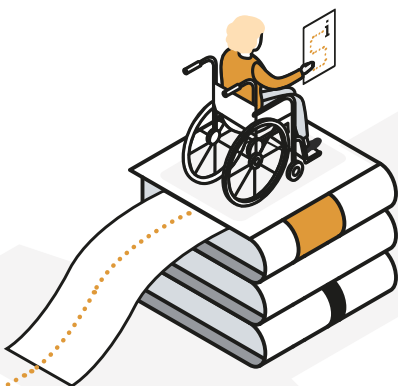
- Beispielsweise Ausleihe und Bestand der kommunalen Bibliotheken zu relevanten Themen
- Statistik der Volkshochschulen und Museen über Angebot und Teilnahme an relevanten Kursen/Veranstaltungen
- Informationen von Freizeiteinrichtungen und außerschulischen Lernorten wie Zoos, Nationalparks und Jugendeinrichtungen

Befragungen:

- Bereits bestehende Umfragen, die in Bezug auf Nachhaltigkeit und BNE ausgewertet werden können
- Neue Befragungen der Bürger:innen, Nutzer:innen, Akteurinnen und Akteure sowie Fachkräfte

Dokumentationen:

- Ergebnisse über Formate mit Bezug zu Nachhaltigkeit, zum Beispiel Zukunftswerkstätten und Bürgerräte oder Aktionstage wie etwa die „Lange Woche der Nachhaltigkeit“





Hilfreiche Fragen

Folgende Fragen können Ihnen und der Kommune helfen, den aktuellen Stand und Fortschritt im Handlungsfeld Wissensbasierung und Berichterstattung einzuschätzen.

- ? Erkenntnisinteresse:** Welche Fragestellungen hat die Kommunalverwaltung in Bezug auf BNE-Aktivitäten in der Bildungslandschaft? Welche Schwerpunkte setzt sie?
- ? Datenbestand:** Welche Übersicht hat die Kommunalverwaltung über BNE-Aktivitäten in der Bildungslandschaft? Welche Daten und Informationen liegen vor und was muss noch erhoben werden?
- ? Zusammenarbeit:** Wie arbeiten die Ressorts der Kommunalverwaltung und die Akteurinnen und Akteure der Bildungslandschaft hierbei zusammen?
- ? Berichtswesen:** In welcher Form werden einzelne Informationen zu BNE bzw. verwandten Bereichen im Berichtswesen der Kommune schon dargestellt?
- ? Steuerungsrelevanz:** Inwiefern werden die Informationen zu BNE in Kommunalverwaltung, Politik und Bildungslandschaft als Grundlage für Entscheidungen miteinander diskutiert?





Beispiele aus der Praxis

Formen der Berichterstattung

Damit Sie sich ein besseres Bild über Möglichkeiten der Berichterstattung zu BNE-Maßnahmen machen können, folgt eine kleine Auswahl an Beispielen aus Kommunen. Beachten Sie hierbei, dass eine Berichterstattung zu BNE für Kommunen noch neu ist und die meisten Darstellungen und Übersichten bisher nur punktuell Aspekte von BNE aufgreifen. Lassen Sie sich trotzdem inspirieren! Vielleicht haben Sie ja noch eine Idee, wie Sie die Entwicklung eines BNE-Berichtswesens aktiv mitgestalten können.



STADT FREIBURG BNE-Bildungsbericht

In Freiburg hat man die Perspektive der Stadtgesellschaft in Bezug auf Nachhaltigkeit ins Zentrum des Bildungsberichtes gerückt.¹⁶

So stellt der fünfte Bildungsbericht 2022 dar, wie die Akteurinnen und Akteure der Freiburger Bildungslandschaft im Netzwerk arbeiten und was Jugendliche im Rahmen einer Zukunftswerkstatt über nachhaltiges Handeln denken. Ein weiteres Kapitel enthält die Ergebnisse eines Bürgerrates zu BNE. Schließlich werden die Ergebnisse einer Umfrage unter Freiburger Bürgerinnen und Bürgern über die Bedeutung nachhaltigen Handelns vorgestellt (siehe auch Kap. 7 „Partizipation“).



STADT LEIPZIG Bildungsreport und Befragungen

Die Stadt Leipzig führt seit 2014 BNE als Kapitel in ihren Bildungsreporten auf. Als eine Kennzahl dienen hier die **BNE-Aktivitäten an Schulen**. Außerdem werden die **Angebote und Nutzungszahlen** ausgewählter Einrichtungen dargestellt, etwa des Umweltinformationszentrums, des Schulbiologiezentrums, der Zukunftsakademie Leipzig, des Leipziger Zoos und des Naturkundemuseums.

Weiterhin führt die Stadt Befragungen mit Bezug zur Nachhaltigkeit und zum Lernen durch, zum Beispiel die **Befragung zur Umweltbildung 2012** und die **Befragungen zum Klimawandel 2014, 2018 und 2022** (geplant). Zusätzlich gibt es einen **Fragenkomplex in der jährlichen Bürgerumfrage**.¹⁷



LANDESHAUPTSTADT STUTTGART Berichterstattung zur Agenda 2030

BNE ist auch in Stuttgart im kommunalen Bildungsmanagement angesiedelt. Die BNE-Berichterstattung findet u. a. im Rahmen der Orientierung Stuttgarts an der Agenda 2030 der Vereinten Nationen statt.

Seit 2019 wird regelmäßig die Bestandsaufnahme „Lebenswertes Stuttgart“ (Voluntary Local Review, VLR) erstellt. Diese Publikation bezieht sich auf die UN-Nachhaltigkeitsziele und enthält den Abschnitt **„Indikator Bildungsangebote mit ökologischem Nachhaltigkeitsbezug“**. Er führt die **Anzahl an Bildungsangeboten in Teilbereichen der schulischen BNE** auf und stellt die (steigende) **Zertifikatsquote** von Schulen dar, also den Anteil der Stuttgarter Schulen mit einer entsprechenden Profilbildung.¹⁸





STADT HALLE (SAALE) & ZUBRA-REGION Nachhaltiger Lebenslauf

Inhalte entlang der Bildungsbiografie zu sortieren, verschafft einen guten Überblick. So hat die Stadt Halle (Saale) einige Einrichtungen zu den **Zielgruppen und Lerninhalten ihrer Angebote** befragt. Ergebnis ist eine Übersicht, die erste Schwerpunkte der BNE-Arbeit in der Stadt aufzeigt.¹⁹

In eine ähnliche Richtung geht auch die Zusammenarbeit der Gemeinden Bebra, Rotenburg/Fulda und Alheim (ZuBRA). Sie skizzieren in ihrem Bildungsrahmen einen **nachhaltigen Lebenslauf** mit **Lernzielen entlang von Altersgruppen**.²⁰



LK AICHACH-FRIEDBERG Angebotswegweiser

Der LK Aichach-Friedberg hat einen Angebotswegweiser für das Wittelsbacher Land entwickelt.

Dieser informiert umfassend und auf aktuellem Stand über regionale **BNE-Angebote** und deren Nachhaltigkeitsschwerpunkte. Der Wegweiser berücksichtigt zudem verschiedene Bildungsphasen und Zielgruppen.²¹

Weiterführende Links

- 16 Stadt Freiburg im Breisgau (2022): 5. Freiburger Bildungsbericht, <https://www.freiburg.de/pb/231263.html>.
- 17 Stadt Leipzig: Bildungsberichte 2014 und 2021, <https://www.leipzig.de/jugend-familie-und-soziales/schulen-und-bildung/bildungsmanagement/bildungsmonitoring>; Umweltbildung 2012: http://uiz-foerderverein.de/umweltschauenster/Umweltbildung_in_Leipzig_2012.pdf; Befragungen zum Klimawandel 2014, 2018 und 2022: <https://www.leipzig.de/buergerservice-und-verwaltung/buergerbeteiligung-und-einflussnahme/buergerumfrage/umfrage-zum-klimawandel-in-leipzig>.
- 18 Landeshauptstadt Stuttgart: Lebenswertes Stuttgart – Die globale Agenda 2030 auf lokaler Ebene. Jahre 2019 und 2021 (fortlaufend), www.stuttgart.de/global-und-nachhaltig; www.stuttgart.de/leben/bildung/bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung.
- 19 Präsentation zur BNE-Modellkommune auf Anfrage erhältlich.
- 20 ZuBRA-Region Bebra, Rotenburg/Fulda, Alheim (2015): Ein gemeinsamer Bildungsrahmen für die ZuBRA-Region, https://daten2.verwaltungsportal.de/dateien/seitengenerator/g2ea7d01cd7d6245f19a2da8aa6534b431352/ein_gemeinsamer_bildungsrahmen_fuer_die_zubra-region.pdf.
- 21 Landratsamt Aichach-Friedberg (2021): Bildung für nachhaltige Entwicklung. Ein Wegweiser für das Wittelsbacher Land, <https://lra-aic-fdb.de/service/broschueren>.



Wie starten?

„Wir in Freiburg haben das Rad neu erfunden, da ausreichend Ressourcen da waren; sollte das nicht der Fall sein, könnte man so beginnen: Schaffen Sie eine Übersicht über die Angebote, die es in der Kommune gibt. Das kann schon ein erster ‚kleiner Bericht‘ sein. Gemeinsam mit Beteiligten anderer Ämter können Sie sich diesen anschauen und gemeinsam diskutieren, wie es weitergehen könnte.“

Hartmut Allgaier
Stabsstelle Bildungsmanagement,
Freiburg im Breisgau

„Das ist alles gut und schön – doch wie weiter?“, denken Sie vielleicht gerade. Generell gilt: Lassen Sie sich nicht abschrecken! Auch mit wenigen Ressourcen ist es möglich, einen ersten kommunalen BNE-Stand zu erfassen und für die weiterführende Analyse zu nutzen.

- **Erste Bestandsaufnahme:** Zu Beginn kann es bereits genügen, wenn Sie regelmäßig über Ihre Arbeit informieren und Aspekte zu Einrichtungen und Angeboten mit Bezug zu nachhaltigem Lernen entlang der Bildungsphasen sammeln.
- **Die EINE Kennzahl gibt es (noch) nicht:** Gerade am Anfang muss es nicht die eine komplexe Kennzahl sein, die das Feld beschreibt. Eine solche existiert in der Forschung und Praxis auch noch gar nicht. Überlegen Sie sich deshalb vielmehr, welche Schwerpunkte Ihre Kommune setzen möchte. Lassen Sie sich von Beispielen aus anderen Kommunen inspirieren und werden Sie selbst kreativ!
- **Berichterstattung geht auch simpel:** Am Anfang ist vor allem das Zusammentragen von Lerngelegenheiten der unterschiedlichen Einrichtungen wichtig. Hierfür benötigen Sie in der Regel noch kein umfangreiches statistisches Wissen. Konzentrieren Sie sich darauf, unnötige Komplexität zu vermeiden. Dabei kann es helfen, sich in die Lage der Adressatinnen und Adressaten Ihrer BNE-Berichterstattung zu versetzen und sich zu fragen: „Ist diese konkrete Information für mein Gegenüber relevant und verständlich?“
- **Nutzen, was naheliegt:** Gerade die Einrichtungen in Trägerschaft der Kommune bieten sich für eine erste Bestandsaufnahme an. Hier sind Schulen, Kindertageseinrichtungen, aber auch Volkshochschulen, Museen, Bibliotheken oder Angebote von kommunalen Fachbereichen zu nennen. Oft ist den Beteiligten noch nicht einmal klar, wo eigentlich überall BNE drinsteckt, auch wenn es sich nicht so nennt. Seien Sie offen und begeben Sie sich auf die Suche!
- **Gemeinsam stark:** Lassen Sie sich von Kolleginnen und Kollegen helfen, die Sie bei der Arbeit unterstützen, Ihnen wertvolle Informationen liefern oder entsprechend aufbereiten können. Dazu zählen in der Kommune zum Beispiel Mitarbeiter:innen der Bereiche Planung und Controlling, aber auch das Bildungs- und das Nachhaltigkeitsmanagement. Sie haben ein Bildungsbüro? Wunderbar! Sie haben eine interne Arbeitsgruppe zu Bildung, zu Nachhaltigkeit oder zu BNE? Noch besser! Möglicherweise können Sie dann das Angebot der Fachbereiche sichten und die jeweiligen Kontakte in die Kommune nutzen.
- **Informationen schaffen Anlässe:** Jede neue Information, jedes aussagekräftige Diagramm bietet Anlass, um ins Gespräch zu kommen. Manchmal sind die dabei gemeinsam entwickelten Ideen wichtiger als die konkreten Daten.



Zum Ankreuzen und Ausfüllen

Mithilfe des folgenden Formulars können Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen sich schon erste Gedanken machen und miteinander diskutieren, welche Bereiche von BNE für Ihre Kommune besonders interessant sind.



BNE-Lernfeld

Welcher Bereich interessiert uns?

- ☐ BNE gesamt
- ☐ Globales Lernen
- ☐ Umwelt und Ressourcen
- ☐ Klima und Energie
- ☐ Ernährung und Konsum
- ☐ Soziale Gerechtigkeit
- ☐ Sonstige Themen, und zwar

.....



Bildungsbiografie

Welche Bildungsphasen interessieren uns?

- ☐ Frühkindlich
- ☐ Schule
- ☐ Ausbildung
- ☐ Hochschule
- ☐ Weiterbildung
- ☐ Non-formal / Informell
- ☐ Sonstige Phasen, und zwar

.....



Bildungsinformationen

Welche Informationen können Teil unserer Berichterstattung sein?

- ☐ Allgemeine Infos zu BNE
- ☐ Rahmenbedingungen
- ☐ Angebot und Einrichtungen
- ☐ Netzwerke und Maßnahmen
- ☐ Teilnahme Nutzer:innen

- ☐ Subjektive Einstellungen
- ☐ Prozess der Vermittlung
- ☐ Fachkräfte im Bereich
- ☐ Wirkungen und Erträge
- ☐ Einschätzung der Stakeholder
- ☐ Sonstige Informationen, und zwar

.....

Besondere Schwerpunkte unserer Kommune

.....



Zum Weiterlesen

Qualität und Wirkungen: Viele Kommunen möchten auch die Wirkungen ihrer Arbeit sowie der Angebote untersuchen und darstellen. Mehr dazu können Sie im [Kapitel 5 „Qualität und Wirkung“](#) nachlesen.

Forschung: In verschiedenen Projekten wird derzeit an der Entwicklung von Methoden geforscht, um Kompetenzen im Feld BNE – allgemein, in der Schule und in der beruflichen Bildung – zu messen. Eine Übertragung auf die kommunale Situation steht zwar noch aus, aber die Ansätze können in Zukunft auch für Kommunen interessant sein.



Weitergehende Informationen finden Sie auf dem **bundesweiten BNE-Portal** (BMBF 2022),
<https://www.bne-portal.de/bne/de/bundesweit/indikatorik/indikatorik>

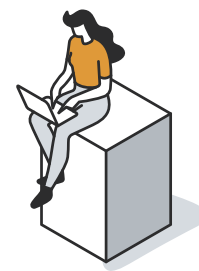
Bildungsberichterstattung: Leitfäden zur allgemeinen Bildungsberichterstattung über BNE hinaus finden Sie beim Konsortium Bildungsmonitoring und bei der Koordinierungsstelle Bildungsmonitoring (KOSMO).

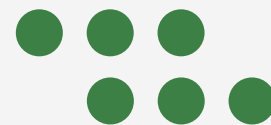


Konsortium Bildungsmonitoring (2020):
Anwendungsleitfaden für den Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings,
<https://www.kommunales-bildungsmonitoring.de/transferinitiative/konsortium-bildungsmonitoring>



Siepkke u. a./Koordinierungsstelle Bildungsmonitoring (KOSMO) (2020):
Entwicklungsfelder des kommunalen Bildungsmonitorings,
<https://www.kommunales-bildungsmonitoring.de/materialien/publikationen>





Qualität und Wirkung

Wie kann die Qualität von kommunalen
BNE-Aktivitäten gesichert werden?

Nora Böhme
Ronald Gebauer



Vorgaben des Nationalen Aktionsplans BNE

Der Nationale Aktionsplan BNE ermutigt die Kommunen dazu, eine Qualitätsoffensive für BNE zu starten. Das kann beispielsweise durch die Entwicklung von Qualitätskriterien oder durch BNE-Auszeichnungsverfahren für Bildungseinrichtungen erfolgen (Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017, Ziele II.5, S. 93). Die Qualitätskriterien sollen den Kommunen als Grundlage dienen, die Qualität der kommunalen BNE-Arbeit zu erfassen und einschätzen zu können (Nationale Plattform BNE 2017, S. 92).

So vielfältig wie die Bildung für nachhaltige Entwicklung selbst sind auch die Qualitätskriterien, die deren Güte bestimmen. Sie berücksichtigen Inhaltliches genauso wie Prozesse und Strukturen, die damit zusammenhängen. So lässt sich prüfen, ob sich die geplante Wirkung von kommunaler BNE-Praxis tatsächlich einstellt.

Die Qualität kommunaler BNE-Aktivitäten hat im Hinblick auf deren Wirkung eine große Bedeutung. In diesem Kapitel wollen wir Ihnen daher zeigen, wie man eine Verbesserung der eigenen BNE-Aktivitäten erreichen und die gewünschten Wirkungen erzielen kann. Dabei geht es nicht um aufwendige Qualitätsmanagementsysteme, sondern um einfache Prozesse und hilfreiche Kriterien.

Unter **Qualitätsarbeit** verstehen wir „(...) alle Tätigkeiten, Führungsaufgaben und Methoden, die zur Planung, Umsetzung, Sicherung, Überprüfung und Verbesserung von Prozessen, Dienstleistungen und Produkten sowie ihrer Leistungsbedingungen gehören“ (Die Bundesregierung 2020, S. 1).

Der Begriff **Wirkung** beschreibt eine Veränderung, die durch eine Maßnahme bedingt ist. Wird eine Maßnahme oder ein Prozess so geplant, dass damit eine bestimmte Wirkung gezielt erreicht werden soll, dann spricht man von Wirkungsorientierung (PHINEO 2021).

Die Verbesserung der Qualität eines Prozesses oder einer Maßnahme sollte immer wirkungsorientiert erfolgen. Das bedeutet, dass die Qualität durch eine gezielte Planung von Wirkungen und eine darauf aufbauende Wirkungsanalyse verbessert werden kann (Bergmüller/Quiring 2019, S. 13). Ganz konkret hilft Wirkungsorientierung dabei, sich klarer darüber zu werden, welcher Handlungsspielraum angesichts der gegebenen Rahmenbedingungen und begrenzten Ressourcen besteht. Auf diese Weise können Prioritäten so gesetzt werden, dass die vorhandenen Ressourcen effektiv verwendet werden und damit sowohl die BNE-Prozesse als auch die BNE-Angebote die gewünschte Wirkung erzielen.

Im Kern geht es somit um eine systematische Reflexion der BNE-Aktivitäten und deren optimale Anpassung an die Möglichkeiten und Ressourcen Ihrer Kommune. Daraus ergeben sich zahlreiche Mehrwerte:

- Die Erarbeitung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses trägt zu einer besseren Akzeptanz und Wahrnehmung von BNE-Maßnahmen bei.
- Der qualitäts- und wirkungsorientierte Auf- und Ausbau der BNE-Struktur erleichtert Arbeitsprozesse.
- Die systematische Verwirklichung Ihrer kommunalen BNE-Ziele wird vereinfacht.

- Durch regelmäßige Reflexion und Anpassung des BNE-Prozesses schaffen Sie Sichtbarkeit, Transparenz und Verbindlichkeit für alle Beteiligten. Auf diese Weise bereiten Sie auch die Grundlage für Zertifizierungs- und Fördermöglichkeiten.
- Teilnehmer:innen der Bildungsangebote profitieren durch Qualitätsverbesserungen.

Dimensionen des Qualitätsbegriffs

Im Qualitätsmanagement wird zwischen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität unterschieden (siehe Abb. 20).

Bei der Betrachtung der **Strukturqualität** nehmen Sie die Rahmenbedingungen in den Blick. Dies sind zum Beispiel zeitliche, personelle, räumliche und finanzielle Ressourcen der BNE-Stellen in Bildungsbüros oder der BNE-Koordinatorinnen und -Koordinatoren sowie der umsetzenden Stellen, also der Bildungsträger. Um die Strukturqualität zu bewerten, könnten Sie beispielsweise Stundenanteile für die BNE-Koordination, (unbefristete/befristete) Personalstellen, Qualifikationen und Erfahrungen der Mitarbeitenden abbilden. Außerdem können Sie sich die Frage stellen, ob es ausreichend politischen Rückhalt gibt.

