



Guidebook SustainabALE

Nachhaltige Organisations-
entwicklung in der
Erwachsenenbildung

LERNE
MEHR
ZU
FAIR
TRADE

INFO

LERNE MEHR
ZU DEN
SDGs

PRÄSENTATION

KURS



Impressum

Herausgegeben vom Institut für Internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschul-Verbandes e. V. (DVV International)

Königswinterer Straße 552b
53227 Bonn

Tel.: +49 (0) 228 97569-0
Fax: +49 (0) 228 97569-55
E-Mail: info@dvv-international.de

www.dvv-international.de

DVV International ist das Institut für Internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschul-Verbandes e.V. (DVV). Als führende Fachorganisation im Bereich Erwachsenenbildung und Entwicklungszusammenarbeit leistet DVV International weltweit Unterstützung beim Auf- und Ausbau von nachhaltigen Strukturen der Jugend- und Erwachsenenbildung.

Verantwortlich Uwe Gartenschlaeger
Konzept & Redaktion Mirja Buckbesch und Eva Heinen
Autor*innen Mirja Buckbesch und Eva Heinen in Zusammenarbeit mit weiteren ausgewiesenen Autor*innen
Gestaltung Marketing Art



CCBY Lizenz
CC BY-SA 4.0 Deed

ISBN 978-3-942755-52-8

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

GEFÖRDERT VOM



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	04
Einleitung	05
Bildung für nachhaltige Entwicklung und der Whole Institution Approach	
Bildung für nachhaltige Entwicklung: Unsere gemeinsame Zukunft gestalten	06
Whole Institution Approach: Lern- und Erfahrungsräume der Nachhaltigkeit gestalten	08
Die Rolle der BNE in der Erwachsenenbildung	10
Gelingensfaktoren des WIA: Eine Analyse der Rahmenbedingungen	12
Die internationalen BNE Allianzen	
Eine länderübergreifende Initiative für nachhaltige Institutionen der Erwachsenenbildung	14
Die Mitglieder der BNE Allianzen	16
Die Partnerorganisationen	18
Meilensteine des Projekts	20
Die Handlungsfelder des Whole Institution Approachs	
Der Whole Institution Approach in der Erwachsenenbildung – ein Modell	22
Handlungsfeld 1: Bildungsprogramm	24
Handlungsfeld 2: Management	28
Handlungsfeld 3: Lern- & Arbeitsumfeld	32
Handlungsfeld 4: Netzwerke	36
Die zukunftsfähige Erwachsenenbildungsorganisation – eine Illustration	40
Das Phasenmodell des Whole Institution Approachs	
Das Phasenmodell	42
Phase 1: Commitment	44
Phase 2: Analyse	48
Phase 3: Strategie	52
Phase 4: Umsetzung	56
Phase 5: Evaluation	60
Blickwinkel	
Perspektiven auf Bildung für nachhaltige Entwicklung	64
Bildung für nachhaltige Entwicklung in der EU-Politik	72
Quellenverzeichnis & Copyrights	75

Vorwort

“We are the first generation to feel the impact of climate change and the last generation that can do something about it.”

Barack Obama

Es ist unbestreitbar: Der Klimawandel und seine Folgen sind eine vielfach wissenschaftlich belegte Tatsache, wir alle sehen und erleben seine Auswirkungen beinahe tagtäglich. In weiten Teilen der Welt sind die Folgen für Mensch und Umwelt deutlich spürbar. Der Klimawandel, seine Auswirkungen und mögliche alternative Handlungsoptionen werden global mit Leidenschaft und oftmals großem Dissens diskutiert. Die Debatte einer sozial-ökologischen Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit bleibt dabei nicht auf den Klimawandel beschränkt. Vielmehr bedarf es einer grundlegenden gesellschaftlichen Veränderung, die den vielschichtigen Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung Rechnung trägt. Die 17 nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen (SDGs) zeigen diese Komplexität auf. Auch Themen wie etwa Gendergerechtigkeit und die Rechte von Minderheiten werden ebenso engagiert wie kontrovers diskutiert.

Sicherlich wäre es naiv zu glauben, dass dies mit mehr Bildung allein zu beheben sei. Die Ursachen sind so komplex, wie die Interessenlage und Machtkonstellationen, die einem energischen Handeln oftmals entgegenstehen. Allerdings kann und muss Bildung und – um diesen traditionsreichen Begriff zu verwenden – Aufklärung einen erheblichen Beitrag zur Bewältigung dieser Krise leisten. Denn nur, wer die Zusammenhänge durchschaut, ist in der Lage angemessen zu handeln und das Notwendige in Angriff zu nehmen. Und da die Zeit drängt wäre es weise, hier bei der Bildung und Aufklärung von Erwachsenen und Jugendlichen anzusetzen, denn sie sind es, die jetzt die Weichen für die Zukunft stellen. Der Erwachsenenbildung kommt also zweifellos eine große Rolle zu. Und damit sind wir unmittelbar bei den Erwachsenenbildungszentren. Hier gehen die Herausforderungen weit über die Gestaltung der Lehrpläne hinaus: Die Einrichtungen als Ganzes müssen die Veränderung leben, wollen sie glaubwürdig sein und Menschen in ihrem Umfeld motivieren. Darum geht es im Projekt „Internationale BNE Allianzen“. Für uns als DVV International hat es einen sehr hohen Stellenwert, denn es bearbeitet eines der, wenn nicht das, zentrale Zukunftsthema der Menschheit. Und es tut dies in einer bisher einzigartigen internationalen Allianz von Erwachsenenbildungseinrichtungen, die sich gegenseitig partnerschaftlich befruchten und – unterstützt von einzelnen Fachleuten – dieses Guidebook erarbeitet haben. Wir hoffen, dass die hier vorgestellten Konzepte und Modelle breite Anwendung finden und dass wir die beteiligten und viele weitere Einrichtungen künftig bei seiner Nutzung unterstützen können.

Schließlich möchten wir die Gelegenheit nutzen, dem Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Förderung des Projektes zu danken. Unser Dank geht auch an das überaus engagierte Projektteam mit Mirja Buckbesch, Eva Heinen und Anne Lukas sowie an die Partnerorganisationen und Einzelpersonen, die dieses Projekt zu einem Erfolg gemacht haben.



Einleitung

Liebe Leser*innen,
mit dem vorliegenden Guidebook SustainabALE und den begleitenden Arbeitsmaterialien möchten wir Weiterbildungsorganisationen eine Unterstützung bei der Umsetzung eines ganzheitlichen nachhaltigen Organisationsentwicklungsprozesses im Sinne des Whole Institution Approachs bieten. Die hier vorgestellten Modelle und Good Practice Beispiele wurden im Rahmen des vom BMBF geförderten Projektes „Internationale BNE Allianzen“ entwickelt. Initiiert durch dieses Projekt haben sich zwölf Weiterbildungsorganisationen aus sieben Ländern in den Prozess einer nachhaltigen Organisationsentwicklung begeben. Neben dem Projektteam des DVV International wurden die Bildungsorganisationen von jeweils einer/m Prozessbegleiter*in aus einem siebenköpfigen Expert*innen-Team begleitet. Die Erfahrungen wurden gesammelt, ausgewertet und zu einem zweigliedrigen Modell eines Whole Institution Approachs für die Erwachsenenbildung aufgearbeitet. Die Ergebnisse dieses dreijährigen WIA-Labors finden Sie in diesem Guidebook: Zu Anfang führen wir in die Konzepte der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) und des Whole Institution Approachs (WIA) ein und geben Ihnen im anschließenden Kapitel „Die internationalen BNE Allianzen“ einen Einblick in unsere Projektarbeit. Darauf folgend stellen wir Ihnen das zweigliedrige Modell eines Whole Institution Approachs in der Erwachsenenbildung vor, das aus vier prioritären Handlungsfeldern und einem Phasenmodell besteht. Während sich die Handlungsfelder auf die inhaltliche Ausrichtung des WIA fokussieren, beschreibt das Phasenmodell detailliert den Prozess einer nachhaltigen Organisationsentwicklung. Die Beschreibungen und Erklärungen sind mit Umsetzungsbeispielen unserer Partnerorganisationen durchgezogen und bieten Ihnen so einen guten Einblick in die gelebte Praxis. Im abschließenden Kapitel teilen einige unsere Projektpartner aus dem außereuropäischen Raum ihre Perspektiven zu BNE und dem WIA und wir erhalten zu guter Letzt eine Einschätzung zum Stellenwert Transformativer Bildung im europapolitischen Kontext. Begleitend zum Guidebook haben wir für Sie ein Workbook und weitere zusätzliche praxisorientierte Materialien erstellt, die Ihnen die Umsetzung eines eigenen WIA Prozesses erleichtern. **Alle Materialien** stehen Ihnen in der ALE Toolbox von DVV International kostenfrei zur Verfügung.

Wir danken allen beteiligten Allianzpartner*innen für ihr herausragendes Engagement und das große Vertrauen, welches uns entgegengebracht wurde. Ihr Mut und ihr Ideenreichtum hat zu dieser großartigen Sammlung geführt und uns und vielen weiteren Netzwerkpartner*innen Inspiration und Motivation gegeben. Nicht zuletzt bedanken wir uns für die zahlreichen schönen Stunden, die wir online und auf der Studienreise in Schweden verbringen durften.

Den Leser*innen wünschen wir viel Spaß beim Erkunden dieser Broschüre. In allen Kapiteln finden Sie Verlinkungen bzw. QR-Codes zu weiterführender Literatur und zu den begleitenden Arbeitsmaterialien.



Bildung für nachhaltige Entwicklung: Unsere gemeinsame Zukunft gestalten

„Ohne Absicht und Aussicht auf Rückzahlung borgen wir heute von zukünftigen Generationen unser ‚Umweltkapital‘. Unsere Nachfahren mögen uns ob unseres verschwenderischen Vorgehens verfluchen – unsere Schulden werden sie nicht mehr eintreiben können. Unser Verhalten ist bestimmt von dem Bewusstsein, dass uns keiner zur Rechenschaft ziehen kann. Künftige Generationen haben heute kein Wahlrecht, sie verfügen über keinerlei politische oder finanzielle Macht und sind uns daher ohnmächtig ausgeliefert.“ (Brundtland-Bericht, S. 25)

Unsere gemeinsame Zukunft, der wegweisende Bericht der Brundtland-Kommission aus dem Jahr 1987, bildet nach wie vor den Grundstein unserer Bestrebungen zur Förderung der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE). Der Bericht hob die dringende Notwendigkeit hervor, nicht nachhaltigen Praktiken in allen Ländern entgegenzuwirken, da sie in hohem Maße die Umweltressourcen belasten und somit die Zukunft für nachfolgende Generationen gefährden.



Unsere
gemeinsame
Zukunft

Das Konzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) wurde von der UNESCO eingeführt, um nicht nur Umweltbelange, sondern auch sozioökonomische Herausforderungen wie Armutsbekämpfung, Frieden und Konfliktlösung, Gleichstellung der Geschlechter, Gesundheitsversorgung und Menschenrechte zu berücksichtigen. Die 2005 von der UNESCO initiierte BNE-Dekade signalisierte das internationale Bekenntnis, Bildung in globalpolitische Themen zu integrieren, um eine nachhaltige Entwicklung über die vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Kontexte hinweg zu erreichen. Es wurden seither zahlreiche anerkanntswerte Praktiken eingeführt, um BNE durch passgenaue Ansätze und die Einbeziehung lokaler Akteur*innen zu fördern.

Die Verankerung von BNE im gesamten Bildungssystem ist dabei von zentraler Bedeutung. So haben Schulen beispielsweise ein fächerübergreifendes Bildungsmanagement eingeführt, das unterschiedliche Unterrichtsfächer miteinander verknüpft, um eine ganzheitliche Lernerfahrung zu erzielen. Umweltthemen werden nicht nur in den naturwissenschaftlichen Fächern, sondern auch im Sprach- und Musikunterricht behandelt. Auf diese Weise wird die dynamische Auseinandersetzung mit nachhaltigen Themen über forschungs- und projektbasierte Ansätze gefördert. Dies befähigt die Schüler*innen dazu, proaktiv Lösungen für ökologische und gesellschaftliche Problemstellungen zu finden. So können sie zum Beispiel mittels Gemeinwesen-Mapping (Visualisierungs-/Kartierungstechnik) vulnerable Bevölkerungsgruppen wie Menschen mit Behinderungen oder unterschiedlichen kulturellen Hintergründen ermitteln. Erwachsenenbildungszentren und Community Learning Centers organisieren Advocacy-Programme und themenbezogene Lernaktivitäten, die die Resilienz in sozioökonomischer und ökologischer Hinsicht fördern, beispielsweise in den Bereichen Armutsbekämpfung, Umgang mit der alternen Gesellschaft und Katastrophenvorsorge. Dabei liegt der Schwerpunkt darauf, den Klimawandel als globales Problem zu begreifen und die Gemeinwesen mit wichtigen Plänen, wie einer zuverlässigen Evakuierungsstrategie, vorzubereiten.

BNE-Initiativen beziehen Nachhaltigkeitsaspekte in Personalentwicklungsprogramme ein und fördern ein Gefühl von Mitverantwortung sowie sozialem Bewusstsein. Hierbei stehen soziale Unternehmensverantwortung und Wertvorstellungen im Vordergrund, die neben kommerziellem Gewinn auch das Gemeinwohl priorisieren. Durch diese Ausrichtung werden sie zu relevanten und authentischen Partnern für Bildungseinrichtungen. Hochschulen und Forschungseinrichtungen beteiligen sich aktiv an BNE-Aktivitäten und liefern wertvolle wissenschaftliche Erkenntnisse. Diese tragen zur evidenzbasierten Politikgestaltung bei und kommen den Bildungssystemen insgesamt zugute. Darüber hinaus führen die Universitäten BNE in der nationalen und internationalen Lehrkräfteausbildung ein. Die BNE zielt darauf ab, Lernende zu befähigen, kritische und reflektierende Persönlichkeiten zu werden. Diese Entwicklung führt zu institutionellen und sozialen Veränderungen, die eine nachhaltige Wirtschaft, Politik, Lebensweise und Gesellschaft fördern. Aus bisherigen Erfahrungen mit der BNE-Arbeit wurden folgende zentrale Prinzipien abgeleitet:

- **ausgewogene Kompetenzen in den Bereichen Wissen, sozio-emotionale Fähigkeiten und Verhalten zu vermitteln;**
- **einen dynamischen Prozess der Reflexion, der Antizipation, des Austauschs und des Handelns zu fördern;**
- **den Stellenwert individueller Bemühungen anzuerkennen, die zur Umgestaltung von Institutionen und Gemeinwesen insgesamt führen;**
- **den Schwerpunkt auf gemeinwesenbasiertes Lernen zu legen und generationenübergreifendes Lernen zu fördern, um Akteur*innen aller Altersgruppen in die Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft einzubeziehen.**

Wenn wir die BNE-Praktiken weiterentwickeln wollen, sollten wir aktives bürgerschaftliches Engagement fördern, um die soziale Teilhabe und politische Entscheidungsfindung zu verbessern. Außerdem ist es notwendig, dass wir unsere Vernetzung mit Gemeinwesen auf breiter Ebene ausbauen und lokale wie auch internationale Netzwerke stärken. Die nachhaltigen Entwicklungsziele (Sustainable Development Goals – SDGs) dienen als globale Agenda bis zum Jahr 2030. BNE ist eine treibende Kraft auf dem Weg zu diesen Zielen, da sie den Erwerb von Wissen aus der Forschung und aus lokalen Ressourcen sowie von Fähigkeiten und Kompetenzen unterstützt. So kann eine wirksame Zusammenarbeit zur Bewältigung lokaler und globaler Herausforderungen erreicht werden. Die UNESCO hat als federführende Organisation für BNE fünf prioritäre Aktionsfelder unter **BNE 2030** identifiziert, die sich auf Politik, Lernumgebungen, Lehrende, Jugendliche und Aktivitäten auf lokaler Ebene fokussieren.

Die Covid-19-Pandemie hat die Anfälligkeit unserer Gesellschaft für Krisen deutlich gemacht und gezeigt, wie wichtig gegenseitige Zusammenarbeit ist, um einen besseren und widerstandsfähigeren Planeten zu schaffen. Zudem erfordern die aktuellen Herausforderungen, die der Klimawandel, politische Spannungen und bewaffnete Konflikte mit sich bringen, dass wir unser Engagement für „Unsere gemeinsame Zukunft“ bekräftigen. Wir sollten unsere bisherigen Aktivitäten überdenken und prüfen, welche Schritte in Zukunft notwendig sind, um eine nachhaltige und wohlhabende Welt für die kommenden Generationen zu gestalten.

Kiichi Oyasu
Asia-Pacific
Cultural Centre for
UNESCO (ACCU)



Yoko Ito
Development
Education
Association and
Resource Center



Whole Institution Approach: Lern- und Erfahrungsräume der Nachhaltigkeit gestalten



Jorrit Holst
Freie Universität Berlin

Bianca Bilgram
Deutsche UNESCO
Kommission e.V.



Ob beabsichtigt oder nicht, Menschen in Bildungseinrichtungen lernen die ganze Zeit – auf dem Flur, in der Kantine, im Gespräch mit anderen Teilnehmenden und natürlich im Rahmen der eigentlichen Bildungsangebote. Für kohärentes Nachhaltigkeitslernen ist daher entscheidend, die gesamte Einrichtung mitzudenken, also das räumliche und soziale Umfeld und damit das alltägliche und als „normal“ wahrgenommene Handeln ebenso wie die Programmangebote. Der Ansatz des **Whole Institution Approachs** greift diese Erkenntnis auf: In Bildungseinrichtungen, die sich selbst als Lern- und Erfahrungsräume der Nachhaltigkeit entwickeln, werden soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit praktisch erlebbar und gestaltbar. Wird die Bedeutung des Umfeldes für das Lernen nicht bedacht, passiert schnell das Gegenteil: Im Bildungsprogramm geht es um Klimagerechtigkeit, aber das Gebäude, das Gelände oder die Verpflegung vermitteln beispielsweise, dass fossile Energie, der ständige Verzehr von Fleisch oder die Verwendung von Wegwerfprodukten völlig normal und akzeptabel sind. Es kann der Eindruck entstehen, dass Themen wie Klimaschutz oder soziale Gerechtigkeit zum Reden, aber nicht zum Handeln sind.

Im Gegensatz dazu befördert der Whole Institution Approach, dass sich Leitung, Mitarbeitende, Referierende, Lernende und Partner*innen der Bildungseinrichtung auf einen gemeinsamen Weg begeben, Nachhaltigkeit an ihrem Arbeitsplatz und als Lernort konkret mit Leben zu füllen. Die globalen und lokalen Nachhaltigkeitsziele, wie Klimaschutz, Biodiversitätserhalt und soziale Gerechtigkeit, werden zu einem Kernbaustein der Organisationsentwicklung und dem Alltag der Einrichtung – von der Beschaffung über die Personalentwicklung, der Kommunikation, dem Betrieb von Gebäuden, der Verpflegung und natürlich als Teil der Bildungsangebote.

Eine derartige Entwicklung ist keine Einmal-Intervention, sondern ein fortlaufender Lernprozess unter Einbeziehung verschiedener Gruppen in und um die Einrichtung. In diesem Prozess steht das gemeinsame Aushandeln von Zielkonflikten und die Entwicklung kontextspezifischer Ansätze im Mittelpunkt, insbesondere wenn finanzielle Möglichkeiten begrenzt sind. Den Effekt einer Ausrichtung von Lernorten an Kriterien der Nachhaltigkeit zeigt eine aktuelle Befragung des Nationalen BNE-Monitorings von etwa 3.000 jungen Menschen und Lehrenden: Je mehr Nachhaltigkeit im Sinne des Whole Institution



Systematischer Überblick über den WIA in Sustainability Science

Approachs im Bildungsalltag erlebt wird, desto befähigter und motivierter fühlen sich Lernende und Lehrende, zu Nachhaltigkeit beizutragen – und verhalten sich auch selbst nachhaltiger (Holst, Grund & Brock, in review).

Die Bedeutung und Sinnhaftigkeit eines Whole Institution Approachs für ein kohärentes Nachhaltigkeitslernen ist auch in der Politik erkannt: Die Mitgliedsstaaten der UNESCO, der Europäischen Union sowie die nationalen Regierungen haben sich dazu bekannt, die Entwicklung nachhaltiger Lernorte im Sinne des Whole Institution Approachs **in allen Bildungsbereichen zu stärken.**



EU-Kommission für die EU Working Group Schools: Learning for Sustainability

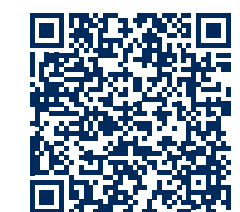
DER POLITISCHE RAHMEN

Das BNE-Programm der UNESCO „Bildung für nachhaltige Entwicklung: die globalen Nachhaltigkeitsziele verwirklichen – BNE 2030“ trat 2020 in Kraft. Die Roadmap arbeitet die Schlüssel-funktion, die BNE für das Erreichen der Gesamtheit der SDGs hat, deutlich heraus. Dazu definiert die UNESCO fünf prioritäre Handlungsfelder, die die Schwerpunkte des Weltaktionsprogrammes (2015–2019) fortsetzen:



Das Handlungsfeld 2 fokussiert dabei die ganzheitliche Transformation von Lehr- und Lernumgebungen an Kriterien der Nachhaltigkeit:

„Um Lernende zu ermutigen, zu Change Agents zu werden, die über das Wissen, die Mittel, die Bereitschaft und den Mut verfügen, transformative Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung zu ergreifen, müssen die Bildungseinrichtungen selbst transformiert werden. Die gesamte Bildungseinrichtung muss auf die Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung ausgerichtet werden, sodass die Art und Weise, wie die Einrichtungen geführt und Entscheidungen innerhalb einer Einrichtung getroffen werden, mit den Lerninhalten und den pädagogischen Methoden korrespondiert und diese weiter stärkt. Dieser Whole Institution Approach von BNE erfordert Lern- und Lehrumgebungen, in denen die Lernenden lernen, wie sie leben, und leben, was sie lernen.“ (UNESCO Roadmap BNE, S. 28)



UNESCO Roadmap BNE

Die Rolle der BNE in der Erwachsenenbildung

Vor allem die öffentlich verantwortete, allen offenstehende Erwachsenenbildung entspricht dem **SDG 4: hochwertige Bildung für alle**. So können sich an Organisationen der Erwachsenenbildung, wie z. B. Volkshochschulen, alle Bürger*innen lebenslang bilden. Programme werden wohnortsnah, vielfältig, zielgruppenorientiert und lebensnah gestaltet. Die Erwachsenenbildung kann dabei besonders durch ihre vielfältigen Zielgruppen die BNE befördern, denn ihre Angebote stehen allen Personen offen und befördern damit auch das intergenerationale Lernen.



SDG 4: Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung

Da Lebenslanges Lernen eine zentrale Voraussetzung für die zukunftsfähige Gestaltung der Gesellschaft ist, stellt das flächendeckende Angebot von Erwachsenenbildungsorganisationen eine weitere wichtige Basis für nachhaltige Entwicklung dar. Leistet die Einrichtung dann auch noch aktive Integrationsarbeit, wie dies in Deutschland die Volkshochschulen über Sprach- und Integrationskurse ebenso wie über Schulabschlussangebote und Grundbildung tun, beziehen sie zudem direkt weitere SDGs wie bspw. SDG 10 (weniger Ungleichheiten) in ihre Arbeit mit ein. Ein Fokus liegt in der Erwachsenenbildung also traditionell in der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit. Auch auf europäischer Ebene ist das Thema BNE in der Erwachsenenbildungslandschaft angekommen, verdeutlicht z. B. im Jahresthema 2023 der EAEA „Adult Learning and the Green Transition“ und diversen Erasmus+ Partnerschaftsprojekten.

Im Bildungsprogramm der Erwachsenenbildungsinstitutionen ist die ökologische Dimension in den vergangenen Jahren sichtbar ausgeweitet worden. Mit Angeboten wie Repair-Cafes, Do-it-Yourself & Upcycling ebenso wie mit klassischen Umweltbildungsthemen und Informationsveranstaltungen rund um Klima & Energiesparen. Jahresthemen orientieren sich an einzelnen SDGs und im Kochkurs wird über die CO₂-Bilanz der verwendeten Lebensmittel diskutiert. Erwachsenenbildung muss dabei anders vorgehen als Kita, Schulen und Universitäten und ihre Teilnehmer*innen zunächst mit ihren Angeboten überzeugen und locken, ehe der BNE-Dreiklang „Wissen – Können – Wollen“ in Aktion treten kann. Auch deswegen ist die institutionelle Komponente der BNE ein wichtiger Faktor. Bemühungen und Bestrebungen, etwa im Einkauf oder der Veranstaltungsplanung nachhaltiger zu werden, müssen deutlich an Teilnehmende und Besucher*innen der Institutionen kommuniziert werden, um als authentische Treiber von Transformationsprozessen wahrgenommen zu werden. Institutionen der Erwachsenenbildung können besonders an dieser Stellschraube stark auftreten, denn ihre Teilnehmenden kommen auf freiwilliger Basis und sind für Weiterbildung und neue Erfahrungen intrinsisch motiviert.

In der deutschen Volkshochschullandschaft gibt es bundesweite Praxisaustausche, Bundesfachkonferenzen und Netzwerkgruppen, die der kollegialen Weiterbildung zu BNE und SDGs dienen. Die größten Herausforderungen für die Umsetzung von BNE in der Erwachsenenbildung sind Zeit und Geld. Zeit, um lernend auszuprobieren, Visionen zu entwickeln und Veränderung anzustoßen. Geld, um neues Personal anzustellen und vorhandenes weiterzubilden, und um Infrastruktur modern und zukunftsfähig weiterzuentwickeln.



Handreichung – BNE an Volkshochschulen

Vierorts sind schon erste Schritte in Richtung ganzheitlicher BNE-Ansatz getan: Alte Strukturen, wie z. B. die Differenzierung in verschiedene Programmbereiche an Volkshochschulen, beginnen aufzuweichen, man denkt fachübergreifend, tritt nach außen und sucht neue Veranstaltungsorte und Kooperationspartner*innen. Oft beginnt der strukturierte BNE-Prozess in Einrichtungen der Erwachsenenbildung mit Introspektion. Man schaut, was schon da ist und was es noch braucht zur eigenen BNE-Vision. Prompts wie Handlungs- und Lösungsorientierung, Demokratie, globale Zusammenhänge, Zielgruppenorientierung oder Vielfalt werden diskutiert und fließen ins Leitbild, strategische Entwicklungsziele, die Programmplanung und die Art des pädagogischen Angebots ein. Damit werden die Erwachsenenbildner*innen und Teilnehmer*innen zu Wegbereiter*innen und gesellschaftlichen Vorbildern.

Florin Feldmann

Landesverband der Volkshochschulen Schleswig-Holstein e.V.



Maria Balbach

Volkshochschulverband Mecklenburg-Vorpommern e.V.

