

Ulrich Müller

# Nachhaltigkeit braucht Führung

## BNE und Klimaschutz in Einrichtungen der Erwachsenenbildung verankern

**Die Klimakrise ist die größte Herausforderung unserer Zeit, und damit auch für die Erwachsenenbildung. Trotz der derzeitigen Einschränkungen durch die Corona-Pandemie sollte die »große Transformation« zur Nachhaltigkeit im Fokus bleiben. Eine zentrale Rolle dabei spielen Führungskräfte von Einrichtungen der Erwachsenenbildung.**

Bildung ist bei der Umsetzung, Begleitung und Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung von entscheidender Bedeutung. Die notwendige »Große Transformation«<sup>1</sup>, das umfassende gesellschaftliche, technologische, wirtschaftliche und kulturelle Umsteuern, kann nur gelingen, wenn es durch einen tiefgreifenden Mentalitätswandel der Bevölkerung und ebenso tiefgreifende Lernprozesse der Bevölkerung, insbesondere aber von Entscheidungsträgern, begleitet wird. Die Erwachsenenbildung ist hier in besonderem Maße gefordert, denn es sind Erwachsene, die in Politik, Wirtschaft und allen anderen gesellschaftlichen Bereichen mit ihrem Handeln dafür verantwortlich sind, unser Gemeinwesen nachhaltiger zu gestalten. Weiterbildung kann hier einen wesentlichen Beitrag leisten und die Transformation durch geeignete Bildungsangebote, durch Beratung und Moderation unterstützen und begleiten.

Dabei geht es um die Ergänzung des Programmangebots um entsprechende Veranstaltungen und um eine Weiterentwicklung des gesamten Programmangebots im Hinblick auf Aspekte der sozialen, ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit. Doch Bildungseinrichtungen wirken nicht nur durch ihr Bil-

dingsangebot, sondern auch durch ihr eigenes Handeln als Betriebe. Ein Bildungswerk verbraucht selbst Energie und übt z. B. durch die Wahl des Stromanbieters einen klimawirksamen Einfluss auf den Strommix in Deutschland aus; eine Akademie mit eigener Hotellerie trifft auch durch die Wahl der Gerichte auf dem Speiseplan klimawirksame Entscheidungen und kann, z. B. durch den Kauf von Fair-Trade-Produkten, einen Beitrag zu gerechteren Produktionsprozessen und Wirtschaftsbeziehungen leisten. Die UNESCO definiert daher im Weltaktionsprogramm »Bildung für nachhaltige Entwicklung« und in ihrem aktuellen Programm »Education for Sustainable Development: Towards achieving the SDG«<sup>2</sup> die »ganzheitliche Transformation von Lern- und Lernumgebungen« als eines von fünf prioritären Handlungsfeldern: »BNE bedeutet viel mehr als nur eine nachhaltige Entwicklung zu predigen. Es geht darum, nachhaltige Entwicklung zu praktizieren. Nachhaltige Lernumgebungen wie Öko-Schulen oder das Prinzip »Green Campus« geben Lehrenden und Lernenden gleichermaßen die Möglichkeit, Nachhaltigkeitsprinzipien in ihren Alltag zu integrieren. Bei der Transformation von Lern- und Lernumgebungen geht es nicht nur darum, Einrichtungen nachhaltiger zu verwalten, sondern auch Werte und Strukturen der gesamten Institution zu verändern«<sup>3</sup>. Wenn Erwachsenenbildungseinrichtungen sich am Leitwert der Nach-

haltigkeit ausrichten wollen, genügt es also nicht, das Veranstaltungsangebot zu erweitern. Die Einrichtungen müssen selbst zu Akteuren einer nachhaltigen Entwicklung werden, vorleben, zeigen und erlebbar machen, wie nachhaltiges Wirtschaften und Handeln in Organisationen möglich ist. Dazu muss Nachhaltigkeit umfassend in der Organisation verankert werden. In den aktuellen Schriften der BNE wird hier vom »Whole Institution Approach«<sup>4</sup> geschrieben, also einem Ansatz, der die gesamte Einrichtung in den Blick nimmt, so wie es von Vorreitern einer ökologischen Erwachsenenbildung, v. a. auch von kirchlich getragenen Organisationen, bereits in den 1980er Jahren begonnen und umgesetzt wurde.<sup>5</sup>

### Corona, Nachhaltigkeit und Klimaschutz

Viele Einrichtungen der Erwachsenenbildung stehen vor großen Herausforderungen durch die Corona Pandemie: Ausfall von Veranstaltungen und damit verbundene finanzielle Ausfälle, Umstellung auf digitale Angebote, Organisation der eigenen Arbeit im Home-Office, Teamsitzungen per Video... Jetzt also auch noch Nachhaltigkeit?