Prozessqualität bezieht sich hingegen auf Aktivitäten, Verfahren und Vorgänge. Sie könnten im Hinblick auf die BNE-Bildungslandschaft beispielsweise erheben, ob eine Steuerungsgruppe regelmäßig tagt, ob partizipative Prozesse ermöglicht oder alle relevanten Fachbereiche sowie Akteurinnen und Akteure der Stadtgesellschaft einbezogen werden. Bildungsträger können zudem die Qualität der Bildungsvermittlung evaluieren.

Die Struktur- und die Prozessqualität geben zusammen Auskunft über die strategische Verankerung von BNE in einer Kommune. Diese ist wiederum mit entscheidend dafür, ob BNE-Angebote bedarfsgerecht konzipiert und langfristig bereitgestellt werden können.

Ergebnisqualität bezieht sich zum Beispiel auf die Frage, inwiefern die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Bildungsträgern dabei mithilft, die Bildungsziele zu erreichen. Hier geht es um die Wirkungen von Maßnahmen in der BNE-Bildungslandschaft, also um die Frage, ob die BNE-Angebote die gewünschten Gestaltungs- und Handlungskompetenzen bei den Teilnehmenden befördern können.



Kriterien für die Bewertung von BNE-Angeboten



TIPP

Eine Übersicht zu den Lernzielen für alle 17 SDGs finden Sie in der Broschüre „Die Ziele für nachhaltige Entwicklung im Unterricht“ von Engagement Global.



„Das Angebot soll so aufgebaut sein, dass die Lernenden die Möglichkeit zum Erwerb der Kompetenzen haben, an der zukunftsfähigen Gestaltung der Weltgesellschaft aktiv und verantwortungsvoll mitzuwirken und im eigenen Lebensumfeld einen Beitrag zu einer gerechten und umweltverträglichen Weltentwicklung leisten zu können.“

de Haan 2002, S. 14f.

BNE-Angebote sollten nach Möglichkeit nicht nur inhaltlichen, sondern auch pädagogisch-didaktischen Kriterien genügen. Wir empfehlen Ihnen, bei der Bewertung der Angebote folgende Fragen zu berücksichtigen (de Haan 2008; Künzli/Bertschy 2008) und sich von den BNE-Qualitätskriterien, die der Landkreis Kitzingen zusammengestellt hat, inspirieren zu lassen (siehe [Beispiel aus der Praxis, S. 86](#)).

1. Decken die BNE-Angebote die thematische Bandbreite der Nachhaltigkeitsziele ab?

BNE-Angebote sollten soziale, ökologische und ökonomische Dimensionen bzw. die Themenfelder der UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs) abdecken. Außerdem sollten sie idealerweise globale Bezüge herstellen und Auswirkungen unseres Handelns auf künftige Generationen in den Blick nehmen.

2. Erreichen die BNE-Angebote unterschiedliche Ziel- und Altersgruppen?

Die Ziele des Agenda-2030-Prozesses können nur gesamtgesellschaftlich umgesetzt werden. Aus diesem Grund muss BNE idealerweise auch die gesamte Gesellschaft erreichen und sollte keine Gruppe ausschließen. Im Hinblick auf dieses Kriterium können Sie erfassen, ob genügend BNE-Angebote für unterschiedliche Zielgruppen vorhanden sind: Gibt es neben Angeboten für Kinder und Jugendliche auch Weiterbildungsangebote für möglichst alle anderen Menschen in Ihrer Kommune? So sollten zum Beispiel Fachkräfte, Personen in Entscheidungspositionen und Mitarbeiter:innen der Kommunalverwaltung als BNE-Zielgruppe unbedingt mitgedacht werden, da sie maßgeblich an der Ausgestaltung von Nachhaltigkeitsprozessen beteiligt sind.

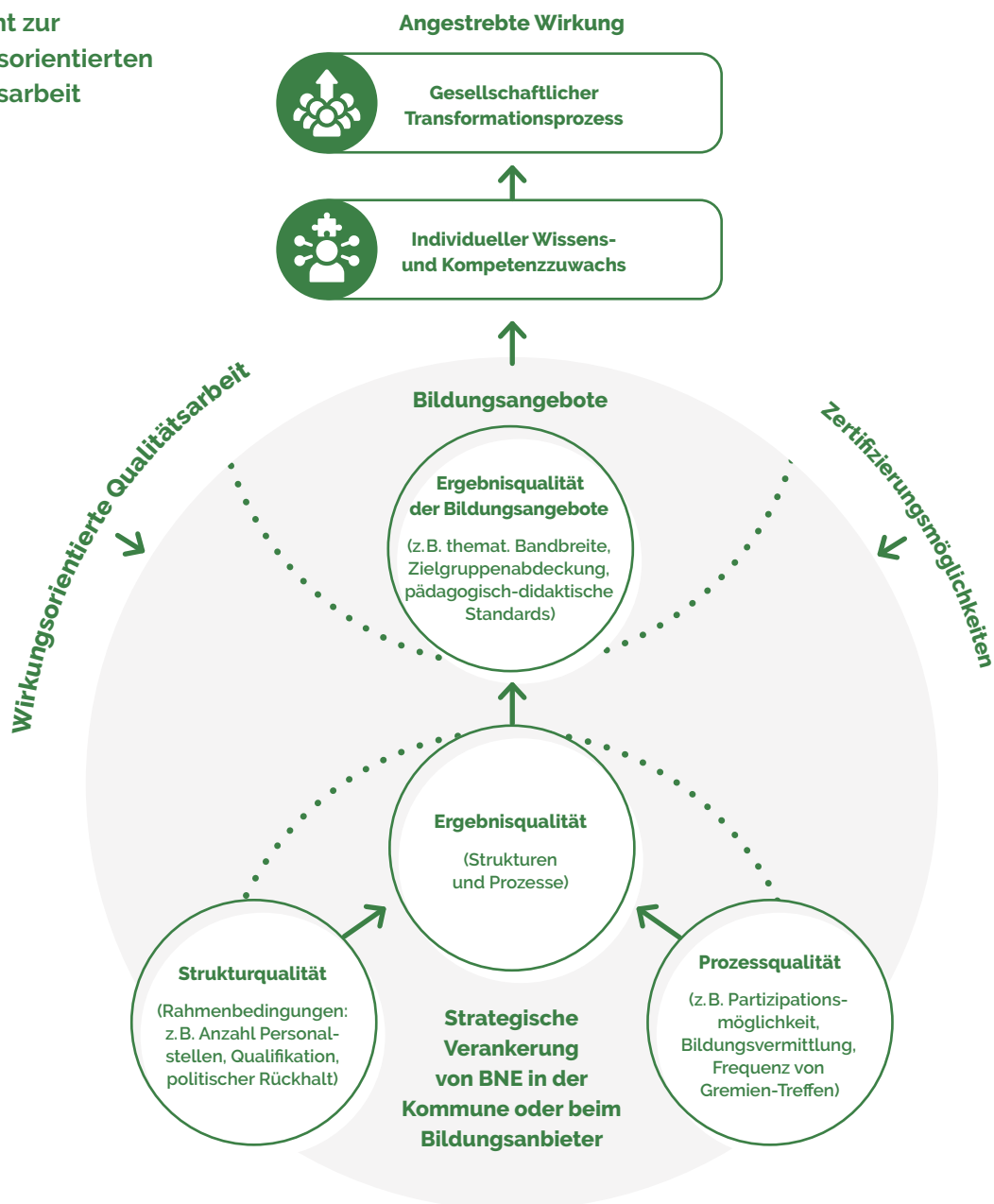
3. Werden die pädagogisch-didaktischen Ansprüche umgesetzt?

Alle Lernenden sollten die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen erwerben, um eine nachhaltige Entwicklung fördern zu können. BNE-Angebote sollen daher den Teilnehmenden nicht nur das Wissen, sondern auch die Fähigkeiten, Werte und Gestaltungskompetenzen vermitteln, die für eine Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft erforderlich sind. BNE ist damit immer auch ein pädagogisch-didaktisches Konzept, dessen Grundsätze Sie ebenfalls zur Bewertung der Bildungsangebote heranziehen können. Außerdem sollen sich die Angebote am Beutelsbacher Konsens („Überwältigungsverbot“) orientieren (Bundeszentrale für politische Bildung 2011). Dies bedeutet, dass Lernende in die Lage versetzt werden sollen, sich eine eigene Meinung zu bilden.

Die folgenden Fragen können bei der Prüfung eines BNE-Angebots hilfreich sein:

- Ermöglicht das Angebot ein Verständnis von globalen Zusammenhängen und der Vernetzung von Themen?
- Werden die Lernenden angeregt, nachhaltige Zukunftsvisionen zu entwickeln?
- Erfolgt ein Kompetenzerwerb im Sinne einer Handlungs- und Reflexionsorientierung?
- Können die Teilnehmenden die Lerninhalte mitgestalten?
- Werden die Lernenden in die Lage versetzt, sich eine eigene Meinung bilden zu können?

Übersicht zur wirkungsorientierten Qualitätsarbeit





Beispiel aus der Praxis

BNE-Qualitätskriterien im Landkreis Kitzingen

Der Landkreis Kitzingen hat seit 2017 ein Konzept zur Bildung für nachhaltige Entwicklung. Dieses bezieht sich für die (Weiter-)Entwicklung von Bildungsangeboten auf die BNE-Qualitätskriterien der Deutschen UNESCO-Kommission (DUK 2012; Landkreis Kitzingen 2017). Unter anderem darauf aufbauend hat sich der Landkreis die folgenden Kriterien für die Beurteilung von BNE-Angeboten erarbeitet (BNE-Koordinierungsstelle Kitzingen o. J.):

- **Zukunftsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein:** Die Angebote beinhalten eine intensive Auseinandersetzung mit Fragen der Zukunftsfähigkeit. Handlungsoptionen werden aufgezeigt und kritisch hinterfragt. Dadurch wird verantwortungsbewusstes Handeln erreicht.
- **Zieldimensionen:** Ökonomische, ökologische und soziale Zieldimensionen werden angesprochen. Lokale und globale Zusammenhänge werden aufgezeigt und gemeinsam erarbeitet. Die Angebote sind in der Regel themenübergreifend und vernetzend.
- **Nachhaltigkeitsziele:** Die Angebote haben Bezug zu mindestens einem der 17 Nachhaltigkeitsziele.
- **Perspektivenwechsel:** Die Angebote fördern durch die aktive Teilnahme der Beteiligten ein konstruktives Miteinander und die selbstständige Meinungsbildung. Sie ermöglichen somit die Entwicklung vielfältiger Sichtweisen, wodurch Stereotype aufgebrochen werden.
- **Zielgruppenorientierung:** Die Angebote sind zielgruppengerecht ausgestaltet und beziehen die jeweilige Zielgruppe aktiv mit ein. Angestrebt wird ein ganzheitliches Einbeziehen in Planung, Durchführung und Evaluation.
- **Komplexität und Aktualität:** Die Angebote nehmen aktuelle globale Herausforderungen in den Blick und versuchen, ihrer Komplexität gerecht zu werden.
- **Gestaltungskompetenz:** Ziel der Angebote ist es, die Gestaltungskompetenz bei den Teilnehmenden zu fördern.

Der Landkreis plant eine BNE-Station, die Qualifizierungsmaßnahmen für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren im Bildungssektor und in der Wirtschaft durchführen soll. Auch die Angebote dieser Institution werden sich in Form und Inhalt an den hier genannten BNE-Kriterien orientieren.



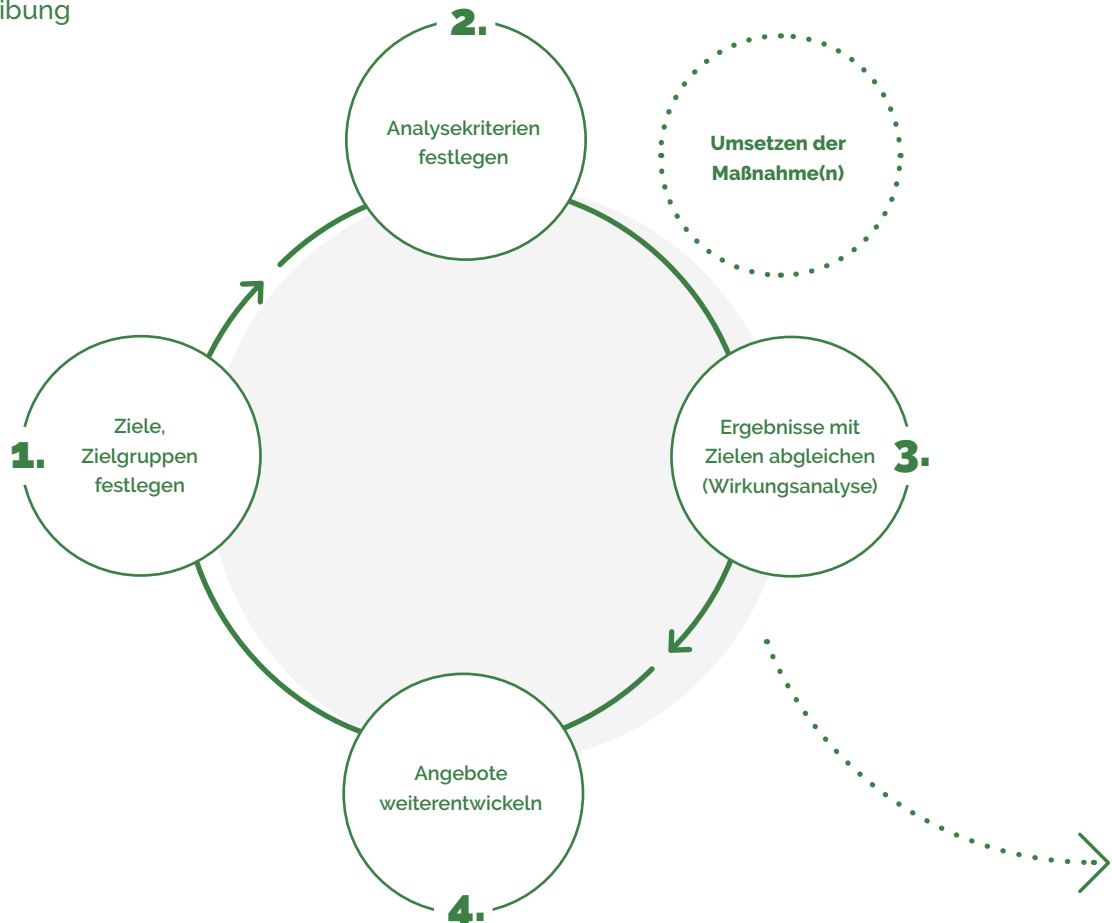
Wirkungsorientierung in der Praxis

Wirkungen ergeben sich als Folge von Maßnahmen. Aber wie lässt sich die Wirkung von BNE-Angeboten sichtbar machen und erfassen?

BNE hat den ambitionierten Anspruch, dass alle Menschen Gestaltungskompetenzen bezogen auf nachhaltige Entwicklung erwerben. Um die Zusammenhänge zwischen Maßnahme und Wirkung abbilden zu können, wären aufwendige Erhebungsverfahren notwendig. Eine solche kausale Interpretation ist schon auf individueller Ebene schwierig und auf gesellschaftlicher Ebene kaum möglich. Daher sollten Sie sich bei der Qualitätsarbeit und Wirkungsorientierung auf die Bereiche fokussieren, die erfassbar sind und auf die Sie Einfluss haben. Dies sind in der Kommune vor allem die Strukturen und Prozesse in Bezug auf BNE sowie die Aspekte zu inhaltlichen, pädagogisch-didaktischen Kriterien und die Zielgruppenorientierung der Angebote.

Einen einfachen Prozess, wie Sie Wirkungsorientierung in Ihrer Kommune umsetzen können, wollen wir Ihnen im Folgenden vorstellen (siehe Abb. 21).

BNE-Angebote weiterentwickeln Prozessbeschreibung



1. Schritt: Ziele und Zielgruppen festlegen

Stellen Sie sich zunächst die Frage, was Sie verändern möchten. Formulieren Sie dann Ihr Ziel möglichst genau. Es kann strukturelle Maßnahmen („Die BNE-Koordination soll mehr Arbeitsstunden bekommen“) oder Ihr BNE-Angebot betreffen („Das BNE-Angebot in der Kommune soll noch mehr Menschen oder neue Zielgruppen erreichen“). Geht es beispielsweise um ein Angebot, dann definieren Sie die Zielgruppen und fragen Sie sich, was zu tun ist, um die gewünschte Wirkung zu erreichen.

Wenn solche Wirkungsziele partizipativ erarbeitet werden, sorgt dies bei allen Beteiligten für ein gemeinsames Verständnis und erhöht zudem die Identifikation mit den Zielen.

Überlegen Sie, welche Möglichkeiten (zum Beispiel BNE-Angebote und Ressourcen) zur Verfügung stehen und welche Leistungen Sie anbieten können (siehe [Kap. 1 „Strategie und Ziele“](#)). Dafür können Sie die Arbeit der BNE-Akteurinnen und -Akteure in Ihrer Kommune insgesamt oder nur Teilaspekte in den Blick nehmen. Auch sollten Sie Kooperationsmöglichkeiten in Betracht ziehen. Eine genaue Prüfung des BNE-Angebots verschafft Ihnen einen Überblick und wird auch eventuelle Angebotslücken identifizieren.

2. Schritt: Analysekriterien für die Datensammlung festlegen

Wir empfehlen Ihnen, sich von vornherein darüber Gedanken zu machen, welche Informationen und Daten zu welchen qualitäts- bzw. wirkungsrelevanten Aspekten für eine spätere Wirkungsanalyse gesammelt werden können (zum Beispiel Informationen zu geplanten oder bereits stattfindenden BNE-Maßnahmen und BNE-Angeboten). Prüfen Sie, welche Daten leicht zu beschaffen sind (beispielsweise Prozessdaten der Verwaltung), und versuchen Sie, Rückmeldungen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern der BNE-Angebote zu bekommen.

3. Schritt: Ergebnisse mit Zielen abgleichen (Wirkungsanalyse)

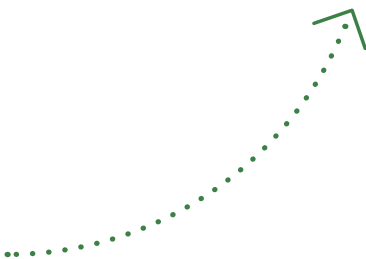
In der Wirkungsanalyse geht es darum, Erkenntnisse zu gewinnen, die Ihnen dabei helfen, Ihre Arbeit noch besser in Richtung Ihrer Ziele steuern zu können. Dafür können Sie sich nach der Umsetzung der Maßnahmen fragen: Was war in Bezug auf Maßnahmen und Wirkungen geplant und was wurde erreicht? Wodurch und warum? Und eventuell: Warum nicht?

Hierzu können Sie oder andere Beteiligte Daten auswerten, Erkenntnisse ableiten und Empfehlungen entwickeln (siehe [Kap. 4 „Wissensbasierung und Berichterstattung“](#)).



TIPP

Das „Kursbuch Wirkung“ führt Sie Schritt für Schritt durch den Wirkungskreislauf: <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>.



4. Schritt: Angebote weiterentwickeln

Besprechen Sie die Erkenntnisse und Empfehlungen der Wirkungsanalyse im zuständigen BNE-Gremium, zum Beispiel in der Steuerungsgruppe, der BNE-AG oder beim Runden Tisch. Erarbeiten Sie gemeinsam Handlungsschritte, wie die BNE-Angebote weiterentwickelt und Aktivitäten und Zielvorgaben angepasst werden können, wenn es um die gewünschte Wirkung geht.

Die Weiterentwicklung von BNE-Maßnahmen und BNE-Angeboten ist ein dynamischer, zyklischer Prozess, der nie abgeschlossen ist. In folgenden Prozessdurchläufen lassen sich die Aktivitäten und Ergebnisse erneut überprüfen und anpassen. Im Lauf der Zeit können hier Erfahrungen einfließen, welche Instrumente und Verfahrensweisen bei der Analyse besonders gut funktioniert haben. Auch diese können für den nächsten Prozessdurchlauf verbessert und angepasst werden.

Eine gute Arbeitshilfe bietet Ihnen das kostenfreie „Kursbuch Wirkung“, das die einzelnen Schritte des Wirkungskreislaufs ausführlich erläutert (Kurz/Kubek 2021).