SDG 4 „HOCHWERTIGE BILDUNG“

Unterziel 4.7: „Bis 2030 sicherstellen, dass alle Lernenden die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung erwerben, unter anderem durch Bildung für nachhaltige Entwicklung und nachhaltige Lebensweisen, Menschenrechte, Geschlechtergleichstellung, eine Kultur des Friedens und der Gewaltlosigkeit, Weltbürgerschaft und die Wertschätzung kultureller Vielfalt und des Beitrags der Kultur zu nachhaltiger Entwicklung.“



Gelingensfaktoren des WIA: Eine Analyse der Rahmenbedingungen in der Erwachsenenbildung

Die Umsetzung einer ganzheitlichen und nachhaltigen Organisationsentwicklung (Whole Institution Approach – WIA) stellt einen agilen, bewusst herbeigeführten, strukturierten Veränderungsprozess innerhalb einer Organisation dar. Eine erfolgreiche WIA-Umsetzung in Erwachsenenbildungseinrichtungen stellt dabei komplexe Anforderungen an die Prozessentwicklung. So geht der WIA weit über die einzelne Organisation hinaus, beginnt aber eben auch dort, im eigenen Betrieb. Für den WIA an Erwachsenenbildungsinstitutionen stellt sich die Frage, ob es Rahmenbedingungen gibt, die die Umsetzung begünstigen und welche Faktoren zur erfolgreichen Implementierung beitragen können. Erwachsenenbildungseinrichtungen können in vier Einrichtungstypen unterschieden werden – **öffentliche, partikulare, betriebliche und kommerzielle**. Die verschiedenen Typen unterliegen unterschiedlichen Finanzierungs- und Verwaltungsstrukturen und sind in eine Vielzahl von Rechtsformen unterteilt (z. B. Teil der Kommune, Eigenbetriebe, Vereine oder Verbände). Schlussendlich lässt sich aber festhalten, dass die Art der Rechtsform keinen begünstigenden oder hemmenden Faktor für die Umsetzung eines WIA darstellt, jedoch Einfluss auf spezifische Handlungsspielräume nimmt. Für die Umsetzung des WIA spielen vielmehr Faktoren wie Motivation, finanzielle Absicherung, inklusiver Zugang zu den Bildungsformaten und die interne Organisationsstruktur eine Rolle. Generell können folgende Faktoren benannt werden, die die Umsetzung eines WIA an Erwachsenenbildungseinrichtungen begünstigen können.

1 Finanzierung

Eine langfristige finanzielle Absicherung bspw. durch Mittel der Kommune oder den Staat ermöglicht die Freisetzung von finanziellen und personellen Ressourcen für die Umsetzung langfristiger Projekte und Prozesse. Geld allein ist keine Gelingensbedingung bei der Umsetzung des WIA. Eine finanzielle Absicherung ist aber erforderlich, um den Blick für übergeordnete Themen einnehmen zu können. Im Umkehrschluss kann ein gleichbleibend hoher oder sich verschärfender Finanzdruck auf eine Erwachsenenbildungsorganisation zu einer Überprüfung der Prioritäten führen. Die für die erfolgreiche Umsetzung des WIA in einer Organisation wichtige Motivation und Grundstimmung sowie die kommunikative Offenheit leiden ebenfalls unter einer konstant unsicheren Finanzierung. Eine grundständige dauerhafte finanzielle Absicherung von Erwachsenenbildungsorganisationen auch für interne Prozesse und die Möglichkeit zur Investition in Organisationsentwicklungsprozesse ist daher unabdingbar.

2 Führungsstruktur

Die Leitung und Steuerung einer Erwachsenenbildungsorganisation ist ein wesentlicher Faktor bei einer für den WIA notwendigen organisationalen Flexibilität. Den meisten Erwachsenenbildungsorganisationen ist gemein, dass die Anzahl der Honorarkräfte deutlich über der der Festangestellten liegt. Mit einem im Vergleich kleineren Team der Festangestellten wird also der Organisationsbetrieb durchgeführt und gelenkt. Es sind zumeist diese Festangestellten, die sich in regelmäßigen Kommunikationsräumen besprechen; Festangestellte sind naturgemäß enger in die regulären hierarchischen Strukturen eingebunden als externe Honorarkräfte. Das unterstreicht auch die Frage nach der Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit von Entscheidungsfindungsprozessen: Für eine erfolgreiche Implementierung des WIA ist es notwendig, einen Entscheidungsrahmen zu definieren und vorzugeben. Dieser Rahmen wird üblicherweise durch klare Strukturen entschieden, durch die Geschäftsführung, den Vorstand oder durch die Leitungsebene. Diese Leitungsebene muss die WIA-Umsetzung bewusst wollen und die dafür notwendigen Entscheidungen gewährleisten. Ohne die Motivation der Leitung ist ein holistischer Ent-

wicklungsansatz daher nicht umsetzbar und Mitarbeitende brauchen ein klares und deutliches Commitment zum Prozess.

3 Inhalte

Eine weite programmatische Bandbreite und methodisch-didaktische Flexibilität sind weitere begünstigende Faktoren für einen WIA in der eigenen Organisation. Partikulare Erwachsenenbildungsorganisationen, die häufig einen speziellen inhaltlichen Zuschnitt haben, können von einer Ausweitung ihrer Methoden und gemeindeorientierten Formaten profitieren, indem sie bspw. mit anderen (zivilgesellschaftlichen) Akteur*innen kooperieren und so auch neue Zielgruppen erschließen. Einrichtungen, die bereits thematisch divers ausgerichtet sind, können wiederum eine Einbindung der verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekte in alle Formate (z. B. berufliche, technische, politische, staatsbürgerliche Bildung) erwirken und mit Querbezügen zu den UN-Nachhaltigkeitszielen auch einen Beitrag zur Agenda 2030 leisten.

4 Sprache & Kommunikation

Die Kommunikation einer Erwachsenenbildungsorganisation bei der WIA-Umsetzung, sowohl nach innen wie nach außen, birgt großes Potenzial und verknüpft wesentliche Gelingensbedingungen miteinander. So kann der Nachhaltigkeitsgedanke als WIA-Teilaspekt durchaus ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Bildungseinrichtungen sein, der Lerner*innen wie auch Lehrpersonal besonders anspricht. Der Leitungsebene wiederum erlaubt die interne Kommunikation, über Weisungen hinaus die WIA-Einführung zu erklären und für ihre Vorteile zu werben und Mitarbeitende zu motivieren. Eine bewusste und verstärkt kommunizierte Positionierung der Organisation und ihrer Inhalte mit Bezug zu den immer bekannter werdenden SDGs unterstreicht Bewusstsein und Agilität einer Organisation. Eine starke und klare interne Kommunikation unterstützt den Entwicklungsprozess im eigenen Haus enorm.

5 Vernetzung

Ein weiterer begünstigender Faktor für die Umsetzung eines WIA ist eine gute Vernetzung innerhalb und außerhalb der eigenen Kommune oder Region. Diese Vernetzung muss dabei nicht auf BNE oder Nachhaltigkeit als explizites Thema beschränkt sein. Vielmehr sind es starke Partner*innen und Netzwerke, die die Umsetzung vieler Nachhaltigkeitsmaßnahmen erleichtern, z. B. durch Synergien im Bildungsprogramm oder bei der Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine solide Finanzierung, ein inklusiver Zugang, klare Führungsstrukturen, gute interne und externe Kommunikation und inklusive Programmangebote mit einer Wertschätzung der Vielfalt für eine erfolgreiche Umsetzung förderlich, ja unabdingbar sind. Fehlen nämlich diese Bedingungen, können sie im Wortsinn und Umkehrschluss als Hemmfaktoren gelten. Den Leitungsebenen der Organisationen kommt einmal mehr wesentliche Verantwortung zu: Sie müssen den Veränderungsprozess klug vorantreiben und steuern. Tun sie das nicht, oder hält die Leitungsebene einer Organisation gar dagegen, wird sie selbst zum ausschlaggebenden Hemmfaktor.

Robin Gosejohann, Philanthroffice

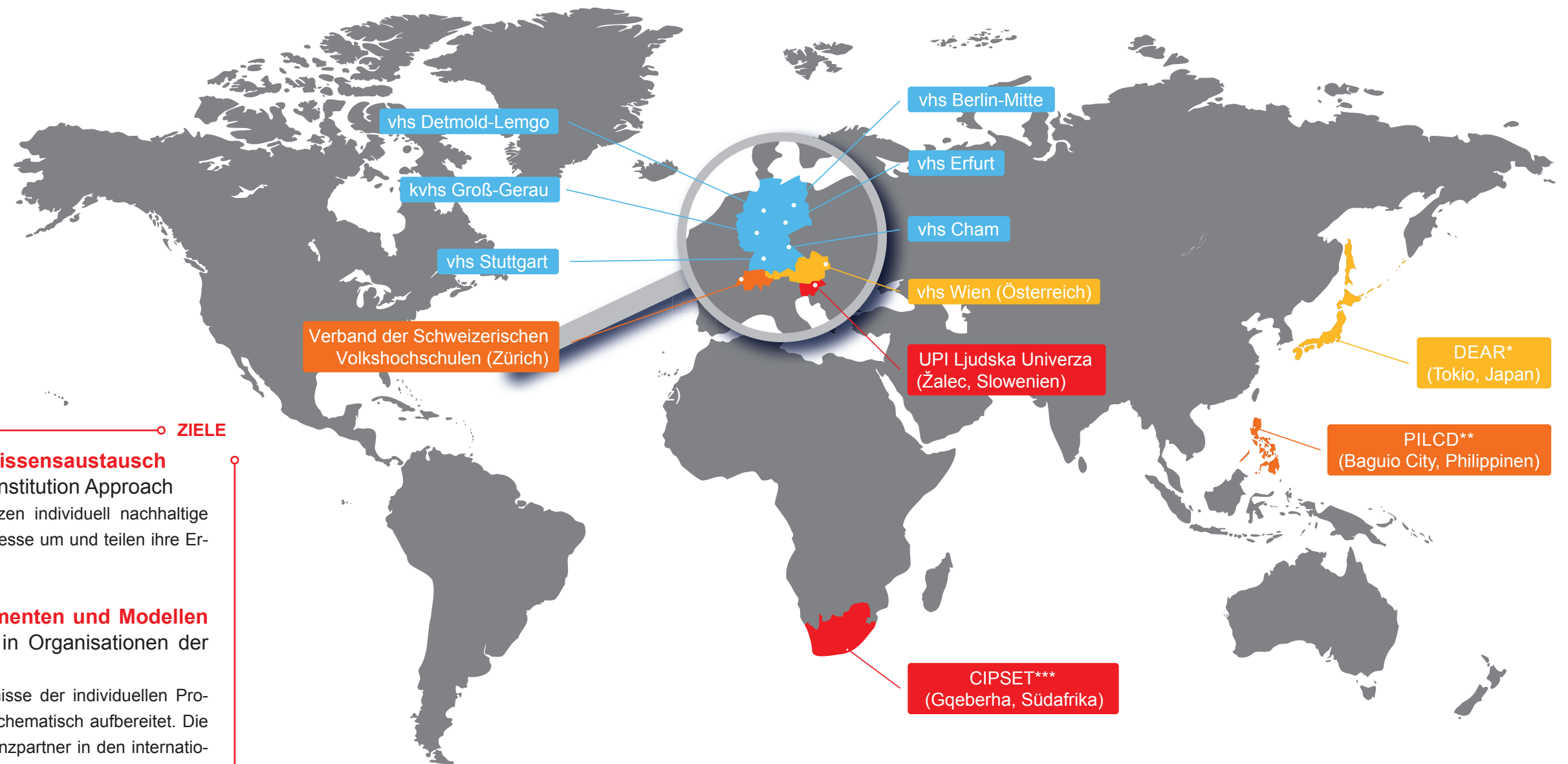
Diese Erkenntnisse basieren auf einer Recherchearbeit, die mögliche Gelingens- und Hemmfaktoren im Rahmen der im Projekt gewonnenen Ergebnisse ermittelte. Dafür wurden neben einer Dokumentenanalyse auch qualitative Interviews mit ausgewählten Partnerorganisationen im Sommer 2023 durchgeführt.



Internationale BNE Allianzen

Eine länderübergreifende Initiative für nachhaltige Institutionen der Erwachsenenbildung

* Development Education Association & Research Center
 ** People's Initiative for Learning and Community Development
 *** Center for Integrated Post-School Education & Training at Nelson Mandela University



Die BNE Allianzen

ZIELE

Länderübergreifender Wissensaustausch und -transfer zum Whole Institution Approach
 Die Partnerorganisationen setzen individuell nachhaltige Organisationsentwicklungsprozesse um und teilen ihre Erfahrungen.

Entwicklung von Instrumenten und Modellen zur Umsetzung des WIA in Organisationen der Erwachsenenbildung
 Die Erfahrungen und Erkenntnisse der individuellen Prozesse werden analysiert und schematisch aufbereitet. Die Produkte werden über die Allianzpartner in den internationalen Transfer gebracht.

Internationalen Fachdiskurs zur Bedeutung des WIA und transformativer Bildung in unterschiedlichen lokalen und internationalen Kontexten befördern und vertiefen
 Die Erkenntnisse der Diskurse werden durch alle Allianzpartner in ihren Wirkungskreisen und Netzwerken verbreitet.

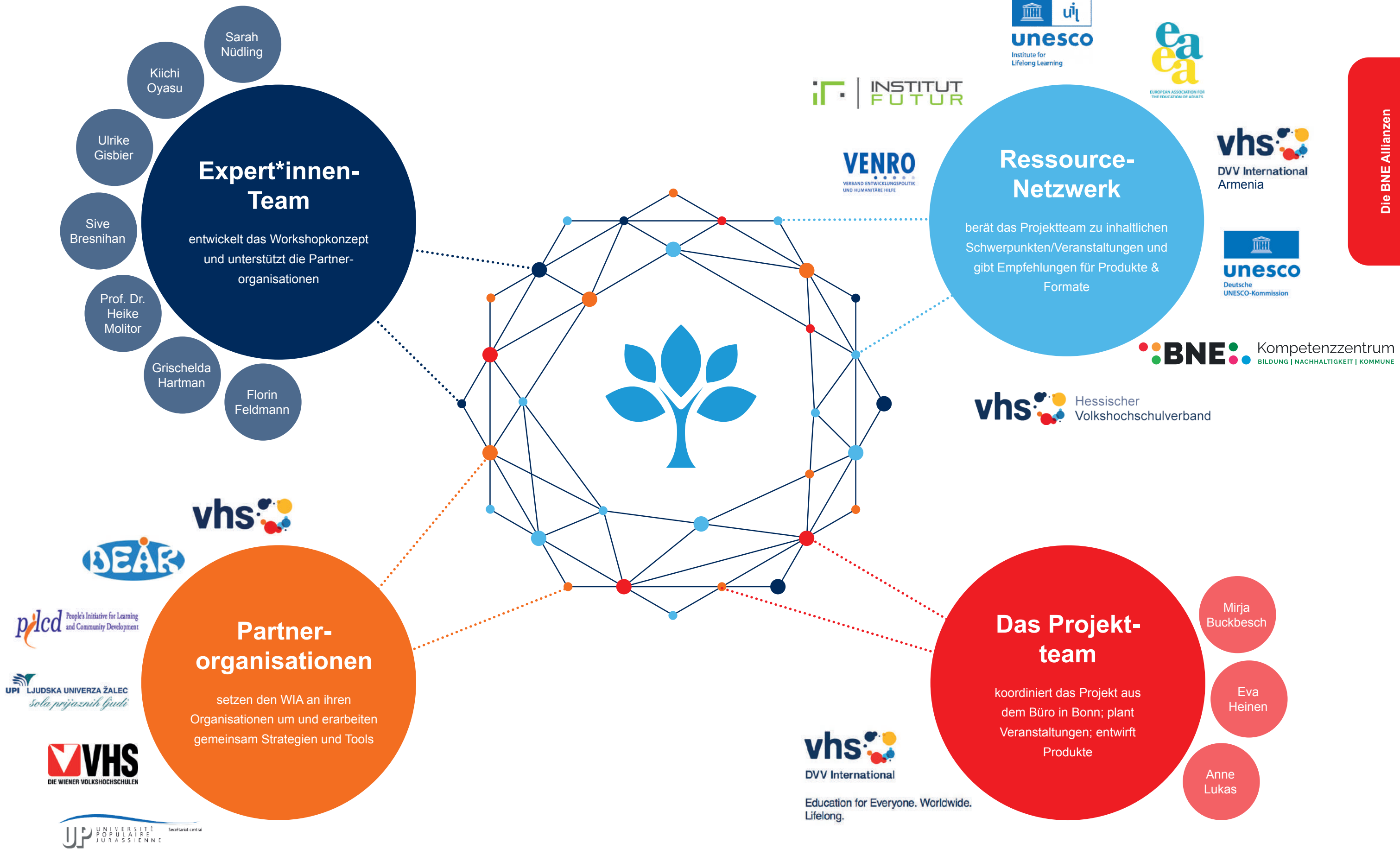
RAHMENDATEN

Laufzeit 05/2021 – 04/2024
Fördergeber Bundesministerium für Bildung und Forschung
Fördersumme 709.417,41 €
Koordination DVV International

GEFÖRDERT VOM



Die Mitglieder der BNE Allianzen



Die BNE Allianzen

Die Partnerorganisationen



Yoko Ito
Development Education Association and Resource Center (DEAR)
Das Projekt bot uns die Gelegenheit, darüber nachzudenken, wie wir BNE kommunizieren und fördern und wie unsere Organisation selbst BNE in die Welt tragen kann.



Bettina Krauß
Kreisvolkshochschule Groß-Gerau
*Die Teilhabe von allen, sowohl Mitarbeitenden, Kursleitenden als auch unseren Bürger*innen, ist für uns der Schlüssel für die weitere Verankerung von BNE in unserer Organisation.*



Mihaela Anclin
Ljudska Univerza Žalec
Nachhaltigkeit ist ein Thema, das uns schon seit langem am Herzen liegt. Das Projekt und der WIA waren daher für unsere Einrichtung ein ganz natürlicher und logischer Schritt.



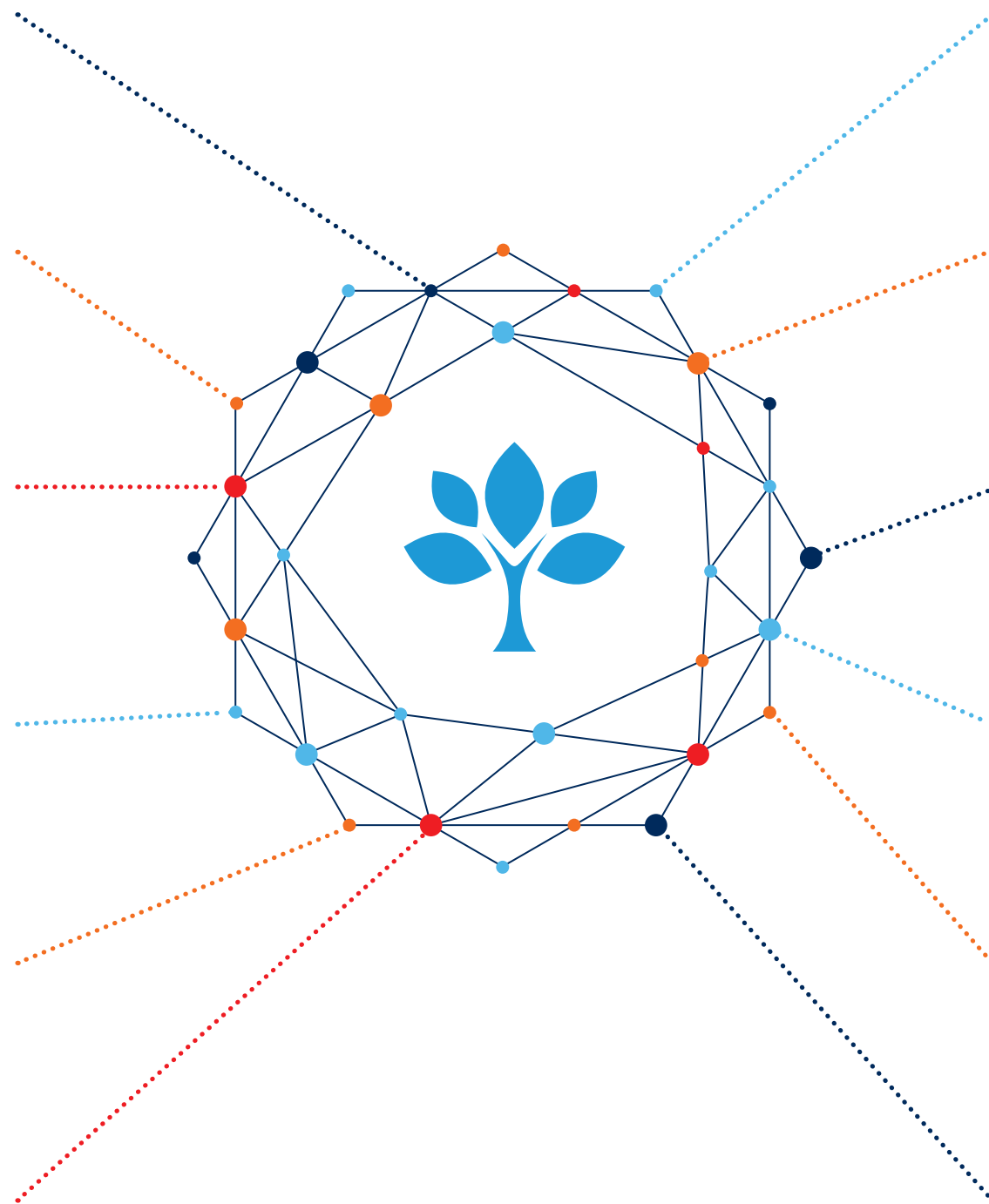
Claudia Biehahn
Volkshochschule Detmold-Lemgo
Die Aufgabe, die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, ist gewaltig. Das Projekt hat uns geholfen, diese in schaffbare Teile zu zerlegen und mit viel Optimismus anzugehen.



Ivor Baatjes
Centre for Integrated Post-School Education and Training (CIPSET)
Wir müssen uns an einer viel größeren Debatte über die Rolle beteiligen, die die Erwachsenenbildung bei der sozial-ökologischen Transformation der Welt spielen sollte.



Dagmar Müller
Volkshochschule Berlin-Mitte
Wir freuen uns jeden Tag darüber, dass wir mit dem Prozess angefangen haben und uns Ziele definieren konnten. Darüber haben wir auch mehr Sichtbarkeit geschaffen.



Senad Lacevic
Die Wiener Volkshochschulen
Der WIA hat einen strukturierten Austausch darüber bewirkt, was bei uns alles bereits im Bereich BNE passiert und Personen zur Mitgestaltung motiviert, die sich vorher nicht beteiligt hätten.



Claudia Preker
Volkshochschule Stuttgart
Wir sind sehr stolz, was wir als kleines Team alles erreicht haben. Wir werden auf jeden Fall an den Themen dranbleiben und weiter kleine Schritte in Puncto WIA machen.



Noemie Maibach
Verband der Schweizerischen Volkshochschulen (VSV)
WIA bezieht sich auf wirtschaftliche und soziale Aspekte. Das ist für uns bereichernd. Als Vertreter von Weiterbildungsinstitutionen übermitteln, denken und leben wir Nachhaltigkeit für die Zukunft.



Sabine Gröpel
Volkshochschule im Landkreis Cham e.V.
Es gibt keine Alternative zu einem WIA und für uns ist es selbstverständlich, dass wir uns auf diesen Weg begeben, denn Nachhaltigkeit ist das Thema der Zukunft.



Ramon G. Mapa
People's Initiative for Learning and Community Development (PILCD)
Um BNE wirklich zu leben, müssen wir uns mit unserem konventionellen Denken beschäftigen und darüber nachdenken, wie wir den Wandel hin zu einer nachhaltigeren Zukunft fördern können.



Susanne Scharschmidt
Volkshochschule Erfurt
Durch das Projekt wurde BNE zu einem größeren Teil des täglichen Lebens an unserer vhs und hat damit eine große Wirkung für unseren zukünftigen Weg hinterlassen.

Die BNE Allianzen

Meilensteine des Projekts

Erstes Partnermeeting
September 2021



Kick-off des Projekts
Dezember 2021



**Erstes Treffen des
Ressource-Netzwerks**
Juli 2022



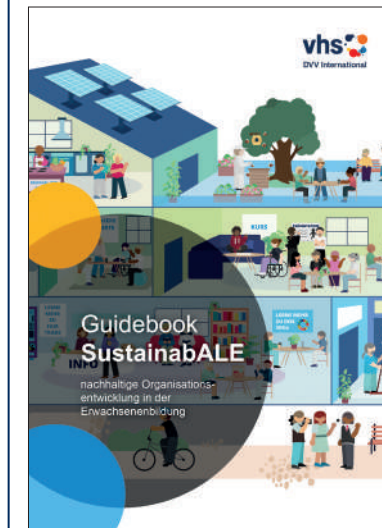
**Kick-Forward-Work-
shops an den PO**
September-Dezember 2023



**Midterm-Work-
shops an den PO**
Januar-März 2023



**Projekttreffen und
Studienreise in
Schweden**
September 2022



**Startschuss Guide-
book SustainabALE**
Juli 2023

**Virtuelle
Abschluss-
konferenz**
April 2024



**Startschuss
für Expert*innen**
November 2021



**Kick-off-Workshops an
den PO**
März-Juni 2022



ESD Alliances

Formierung der Allianz

Mai-September 2021

Die BNE Allianzen

Der Whole Institution Approach in der Erwachsenenbildung – ein Modell zur planvollen Umsetzung

Die Erfahrungen aus dem Projekt „Internationale BNE-Allianzen“ haben gezeigt, dass innerhalb der Erwachsenenbildung der Whole Institution Approach (WIA) für die institutionelle Entwicklung von BNE eine besondere Rolle einnimmt. An vielen Einrichtungen der Erwachsenenbildung finden punktuelle Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit statt, diese sind aber zumeist fragmentiert, es fehlt ein strukturiertes und planmäßiges Vorgehen. Eine Erkenntnis aus dem Projekt ist daher, dass sowohl die inhaltliche Umsetzung nachhaltiger Organisationsentwicklung wie auch das prozessuale Vorgehen planvoll angegangen werden sollten. Dazu wurde ein „Phasenmodell“ des WIA für die Erwachsenenbildung entwickelt, das aus fünf konsekutiven Phasen besteht und die eigene Umsetzung zudem anleitet. Gleichbedeutend für einen gelingenden WIA ist aber auch die Betrachtung der verschiedenen „Handlungsfelder“, die in einer Erwachsenenbildungsorganisation Potenziale für nachhaltige Umsetzung bieten. Insgesamt hat die BNE-Allianz hier vier Handlungsfelder mit diversen Unterkategorien identifiziert.

Beide Komponenten – das Phasenmodell und die vier Handlungsfelder – ergeben zusammen einen guten Fahrplan für den Whole Institution Approach an einer Erwachsenenbildungseinrichtung. In den beiden nachfolgenden Kapiteln **Handlungsfelder** und **Phasenmodell** finden Sie vertiefende Informationen.

DAS PHASENMODELL

Angelehnt an klassische Ansätze der Organisationsentwicklung zielt das Phasenmodell auf einen Prozess, der – wenn einmal etabliert und verfestigt – zyklisch und fortlaufend umgesetzt wird. Auf die erste Initialisierungsphase (Phase 1: Commitment) folgt zunächst eine Bestandsaufnahme der eigenen Situation (Phase 2: Analyse). Im Anschluss beginnt die konkrete Arbeit (Phase 3: Strategie), und die ersten Maßnahmen werden realisiert (Phase 4: Umsetzung). Besondere Bedeutung kommt im WIA dem letzten Schritt des Zyklus zu: der Reflexion (Phase 5: Evaluation). Hier werden Lessons Learned erarbeitet und der Weg in eine nächste Umsetzungsphase gelegt. Im weiteren Verlauf sind die einzelnen Phasen detailliert erläutert und mit Praxisbeispielen und Zitaten unserer Partner*innen anschaulich unterlegt. Wir haben außerdem einige Tools für die direkte praktische Umsetzung für Sie erstellt. Folgen Sie dazu einfach den Links zum Workbook WIA!