Die Pandemie, der Klimawandel, das Artensterben und viele andere Krisen hängen eng zusammen. Die Pandemie erinnert uns daran, dass wir Menschen eine biologische Art sind, die mit allen Lebewesen auf diesem Planeten verwandt und auf vielfältige Weise vernetzt ist. Sars-CoV-2 ist – wie auch Ebola, HIV und andere lebensgefährliche Viren – ein von Wildtieren auf den Menschen über getretenes Virus. Das Risiko für solche Zoonosen steigt, wenn Menschen Wildtiere in ihren Rückzugsräumen durch Beja-



**Prof. Dr. Ulrich Müller ist Leiter des Instituts für Bildungsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg.**

gung oder immer weiter vordringende Brandrodungen in Bedrängnis bringen. Wir sollten Covid-19 als eine Warnung der Natur verstehen, uns endlich entschlossen um eine nachhaltige Lebensweise, um den Schutz von Naturräumen und ein dem Leben in seinen vielfältigen Formen zuträgliches Klima zu kümmern.<sup>6</sup> Ja, es hilft nichts: trotz Pandemie müssen wir uns auch noch um Nachhaltigkeit und Klimaschutz kümmern – jetzt.

Die Pandemie hat einen Digitalisierungsschub und enorme Veränderungsprozesse in unserer Gesellschaft ausgelöst. Weiterbildungseinrichtungen haben vielfältige Innovationen entwickelt und umgesetzt. Videokonferenzen, Online-Lehre und vieles andere mehr stehen nun auch für die Transformation zur Nachhaltigkeit zur Verfügung und ermöglichen so z. B. die Intensivierung von internationaler Zusammenarbeit und Entwicklungspartnerschaften.

### Ein ganzheitlicher Organisationsentwicklungsprozess

Die Transformation einer Bildungseinrichtung zu einer auf Nachhaltigkeit gerichteten Lern- und Lehrumgebung (s. o.) erfordert eine Organisationsentwicklung, bzw. die Reflexion laufender Organisationsentwicklungsprozesse vor dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Dies ist als ein ganzheitlicher Prozess anzulegen, der die Entwicklung des Programmangebotes und eine Revision von Schlüsselbereichen der Organisation (Personalmanagement, Qualitätsmanagement...) integrativ miteinander verknüpft. Der Whole Institution Approach weitet darüber hinaus den Blick auf Aspekte, die in Organisationsentwicklungsprozessen meist weniger beachtet werden, unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit aber eine große Bedeutung haben: Bewirtschaftung der Einrichtung, Stoffkreisläufe und Ressourcenmanagement, bauliche Gestaltung und Ausstattung. Der Prozess einer solchen Organisationsentwicklung zur Ausrichtung auf den Leitwert Nachhaltigkeit kann als

Initiative der Leitung beginnen, aber auch von Mitarbeitenden oder sogar von den Lernenden ausgehen. Er kann jedoch in jedem Fall nur gelingen, wenn er breite Unterstützung sowohl bei der Einrichtungs-/Unternehmensleitung als auch bei den Mitarbeitenden und beim Träger der Organisation findet. Auch sollte die Unterstützung von und die Kooperation mit externen Partnern, der Kommune und dem sozialen Umfeld angestrebt werden. Das Ziel ist es, die Kreativität und die Problemlösungsfähigkeit von möglichst vielen Beteiligten zu stimulieren.

### Ein Transformationskonzept für Weiterbildungseinrichtungen

Am Institut für Bildungsmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg haben wir ein Transformationskonzept für Weiterbildungseinrichtungen entwickelt, in dem der angesprochene Organisationsentwicklungsprozess detailliert dargestellt wird.<sup>7</sup> Dieses Konzept schlägt drei Stufen vor, in denen Nachhaltigkeit integriert werden kann, und ermöglicht dadurch sowohl einen niederschweligen Einstieg als auch eine umfassende Neuausrichtung. Es wird ein grundlegender Prozess beschrieben, der in mehreren Schritten von der Vorbereitung über eine Bestandsaufnahme, Maßnahmen zur Kommunikation und Partizipation, die Definition von Zielen, Kennzahlen und Projekten, die Finanzierung bis hin zur Kontrolle und dem Feiern von Erfolgen reicht. Weiterhin wird ein Tableau von Handlungsfeldern beschrieben, auf dem Einrichtungen tätig werden können. Im Folgenden wird auf eine Auswahl dieser Felder kurz eingegangen und – wo möglich – auf Online-Quellen verwiesen, die weiterführende Materialien anbieten.