Qualitätsprüfung und Zertifizierung

Eine unabhängige Qualitätsprüfung oder eine Zertifizierung kann sinnvoll sein, um qualitative Standards der Bildungsangebote zu gewährleisten. Sie schaffen Vertrauen in das Angebot und können eine Basis für die Vergabe von Auszeichnungen und Förderungen für Bildungseinrichtungen sein. BNE-Qualitätszertifikate werden unter anderem von BNE-Zertifizierungsstellen vergeben.

Eine Zertifizierung setzt die Verständigung auf ein gemeinsames Qualitätsverständnis für BNE voraus. Sie müssen allerdings keine eigenen Qualitätskriterien dafür entwickeln, wenn diese durch die Zertifizierungsstellen bereits vorgegeben sind. Wie die Stadt Norderstedt (siehe [Beispiel aus der Praxis, S. 92](#)) können Sie darauf hinwirken, dass sich Ihre kommunalen Bildungsträger um eine BNE-Zertifizierung bemühen.

Abbildung 22 bietet einen Überblick über BNE-Zertifizierungsmöglichkeiten verschiedener Bundesländer.

Qualitätssiegel, BNE-Zertifizierungen und -Qualifizierungen

● Niedersachsen

Portal Bildung für Nachhaltige Entwicklung –
Beratungs- & Qualifizierungsangebote

[https://bildungsportal-niedersachsen.de/
bne/beratung-qualifizierung](https://bildungsportal-niedersachsen.de/bne/beratung-qualifizierung)

● Nordrhein-Westfalen

BNE-Zertifizierung NRW und Qualitätskriterien

<https://www.bne.nrw/agentur/zertifizierung>

● Hessen

Zertifikat „Lernen und Handeln für unsere
Zukunft – Zertifizierter Bildungsträger für
nachhaltige Entwicklung“

[https://umwelt.hessen.de/bildungsangebote/
bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung](https://umwelt.hessen.de/bildungsangebote/bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung)

● Rheinland-Pfalz

● Saarland

Qualitätsentwicklung und Zertifizierung in der
außerschulischen Bildung in Rheinland-Pfalz
und im Saarland

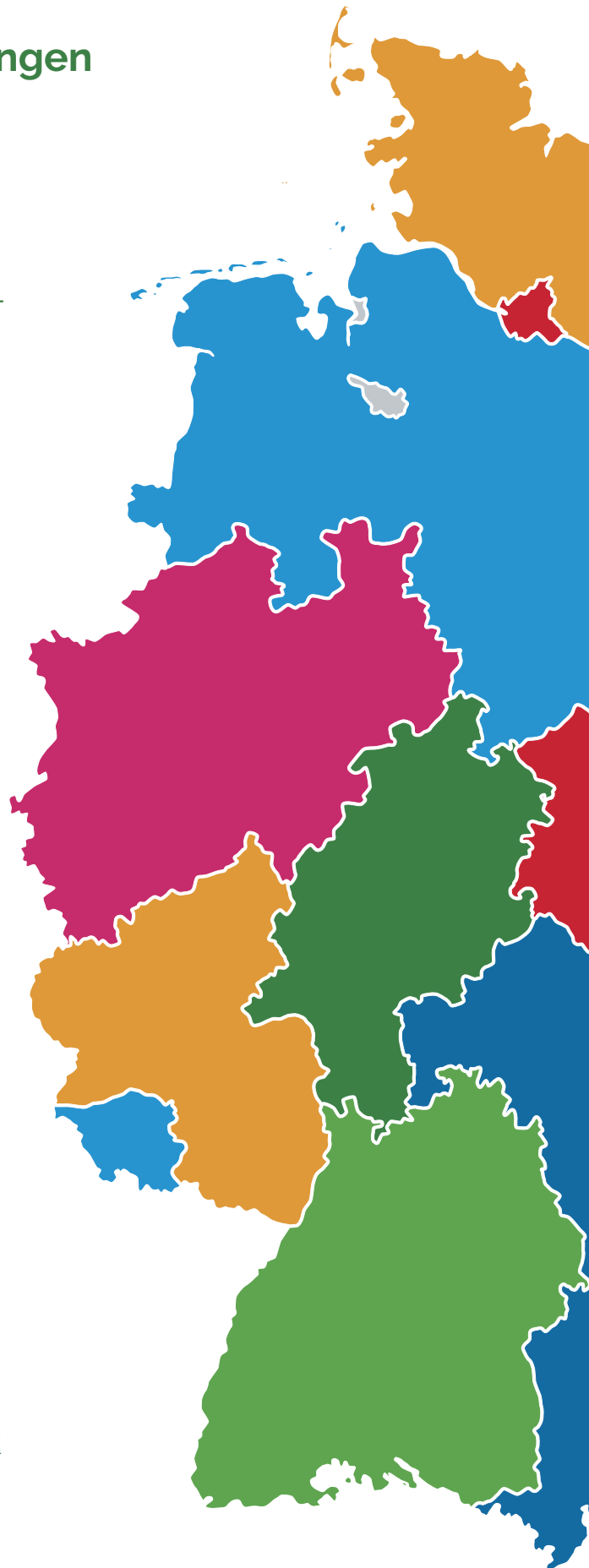
<https://bne-zertifiziert.de/>

● Baden-Württemberg

Qualitätskriterien im Rahmen des
Förderprogramms BNE und der
Angebotsplattform BNE-Kompass

[https://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/
nachhaltigkeit/foerderungen](https://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/nachhaltigkeit/foerderungen)

www.bne-kompass.de





● **Hamburg**

● **Mecklenburg-Vorpommern**

● **Schleswig-Holstein**

● **Sachsen-Anhalt**

NUN: norddeutsch und nachhaltig - Verfahren zur Qualitätsentwicklung und Zertifizierung für Akteure der non-formalen Bildung

www.nun-zertifizierung.de

● **Brandenburg**

Website der Servicestelle BNE zu Qualifizierungen und Zertifizierungen

<https://www.bne-in-brandenburg.de/zertifizierung/verfahren>

● **Sachsen**

BNE Qualitätsstandards

<https://www.bne.sachsen.de/qualitaetsentwicklung-3980.html>

● **Thüringen**

Thüringer Qualitätssiegel BNE für Bildungsanbieter der non-formalen außerschulischen Bildung

<https://nhz-th.de/qualitaetssiegel.html>

● **Bayern**

Qualitätssiegel „Umweltbildung Bayern“ für außerschulische Bildungsarbeit

<https://www.umweltbildung.bayern.de/akteure/qualitaetssiegel/index.htm>



Beispiel aus der Praxis

Norderstedt – Zertifizierung von BNE-Angeboten

Die Stadt Norderstedt legt großen Wert auf qualitativ hochwertige BNE-Angebote für alle Bildungsphasen. Die Kommune motiviert und unterstützt daher die kommunalen Bildungsträger, sich als BNE-Bildungsstätten zertifizieren zu lassen. Auch Anbieter aus dem Bereich der non-formalen Bildung und des informellen Lernens beteiligen sich an der Qualitätsoffensive. In Norderstedt sind unter anderem die folgenden Zertifizierungen und Qualitätsaktivitäten zu finden:

Einrichtungen der frühkindlichen Bildung:

Zertifizierung „FaireKITA“, eine Auszeichnung des Vereins Eine Welt im Blick, und die Auszeichnung „KITA21“ der S.O.F. Save Our Future – Umweltschule, Teilnahme am bundesweiten Förderprogramm „Haus der kleinen Forscher“.

Schulische Bildung: UNESCO-Projekt-, Zukunfts-, Europa- und Fairtrade-Schulen sowie Schulen, die sich am Programm „Schule ohne Rassismus – Schule mit Courage“ beteiligen.



Stadtpark: „nun-Zertifizierung“ (<https://www.nun-zertifizierung.de/>), eine Zertifizierung zum Beispiel von Einrichtungen oder Netzwerken, die sich als non-formale Bildungsträger für eine nachhaltige Entwicklung einsetzen.

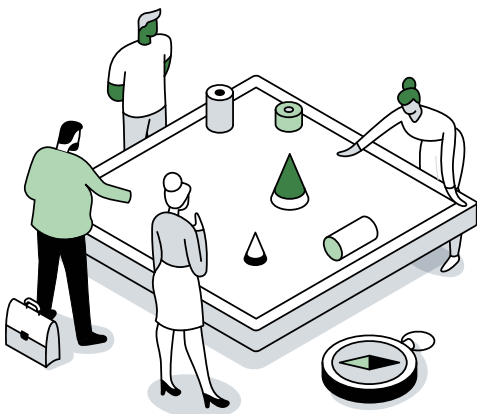
Stadtmuseum und Weltladen: Zertifizierung als Bildungspartner für nachhaltige Entwicklung bzw. als außerschulischer BNE-Lernort.

Stadtbücherei: Initiative „Zukunftsbibliotheken-sh“, ein Zusammenschluss von Bibliotheken, die Qualitätsentwicklung durch Fortbildungen, Austausch und Beratung zu den globalen Nachhaltigkeitszielen voranbringen.



Wie starten?

- ▶ Gründen Sie eine Arbeitsgruppe, die sich mit dem Thema Qualität und Wirkungsorientierung befasst, und beginnen Sie „einfach“!
- ▶ Überlegen Sie, welche Maßnahme oder welches Angebot für eine Pilotierung geeignet ist.
- ▶ Beziehen Sie Vertreter:innen möglichst aller beteiligten Organisationseinheiten der Verwaltung, aber auch die eingebundenen verwaltungsexternen Akteurinnen und Akteure (zum Beispiel Bildungsträger) ein.
- ▶ Wenn Sie BNE-Ziele erarbeiten, sollten Sie bereits zu Beginn auch Qualitäts- und Wirkungsziele formulieren. Überlegen Sie, welche Informationen und Daten Sie zur Kontrolle und Reflexion von Qualität und Wirkung nutzen können und welche gegebenenfalls zusätzlich erhoben werden sollten. Beziehen Sie sich dabei auf Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Wenn Sie sich mit der Qualität von BNE-Angeboten befassen wollen, können die folgenden Leitfragen hilfreich sein:
 - Welche Zielgruppen werden angesprochen?
 - Sind die pädagogisch-didaktischen Anforderungen an ein BNE-Bildungsangebot berücksichtigt?
 - Vernetztes Lernen
 - Entwicklung von Zukunftsvisionen
 - Kompetenzerwerb, Handlungs- und Reflexionsorientierung
 - Partizipation
 - Sind die inhaltlichen Dimensionen der 17 Nachhaltigkeitsziele abgedeckt?
 - Soziale, ökologische und ökonomische Dimension
 - Globale Bezüge und solche zu künftigen Generationen
- ▶ Werten Sie die Ergebnisse gemeinsam aus, diskutieren Sie diese mit den anderen Beteiligten und machen Sie Ihre Schlussfolgerungen transparent.





Sichtbarkeit und Kommunikation

Wie kann kommunale BNE-Arbeit durch Kommunikation sichtbar werden?

Maria Albrecht
Tibor Manal
Henrik Althöhn

Für eine effektive Kommunikation lohnt es, sich mit den Zielgruppen und deren Informationsbedürfnis zu befassen. Nur dann können Botschaften und Nachrichten über die passenden Kanäle an die Menschen übermittelt werden, die man erreichen möchte.



Vorgaben des Nationalen Aktionsplans BNE

Der Nationale Aktionsplan BNE legt fest: „Die Kommunen betreiben kontinuierlich in ihren Gremien, Vereinigungen und Netzwerken Öffentlichkeitsarbeit für BNE“ (Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017, S. 91).

Um BNE in der Bildungslandschaft zu verankern, müssen Angebote und Strukturen sichtbar sein. Eine kontinuierliche und adressatenorientierte Kommunikation macht BNE und die damit verbundenen Aktivitäten für eine breite Öffentlichkeit bekannter, transparent und erlebbar. Daher ist es sehr wichtig, dass Sie die Kommunikation zum Thema BNE zu einem festen Bestandteil Ihrer Aufgaben machen.

Öffentlich sichtbare BNE-Angebote und -Strukturen ermöglichen es den Bürgerinnen und Bürgern, am öffentlichen Diskurs um BNE teilzunehmen und so an deren Weiterentwicklung in der Kommune mitzuwirken (siehe [Kap. 7 „Partizipation“](#)).

BNE sollte aber nicht nur in der allgemeinen kommunalen Öffentlichkeit bekannt werden, sondern auch innerhalb von Organisationen, wie zum Beispiel der Verwaltung (siehe [Kap. 2 „Steuerung und Koordination“](#)), oder auch über kommunale Grenzen hinaus.

Bei der Planung von Öffentlichkeitsarbeit stellen sich die folgenden zentralen Fragen:

- Welche Prinzipien gilt es zu beachten?
- Welche Zielsetzungen verfolgt die Kommunikation zu BNE?
- Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden?
- Welche Inhalte sollen transportiert werden?
- Welche Wege führen zu mehr Sichtbarkeit für BNE?

Zu diesen Aspekten wollen wir Ihnen im vorliegenden Kapitel Hinweise und Hilfestellungen für Ihre Arbeit vor Ort anbieten.

Prinzipien und Ziele der Öffentlichkeitsarbeit

Der BNE-Begriff ist komplex und berührt eine Vielzahl von Themengebieten. Ein einheitliches Verständnis davon, was BNE ist, kann bei den unterschiedlichen Zielgruppen nicht automatisch vorausgesetzt werden. Deshalb ist es notwendig, den Begriff immer wieder zu erklären, damit die Zielgruppen wissen, worum es Ihnen genau geht.

Orientieren Sie sich bei der Planung von Kommunikationsmaßnahmen an grundlegenden Prinzipien, wie sie beispielsweise für die Öffentlichkeitsarbeit zur Agenda 2030 oder für das kommunale Bildungsmanagement empfohlen werden (Deutsche Kinder- und Jugendstiftung 2021, S. 6f.; Umweltbundesamt 2021, S. 12 f.):

- Planung der Öffentlichkeitsarbeit durch die Analyse der Ausgangslage, Formulierung von Zielen, Entwicklung einer Strategie, um die Ziele zu erreichen, Abgleich mit den vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen sowie Entwicklung von Maßnahmen zur Erfolgskontrolle
- Aktivierende Ansprache, zum Beispiel durch Bezüge zum Alltag oder durch visuelle und emotionale Kommunikation
- Klare Vermittlung des Nutzens von BNE für die unterschiedlichen Zielgruppen
- Zielgruppenspezifische Ansprache, etwa indem unterschiedliche Vorerfahrungen mit BNE und Wissensbestände (oder auch Vorurteile) zu BNE berücksichtigt werden
- An bestehende Strukturen der Öffentlichkeitsarbeit anknüpfen und diese bei Bedarf durch neue Formate ergänzen
- Multiplikatorinnen und Multiplikatoren einbinden, welche die BNE-Idee in die Gesellschaft hineinragen können, beispielsweise pädagogisches Personal
- Partizipation der Zielgruppen von BNE ermöglichen, zum Beispiel indem Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit gemeinsam (weiter)entwickelt werden

Ziele der Öffentlichkeitsarbeit zu BNE-Aktivitäten

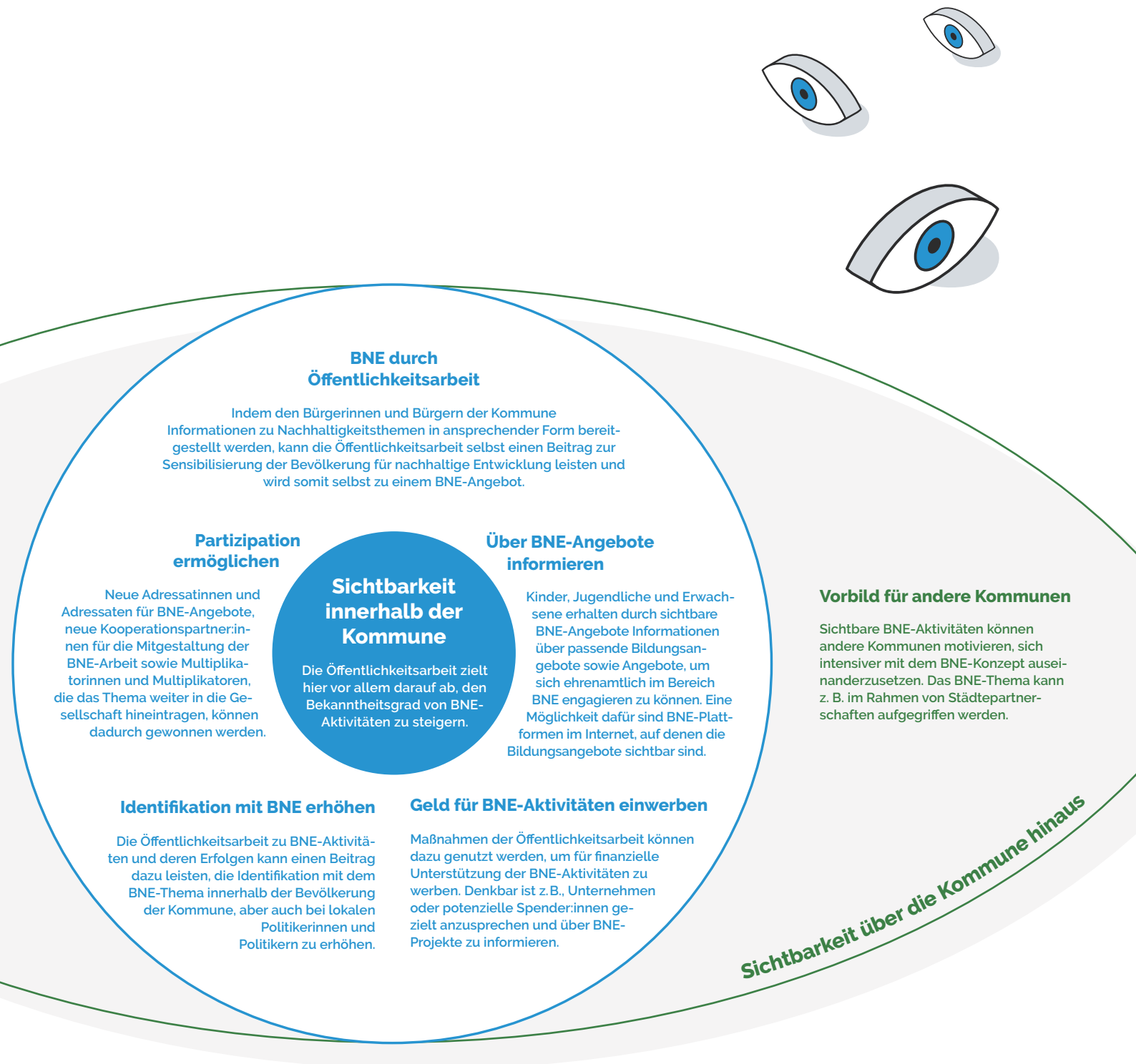
Abb. 23 | Eigene Darstellung

Sichtbarkeit über die Kommune hinaus

BNE als Standortfaktor

Sichtbare BNE-Aktivitäten können als Werbung für die Kommune dienen und dadurch helfen, potenzielle neue Einwohner:innen zu gewinnen und Unternehmen anzulocken, damit diese sich in der Kommune ansiedeln.

Im nächsten Schritt ist es wichtig, sich die genaue Zielsetzung der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation zu BNE-Aktivitäten zu vergegenwärtigen. Einfach ist das nicht. Denn je nach Zielsetzung variiert die Adressatengruppe und damit verbunden auch die Sprache und das Format. Es können sowohl Personen und Organisationen innerhalb als auch außerhalb der Kommune angesprochen werden (siehe Abb. 23).



Zielgruppen der Öffentlichkeitsarbeit

Sobald Sie geklärt haben, welche Ziele die Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit verfolgen sollen, können Sie sich überlegen, mit welcher Botschaft Sie eine bestimmte Zielgruppe ansprechen wollen. Die Zielgruppen sind heterogen, und der Anspruch, „alle“ zu erreichen, ist verständlich – aber nicht sehr realistisch. Die Wahl eines falschen Formats oder Kanals verwässert unter Umständen die Wirksamkeit einer Botschaft.

Als hilfreich für die grundlegende Auseinandersetzung mit der Zielgruppe, ihren Bedürfnissen und den geeigneten Kommunikationskanälen hat sich die **Persona-Methode** erwiesen. Die Kommunizierenden versetzen sich in die Lage ihrer Zielgruppe und entwickeln sogenannte Personas, um gezielter auf deren Bedürfnisse eingehen zu können und deren Fragen zu bestimmten Themen vorwegzunehmen oder zu beantworten.