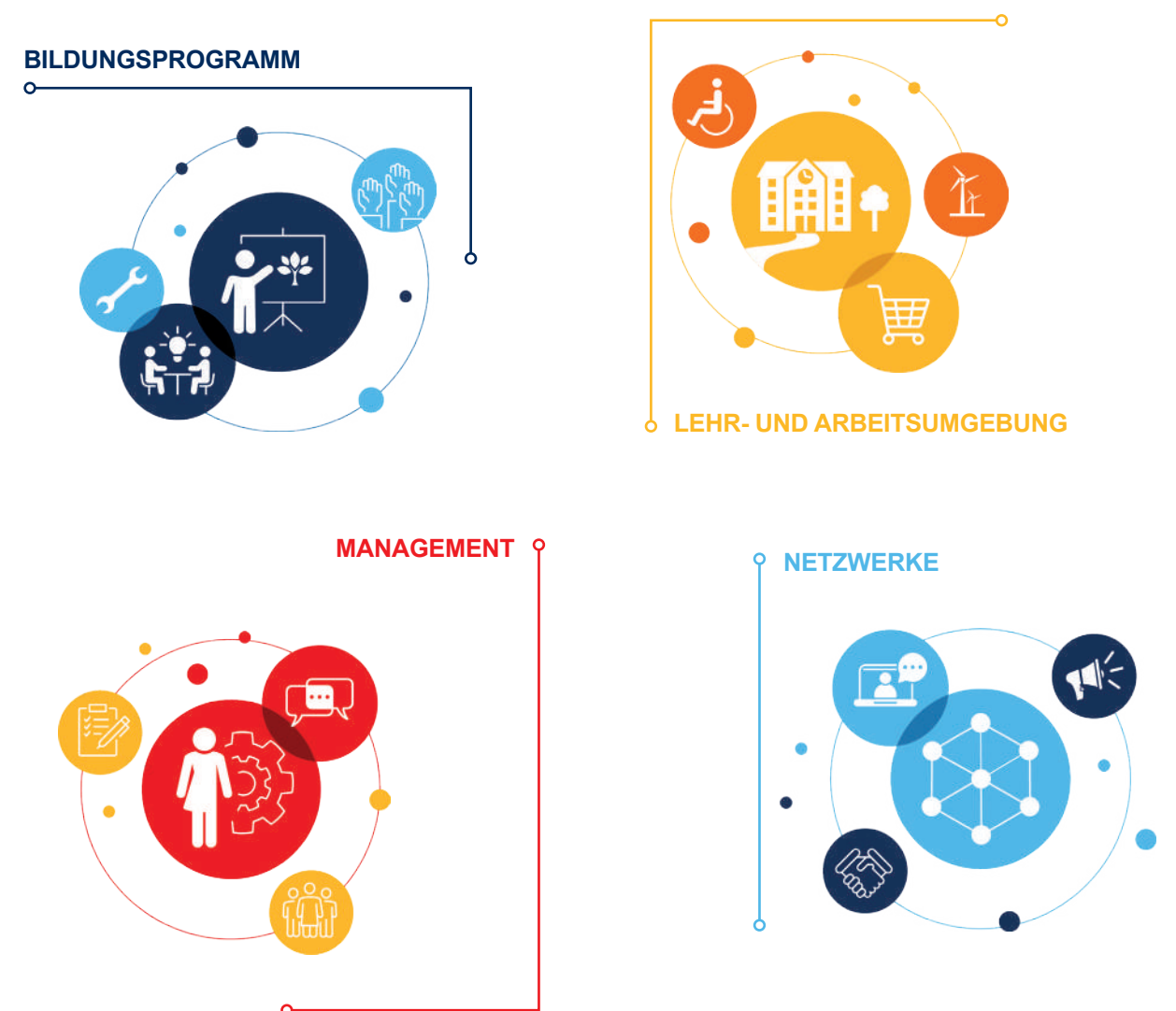


DIE VIER HANDLUNGSFELDER

Auf den nachfolgenden Seiten stellen wir zunächst ein Modell aus vier Handlungsfeldern vor: Bildungsprogramm, Management, Lehrumgebung und Arbeitsplatz, Netzwerke. Dieses Modell der Handlungsfelder ist eine Hilfestellung, den WIA-Prozess inhaltlich zu strukturieren. Die Handlungsfelder erleichtern es, systematisch die eigene Organisation hinsichtlich der vielfältigen Facetten einer ganzheitlichen BNE zu analysieren sowie strukturiert Ziele zu entwickeln.

Die vier Handlungsfelder wurden gemeinsam mit dem Expert*innenteam der BNE-Allianzen entwickelt und spezifisch auf Bildungsorganisationen zugeschnitten. Weil die hier vorgestellten Handlungsfelder und insbesondere deren zugeordnete Organisationsbereiche im Rahmen dieses Guidebooks nicht vollumfänglich beschrieben werden können, setzen wir auf den nachfolgenden Seiten bewusst Akzente.

Zudem ist bei den vier Handlungsfeldern zu beachten, dass es sich um ein Modell handelt, das ein analytisches und strukturierendes Vorgehen unterstützt. Einzelne Ziele oder Arbeitsbereiche in einer Organisation haben in der Praxis meist Querverbindungen zu mehreren der Handlungsfelder. Eine Zuordnung zu einem spezifischen Handlungsfeld dient also dazu, den Prozess der Analyse, Zielsetzung und Umsetzung besser strukturieren zu können.



Bildungsprogramm



Das Programm einer Bildungsorganisation ist ihr Kerngeschäft und meist der Bereich, in der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) bereits gut verankert ist. In den BNE-Angeboten werden den Teilnehmenden Kompetenzen vermittelt, die sie dazu befähigen sollen, aktiv den gesellschaftlichen Transformationsprozess mitzugestalten. Es geht demnach nicht allein um die bloße Platzierung von Themen der Nachhaltigkeit und einer Wissensvermittlung, sondern vielmehr sind auch der methodische Ansatz und die Befähigung zum eigenen Handeln wichtige Schlüsselfaktoren einer BNE. Im Rahmen des Whole Institution Approachs (WIA) gilt es, BNE im Bildungsprogramm zu stärken. Dies kann auf unterschiedlichen Ebenen geschehen, zum Beispiel mittels Platzierung von BNE als Querschnittsthema im Programmangebot, durch das Erreichen und Einbinden neuer Zielgruppen, durch eine Stärkung der BNE-spezifischen Didaktik und Methodik im Kursangebot u. a. durch Fortbildung von Lehrpersonal.

BNE ALS QUERSCHNITT

Die Vielfalt der **nachhaltigen Entwicklungsziele** der UN bietet die Chance, BNE in einem Bildungsprogramm als Querschnittsthema in vielen Bereichen zu platzieren. Dadurch zeigen sich unmittelbare Anwendungsfelder und Techniken nachhaltigen Handelns. Zudem erreicht man auch Personen, die sich nicht primär für das Thema Nachhaltigkeit interessieren. Die Teilnehmenden werden darin bestärkt, nachhaltiges Handeln in ihren Alltag zu integrieren, und lernen die dafür notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen.



Unter-kategorie	Beschreibung	Fragen, die wir uns in diesem Prozess stellen können
Themenvielfalt im Programm	BNE umfasst verschiedene Ebenen und Aspekte der ganzheitlichen Entwicklung. Diese können in Bildungsangeboten aller Fachbereiche miteinander verbunden werden. Die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs) bilden hierfür eine Grundlage.	<ul style="list-style-type: none"> • Bieten wir spezifische Veranstaltungen zu Themen der SDGs an? • An welchen Stellen finden sich Nachhaltigkeitsfragen in unserem Bildungsprogramm und in den unterschiedlichen Programmbereichen? • Welche Nachhaltigkeitsziele decken wir durch unsere Angebote bereits ab? Welche möchten wir zukünftig verstärkt aufnehmen?
BNE in anderen Bildungsangeboten	Neben eigenständigen BNE-Bildungsangeboten können Aspekte der BNE als Querschnittsthemen in allen Angeboten der Fachbereiche in die Curricula bzw. Programmpläne eingebunden werden (z. B. Fremdsprachen / Gesundheit).	<ul style="list-style-type: none"> • An welchen Stellen werden in unseren Bildungsangeboten bisher implizit oder explizit Themen der NachhaltigkeitsSDGs aufgegriffen? • In welche Bildungsangebote können Nachhaltigkeitsthemen zukünftig eingebunden werden? • Wie können Curricula hierfür angepasst werden? Welche Hilfsmittel bzw. Tools bräuchten wir hierfür?

Hier finden Sie anregende Fragen für Ihre Zielentwicklung!



Reflexionskatalog

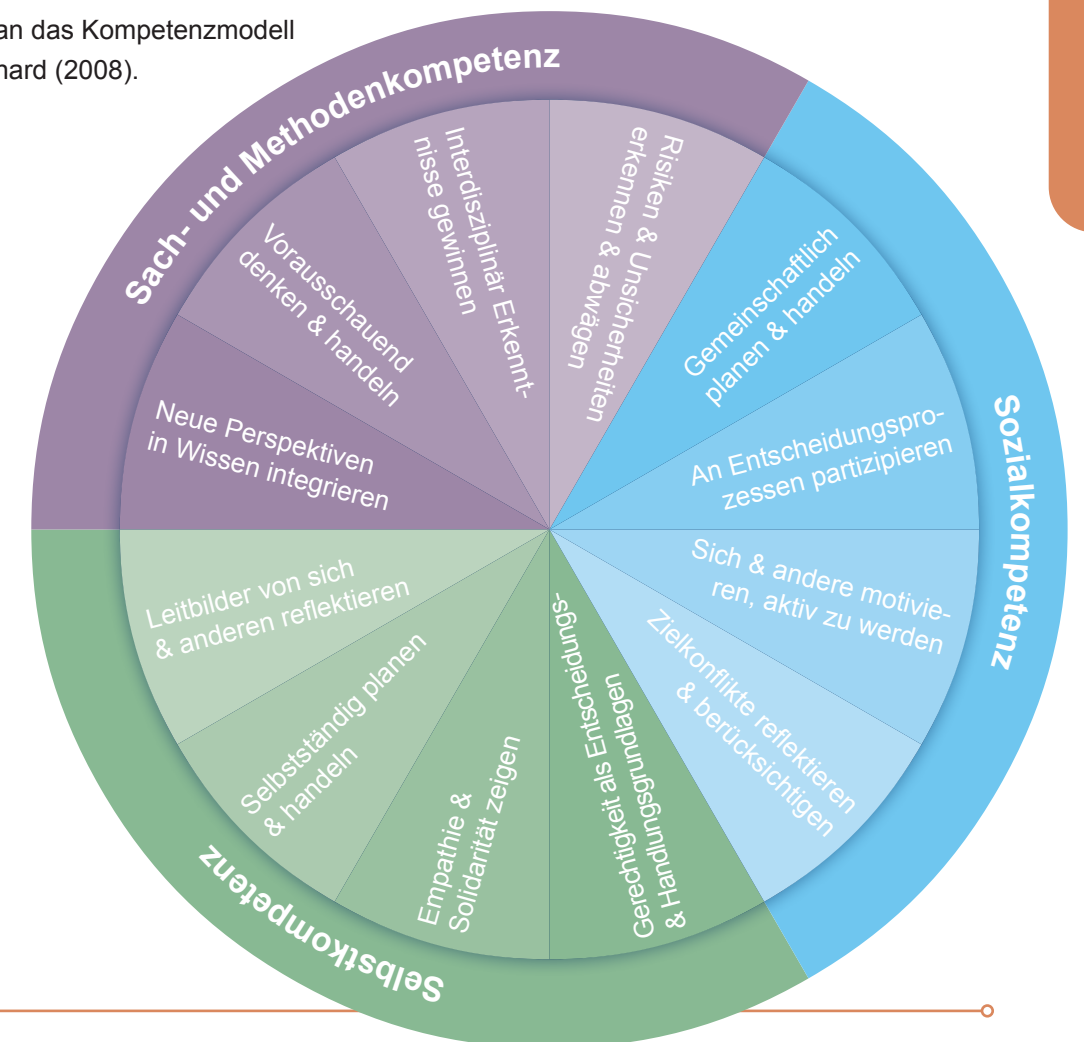
Bettina Krauss, kvhs Groß-Gerau

„Als Kreisvolkshochschule (kvhs) Groß-Gerau gestalten wir einen neuen Lernort für Bildung für nachhaltige Entwicklung, unser ‚Forsthaus-Zimmer‘. An diesem Ort möchten wir die Auseinandersetzung mit Themen wie Wald, Umweltschutz und Biodiversität, nachhaltigem Wirtschaften, fairen Lieferketten und Klimawandel befördern. Die SDGs dienen als didaktischer Leitfaden. Das ‚Forsthaus-Zimmer‘ verankert BNE an unserer Kreisvolkshochschule als Querschnittsthema. Die Teams der kvhs und Kreisverwaltung sowie Kursleitende und Teilnehmende werden Schritt für Schritt in die Gestaltung des Lernortes einbezogen. Unser BNE-Escape-Room bietet eine spielerische Erkundung von BNE-Themen. Das Smartboard vermittelt Wissen zur Historie des Ortes, bietet Recherchemöglichkeiten zu den SDGs und fördert den Transfer in andere Bildungsformate, zum Beispiel in den Sprachenunterricht oder in Kreativangebote der kulturellen Bildung. Aktive aus der Region kommen in unserer digitalen Wissensroute zur Klimaanpassung zu Wort und zeigen welches BNE-Engagement es in unserer Region bereits gibt.“

STÄRKUNG DER BNE-PÄDAGOGIK

Bildung für nachhaltige Entwicklung vermittelt Wissen, Werte und Kompetenzen, die es den Teilnehmenden ermöglichen, verantwortungsbewusst ihr Leben zu gestalten und den Planeten als lebenswerten Ort für nachfolgende Generationen zu erhalten. BNE ermöglicht es, komplexe Zusammenhänge in einer globalisierten Welt besser zu verstehen u. a. durch das Kennenlernen verschiedener Perspektiven und Wirkmechanismen.

Modell angelehnt an das Kompetenzmodell von de Haan, Gerhard (2008).



Die Handlungsfelder

PARTIZIPATION DER TEILNEHMENDEN UND REICHWEITE DES ANGEBOTS

Ein vielfältiges Bildungsangebot und die Integration von BNE als Querschnitt ermöglicht Bildungsorganisationen eine erhöhte Reichweite in die Gesellschaft hinein. Dabei ist es wichtig, die Angebote an den Bedürfnissen und Interessen der potenziellen Teilnehmenden auszurichten. Die Lebensweltorientierung ist nicht nur in der BNE ein wichtiger Grundsatz. Die große Themen- und Methodenvielfalt der BNE bietet hier zahlreiche Anknüpfungspunkte für sehr unterschiedliche Zielgruppen. Um ein möglichst bedürfnisorientiertes Bildungsprogramm umsetzen zu können, ist es notwendig, Beteiligungsräume zu schaffen. Diese ermöglichen es (potenziellen) Teilnehmenden, aktiv das Programm und gegebenenfalls auch die Strukturen der Bildungsorganisation mitzugestalten. Dadurch wird auch die Bindung an die Organisation gestärkt, und die Teilnehmenden sehen sich nicht nur als Konsument*innen und Lernende, sondern werden zu aktiven Gestaltenden und Ideengebernden. Für die Mitarbeitenden bedeutet dies wiederum neue wertvolle Impulse, die sie selbst über den Tellerrand hinausblicken lassen. Die Bildungsorte werden so zu gelebten Orten der Demokratie und attraktiven Bildungsanbietern.

BNE-DIDAKTIK UND -METHODIK

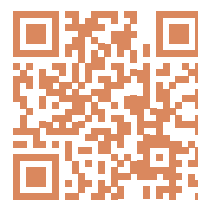
Um die Kompetenzen an die Teilnehmenden vermitteln zu können, bedarf es einer spezifischen BNE-Didaktik. BNE zeichnet sich insbesondere durch eine Verbindung von sozialem, selbst- und sachbezogenem sowie methodenorientiertem Lernen aus. Dabei versucht BNE, an die unmittelbare Lebenswelt der Teilnehmenden anzuknüpfen, und unterstützt, komplexe Zusammenhänge zu erkennen, den eigenen und den Standpunkt anderer zu reflektieren und schließlich konkrete Handlungsoptionen zu entwickeln: **Erkennen – Bewerten – Handeln**. Abwechslungsreiche und interaktive Methoden sowie ausreichend Zeit und Raum, das Erlernete zu reflektieren und Anknüpfungspunkte an das eigene Leben zu entwickeln, sind deshalb wichtige Grundlage einer guten BNE.

Welche Methoden verwenden wir bisher im Bereich der BNE?
Sind diese in anderen Programmbereichen anwendbar?
Welches Material/welche Tools können wir für die Umsetzung von BNE nutzen?

Kennen unsere Kursleitenden diese didaktischen Prinzipien, und gestalten sie ihr Angebot dementsprechend?
Wie könnten wir unsere Kursleitenden bei der Gestaltung ihres Bildungsangebots unterstützen (Informationsmaterial)?

FORTBILDUNGEN FÜR LEHRKRÄFTE

Um BNE also ganzheitlich in das Programmangebot zu integrieren, ist es wichtig, die Lehrkräfte in den Themenfeldern, den didaktischen Grundlagen und den Methoden einer guten BNE fortzubilden. Hier bietet insbesondere das inhaltliche und methodische Verknüpfen von BNE als Querschnitt Potenzial, attraktive Angebote für eine Vielzahl von Lehrkräften aus ganz unterschiedlichen Programmbereichen zu schaffen. Regelmäßige Fortbildungsangebote für Lehrkräfte und Mitarbeitende sollten deshalb Teil eines Whole Institution Approachs bilden.



BNE-Materialien von DVV International

BEISPIELE AUS DER PRAXIS: LEHRKRÄFTE FÜR BNE GEWINNEN

Claudia Preker, Ökostation der vhs Stuttgart: „BNE-Fachtag für Multiplikator*innen“

„Wir wollten das Thema Bildung für nachhaltige Entwicklung in der außerschulischen Bildung der Region breiter aufstellen und besser verankern. Als vhs Ökostation haben wir dazu einen Fachtag für Multiplikator*innen aus verschiedenen Bereichen der formalen und non-formalen Bildung geboten. Dazu haben wir insbesondere Erzieher*innen, Naturpädagog*innen, Streuobstwiesenpädagog*innen, Waldpädagog*innen angesprochen. Unser Ziel war es, die Multiplikator*innen für das Thema BNE zu begeistern und als Akteur*innen zu vernetzen. Die Teilnehmenden haben gelernt, welche Faktoren für die Vermittlung entscheidend sind, um den Grundgedanken der BNE in ihren Kursen oder Exkursionen gut transportieren können. Dazu haben wir auch in unserem Fachtag auf einen vielfältigen Methodenmix gesetzt. Die Multiplikator*innen haben Praxisbeispiele kennengelernt, dazu konnten sie an verschiedenen Workshopsangebote der vhs Ökostation teilnehmen. Die Teilnehmenden konnten viel aus diesem Fachtag für ihre Arbeit mitnehmen und haben insbesondere das gemeinsame analoge Lernen und Vernetzen als gelungen empfunden.“

Petra Kriesel, vhs Detmold-Lemgo: „BNE-Sommerfest für Dozent*innen“

„Um das Bewusstsein für Bildung für nachhaltige Entwicklung bei unseren Dozent*innen zu stärken, haben wir als vhs Detmold-Lemgo ein Sommerfest für Lehrkräfte zum Thema BNE organisiert. Dieser niedrigschwellige Zugang sollte, neben der Stärkung des Themas BNE, auch die Wertschätzung der vhs gegenüber ihren Dozent*innen ausdrücken und umgekehrt die Bindung der Lehrkräfte an die vhs befördern. Die Dozent*innen konnten sich bei Getränken und leckeren Essen im Garten der vhs Detmold besser kennenlernen und austauschen. Ziel des Sommerfestes war es, die Dozent*innen für das Thema BNE zu sensibilisieren und ihnen ein Verständnis für die Bedeutung nachhaltigen Denkens und Handelns zu, sowie Methoden der BNE zu vermitteln. Eine besondere Attraktion und Gesprächsgrundlage stellte die Weltkarte ‚Let Diversity speak!‘ dar. Außerdem konnten die Teilnehmenden spielerisch durch Kreuzwörterrätsel, Karten- und Zuordnungsspiele ihre Kenntnisse über die SDGs erweitern und ihr tägliches Handeln diskutieren bzw. hinterfragen. Im Ganzen war dies ein gelungener Tag für die Programmplanenden und Lehrkräfte, der neue Impulse für unsere zukünftige Arbeit gesetzt hat.“

Tipp

Nutzen Sie dieses Poster, um Ihre Lehrkräfte zu motivieren, mehr BNE in die Kurse zu integrieren. Dieses Poster wurde von den Partnerorganisationen der BNE-Allianzen entwickelt.



Poster Lehrkräfte

Management



Das Management einer Bildungsorganisation beinhaltet zahlreiche Bereiche, die im Rahmen eines Whole Institution Approachs stärker an Kriterien der Nachhaltigkeit ausgerichtet werden können. Hier geht es um einen Wandel der Organisationsstrukturen, der Abläufe und Vorgaben, die den Arbeitsalltag und des Miteinander im Kollegium regeln. Bildung für nachhaltigen Entwicklung (BNE) wird als holistisches Konzept gelebt. Denn ein ganzheitlicher nachhaltiger Organisationsentwicklungsprozess bedeutet mehr als die bloße Ausrichtung an Umweltschutzstandards. Ein Blick auf die **SDGs** macht klar: Auch Themen wie Gleichberechtigung, Diversität und Partizipation spielen eine wichtige Rolle beim Whole Institution Approach. Hier geht es im Kern um den Leitgedanken des WIA „**Leben, was wir lehren**“.

WERTE UND LEITBILD

Die Werte der Organisation sind das Fundament ihrer Arbeit und bilden den Rahmen für alle Mitarbeitenden. Die gesamte Unternehmenskultur richtet sich an diesen Vorstellungen aus. Idealerweise werden die Werte in einem partizipativen Prozess eruiert und festgelegt. Und diese Werte sollten sich auch im **Leitbild der Organisation** widerspiegeln. Denn das Leitbild repräsentiert die Werte nach außen und formuliert die Ziele und Leitplanken der Arbeit. Ein Leitbild macht diese für Teilnehmende, Kooperationspartner*innen oder andere Adressat*innen sichtbar. Es gibt den Grundsätzen der Arbeit einer Organisation einen konkreten Rahmen, an dem sich alle Aktivitäten ausrichten. Ein Leitbild bietet somit allen Mitarbeitenden Orientierung und Vorgabe. Es kann auch die Identifikation mit dem Arbeitgebenden und dessen Zielen erleichtern.

Tipp

Damit Sie Bildung für nachhaltige Entwicklung ganzheitlich in der Organisation platzieren können, empfiehlt es sich, BNE als Querschnittsthema im Leitbild zu verankern. Formulieren Sie konkrete Leitgedanken einer nachhaltigen Entwicklung. Durch diese Verankerung wird BNE ein fester Orientierungspunkt im Arbeitsalltag.

Yoko Ito, Development Education Association & Research Center (DEAR)

„DEAR ist eine Netzwerkorganisation, die BNE fördert. Unser Leitbild, das die Haltung und das Leitprinzip der Organisation widerspiegelt, sollte auf die Beförderung einer nachhaltigen Gesellschaft und Bildung abzielen. Denn wir glauben, dass BNE in den Gemeinden und an den Orten, an denen unsere Mitglieder arbeiten, nicht erfolgreich sein kann, wenn die Botschaft und die Methoden nicht korrespondieren. Da BNE viele Bereiche umfasst, ist es wichtig, BNE als Querschnittsthema im Leitbild aufzunehmen. So ist es beispielsweise wichtig, die Umweltbelange der Organisation, die Arbeitnehmendenrechte, die Stärkung der organisatorischen Infrastruktur sowie die Art und Weise, wie Entscheidungen zu all diesen Themen getroffen werden, zu berücksichtigen. Wir als DEAR haben neben einem Leitbild gleichzeitig auch Werte und Visionen für unsere Arbeit entwickelt. Das Leitbild wurde verständlicher, indem wir in der Vision und den Werten erläuterten, welche Art von Gesellschaft wir im weiteren Sinne anstreben und welche Art von Haltung notwendig ist, um dieses Ziel zu erreichen.“



DIVERSITÄT

Die Wertschätzung von Diversität ist ein wichtiger Aspekt in der BNE und findet sich klar in den SDGs wieder. Diversität innerhalb einer Organisation beschreibt Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Mitarbeitenden, aber auch im Hinblick auf die Zielgruppe und Kooperationspartner*innen. Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten beziehen sich in der Regel auf die im Puzzle dargestellten Faktoren:

Für den Erfolg einer Erwachsenenbildungsorganisation ist die Anerkennung und Wertschätzung dieser Diversitätsfaktoren entscheidend. Sie fördern eine bessere Zusammenarbeit, Innovationskraft und Produktivität. Durch die Abbildung einer diversen Bevölkerung innerhalb der Organisation wird eine Vielzahl an Blickwinkeln und Bedürfnissen miteingebracht. Insbesondere für Bildungseinrichtungen ist genau dies ein wichtiger Erfolgsfaktor. In der Praxis bedeutet das fürs Management, die Mitarbeitendenschaft in Hinblick auf die Diversität in den genannten Faktoren zu prüfen: Finden sich hier Gruppen unterrepräsentiert, sollten die Gründe dafür analysiert und wenn möglich abgebaut werden. Auch für den Bereich der BNE gilt es, die eigene „Blase“ zu durchstoßen und einen Lernort zu gestalten, der einen vielfältigen und inklusiven Raum erschafft.



ENTSCHEIDUNGSSTRUKTUREN UND PARTIZIPATION DER MITARBEITENDEN

Mitarbeitende möchten ihren Arbeitsplatz aktiv mitgestalten. Sie bringen eine Vielzahl an Perspektiven und Wissen mit (siehe Diversität). Das birgt ein großes Innovationspotenzial. Um es zu heben, braucht es Gestaltungsräume und Beteiligungsformate für möglichst viele Mitarbeitende. Flache Hierarchien und transparente Entscheidungsstrukturen sind in der modernen Arbeitswelt ein wichtiger Attraktivitätsfaktor für Arbeitgeber*innen. In einer Arbeitsatmosphäre, in der sich alle Mitarbeitenden entfalten können, es Foren gibt, eigene Ideen einzubringen und an der Entwicklung der Organisation mitzuarbeiten, tragen alle Mitarbeitenden mit ihrer Perspektivenvielfalt zu einer nachhaltigen und ganzheitlichen Entwicklung der Organisation bei. Wichtigste Grundlage hierfür ist eine Unternehmenskultur der Wertschätzung.



FÖRDERUNG VON MITARBEITENDEN

Um den Ansprüchen einer sich ständig wandeln (Arbeits-)Welt gerecht zu werden und die Fähigkeiten und Kompetenzen zu erwerben, nachhaltige Transformation aktiv mitzugestalten, brauchen auch die Mitarbeitenden einer Erwachsenenbildungsorganisation Möglichkeiten, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten weiter auszubauen und Neues zu lernen. Weiterbildungsprogramme, die Nutzung von Bildungsurlauben oder die Motivation, an Schulungen und Tagungen teilzunehmen, können die Kompetenzen der Mitarbeitenden für eine Bildung für nachhaltige Entwicklung stärken. Nicht übersehen sollte man hierbei auch die Kompetenzen, die die Mitarbeitenden bereits mitbringen und die sie an ihre Kolleg*innen weitergeben können.

Michela Anclin, UPI Žalec: internes Wissen fördern und verbreiten

„Wir haben uns bei der Umsetzung des Whole Institution Approachs auf drei Ziele konzentriert. Eines der Ziele war die Förderung des internen Wissens. Da wir uns bereits lange im Bereich der BNE engagieren, wollten wir unser Wissen und unsere Erfahrungen mit den Kolleg*innen teilen. Wir sind ein kleines Team und legen viel Wert auf gute Beziehungen und das Wohlbefinden all unserer Mitarbeitenden. Wir haben uns überlegt, dieses Wissen in dem Format ‚Freitags-Workshops‘ auf attraktive und unterhaltsame Weise aufzuarbeiten und zu vermitteln. Diese Workshops finden einmal im Monat freitags statt. Sie sollen kurzgehalten werden und Spaß machen. Ihr Inhalt ist auf Themen der nachhaltigen Entwicklung bezogen – genauer gesagt auf die 17 SDGs. Die Kollegin oder der Kollege, die*der das Thema vorschlägt, moderiert den Workshop. Einige Beispiele: das Herstellen von Kerzen aus recycelten Materialien oder naturnahe Aktivitäten wie der Besuch bei einem Imker, der Bildungsprogramme bei uns anbietet. Der Zweck dieser Workshops ist nicht nur das Lernen und Kennenlernen neuer Themen der BNE, sondern auch die interne Vernetzung und das Teambuilding.“

QUALITÄTSMANAGEMENT

In vielen Erwachsenenbildungsorganisationen sind Qualitätsmanagementsysteme (QM-Systeme) fest verankert. Hier gibt es zahlreiche Anknüpfungspunkte, Bildung für nachhaltige Entwicklung zu integrieren. Dazu kann man BNE-spezifische Bewertungskategorien entwickeln. Allerdings empfiehlt es sich, eher zu analysieren, wo vorhandene Synergien sind, um BNE ganzheitlich einzubetten. Denn genauso wie BNE beim Whole Institution Approach als Querschnitt im Bildungsprogramm und der gesamten Organisation implementiert wird, ist eine dazu analoge Verankerung in einem System zum Qualitätsmanagement sinnvoll. Einige extern angebotene QM-Systeme haben BNE und Nachhaltigkeit bereits in ihre Bewertungskriterien integriert.