### Leitbild

Wenn sich eine Erwachsenenbildungseinrichtung verstärkt um BNE und Nachhaltigkeit kümmern will, muss dies auch im Leitbild seinen Ausdruck finden. Bei einem noch sehr aktuellen

Leitbild genügt ggf. eine einfache Ergänzung von 1–2 Sätzen. Wenn das Leitbild bereits älter ist und ohnehin eine Überarbeitung ansteht, sollte es als Ganzes im Hinblick auf Nachhaltigkeit überprüft und überarbeitet werden.

### Programmentwicklung und Veranstaltungsplanung

Im Zentrum einer Weiterbildungseinrichtung steht das Bildungsangebot. Für dessen Weiterentwicklung bietet eine Arbeitshilfe des Dt. Volkshochschulverbandes mehrere unterstützende Instrumente: eine Zusammenstellung von Praxisbeispielen, eine Checkliste zur Bestandsaufnahme und einen Steckbrief zur Programm- und Kursevaluation.<sup>8</sup> Weitere Anregungen finden sich in der systematischen Programmanalyse des DIE.<sup>9</sup> Hinweise für eine umfassende Curriculumentwicklung, wie sie z. B. für längerfristige Qualifizierungsmaßnahmen in der beruflichen Erwachsenenbildung erforderlich ist, gibt der Leitfaden BNE in der Hochschullehre.<sup>10</sup> Bei der Suche nach Lehr- und Lernmaterialien zu Nachhaltigkeitsthemen bietet das BNE-Portal des BMBW Unterstützung durch eine breite Auswahl an, auf die je nach Thema, Format (z. B. Film, Spiel, Poster...) oder Bildungsbereich zugegriffen werden kann. Zur methodisch-didaktischen Gestaltung liegen bereits seit Langem Erfahrungen und Leitfäden vor.<sup>11</sup>

### Veranstaltungsmanagement, Beschaffung und Bewirtschaftung

Auch bei der Durchführung von Veranstaltungen gilt es, Nachhaltigkeitsaspekte zu berücksichtigen. Hier kann der vom BMU herausgegebene »Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen<sup>12</sup> unterstützen. Anregungen für die Beschaffung und Bewirtschaftung bietet ein Leitfaden der TU Berlin und der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (2015) sowie der Leitfaden des Projektes »vhs goes green«. Vielfältige Hinweise kann man auch den Nachhaltigkeitsberichten von Bildungseinrichtungen entnehmen, die

schon lange nachhaltig ausgerichtet sind, so z.B. die Ev. Akademie Bad Boll.<sup>13</sup>

### Personalmanagement

Die Mitarbeiter/-innen der Einrichtung müssen das ganze Vorhaben mittragen und über die dafür nötigen Kompetenzen verfügen und/oder sie entwickeln. Der Prozess der Organisationsentwicklung muss deswegen mit einer korrespondierenden Personalarbeit und -entwicklung verbunden werden, die nicht nur das akademische Personal, sondern auch Mitarbeitende in der Verwaltung und anderen Bereichen einbezieht.<sup>13</sup> In größeren Einrichtungen, in Organisationsverbänden oder auf Verbandsebene kann eine Funktionsstelle für eine Koordinatorin/einen Koordinator für BNE bzw. eine Nachhaltigkeitsbeauftragte/einen Nachhaltigkeitsbeauftragten eingerichtet werden, die/der nach Möglichkeit auch Mitglied des Leitungskreises ist. Bei

Stellenneubesetzungen sollten BNE-Kompetenzen bereits in die Ausschreibung aufgenommen und im Auswahlverfahren Engagement im Bereich Nachhaltigkeit berücksichtigt werden. Durch die Wahrnehmung externer Fortbildungsangebote oder die Organisation interner Tagungen und Workshops können sich Führungskräfte, Lehrkräfte und andere Mitarbeitende weiterbilden. In vielen Einrichtungen gibt es bereits ein funktionierendes Wissensmanagement mit einem gemeinsamen Laufwerk für Dokumente, Unterrichtsentwürfe und -materialien etc., das auch für die BNE und Nachhaltigkeit genutzt werden kann. Doch digitale Werkzeuge können ihr Potenzial nur voll entfalten, wo auch das Organisationsklima stimmt. Es ist Aufgabe der Leitung, in der Einrichtung ein Klima des Zusammenhalts und der gegenseitigen Unterstützung zu fördern und zu ermöglichen. Es geht weiterhin darum, organisatorische Strukturen zu entwickeln, die Kommunikation und

Austausch ermöglichen, z. B. Zeiten und Orte zu organisieren, an denen Teamarbeit möglich ist.