Effizientere Kommunikation durch Kooperation

Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Personen und Organisationen hilft Ihnen dabei, die Kommunikation effizienter zu gestalten und Zielgruppen einfacher zu erreichen (siehe [Kap. 2 „Steuerung und Koordination“](#) und [Kap. 3 „Netzwerke und Kooperation“](#)).

Zum einen kann beispielsweise das Bildungsmanagement oder eine andere koordinierende Stelle Kooperationen mit Partnerinnen und Partnern aus dem kommunalen BNE-Netzwerk eingehen, um gemeinsame Aktivitäten gegenüber der kommunalen Öffentlichkeit zu kommunizieren. Nutzen Sie auch die Bekanntheit von Personen, die Impulsgeber:innen im BNE-Prozess sind, und machen Sie mit deren Hilfe BNE in Ihrer Kommune zum Thema.

Zum anderen kann es sinnvoll sein, mit Personen und/oder Organisationen zusammenzuarbeiten, die zwar keinen direkten BNE-Bezug haben, jedoch über Expertise im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit verfügen: Denken Sie an die Presseabteilung der Kommunalverwaltung sowie lokale und überregionale Medien, die über einen hohen Bekanntheitsgrad innerhalb der Kommune verfügen. Nutzen Sie auch digitale Medien oder besondere Zugänge, die für Ihre Zielgruppe passend sind. Ein öffentliches Bekenntnis von kommunalen Spitzenpolitikerinnen und -politikern, zum Beispiel der Oberbürgermeisterin oder des Oberbürgermeisters, zur Bildung für nachhaltige Entwicklung schafft Aufmerksamkeit für BNE und verleiht dem Thema Gewicht.





Aufgabe

Die Persona-Methode

Entwerfen Sie eine möglichst anschauliche „BNE-Persona“.

Neben Vorname, Nachname, Alter, Familienstand, Wohnort, Hobbys und Beruf sind Fragestellungen interessant, die für BNE relevant sind:

- Welche Einstellungen und Vorkenntnisse hat die Persona zu BNE? Welche Bedürfnisse und Ängste hat die Persona im Hinblick auf Nachhaltigkeit bzw. BNE?
- Engagiert sich die Persona innerhalb der Kommune? Wenn ja, in welcher Organisation oder in welchem Gremium und in welcher Funktion?

Um das Spektrum einer Zielgruppe abzubilden, sind meist mehrere Personas erforderlich, die sich in ihren Eigenschaften unterscheiden.

Bei der Persona-Methode geht es nicht um die Reproduktion von Stereotypen. Vielmehr will man herausfinden, welche realistischen Wünsche und Bedürfnisse bestehen. Stellen Sie sich in Bezug auf Ihre Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit dafür konkret folgende Fragen:

- Wie spreche ich diese Personas am besten an?
- Was ist erforderlich, damit sie sich wohlfühlen und an der BNE-Veranstaltung teilnehmen möchten?

Starten Sie zur Übung mit der Beschreibung einer Person aus Ihrem Umfeld.

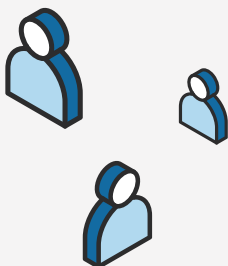
So könnten Personas aussehen

Peter Konradi, Leiter eines mittelgroßen Handwerksbetriebs, ist 62 Jahre alt, verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder. Er wohnt in der Weststadt, engagiert sich ehrenamtlich bei der Feuerwehr und ist politisch aktiv im Gemeinderat für die Freien Wähler. Er wünscht sich eine friedliche Welt für seine Kinder, interessiert sich teilweise für nachhaltige Entwicklung, hat aber noch keine Kenntnisse zu BNE.

Beate Toklu, Lehrerin für Mathematik an einer Realschule und Gründerin eines Start-ups für Mathematikwettbewerbe, ist 55 Jahre alt, verheiratet und hat vier Kinder (27, 23, 15 und 13 Jahre), von denen die älteren beiden in einer anderen Stadt studieren. Sie wohnt in einem Vorort und engagiert sich in der deutsch-französischen Städtepartnerschaft. Über diesen Austausch ist sie auf die Nachhaltigkeitsziele aufmerksam geworden. Sie wünscht sich eine Welt, in der alle Menschen ihre Stärken erkennen und einbringen können.

Luise Steiner, Schülerin in der Oberstufe, ist 18 Jahre alt, unverheiratet und engagiert sich bei Fridays for Future. Sie wohnt bei ihren Eltern in der Neustadt. Nach dem Schulabschluss möchte sie Fotografie studieren und wird daher wegziehen. Sie kennt die Nachhaltigkeitsziele und teilt diese Werte. Sie wünscht sich eine Welt, in der das Miteinander und nicht Profit die oberste Maxime ist.

An wen denken Sie für die nächste BNE-Maßnahme?



Inhalte und Themen der Öffentlichkeitsarbeit

Haben Sie die Zielsetzung und die Zielgruppen der Kommunikation festgelegt, gilt es in einem weiteren Schritt zu klären, welche Themen Sie transportieren wollen. Die folgende Liste gibt Ihnen einen Eindruck, welche Inhalte Sie in Bezug auf BNE öffentlichkeitswirksam darstellen können. Die Nachhaltigkeitsziele (SDGs) haben sich als guter Referenzpunkt für die Vermittlung von BNE erwiesen. Natürlich gibt es aber noch andere Themenkomplexe und Ideen, wie Sie BNE in die Öffentlichkeit tragen können.



Mögliche Themen der BNE-Öffentlichkeitsarbeit

- Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der BNE-Arbeit (siehe [Kap. 7 „Partizipation“](#))
- BNE-Erfolge – lokal und global
- BNE-Akteurinnen und -Akteure
- Nachhaltigkeitsthemen
- Daten zu BNE (siehe [Kap. 4 „Wissensbasierung und Berichterstattung“](#))
- Öffentliche Bekenntnisse bekannter Persönlichkeiten oder Entscheidungsträger:innen zu BNE
- BNE-Leitbild und BNE-Strategie (siehe [Kap. 1 „Strategie und Ziele“](#))
- BNE-Verständnis
- Finanzierungsmöglichkeiten und Wettbewerbe für lokale BNE-Projekte
- Rückschau zu BNE-Veranstaltungen
- Hinweise auf künftige BNE-Veranstaltungen
- BNE-Angebotsspektrum in der Kommune
- SDGs

Maßnahmen der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit



TIPP

Das Bremer Informationszentrum für Menschenrechte und Entwicklung hat den Leitfaden „Nachhaltig fairanstalten“ erstellt, der online abrufbar ist: www.bizme.de/wp-content/uploads/2020/12/biz-Leitfaden_fairanstalten.pdf

Als Nächstes stellt sich die Frage, welche Kanäle, Instrumente und Formate sich für die Kommunikation eignen. Die Auswahl hängt von verschiedenen Faktoren ab, zum Beispiel von der jeweiligen Zielgruppe, den zur Verfügung stehenden Ressourcen oder dem zu vermittelnden Inhalt. Abbildung 24 zeigt, welche Instrumente und Kanäle die Modellkommunen für ihre Öffentlichkeitsarbeit nutzen.

Öffentlichkeitsarbeit ist meist mit dem Verbrauch von Ressourcen verbunden. Soweit möglich, sollte sie jedoch die Kriterien der nachhaltigen Beschaffung berücksichtigen: Verwendet man bei Druckerzeugnissen zertifiziertes Recyclingpapier? Wurden mineralölfreie Farben gewählt? Sind Give-aways auf deren Nachhaltigkeit und faire Produktion geprüft? Dabei geht es nicht nur um den ökologischen Aspekt, sondern auch um die Vorbildfunktion gegenüber der Öffentlichkeit. Denn wie glaubwürdig ist es, Nachhaltigkeit als Ziel zu formulieren und selbst nicht nachhaltig vorzugehen?

Instrumente und Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit in den Modellkommunen

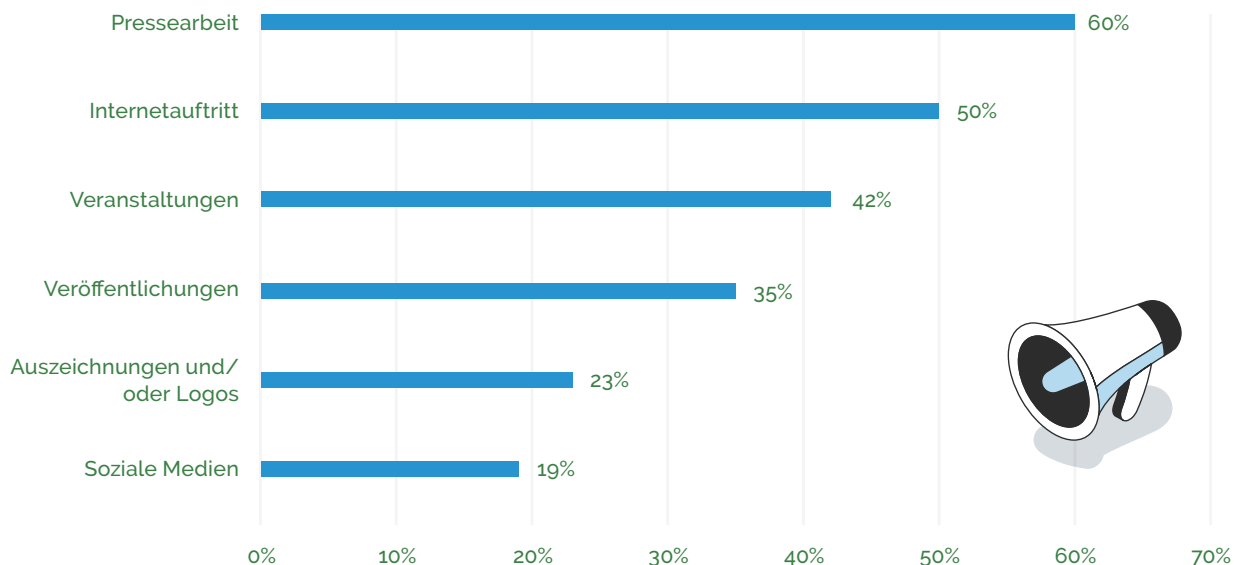


Abb. 24 | Erhebung des BNE-Kompetenzzentrums (2022)²²

²² Das BNE-Kompetenzzentrum begleitet bundesweit 48 Modellkommunen dabei, BNE strukturell in ihren kommunalen Bildungslandschaften zu verankern. Um Gelingensbedingungen und Hemmnisse zu identifizieren, werden parallel dazu wissenschaftliche Interviews und Umfragen in den Kommunen durchgeführt (<https://www.bne-kompetenzzentrum.de/de/forschung/erhebungen>).

Maßnahmen im Überblick

BNE-Druckerzeugnisse

- Beschlüsse mit SDG-Bezug ([siehe S. 35](#))
- Flyer
- Kommunale Berichte
(zum Beispiel zu Nachhaltigkeit oder Bildung)
- Leitfäden und Checklisten
- SDG-Zeitungen
- Wimmelbilder

BNE-Presse

- Logos und Gestaltungselemente
- Pressemappen
- Pressemitteilungen
- Projektsteckbriefe

BNE-Veranstaltungen

- Bildungskonferenzen
- Bürgerräte
- Informelle und öffentliche Gesprächsformate
- Stadtspaziergänge
- Vor-Ort-Besuche
- Wanderausstellungen
- Workshops und Vorträge (online und in Präsenz)

BNE-Sichtbarkeitsaktionen

- Anzeigen (zum Beispiel in Zeitschriften)
- BNE-Stadtteilmessen
- Citizen-Science-Projekte
- Fairtrade-Tram ([siehe S. 105](#))
- Give-aways
- Guerilla-Marketing
- Maskottchen
- Plakate
- Werbespots
- Wettbewerbe und Auszeichnungen

BNE-Online

- Apps
- Blogs
- Homepage mit Projektbörsen
- Informationsvideos
- Interaktive Landkarten
- Newsletter
- SDG-Podcasts
- Smartphone-Rallies
- Social-Media-Kanäle
- Testimonials zu BNE



Vorgaben des Nationalen Aktionsplans BNE

Ziel 2 „BNE ist fester Bestandteil der kommunalen Pressearbeit. Meldungen zu Bildungs- oder Fachthemen stellen auch die Bezüge zu BNE heraus.“

Ziel 4 „Jede BNE-Kommune veröffentlicht eine Übersicht von BNE-Lernorten und -Akteuren im Internet, die regelmäßig aktualisiert wird.“

(Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017, S. 91)



SDG-Zeitung, Heidelberg



Gestaltungselement,
Landeshauptstadt Kiel



Wanderausstellung
von RENN.mitte



SDG-Bierdeckel (Vorder- und Rückseite),
Landeshauptstadt Wiesbaden



SDG-Maskottchen, Okayama

BNE-Suchmaschine,
Landeshauptstadt Düsseldorf





Beispiele aus der Praxis

Formate für mehr Sichtbarkeit

Aktionen oder – wenn sie umfangreicher sind – Kampagnen kennzeichnet eine zeitliche Begrenzung. Sie sind Formen der Öffentlichkeitsarbeit, die für einen festgelegten Zeitraum Sichtbarkeit erzeugen. In der Praxis bewährt es sich, bereits vorhandene Strukturen zu nutzen, um BNE sichtbar zu machen. Die Fragen an Sie: Was ließe in Ihrer Kommune BNE effektiv sichtbar werden? An wen denken Sie für eine gemeinsame BNE-Sichtbarkeitsaktion?

Im Folgenden sind drei Beispiele aufgeführt, bei denen unter anderem die Stärke der Aktion im Netzwerk liegt.



STADT AUGSBURG

Kommunale Beschlüsse mit SDGs verknüpfen

In einigen Städten und Landkreisen weisen Beschlüsse den jeweiligen Bezug zu einem oder mehreren SDGs aus. Dadurch erscheinen die Inhalte in einem anderen Licht und machen BNE wiederum sichtbar. Die Stadt Augsburg hat beispielsweise in ihren Zukunftsleitlinien 78 Ziele benannt, denen kommunale Aktivitäten zugeordnet werden.²³



STADT BONN

BNE-Aktionstage – „Nachhaltigkeit auf dem Schirm“

Jährlich stattfindende Feste, zum Beispiel Sommerfeste oder Sport-Events, können gute Anlässe sein, um BNE als thematischen Leitfaden für diesen Tag zu setzen. Die Bewirtung, der Ort und die Inhalte wie auch der Austausch untereinander werden dann im Licht von BNE wahrgenommen. Die Stadt Bonn hat in Anlehnung an die 17 SDGs an 17 aufeinanderfolgenden Tagen BNE-Veranstaltungen durchgeführt. Damit die Mitbürgerinnen und Mitbürger das Thema „Nachhaltigkeit auf dem Schirm“ haben, hängten die Veranstalter:innen bunte Regenschirme in den SDG-Farben in der Bonner Fußgängerzone auf.²⁴



STADT LEIPZIG & STADT MARKKLEEBERG

Die Fairtrade-Tram

Das Ziel: Das Engagement von Leipzig und Markkleeberg als Fairtrade-Towns in die Öffentlichkeit bringen und ein bewussteres Konsumverhalten der Fahrgäste erreichen.

Die Idee: Verbunden sind die beiden Städte auch durch eine Straßenbahnlinie. Von 2019 bis 2021 fuhr auf dieser Linie die Fairtrade-Tram, ein fahrendes Informationsangebot zu fairem Handel und fairer Beschaffung.

Eine Gemeinschaftsaufgabe: Beteiligt waren verschiedene Dezernate, Ämter und Referate sowie (kommunale) Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen.

Die Umsetzung: „Fairer Handel verbindet Städte – fairer Handel verbindet Menschen“ lautete der Slogan. Eine Tram wurde gestaltet und ein Spot gedreht, der faire Beschaffungsmaßnahmen der Stadtverwaltungen zeigte. Plakate wiesen auf kooperierende Einzelhandels- und Gastronomiebetriebe hin. Veranstaltungen in der Fairen Woche und Fashion Revolution Week schlossen sich an. Die Aktion erhielt im Jahr 2021 einen Sonderpreis des Wettbewerbs „Hauptstadt des Fairen Handels“.²⁵

Weiterführende Links

²³ <https://www.nachhaltigkeit.augsburg.de/zukunftsleitlinien>

²⁴ <https://www.bonn.de/pressemitteilungen/september-2022/bonner-sdg-tage.php>

²⁵ <https://www.bne-kompetenzzentrum.de/de/fairtrade-tram-leipzig>



Wie starten?

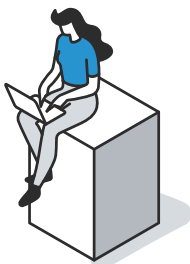
- ▶ **E-Mail-Signatur:** Fügen Sie Ihrer Signatur eines der 17 SDGs hinzu.
- ▶ **Anrufen:** Rufen Sie die Person an, mit der Sie schon länger über Öffentlichkeitsarbeit für BNE sprechen wollten, aber noch nicht dazu kamen. Am besten jetzt!
- ▶ **Zielgruppenanalyse:** Überlegen Sie sich, mit welchem Ziel Sie welche Zielgruppe erreichen wollen. Hierbei kann die Persona-Methode hilfreich sein ([siehe S. 99](#)).
- ▶ **Inhalte und Themen festlegen:** Entscheiden Sie, welche Inhalte Sie transportieren wollen und welche Botschaften diese vermitteln sollen.
- ▶ **Medienplanung:** Suchen Sie sich dann aus dem Spektrum der verschiedenen Kommunikationsformate und -kanäle das für die Zielgruppe und das Thema Passende aus.
- ▶ **An bestehende Strukturen anknüpfen:** Sie können zum Beispiel die BNE-Ansprechperson mit den dazugehörigen Kontaktinformationen auf der Homepage Ihrer Kommune veröffentlichen und über die Suchfunktion auffindbar machen.
- ▶ **Unterstützungsmöglichkeiten suchen:** Nehmen Sie Kontakt zur Pressestelle bzw. Kommunikationsabteilung der kommunalen Verwaltung auf oder wenden Sie sich an das Büro der Bürgermeisterin bzw. des Bürgermeisters, um gemeinsame Kommunikationsmöglichkeiten zu erörtern.

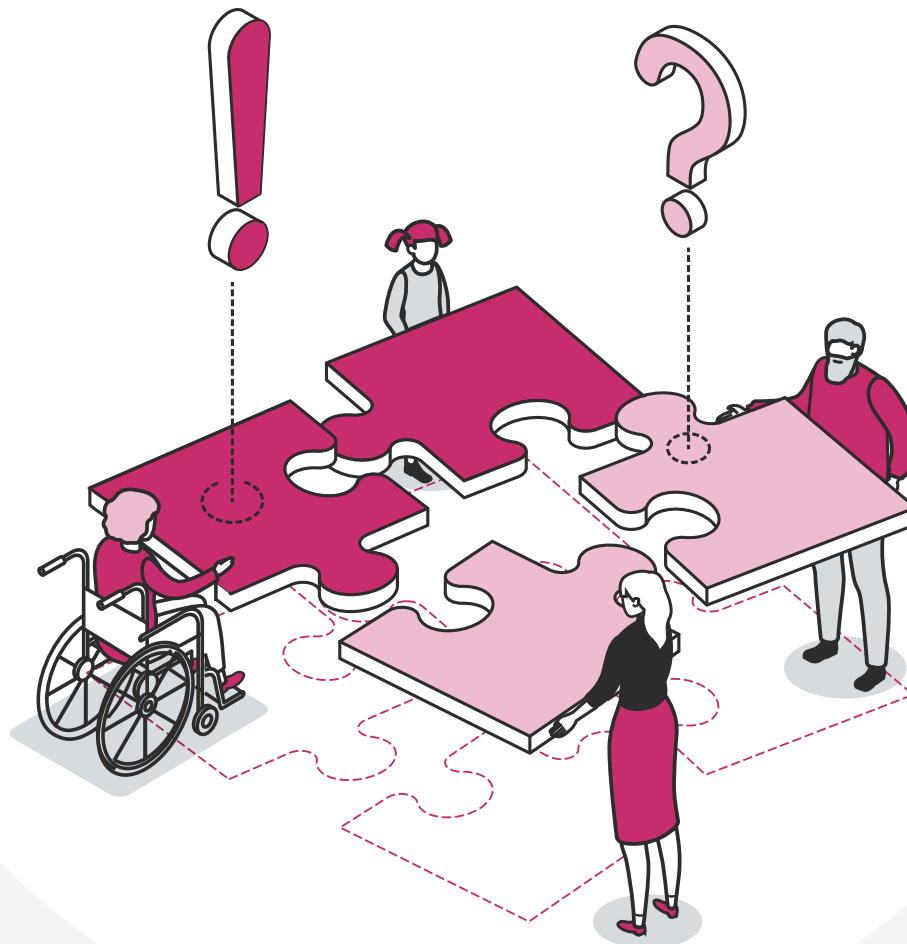


Zum Weiterlesen

Weitere und vertiefende Hinweise und Ideen für die Planung und Durchführung von Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit liefern insbesondere Publikationen aus der Nachhaltigkeits- und Klimaschutzkommunikation sowie aus dem Bildungsmarketing:

- Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.) (2021): **Öffentlichkeitsarbeit im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement: strategisch und zielgruppenorientiert**. Berlin
www.transferagentur-grossstaedte.de/sites/default/files/211216_td_kommunikation_web.pdf
- Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.) (o. J.): **Toolkit IV zum kommunalen Bildungsmanagement. Zielgruppenorientierte Ansprache und Pressearbeit im kommunalen Bildungsmarketing**. Berlin
www.transferagentur-nord-ost.de/sites/default/files/tano_toolkit_iv_web.pdf
- Umweltbundesamt (Hrsg.) (2021): **Überblickspapier zu möglichen Formaten, um Kommunen die Agenda 2030 (SDGs) zu kommunizieren und zu aktivieren**. Dessau-Roßlau
www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/texte_47-2021_ueberblickspapier_zu_moeglichen_formaten.pdf





Partizipation

Wie kann Beteiligung organisiert werden?