Noemie Maibach, Verband der Schweizerischen Volkshochschulen

„Wir haben uns dazu entschlossen, BNE in unser vorhandenes Qualitätsmanagementsystem zu integrieren. Die in der BNE enthaltenen Empfehlungen entsprechen der Struktur und dem Leitgedanken der schweizerischen Volkshochschulen. Als Verband der schweizerischen Volkshochschulen bieten wir unseren Mitgliedern Serviceleistungen z. B. zur Qualitätssicherung. Der Verband darf nicht direkt in die Strukturen der Volkshochschulen eingreifen. Er kann nur Empfehlungen abgeben. Hierzu dient das vom Verband erarbeitete Qualitätslabel für Volkshochschulen. Volkshochschulen, die dieses erwerben wollen, stellen wir einen Leitfaden mit grundlegenden Fragen zur Analyse der Strukturen zur Verfügung. Die Bewertungskriterien stützen sich auf Kriterien der nachhaltigen Entwicklung, wie nachhaltige Gesellschaft, Organisation und Barrierefreiheit. Dabei haben wir bewusst BNE zum einen als Querschnitt in alle Bewertungskategorien integriert, zum anderen eine separate Kategorie definiert. So finden sich Kriterien der nachhaltigen Entwicklung in Bewertungskriterien für: Führung, Publikum, Qualifikationen, Didaktik, Nachhaltigkeit, Kommunikation, Lernumgebung, Risikobewusstsein. Ein Beispiel: Volkshochschulen sollen sich überlegen, ob das Programmangebot Fragen zur ökologischen Nachhaltigkeit enthält oder nicht, oder welche Angebote Potenziale haben, Themen der Nachhaltigkeit aufzugreifen.“

In unserem Reflexionskatalog finden Sie hilfreiche Fragestellungen zu vielen Themen im Bereich Management und Organisation.



Reflexionskatalog

Unterkategorie	Beschreibung	Fragen, die wir uns in diesem Prozess stellen können
Werte	Die Verständigung auf gemeinsame Werte und Leitlinien liegt im Sinne der BNE. In allen Organisationsentwicklungsprozessen sind diese gemeinsamen Werte eindeutig und von der Gesamtheit der Kollegenschaft unterstützt. Die Werte bilden die Grundlage für alle weiteren Prozessschritte.	<ul style="list-style-type: none"> Welches sind unsere gemeinsamen Werte und Leitlinien? Wo gibt es Konflikte oder verschiedene Standpunkte? Wie decken unsere Werte und unser Handeln im Widerspruch? Wie können wir diese Werte weiterentwickeln und welche Bedarfe haben wir für diesen Prozess? Wie können wir sicherstellen, dass alle Kolleg*innen/Hierarchieebenen in diesen Prozess eingebunden sind? Wie sichern wir die Verbindlichkeit unserer Werte ab?
Leitbild	Ein im Sinne der BNE ausgerichtetes Leitbild hat verschiedene Funktionen. Es dient einer nachhaltigen Organisation dazu, intern die eigenen Werte/Prinzipien zu kommunizieren und eine gemeinsame Basis der Zusammenarbeit zu schaffen. Außerdem kommuniziert das Leitbild nach außen, dass diese Organisation nach Nachhaltigkeitsprinzipien operiert und als Vorbild agiert.	<ul style="list-style-type: none"> Ist Nachhaltigkeit als Grundprinzip in unserem Leitbild verankert? Können wir unser Leitbild (weiter)entwickeln und nach Nachhaltigkeitsaspekten ausrichten? Wie kann unser Leitbild unsere Werte und Prinzipien widerspiegeln? (Wie) können wir unsere Arbeit an diesem nachhaltigen Leitbild aus? Wie kann unser Leitbild (regelmäßig) überprüft werden?

Lehr- und Arbeitsumgebung



In diesem Handlungsfeld geht es um die Infrastruktur der Erwachsenenbildungsorganisation. Diese bietet viele sehr konkrete Ansatzmöglichkeiten für einen Whole Institution Approach (WIA): das Gebäudemanagement und die Versorgung, der Zugang zum und im Gebäude oder Themen wie Beschaffung und Lernortgestaltung. Eine Erwachsenenbildungsorganisation ist mehr als nur ein Lernort: Sie ist ein Ort der Begegnung, des Lernens und Austauschs und der Zusammenarbeit. Hier wird für Besucher*innen und Mitarbeitende sichtbar und unmittelbar erfahrbar, wie Nachhaltigkeit konkret umgesetzt werden kann. Für die Teilnehmenden ist es ein Ort, an dem sie Neues lernen und anderen Lernenden und Lehrenden begegnen. Für die Mitarbeitenden ist es der Arbeitsplatz, an dem sie viel Zeit verbringen und sich mit Kolleg*innen ebenso wie Teilnehmenden austauschen und gemeinsam Inhalte und Strukturen der Organisation weiterentwickeln. In allen Bereichen sollte eine Organisation prüfen, welche Maßnahmen sie ergreifen kann, um sich nachhaltiger aufzustellen und zu einem **Lernort der Zukunft** zu werden.

GEBÄUDEMANAGEMENT

Bei der Ver- und Entsorgung des Gebäudes stehen vor allem die Themen der effizienten Ressourcennutzung und des Verbrauchs aus regenerativen Quellen im Vordergrund. Dieser Bereich ist eng verknüpft mit dem der Beschaffung und des Einkaufs. Sind hier Kriterien festgelegt, die sich an Nachhaltigkeitsstandards orientieren, lassen sich diese auch beim gesamten Gebäudemanagement anwenden.

Wie sieht unser Abfalltrennsystem aus?

Welche Art Strom beziehen wir und von welchem Anbieter?

Ist es möglich, den Wasserverbrauch effizienter zu gestalten?

Wie effizient wird unser Energie- und Heizverbrauch reguliert?

Dagmar Müller, vhs Berlin-Mitte: Ein neues Abfalltrennsystem

„Für uns ist es ein großer Erfolg, dass wir eine BNE-Arbeitsgruppe haben, die uns wirklich Spaß macht und mit der wir uns regelmäßig Zeit nehmen, neue Themen zu bearbeiten. Das bietet uns auch eine gute Möglichkeit, Nachhaltigkeitsthemen zu diskutieren. Nach außen sichtbar haben wir WIA-Ziele in drei großen Bereichen umgesetzt. Eines im Bereich der Abfallwirtschaft. Wir haben über eine Förderung die Möglichkeit erhalten, uns für 35.000 Euro zentrale Mülltrennsysteme für die Flure anzuschaffen, und gleichzeitig in allen Räumen die Mülleimer abgeschafft. Das heißt, jede*r Teilnehmende und jede*r Mitarbeitende muss sich jetzt täglich mit Mülltrennung auf den Fluren beschäftigen. Das ist an sich kein neues Thema, denn Mülltrennungssysteme gibt es schon seit Langem. Die Umsetzung in einer Bildungseinrichtung mit vielen Akteur*innen ist dennoch immer eine Herausforderung, sodass dies nun durch die neuen Mülltrennstationen in der gesamten Organisationen und für alle ermöglicht wird.“

BESCHAFFUNG UND EINKAUF

Nachhaltige Beschaffung berücksichtigt die Einhaltung sozialer und ökologischer (Mindest-)Anforderungen beim Einkauf von Produkten. Sie können beispielsweise durch ökologische oder faire Handelssiegel gewährleistet werden. Ein wichtiger Aspekt ist aber auch die regionale Produktion. Ziel ist es, mit dem Einkauf von Produkten eine möglichst geringe negative Auswirkung auf die Umwelt und eine möglichst hohe positive soziale Wirkung zu entfalten. Um die Umsetzung dieser Kriterien zu gewährleisten, empfiehlt sich die Integration dieser Aspekte in die Vergabekriterien. Auch die Nutzung von Second-handprodukten schont Ressourcen.

Tipp

Zum Thema faire und nachhaltige Beschaffung finden Sie bereits zahlreiche detaillierte Informationen und (kostenlose) Schulungen, z. B. bei der Kompetenzstelle **Nachhaltige Beschaffung**.



Die Handlungsfelder

DIGITALE INFRASTRUKTUR

Auch der Ausbau der digitalen Infrastruktur kann einen Beitrag zur nachhaltigen Organisationsentwicklung leisten. Ein gut ausgebauter digitaler Arbeitsplatz kann Barrieren abbauen und eine größere Diversität im Kollegium begünstigen. Er schont Ressourcen, erleichtert Arbeitsprozesse und Kommunikation und macht die Erwachsenenbildungsorganisation zu einem modernen attraktiven Arbeitgeber. Auch für das Bildungsprogramm ist die digitale Infrastruktur ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ein guter und einfacher Zugang zu digitalen Angeboten und Arbeitswerkzeugen erschließt neue Zielgruppen. Das Aufheben örtlicher und zeitlicher Beschränkungen macht die Angebote flexibel. Aber wie bei allen Prozessen gilt es, Bedürfnisse der Belegschaft und Zielgruppe mitzunehmen und grundsätzlich Arbeitsprozesse zu verändern.



Reflexionskatalog

Lehr-/Lernumgebung & Arbeitsumfeld		
Umweltziele	Energieeffizienz Eine nachhaltige Beschaffung berücksichtigt die Einhaltung sozialer und ökologischer Kriterien. Insbesondere bei der Beschaffung von Produkten für die Umsetzung integriert die Institution Nachhaltigkeitsaspekte in die Beschaffungs- und Vergabekriterien.	Frage: Wie wird ein Einkauf Prozess besser werden? - Haben wir einen Kriterienkatalog für die Vergabe, der neben dem Preis auch ökologische und soziale Standards berücksichtigt? - Werden Kriterien wie regional, fair, saisonal, ökologisch bei Produkten berücksichtigt? - Welche Energieeffizienzkriterien sollen neue Geräte haben? - Aus welchen Materialien bestehen unsere Gebrauchsgegenstände und Verbrauchsmittel? Unter welchen Bedingungen und wo werden diese produziert?
Veranstaltungen	Die Planung und Durchführung von Veranstaltungen im digitalen Raum bietet viele Vorteile für die Ausrichtung an nachhaltigen Kriterien.	Frage: Wie können wir nachhaltige Optionen in der Planung von Veranstaltungen? - Woher beziehen wir das Catering (ökologische und soziale Aspekte)? - Achten wir auf nachhaltige Tagungsorte in unserer Suche nach Veranstaltungsorten? - Gehen wir über unseren eigenen Green? Berücksichtigen

LERNORTGESTALTUNG

Der Lernort selbst sollte zu den Inhalten, aber vor allem auch zu der **Didaktik und den Methoden** einer guten BNE passen. Dazu sollten Lernräume nochmals überdacht werden und gegebenenfalls auch andere Formen von Lernen und Lehren ermöglichen. Räume können beispielsweise so gestaltet werden, das kooperatives Lernen erleichtert wird. Eine flächendeckendes, kostenloses WLAN ermöglicht die Einbindung digitaler Lernformen. Eine flexible Gestaltung von Räumen, beispielsweise durch bewegliche Möbel oder Raumteiler, lässt die individuelle Anpassung für Lernende und Lehrende zu. Nicht vergessen sollte man hierbei die Nutzung von Außenflächen als Lernorte, beispielsweise als Lehrgärten, aber auch als Orte, an denen Kurse und Arbeitsgruppen sich treffen können.

Nicht zuletzt ist für eine nachhaltige Gestaltung der Lernorte ebenso die Beschaffung von Möbeln wichtig: Wie und wo wurden diese produziert? Wie langlebig sind die Möbel? Sind Secondhandprodukte eine Option?



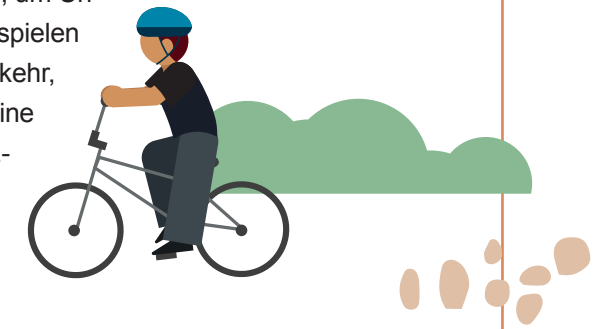
VERPFLEGUNG UND CATERING

Wo gearbeitet und gelernt wird, muss auch gegessen und getrunken werden – sei es in der hauseigenen Cafeteria, in der Kaffeeküche, bei Kochkursen oder beim Catering für spezielle Veranstaltungen. Auch hier macht es Sinn, sich an ähnliche Standards wie beim Thema Einkauf und Beschaffung zu halten und dies in den Einkaufs- und Vergabekriterien fest zu verankern. Durch die Verwendung regionaler, saisonaler und fairer Produkte unterstützt die Organisation ganz selbstverständlich eine ökologische und sozialgerechte Lebensmittelproduktion. Diese Kriterien sollte man auch bei externen Anbieter*innen abfragen. Den Mitarbeitenden und Teilnehmenden wird auf diese Weise unaufdringlich gezeigt, dass es nicht schwierig ist, sich auch im Alltag an solchen Standards auszurichten – und ganz neben kommt man über einer Tasse mit fair gehandeltem Kaffee und lokaler Bio-Milch ins Gespräch.

BARRIEREFREIHEIT UND MOBILITÄT

Ein barrierefreier Zugang zu und innerhalb der Bildungseinrichtung ist wichtige Voraussetzung für einen diversen und inklusiven Lernort und Arbeitsplatz. Dazu sind nicht selten bauliche Maßnahmen notwendig, aber auch der barrierefreie Zugang zu digitalen Angeboten (s. o.) erleichtert den Zugang. Hierdurch leistet die Organisationen einen wertvollen Beitrag zum SDG-Ziel 10, Ungleichheiten abzubauen.

Auch die Erreichbarkeit der Organisation ist ein wichtiger Faktor, um Ungleichheiten zu reduzieren und Ressourcen zu schonen. Hier spielen Punkte wie Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr, Zugänglichkeit zu Fuß oder per Rad und Fahrradstellplätze eine Rolle, ebenso Themen wie Diensträder und Ladestationen für E-Bikes. Auch hier gilt es, die Bedarfe von Teilnehmenden und Mitarbeitenden in partizipativen Prozessen abzufragen und auch die Personen zu berücksichtigen, die noch nicht an der Organisation vertreten sind.



Sabine Groepel, vhs Cham: Photovoltaik und Mobilität

„Für uns als Geschäftsführung ist natürlich auch der wirtschaftliche Aspekt sehr wichtig. Wir machen uns auch darüber Gedanken, an welchen Stellen Geld gespart werden kann – das machen wir beispielsweise mit einer Photovoltaikanlage. Dadurch können wir nicht nur Energie sparen, sondern sogar Überschüsse ins Netz einspeisen. Dies war für uns Ausschlag gebend, ein Elektrofahrzeug anzuschaffen. Als vhs im ländlichen Raum müssen unsere Mitarbeitenden oft weite Wege zurücklegen. Neben dem wirtschaftlichen Aspekt ist dabei auch die Vorbildfunktion der Volkshochschule wichtig. Wenn unser nachhaltiges Handeln nach außen hin sichtbar ist, dann hat es einen anderen Charakter. Um die Vorbildfunktion zu stärken, verbreiten wir unsere Nachhaltigkeitsthemen z. B. in unserem monatlich erscheinenden Newsletter und hoffen, dass wir in der Region als gutes Beispiel dienen und Anstöße für andere Einrichtungen geben.“





Eine gesellschaftliche und ökologische Transformation kann nur im Kollektiv und durch gemeinsames Handeln geschehen. Erwachsenenbildungseinrichtungen können hierbei wichtige Fördererinnen dieses Wandels sein, in ihrer Doppelrolle als Akteurinnen und Multiplikatorinnen einer nachhaltigen Praxis. Dabei stehen Erwachsenenbildungsorganisationen nicht allein da, sie sind eingebunden in vielfältige Netzwerke und entfalten eine Strahlkraft in die Gesellschaft hinein. Netzwerke und Kooperationen können als Katalysatoren wirken, um Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) in der gesellschaftlichen und sozialen Debatte zu verankern. Einrichtungen der Erwachsenenbildung können ihre Rolle in bestehenden Netzwerken nutzen und das Thema Nachhaltigkeit strategisch platzieren und befördern. Sie können neue Netzwerke und Kooperationen schaffen, um so Nachhaltigkeitsthemen voranzubringen und für nachhaltiges lokales wie auch globales Handeln zu sensibilisieren. Auf politischer Ebene können Erwachsenenbildungseinrichtungen das Thema einer nachhaltigen Entwicklung und die Anliegen ihrer Zielgruppe stärken. Nicht zuletzt ist es wichtig, nach außen zu kommunizieren, welche nachhaltigen Veränderungsprozesse die Organisation vorantreibt, und das Thema BNE ebenso wie den Whole Institution Approach in der Öffentlichkeitsarbeit zu platzieren.

Bettina Krauss, KVHS Groß-Gerau:

„Wir, die Kreisvolkshochschule Groß-Gerau, haben gemeinsam mit dem Klimaschutzmanagement der Kommunen und dem Fachdienst Klima der Kreisverwaltung sogenannte „klima.fit-Kurse“ umgesetzt. Diese Kurse richten sich an interessierte und engagierte Bürger*innen, die mithelfen möchten, ihre Städte und Gemeinden klimafreundlich zu gestalten und an die Folgen des Klimawandels anzupassen. Aus einem dieser Kurse ist eine Initiative zur Förderung von Biodiversität und klimaangepasster Gestaltung öffentlicher oder privater Flächen hervorgegangen. Mit ihrem Engagement und im Zusammenspiel mit weiteren Akteur*innen, zum Beispiel kvhs-Kursleitenden, entstehen wertvolle Impulse nicht nur für die Außenflächen unseres Standortes am Schloss Dornberg, sondern auch für weitere Vernetzung und Verankerung zukunftsorientierter Ideen am Lernort Volkshochschule. Diese Aktivitäten werden durch das internationale Erasmus+-Projekt TALE (Transformativ Adult Learning for Green Transition) begleitet. Unsere Erfahrungen aus der Implementierung und dem Transfer in unser Bildungsangebot werden als Prozess und Beispiel guter Praxis Verbreitung finden, auch im europäischen Kontext.“

NETZWERKARBEIT

Netzwerke haben vielschichtige Eigenschaften, die die spezifischen Themen befördern und auch die Partner dauerhaft stärken. Solche Eigenschaften von Netzwerken sind u. a.:



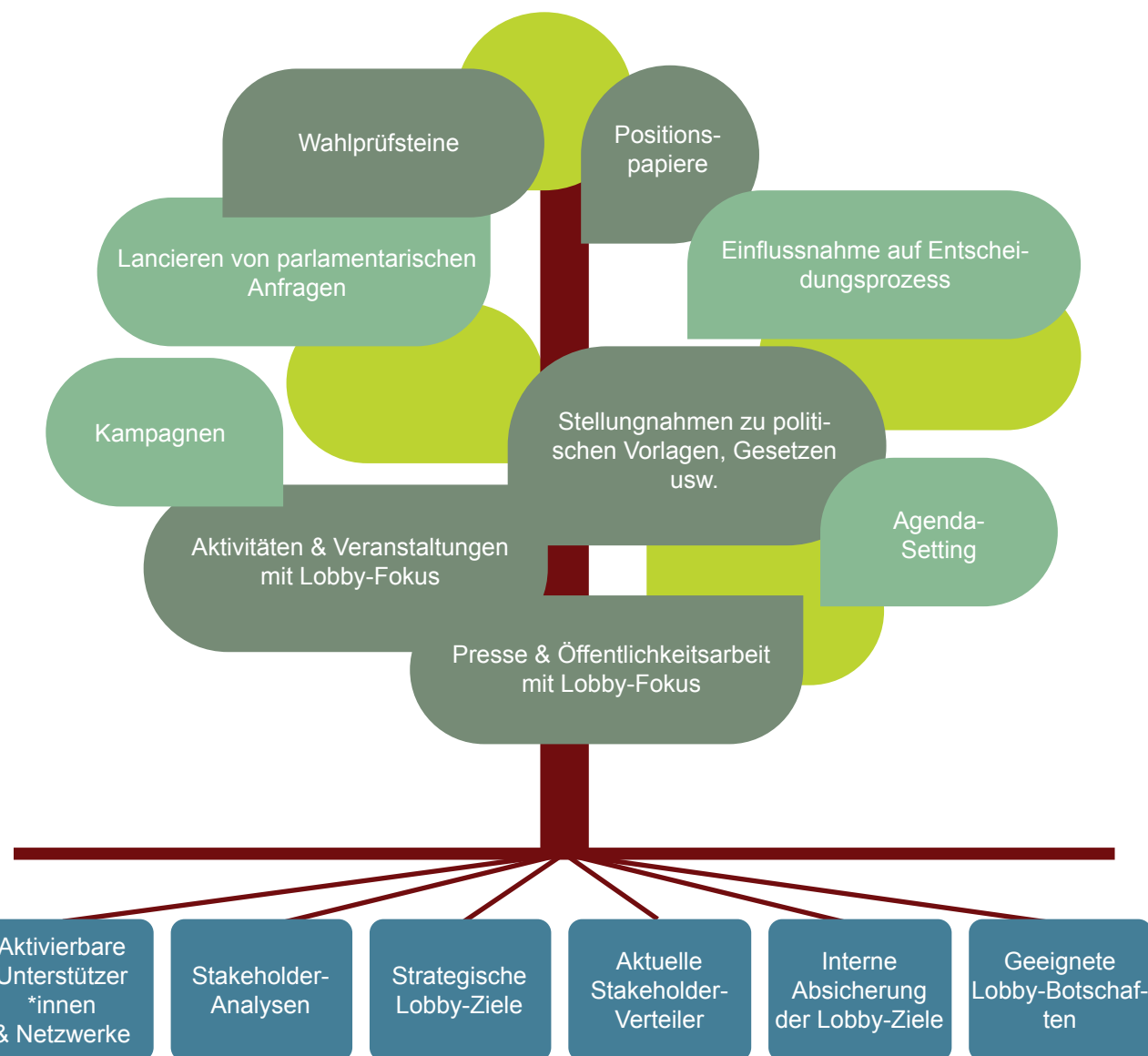
Netzwerke können dabei unterschiedliche räumliche Bezüge haben: Sie arbeiten kommunal, regional, national oder international. Ein wichtiger Effekt ist dabei allen gemein: Sie schaffen Allianzen für Themen und Akteur*innen. Insbesondere die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung enden nicht an der eigenen Haustür und können durch Synergien und Verbände erfolgreicher bearbeitet werden. Eingebunden in eine starke Netzwerkstruktur können Erwachsenenbildungseinrichtungen das Thema der BNE im Weiterbildungsbereich voranbringen und Anknüpfungspunkte an andere Arbeitsbereiche der Erwachsenenbildung deutlich machen. Genauso aber können Organisationen der Erwachsenenbildung sich dafür einsetzen, dass Erwachsenen- und Weiterbildung eine größere Bedeutung im nationalen und internationalen BNE-Diskurs erhalten. Dafür sollte eine Organisation analysieren, in welchen Netzwerken sie bereits aktiv sind und welche Rolle BNE in diesen spielt. Hier kann eine strukturierte Netzwerkanalyse behilflich sein.

Mihaela Anclin UPI Žalec: Zur Bedeutung internationaler Netzwerke für BNE

„Um Bildung für nachhaltige Entwicklung zu stärken, ist die Zusammenarbeit auf internationaler Ebene sehr wichtig für mich. Auf diese Weise gewinnt man neue Erkenntnisse, tauscht sich über Erfahrungen aus und kann von den Beispielen anderer lernen. Und weil BNE und Nachhaltigkeit ein so weites Feld darstellen, können die verschiedenen Sichtweisen darauf sehr bereichern. Zudem würde ich sagen, dass ich durch die internationale Zusammenarbeit in der Lage war, meine Erfahrungen und mein Wissen nicht nur innerhalb meiner Organisation, sondern auch in meinem gesamten Umfeld – regional und national – weiterzugeben und es in anderen Bereichen, an denen ich arbeite, zu multiplizieren. Weiterhin ist es eine mentale Unterstützung. Man merkt, dass Probleme, mit denen man konfrontiert ist, auch von anderen Kolleg*innen in anderen Ländern bewältigt werden müssen und dass man mit seinem Streben oder seiner Herausforderung für eine nachhaltige Entwicklung und den WIA nicht allein ist. Das ist ziemlich beruhigend in der heutigen Welt des ständigen Wandels und der Unsicherheit. Deshalb würde ich auch Ihnen eine internationale Zusammenarbeit empfehlen.“

LOBBYARBEIT

Für die Zukunftsfähigkeit der Erwachsenenbildung spielt die Lobbyarbeit eine wichtige Rolle. Im Rahmen einer holistischen Platzierung von BNE kommt Erwachsenenbildungsorganisationen eine doppelte Funktion zu. Zum einen gilt es, die wichtige Rolle der Erwachsenenbildung im BNE-Bereich zu stärken, denn nicht selten konzentrieren sich Politik und Fördervorhaben in der Bildung vor allem auf die formale Bildung. Zum anderen gilt es aber auch, das Thema der BNE in der Erwachsenenbildungslandschaft zu fördern und somit in den eigenen Strukturen zu stärken. Um den Interessen und Bedürfnissen der BNE in der Erwachsenen- und Weiterbildung Gehör zu verschaffen und als Vorbild in puncto Nachhaltigkeit voranzuschreiten, ist es wichtig, die Politik direkt zu adressieren. Dies kann auf sehr unterschiedlichen Ebenen geschehen (kommunal, regional, national, international) und hängt sowohl von dem jeweiligen Anliegen sowie den individuellen Wirkkreisen ab. Für ein starkes Auftreten ist es sinnvoll, bestehende Netzwerke für die Lobbyarbeit zu nutzen und Themen strategisch bei den Interessenvertretungen (z. B. Verbänden) zu platzieren. Es gilt, gezielt Themen der BNE in Gesprächen mit (politischen) Vertreter*innen der Kommune, des Landes- oder Bundestages einzubringen und sichtbar zu machen.



ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Öffentlichkeitsarbeit ist ein wichtiger Baustein, um die Wirkung und Bedeutung von BNE zu stärken und mit den eigenen Bestrebungen einer ganzheitlichen nachhaltigen Organisationsentwicklung mehr Sichtbarkeit zu erlangen. Dadurch werden Erwachsenenbildungsorganisationen zu Sprachrohren und Rollenvorbildern einer nachhaltigen Praxis. Zusätzlich wird die Reichweite der Bildungsangebote durch eine attraktive Kommunikation von BNE in der Öffentlichkeitsarbeit erhöht. Im besten Fall schaffen es Erwachsenenbildungsorganisationen, durch gezielte Platzierung und Ansprache verschiedene Zielgruppen zu erreichen, so die Diversität der Teilnehmenden zu erweitern und BNE dadurch an Personen zu vermitteln, die bisher weniger damit in Berührung kamen. Dazu sollten auch Angebote entwickelt werden, die **BNE als Querschnitt** verankern. Die Angebote können dabei mit Titeln beworben werden, die möglichst viele Personenkreise ansprechen. Durch eine Kommunikation nach außen wird die gelebte Nachhaltigkeit in der Organisation sichtbar. Die Bildungsorganisation wird als authentische Vermittlerin von BNE erkannt. Ganz nach dem Motto:



Tue Gutes und sprich darüber.