### Qualitätsmanagement und Zertifizierungen

Das Qualitätsmanagement einer Einrichtung umfasst alle wesentlichen Bereiche und kann auch ein möglicher Ansatzpunkt für die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit sein. ArtSet bietet für eine Qualitätsentwicklung, die sich an Lerner/-innen und Kund/-innen orientiert, eine Arbeitshilfe an für den optionalen Qualitätsbereich »Nachhaltigkeit« an, die vielfältige Anregungen bietet.<sup>14</sup> Noch weiter reicht eine Zertifizierung nach dem Europäischen Umweltmanagementsystem (EMAS). Alternativ gibt es auch in einigen Bundesländern eigene BNE-Zertifizierungen. Ob es im Rahmen des Programms »BNE2030« auch wieder nationale Auszeichnungen geben wird, stand bei Redaktionsschluss dieses Heftes noch nicht fest.



Der Klimawandel ist längst Wirklichkeit: Licht und Landschaft

Foto: Philip Albrecht

## Nachhaltigkeit braucht Führung

Den Führungskräften kommt bei der Initiierung und Organisation des Gesamtprozesses eine Schlüsselrolle zu. Es ist ihre Aufgabe, durch eine geeignete Wahrnehmung und Interpretation der Führungsrolle vorhandene Initiativen zu unterstützen, die Bereitschaft für weiteres Engagement zu wecken und einen partizipativen Prozess zu organisieren, der unter größtmöglicher Beteiligung der in der Einrichtung tätigen und der mit ihr verbundenen Menschen möglichst viele für das Anliegen zu gewinnen sucht. Es geht darum, in der Einrichtung selbst eine Lernkultur für Nachhaltigkeit zu entwickeln, die den Raum und den Rahmen bietet, gemeinsam Neues zu entwickeln und zu erproben. Dieses Vorhaben erfordert eine verantwortungsbewusste und motivierende Führung, die Sinn stiftet, die Menschen in ihrer Individualität wertschätzt, Engagement würdigt, Partizipation ermöglicht und zu eigenverantwortlichem Handeln ermutigt. Führungskräfte wirken maßgeblich durch ihr Kommunikationsverhalten und prägen so die Organisationskultur. Sie können durch ihr Handeln und Entscheiden ein Beispiel geben, durch ihr Engagement inspirieren und im besten Falle begeistern. Vor allem anderen aber müssen sie selbst glaubwürdig hinter dem Anliegen stehen.

## Anmerkungen

- 1 WBGU 2011.
- 2 UNESCO 2020.
- 3 UNESCO 2014, S. 18.
- 4 Lerche 2020.
- 5 Vgl. Müller 1989.
- 6 UNESCO 2020, S. iii.
- 7 Müller 2021, Der Text war bei Redaktionsschluss noch nicht publiziert. Sie finden ihn online unter [www.bimalb.de/Forschung/Nachhaltigkeit](http://www.bimalb.de/Forschung/Nachhaltigkeit).
- 8 DVV 2019.
- 9 Burkova 2019.
- 10 HochN 2018.
- 11 Vgl. z. B. Müller 1993.
- 12 BMU 2020.
- 13 Ev. Akademie Bad Boll 2020.
- 13 Vgl. Müller 2010.
- 14 ArtSet 2017.