Lisa Artmaier
Til Farke
Tatjana Mögling

BNE hat den Wandel zu einer nachhaltigeren Gesellschaft zum Ziel. Das kann nur gelingen, wenn die Mehrheit die Veränderungen mitträgt. Das ist einer der Gründe, weshalb es wichtig ist, die Bevölkerung bereits an den BNE-Prozessen in der Kommune zu beteiligen. Dabei gilt es einiges zu beachten.

Die Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft ist auf Beteiligung und breite Akzeptanz angewiesen. Bildung für nachhaltige Entwicklung trägt durch aktiven Wissenserwerb und Kompetenzaufbau zur Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen bei.

Wenn Sie sich mit Beteiligung beschäftigen, ist es wichtig, zwischen Partizipation und bürgerschaftlichem Engagement zu unterscheiden: „So ist Bürgerengagement eher auf praktische Hilfe und Unterstützung ausgerichtet, während sich die Bürgerbeteiligung eher auf politische Prozesse und die Aushandlung von Interessen fokussiert“ (Wegner 2014, S. 1). Der Begriff Partizipation stammt aus dem Lateinischen und bedeutet Teilhabe. Demzufolge meint er die aktive Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an kommunalen Entscheidungsprozessen.

Die individuelle Fähigkeit zur Partizipation ist ein wichtiges Bildungsziel von BNE. Sie befähigt die Lernenden zur aktiven und selbstbestimmten Gestaltung der Gegenwart und Zukunft im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung. Die Fähigkeit zur aktiven Mitgestaltung muss gelernt und geübt werden (Rieckmann/Stoltenberg 2011). Eine BNE mit Fokus auf Kompetenzerwerb bietet hierzu ideale Rahmenbedingungen, denn die Teilnahme an partizipativen Verfahren ermöglicht diesen persönlichen Kompetenzaufbau.

Diese Kompetenzen werden für einen Partizipationsprozess benötigt und dabei erlernt:

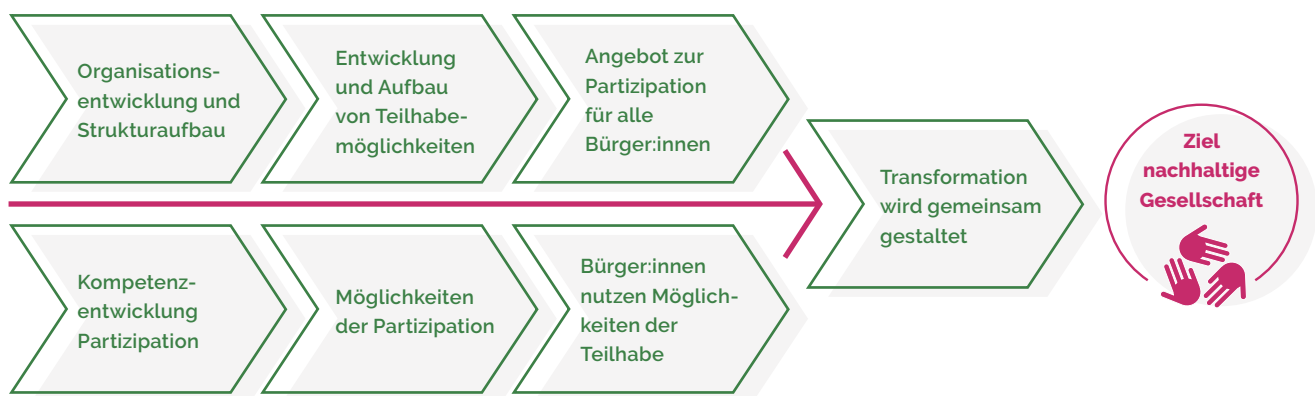
- Fähigkeit, geeignete **Partizipationsmethoden** je nach Kontext und Situation auszuwählen und kritisch einzuschätzen
- Fähigkeit zu **Gemeinschaftlichkeit und Dialog**
- Fähigkeit zur **Konfliktlösung**
- Fähigkeit zu **Empathie, Sensibilität und Glaube an Selbstwirksamkeit**
- Fähigkeit zur **Entwicklung von Einstellungen**
- Fähigkeit, **bestehende Einflussmöglichkeiten** tatsächlich zu realisieren
- Fähigkeit, sich aktiv und gestaltend an **Prozessen einer nachhaltigen Entwicklung** zu beteiligen

(Rieckmann/Stoltenberg 2011)

Dieses Kapitel konzentriert sich auf die Ebene der Kommunalverwaltung und die Frage, wie die Beteiligung aller Menschen, ob jung oder alt, im kommunalen (B)NE-Prozess gelingen kann. Dabei ist es notwendig, diesen Entwicklungsprozess nicht isoliert von der individuellen Ebene zu betrachten. Vielmehr muss der jeweilige Einfluss auf das übergeordnete Ziel der gesellschaftlichen Transformation sowie auf den Weg dorthin berücksichtigt werden (siehe Abb. 25). Es sind also mindestens zwei Ebenen von Bedeutung bei der Auseinandersetzung mit der Partizipation der Zivilgesellschaft im Kontext eines gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses: die Ebene der Institution und die Ebene des Individuums.

Schematische Darstellung der zwei Entwicklungsebenen von Partizipation im Kontext nachhaltiger Entwicklung

Entwicklungsprozess: Ebene Institution



Entwicklungsprozess: Ebene Individuum

Abb. 25 | Eigene Darstellung

Wie Partizipation mit nachhaltiger Entwicklung und BNE zusammenhängt

Aufgrund der tiefgreifenden Veränderungen, die mit dem Wandel zu einer nachhaltigen Gesellschaft einhergehen, ist die breite Akzeptanz dieses Prozesses ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Veränderungen müssen von der Mehrheit der Gesellschaft mitgetragen werden. Erfolgreiche Teilhabeprozesse steigern die Akzeptanz von Entscheidungen. Nachhaltige Entwicklung braucht also Partizipation; ein alleiniger Top-down-Prozess kann nicht zum Erfolg führen.

Auf individueller Ebene ist der Bezug zwischen Bildungsprozessen und Partizipation schnell zu erkennen: Menschen müssen über die Fähigkeiten verfügen, sich zu beteiligen. Nur dann kann die Perspek-

tive der Bürger:innen in all ihrer Vielfalt einfließen und den Wandel befördern. Denn bei nachhaltiger Entwicklung geht es um einen „gesellschaftliche[n] Lern-, Verständigungs- und Gestaltungsprozess, der erst durch die Beteiligung möglichst Vieler mit Ideen und Visionen gefüllt und vorangetrieben werden kann“ (Rieckmann 2021, S. 10). Partizipation fördert demnach die individuelle und gesellschaftliche Entwicklung und erhöht gleichzeitig die Transparenz von Entscheidungsprozessen. Sie führt durch die Vielfalt der Perspektiven und damit verbundenem Wissen und durch unterschiedliche Erfahrungen zu besseren Ergebnissen sowie dem Aufbau von gegenseitigem Verständnis. Dies kann insbesondere komplexe und konfliktbehaftete Entscheidungsprozesse beschleunigen und befrieden.

Es ist naheliegend, dass die beschriebenen Effekte auf gesellschaftlicher Ebene nur wirken können, wenn der Zivilgesellschaft die Möglichkeit eingeräumt wird, ihre Perspektiven systematisch einzubringen, und gleichzeitig auf Qualitätskriterien geachtet wird. So ist es beispielsweise bedeutsam und herausfordernd zugleich, alle von einer Entscheidung betroffenen Personengruppen repräsentativ zu berücksichtigen. Wird diese Bedingung jedoch nicht erfüllt, besteht die Gefahr, Einzelinteressen – eher im Sinne der Lobbyarbeit – überproportional viel Gewicht zu geben.

„Gute Beteiligung“ ist demnach kein Selbstläufer und Beteiligung ebenso wenig Selbstzweck, denn: „Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass Öffentlichkeitsbeteiligung ohne Ernsthaftigkeit und Qualität mehr schadet als nützt“ (Arbter 2009, S. 38). Die Nebenwirkungen reichen von Frustration über Vertrauensverlust in Politik und Verwaltung bis hin zur Verweigerung mitzuwirken und sich auch künftig zu engagieren (Arbter 2009).

Im Kontext von BNE können Sie mit guter Beteiligung einiges erreichen:

- die gesellschaftliche Relevanz von BNE steigern, indem Bedarfe betroffener Personen formuliert und berücksichtigt werden und sie an der Umsetzung von Maßnahmen beteiligt werden,
- durch transparentes Vorgehen Entscheidungen nachvollziehbar machen und deren Legitimität steigern,
- das Wissen der Vielen und die lokale Expertise durch partizipative Verfahren mobilisieren,
- durch frühzeitige Einbindung in Planungs- und Entscheidungsprozesse Widerstände frühzeitig berücksichtigen und Akzeptanz, Verständnis sowie Vertrauen fördern,
- Interesse wecken und Menschen sowohl für Partizipation selbst als auch für (B)NE als Thema aktivieren.

(BMBF 2016)

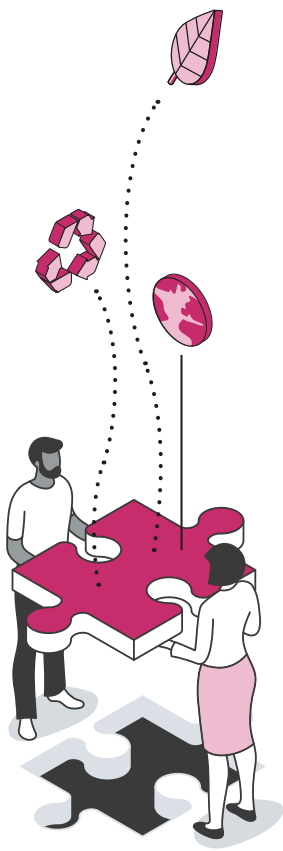
Auch Kommunen haben wie Individuen einen Entwicklungsprozess zu durchlaufen und müssen qualitätssichernde Maßnahmen mit dem Ausbau von Möglichkeiten der Teilhabe kombinieren. Dies erfordert in der Regel eine grundlegend veränderte Kultur, wie Partizipation in Organisationen gelebt wird. Damit verbunden ist auch der Ausbau von Strukturen und Ressourcen, und es betrifft Aspekte der Personalentwicklung bzw. der Kompetenzentwicklung innerhalb der Organisationen. Nur so lässt sich der sinnvolle Einsatz und die Qualität von Partizipationsprozessen sicherstellen (Schwarz 2018).

Die Rolle und Bedeutung der Kommune im BNE-Partizipationsprozess

Nachhaltige Entwicklung und BNE brauchen Partizipation, aber wo besteht die Verbindung zu den Kommunen? BNE soll individuelle Verhaltensänderungen im Sinne eines nachhaltigen Handelns bewirken, die gemeinsam zu Veränderungen der Gesamtgesellschaft führen. Es ist daher plausibel, sich an Orten zu orientieren, an denen Leben und Alltag stattfinden. „Vor Ort“ werden Entscheidungen getroffen und dort sind Gründe für individuelles Handeln zu suchen. „Vor Ort“ ist die Kommune, hier ist die Nähe zur Lebenswelt der Bürger:innen gegeben, hier können lokale und regionale Aspekte und fachliche Expertise sinnvoll einfließen sowie Identifikation und Akzeptanz erzeugen. In der Kommune lernen die Menschen am besten, Entscheidungen zu beeinflussen und Selbstwirksamkeitserfahrungen zu sammeln. Die beteiligten Personen sehen sowohl den Prozess als auch die direkten Ergebnisse vor Ort. Durch die unmittelbare Erfahrung können sie sich somit als gestaltendes Subjekt verstehen, das die direkte Umwelt im eigenen Sinne verändert.

Viele Kommunen setzen bereits erfolgreich Beteiligungsverfahren ein. Klassische Anwendungsgebiete hierfür sind beispielsweise Stadt- und Kreisentwicklungsprozesse. Bei Bauvorhaben sind Kommunen oftmals sogar zu partizipativen Verfahren verpflichtet. Die öffentliche Verwaltung verfügt in der Regel über Erfahrungen und Strukturen, die ein gutes Fundament darstellen können.

Im Kontext von nachhaltiger Entwicklung und BNE ist vielen Kommunen ihre Schlüsselrolle durchaus bewusst. Die Erhebungen des BNE-Kompetenzzentrums²⁶ im Jahr 2022 haben gezeigt, dass fast die Hälfte der Modellkommunen Partizipation als Voraussetzung und Garant erfolgreicher Verankerung von BNE ansieht. Kommunen schätzen den eigenen BNE-Entwicklungsstand höher ein, wenn Bürger:innen an der Weiterentwicklung von BNE beteiligt werden. Damit bestätigen sie die genannten Vorteile von Beteiligung. Klar ist aber auch, dass die aktuellen Beteiligungsmöglichkeiten in der Praxis nicht ausreichend sind.



²⁶ Das BNE-Kompetenzzentrum begleitet bundesweit 48 Modellkommunen dabei, BNE strukturell in ihren kommunalen Bildungslandschaften zu verankern. Um Gelingensbedingungen und Hemmnisse zu identifizieren, werden parallel dazu wissenschaftliche Interviews und Umfragen in den Kommunen durchgeführt (<https://www.bne-kompetenzzentrum.de/de/forschung/erhebungen>).

Das Beteiligungsmodell der Partizipationspyramide



Das Lernen von nachhaltigem Handeln wird durch einen guten Beteiligungsprozess gefördert. Aber was gehört alles zu einem Beteiligungsprozess? Womit fängt man an? Grundsätzlich sollten Sie zu Beginn klären, wer verantwortlich ist, inwiefern eine Mitbestimmung möglich ist und was dabei förderlich oder hinderlich sein kann.

Das Modell der Partizipationspyramide (siehe Abb. 26 auf S. 114/115) veranschaulicht die partizipative Arbeit im Zusammenspiel von Zivilgesellschaft und Institutionen (Straßburger/Rieger 2017). Es nennt die Art, die Formen und Methoden der Mitgestaltung und hilft Ihnen bei der Reflexion des eigenen Handelns. Zudem ermöglicht Ihnen die Darstellung, die Perspektiven der Bürger:innen sowie die der Institutionen gleichzeitig zu betrachten und dabei den eigenen Prozess innerhalb der Stufen zu verorten. Auf der linken Seite sehen Sie die institutionell-professionelle Perspektive (zum Beispiel die der kommunalen Verwaltung) und auf der rechten die Perspektive der Bürger:innen.

In diesem Modell wird zwischen **Vorstufen** und **Stufen** der Partizipation unterschieden. Bei den ersten drei Vorstufen von Beteiligung (Informationsfluss, Meinungsbildung und Stellungnahme) ist nicht gesichert, ob es überhaupt zu einer Einflussnahme auf die Entscheidung kommt. Der konkrete Einfluss hängt von der Bewertung der Ergebnisse des Partizipationsprozesses durch die Verantwortlichen ab. Die eigentliche Partizipation beginnt erst auf der vierten Ebene: Hier werden die Bürger:innen von den Verantwortlichen direkt in die Entscheidungsfindung einbezogen und können mitbestimmen (Straßburger/Rieger 2014, S. 230 f.).

Die verschiedenen Ebenen der Partizipation stehen dabei in Beziehung zueinander. Sie skizzieren die mögliche Bandbreite der Beteiligung bis hin zu eigenständigen Entscheidungen durch die Bürger:innen (Straßburger/Rieger 2014). Für eine ideale strukturelle Verankerung von Partizipation gilt es, Regeln in Ihrer Institution zu entwickeln und klar festzulegen, wer unter welchen Bedingungen (mit)entscheiden kann. Dabei ist es wichtig, dass Sie alle Betroffenen einbeziehen, Entscheidungsprozesse nachvollziehbar und zugänglich gestalten sowie allen Arbeitsabläufen Zeit und Raum geben, um Mitbestimmung gewährleisten zu können (Straßburger/Rieger 2014, S. 236–240).

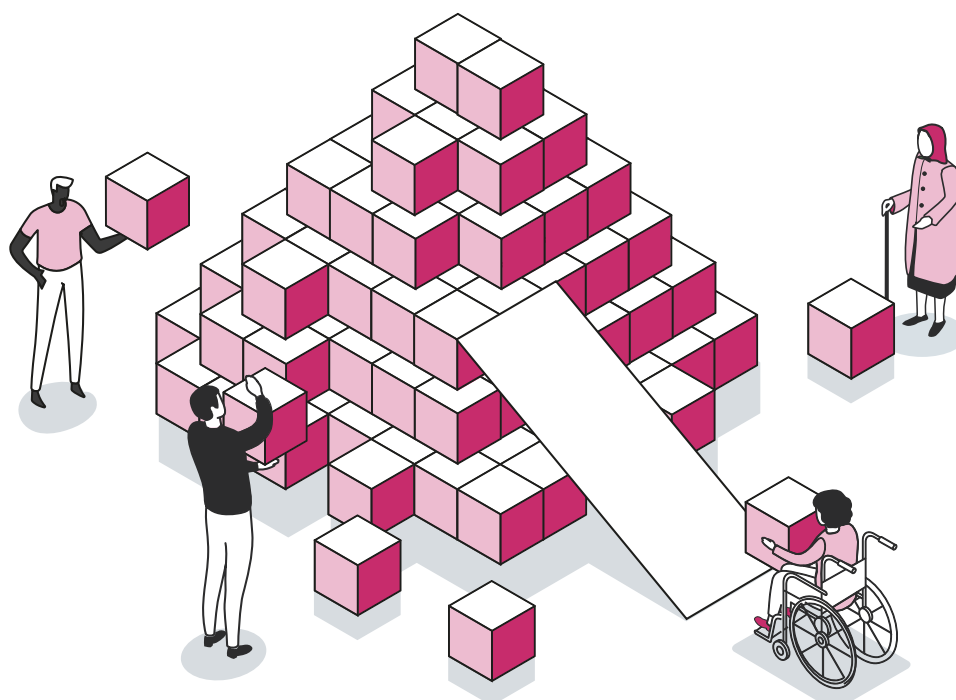
Unsere Erhebungen in den untersuchten Modellkommunen zeigen, dass zum Zeitpunkt der Befragung die gezielte Sensibilisierung von Bürgerinnen und Bürgern beispielsweise für die Energie- und Mobilitätswende, die Biodiversität und den Klimaschutz bei den bereits ergriffenen Maßnahmen im Vordergrund stand. Gleichzeitig betonen die Befragten, dass es wichtig ist, Gründe für nachhaltiges Handeln zu vermitteln, um die Bedeutung von BNE und den damit verbundenen Nutzen klarzumachen.

99 Wenn man nicht weiß warum, „(...) dann wird wahrscheinlich die Bereitschaft nicht da sein, auch da mitzumachen. (...) und wer dann letzten Endes die Entscheidungen trifft, das wird sich dann zeigen!“

Stimme aus einer kommunalen Bildungseinrichtung

Als Beteiligungsformate nannten die Befragten am häufigsten Zukunftswerkstätten, Netzwerktreffen, Stadtteilkonferenzen und einen Beteiligungsrat mit Vertreterinnen und Vertretern aus verschiedenen Bereichen (unter anderem aus der Verwaltung, von Fachstellen, BNE-Akteurinnen und -Akteure sowie Bürger:innen). Der Schwerpunkt dieser Formate lag auf dem Informationsfluss sowie der Meinungsbildung und Stellungnahme.