Dagmar Müller, vhs Berlin-Mitte: BNE und Social Media

„Wir haben uns relativ viel auf Instagram und anderen Social-Media-Kanälen mit BNE beschäftigt, um den Dozent*innen und Teilnehmenden, die uns dort folgen, zu zeigen, dass ihre Kurse und Inhalte Teil der 17 Ziele sind. Unsere BNE-Social-Media-Präsenz hat den Start für eine bessere Sichtbarkeit gegeben.“

Sonja Watson, vhs Detmold-Lemgo

„Eines unserer Ziele ist es, Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) stärker in die Kommunikation nach innen und außen zu integrieren. Dazu haben wir als vhs Detmold-Lemgo einen Leitfaden erstellt, in dem wir BNE für unsere Volkshochschule definieren und aufzeigen, wie wir BNE in unserer Einrichtung implementieren wollen. Unsere interne Kommunikation möchten wir transparent, partizipativ und zielgerichtet gestalten. Wir bieten beispielsweise Workshops für Mitarbeitende und Kursleitungen an, um diese für BNE-Themen zu sensibilisieren. Wir setzen BNE als festen Punkt auf die Agenda aller Sitzungen und integrieren kleine Info-Häppchen in unsere interne Info-Post. BNE spielt zudem eine wichtige Rolle bei der Überarbeitung unseres Leitbilds. All diese Prozesse sollen das Verständnis und Engagement der Mitarbeitenden rund um BNE fördern. Auch in unserer Öffentlichkeitsarbeit ist BNE ein wichtiger Bestandteil. Wir nutzen verschiedene Kommunikationskanäle, wie Website, Social Media, Presse und Newsletter. Über diese Kanäle teilen wir Informationen zu unseren BNE-Aktivitäten, zu Meilensteinen unseres Whole Institution Approachs und zu unsere Netzwerkaktivitäten.“

Die Handlungsfelder

Unterklasse	Beschreibung	Fragen, die wir uns in diesem Prozess stellen können
Kommunale Netzwerke	BNE gewinnt innerhalb der Kommunen immer mehr an Bedeutung. Sowohl in der Politik, wie der Verwaltung aber auch entlang der kommunalen Bildungslandschaft. Hier gibt es Möglichkeiten der Synergien, Kooperationen und Dienstleistungen.	<ul style="list-style-type: none"> - Hat meine Kommune eine BNE-Strategie? - Gibt es eine/n BNE-Beauftragte/n? - Welche Rolle spielt BNE in der Bildungslandschaft (Kindergarten, Schulen, Weiterbildung)? - In welche Netzwerke sind wir kommunal eingebunden und welche Rolle spielt das Thema Nachhaltigkeit in diesen? - Wie können wir als (kommunales) Weiterbildungszentrum für BNE Angebote für z.B. kommunale Mitarbeitende schaffen?
Netzwerke der Erwachsenenbildung	Regional, national oder international gibt es Netzwerke der Erwachsenenbildung. Sie ermöglichen einen Austausch der Akteure untereinander und bieten eine Plattform für die spezifische Interessenvertretung von EB-Einsteigenden. BNE gewinnt in diesen Plattformen immer stärker an Bedeutung.	<ul style="list-style-type: none"> - In welchen Netzwerken der Erwachsenenbildung sind wir aktiv? - Wie wird dort das Thema BNE bisher diskutiert? - Wie können wir das Thema BNE in diesen Netzwerken stärken? - Welche Verbände haben wir in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit? - Wie können wir Synergien schaffen und für uns nutzbar machen?



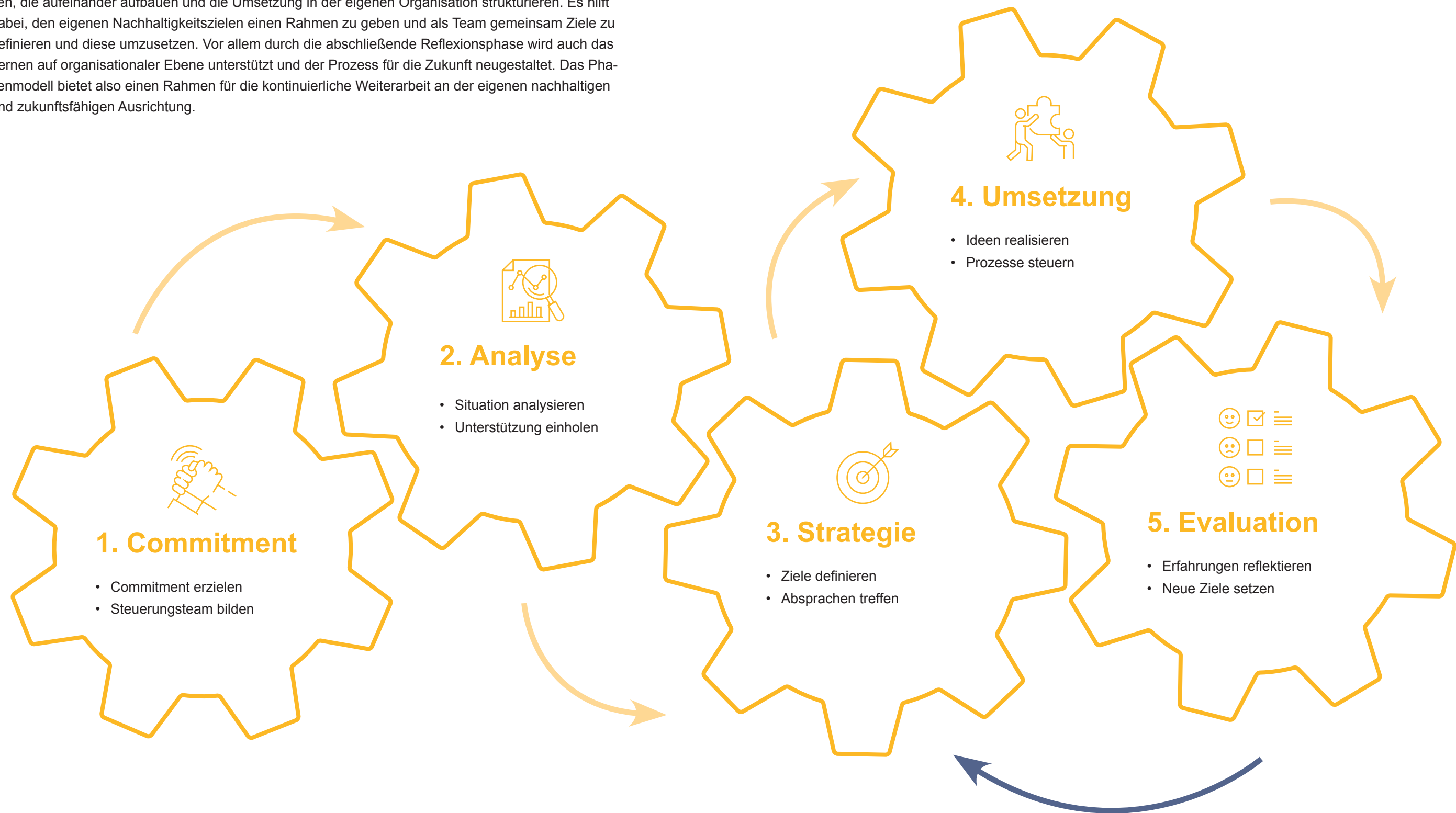
Reflexionskatalog

DIE ZUKUNFTSFÄHIGE ERWACHSENENBILDUNGS-ORGANISATION



Das Phasenmodell des WIA in der Erwachsenenbildung

Das Phasenmodell des WIA für die Erwachsenenbildung besteht aus fünf konsekutiven Prozessphasen, die aufeinander aufbauen und die Umsetzung in der eigenen Organisation strukturieren. Es hilft dabei, den eigenen Nachhaltigkeitszielen einen Rahmen zu geben und als Team gemeinsam Ziele zu definieren und diese umzusetzen. Vor allem durch die abschließende Reflexionsphase wird auch das Lernen auf organisationaler Ebene unterstützt und der Prozess für die Zukunft neugestaltet. Das Phasenmodell bietet also einen Rahmen für die kontinuierliche Weiterarbeit an der eigenen nachhaltigen und zukunftsfähigen Ausrichtung.



Phase 1: Commitment

Commitment erzielen.
Steuerungsteam bilden.

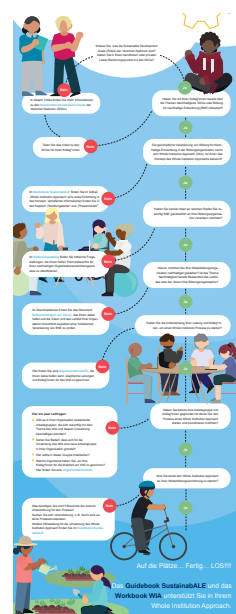
COMMITMENT DER LEITUNG

In Bildungsinstitutionen bringen die Mitarbeitenden viele Ideen mit, aus denen Motivation und Potenziale für Veränderungsprozesse entstehen können. Das ist wichtig, denn für langfristige und tiefgreifende Veränderungen braucht es die Unterstützung und Bereitschaft aller Organisationsebenen. Ein ganzheitlicher Veränderungsprozess (Whole Institution Approach – WIA) steht und fällt mit dem Commitment der Mitarbeitenden, der Leitung und relevanter Gremien. Als guter Fahrplan zeigt sich hier ein Zusammenspiel aus Top-down und Bottom-up-Ansätzen: Die Unterstützung und Mitarbeit der Leitungsebene ist nötig, um systemische Veränderungen auch strukturell verankern zu können. Ein Mitwirken aller Organisationseinheiten und die Verteilung von Aufgaben stärkt wiederum das Verantwortungsbewusstsein aller Mitarbeitenden, ermöglicht eine breite Interessenvertretung und fördert die Akzeptanz des Prozesses und damit die Umsetzung einzelner Maßnahmen (Holst 2022). Falls die Idee für einen WIA-Prozess in der eigenen Organisation nicht vonseiten der Leitung kommt, empfiehlt es sich für die initiiierenden Mitarbeitenden, im ersten Schritt die **Führungsebene** an Bord zu holen. Wenn die Unterstützung durch die Leitungsebene besteht, erfolgt in einem nächsten Schritt die Zusammenstellung eines Steuerungsteams (Kernteam).

Argumentationshilfen um Ihre Leitung zu Überzeugen finden Sie in unserem Decision Tree.



Decision Tree

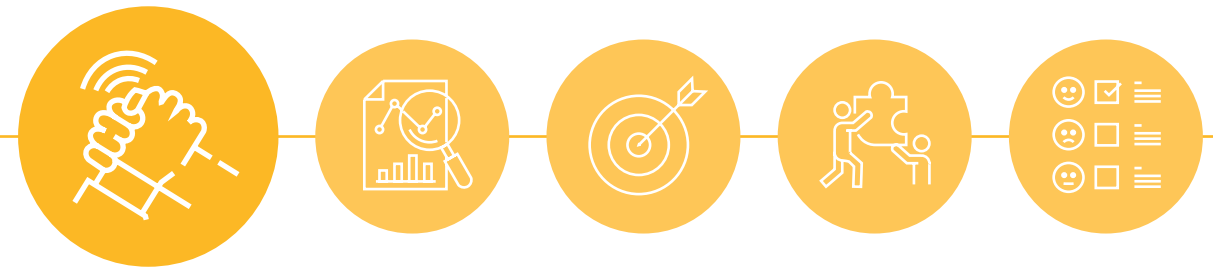


Franja Centrih, Leiterin UPI Žalec, Slowenien zur Frage „Wieso haben Sie sich als Leitung für einen WIA entschieden?“

„Als Leiterin des Instituts für Erwachsenenbildung in Žalec bin ich der Überzeugung, dass der Whole Institution Approach sehr wichtig ist. Bildung für nachhaltige Entwicklung ist Teil unseres Auftrags, es ist unsere Aufgabe und unsere Orientierung. Und wenn man anderen Menschen – zum Beispiel unseren Teilnehmenden – die Bedeutung von Nachhaltigkeit und nachhaltiger Entwicklung vermitteln will, dann ist es zunächst wichtig, dass wir uns selbst weiterbilden. Und deshalb glaube ich, dass wir offen sein müssen für Veränderungen und dass wir als gesamtes Team über nachhaltige Entwicklung nachdenken müssen. Aus diesem Grund haben wir auch als Team beschlossen, den WIA in unsere tägliche Arbeit zu integrieren.“

Tipp

Ein solches Überzeugungsgespräch sollte gut vorbereitet sein. Legen Sie sich Argumente für einen WIA-Prozess zurecht und bereiten Sie gegebenenfalls eine Präsentation vor. Gehen Sie zu Beginn des Gesprächs auf Erfolge ein, die Ihre Institution im Bereich Nachhaltigkeit bereits erzielt hat. Legen Sie dann Ihre Argumente vor und zeigen Sie anhand konkreter Beispiele, welche Ziele Ihre Institution umsetzen könnte. Vielleicht können Sie auch Beispiele guter Praxis von anderen Organisationen aus Ihrem Netzwerk einbringen.



DAS KERNTTEAM

Die gesamte Organisation im Sinne des Whole Institution Approachs auszurichten erfordert Engagement, Kreativität und auch Mut. Das wichtigste Element aber sind die Mitarbeitenden selbst, die gemeinsam Ideen und Ziele entwickeln und diese umsetzen. An erster Stelle steht daher die Gründung eines Kernteams, das den Prozess in der Organisation steuert. Das Team repräsentiert möglichst viele Perspektiven, Handlungsräume und Meinungen der Kollegschaft und arbeitet in engem Austausch mit verschiedenen Bereichen und Akteur*innen innerhalb wie auch außerhalb der Organisation.

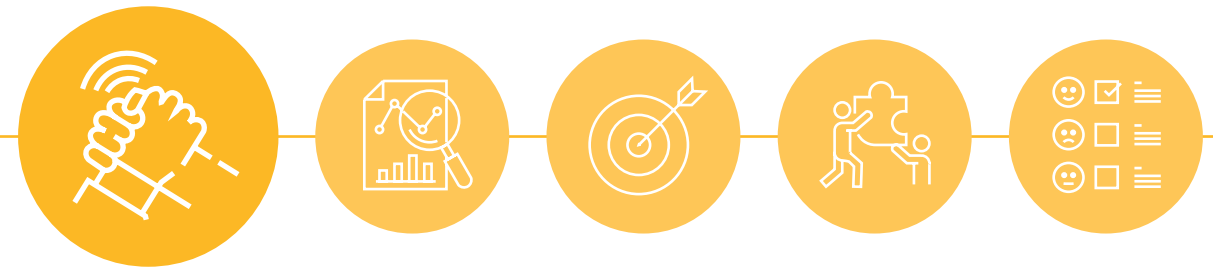


Dieses Kernteam bildet die Einheit, in der der Whole Institution Approach operationalisiert wird. Es arbeitet aber nicht im luftleeren Raum, sondern wirkt über die eigene Arbeit in weitere Kreise hinein. In erster Instanz arbeitet das Kernteam eng mit den eigenen Kolleg*innen und der Leitungsebene zusammen. Für einzelne Arbeitspakete können nach Bedarf Kolleg*innen zur Umsetzung hinzugezogen werden, z. B. Mitarbeitende aus dem Einkauf, die bei der Erstellung von neuen Richtlinien unterstützen.

Im weiteren Prozess werden dann auch die Lehrkräfte informiert und wenn möglich involviert, in dem sie beispielsweise bei der Umgestaltung der Lehr- und Lernorte beratend unterstützen. Im nächsten Wirkungskreis werden dann die Teilnehmenden der Bildungsangebote erreicht: Über die Bildungsangebote der Lehrkräfte und durch präzente Umsetzungsbeispiele in der Organisation (z. B. FairTrade-Einkauf, Abfallmanagement, energiesparende Maßnahmen) werden die Teilnehmenden so zum eigenen nachhaltigen Handeln motiviert. Ein wichtiger weiterer (und häufig unterschätzter) Wirkungskreis sind außerdem die Netzwerkpartner wie auch lokale/regionale Akteur*innen. Das Kernteam kann in Netzwerken über die eigenen Umsetzungen berichten und weitere Organisationen zum

Nachahmen inspirieren. Gleichzeitig kann die (punktuelle) Mitarbeit von externen Akteur*innen im Kernteam neue Ideen für Maßnahmen liefern und mögliche Synergien und Kooperationen eröffnen. Mehr Informationen dazu im Kapitel **Handlungsfeld 4: Netzwerke**.





MITGLIEDER

Wer Teil des Kernteams wird, liegt an den individuellen Rahmenbedingungen und personellen Ressourcen jeder Organisation und nicht zuletzt natürlich an der Motivation der einzelnen Mitarbeitenden. Hier sind ein paar Vorschläge, wer im Kernteam sein könnte, um möglichst verschiedene Perspektiven im Prozess zu berücksichtigen. Jede Rolle bringt dabei eigene Vorteile mit sich:

Tipp

Auch Kursleitende und Teilnehmende der Bildungsangebote können festes Mitglied Ihres Kernteams werden und die eigenen Perspektiven mit einbringen. Sollten Sie Ihr Kernteam intern halten wollen, lohnt es sich dennoch, andere Beteiligungsformate für den Einbezug dieser Personengruppen zu kreieren, z. B. Planungswerkstatt, Forum, Umfrage.

<p>LEITUNG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überblick • Rahmenbedingungen • Entscheidungskompetenzen • Türöffner*in 	<p>FACH-PLANER*INNEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perspektivenvielfalt • Bildungsprogramm • Qualifizierung • Brückenfunktion 	<p>VERWALTUNG/FINANZEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozesse • Überblick Finanzen • Administration • Vorgaben
<p>ÖFFENTLICHKEITSARBEIT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Außendarstellung • Kommunikation • Motivation 	<p>QUALITÄTSMANAGEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integration in QM-Systeme • Synergien mit anderen Prozessen • Potenziale für zukünftige Entwicklungen 	
<p>BETRIEBSRAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interessen der Belegschaft • Partizipation der Mitarbeitenden • Interne Kommunikation 	<p>VORSTAND/GREMIEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Außenperspektive • Entscheidungskompetenz • Reichweite 	<p>NETZWERK-PARTNER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Außenperspektive • Perspektivenvielfalt • Synergien • Empowerment • Advocacy

Senad Lacevic, Betriebsrat der Wiener Volkshochschulen, zur Frage

„WIE HABT IHR EUER TEAM GEBILDET?“

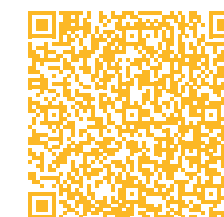
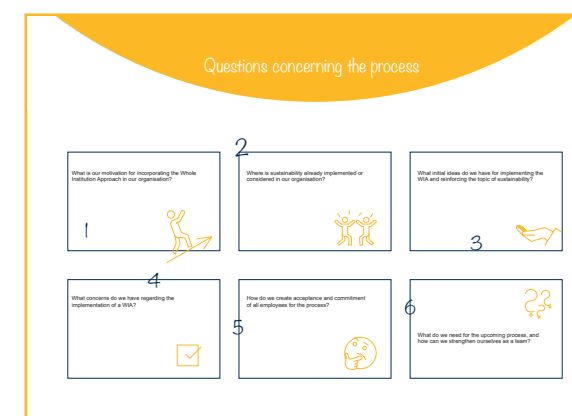
„Wir sind als Wiener Volkshochschulen eine sehr große Institution mit ca. 1.000 Mitarbeiter*innen und 42 Standorten. Insofern war es für uns zwingend notwendig, ein Team so zu bilden, dass alle Standorte und möglichst viele Mitarbeiter*innen eingebunden werden können. Dieses Team hat bewirkt, dass wir uns zum ersten Mal wirklich ausgetauscht haben, was bereits alles in den Wiener Volkshochschulen passiert. Außerdem haben so Personen die Möglichkeit sich zu beteiligen, die sich sonst vorher nicht beteiligt hätten. Mit im Team involviert sind die Umweltberatung, der Betriebsrat, die Personalentwicklung und die zentrale Programmgestaltung sowie die Fachbereichsleitungen. Gut wäre es, wenn wir das Team noch um Personen ergänzen könnten, die in verschiedenen Funktionsgruppen tätig sind, also z. B. Personen aus dem Kund*innenservice, aus der Reinigung, aus der Haustechnik und auch aus den Direktionen.“

KOORDINATION DES KERNTAMS

Es empfiehlt sich, zu Beginn der gemeinsamen Arbeit einige grundlegende organisatorische Fragen zu klären:

- **Wie oft treffen wir uns?**
- **In welcher Form (digital/präsent) finden die Treffen statt?**
- **Welche Instrumente wollen wir nutzen (Protokoll/MiroBoard o. Ä.)?**
- **Wie kommunizieren wir als Team?**
- **Wie kommunizieren wir mit anderen Teilen der Organisation?**
- **Welche Rolle haben die einzelnen Mitglieder?**
- **Wer sollte noch ins Team?**

Neben diesen Fragen empfiehlt es sich, im Gründungstreffen zunächst alle Kolleg*innen auf denselben Wissensstand zu bringen, z. B. durch einen Input zu den Themen BNE und WIA. Zudem sollte direkt ein erstes Brainstorming und eine kurze Reflexion der eigenen Motivation der Mitglieder erfolgen. Eine solche Reflexionsphase schafft eine gemeinsame Basis und ist wichtig für die Zusammenarbeit des Kernteams. Für ein solches Planungstreffen empfiehlt sich ein ca. zwei- bis dreistündiger Workshop.



Eine Vorlage finden Sie im Workbook WIA

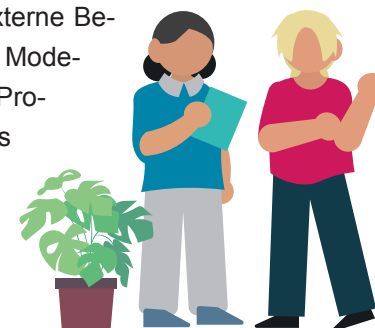
Phase 2: Analyse

Situation analysieren. Unterstützung einholen.

PROZESSBEGLEITUNG INS BOOT HOLEN

Der Whole Institution Approach bedeutet für eine Organisation nicht nur die Entwicklung neuer Bildungsaktivitäten und Anpassung bestehender Abläufe, z. B. im Einkauf oder dem Gebäudemanagement, sondern stellt auch ihre bestehenden Strukturen infrage: Wie erfolgt die interne Kommunikation? Wie transparent und demokratisch sind die eigenen Entscheidungsstrukturen, und wer fehlt bisher in Diskussionen möglicherweise? Damit alle Personenkreise im Prozess gleichwertig mitarbeiten können und der Fokus der gemeinsamen Arbeit nicht verloren geht, empfiehlt es sich daher, eine externe Prozessbegleitung mit ins Boot zu holen. Damit wird sichergestellt, dass alle Mitwirkenden aus der Organisation sich thematisch einbringen können und nicht zwischen Rollen wechseln müssen.

Eine solche Person, die z. B. als Coach*in oder Moderator*in arbeitet, sollte mit den Strukturen der Erwachsenenbildung bzw. non-formalen Bildung vertraut sein, insbesondere sollte die Person Erfahrung in der nachhaltigen Organisationsentwicklung mitbringen, dem Change Management oder mit dem Ansatz der Lernenden Organisation vertraut sein. Die externe Begleitung agiert sowohl als Orientierungshilfe im Prozess wie auch als Moderatorin für die begleitenden Workshops (siehe Phasen 3 und 5). Die Prozessbegleitung hilft zudem dabei, die Struktur für den eigenen Prozess aufzubauen, Schwerpunkte zu identifizieren und Prioritäten zu setzen.

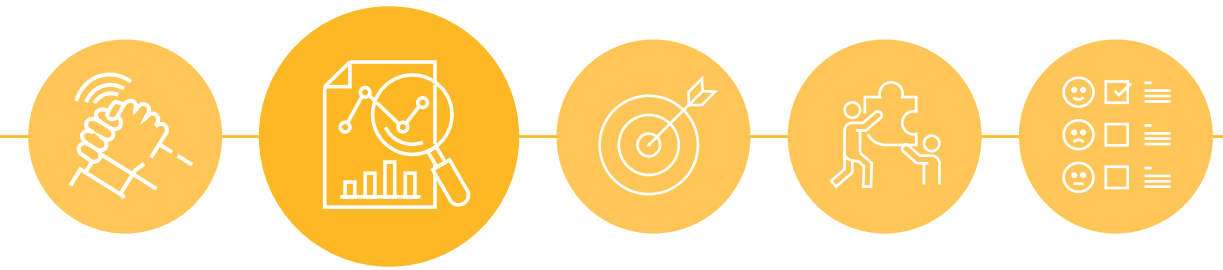


EIGENE SITUATION ANALYSIEREN

Jeder Weg nachhaltiger Organisationsentwicklung ist individuell. Deshalb ist zu Beginn eine Bestandsaufnahme der eigenen Institution bzw. eine Ist-Analyse der BNE-Aktivitäten unerlässlich. Diese Analyse unterstützt das Kernteam dabei, die eigene Institution und vorhandene Ressourcen besser einzuschätzen und zu erkennen, was bereits getan und umgesetzt wird. Auf dieser Basis können dann gemeinsam neue Themenfelder und Nachhaltigkeitsziele abgeleitet werden.

Tipp

Legen Sie gleich zu Beginn mit Ihrer Prozessbegleitung die Intervalle für regelmäßige Updates oder Feedbackschleifen fest (z. B. ein Zoom-Update pro Quartal à zwei Stunden). Die Person sollte zu Ihnen und Ihrer Organisation passen – nehmen Sie sich daher genügend Zeit für das Auswahlverfahren!



SCHRITT 1: „UNSER BEITRAG ZU DEN SDGs“

Die Agenda 2030 mit ihren 17 globalen Zielen (Sustainable Development Goals – SDGs) für eine gerechtere und bessere Zukunft bietet eine gute Basis, um die eigene Arbeit in einem ersten Schritt zu analysieren. Die Ziele für nachhaltige Entwicklung verstehen Nachhaltigkeit in ihren verschiedenen Facetten und bieten damit auch die Chance, die Aktivitäten der eigenen Bildungsorganisation in diesen Dimensionen differenziert zu betrachten. Diese Analyse kann gut im Rahmen eines ersten Treffens des Kernteams gemacht werden. Dafür begutachtet das Team gemeinsam jedes der Nachhaltigkeitsziele und diskutiert, ob die eigene Bildungsorganisation bereits Aktivitäten zur Erreichung des jeweiligen Ziels durchführt.

SCHRITT 2: „DER WIA IN UNSEREM HAUS“

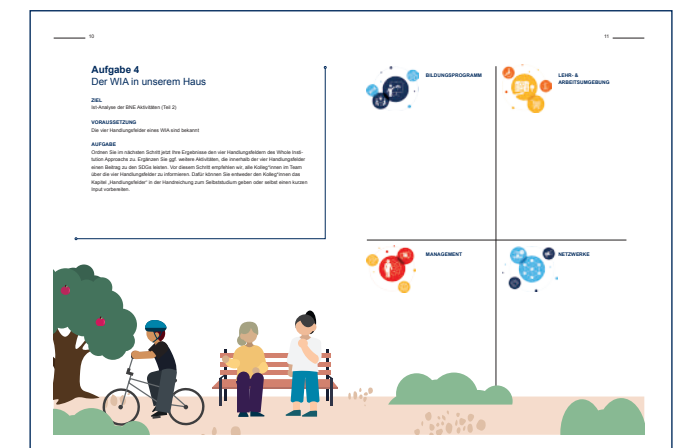
Im zweiten Schritt der Analyse werden die Arbeitsbereiche der eigenen Organisation anhand der vier WIA-Handlungsfelder (siehe Kapitel „Handlungsfelder“) auf die Ist-Situation hin diskutiert. Die Analyse bringt dabei sowohl mögliche Defizite und Lücken zutage, zeigt im Umkehrschluss aber auch, wo sich Handlungsspielräume und Potenziale für zukünftige Maßnahmen identifizieren lassen. Zudem lernen alle Mitglieder des Kernteams die vier Handlungsfelder als Analysetool kennen und können die eigenen Aktivitäten darin ganz praktisch verorten. Diese Identifizierung von Stärken wie auch Herausforderungen ist eine gute Orientierung für die eigene Planung und kann zudem dabei helfen, Unterstützung im eigenen Haus zu gewinnen. Am besten wird diese Analyse mit Unterstützung der **Workbook WIA** und mit allen Kolleg*innen des Kernteams durchgeführt.