## Literatur

- ArtSet (2017): Optionaler Qualitätsbereich Nachhaltigkeit. Hannover. <https://www.qualitaets-portal.de/wp-content/uploads/LKQT-Arbeitshilfe-optionaler-QB-Nachhaltigkeit-2017-03.pdf>.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (o.J.): Bildung für nachhaltige Entwicklung. Infothek, Lehr- und Lernmaterialien: <https://www.bne-portal.de/de/lernmaterialien-2454.php>.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2020): Ratgeber: Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen. Berlin. <https://www.bmu.de/publikation/leitfaden-fuer-die-nachhaltige-organisation-von-veranstaltungen>.
- Burdukova, G. (2019): Nachhaltigkeit als Thema in den Programmen und Angeboten der Volkshochschulen im Zeitverlauf. Programmanalysen auf der Basis des digitalen Volkshochschulprogrammarchivs am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung. <https://www.die-bonn.de/doks/2019-nachhaltigkeit-01.pdf>.
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (o.J.): wb-web: Nachhaltigkeit in der Erwachsenen- und Weiterbildung. <https://www.wb-web.de/dossiers/nachhaltigkeit.html>.
- Deutscher Volkshochschulverband (2019): Handreichung. Bildung für nachhaltige Entwicklung an Volkshochschulen. Bonn. <https://www.volkshochschule.de/verbandswelt/programmgebiete/gesellschaft/handreichung-bak-bne-an-volkshochschulen.php>.
- Ev. Akademie Bad Boll (2020): Nachhaltigkeitsbericht. Aktualisierung 2020. [https://www.ev-akademie-boll.de/fileadmin/user\\_upload/02\\_Tagungszentrum/05\\_Nachhaltigkeit/Nachhaltigkeitsbericht\\_Aktualisierung\\_2020\\_EvAkademieBadBoll.pdf](https://www.ev-akademie-boll.de/fileadmin/user_upload/02_Tagungszentrum/05_Nachhaltigkeit/Nachhaltigkeitsbericht_Aktualisierung_2020_EvAkademieBadBoll.pdf).
- HochN, Verbundprojekt »Nachhaltigkeit an Hochschulen« (2018): Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) in der Hochschullehre. <https://www.hochn.uni-hamburg.de/-downloads/handlungsfelder/lehre/hoch-n-leitfaden-bne-in-der-hochschullehre.pdf>.
- Lerche, U. (2020): Leben, was wir lehren – mit dem Whole Institution Approach Bildungseinrichtungen nachhaltiger gestalten. <https://www.wb-web.de/dossiers/nachhaltigkeit/folge-2-nachhaltigkeit-in-einrichtungen-der-erwachsenenbildung/leben-was-wir-lehren.html>.

- Modellprojekt: vhs goes green. Ein Leitfaden zur Umsetzung klimaschonenden Handelns in Einrichtungen der Erwachsenenbildung. <https://www.klimaschutz.de/sites/default/files/vhs-goes-green-Web-Barrierefrei.pdf>.
- Müller, U. (1989): Bildungshäuser – Lebensräume. Anstiftung zur ökologischen Erkundung von Räumen der Erwachsenenbildung. In: *Erwachsenenbildung*, 35 (4), S. 216–219.
- Müller, U. (1993): Didaktische Planung ökologischer Erwachsenenbildung. Ein Leitfaden. Frankfurt am Main.
- Müller, U. (2010): Nachhaltigkeit – (k)ein Thema für die betriebliche Personal- und Führungskräfteentwicklung? In: Adam, T.; Müller, U.; Schweizer, G. (2010): Wert und Werte im Management. Bielefeld, S. 327–336.
- Müller, U.; Lude, A., Hancock, D. (2020): Leading Schools towards Sustainability. *Fields of Action and Management Strategies for Principals. Sustainability* 2020, 12 (7), S. 30–31. <https://doi.org/10.3390/su12073031>.
- TU Berlin und DBU (2015): Praxisleitfaden Nachhaltig leben und arbeiten. Berlin. [http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/wp-content/uploads/2015/05/20150506\\_Praxisleitfaden\\_FINAL\\_WEB.pdf](http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/wp-content/uploads/2015/05/20150506_Praxisleitfaden_FINAL_WEB.pdf).
- UNESCO (2014): Roadmap zur Umsetzung des Weltaktionsprogramms »Bildung für nachhaltige Entwicklung«. Bonn. [https://www.bmbf.de/files/2015\\_Roadmap\\_deutsch.pdf](https://www.bmbf.de/files/2015_Roadmap_deutsch.pdf).
- UNESCO (2020): Education for Sustainable Development. A roadmap. Paris. <https://www.gcedclearinghouse.org/resources/education-sustainable-development-roadmap>.
- Verein Niedersächsischer Bildungsinitiativen e.V. (2019): Nachhaltigkeit als ganzheitlicher Bildungsauftrag für die Erwachsenenbildung. Ein Wegweiser. Hannover. <https://www.vnb.de/bildungseinrichtungen-nachhaltig-aufstellen>.
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU 2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Berlin. [https://www.wbgu.de/fileadmin/user\\_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2011/pdf/wbgu\\_jg2011.pdf](https://www.wbgu.de/fileadmin/user_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2011/pdf/wbgu_jg2011.pdf).

Eine ausführliche Literaturliste zu diesem Beitrag sowie das angesprochene Transformationskonzept finden Sie online unter <https://www.bimalb.de/Forschung/Nachhaltigkeit>.