Keines dieser Formate lässt sich jedoch auf den Stufen der Partizipation (siehe Abb. 26) verorten, was die bereits erwähnten Entwicklungspotenziale auf der kommunalen Ebene deutlich macht. Dennoch haben diese Formate wichtige Funktionen und stellen wesentliche Voraussetzungen für die weiterführende Partizipation dar.



Die Partizipationspyramide von Straßburger und Rieger

Partizipation aus institutionell-professioneller Perspektive

Entscheidungsmacht übertragen

Die Bürger:innen treffen alle wichtigen Entscheidungen selbst, die Verantwortlichen unterstützen und begleiten sie nur noch dabei.

Methoden und Formate: z. B. Elterninitiativen, selbstverwaltete Stadtteil- oder Bürgerprojekte

Entscheidungskompetenz teilweise abgeben

Die Verantwortlichen übergeben einzelne Bereiche an die Bürger:innen zur eigenständigen Entscheidungsfindung.

Mitbestimmung zulassen

Die Verantwortlichen und Bürger:innen besprechen gemeinsam anstehende Entscheidungen und beraten, was zu tun ist.

Methoden und Formate: z. B. Bürgerrat, Planungszelle, Bürgergutachten, Runder Tisch (zu BNE)

↓ Vorstufen der Partizipation

Lebensweltexpertise einholen

Die Verantwortlichen bieten Bürgerinnen und Bürgern an, anstehende Entscheidungen auf Basis ihrer Erfahrungen einzuschätzen, ohne zu garantieren, dass ihre Einschätzung berücksichtigt wird.

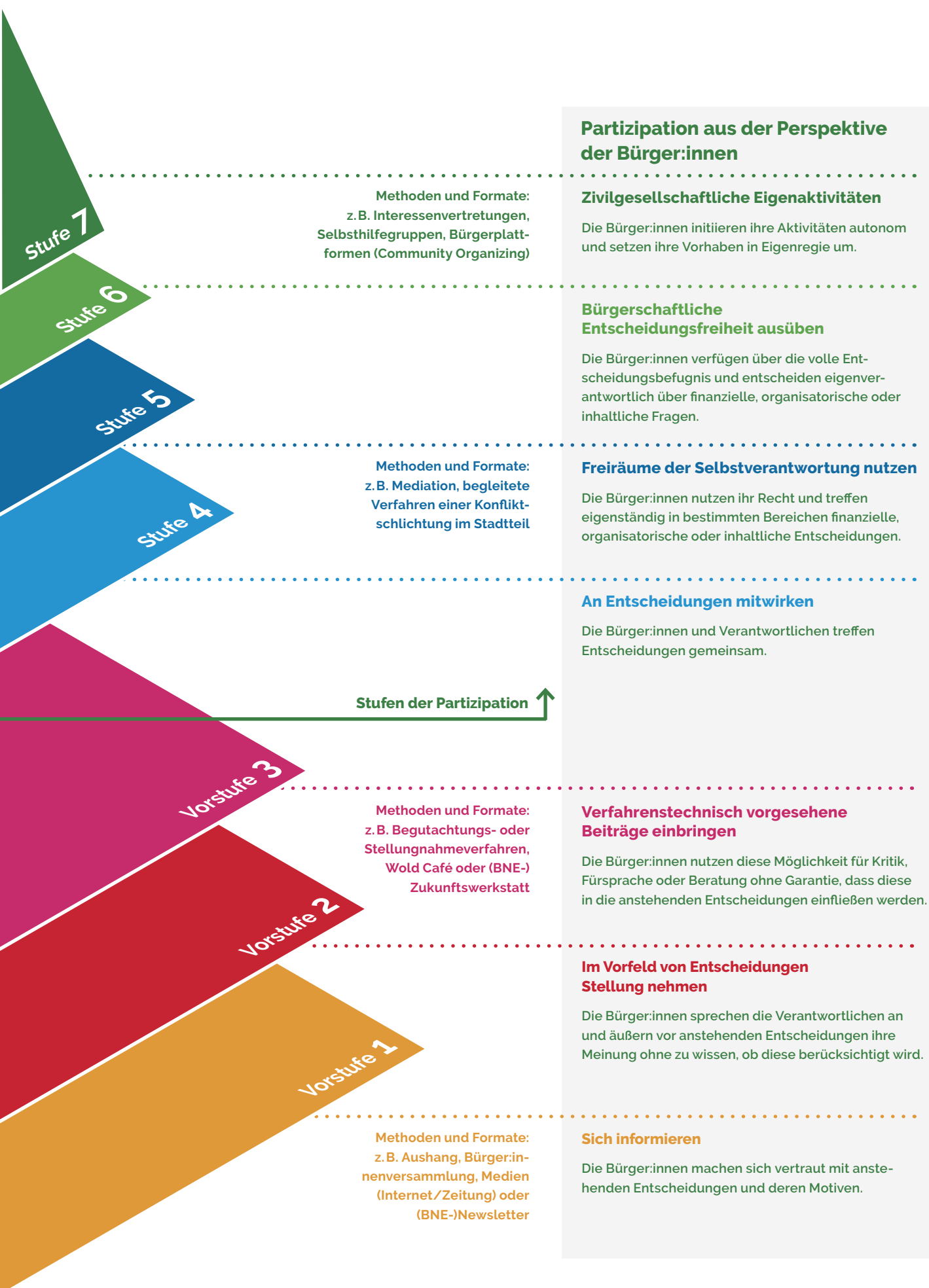
Meinung erfragen

Die Verantwortlichen erkundigen sich vor einer Entscheidung, was die Bürger:innen darüber denken und was sie davon übernehmen können.

Methoden und Formate: z. B. Stimmungsbarometer, Anhörungen, aktivierende Befragung, Bürgerforen

Informieren

Die Verantwortlichen geben anstehende Entscheidungen bekannt.



Wie gelingt Partizipation im BNE-Prozess?



Dass Partizipation essenziell für einen erfolgreichen BNE-Prozess ist, haben die bisherigen Ausführungen gezeigt. Die zentrale Frage lautet nun: Wie kann Beteiligung gelingen und welche Bedingungen gehen mit guter Beteiligung einher?

Zunächst sollten Sie sich mit den Rahmenbedingungen Ihrer Kommune und dem Gegenstand des Verfahrens auseinandersetzen. So stellt sich zu Beginn beispielsweise immer die Frage, ob ein partizipativer Prozess erwünscht ist und den nötigen Rückhalt in Politik und Verwaltung hat. Ist dies der Fall, überlegen Sie, ob das Thema relevant genug ist und verschiedene Standpunkte zulässt, die der Auseinandersetzung und eines Aushandlungsprozesses bedürfen. Dann lassen sich die Mehrwerte partizipativer Methoden ausschöpfen. Fehlt allerdings der Rückhalt, sollten Sie versuchen, ihn noch einzufordern, oder von der Umsetzung des Vorhabens absehen.

Die Beantwortung der Fragen im Abschnitt „Wie starten?“ ([siehe S. 120](#)) ermöglicht es Ihnen, einen partizipativen Prozess grundlegend zu konzipieren oder aber zu verwerfen, wenn die notwendigen Bedingungen nicht erfüllt sind. In den Antworten liegt der Schlüssel zu den Grundlagen von „guter Partizipation“.

An dieser Stelle möchten wir darauf hinweisen, dass ein komplex angelegter Partizipationsprozess mit intensiver Beteiligung nicht zwangsläufig zu guten Ergebnissen führt. Bei der Auswahl der Methode ist auf Ressourcen und Kapazitäten, aber auch auf die Zielgruppe zu achten. Darüber hinaus müssen sich auch das Thema und die grundsätzliche Möglichkeit der bürgerlichen Mitgestaltung im Prozess decken. Wenn ein umfassender Gestaltungsprozess zu einem Thema angeregt wird, das keine Relevanz für die Zielgruppe hat, oder nur Wünsche eingeholt werden, die nicht in Entscheidungen einfließen, kann das zu Motivationsverlust und Frustration bei den Beteiligten führen.

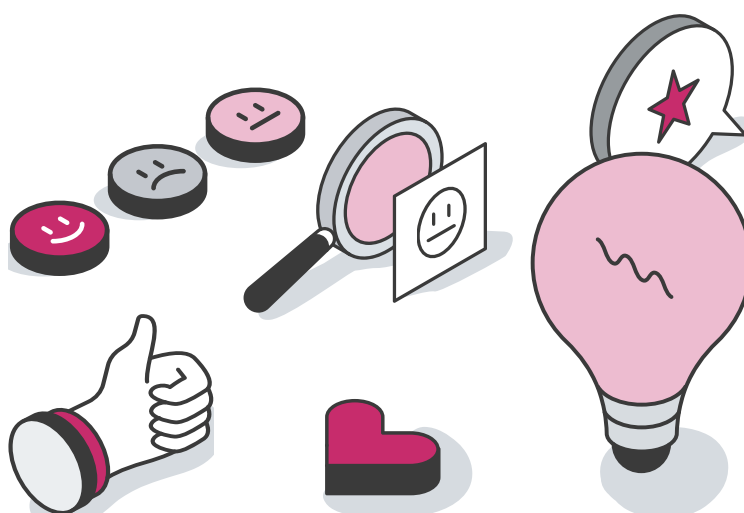
Eine weitere Bedingung für das Gelingen von Partizipationsprozessen ist die grundsätzliche Bereitschaft der Beteiligten zum Dialog. Darunter ist zunächst eine wertschätzende Grundhaltung, unabhängig von Inhalten und Standpunkten in der Auseinandersetzung, zu verstehen. Dies kann in Form von Regeln festgehalten werden (Berlin Institut für Partizipation 2021). Darüber hinaus sind die gesellschaftliche Relevanz des Themas, das Wissen darüber und die Berücksichtigung der individuellen Rahmenbedingungen der Beteiligten von großer Wichtigkeit. Hierfür sollten Sie zunächst eine genaue Analyse der Themen, der Ausgangsbedingungen und der agierenden Gruppen durchführen und die Möglichkeiten für die Umsetzung als konkretes Beteiligungsformat (Zeit, Ort, Methode) prüfen (BMBF 2016).

Im Anschluss an diese Analyse müssen klare Ziele formuliert und Gestaltungsspielräume im Verlauf des Verfahrens festgelegt werden. Checklisten können Sie dabei unterstützen, diese Punkte auszugestal-

ten und umzusetzen (siehe „Beispiel aus der Praxis – Bürgerrat und Bürgergutachten“, S. 119). Im Sinne des Erwartungsmanagements und um Frustration bei den Teilnehmenden zu vermeiden, ist die transparente Kommunikation aller Aspekte sowohl nach innen als auch nach außen unabdingbar. Sprechen Sie über die Gründe für die Auswahl von Vorschlägen und begründen Sie, warum Themen nicht mit in den Prozess aufgenommen wurden (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin 2011).

Um das Wissen und die Kompetenzen der Beteiligten möglichst gewinnbringend einzubeziehen, sollten diese frühzeitig in den Prozess eingebunden werden (Berlin Institut für Partizipation 2021). Ein guter Partizipationsprozess zeichnet sich durch eine Vielzahl an Perspektiven und Meinungen aus. Das sollten Sie bei der Ansprache und Auswahl der Personen, die beteiligt werden sollen, bedenken. Auch der Moderation des Prozesses kommt eine hohe Verantwortung zu. Es gilt, Neutralität zu wahren sowie Akzeptanz und Vertrauen trotz Unterschiedlichkeit zu fördern.

Um einen vertrauensvollen Umgang unter den Agierenden zu gewährleisten, sollten für die Teilnehmenden relevante Aspekte transparent kommuniziert oder in Form von Regeln bzw. Vereinbarungen für den Prozess festgehalten werden (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin 2011). Eine kontinuierliche Reflexion und Evaluation führen zu einer stetigen Verbesserung des Prozesses. Sie sorgen auch dafür, dass Missverständnisse und Unmut schnell bearbeitet werden können, damit diese den weiteren Prozess nicht behindern (Berlin Institut für Partizipation 2021). Außerdem sollten die Kosten und der Aufwand für die Bürger:innen, die sich engagieren, so niedrig wie möglich sein, um kein Hindernis für die Beteiligung darzustellen.



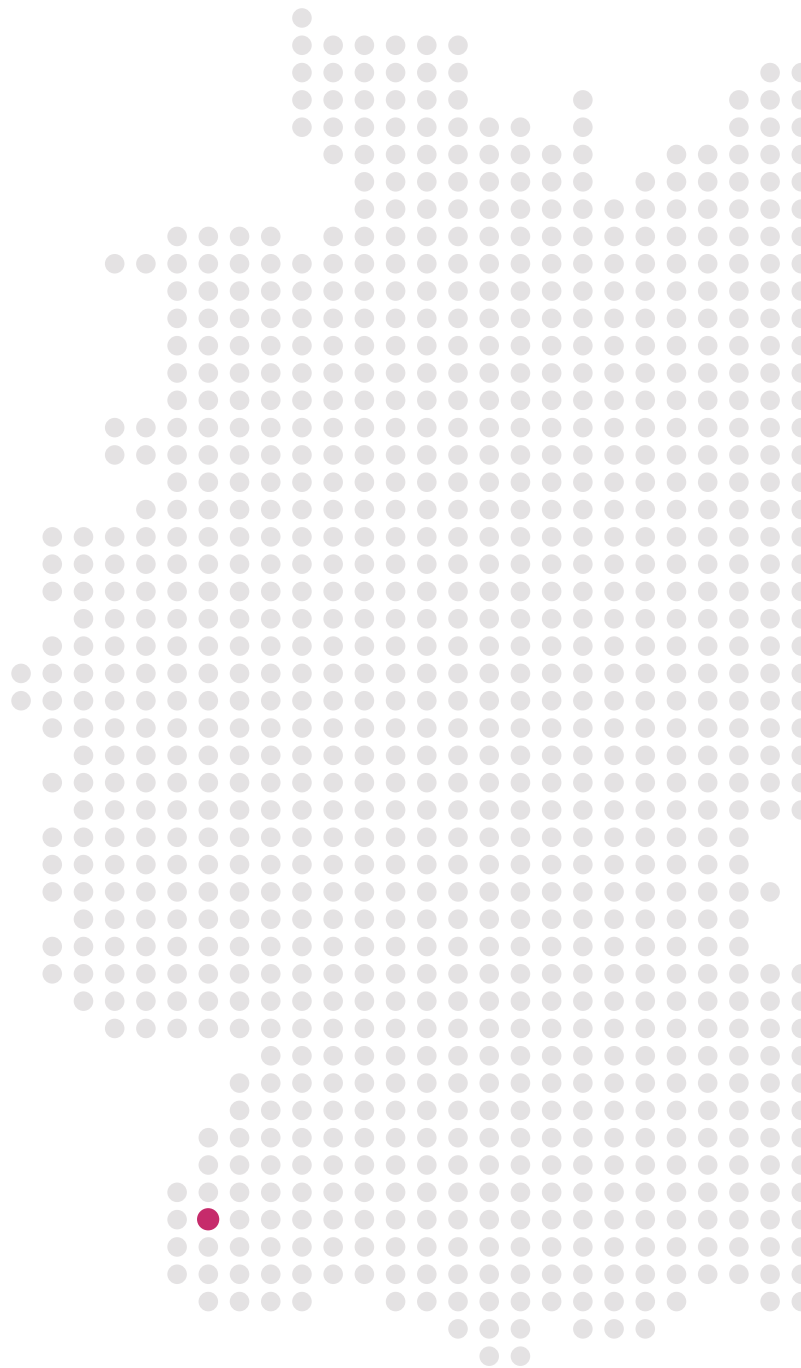
Eine anerkannte Form der projektbezogenen Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern, die wir Ihnen aus der Vielfalt an Möglichkeiten vorstellen wollen, sind die Bürgerräte, die in der Praxis oft auch Planungszellen genannt werden. Streng genommen sollte der Bürgerrat in seiner Zusammensetzung repräsentativ für die Bevölkerung sein, während für die Planungszelle die Zufallsauswahl aus den Einwohnermeldedaten genügt. Viele Kommunen haben mit dieser Methode bereits positive Erfahrungen gemacht, die auch im Kontext von Bildung für nachhaltige Entwicklung bedeutsam sein können.

Bürgerräte erarbeiten Vorschläge, die in Form von sogenannten Bürgergutachten in einem strukturierten Verfahren in Entscheidungsprozesse einfließen. Ziel ist es, dass die Vielfalt an Perspektiven, Erfahrungen, Meinungen und Kompetenzen zu besseren Ergebnissen führt.

Wie Sie ein solches Verfahren planen und gestalten können, möchten wir im Folgenden anhand eines schematischen Ablaufs darstellen und mit einem Beispiel aus der Stadt Freiburg illustrieren. Dabei soll es weniger um die konkrete Ausgestaltung oder um die Frage nach den damit verknüpften Ressourcen und dem Aufwand gehen als vielmehr darum, Ihnen einen Überblick über die notwendigen Schritte zu geben.

So planen und gestalten Sie einen Bürgerrat:

- 1. Planung und Vorbereitung:** Bestimmen Sie das Thema und prüfen Sie, ob es sich für dieses Verfahren eignet (siehe auch Abschnitt „Wie starten?“). Dann ermitteln Sie die Teilnehmenden per Losverfahren und verschicken eine Einladung mit Informationen über das Vorhaben.
- 2. Treffen und Arbeit des Bürgerrates:** Die Teilnehmenden erhalten alle nötigen Informationen und ausreichend Zeit für die Bearbeitung im Verlauf der Treffen. Anschließend werden unter neutraler Moderation zum Beispiel in Kleingruppen Ideen und Fragen erarbeitet, die später zu Handlungsempfehlungen zusammengeführt werden.
- 3. Übergabe und Nutzung der Ergebnisse bzw. Empfehlungen:** Die Teilnehmenden des Bürgerrates fassen ihre Empfehlungen in einem Gutachten zusammen und übergeben dieses an die politischen Gremien. Dort werden die Empfehlungen diskutiert und schließlich angenommen oder abgelehnt.
- 4. Abschluss:** Sie informieren die Beteiligten darüber, aus welchen Gründen die Kommune in welcher Weise mit den Empfehlungen verfahren wird.





Beispiel aus der Praxis Bürgerrat und Bürgergutachten



STADT FREIBURG Gutachten des Bürgerrates

Ein Beispiel für die gelungene Umsetzung eines Bürgerrates bzw. einer Planungszelle ist das „Bürgerinnengutachten zur Bildung für nachhaltige Entwicklung für die Stadt Freiburg“. In diesem Gutachten heißt es: „Wie erziehen wir uns selber, uns gegenseitig, zu nachhaltigerem Handeln? (...) Kann man Menschen fragen, wie sie selbst gern zu mehr Nachhaltigkeit ‚erzogen‘ werden wollen? Ja, dieses Bürgerinnengutachten zeigt es“ (Gesellschaft für Bürgergutachten 2021, S. 4).²⁷

Das Gutachten des Bürgerrates für die Stadt Freiburg bietet ein verbessertes Verständnis, was Nachhaltigkeit und BNE für die Bürger:innen bedeuten. Zudem charakterisiert es verschiedene Rollen im BNE-Prozess, wie die der Kommunalverwaltung, und gibt konkrete Empfehlungen. Mithilfe professioneller Unterstützung durch die Gesellschaft für Bürgergutachten wurden eine intensive Auseinandersetzung und Beteiligung von über 100 zufällig ausgewählten Personen ermöglicht. Die Teilnahme wurde den Betroffenen so leicht wie möglich gemacht, und die individuellen Kosten sollten so gering wie möglich ausfallen. So wurden in Freiburg beispielsweise Fahrdienste und Kinderbetreuung während der Treffen angeboten. Im Sinne der Wertschätzung erhielten die Bürgerinnen und Bürger des Rates eine Aufwandsentschädigung. Berufstätige Personen hatten zudem die Möglichkeit, Bildungsurlaub für das Verfahren zu nehmen. Insgesamt nahm die Arbeit mit den Bürgerinnen und Bürgern vier volle Arbeitstage in Anspruch.