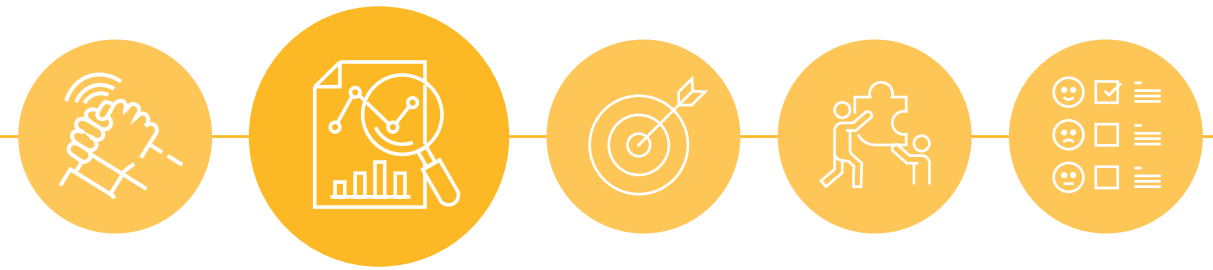


Workbook WIA

Workbook

Das Workbook WIA ist eine begleitende Arbeitshilfe, die Sie in Ihrem individuellen WIA-Prozess unterstützt. Es enthält Vorlagen und Methodenvorschläge für konkrete Anwendungen der hier beschriebenen einzelnen Phasen. In dieser Phase finden Sie im Workbook z. B. eine Vorlage zur Arbeit mit den SDGs und wie Sie eine Ist-Analyse durchführen können.





UNTERSTÜTZUNG IM HAUS EINHOLEN

Bevor es in der nächste Phase an die Definition konkreter Ziele und von Arbeitspaketen geht, ist vorab wichtig, das Kollegium in den Prozess einzubinden. Dazu kann das Vorhaben intern kommuniziert oder Unterstützung der Kollegschaft in Form von Beteiligungsformaten eingeholt werden. Verschiedene Möglichkeiten bestehen hier. Die Mitglieder des Kernteams können beispielsweise für ihre jeweilige Arbeitseinheit als Sprecher*in agieren: Jedes Mitglied des Kernteams kommuniziert individuell in die eigene Arbeitseinheit die Ergebnisse und Vorhaben des WIA-Prozesses, z. B. in einem Jour fixe oder durch regelmäßige Berichte. Eine weitere Möglichkeit ist ein Newsletter oder eine einfache Informations-Mail, die regelmäßig über den Prozess berichten und auch Wünsche oder Ideen der Mitarbeitenden anfragen. Aus der Praxis gibt es noch einige weitere gute Beispiele:

PRAXISBEISPIEL 1

Digitale Abfrage „Deine Stimme zählt!“

- Wie kann ich in meinem Arbeitsalltag Material einsparen?
- Wie kann ich in meinem Arbeitsalltag Energie sparen?
- Welche anderen Vorschläge haben Sie für den Umweltschutz in unserem Unternehmen?

Beispielantworten:

Mülltrennung verbessern
 Digitale Gehaltsabrechnungen
 Digitale Administration
 Sensibilisierungsworkshops
 Nachhaltigkeit in Lernmaterialien

E-Autos
 Lichtsensoren
 Desksharing
 Homeoffice

Heizungen regulieren
 Wasserspender

„Die Umfrage wurde an alle Mitarbeiter*innen gesendet, um sie nach ihrer Meinung zum Thema Nachhaltigkeit und Verbesserungsvorschlägen zu fragen. Die Umfrage hatte besonders zwei positive Aspekte: Sie schärfte das Bewusstsein für das Thema auf individueller und institutioneller Ebene und brachte viele neue Ideen und Verbesserungsvorschläge, die auch schon berücksichtigt und umgesetzt werden konnten, z. B. werden Gehaltsabrechnungen nur noch auf Anfrage ausgedruckt.“

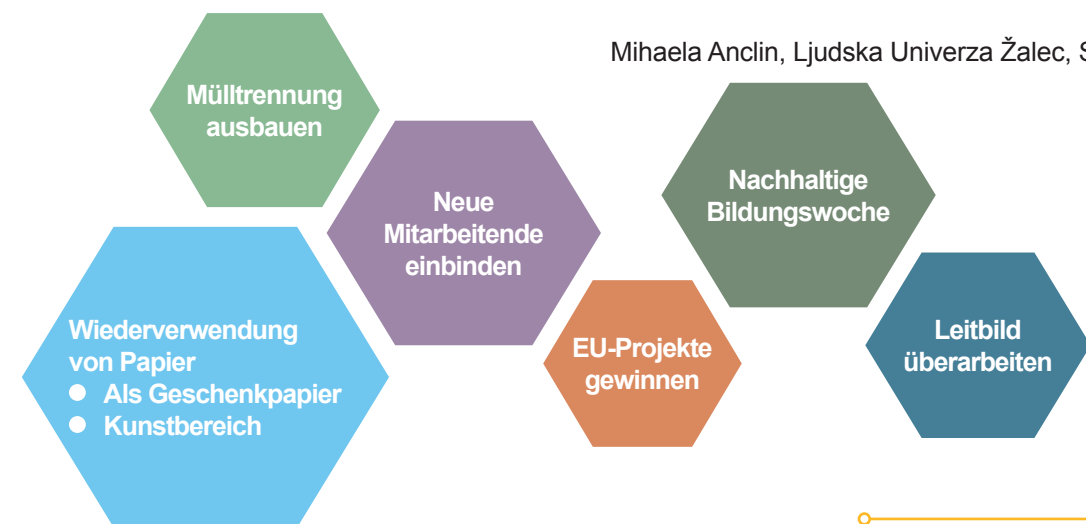
Aleksandra Sikorska, vhs im Landkreis Cham

PRAXISBEISPIEL 2

MOSAIK AUS ŽALEC

„All unsere Mitarbeitenden sind ein wesentlicher Bestandteil unseres WIA-Prozesses und jede*r Einzelne ist auf die eine oder andere Weise an dieser Entwicklungsgeschichte beteiligt. Wir haben uns also gefragt: ‚Wie lassen sich diese verschiedenen Nachhaltigkeitsgeschichten ermitteln, sammeln und präsentieren?‘ Dazu haben wir eine etwas andere Methode gewählt. Alle Mitarbeitenden beschrieben ihre Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung und wie Nachhaltigkeit bereits bei uns gelebt wird, indem sie Schlüsselwörter auf Keramikfliesen in unserem Büro schrieben. Aus diesen Notizen auf den Keramikfliesen hat sich ein Mosaik entwickelt, dass wir dann fotografiert und der Öffentlichkeit präsentiert haben. Auf diese Weise denken ALLE Mitarbeitenden im ersten Schritt darüber nach, wie Nachhaltigkeit bereits gelebt wird, und werden sich dessen bewusst. Dadurch haben sie das Gefühl, dass Nachhaltigkeit ein Teil ihrer Geschichte ist, zu der sie selbst beitragen können. Diese Geschichte mit allen Mitarbeitenden zu teilen war für uns der Schlüssel zum Erfolg und zum Fortschritt in Richtung Nachhaltigkeit.“

Mihaela Anclin, Ljudska Univerza Žalec, Slowenien



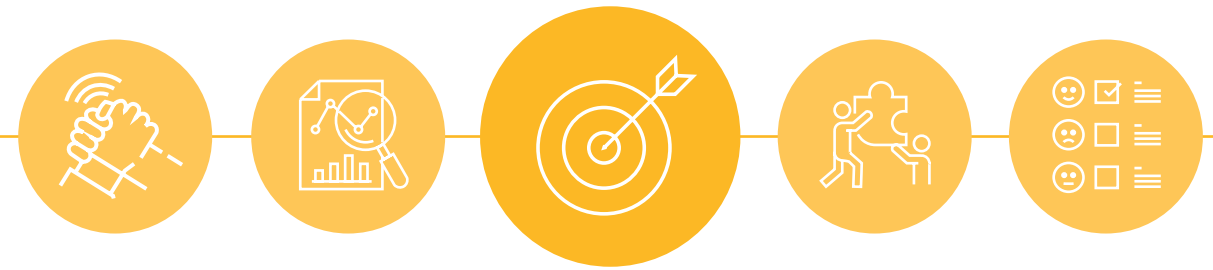
Dagmar Müller, Programmbereichsleiterin vhs Berlin-Mitte zur Frage

„WIE HABT IHR ES GESCHAFFT, EURE KOLLEG*INNEN MITZUNEHMEN?“

„Wir haben zunächst alle Mitarbeiter*innen zum Thema BNE geschult. Im zweiten Schritt haben wir dann abgefragt, wer Lust hat an, dem Thema in der Volkshochschule weiterzuarbeiten und in welchem Bereich sie weiterarbeiten wollen. Seitdem können alle Mitarbeiter*innen in einer Arbeitsgemeinschaft, die ungefähr einmal im Monat tagt, gemeinsam an Nachhaltigkeitsthemen arbeiten. Wir setzen dort auch Schwerpunktthemen, die dann wiederum in Untergruppen weiterbearbeitet werden. So arbeiten wir parallel mit verschiedenen Gruppen an unterschiedlichen Themen der BNE. Es gibt auch Kolleg*innen, die sich in der Verantwortung sehen, diese Themen bei Gelegenheiten ins Bezirksamt zu tragen oder in Netzwerkgruppen miteinzubringen. Und manche engagieren sich in NROs hier im Bezirks und bringen auch so neue Ideen zurück ins Haus und in die Arbeitsgemeinschaft.“

Phase 3: Strategie

Ziele definieren.
Absprachen treffen.



KICK-OFF-WORKSHOP ORGANISIEREN

Ein Prozess im Sinne des Whole Institution Approachs unterstützt die Umgestaltung und Neuorientierung der Organisation als Gesamtheit. Basierend auf der Ist-Analyse und den erfragten Ideen und Wünschen der Mitarbeitenden in der vorangegangenen Phase müssen an diesem Punkt nun konkrete Ziele und Meilensteine definiert werden, die in einer ersten Umsetzungsphase angegangen werden. Die vier Handlungsfelder eines WIA-Prozesses (siehe Kapitel 3: **Die Handlungsfelder**) können dabei als gute Grundlage dienen, um konkrete Maßnahmen für die eigene Organisation zu benennen.

Dafür empfiehlt sich ein ein- bis zweitägiger Workshop mit dem Kernteam und gegebenenfalls weiteren strategisch wichtigen Personen. Bei dem Workshop stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- **Wo möchten wir mit unserer Organisation in Zukunft stehen?**
- **Welche Ziele mit Unterzielen/Meilensteinen möchten wir uns setzen?**
- **Wie wollen wir diese Ziele verfolgen (Koordination & Rollen)?**

Der Workshop sollte in Präsenz und in einer neutralen Umgebung, z. B. einem Konferenzraum stattfinden, sodass die Teilnehmenden nicht durch ihren Arbeitsalltag abgelenkt werden. Idealerweise wird an jeweils zwei halben aufeinanderfolgenden Tagen zusammengearbeitet. Dadurch können Teilzeitkräfte problemlos teilnehmen, am ersten Tag diskutierte Themen können über Nacht „sacken“ und am nächsten Tag „neu durchdacht“ werden.

Ablaufplan Workshop

Eine Vorlage für einen exemplarischen Workshopablauf finden Sie hier. Er gibt eine gute Struktur mit Tipps für Methoden und Inhalte vor, wie Sie Ihren gemeinsamen Planungstag gestalten können.

Beispiel Ablaufplan „Kick-off“ Workshop – „Wir starten unseren Whole Institution Approach“

Ablaufplan „Kick-off“ Workshop – „Wir starten unseren Whole Institution Approach“

Ort: Interner Besprechungsraum oder ein inspirierender externer Ort, an dem Sie in Klausur gehen können
Teilnehmende: Kernteam (plus Leitung, falls diese nicht Teil des Kernteams sein sollte)
Zeitformat: Ganztägiger Workshop oder aufgeteilt auf zwei halbe Tage
Moderation: Empfohlen wird eine externe Moderation, im Idealfall eine Person, die den gesamten Prozess begleitet
Material: Pinnwände, Plakate/Flipchart, Metaplan Karten, Stecknadeln/Klebeband, Marker, vorbereitete Plakate (s.u.), ggf. Boxen, um Musik abzuspielen (Vision), Klebepunkte, Ausdruck SDG Symbole
Vorbereitung: Je nach Kenntnisstand des Kollegiums zu den Themen BNE und WIA empfiehlt es sich im Vorfeld zum „Kick-Off“ Workshop einen Input zu diesen beiden Themenfeldern zu geben, um alle Kolleg*innen thematisch „mit ins Boot“ zu holen. Alternativ können Sie die Kolleg*innen einladen einige der Module des [Online Kurses BNEhoch3](#) zu absolvieren z.B. zum Whole Institution Approach (Modul 8).

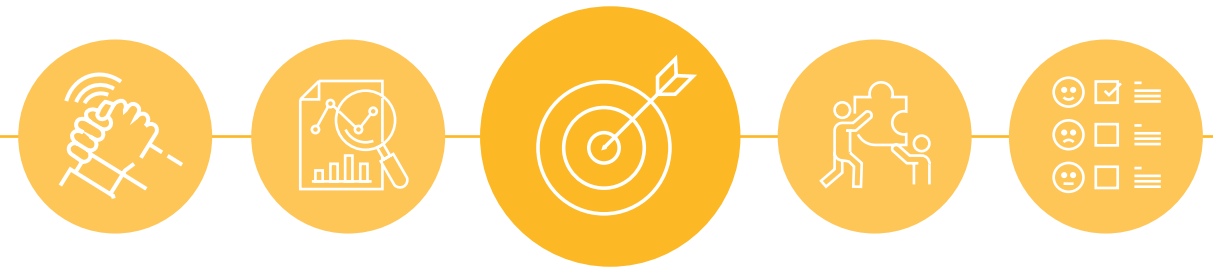
Zeit	Einheit	Thema und Fragen	Lernziele	Methode/Format
5min	Begrüßung			angepasst an die jeweilige Gruppe
30 Min	Einstieg in den Tag	<ol style="list-style-type: none"> 1) Warum habe ich mich dazu entschieden an dem Prozess teilzunehmen? 2) Welche Erwartungen habe ich an den heutigen Workshop? 3) Ablauf des heutigen Tages 	<p>TN lernen die Beweggründe der anderen TN kennen.</p> <p>Gemeinsam mit der Moderation wird erarbeitet, welche Erwartungen im Rahmen des Workshops bearbeitet werden können, ggf. wo Schwerpunkte gesetzt werden oder der Ablauf noch einmal etwas angepasst wird.</p> <p>TN haben einen Überblick über den Ablauf und die Inhalte des Workshops erhalten</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mündliche Runde oder Metaplan Karten Frage: Warum habe ich mich dazu entschieden an dem Prozess teilzunehmen? 2) TN schreiben ihre Erwartungen auf Metaplan Karten, Clustern auf Pinnwand Frage: Welche Erwartungen habe ich an den heutigen Workshop? 3) Plakat mit Ablaufplan Moderation bringt Erwartungen und Motivationen mit dem Ablaufplan in Verbindung.

Eine externe Person, die sich auf Organisationsentwicklungsprozesse und die Moderation interner Workshops versteht (siehe Phase 1), sollte den Prozess begleiten und moderieren. Damit alle Beteiligten frei mitgestalten können, sollte die Moderation des Kick-offs nicht von einem Mitglied des Kernteams selbst durchgeführt werden.



Do's für einen guten Kick-off:

- ✓ **Leitung mit einbeziehen:** Das Leitungspersonal kann einschätzen, welche Gestaltungsspielräume existieren, und Verbindlichkeiten schaffen.
- ✓ **Raum für Vision und Brainstorming:** Planen Sie den Tag nicht zu eng getaktet, und lassen Sie genug Raum für Austausch und gemeinsames Visionieren.
- ✓ **Alternative Orte:** Nutzen Sie andere Orte, z. B. einen Garten, die Kantine/ Küche, oder treffen Sie sich an einem externen Ort. Neue Umgebungen geben auch Raum für neue Impulse.
- ✓ **Kreative Methoden:** Nutzen Sie ungewohnte Methoden, z. B. die Lego-Methode oder **Appreciative Inquiry**, um gemeinsam neue Erfahrungen zu machen.
- ✓ **Nicht zu viel!** Nehmen Sie sich zunächst nur ein paar Punkte als Kernteam vor, und wählen Sie auch gern Quick-Wins, also Ziele, die schnell erreicht werden können. So haben Sie früh einen gemeinsamen Erfolg und halten die Motivation hoch!
- ✓ **Abschluss:** Machen Sie einen „Stimmungscheck“, bevor Sie am Ende des Workshops auseinandergehen. Wie geht es den Mitgliedern und was sind ihre Gedanken für die Zukunft?



ERSTE ZIELE DEFINIEREN

Gemeinsam mit der Prozessbegleitung steht an diesem Punkt die Zielfindung an erster Stelle. Da jede Organisation unterschiedliche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für einen WIA-Prozess mitbringt, sind auch die möglichen Zielsetzungen für einen nachhaltigen Organisationsentwicklungsprozess vielfältig. Im Kern geht es um diese Fragen: In welchem Bereich wollen wir uns weiterentwickeln? Was genau wollen wir verändern? Wo haben wir Handlungsspielräume? Wen möchten wir mit unseren Umsetzungen erreichen?

Tipp

In Kapitel 3 finden Sie für alle vier Handlungsfelder eine Vielzahl an Maßnahmen und Ideen für eine konkrete Umsetzung vor Ort ebenso wie zahlreiche Beispiele aus der Praxis.

Workbook
WIA



Mithilfe von Tools wie dem **Workbook WIA** lassen sich die Ideen in ein erstes Raster packen. Wenn alle Ideen aufgenommen sind, kann das Team gemeinsam eine Priorisierung erster Maßnahmen vornehmen.



Sabine Gröpel zur Frage „WELCHE THEMEN HABT IHR GEZIELT BEARBEITET?“

„Wir haben uns in verschiedenen Sitzungen auf verschiedenen Ebenen (Geschäftsführung, pädagogisches Personal, Betriebsrat) Ziele gesetzt, die wir dann versucht haben, in der Projektlaufzeit umzusetzen. So kam es dann relativ schnell zu praktischen Umsetzungen, z. B. hat eine Reinigungskraft neben einem internationalen Bücherschrank auch eine Kleidertauschekasse eingerichtet. Darüber hinaus haben wir den Plan einer Photovoltaikanlage auf dem Dach fortgesetzt und finalisiert, und als es um die Anschaffung eines neuen Fahrzeugs ging, haben wir uns für die Anschaffung eines Elektrofahrzeugs entschieden, was bei uns im ländlichen Raum mit vielen kurzen Strecken gut machbar ist. Außerdem haben wir die Kursleitenden involviert zur Frage, wie mehr Nachhaltigkeit im Unterricht umgesetzt werden kann, und haben ein paar gute Ideen für die Zukunft erhalten.“

Sabine Gröpel, stellv. Geschäftsführung Volkshochschule im Landkreis Cham e.V.

ZUSTÄNDIGKEITEN UND ABSPRACHEN TREFFEN

Welche Ziele das Kernteam als Erstes verfolgt, sollte im besten Fall in einem demokratischen Prozess teamintern abgestimmt sein (z. B. durch gemeinsame Priorisierung in das Workbook). Die persönlichen Interessen der Mitarbeitenden bei der Verteilung der Aufgabenbereiche zu berücksichtigen kann sich sehr positiv auf die Motivation und Innovation auswirken. Wichtig ist: Für alle Ziele sollte ein Zeitrahmen abgesteckt und auch ein Zeitpunkt für (Zwischen-)Evaluationen festgelegt sein (siehe Kapitel 5 „Evaluation/Reflexion“). Es empfiehlt sich daher, folgende Punkte zu klären und festzuhalten.

Zuständigkeiten für die Arbeitsschritte:

Für jedes Ziel sollten sich Personen finden, die die Verantwortung übernehmen möchten. Je nach personellen Möglichkeiten und Umfang des Arbeitspakets können ein bis zwei Personen pro Ziel bestimmt werden. Durch eine Arbeit im Tandem können zeitliche Ressourcen und auch Verantwortlichkeiten geteilt werden. Die Arbeit im Tandem garantiert zudem einen stetigen Austausch, erfordert aber auch ein höheres Maß an Koordination.

Klar benannte Arbeitsschritte:

Eine Vorbesprechung der ersten möglichen Arbeitsschritte der einzelnen Ziele erleichtert den verantwortlichen Personen nach dem Kick-off den Einstieg in die individuelle Arbeit.

Nächstes Arbeitstreffen des Kernteams:

Zum Abschluss des Workshops sollten auch organisatorische Fragen geklärt sein, wann z. B. das nächste Treffen stattfindet und mit welchen Instrumenten der Arbeitskoordination das Team arbeiten wird.

vhs Erfurt über die Frage „WIE SIND SIE BEI DER ZIELDEFINITION VORGEGANGEN?“

„Wir haben uns folgende Ausgangsfragen gestellt:

- Wie sieht ein nachhaltiges Bildungsangebot an unserer Organisation in fünf Jahren aus?
- Wie können wir das Thema im Rahmen unseres breiten Programmspektrums ganzheitlich bearbeiten und in allen Programmbereichen aufgreifen und zielgruppenspezifisch integrieren?
- Wie können wir den ganzheitlichen Anspruch von BNE nicht nur auf die Angebotsebene der Volkshochschule Erfurt, sondern auch auf die Einrichtung als Ganzes ausdehnen?

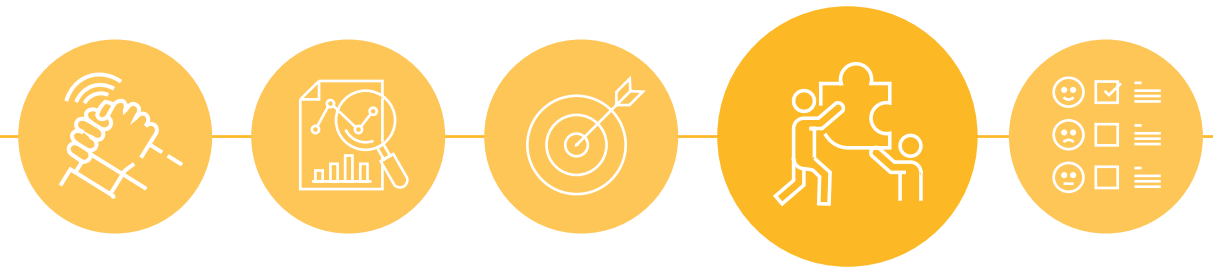
Wir haben diese Fragen dann zunächst in Kleingruppen bearbeitet und unsere Ideen anschließend verglichen und diskutiert. Dabei konnten wir eine gemeinsame Vision erarbeiten, wie wir uns die Zukunft unseres Bildungsprogramms vorstellen. Auf dieser Basis haben wir dann in einem zweiten Schritt konkrete Ziele abgeleitet, z. B. neue Kursleitende finden, Kooperationen mit NGOs oder Verbänden anstreben und Schulungen für unsere Mitarbeitenden und Kursleitenden anbieten.

Mit diesen konkreten Zielen vor Augen haben wir uns gefragt, wie wir von der aktuellen Situation aus dieser Vision näherkommen können. So haben wir für die kommenden zwei Jahre einige Aspekte identifiziert, die wir jetzt bereits umgesetzt haben und noch umsetzen werden, z. B. Schulungen für Kursleitende anbieten, eine Themenwoche Nachhaltigkeit veranstalten oder BNE in Seminaren aller Fachbereiche aufgreifen. Darauf aufbauend wollen wir dann unser Programm stetig erweitern.“

○ Susanne Scharschmidt, komm. Leiterin VHS Erfurt

Tipp

Ideen, die gerade nicht bearbeitet werden können, bleiben zur weiteren Bearbeitung in dem Workbook bestehen. Aus diesem „Parkplatz“ können Sie dann gemeinsam in späteren Phasen neue Ziele definieren.



„SPREAD THE WORD“

Nach innen kommunizieren:

Da sich die Umsetzung des eigenen WIA-Prozesses nun mitten im Gang befindet, ist es an der Zeit, die Kommunikation nach innen voranzutreiben. Ein wichtiger Aspekt nachhaltiger ganzheitlicher Organisationsentwicklung ist es, die gesamte Belegschaft kontinuierlich mitzunehmen (siehe Phase 2). Regelmäßige Berichte in Gremiensitzungen oder auf Mitarbeitendenversammlungen eignen sich dazu. Es lohnt sich aber auch, eigene kreative Formate dafür zu entwickeln.



Nach außen kommunizieren:

Um eine gesellschaftliche Transformation voranzubringen, ist es unter dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ aber auch notwendig, die eigenen Bestrebungen und Erfahrungen nach außen zu tragen und dadurch weitere Personen und Organisationen zum Handeln zu motivieren. Dazu bietet sich zum einen die Einbindung lokaler/ regionaler Medienkanäle an, z. B. Wochenblätter/Zeitungen, lokale Radio- bzw. TV-Sender und Social Media.

Tipp

Entscheidend und strategisch von Vorteil ist darüber hinaus die Netzwerkarbeit bzw. die Etablierung von Kooperationen, allen voran die Zusammenarbeit mit der Kommune oder Gemeinde. Auch andere Bildungsinstitutionen (z. B. Bibliotheken, Museen) können als strategische Partner von Vorteil sein, in dem gemeinsame Öffentlichkeitsaktionen oder Bildungsangebote umgesetzt und weitere Zielgruppen erreicht werden (weitere Informationen in Kapitel „Handlungsfeld 4“).

Senad Lacevic, Betriebsrat der Wiener Volkshochschulen zur Frage

„MIT WELCHEM FORMAT NEHMT IHR KOLLEG*INNEN MIT?“

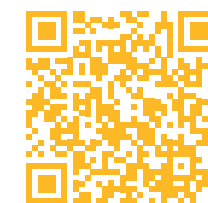
„Die meines Erachtens wichtigste Umsetzung, die wir im Rahmen des WIA erreicht haben, ist unser ‚BNE-Lunch‘. Dort treffen wir uns regelmäßig, um gesund und nachhaltig zu essen, und sprechen dabei über das Thema BNE. Wir planen konkrete Projekte und konkrete Ideen, die man relativ schnell umsetzen kann. [...] Zum Beispiel haben wir uns dem Thema gewidmet, wo Mitarbeitende Essen (z. B. für die Mittagspause oder Catering von Veranstaltungen) bestellen oder abholen können, die nachhaltige Aspekte umsetzen, bspw. durch Mehrwegsysteme beim Geschirr. Hier ist uns dann die Idee eines Posters mit Tipps und Anregungen gekommen, dass wir derzeit für die Zentrale erstellen. Solche Themen diskutieren wir beim BNE-Lunch, und für uns ist dieser Gesprächsraum deswegen eine so große Erregenschaft, weil dort verschiedene Menschen in unterschiedlichen Funktionen zusammenkommen und sich gemeinsam austauschen.“

Senad Lacevic, Betriebsrat der Wiener Volkshochschulen

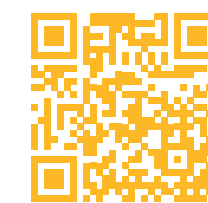
Let's talk money!

Die Finanzierung ist ein wichtiger Faktor in der Umsetzungsphase des WIA. Die finanziellen Ressourcen der jeweiligen Bildungsorganisation entscheiden darüber, ob bestimmte Maßnahmen realisiert werden können oder auch beispielsweise das Einbeziehen einer externen Prozessbegleitung möglich ist. Finanzierungsmöglichkeiten hängen stark von der eigenen Region oder dem Land ab. Dennoch sind hier ein paar Ideen, wie nachhaltige Organisationsentwicklung unterstützt werden könnte:

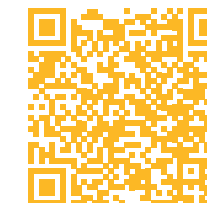
- **Fördergelder:** Fördermittel können von verschiedenen Gebern möglich sein. Neben Förderprogrammen des Bundes oder auch der einzelnen Bundesländer bieten verschiedene Optionen finanzielle Förderung an. Schauen Sie doch einmal in der **Förderdatenbank des Bundes** nach!
- **Kommunale Gelder:** Auch kommunale Maßnahmen, z. B. im Bereich Klimaschutz, könnten für Sie als Fördermöglichkeit infrage kommen. Vernetzen Sie sich mit der*em zuständigen Klimaschutzmanager*in Ihrer Kommune und erörtern sie zusammen mögliche Unterstützungen.
- **Erasmus+:** Im EU-Raum ermöglicht dieses **Förderprogramm Mobilitätsprojekte** und Kooperationsmöglichkeiten mit weiteren Bildungsorganisationen im europäischen Ausland. Möglicherweise können Sie aus Ihren Netzwerken Partner*innen für ein Programm finden!
- **Preisgelder:** Dotierte Preise sind eine weitere Möglichkeit, Ihre Maßnahmen quer zu finanzieren. Darüber hinaus unterstützt es Ihre Öffentlichkeitsarbeit und betont Ihr gutes Engagement. Ein Beispiel ist der **BNE-Preis**, der alle zwei Jahre von BMBF und der deutschen UNESCO-Kommission verliehen wird.



Förderdatenbank
des Bundes



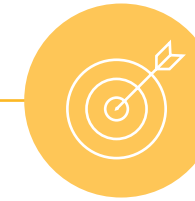
Förderprogramm
Mobilitätsprojekte



BNE-Preis

Phase 5: Evaluation

Erfahrungen reflektieren.
Neue Ziele setzen.



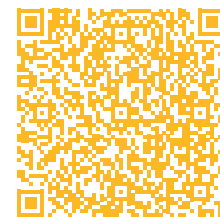
EVALUATIONSWORKSHOP

Das Team hatte nun einige Zeit, die Ziele, die im gemeinsamen Kick-off (Phase 3) beschlossen wurden, auf einzelne Maßnahmen runterzubrechen und deren Umsetzung voranzutreiben (Phase 4). Im nächsten Schritt ist es deshalb wichtig, diese Umsetzungen zu evaluieren und aus dem bisherigen Prozess zu lernen. Zu einem bestimmten Zeitpunkt (beispielsweise sechs Monate nach dem Kick-off) sollte daher ein weiteres Planungstreffen (z. B. in Form eines eintägigen Workshops) angesetzt werden. Hier werden folgende Kernpunkte fokussiert:

- **Evaluierung der gesetzten Ziele und Maßnahmen zur Zielverfolgung**
- **Reflexion des gesamten Prozesses und der Zusammenarbeit**
- **Neuorientierung des Prozesses für die nächste Arbeitsphase**

EVALUIERUNG DER GESETZTEN ZIELE

Ein wichtiges Element des Workshops ist die Betrachtung der zuvor gesetzten Ziele und deren Umsetzungen. Dazu wird das **Workbook WIA** hinzugezogen. Anhand ihres Rasters lässt sich gemeinsam überprüfen, welche Umsetzungen zu welchen Zielen stattgefunden haben. Die zuständigen Mitglieder des Kernteams geben jeweils ein kurzes Update zum Status der einzelnen Ziele. An diesem Punkt soll die gemeinsame Betrachtung jedoch über den reinen Bericht hinausgehen. Um aus den Umsetzungen Lernerfolge zu ziehen, sollten tiefere Fragen vom gesamten Team diskutiert werden:



Workbook
WIA

REFLEXION DES PROZESSES

Ebenso wichtig wie die Betrachtung der verfolgten Ziele und Maßnahmen ist es in dieser Phase der Evaluation, die Zusammenarbeit im Team und den Prozess als Ganzes zu reflektieren. Im Kern geht es um die folgenden Fragen:

- **Wie hat die Zusammenarbeit im Kernteam funktioniert?**
- **Was ist gut gelungen? Was sollten wir in Zukunft ändern?**
- **Wer fehlt bei uns im Team? Wen sollten wir mit ins Boot holen?**

Für diesen Teil des Workshops empfehlen sich kreative Methoden, die auch die Zusammenarbeit im Team unterstützen. So kann eine Assoziationscollage von allen Teammitgliedern erstellt werden, die den eigenen Prozess veranschaulicht. Eine alternative Methode stellt Journaling dar. Dabei schreibt jede*r Teilnehmende die eigenen Assoziationen zu Fragen in ein eigenes Notizbuch bzw. Journal. Die moderierende Person stellt die jeweilige Frage (idealerweise unterstützt durch Metaphern – der Prozess als Fluss, Zitate oder ähnliche anregende Storytelling-Elemente) und gibt Zeit für die individuelle Beantwortung. In einer zweiten Phase werden dann die einzelnen Fragen von der gesamten Gruppe besprochen.

Tipp

Sprechen Sie offen über Ihre Erwartungen und die Fehlerkultur im Team. Wo haben wir zu hohe Erwartungen an uns gesetzt? Was hat nicht so gut funktioniert, und wie gehen wir damit um? Eine offene Fehlerkultur und der Diskurs über den eigenen Perfektionsanspruch ist auch Teil einer resilienten und **zukunfts-fähigen Organisationsstruktur**.

Welche Umsetzungen haben gut funktioniert?

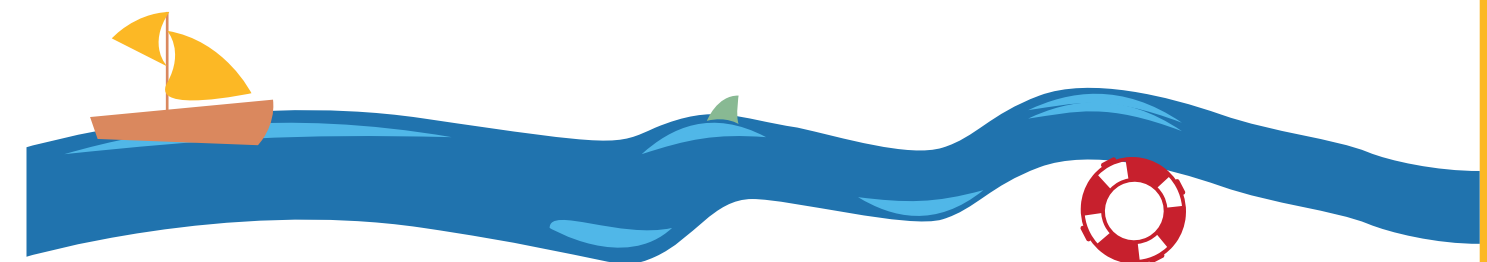
- Warum haben sie funktioniert?
- Welche Faktoren haben die Umsetzung begünstigt?
- Möchten wir in Zukunft in diesem Bereich weiterarbeiten?

Welche Umsetzungen waren (noch) nicht erfolgreich?

- Wissen wir, warum sie nicht erfolgreich waren?
- Was könnten wir in Zukunft anders machen?
- Fehlt uns eine Perspektive, um dieses Ziel umzusetzen (z. B. Lernende, Lehrkräfte)?

Welche Umsetzungen haben wir vorerst nicht weiterverfolgt?

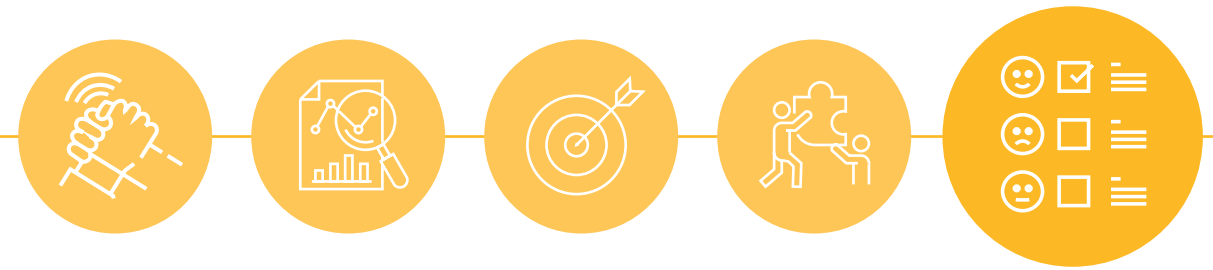
- Welche Ressourcen haben uns gefehlt?
- Haben wir diese Ressourcen in Zukunft oder „parken“ wir das Ziel vorerst?



Ein guter Abschluss dieser Evaluationsphase besteht darin, den individuellen Erfolgen und Errungenschaften des bisherigen Prozesses gemeinsam Raum zu geben. Dabei können z. B. alle Teammitglieder anhand der Frage „Was war für Sie ein Moment, an dem BNE und der WIA bei uns gelebt wurde?“ ihr persönliches Highlight des bisherigen Prozesses teilen.

Und nicht vergessen: Feiern Sie Ihre Erfolge im Team!





Dagmar Müller, Programmbereichsleiterin vhs Berlin-Mitte zur Frage

„WARUM IST DIE EVALUATIONSPHASE WICHTIG?“

„Für uns waren diese Workshops sehr wichtig, denn sie dienten für uns als Meilensteine. Wir wussten dadurch immer genau, dass wir unsere Zwischenschritte bis zu diesen terminierten Workshops steuern müssen, denn dann wollen wir gemeinsam die vergangenen Monate diskutieren und auch überlegen, was wir in Zukunft machen möchten. Dadurch war das für uns ein guter Prozess, der uns zum Hinterfragen angeregt hat: ‚Wie reflektiere ich?‘ und ‚Wie sieht mein Prozess in der Zukunft aus?‘. Denn gerade in den laufenden Projekten geht die Reflexionszeit schnell verloren, weil die zeitlichen Ressourcen begrenzt sind. Aber gerade beim WIA sind diese Reflexionsschleifen das, was am Ende die Qualität verbessert. Von daher war das für uns sehr wichtig und hat uns noch mal Anstoß gegeben, uns mit diesen Evaluationsbereichen intensiver zu beschäftigen.“

NEUAUSRICHTUNG

Die Evaluierung und Reflexion bietet die Chance, den eigenen Whole Institution Approach in eine neue Bahn zu lenken. Jetzt geht es voran!

In diesem Schritt zirkeln Sie **zurück zu Phase 3** und überlegen gemeinsam, an welchen Zielen Sie in der kommenden Zeit arbeiten möchten und mit wem. Dafür kommen die Ergebnisse aus dem bisherigen Evaluationsprozess ins Spiel. Gibt es Maßnahmen, die gut funktioniert haben und die Sie jetzt vertieft ausbauen möchten? Haben Sie jetzt Kapazitäten für ein Ziel, das bisher „geparkt“ war? Gibt es neue Entwicklungen in Ihrer Organisation oder Ihrer Kommune, die neue Ideen begünstigen?

Machen Sie wie im Kick-off ein Brainstorming an Ideen und priorisieren Sie diese nach Interesse, zeitlichen und personellen Ressourcen. Dann geht es wieder an die Umsetzung und die Zusammenarbeit für die kommende Zeit. Das ist der Kern Ihres Whole Institution Approaches: die kontinuierliche Weiterentwicklung von Ideen und das gemeinsame Ausloten von Handlungsspielräumen!



Nun sind Sie dran!
Wir wünschen Ihnen viel Erfolg
und Spaß bei der Umsetzung!



Heike Molitor zur Frage „WELCHE ROLLE SPIELT DIE PROZESSBEGLEITUNG?“

In meiner Rolle als Prozessbegleitung ist es mir wichtig, dass die Erwachsenenbildungseinrichtung ihren eigenen Weg in Richtung Nachhaltigkeit findet und ihre Ziele selbst formuliert. Ich begleite die Mitarbeitenden und unterstütze sie im Transformationsprozess. Es bedarf Mut zum Wandel und ich fördere die Organisationen dabei, ihre Potenziale zu erkennen und in konkrete Handlungsschritte umzuwandeln.

Prof. Dr. Heike Molitor, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

KLEINE SCHRITTE FÜHREN ANS ZIEL

Franja Centrih zur Frage „WAS WÜRDEN SIE ANDEREN INSTITUTIONEN MIT AUF DEN WEG GEBEN?“

Ich möchte auch andere Einrichtungen dazu inspirieren, diesen Weg zu gehen und den Whole Institution Approach in ihren Organisationen einzuführen. Ich bin überzeugt, dass ein langfristiger Prozess mit vielen kleinen Schritten sehr wichtig ist. Wir können mit kleinen Schritten zu großen Dingen kommen, und wir müssen diese kleinen Aktionen in unseren Einrichtungen auch würdigen und feiern. Aber zuerst muss man damit anfangen, sich auf den Weg machen und kontinuierlich weitermachen und so BNE in den eigenen Bildungsauftrag einbeziehen.“

Franja Centrih, Leiterin UPI Žalec, Slowenien

Perspektiven auf BNE

Die folgenden Interviews, die im Sommer 2023 entstanden sind, vermitteln vielseitige, lebendige und lokale Perspektiven auf Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) und den Whole Institution Approach (WIA). Zu den angesprochenen Themen gehören sozio-politische Erblasten, die ungleiche Lastenverteilung des Klimawandels und der Bedarf an Erwachsenenbildungsprogrammen, die inhaltlich in die Tiefe gehen, Bewusstsein schärfen und Solidarität wecken.

Ivor

Ivor Baatjes ist der Geschäftsführende Direktor des Canon Collins Trust. Vor seiner Tätigkeit für den Trust arbeitete er als Direktor des Centre for Integrated Post-School Education and Training (CIPSET) an der Nelson Mandela University, war Mitinhaber des Lehrstuhls der National Research Foundation für Erwachsenen- und Arbeitnehmerbildung in Gemeinwesen und Vorsitzender des Education Policy Consortium in Südafrika. Ivor hat das Paulo Freire Institut Südafrika gegründet und geleitet und war Mitglied des internationalen Beraterstabs des Paulo Freire Instituts (Brasilien).



Ivor, können Sie uns Näheres über Ihre Forschungsarbeiten der letzten Jahre erzählen und wie diese mit dem Themenfeld BNE zusammenhängen?

In den vergangenen 15 Jahren lag unser Forschungsinteresse besonders darin, die zentralen Problemfelder zu verstehen, die verarmte Gemeinwesen in Südafrika zu bewältigen haben. Themen, über die wir geforscht und publiziert haben, sind Lebensmittelsysteme, Energie, die ökologische Krise, Gesundheit, Bildung – einschließlich der Frage, wie über berufliche Bildung gedacht wird. Sie ergeben sich alle aus unserem Engagement mit Gemeinden und einem methodischen Ansatz (sozial engagierte Wissenschaft), der aus unserer Sicht essenziell wichtig ist und im universitären Bereich vorangetrieben werden sollte. Ich bin der Meinung, dass wir uns viel eingehender mit dem Nutzen und dem transformativen Potenzial partizipativer Forschungsmethoden befassen müssen. Die von uns geförderten Bildungsformen sind auf die Transformation unserer Gesellschaft ausgerichtet und dienen auch dazu, die Hinterlassenschaften der Vergangenheit aufzuarbeiten. Somit betreffen die Themen, die wir aufgreifen und die sich aus unserer Forschung entwickeln, den BNE-Bereich, auch wenn dieser Begriff nicht so häufig verwendet wird.

Welche Erkenntnisse haben Sie aus Ihren Forschungsarbeiten in und mit Gemeinden gewonnen?

Im Zuge unserer Forschungen haben wir verschiedene lokale Gemeinden in Südafrika besucht, um die Erfahrungen der Menschen mit dem System nachschulischer Bildungsprogramme (Post School Education and Training – PSET) zu untersuchen. Wir konnten dabei eine Reihe von existenzsichernden Aktivitäten beobachten. Ob auf dem Land oder in der Stadt – wir trafen viele Menschen auf den Straßen, die ihren Lebensunterhalt mit einer Vielfalt von Aktivitäten verdienen: Verkauf von Lebensmitteln, z. B. kleine Metzgereien, Schreinerarbeiten, Anfertigen von Schulkleidung, Recyceln von Abfällen, Pflege von

hilfsbedürftigen Menschen, Bewirtschaftung von Gemüsegärten, Tauschgeschäfte und vieles mehr. Auch sogenannte „stokvels“ waren dabei – ein südafrikanischer Begriff für einen Sparverein, in dem Menschen gemeinsam Geld sparen. Kurz gesagt, ein nicht enden wollender Strom von Aktivitäten, die wir als gesellschaftlich nützliche Produktion bezeichnen und die für die Bevölkerung in einem bestimmten Gebiet von Nutzen sind. Alle diese Aktivitäten sollen sicherstellen, dass die Menschen Zugang zu Pflege, Wasser, Nahrung und dergleichen haben. Und sehr oft funktionieren sie auch ohne staatliche Unterstützung.

In diesem Szenario können viele junge Menschen keine „Arbeit“ finden, denn der formelle Arbeitsmarkt reagiert auf ihre Kenntnisse zu rigide und abweisend. Den Jugendlichen wird beispielsweise gesagt, dass sie nicht über die erforderlichen Fähigkeiten oder Erfahrungen verfügen. Daher wenden sie sich Alternativen zu, und genau das bezeichnen wir als „Hoffungsräume“. Damit sind Beispiele gemeint, die zeigen, wie die Betroffenen ihre Handlungsfähigkeit nutzen, um gesellschaftlich nützliche Aktivitäten zu entwickeln und damit ihren Lebensunterhalt zu verdienen. All diese Möglichkeiten sind mit Lernen verbunden und würden von Bildungsangeboten profitieren. Es bedarf einer kleinen „Injektion“, die den Beteiligten dabei helfen kann, sich weiterzuentwickeln und zu vergrößern. Allerdings sollte die Art dieser Angebote von den Menschen selbst bestimmt werden und nicht von einer externen Organisation. Denn Gemeinwesen sind Schöpfer und Träger von Wissen.

Ich möchte damit kein romantisches Bild der Verhältnisse vermitteln, denn wir dürfen nicht vergessen, dass Südafrika mit einer Vielzahl sozialer Probleme konfrontiert ist. Doch diese hoffnungstragenden Beispiele zeigen Anregungen für eine bessere Zukunft und eine Neugestaltung der Gesellschaft auf. Viele benachteiligte Gruppen träumen von einer veränderten Gesellschaft, in der Frieden und Gerechtigkeit gelebt und ihre Rechte gewahrt werden. Genau das gehört zu meinem Bildungsansatz: von den Gemeinwesen lernen und das Entstehen dieser autonomen Räume beobachten. Einige dieser Räume sind transformativ, andere reformorientiert, und diese Unterscheidung ist wichtig. Häufig hört man die reformorientierte Aussage: „Wir brauchen Qualifikationen, um in den formellen Arbeitsmarkt zu gelangen.“ Die transformative Sichtweise hingegen meint: „Wir müssen uns mit den Fähigkeiten befassen, die wir bereits haben, und damit, wie diese Fähigkeiten anerkannt und genutzt werden sollten, um die Entwicklung der Gemeinwesen voranzubringen.“

Was sollten wir in diesen Zeiten von der Bildungsseite her stärker einbringen?

Was vermutlich nicht deutlich genug hervorgehoben wird, ist der Fokus auf die Kraft des Community Organising als Bildungsprozess. Dieses Thema wird in Zukunft von großer Bedeutung sein. Südafrika hat eine lange Geschichte der kommunalen Organisationsarbeit. Ich denke, wir müssen uns darauf zurückbesinnen, wie die Menschen durch Community Organising zur Mitwirkung motiviert wurden und wie sie diese Mitwirkung als treibende Kraft für den gesellschaftlichen Wandel nutzen konnten. Ich erinnere meine Kolleg*innen immer daran, dass Community Organising selbst ein Bildungsprozess ist. Als Erwachsenenbildner*innen übernehmen wir eine enorm wichtige Rolle, wenn es darum geht, Gemeinwesen dabei zu unterstützen, sich für einen Wandel zu organisieren. Und es ist entscheidend, wie wir Bildung als Vehikel für den Wandel begreifen, denn Bildung ist nicht automatisch die Lösung. Oft wird Bildung zu stark als das Allheilmittel angepriesen, um Veränderungen zu bewirken. Wir sollten eher darüber nachdenken, wie wir sie für soziales Handeln, gesellschaftlichen Wandel, die Entwicklung von Gemeinwesen und vieles mehr nutzen können. Bildung spielt eine Rolle beim Wandel, aber sie allein kann ihn nicht herbeiführen.

Aus dem Blickwinkel Ihrer langjährigen Tätigkeit an der Universität: Welche Rolle nimmt die Universität in diesem Zusammenhang ein? Und welche Herausforderungen sehen Sie?

Universitäten sind von zentraler Bedeutung und sollten sich darauf konzentrieren, wie sie ihren Einfluss als Machtinstantz nutzen können, um politische Initiativen und Prozesse so mitzugestalten, dass sie einen sinnvollen Beitrag zum gemeinschaftlichen Leben leisten. Die Anzahl der akademischen Abschlüsse (Master, PhD) an den Universitäten hat erheblich zugenommen. Diese Entwicklung müssen wir in Relation zum Anstieg der sozialen Probleme setzen. Ich würde behaupten, dass sich eine Diskrepanz zwischen der Wissenschaft und ihrer Beziehung zu wichtigen sozialen Problemstellungen in der Gesellschaft abzeichnet. Dies wirft Fragen zur philosophischen Ausrichtung der Universitäten, ihrer Ethik und den von ihnen geförderten methodischen Ansätzen auf. Ich glaube nicht, dass es in unserer Macht steht, die Universitäten völlig neu auszurichten, da hier zahlreiche Kräfte im Spiel sind. Beispielsweise sind viele Akademiker*innen auf Publikationen fokussiert und streben im Zuge der Vermarktlichung der Hochschulbildung nach Forschungsgeldern. Wir brauchen eine radikal neue Ausrichtung der Bildung, in der die Universitäten als Bestandteil der Gemeinwesen betrachtet werden. Sie müssen dabei in die Problemstellungen der Gemeinwesen eingebunden werden und bei der Erarbeitung von Lösungswegen und Veränderungsoptionen mitwirken.

Wie könnte Ihrer Meinung nach eine adäquate Antwort auf die ökologische Krise aussehen?

In Südafrika hat die gesamte Diskussion über den gerechten Wandel mit dem Thema Energie begonnen. Das ist ein wichtiger Startpunkt, doch es geht dabei um weit mehr. Wir sollten diese Frage multidisziplinär angehen und erkennen, dass all diese Themen ineinandergreifen und miteinander verbunden sind. Die ökologische Krise bildet den Ausgangspunkt, an dem wir ansetzen müssen, da sie alles beeinflusst und überall präsent ist. Parallel dazu müssen wir die Menschen dazu bewegen, darüber nachzudenken, wie die Welt aussehen soll, in der wir leben möchten, und welches Gesellschafts- und Wirtschaftssystem wir gestalten müssen, um dieses Ziel zu erreichen. Anschließend sollten wir uns überlegen, wie ein System oder Systeme der Erwachsenenbildung aussehen müssten, um uns auf dem Weg dorthin zu unterstützen. Ich bin nicht davon überzeugt, dass Erwachsenenbildung nur einem Selbstzweck dient – wir müssen über ihre Rolle als Vehikel zum Wandel nachdenken. Wir brauchen eine Antwort aus der Bildung, und wir müssen uns Gedanken darüber machen, wie diese aussehen soll. Die Arbeit, die der DVV im Bereich BNE und dem Whole Institution Approach gestartet hat, birgt großes Potenzial. Wir brauchen nun eine weitaus umfassendere Debatte über die Rolle, die die Erwachsenenbildung bei der Umgestaltung der Welt spielen sollte. Dieses Projekt bietet meiner Ansicht nach eine solide Grundlage, um den Dialog zwischen dem Globalen Süden und Norden zu vertiefen – und das ist ein unumgängliches Erfordernis für die Weiterentwicklung.

Ester

Ester Hakobyan leitet seit 2018 das Länderbüro von DVV International in Armenien. Über ein Jahrzehnt (2000–2012) arbeitete Ester als Geschäftsführerin für diverse Geldgeber und Hilfsorganisationen. Vor ihrem Wechsel zum DVV war Ester als Programmdirektorin beim Children of Armenia Fund (COAF) tätig, der führenden armenischen Organisation für Gemeinwesenentwicklung. Aufgrund ihrer umfangreichen Erfahrungen als Evaluierungsexpertin war sie unter anderem für USAID Armenien, UNICEF Armenien und die EU im Einsatz.



Ester, welche Bildungsansätze verfolgen Sie im DVV Armenien?

In der Regel unterscheiden wir bei der Erwachsenenbildung drei Grundausrichtungen – persönliches Wachstum, Qualifikationen für den Arbeitsmarkt und schließlich die demokratische Teilhabe, die gesellschaftliche Mitgestaltung und zivilgesellschaftliches Engagement. Als DVV wollen wir verständlicherweise mehr Gewicht auf die dritte Ausrichtung legen. Doch in einem Land wie Armenien leben und arbeiten die Menschen 30 Jahre nach dem Zerfall der Sowjetunion in gewisser Weise noch immer in einer Übergangsgesellschaft. Daher geht es immer wieder um Qualifikationen, die auf dem Markt gefragt sind, zum Beispiel Friseurhandwerk, Nagelpflege, Englisch, Buchhaltung und Computerkenntnisse. Wir versuchen, das Interesse an dieser dritten Ausrichtung Schritt für Schritt auf verschiedenen Wegen zu wecken. Einer dieser Wege ist durch das Engagement auf lokaler Ebene – wir beziehen unsere Lernenden in kommunale Festivitäten ein, um ihren Gemeinschaftsstolz zu stärken, ihnen eine Chance zu geben, ihre Gemeinde zu repräsentieren und die Werte zu verstehen, die in ihrer Gemeinschaft gelten. Wir beziehen auch Themen wie Medienkompetenz und finanzielle Allgemeinbildung mit ein. Ich kann nicht behaupten, dass wir alle Herausforderungen überwunden haben, um Menschen für solche Kurse zu begeistern. Aber wir nähern uns dem Ziel, und ich glaube, dass Bildung für nachhaltige Entwicklung inzwischen ziemlich stark an Bedeutung gewonnen hat. Wann immer wir die Möglichkeit haben, ein zusätzliches Projekt zu starten, versuche ich, BNE in irgendeiner Form einzubauen.

Können Sie mehr Hintergrundinformationen zum Kontext für BNE in Armenien geben?