Alle Teilnehmenden wurden in vier getrennten Gruppen mit jeweils etwa 25 Personen von Expertinnen und Experten auf den Prozess vorbereitet und mit Informationen versorgt, sodass sie über das nötige Wissen für eine kompetente Teilnahme verfügten. Mehrere Gruppen durchliefen dabei die gleichen Themen und Arbeitsschritte, um zufällige Einflüsse und Verzerrungen zu minimieren. Eine neutrale und unabhängige Organisation und Moderation stellten hierbei ein zentrales Element dar und waren Grundlage, um die freie Meinungsbildung der einzelnen Teilnehmenden zu erleichtern und eine fruchtbare Diskussion zu gewährleisten. Auch eine Frage- und Antwortrunde mit Vertreterinnen und Vertretern der Kommunalpolitik, die sogenannte Politikanhörung, ist Teil des Prozesses gewesen.

Über den Ablauf des Partizipationsprozesses bestand von Anfang an vollständige Transparenz. Sämtliche erarbeitete Empfehlungen werden im Gutachten offen kommuniziert. Bereits zu Beginn wurden die Teilnehmenden darüber informiert, dass die Arbeitsergebnisse des Bürgerrates allerdings nicht verbindlich sind für Politik und Verwaltung. Es ist jedoch davon auszugehen, dass sie ihre Wirkung entfalten, „da sie (...) von Politik und Verwaltung in Auftrag gegeben worden sind“ (Gesellschaft für Bürgergutachten 2021, S. 14).

Im Verlauf des Verfahrens wurde das Thema (B)NE stark konkretisiert und auch regionalisiert, was einen erheblichen Mehrwert für die Verwaltung darstellt. Es eröffnet sich so die Möglichkeit, ein Verständnis des BNE-Begriffs inklusive der Entwicklungsperspektiven auf Basis der Meinungen und Erfahrungen der Bürger:innen für die Freiburger Bildungslandschaft zu entwickeln. Die abschließenden Empfehlungen des Bürgerrates umfassen in elf Oberkategorien verschiedene Vorhaben, die als zentral für die Nachhaltigkeitsbildung in der Stadt Freiburg identifiziert, gewichtet und ausdifferenziert wurden. Die aufbereiteten Ergebnisse und Handlungsempfehlungen können nun sowohl systematisch in strategische und bildungsbezogene Fragen der Stadtentwicklung einfließen als auch Impulse für konkrete Kooperationen und Projekte geben.

Mit diesem Beispiel aus Freiburg möchten wir Sie allerdings weniger dazu anregen, das Vorhaben an sich zu wiederholen, sondern vielmehr das planvolle Vorgehen in jeder Phase des Prozesses veranschaulichen. Eine solche Vorgehensweise ist letztlich auch entscheidend für die Qualität der Ergebnisse. Die eng damit verknüpfte individuelle Erfahrung im Prozessverlauf hat nicht zuletzt großen Einfluss auf die Motivation der beteiligten Bürger:innen sowie auf die Akteurinnen und Akteure der Bildungslandschaft, die mit den Ergebnissen weiterarbeiten.

Die dargestellten Grundsätze der Ausgestaltung partizipativer Verfahren lassen sich auch auf andere Methoden übertragen. Mit veränderten Rahmenbedingungen gehen dann entsprechende Anpassungen bei der konkreten Umsetzung einher.

Weiterführender Link

²⁷ Gesellschaft für Bürgergutachten (Hrsg.) (2021): Bürgerinnengutachten zur Bildung für nachhaltige Entwicklung für die Stadt Freiburg. https://www.freiburg.de/pb/site/Freiburg/get/params_E708821479/1818125/Buergergutachten_Nachhaltigkeitsbildung.pdf.



Wie starten?

Abschließend möchten wir noch einmal betonen, dass ein planvoller Start mit realistischen Zielen und Erwartungen gewinnbringender für den Partizipationsprozess ist, als sich zu ambitionierte Ziele zu setzen, die letztlich unerreicht bleiben und die Erwartungen aller Beteiligten verfehlen.

Die folgenden Hinweise und Materialien sollen Ihnen den Einstieg in die Thematik erleichtern und die Möglichkeit geben, den Prozess in einzelne Teilschritte zum Testen und Ausprobieren aufzugliedern. Hierbei steht vor allem im Mittelpunkt: Probieren Sie sich aus, machen Sie kleine Schritte – viel Spaß dabei!

Zentrale Fragen für die Planung Ihres BNE-Partizipationsprozesses:

- ▶ Sind Bürger:innen (oder Interessengruppen) betroffen?
Ist kein Bezug gegeben, ist eine Einbindung nicht notwendig.
- ▶ Hat der Partizipationsprozess die Unterstützung der Politik und Verwaltung? Falls nicht, sollten Sie von der Umsetzung absehen oder für Unterstützung werben.
- ▶ Ist das Thema für einen Partizipationsprozess geeignet?
Das Thema sollte kontrovers sein, und es sollte ausreichend Gestaltungsspielraum vorhanden sein.
- ▶ Stehen finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung?
Falls nicht, sollten Sie versuchen, diese unter Berufung auf das Commitment von Politik und Verwaltung einzufordern, oder von der Umsetzung absehen.
- ▶ Ist das Ziel des Partizipationsprozesses bekannt bzw. welche Partizipationsstufe ist möglich? Aus der Kombination von Ressourcen und Zielen resultieren Ihre Möglichkeiten bei der Umsetzung im Hinblick auf Zielgruppen und Methodik.
- ▶ Wie wird mit den Ergebnissen umgegangen?
Sie sollten klar kommunizieren, wie die Kommune mit den Ergebnissen verfahren wird.



Zum Weiterlesen

Angesichts der verschiedenen Ebenen des Themas, des breiten Spektrums an Methoden und der Vielfalt an interessanten und hilfreichen Materialien möchten wir keine einzelne Arbeits- und Reflexionshilfe ausführlich darstellen, sondern Ihnen vielmehr eine Auswahl unterschiedlicher Instrumente empfehlen, die an dieser Stelle lediglich kurz beschrieben werden.

Materialsammlung: Die Sammlung der Bertelsmann Stiftung vermittelt Ihnen einen tieferen Einblick in viele Aspekte von Partizipation, die hier nur angerissen werden konnten. Zum Beispiel erhalten Sie Informationen zu Formen und Verfahren von Bürgerbeteiligung:

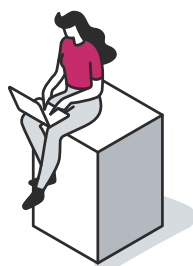
■ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2016): [Grundlagen der Bürgerbeteiligung. Materialsammlung für die Allianz Vielfältige Demokratie](#). Gütersloh

Checklisten: Den Einsatz von Checklisten möchten wir Ihnen dringend ans Herz legen. Sie erleichtern den Überblick über die Planung und Konzeption eines Partizipationsprozesses vom Anfang bis zum Ende. Gleichzeitig sind Checklisten ein qualitätssicherndes Instrument. Hilfreiche Listen stellt das österreichische Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie zur Verfügung:

■ <https://partizipation.at/>

Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung: Mit Blick auf die Entwicklung von Organisationen haben sich insgesamt im kommunalen Kontext politisch verabschiedete Qualitätskataloge für Beteiligungsprozesse als wirksames Mittel erwiesen. Diese können Sie nutzen, um Mindeststandards zu etablieren und somit die Qualität zu sichern:

■ <https://partizipation.at/partizipation-verstehen/prinzipien-der-beteiligung/standards-fuer-beteiligung/>





Anstelle eines Schlusswortes: ein Beginnwort

Was bleibt zu sagen? Normalerweise steht an dieser Stelle ein Fazit oder ein Schlusswort. Beides erscheint uns in diesem Fall nicht angebracht.

Ein Fazit fasst noch einmal die Hauptgedanken zusammen und reduziert die Komplexität. Im Sinne von BNE kann es aber nicht darum gehen, Komplexität zu reduzieren, sondern es geht darum, mit der gegebenen Komplexität konstruktiv und produktiv umzugehen. Wir hoffen, wir können hierfür mit diesem Praxishandbuch Anregungen und Orientierung geben, um die BNE-Prozesse in der Bildungslandschaft zu unterstützen.

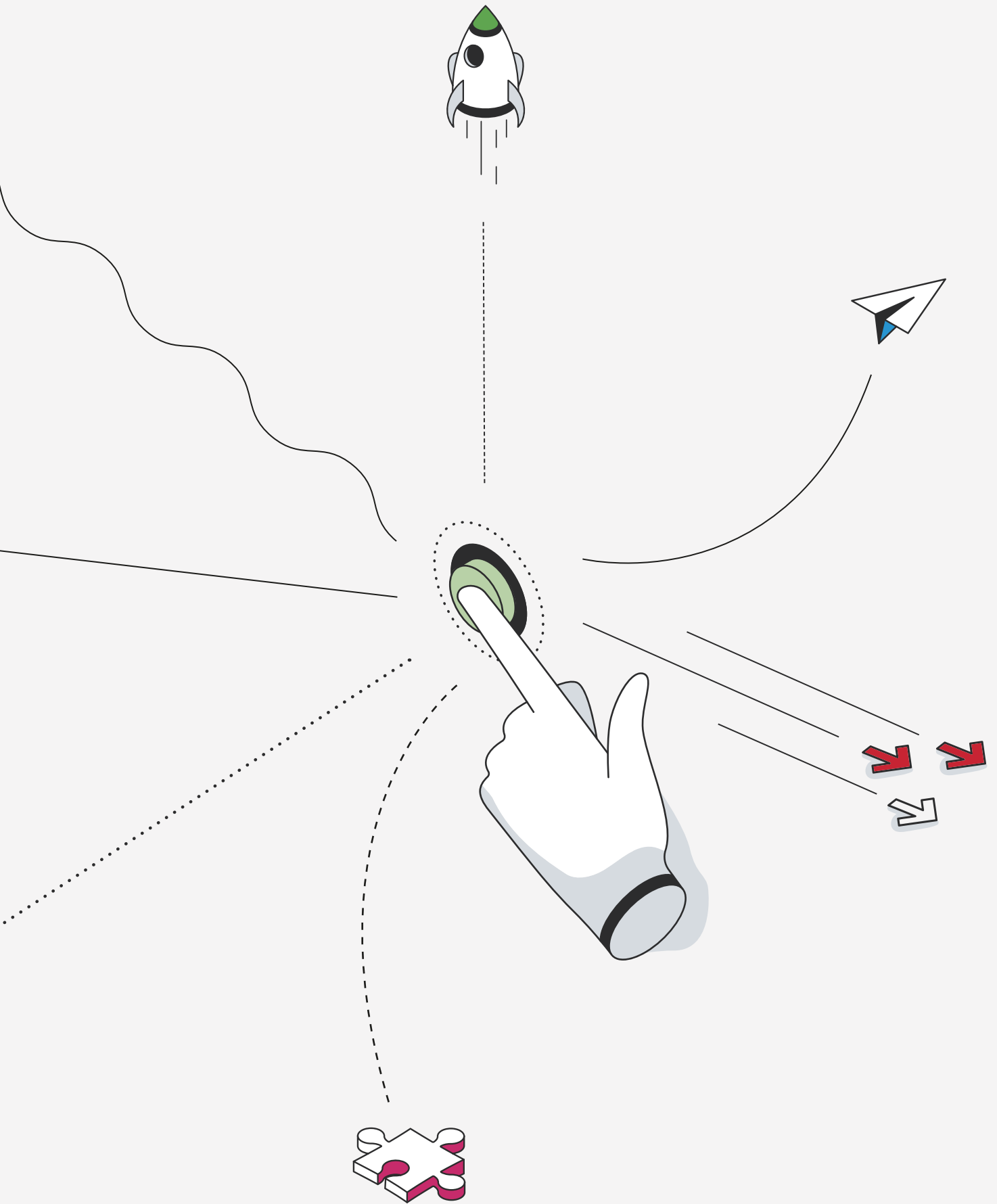
Auch ein Schlusswort passt nicht, da es impliziert, dass etwas abgeschlossen ist. BNE ist jedoch ein offener Prozess, dem wir mit unserem Buch Impulse geben wollen. Die strukturelle Verankerung von BNE in kommunalen Bildungslandschaften wird uns noch lange als gemeinsame Aufgabe begleiten. Hinzu kommt, dass das Buch vor allem den Anfang des BNE-Prozesses beschreibt. Und einen Schluss kann es für ihn vermutlich niemals geben.

Aus diesem Grund haben wir uns entschlossen, ein „Beginnwort“ ans Ende dieses Buches zu setzen. Wir hoffen, Sie konnten aus unseren Darstellungen genauso viel Inspiration und Energie fürs Beginnen gewinnen wie wir bei unserer Arbeit mit den Modellkommunen. Ohne diese Kommunen mit ihren engagierten Akteurinnen und Akteuren, die angefangen und sich auf den langen Weg der Etablierung von BNE in kommunalen Bildungslandschaften begeben haben, wäre dieses Praxishandbuch nicht möglich gewesen. Vielen Dank an sie alle.

In dieser Zusammenarbeit haben wir gelernt, dass es viel wichtiger ist zu beginnen als lange darüber nachzudenken, wo man am besten beginnt. Natürlich gibt es Punkte, an denen man einfacher und effizienter als an anderen starten kann. Wo Sie diese finden, haben wir versucht darzustellen. Dabei muss immer berücksichtigt werden, dass jede Kommune anders ist und mit anderen Bedingungen umgehen muss. Insofern gibt es keine Blaupause, die überall und von allen einfach umgesetzt werden kann.

Hermann Hesse schrieb in seinem Gedicht „Stufen“ die Zeilen „Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, der uns beschützt und der uns hilft, zu leben“. Wir danken allen für den Zauber des Beginns und möchten diesen mit unserer Publikation gern an Sie weitergeben.





Literatur- & Linkverzeichnis

Um was geht es?

Literatur

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2020): *Bildung in Deutschland 2020. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung in einer digitalisierten Welt*. Bielefeld
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2005): *Zwölfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland*. Berlin
- Grapentin-Rimek, Theresa (2018): *BNE-Bildungslandschaften – Kommunen als Schlüsselstellen für eine gesellschaftliche Transformation zu einer nachhaltigen Entwicklung*. Berlin
- Haan, Gerhard de (2002): *Die Kernthemen der Bildung für eine nachhaltige Entwicklung*. In: ZEP: Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik, 25. Jg., Nr. 1, S. 13–20
- Hauff, Volker (Hrsg.) (1987): *Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*. Greven
- Meadows, Donella H./Meadows, Dennis L./Randers, Jörgen/Behrens III, William W. (1972): *The limits to growth. A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York
- Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (2017): *Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung. Der deutsche Beitrag zum UNESCO-Weltaktionsprogramm*. Berlin
- Rieckmann, Marco (2021): *Bildung für nachhaltige Entwicklung. Ziele, didaktische Prinzipien und Methoden*. In: Merz – Zeitschrift für Medienpädagogik, 65. Jg., Nr. 04, S. 10–17
- Rockström, Johan/Steffen, Will/Noone, Kevin/Persson, Åsa/Chapin III, F. Stuart/Lambin, Eric/Lenton, Timothy M./Scheffer, Marten/Folke, Carl/Schellnhuber, Hans Joachim (2009): *Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity*. In: Ecology and Society, 14. Jg., Nr. 2, S. 1–33
- Vereinte Nationen (2015): *Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*. New York

Kapitel 1: Strategie und Ziele

Literatur

- Albrecht, Maria/Mögling, Tatjana (2021): *Dimensionen struktureller Verankerung von Bildung für nachhaltige Entwicklung in Kommunen*. In: BNE-Kompetenzzentrum (Hrsg.): *Strukturelle Verankerung von Bildung für nachhaltige Entwicklung in kommunale Bildungslandschaften. Forschungs- und Diskussionsstand*. Leipzig, S. 65–104
- Durand, Judith (2017): *Bildung für nachhaltige Entwicklung in der frühkindlichen Bildung. Eine narrative Bestandsaufnahme*. München
- Euler, Dieter/Sloane, Peter F. E. (2015): *Neue Bildungslandschaften – Kommunales Bildungsmanagement als Zukunftsaufgabe*. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 111. Band, H. 1, S. 1–10
- Grapentin-Rimek, Theresa (2019a): *Bildung für nachhaltige Entwicklung in kommunalen Bildungslandschaften*. In: Singer-Brodowski, Mandy/Etzkorn, Nadine/Grapentin-Rimek, Theresa (Hrsg.): *Pfade der Transformation. Die Verbreitung von Bildung für nachhaltige Entwicklung im deutschen Bildungssystem*. Opladen/Berlin/Toronto, S. 233–290
- Grapentin-Rimek, Theresa (2019b): *BNE-Bildungslandschaften – Kommunen als Schlüsselstellen für eine gesellschaftliche Transformation zu einer nachhaltigen Entwicklung. Executive Summary*. Berlin
- Lambrecht, Maike (2016): *Kontingenz als latente Steuerungsstrategie des BNE-Transfers. Objektiv-hermeneutische Rekonstruktionen zum Steuerungsimpuls ‚Auszeichnung als Kommune der BNE-Weltdekade‘ und dessen Aneignung auf kommunaler Ebene*. In: Bormann, Inka/Hamborg, Steffen/Heinrich, Martin (Hrsg.): *Governance-Regime des Transfers von Bildung für nachhaltige Entwicklung. Qualitative Rekonstruktionen*. Wiesbaden, S. 245–272
- Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (2017): *Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung. Der deutsche Beitrag zum UNESCO-Weltaktionsprogramm*. Berlin
- Schawel, Christian/Billing, Fabian (2012): *SWOT-Analyse*. In: Schawel, Christian/Billing, Fabian (Hrsg.): *Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers; von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung*. 4., überarb. Aufl., korrig. Nachdr. 2012. Wiesbaden: S. 249–251

Links

- Engagement Global gGmbH (2022): *Kommunale Nachhaltigkeitsstrategie der Universitäts- und Hansestadt Greifswald*. https://www.greifswald.de/de/.galleries/dokumente/Pressestelle-Dokumente/Nachhaltigkeitsstrategie_UHGW.PDF (26.01.2023)
- Landeshauptstadt Erfurt (Hrsg.) (2012): *Bildungsleitbild der Landeshauptstadt Erfurt. Wissen, was zu tun ist*. https://www.erfurt.de/mam/ef/leben/bildung_und_wissenschaft/bildungsstadt/2012/bildungsleitbild_erfurt.pdf (26.01.2023)

Neustadt an der Weinstraße (Hrsg.) (2022): *Nachhaltigkeitsstrategie Neustadt an der Weinstraße 2030*. https://klimaschutz.neustadt.eu/media/custom/3188_256_1.PDF?1657222584 (26.01.2023)

Stadt Düsseldorf (2021): *Beschluss des Schulausschusses*. https://ris-duesseldorf.itk-rheinland.de/sessionnetduebi/to0050.asp?_ktonr=297563 (27.01.2023)

Stadt München (2022): *Beschluss des Stadtrats*. <https://risi.muenchen.de/risi/sitzungsvorlage/detail/7321590> (27.01.2023)

Stadt Münster (o. J.): *Leitbild der Fachstelle Nachhaltigkeit*. https://www.stadt-muenster.de/fileadmin/user_upload/stadt-muenster/67_umwelt/pdf/fst_nachhaltigkeit_leitbild.pdf (26.01.2023)

Kapitel 2: Steuerung und Koordination

Literatur

Euler, Dieter/Sloane, Peter F.E./Fäckeler, Sina/Jenert, Tobias/Losch, Simone/Meier, Christoph/Meier, Karin/Rüsch, Eva/Schröder, Helmut (2016): *Kommunales Bildungsmanagement - Kernkomponenten und Gelingensbedingungen*. In: Schriftenreihe Wirtschaftspädagogisches Forum (Band 50). Detmold

Grapentin-Rimek, Theresa (2019): *BNE-Bildungslandschaften - Kommunen als Schlüsselstellen für eine gesellschaftliche Transformation zu einer nachhaltigen Entwicklung. Executive Summary*. Berlin

Greiffenhagen, Martin (2002): *Politische Steuerung*. In: Greiffenhagen, Martin/Greiffenhagen, Sylvia (Hrsg.): *Handwörterbuch zur politischen Kultur der Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden, S. 459–462

Jossin, Jasmin/Holbach-Grömmig, Beate (2020): *Fallstudien guter Praxis der BNE-Verankerung in Kommunen. Projektbericht*. Deutsches Institut für Urbanistik. Berlin

Kolleck, Nina (2015): *Von der Bildungslandschaft zur nachhaltigen Bildungslandschaft*. In: Fischbach, Robert/Kolleck, Nina/Haan, Gerhard de (Hrsg.): *Auf dem Weg zu nachhaltigen Bildungslandschaften. Lokale Netzwerke erforschen und gestalten*. Wiesbaden, S. 27–37

Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (2017): *Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung. Der deutsche Beitrag zum UNESCO-Weltaktionsprogramm*. Berlin

Piekenbrock, Dirk/Hasenbalg, Claudia (Red.) (2014): *Kompakt-Lexikon Wirtschaft*. 12. Aufl. Wiesbaden

Stoltenberg, Ute/Burandt, Simon (2014): *Bildung für eine nachhaltige Entwicklung*. In: Heinrichs, Harald/Michelsen, Gerd (Hrsg.): *Nachhaltigkeitswissenschaften*. Berlin/Heidelberg, S. 567–594

Strodtner, Lea/Huck-Sandhu, Simone (2022): *Mit Herz und Verstand: Rolle der internen Kommunikation für die Etablierung neuer Nachhaltigkeitsstrategien*. In: Nachhaltigkeitsmanagement Forum, H. 29, S. 197–216

Links

Landeshauptstadt Kiel (2022): *Bildung für nachhaltige Entwicklung*. Kiel. https://www.kiel.de/de/bildung_wissenschaft/bildungsregion/bildung_fuer_nachhaltige_entwicklung/index.php (06.06.2023)

Landeshauptstadt München (2022a): *BNE VISION 2030. München lernt gemeinsam nachhaltig zukunftsfähig*. München. <http://www.pi-muenchen.de/bnevision2030/> (15.11.2022)

Landeshauptstadt München (2022b): *1. Fachstelle, Steuerungsgruppe und Organisationsstruktur*. München. https://www.pi-muenchen.de/wp-content/uploads/2021/02/BNE-VISION-2030_Fachstelle-BNE-1.pdf (15.11.2022)

Kapitel 3: Netzwerke und Kooperation

Literatur

Bensmann, Dieter (2015): *Grundlagen des Netzwerkmanagements im Projekt QuaSi BNE*. In: Fischbach, Robert/Kolleck, Nina/Haan, Gerhard de (Hrsg.): *Auf dem Weg zu nachhaltigen Bildungslandschaften. Lokale Netzwerke erforschen und gestalten*. Wiesbaden, S. 119–134

Bensmann, Dieter (2018): *Netzwerke. Eine innovative Organisationsform nutzen und managen*. Freiburg

Büttner, Mareike/Voigt, Jana (2015): *Theoretische Grundlagen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit*. Potsdam

Covey, Stephen R. (2018): *Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg*. Offenbach

Huber, Stephan Gerhard/Werner, Ricarda/Koszuta, Anja/Schwander, Marius/Strietholt, Rolf/Basco, Marc-Andrea/Gürel, Evrim/Hürlimann, Franziska/Nonnenmacher, Lara (2020): *Zusammenarbeit und Bildungsangebote in Bildungsnetzwerken - Entwicklungen, Nutzen und Gelingensbedingungen*. Zug

Kell, Adolf (1996): *Bildung zwischen Staat und Markt*. In: Benner, Dietrich/Kell, Adolf/Lenzen, Dieter (Hrsg.): *Bildung zwischen Staat und Markt. Beiträge zum 15. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft vom 11.–13. März 1996 in Halle an der Saale*. Weinheim/Basel, S. 31–49

Kuper, Harm (2004): *Netzwerke als Form pädagogischer Institutionen - Schilderungen am Beispiel eines Projektes in der Jugendberufshilfe*. In: Böttcher, Wolfgang/Terhart, Ewald (Hrsg.): *Organisationstheorie in pädagogischen Feldern. Analyse und Gestaltung. Organisation und Pädagogik, Band 2*. Wiesbaden, S. 237–269

Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (2017): *Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung. Der deutsche Beitrag zum UNESCO-Weltaktionsprogramm*. Berlin

Rürup, Matthias/Röbken, Heinke/Emmerich, Marcus/Dunkake, Imke (2015): *Netzwerke im Bildungswesen. Eine Einführung in ihre Analyse und Gestaltung*. Wiesbaden

Schönheit, Anna-Luise (2021): *Kommunale Netzwerkstrukturen und die Verankerung von Bildung für nachhaltige Entwicklung*. In: BNE-Kompetenzzentrum (Hrsg.): *Strukturelle Verankerung von Bildung für nachhaltige Entwicklung in kommunalen Bildungslandschaften*. UFZ Discussion Papers 7/2021. Leipzig, S. 128–148

Schubert, Herbert (2018): *Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft. Eine Einführung*. Wiesbaden

Schubert, Herbert (2021): Präsentation zum Vortrag „Netzwerkstrategien für die Bildungslandschaft zur Stärkung der Bildung für Nachhaltige Entwicklung“ im Rahmen der interkommunalen Qualifizierung „Wie erreiche ich Schlüsselakteure der Bildung für nachhaltige Entwicklung?“ am 22.09.2021 (online)

Links

ANU Hessen e. V. (Hrsg.) (2021): *Bildung für nachhaltige Entwicklung. Einbindung kommunaler Akteur*innen in regionale, lokale und kommunale Bildungslandschaften (urbaner Raum). Strategiepapier mit Praxisbeispielen aus dem BNE-Netzwerk Frankfurt am Main*. https://www.renn-netzwerk.de/fileadmin/user_upload/west/docs/Strategiepapier_Frankfurt_20211208_bf_01.pdf (06.02.2023)

Koop, Alexander/Walter, Andrea (2018): *Mehr Zusammenarbeit wagen! Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen Kommunalverwaltung und Zivilgesellschaft – und Wege, sie zu bewältigen*. Gütersloh. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/mehr-zusammenarbeit-wagen> (06.02.2023)

Netzwerk n e. V. (o. J.): *Lösungen für spezifische Herausforderungen*. <https://netzwerk-n.org/wp-content/uploads/2022/08/Loesungen-fuer-spezifische-Herausforderungen.pdf> (06.02.2023)

Stadt Frankfurt am Main (o. J.): *Fit für die Zukunft – Nachhaltigkeit lernen in Frankfurt*. <http://www.bne-frankfurt.de/bne-in-frankfurt/nachhaltigkeit-lernen> (03.02.2023)

Stiftung éducation21 (2020): *Bildungslandschaften 21. Inspiration und Hilfestellungen für den Aufbau einer Bildungslandschaft. Toolbox*. Bern. <https://www.education21.ch/de/bildungslandschaften21/toolbox> (02.02.2023)

Stiftung éducation21 (o. J.): *BNE-Prinzipien*. Bern. <https://www.education21.ch/de/bne-prinzipien> (02.02.2023)

Kapitel 4: Wissensbasierung und Berichterstattung

Links

Bertelsmann Stiftung (2022): *SDG-Portal*. <https://sdg-portal.de/de/> (14.11.2022)

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2022): *BNE-Portal*. <https://www.bne-portal.de/bne/de/bundesweit/indikatorik/indikatorik> (24.01.2023)

Global Nachhaltige Kommune NRW (2021): *Gesamtdokumentation der zweiten Projektlaufzeit 2019–2021*. https://www.lag21.de/projekte/details/global-nachhaltige-kommune/?file=files/default/pdf/Themen/Integrierte%20NHS_GNK/GNK%202019-2021/gnk-gesamtdokumentation-laufzeit2.pdf&cid=1357 (14.11.2022)

Konsortium Bildungsmonitoring (2020): *Anwendungsleitfaden für den Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings*. <https://www.kommunales-bildungsmonitoring.de/transferinitiative/konsortium-bildungsmonitoring> (14.11.2022)

Landeshauptstadt Stuttgart (2019, 2021): *Lebenswertes Stuttgart – Die globale Agenda 2030 auf lokaler Ebene*. www.stuttgart.de/global-und-nachhaltig; www.stuttgart.de/leben/bildung/bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung (16.12.2022)

Landratsamt Aichach-Friedberg (2021): *Bildung für nachhaltige Entwicklung. Ein Wegweiser für das Wittelsbacher Land*. <https://lra-aic-fdb.de/service/broschueren> (17.10.2022)

Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (2017): *Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung. Der deutsche Beitrag zum UNESCO-Weltaktionsprogramm*. Berlin. https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/downloads/files/nationaler_aktionsplan_bildung_fuer_nachhaltige_entwicklung.pdf (14.11.2022)

Siepeke, Tim/Förster, André/Kühne, Stefan/Vetterle, Tobias (2020): *Entwicklungsfelder des kommunalen Bildungsmonitorings. Konzipieren. Ausprobieren. Etablieren. Handreichung der Koordinierungsstelle Bildungsmonitoring (KOSMO)*. <https://www.kommunales-bildungsmonitoring.de/materialien/publikationen> (14.11.2022)

Stadt Freiburg im Breisgau (2022): *5. Freiburger Bildungsbericht. Bildung für nachhaltige Entwicklung*. <https://www.freiburg.de/pb/231263.html> (27.09.2022)

Stadt Halle (2022): *Präsentation zur BNE-Modellkommune* auf einem ersten Netzwerktreffen am 11.05.2022. Erhältlich auf Anfrage

Stadt Leipzig (2012): *Umweltbildung in Leipzig 2012. Ergebnisse einer Befragung von 12- bis 17-Jährigen*. http://uiz-foerderverein.de/umweltschaufenster/Umweltbildung_in_Leipzig_2012.pdf (17.10.2022)

- Stadt Leipzig (2014): *Bildungsreport Leipzig 2014*. <https://www.leipzig.de/jugend-familie-und-soziales/schulen-und-bildung/bildungsmanagement/bildungsmonitoring> (24.01.23)
- Stadt Leipzig (2015): *Befragung zum Klimawandel in Leipzig 2014. Ergebnisbericht*. <https://www.leipzig.de/buergerservice-und-verwaltung/buergerbeteiligung-und-einflussnahme/buergerumfrage/umfrage-zum-klimawandel-in-leipzig> (17.10.22)
- Stadt Leipzig (2019): *Befragung zum Klimawandel in Leipzig 2018. Ergebnisbericht*. <https://www.leipzig.de/buergerservice-und-verwaltung/buergerbeteiligung-und-einflussnahme/buergerumfrage/umfrage-zum-klimawandel-in-leipzig> (17.10.22)
- Stadt Leipzig (2021): *Bildungsreport Leipzig 2021*. <https://www.leipzig.de/jugend-familie-und-soziales/schulen-und-bildung/bildungsmanagement/bildungsmonitoring> (18.10.2022)
- ZuBra-Region Bebra, Rotenburg/Fulda, Alheim (2015): *Ein gemeinsamer Bildungsrahmen für die ZuBra-Region*. https://daten2.verwaltungsportal.de/dateien/seitengenerator/92ea7d01cd7d6245f19a2da8a-a6534b431352/ein_gemeinsamer_bildungsrahmen_fuer_die_zubra-region.pdf (17.10.2022)

Kapitel 5: Qualität und Wirkung

Literatur

- Bergmüller, Claudia/Quiring, Eva (2019): *Einleitung*. In: Bergmüller, Claudia/Causemann, Bernward/Höck, Susanne/Krier, Jean-Marie/Quiring, Eva: *Wirkungsorientierung in der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit*. Münster, S. 13–22
- DUK – Deutsche UNESCO-Kommission (Hrsg.) (2012): *Bildung für nachhaltige Entwicklung in der außerschulischen Bildung: Qualitätskriterien für die Fortbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Leitfaden für die Praxis*. Bonn
- Engagement Global gGmbH (Hrsg.) (o. J.): *Die Ziele für nachhaltige Entwicklung im Unterricht*. Bonn
- Haan, Gerhard de (2002): *Die Kernthemen der Bildung für eine nachhaltige Entwicklung*. In: ZEP – Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik, 25. Jg., H. 1, S. 13–20
- Künzli, Christine/Bertschy, Franziska (2008): *Didaktisches Konzept. Bildung für eine nachhaltige Entwicklung*. Bern
- Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (2017): *Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung. Der deutsche Beitrag zum UNESCO-Weltaktionsprogramm*. Berlin

Links

- BNE-Koordinierungsstelle für den Landkreis Kitzingen (o. J.): *Qualitätskriterien für BNE-Angebote*. Kitzingen. https://www.kitzingen.de/fileadmin/Medien_Landratsamt/BNE/BNE_Qualitaetskriterien.pdf (08.02.2023)
- Bundeszentrale für politische Bildung (2011): *Der Beutelsbacher Konsens im Wortlaut*. <https://www.bpb.de/die-bpb/ueber-uns/auftrag/51310/beutelsbacher-konsens/> (13.12.2022)
- Die Bundesregierung (2020): *Qualitätsmanagement*. https://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Steuerung/Qualitaetsmanagement/qualitaetsmanagement_node.html (13.12.2022)
- Haan, Gerhard de (2008): *Die zwölf Kompetenzen der BNE*. https://www.globaleslernen.de/sites/default/files/files/link-elements/die_zwoelf_kompetenzen_der_bne_de_haan.pdf (13.12.2022)
- Kurz, Bettina/Kubek, Doreen (2021): *Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen*. 6. überarb. Aufl. Berlin. <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung> (08.02.2023)
- Landkreis Kitzingen (2017): *Konzept zur Bildung für nachhaltige Entwicklung im Landkreis Kitzingen*. Kitzingen. https://www.kitzingen.de/fileadmin/Medien_Landratsamt/BNE/BNE-Konzept_05.17_Sitzungsdienst.pdf (30.01.2023)
- PHINEO gAG (2021): *Wirkung lernen*. Glossar. <https://www.wirkung-lernen.de/anhang/glossar/> (08.02.2023)

Kapitel 6: Sichtbarkeit und Kommunikation

Literatur / Links

- Bremer Informationszentrum für Menschenrechte und Entwicklung (Hrsg.) (2017): *Nachhaltig fairanstellen. Ein Leitfaden*. Bremen. https://documents.bizme.de/Leitfaden_fairanstellen_07_2018.pdf (10.02.2023)
- Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.) (2021): *Öffentlichkeitsarbeit im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement: strategisch und zielgruppenorientiert*. Berlin. https://www.transferagentur-grossstaedte.de/sites/default/files/211216_td_kommunikation_web.pdf (20.04.2023)
- Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.) (o. J.): *Toolkit IV zum kommunalen Bildungsmanagement. Zielgruppenorientierte Ansprache und Pressearbeit im kommunalen Bildungsmarketing*. Berlin. https://www.transferagentur-nord-ost.de/sites/default/files/tano_toolkit_iv_web.pdf (20.04.2023)
- Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (2017): *Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung. Der deutsche Beitrag zum UNESCO-Weltaktionsprogramm*. Berlin. <https://www.bne-portal.de/bne/de/nationaler-aktionsplan/nationaler-aktionsplan.html> (20.04.2023)

RENN.Mitte – Regionale Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien – Mitte (o. J.): *Wanderausstellung: Wege in die Zukunft – für Dich und die Welt*. Erfurt. <https://www.renn-netzwerk.de/mitte/ausstellung> (10.02.2023)

Stadt Augsburg (Hrsg.) (2022): *Die Zukunftsleitlinien für Augsburg. Unsere Ziele für nachhaltige Entwicklung*. Augsburg. <https://www.nachhaltigkeit.augsburg.de/zukunftsleitlinien> (10.02.2023)

Umweltbundesamt (Hrsg.) (2021): *Überblickspapier zu möglichen Formaten, um Kommunen die Agenda 2030 (SDGs) zu kommunizieren und zu aktivieren*. Dessau-Roßlau. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/texte_47-2021_ueberblickspapier_zu_moeglichen_formaten.pdf (20.04.2023)

Schwarz, Christine (2018): *Die Verwaltung zur Beteiligung befähigen*. Heinrich-Böll-Stiftung, Berlin. <https://www.boell.de/de/2018/03/14/die-verwaltung-zur-beteiligung-bef%C3%A4higen> (15.11.2022)

Straßburger, Gaby/Rieger, Judith (2017): *Die Partizipationspyramide von Straßburger und Rieger*. www.partizipationspyramide.de (15.11.2022)

Wegner, Martina (2014): *Engagement und Partizipation*. In: eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft, Nr. 24 vom 05.12.2014, S. 1–8. https://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_wegner_141205.pdf (16.02.2023)

Kapitel 7: Partizipation

Literatur

Arbter, Kerstin (2009): *Öffentlichkeitsbeteiligung ja, aber wie? Standards für qualitätsvolle Beteiligungsprozesse*. In: Journal of Democracy, 1. Jg., H. 1, S. 30–39

Berlin Institut für Partizipation (Hrsg.) (2021): *Transformation und Partizipation*. Berlin

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2016): *Grundsatzpapier des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zur Partizipation*. Berlin

Gesellschaft für Bürgergutachten (Hrsg.) (2021): *Bürgerinnen-gutachten zur Bildung für nachhaltige Entwicklung für die Stadt Freiburg*. München

Rieckmann, Marco (2021): *Bildung für nachhaltige Entwicklung. Ziele, didaktische Prinzipien und Methoden*. In: Merz – Zeitschrift für Medienpädagogik, 65. Jg., H. 04, S. 10–17

Rieckmann, Marco/Stoltenberg, Ute (2011): *Partizipation als zentrales Element von Bildung für eine nachhaltige Entwicklung*. In: Heinrichs, Harald/Kuhn, Katina/Newig, Jens (Hrsg.): *Nachhaltige Gesellschaft. Welche Rolle für Partizipation und Kooperation?* Wiesbaden, S. 117–131

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin (Hrsg.) (2011): *Handbuch zur Partizipation*. Berlin

Straßburger, Gaby/Rieger, Judith (Hrsg.) (2014): *Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe*. 2. Aufl. Weinheim/Basel

Links

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2016): *Grundlagen der Bürgerbeteiligung. Materialsammlung für die Allianz Vielfältige Demokratie*. Gütersloh. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Vielfaeltige_Demokratie_gestalten/Materialsammlung_Buergerbeteiligung.pdf (15.02.23)

Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (2023): *Teilhaben und wirksam werden*. Wien. <https://partizipation.at/> (15.02.23)

Impressum

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 01JE20A gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorengruppe.

Zitiervorschlag: Autorengruppe BNE-Kompetenzzentrum (2023): Praxishandbuch. Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Kommune gestalten. München

© 2023 Deutsches Jugendinstitut e. V.

Nockherstraße 2
81541 München

Außenstelle Halle:
Franckeplatz 1, Haus 12/13
06110 Halle
www.dji.de

Lektorat: Gabriele Ernst, Icking

Layout und Satz: DITHO Design GmbH, Köln

Druck: MEO Media /

Meinders & Elstermann GmbH & Co. KG, Belm

Dieses Werk ist mit Ausnahme der Abbildungen/Grafiken auf den Seiten 3, 12, 47, 64, 70, 103, 114 und 115 lizenziert unter Creative Commons „Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland“ (CC BY SA 3.0 DE).



DOI: 10.25656/01:26568

Autorengruppe BNE-Kompetenzzentrum:

Die Publikation wurde im Rahmen des Projektes Bildung – Nachhaltigkeit – Kommune: BNE-Kompetenzzentrum für Prozessbegleitung und Prozessevaluation von einer Autorengruppe erstellt. Sie besteht aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Deutschen Jugendinstituts e.V. (DJI), des Helmholtz-Zentrums für Umweltforschung GmbH (UFZ) und des Trägervereins Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen e.V.

Konzept, Projektleitung und inhaltliche Verantwortung:

Jörg Eulenberger, Dieter Rink,
Marco Schmidt, Lea Schütze

Koordination und Redaktion:

Alexandra Kandzi, Antje Müller

Autorinnen und Autoren:

Maria Albrecht, Henrik Althöhn,
Bettina Arnoldt, Lisa Artmaier, Nora Böhme,
Lucy Büsing, Jörg Eulenberger, Til Farke,
Angela Firmhofer, Ronald Gebauer, Tibor Manal,
Tatjana Mögling, Dieter Rink, Marco Schmidt,
Anna-Luise Schönheit, Lea Schütze, Thomas Schwab,
Judith Werner, Oliver Wolff, Greta Wulfekötter

www.bne-kompetenzzentrum.de

info@bne-kompetenzzentrum.de

Bildnachweise

(soweit nicht an der Abbildung angegeben)

S. 3: Bundesregierung/ Guido Bergmann, S. 103 (v.o.n.u.):
Eine-Welt-Zentrum Heidelberg e.V., medienmonster
GmbH, Kiel, Charlotte Sattler für RENN.mitte,
Engagement Global gGmbH / #17Ziele, City of Okayama,
Landeshauptstadt Düsseldorf und shutterstock.com/
g/noipornpan