Wenn Sie irgendwo mit den Menschen das Thema Nachhaltigkeit ansprechen, wird deutlich, dass es Auswirkungen auf ihre Alltagsroutine haben wird. Und möglicherweise sind sie nicht bereit, sich auf etwas einzulassen, das ihre täglichen Annehmlichkeiten für einen langfristigen Nutzen verändert. Das ist eine Herausforderung, und ich würde behaupten, dass sie in den postsowjetischen Ländern sogar noch schwieriger ist. Nehmen wir das Beispiel Armenien, wo es zu Zeiten der Sowjetunion keine Konsumgesellschaft gab. Das heißt, es war ein sozialer Staat, in dem jede*r einen mehr oder weniger gleichwertigen Lebensstil hatte, aber es fehlte auch an vielen Dingen. Nach dem Zerfall der UdSSR gerieten die meisten Länder, auch Armenien, in irgendeine Form von territorialen Konflikten oder anderen Krisen. Dadurch kam es in der Mehrzahl der Länder zu Energieengpässen. In Armenien lebten wir fast zwei Jahre lang ohne Strom oder Wasser, oft mehrere Tage lang. Durch all diese Umstände sind die Menschen hier nicht bereit, erneut in einen Modus der Einschränkungen zu wechseln, in dem sie ihre Bedürfnisse eingrenzen oder für das Allgemeinwohl auf etwas verzichten müssen. In den letzten 30 Jahren gab es Höhen und Tiefen, in denen die Menschen viele Krisen durchlebten und an einem bestimmten Punkt verstanden, was es bedeutet, immer wieder zu kaufen und dann wegzuwerfen. Erst in den letzten fünf Jahren habe ich in Armenien Bewegungen beobachtet, die sich dafür einsetzen, diese Konsum- und Wegwerfzyklen zu reduzieren und für so wichtige Anliegen wie den Erhalt von Bäumen oder die Einschränkung des Bergbaus zu kämpfen. Doch das ist eine schwierige Aufgabe, denn wie bereits erwähnt, waren die letzten 30 Jahre sehr unbeständig. Nach all den militärischen Konflikten und Krisen wünschen sich die Menschen jetzt einfach ein normales und unbeschwertes Leben.

Welche Ansätze könnten vor diesem Hintergrund sinnvoll sein? Welche Fragestellungen halten Sie für relevant?

Im letzten Jahr hat mich eine Reise nach Jordanien so richtig aufgerüttelt und zum Nachdenken über diese Fragen gebracht. Von meinen Fahrten durch Armenien war ich so sehr daran gewöhnt, viel Grün zu sehen – Berge, üppige Grünflächen, kleine Flüsse. Daher war es für mich schockierend, zwei Stunden lang durch ein Land ohne Grün zu fahren. Ich begann darüber nachzudenken, ob wir als Nation, als Volk und als Gemeinschaft begreifen, wie glücklich wir uns schätzen können, dass wir verschiedene Klimazonen und eine so grüne und ergiebige Landschaft haben. Meiner Meinung nach müssen wir versuchen, den Menschen bewusst zu machen, dass wir in einem Land leben, das über Wasserressourcen, Berge, Wälder und Anbauflächen verfügt. Und dies sollten wir zu schätzen wissen und in der Lage sein, all das an unsere nächste Generation weiterzugeben, damit unser Land intakt bleibt, seine Schönheit und seine Ressourcen erhalten bleiben. Ich glaube, dass ein solcher patriotischer Ansatz hier funktionieren könnte.

Außerdem halte ich es für notwendig, dass wir den Menschen die alarmierenden Fakten vermitteln, die sie zwangsläufig dazu bringen, ihre Lebensweise zu hinterfragen. Dennoch frage ich mich in diesem Kontext: Ändere ich mein Verhalten? Reicht es aus, dass wir im Büro eine Recyclingbox für Papier haben? Sind solche kleinen Schritte ausreichend? Dies alles sind also komplexe Zusammenhänge, die wir berücksichtigen müssen. Zudem brauchen wir Mittel und Wege, um den Menschen diese Überlegungen und Realitäten näherzubringen.

Möchten Sie noch etwas zu den Herausforderungen ergänzen?

Eine große Herausforderung ist die Art und Weise, wie Umweltfragen politisiert werden, ähnlich wie es in jedem anderen Land der Fall ist. Diese Woche zum Beispiel türmte sich der Müll auf den Straßen von Eriwan. In den Nachrichten konnte ich mitverfolgen, wie aufgebracht unser stellvertretender Bürgermeister über die Situation war und die Verantwortlichen beauftragte, sich um das Problem zu kümmern. Es wurde mir jedoch auch bewusst, dass dieses Thema politisch aufgeladen ist, da in wenigen Wochen Bürgermeisterwahlen anstehen. Die Kandidierenden versprechen, die Müllentsorgung zu verbessern oder städtische Grünflächen zu fördern, aber nach den Wahlen verfallen sie wieder in alte Verhaltensmuster, und man weiß nie, wie schnell das geht. Und dahinter steht ein wirtschaftliches Problem, denn sie haben weder genügend Lastwagen noch Personal zur Verfügung. Wirtschaft, Umwelt und Alltag sind sehr eng miteinander verflochten und werden gleichzeitig politisiert. Angesichts dieser Realitäten ist es nicht leicht, die richtige Richtung zu finden.

Was motiviert Sie? Was möchten Sie unbedingt in Angriff nehmen und was folgt als Nächstes?

Bis letztes Jahr hatte ich noch nie über den Whole Institution Approach nachgedacht. Also darüber, dass man als Institution die eigenen Prozesse und Verfahren überprüfen und sich die Frage stellen kann, wie man als Institution handelt. Es gibt so einfache Dinge wie das Licht ausschalten oder Papier für das Recycling sammeln. Doch es gibt noch so viele andere Punkte, über die ich noch nie nachgedacht habe, wie das Beschaffungswesen, Einwegplastik und dergleichen mehr. Lassen wir für einen Moment all diese komplizierten Themen beiseite – es sind kleine Schritte, die wir tun können. In unseren Erwachsenenbildungszentren planen wir, Recycling und Upcycling in unsere bestehenden Handwerkskurse zu

integrieren. Neben diesen praktischen Kursen möchten wir mit den Lernenden auch über komplexere Fragen im Zusammenhang mit Ressourcen und der Umwelt sprechen. Ich habe ferner darüber nachgedacht, wie wir unsere Erwachsenenbildungszentren in BNE-Hubs umgestalten könnten. In speziell eingerichteten Informationsecken könnten wir Fakten vermitteln, kurze Videos zeigen, eine kleine Bibliothek zusammenstellen – also diese Idee aufgreifen, Aufmerksamkeit zu erzeugen und Gespräche über Fakten und Realitäten anzustoßen.

Wahrnehmungen, Praktiken und auch das Verständnis von Fakten sind Bereiche, in die wir tiefer einsteigen müssen. Und ich möchte hier nicht das Wort „motivieren“ verwenden, aber es muss uns gelingen, die Aufmerksamkeit der Menschen zu erregen. Wir müssen ihre Herzen und Emotionen berühren, denn auf der anderen Seite steht ihr Einkommen, und hier ein Gegengewicht zu schaffen, ist eine äußerst schwierige Aufgabe.

Ramon

Ramon G. Mapa ist der Geschäftsführende Direktor der People's Initiative for Learning and Community Development (PILCD). Seit mehr als 25 Jahren ist er in der gemeinwesenbasierten Erwachsenenbildung und in der Gemeinwesenentwicklung tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen nachhaltige Lebensgrundlagen, Katastrophenvorsorge, Anpassung an den Klimawandel und partizipative lokale Governance.



Können Sie mir den Bildungsansatz von PILCD näher erläutern?

Als Organisation und als Bewegung wissen wir, dass Bildungsarbeit keine leichte Aufgabe ist. Es geht nicht nur darum, Menschen zum Lernen zu bringen, sondern auch darum, dass wir selbst lernen. Dies gilt besonders für diejenigen unter uns, die auf Veränderungen drängen. Auch wir müssen uns verändern und Veränderungen bewirken, die nicht allein ökonomischer Natur sind, sondern auch unser Verhalten betreffen. Unser Bildungssystem unterliegt einem dominanten politischen und wirtschaftlichen System und hat uns stark geprägt. Daher sind wir an einem Punkt angelangt, an dem wir einige unserer Prämissen hinterfragen müssen. Dies bezeichnen wir als kritisches Denken, und es geht nicht nur darum, dass die Lernenden selbst nachdenken, sondern auch darum, unser eigenes kritisches Denken zu entfalten. Aus diesem Grund sagen wir ‚Lernen, sich zu verändern und Lernen für Veränderungen‘. Und das erklärt auch unseren Ansatz bei der Entwicklung von Programmen – er basiert auf dem Gemeinwesen. Wir lernen auch von den einzelnen Gemeinden, in denen wir arbeiten, indem wir ihren Kontext verstehen, diesen in unseren eigenen Kontext übertragen und auf dieser Basis die Inhalte, Lernstrategien und Methoden entwickeln. Ebenso wichtig ist es, dass wir unsere Lernprogramme in einer integrierten Herangehensweise entwickeln und planen. Das bedeutet, dass wir die wirtschaftlichen, politischen, kulturellen und umweltbezogenen Anliegen der Gemeinden einbeziehen. Wir leisten Lobbyarbeit in Bezug auf politische Strategien und Systeme. Aber jede Veränderung, die wir auf nationaler Ebene erreichen, hat ihre Wurzeln in der Bildung, ganz gleich, ob es sich um formale, non-formale oder Erwachsenenbildung handelt. Es geht uns darum, Bildung auf der Ebene des Gemeinwesens sinnvoll zu gestalten, um Veränderungen herbeizuführen, die die sozioökonomischen Bedingungen in irgendeiner Hinsicht verbessern werden.

Wie fließt BNE in Ihre heutige Arbeit ein?

In unserer Bildungsarbeit rücken wir wechselseitige Zusammenhänge in den Vordergrund, und zwar auf lokaler, nationaler und globaler Ebene. Aber auch die Interdependenz verschiedener Entwicklungsaspekte – kultureller, wirtschaftlicher und politischer Art – ist uns sehr wichtig. Wir gestalten unsere Programme so weit wie möglich nach einem holistischen Ansatz. Wenn wir zum Beispiel in einem der Projektgebiete auf den Inseln über den Klimawandel aufklären, geht es nicht nur darum, die Kapazitäten der Gemeinden zur Katastrophenvorsorge zu stärken. Es geht vielmehr um die lokalen und globalen Aspekte des Klimawandels. Wir müssen das Bewusstsein und das Verständnis dafür schärfen, dass die Anfälligkeit gegenüber Gefährdungslagen nicht nur durch klimatische Gegebenheiten bedingt ist, sondern auch politische, kulturelle und soziale Dimensionen hat. So beeinträchtigt beispielsweise unzureichende Governance die Resilienz, ebenso wie eine mangelhafte Wirtschaftsplanung. Um eine Anpassung an die Klimaveränderungen zu ermöglichen, ist der Kapazitätsaufbau in den Gemeinden gleichermaßen von Bedeutung. Genau hier setzen wissenschaftliche und partizipatorische Pilotstudien zu resilienten Lebensgrundlagen an. Eine der beiden Inseln, auf denen wir tätig sind, ist zum Beispiel stark exponiert, sodass es uns darum geht, den sozialen Zusammenhalt der Gemeinschaft zu stärken. Wir arbeiten auch daran, das Bewusstsein dafür zu erhöhen, wie sich die Umweltveränderungen auf die Bewohner*innen auswirken werden und wie anfällig ihre Lebensgrundlagen sind. Und wir bringen geeignete Anpassungsmaßnahmen ein, also klimaschonende Technologien und Vorgehensweisen, die den aktuellen Veränderungen besser gerecht werden.

Was hat sich heute an Ihrem Ansatz im Vergleich zur Situation vor 20 Jahren geändert?

Die Zusammenhänge werden immer komplexer, was uns zu einer Verstärkung des interdisziplinären Ansatzes mit den Akteur*innen geführt hat. Während wir früher vieles in Eigenregie gemacht hätten, arbeiten wir heute auf verschiedenen Regierungsebenen mit Behörden zusammen und gehen Partnerschaften mit Universitäten ein. Vor 20 Jahren war der Kontext einfach so, dass wir nicht mit der Regierung zusammenarbeiten wollten, aber heute sehen wir das anders. Außerdem haben wir erkannt, dass es mit Blick auf BNE ebenso wichtig ist, diesen Bildungsansatz innerhalb der Regierung zu fördern, denn schließlich sind staatliche Stellen aus rechtbasierter Sicht die Pflichtentragenden. Auch internationale Vernetzung ist heute notwendiger denn je. Obwohl unser Anteil an Kohlendioxidemissionen im Vergleich zu anderen Ländern unbedeutend ist, tragen wir dennoch eine Hauptlast des Klimawandels. Das ist einer der Gründe, warum wir auf globaler Ebene arbeiten müssen. Und wenn wir uns mit Fragen der Umwelt und der Nachhaltigkeit auf den Philippinen befassen, müssen wir uns auch mit der Arbeitsweise unserer Regierung auseinandersetzen. Es schafft Probleme, wenn die Regierung nicht richtig funktioniert, wenn es eine unzureichende Regierungsführung und auch Wirtschaftsplanung gibt. Veränderungen auf lokaler Regierungsebene, wie zum Beispiel in Gemeinde- oder Stadtverwaltungen, haben erhebliche Auswirkungen auf unsere Arbeit. Dieser Hintergrund bedingt möglicherweise, dass unser Kontext im Vergleich zur Erwachsenenbildung in Europa anders ist. Bei uns geht es nicht einfach nur um Bildungsarbeit – vielmehr greifen wir Probleme auf, die sehr eng miteinander verknüpft sind und die wir nicht ignorieren können. Andernfalls würden wir mit unserer Bildungsarbeit nicht sehr weit kommen.

Wo liegen weitere Herausforderungen?

Der sich verändernde Kontext bringt insgesamt viele Herausforderungen mit sich und die Arbeit, die wir leisten müssen, wird immer komplexer. Daher ist die reflektierte Auseinandersetzung mit diesem Kontext für uns entscheidend – und zwar mit dem Kontext der Gemeinwesen und unserem ganz persönlichen Kontext. Wenn wir wirksam arbeiten wollen, müssen wir mit dieser Dynamik Schritt halten, kontinuierlich lernen und verlernen und unsere Annahmen infrage stellen. In unserem Fall ist das eine Herausforderung, da es früher Dinge gab, die funktionierten, und nun nicht mehr. Die Informationsflut, auf die wir heutzutage zugreifen können, ist immens. So ist es allein schon eine Herausforderung, das Geschehen in anderen Teilen der Welt und dessen Auswirkungen auf uns zu verstehen.

Bildungsanbieter und Nichtregierungsorganisationen sind mit diesem sich rasant verändernden Kontext konfrontiert. Viele scheinen sich jedoch nicht mit ihren Programmen an diese Veränderungen anzupassen oder sie zu erfassen. Wir beobachten dies sehr deutlich aufseiten der Regierung, aber auch bei NROs, die weiterhin auf traditionelle Programme setzen.

Was denken Sie über den BNE-Diskurs insgesamt – zu positiven Aspekten und Grenzen?

Die Arbeit der UNESCO bildet einen guten Ausgangspunkt. Sie bietet eine Plattform, um die Regierungen in einen Dialog darüber einzubeziehen, was nachhaltige Entwicklung bedeutet und welche Rolle Bildung dabei spielt. Allerdings hat sie auch ihre Grenzen. Mitunter erscheint diese Plattform in ihrer Perspektive zu begrenzt, sie wirkt institutionell und zu stark auf die Umwelt fokussiert, wodurch der enge Zusammenhang mit den politischen, kulturellen und sozialen Aspekten verloren geht. Selbst hier auf den Philippinen gibt es NROs, die sich für BNE engagieren. Doch bei genauerem Hinsehen reduziert sich ihre Auffassung von BNE auf Umweltbildung – Umweltbewusstsein, Aufräumaktionen und Ähnliches. Meiner Meinung nach steht BNE für deutlich mehr. BNE bedeutet, Veränderungen herbeizuführen, um unsere Welt und das Leben der Menschen zu verbessern. Dies erfordert, dass wir uns mit unseren konventionellen Denkmustern und verbreiteten Ansichten auseinandersetzen. Und wir müssen darüber nachdenken, wie wir mit unseren Werten, Überzeugungen und Verhaltensweisen den Wandel hin zu einer nachhaltigeren Zukunft fördern können.

Sive Bresnihan

Die Interviews führte Sive Bresnihan: Sive ist Mitglied des DVV-Expert*innengremiums für das Projekt „Internationale BNE Allianzen“. Neben dieser Funktion ist sie Koordinatorin für Schulungen und Bildungsarbeit bei Comhlámh (Dublin, Irland) und Mitglied zahlreicher Bildungsgremien in Irland, darunter das „Code of Good Practice Panel“ der IDEA (Irish Development Education Association). Von 2003 bis 2008 war Sive für internationale NROs in Ruanda und später in Simbabwe tätig und arbeitet seit 2010 in der Erwachsenenbildung. Eines ihrer zentralen Interessengebiete ist non-formales Lernen und sozialer Wandel. Sive besitzt einen MA in International Development Studies (internationale Entwicklungsstudien) und einen MEd in Adult Education (Erwachsenenbildung) von der University of Cape Town.



Bildung für nachhaltige Entwicklung in der EU-Politik: Überholt oder Wegweiser für wirklichen Wandel?

Vor etwa zwei Jahrzehnten wurde Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) durch eine UN-Resolution verstärkt in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. In der Resolution, die auf der Agenda 21, einem Aktionsplan der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung, aufbaute, wurde die Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien in die Bildung hervorgehoben. Dieser Ansatz wurde von der Europäischen Union, insbesondere von Deutschland und den nordischen Ländern, aufgegriffen. Auf der praktischen Umsetzungsebene in Europa blieb BNE jedoch stark auf die formale Bildung ausgerichtet, insbesondere im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit.

Viele Akteur*innen, insbesondere die Zivilgesellschaft, hatten zunehmend den Eindruck, dass BNE – so wie sie in der Politik verstanden wird – nicht ausreichend die Bandbreite des lebenslangen Lernens und die Aspekte der aktiven Bürgerschaft berücksichtigt. Nach Ablauf der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (2005–2014) verlagerte sich der Diskurs auf neue Ansätze. Diese integrieren die Prinzipien der Nachhaltigkeit in alle Lernumgebungen, einschließlich der formalen, non-formalen und informellen Bildung sowie der Initiativen im Gemeinwesen.

Neue Impulse für BNE infolge der Klimakrise?

Welcher Begriff oder Ansatz auch immer bevorzugt wird – BNE, Global Citizenship Education oder Lernen für Nachhaltigkeit –, das Blatt scheint sich in der EU-Politik zugunsten von BNE gewendet zu haben. Seit dem Amtsantritt der neuen Europäischen Kommission hat Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen einen europäischen Green Deal als eines der Hauptziele dieser Amtszeit bezeichnet. Sie hat politische Initiativen und Strategien, die sich auf den Green Deal fokussieren, in den Blickpunkt gerückt.

Diese Neuausrichtung dürfte auf den erheblichen Druck der Zivilgesellschaft zurückzuführen sein, wobei Fridays for Future wohl die namhafteste Bewegung ist, die Nachhaltigkeit und grünen Wandel in das Zentrum ihrer politischen Arbeit stellt. Ein Kernziel der von der Jugend getragenen Demonstrationen und Schulstreiks war und ist es, Druck auf die Regierungen auszuüben, damit diese ihre Versprechen von der UN-Klimakonferenz 2015 einhalten. Gleichzeitig werden die Auswirkungen des Klimawandels in Europa und auch in anderen Teilen der Welt immer deutlicher und bedrohen die Lebensgrundlagen und das Gemeinwesen. In den letzten Jahren kam es in vielen Teilen Europas zu Waldbränden und Überschwemmungen sowie zu extremer Hitze.

Allerdings wächst auch der Widerstand gegen Maßnahmen, die die ökologische Nachhaltigkeit und insbesondere die Eindämmung der Klimaänderung zum Ziel haben. Der ökologische Wandel wird als Problem für die landwirtschaftliche und industrielle Produktion wahrgenommen. Denn diese stehen vor massiven Investitionen und einer möglichen Verkleinerung der Produktion, um mehr Nachhaltigkeit zu erreichen. Auf Ebene der politischen Meinungsbildung wird der Widerstand gegen das Thema Nachhaltigkeit von populistischen Parteien zunehmend in eine gesellschaftspolitische Rhetorik verpackt. Dabei wird auf die steigenden Kosten verwiesen, die Privathaushalte tragen müssen, um ihr Heim zu däm-

men, grüne Technologien für die Energieerzeugung einzusetzen und einen nachhaltigeren Konsum zu pflegen. Obwohl Studien und Berichte wie jene des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) auf überzeugende Weise wissenschaftlich untermauerte Fakten bieten, ist die Nachhaltigkeit zu einem umstrittenen Bereich der Politik geworden. Die Klimakrise sowie die Fülle an diesbezüglichen Belegen und Studien werden in das Reich der Verschwörungstheorien gedrängt, obwohl die Auswirkungen der Untätigkeit für alle spürbar sind, z. B. die sehr knappe Abstimmung über ein EU-Naturschutzgesetz.

Dieser Widerstand gegen die Nachhaltigkeit muss ernst genommen werden, weil er auf ein umfassenderes Problem hinweist. Nämlich darauf, dass in der politischen Kommunikation die Verantwortung für die ökologische Nachhaltigkeit hauptsächlich auf die individuelle Ebene verlagert wird. Zugleich fehlt eine breitere Diskussion über das Thema, die die Perspektiven und Anliegen der verschiedenen Akteur*innen ausreichend berücksichtigt. Der starke Fokus der politischen Debatte auf die ökologische Nachhaltigkeit hat die soziale Dimension der Nachhaltigkeit in den Hintergrund gedrängt.

Wie können politische Initiativen der EU zur Förderung der BNE beitragen?

Non-formale Erwachsenenbildung kann eine wichtige Rolle dabei spielen, die Debatte voranzutreiben, indem sie Raum für Austausch bietet, um ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit zu entwickeln. BNE bietet die grundlegenden Prinzipien für diese Prozesse: Einerseits ist BNE notwendig, um das Wissen über nachhaltige Praktiken auf individueller und auf breiterer Ebene in Gemeinwesen und Gesellschaft zu befördern. Andererseits ist BNE ein wirksames Instrument, um Verantwortungsbewusstsein zu schärfen, die für einen nachhaltigen Wandel erforderlichen Fähigkeiten zu vermitteln und eine aktive Bürgerschaft zu fördern. Die zentrale Bedeutung von kritischem Denken, Querschnittskompetenzen und Umweltverständnis bei Erwachsenen wird in wichtigen politischen EU-Initiativen im BNE-Bereich anerkannt, wie zum Beispiel in der neuen Europäischen Agenda für Erwachsenenbildung (2021) und der Empfehlung des Rates zum Lernen für den grünen Wandel und die nachhaltige Entwicklung (2022).

Wenn es jedoch um weitergehende europäische politische Initiativen und Strategien zur Bewältigung des Klimawandels und der ökologischen Umgestaltung geht, wird der Erwachsenenbildung in der Regel immer noch eine untergeordnete Rolle zugewiesen. Dies ist angesichts der notwendigen sozialen und wirtschaftlichen Veränderungen hin zu mehr Nachhaltigkeit ein alarmierender Zustand. Ein Umdenken seitens der Entscheidungstragenden in der Gesellschaft ist daher von entscheidender Bedeutung.

Angesichts der heutigen Herausforderungen haben die bereits 1992 in der Agenda 21 formulierten Ziele große Aktualität: „danach zu streben, allen Bevölkerungsgruppen vom Grundschul- bis zum Erwachsenenalter Umwelt- und Entwicklungserziehung im Verbund mit Sozialerziehung zugänglich zu machen“ und „die Integration von Umwelt- und Entwicklungskonzepten [...] in alle Bildungsprogramme zu fördern, insbesondere die Analyse der Ursachen wichtiger Umwelt- und Entwicklungsprobleme in einem lokalen Kontext, unter Heranziehung der besten zur Verfügung stehenden wissenschaftlichen Analyse und sonstiger geeigneter Quellen des Wissens und mit besonderem Nachdruck auf der Weiterbildung von Entscheidungsträgern auf allen Ebenen“ (Absatz 36. 4).



Agenda 21
der Vereinten
Nationen

Was kann in der Praxis und auf der Anbieterseite getan werden, um BNE auszubauen?

Um sicherzustellen, dass die Erwachsenenbildung so viele Lernende wie möglich erreicht, müssen einige grundlegende Voraussetzungen erfüllt werden:

● Kapazitätsaufbau in der Erwachsenenbildung

Erwachsenenbildner*innen und andere Fachkräfte müssen Zugang zu umfangreichen Schulungen und Unterstützungsangeboten haben, um BNE-Prinzipien wirksam zu integrieren. Dabei sollten Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich der Nachhaltigkeit, die durch innovative pädagogische Ansätze vermittelt werden, im Vordergrund stehen. Die Teilnahme an europäischen Projekten kann wesentlich zum Austausch und zu Innovationen beitragen.

● Outreach und Inklusion

Mit spezifischen Aktionen zur aufsuchenden Öffentlichkeitsarbeit und Inklusion von Erwachsenen aus benachteiligten Bevölkerungsgruppen kann gewährleistet werden, dass BNE alle Lernenden erreicht. Soziale Gerechtigkeit ist bei der Teilnahme an Erwachsenenbildung von zentraler Bedeutung. So kann sichergestellt werden, dass alle sozialen Gesichtspunkte berücksichtigt werden und ein aktiver Dialog über nachhaltige Entwicklung entsteht.

● Kritisches Denken und Medienkompetenz

Angesichts der Wissenschaftsskepsis in Bezug auf die Klimakrise spielt die Förderung des kritischen Denkens sowie der Forschung und der evidenzbasierten Entscheidungsfindung eine besonders wichtige Rolle. So können Lernende befähigt werden, authentische Nachhaltigkeitsbemühungen zu erkennen und ein Verständnis für deren Notwendigkeit zu entwickeln. Darüber hinaus wird eine offene und konstruktiv kritische Diskussionskultur gepflegt.

● Multi-Stakeholder-Zusammenarbeit

Auf der Ebene der Erwachsenenbildungsanbieter kann eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen, sozialen Diensten, Organisationen der Zivilgesellschaft und dem Gemeinwesen dazu beitragen, dass das Potenzial von BNE optimal genutzt wird. Dies gelingt durch den Austausch von Wissen und praktischen Lösungsansätzen.

Raffaella Kihrer
European Association for the
Education of Adults (EAEA)



Quellen und nützliche Links

BMBF (2017). Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung.
https://www.bne-portal.de/bne/de/nationaler-aktionsplan/nationaler-aktionsplan_node.html

BNE-Portal des Bundesministeriums für Bildung und Forschung:
<https://bne-portal.de>

de Haan, Gerhard (2008). Gestaltungskompetenz als Kompetenzkonzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung. In: Inka Bormann und Gerhard Haan (Hg.). Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. 1. Aufl. s.l. VS Verlag für Sozialwissenschaften

DVV International (2021). Die Rolle der Jugend- und Erwachsenenbildung im Kontext von Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE).
<https://vhs.link/Qhq3kv>

Holst, J. (2022). Towards coherence on sustainability in education: a systematic review of Whole Institution Approaches. *Sustain Science* 18, 1015–1030 (2023).
<https://doi.org/10.1007/s11625-022-01226-8>

UNESCO/DUK (2021). Bildung für nachhaltige Entwicklung. Eine Roadmap. Paris: UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379488>

UNESCO (2022). Berliner Erklärung zur Bildung für nachhaltige Entwicklung.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381228>

van Look, A. & Heinold-Krug, E. (2019). Handreichung: Bildung für nachhaltige Entwicklung an Volkshochschulen. Bonn: Deutscher Volkshochschul-Verband e.V.
<https://vhs.link/QG9Fr7>

Copyrights

Titelbild und Illustrationen: Marketing Art GmbH

Fotos S. 4,5,20,21: DVV International

Fotos S. 6: Kiichi Oyasu / Yoko Ito

Fotos S. 8: J. Braun / Lars Bergengruen

Fotos S. 11: Landesverband der vhs Schleswig-Holstein e.V./
vhs-Verband Mecklenburg-Vorpommern e.V.

Foto S. 13: Ronja Hoffert

Fotos S. 18,19: (im Uhrzeigersinn) Arbeiterkammer Wien/Astrid Untermann/VSV/
vhs Cham/Mapa/Grit/Kästner/studionline/Baatjes/vhs Detmold-Lemgo/
UPI/KVHS Groß-Gerau/Ito

Illustration S. 38: WILA Bonn/Lea Kinkler & Zebralog

Fotos S. 64-74: Ivor Baatjes / DVV International Armenien / Ramon Mapa /
Sive Bresnihan / EAEA



ESD Alliances



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung