

Organisationsentwicklung für Klimaschutz und Nachhaltigkeit

Ein gestuftes Rahmenkonzept für Weiterbildungseinrichtungen

ULRICH MÜLLER, ARMIN LUDE UND TOBIAS STRICKER

Zusammenfassung

Im Beitrag wird über eine pragmatische Klassifikation von Weiterbildungseinrichtungen nach dem Grad der Integration von Nachhaltigkeit in die Organisation sowie ein Prozess-Schema zur Organisationsentwicklung berichtet. Auf dieser Grundlage werden ausgewählte Handlungsfelder (z. B. Programm- und Angebotsentwicklung, Veranstaltungsplanung) dargestellt, Vorschläge zur Weiterentwicklung gemacht und Hinweise auf weiterführende Literatur gegeben.

Abstract

The article reports on a pragmatic classification of adult and continuing education institutions according to the degree of integration of sustainability into the organization, as well as a process scheme for organizational development. On this basis, selected fields of action (e.g. program development and planning) are presented, suggestions for further development are made and references to further literature are given.

1 Klimaschutz und Nachhaltigkeit

Klimaschutz und Nachhaltigkeit sind zu zentralen Leitwerten gesellschaftlicher Entwicklung geworden. Doch in der konkreten Umsetzung im politischen, unternehmerischen und privaten Handeln gibt es noch erhebliche Umsetzungslücken. Das ist fatal, denn Nachhaltigkeit ist mehr als ein Trend, es stehen unsere biologischen und geoökologischen Lebensgrundlagen auf dem Spiel – und damit unweigerlich auch unsere sozialen und wirtschaftlichen Strukturen. Die Ausrichtung auf eine ressourcenschonende, sich in die Stoff- und Energiekreisläufe des Planeten rücksichtsvoll integrierende Wirtschafts- und Lebensweise stellt eine Transformation dar, die zur Sicherstellung eines lebenswerten Lebens unabdingbar ist. Die Erwachsenenbildung kann diesen Prozess durch ihr Bildungsangebot begleiten und vorantreiben (vgl. Götz & Müller, 2021; Müller, 2021). Besonders überzeugend kann dies gelingen, wenn Bildungseinrichtungen selbst nachhaltig wirtschaften und so eine Vorbildrolle einneh-

men. Dazu gilt es, Klimaschutz und Nachhaltigkeit durch geeignete Maßnahmen der Organisationsentwicklung (OE) in der Einrichtung zu verankern und in alle Prozesse und Strukturen zu integrieren, wie es die UNESCO in ihrem aktuellen Programm „BNE 2030“ propagiert (vgl. UNESCO 2021). Im Sinne eines „Whole Institution Approach“ gilt es, die gesamte Einrichtung zu transformieren (vgl. dazu ausführlich Müller, 2025, in diesem Band).

2 Stufen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Erwachsenenbildungseinrichtung

Aus einer pragmatischen Perspektive unterscheiden wir vier Stufen der Integration von Nachhaltigkeit in einer Bildungsorganisation (vgl. Müller, Lude & Hancock, 2020). Die Bezeichnungen, die wir für die einzelnen Stufen gewählt haben, richten sich jeweils nach deren Hauptcharakteristik. Die Stufen bieten eine heuristische Struktur, die einer Bildungseinrichtung helfen kann, den eigenen Weg hin zu mehr Nachhaltigkeit zu strukturieren und zu planen.

0: Nachhaltigkeit ist (noch) kein Thema

In der Einrichtung gibt es noch keine nennenswerten Aktivitäten im Hinblick auf Nachhaltigkeit und Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE). Zwar werden einzelne Veranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug angeboten, aber es existiert noch keine gemeinsame Verständigung über Nachhaltigkeit und BNE und keine systematische Steuerung durch die Leitung.

I: Projekte

Es gibt einige Veranstaltungsangebote zu Nachhaltigkeitsthemen sowie einzelne Aktionen (z. B. die Anlage eines Gartens auf dem Gelände, der nach nachhaltigen Gesichtspunkten gepflegt und als Lernort für Bildungsveranstaltungen genutzt wird). Die Einrichtung hat einen Prozess gestartet, in dem über Nachhaltigkeit und BNE in der eigenen Arbeit reflektiert wird, und erste Projekte mit Nachhaltigkeitsbezug wurden gestartet (z. B. Zusammenarbeit mit der lokalen Fair-Trade-Initiative etc.). Die Leitung hat begonnen, sich und die Einrichtung auf Nachhaltigkeit auszurichten.

II: System

Die Einrichtung ist als Ganzes systematisch auf Nachhaltigkeit und BNE ausgerichtet. Nachhaltigkeit und BNE sind in den Prozess der Programmplanung und das Veranstaltungsangebot integriert. Leitung, hauptamtliche Mitarbeiter:innen und externe Lehrkräfte stehen hinter dem Anliegen und bringen sich in die Entwicklung von Seminarkonzepten, in Projekte oder die Zusammenarbeit mit externen Partnern ein. Die Einrichtung wird unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten bewirtschaftet.

III: Profil

Die Einrichtung ist, wie auf Stufe II, als Ganzes systematisch auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Zudem hat die Einrichtung Nachhaltigkeit zu einem Schwerpunkt gemacht und ein spezifisches Nachhaltigkeitsprofil entwickelt (z. B. durch eine EMAS-Zertifizierung). Nachhaltigkeit wird so zum profilbildenden Merkmal, mit dem sich die Einrichtung auch gegenüber anderen auszeichnet.

Von jeder dieser Stufen aus sind weitere Schritte möglich. Wir empfehlen dabei, von Stufe zu Stufe voranzuschreiten. Wenn also das Team einer Einrichtung diese als auf Stufe 0 befindlich identifiziert hat, sollte es mit den Aktivitäten beginnen, die wir unter der nächsten Stufe I: Projekte beschrieben haben. Wenn eine Einrichtung sich bereits auf dieser Stufe befindet, empfehlen wir, den nächsten Schritt zu Stufe II: System zu gehen.

3 Ein Prozess-Schema

Wir schlagen für eine OE für mehr Nachhaltigkeit einen grundlegenden Prozess vor, der für jede der Stufen in seiner Grundgestalt gleich ist. Der Prozess folgt einer generellen Steuerungslogik, die sich an der Idee des kybernetischen Regelkreises orientiert¹.

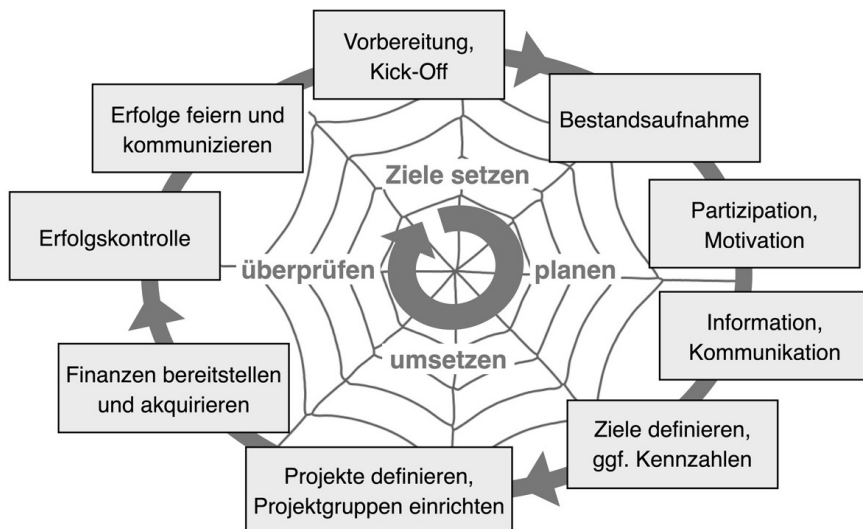


Abbildung 1: Prozess-Schema entlang eines kybernetischen Regelkreises innerhalb einer Stufe (Quelle: eigene Darstellung)

¹ Change-Prozesse werden häufig als eine Reihe von Schritten oder Phasen beschrieben. Dabei sind sowohl lineare Darstellungsweisen zu finden (vgl. z. B. Vahs & Weiland 2013, S. 11 f.), als auch zyklische, so z. B. das „Rad der Verbesserung“ im Kaizen (vgl. ebd., S. 395).

In der grafischen Darstellung (Abbildung 1) greift der innere Rundpfeil das Prinzip einer vierstufigen Prozesslenkung auf: „Ziele setzen“, „planen“, „umsetzen“ und „überprüfen“. Die Schritte im äußeren Kreis spezifizieren diesen allgemeinen Steuerungskreislauf auf den vorgeschlagenen Prozess einer OE für Nachhaltigkeit.

Der Prozess beginnt mit der *Vorbereitung* und einer *Kick-off-Veranstaltung*. Es folgt eine erste *Bestandsaufnahme*. Weiterhin ist es notwendig, relevante Interessengruppen (Mitarbeitende, Teilnehmende, Träger, externe Partner usw.) einzubeziehen und ihnen nach Möglichkeit Gelegenheit zur Mitwirkung zu geben (*Partizipation und Motivation, Information und Kommunikation*). Wie in jedem anderen systematischen OE-Prozess müssen *Ziele* und, soweit möglich, *Kennzahlen* definiert werden. Anschließend können einzelne *Projekte* (z. B. neue Themen ins Programmangebot aufnehmen) definiert und ggf. *Projektgruppen* gebildet werden, die sich diesen Themen und Aufgaben zuwenden. Ein wichtiger Schritt ist die Bereitstellung und ggf. Beschaffung von *Finanzmitteln*. Es müssen Wege zur Überwachung der Fortschritte und eine *Erfolgskontrolle* entwickelt und festgelegt werden. Nicht zuletzt gilt es, *Erfolge zu feiern und zu kommunizieren*.

Veränderungsprozesse lassen sich zwar als eine Abfolge von Schritten planen; bei der Umsetzung in der Praxis sind die einzelnen Schritte jedoch eng miteinander verknüpft. Daher empfiehlt sich eine iterative, experimentelle Vorgehensweise, in der ergriffene Maßnahmen immer wieder an das Vorangegangene rückgekoppelt werden. Oft ist es nötig, noch einmal einen Schritt zurückzugehen, um die eigenen Annahmen noch einmal zu überprüfen; Ergebnisse müssen ausgewertet, Ziele ggf. verändert und Maßnahmen angepasst werden. Um diese vernetzte Vorgehensweise mit vielfältigen Feedback-Zyklen zu verdeutlichen, ist der Regelkreis in der Darstellung mit einem Netz hinterlegt (Abbildung 1).

Vorbereitung und Kick-off

Bereits die Entscheidung zu einem OE-Prozess für Nachhaltigkeit und BNE sollte gemeinschaftlich und unter möglichst breiter Beteiligung getroffen werden. Es empfiehlt sich, zu einem frühen Zeitpunkt die Anregung in das Team der Einrichtung oder ggf. das Leitungsgremium einzubringen und es gemeinsam zu beraten. Dies muss sorgfältig vorbereitet sein und überzeugend vorgebracht werden. Wenn der Anstoß von der Leitung ausgeht, muss sich diese zunächst selbst damit befassen und sich informieren, ggf. unterstützt durch ein kleines Team. Dabei sollte versucht werden, auch mit Vertreter:innen von Einrichtungen, die einen solchen Prozess bereits erfolgreich durchlaufen haben, Gespräche zu führen.

Im Falle von öffentlichen Weiterbildungseinrichtungen wird man an vielen Stellen die Unterstützung des Trägers benötigen, der daher von Anfang an einbezogen werden muss. Schließlich bedarf es eines offiziellen Starts, mit dem der Prozess in Gang gesetzt wird. Der Kick-off sollte als Plenumsveranstaltung unter Beteiligung aller relevanten Interessengruppen erfolgen und auch öffentlich kommuniziert werden. Auch hier können wieder Vertreter:innen einer Einrichtung, die den Prozess bereits erfolgreich bewältigt haben, und externe Expert:innen eingebunden werden, z. B. mit einem Bericht oder Impulsvortrag.

Bestandsaufnahme

Der nächste Schritt ist eine Bestandsaufnahme, in der erfasst wird, wo die Einrichtung steht und wie sie im Hinblick auf Entwicklungspotenziale aufgestellt ist. Danach kann über alle weiteren Maßnahmen entschieden werden. Dabei muss nicht von Anfang an alles durchgeplant werden. Gerade weil das Verfahren partizipativ angelegt ist, gilt es, Freiräume zu lassen, die nach und nach durch die Beteiligten gefüllt werden. Der Deutsche Volkshochschulverband (DVV) bietet in seiner Handreichung eine Checkliste, „Wo stehen wir auf dem Weg zur Bildung für nachhaltige Entwicklung“, die für diesen Schritt genutzt werden kann (van Look & Heinold-Krug, 2019, S. 32 f.).

Partizipation und Motivation

Partizipation ist ein zentrales Prinzip einer ganzheitlich verstandenen BNE. Folgerichtig muss auch der Prozess einer auf Nachhaltigkeit gerichteten OE partizipativ angelegt werden. Das umfasst vor allem:

1. eine innerhalb des rechtlichen Rahmens möglichst weitgehende demokratische Entscheidungsfindung. Um die Motivation der Beteiligten langfristig aufrechtzuerhalten, kommt es dabei wesentlich darauf an, den Rahmen, innerhalb dessen von Gruppen tatsächlich entschieden werden kann (und wo nicht), transparent und ehrlich darzustellen.
2. eine gemeinschaftliche Aufgabenverteilung.
3. die möglichst breite Einbindung aller relevanten Gruppen der Mitarbeitenden.
4. die Kooperation aller Akteure.

Für die Leitung bedeutet dies, Verantwortung abzugeben, Freiräume für Initiative und Mitwirkung zu schaffen – und Engagement wertzuschätzen.

Die Integration von Nachhaltigkeit und BNE ist ein langfristiger und mitunter mühsamer Prozess, der allen Beteiligten Durchhaltevermögen abverlangt. Eine zentrale Aufgabe der Führungskräfte ist es daher, die Motivation und das Engagement zu unterstützen. Zentrale Elemente einer motivierenden Führungsarbeit sind Aufmerksamkeit, Wertschätzung und positive Rückmeldungen (vgl. Müller, 2021a). Dabei geht es um konkretes Verhalten, vor allem aber um eine grundlegende Haltung.

Studien zeigen, dass die Kommunikation von Krisenszenarien zwar die Sensibilität für Umweltprobleme erhöhen kann, jedoch Ängste und Abwehrmechanismen hervorrufen und so nur bedingt Verhaltensänderungen bewirken kann (vgl. Hamann, Baumann & Löschinger, 2016). Die Motivation für anhaltende Reformbemühungen wird eher unterstützt durch den Fokus auf Gestaltungsmöglichkeiten, die eigene Aktivität („Wir tun etwas“) und auf positive Ergebnisse.

Information und Kommunikation

Information, Kommunikation und Partizipation gehen Hand in Hand. Deswegen ist es unerlässlich, alle relevanten und am Prozess beteiligten Personengruppen und Organisationen offensiv, regelmäßig und umfassend über das Vorhaben zu informieren. Dabei geht es um die Informationsweitergabe durch die Leitung bzw. Steuergruppe. Im Sinne eines partizipativen Prozesses ist es jedoch unverzichtbar, so breit wie mög-

lich auch Kanäle für den Informationsfluss von den Stakeholdern zu öffnen und die eingehenden Rückmeldungen aufzugreifen.

Eine umfassende Kommunikation zum Auftakt ist selbstverständlich, muss aber auch weiterhin erfolgen – beispielsweise durch regelmäßige Statusberichte, Berichte über Fortschritte und nächste Aktivitäten in Konferenzen, Rundschreiben u. a. Kanälen. Das Thema sollte als fester Tagesordnungspunkt in der Regelkommunikation verankert werden. Das Gesamtvorhaben bedarf eines durchdachten Kommunikationskonzeptes und passender Kommunikationsverfahren.

Ziele definieren, ggf. durch Kennzahlen präzisieren

Jeder Entwicklungs- oder Changeprozess benötigt definierte Ziele, welche die Richtung vorgeben. Bei der Definition von Zielen ist das Gesamtvorhaben im Blick zu behalten und auf eine Balance der verschiedenen Anliegen zu achten. Sich zu viel vorzunehmen und/oder sich unrealistische Ziele zu setzen, die nicht oder nur schwer umzusetzen sind, kann die Erfolgsaussichten des gesamten Vorhabens in Frage stellen.

Wo möglich, sollten Ziele durch Kennzahlen präzisiert werden (z. B. bei allen Vorhaben zur Energie- oder Ressourceneinsparung (Energieverbrauch um 30 % reduzieren bis etc.).

Das Vorhaben ist jedoch auch mit einer gewissen Offenheit anzulegen: Die Ziele geben die Richtung vor, die eingeschlagen werden soll, lassen sich aber häufig erst im Laufe des Prozesses weiter konkretisieren. So bringen z. B. externe Partner neue Ideen ein, die ggf. eine Kurskorrektur erforderlich machen. Auch dies spricht für das oben angesprochene iterative Vorgehen.

Projekte definieren und Projektgruppen einrichten

Manche Veränderungen, die im Rahmen des OE-Prozesses für Nachhaltigkeit anzugehen sind, stellen relativ überschaubare und einfache Aufgaben dar, die nur einer Entscheidung bedürfen, der (partizipativ erfolgenden) Festlegung eines Verantwortlichen und dann durchgeführt werden können. Viele Aufgaben sind jedoch umfangreich und erfordern ein längerfristiges „Dranbleiben“ (z. B. die Überarbeitung der Programmplanung). Diese Aufgaben können als Projekte definiert werden, für die Projektteams eingerichtet werden, die sich der Aufgabe über einen längeren Zeitraum widmen. Wie oben bei der Steuergruppe erwähnt, ist auch hier eine möglichst breite Beteiligung verschiedener Stakeholder anzustreben.

Finanzen bereitstellen und akquirieren

Für das gesamte Verfahren und für viele Einzelmaßnahmen müssen Finanzmittel bereitgestellt werden. Auch wenn viele unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten sinnvolle Maßnahmen auf lange Sicht helfen, Kosten zu sparen, sind zunächst oft Investitionen notwendig. Ein wichtiges Element der Projektplanung ist daher die Budgetierung der Maßnahmen. Weiterhin ist es unabdingbar, bereits frühzeitig den Träger der Einrichtung mit einzubeziehen und ihn davon zu überzeugen, das Vorhaben zu unterstützen. Für manche Maßnahmen können auch bei externen Sponsoren Mittel eingeworben werden, z. B. bei Stiftungen oder Firmen.

Erfolgskontrolle

Wie jeder geplante Prozess bedarf auch eine OE für BNE einer Erfolgskontrolle. Sie ist einerseits als fortlaufende Aufgabe zu verstehen, bei der bei jedem Teilprojekt überprüft wird, ob die Ziele erreicht wurden und ob ggf. nachgesteuert werden muss. Sie ist weiterhin als ein abschließender Schritt anzulegen, in dem das Gesamtprojekt evaluiert wird.

Erfolge feiern und kommunizieren

Das Feiern von Fortschritten und Erfolgen stellt im Hinblick auf die Stimmung und die Aufrechterhaltung der Motivation eine wichtige Maßnahme dar. Daher sollte nicht erst am Ende von Projekten, sondern auch bereits bei erfolgreichen Zwischenergebnissen *gefeiert* werden. Es kann, gerade auch nach größeren Anstrengungen, auch sinnvoll sein, einmal eine „Verschnaufpause“ einzulegen, bevor das nächste Projekt angegangen wird. Feiern können auch mit öffentlichen Veranstaltungen verbunden werden, in denen (Zwischen-)Ergebnisse vorgestellt werden.

4 Handlungsfelder

Der dargestellte Grundprozess kann für jede der Stufen durch weitere Handlungsfelder näher definiert werden (vgl. Abbildung 2). Auch wenn die aus Platzgründen gewählte Darstellungsform eine lineare Abfolge suggeriert, gilt, was oben zur Vernetzung und iterativen Vorgehensweise angeführt wurde.

Im Folgenden gehen wir auf ausgewählte Handlungsfelder ein und geben Hinweise auf weiterführende Literatur (vgl. dazu ausführlich: Müller, 2021b).

Programmentwicklung und Veranstaltungsplanung

Im Zentrum einer Weiterbildungseinrichtung steht das Bildungsangebot. Für dessen Weiterentwicklung bietet die oben erwähnte Arbeitshilfe des DVV mehrere unterstützende Instrumente: eine Zusammenstellung von Praxisbeispielen, eine Checkliste zur Bestandsaufnahme und einen Steckbrief zur Programm- und Kursevaluation (vgl. van Look & Heinold-Krug, 2019). Weitere Anregungen finden sich in der systematischen Programmanalyse des DIE (Burdukova, 2019). Hinweise für eine umfassende Curriculumentwicklung, wie sie z. B. für längerfristige Qualifizierungsmaßnahmen in der beruflichen Erwachsenenbildung erforderlich ist, gibt der Leitfaden BNE in der Hochschullehre (Bellina et al., 2018). Bei der Suche nach Lehr- und Lernmaterialien bietet das BNE-Portal des **BMBF** Unterstützung (BMBF o. J.). Zur methodisch-didaktischen Gestaltung liegen bereits seit Langem Erfahrungen und Leitfäden vor (vgl. z. B. Müller, 1993).

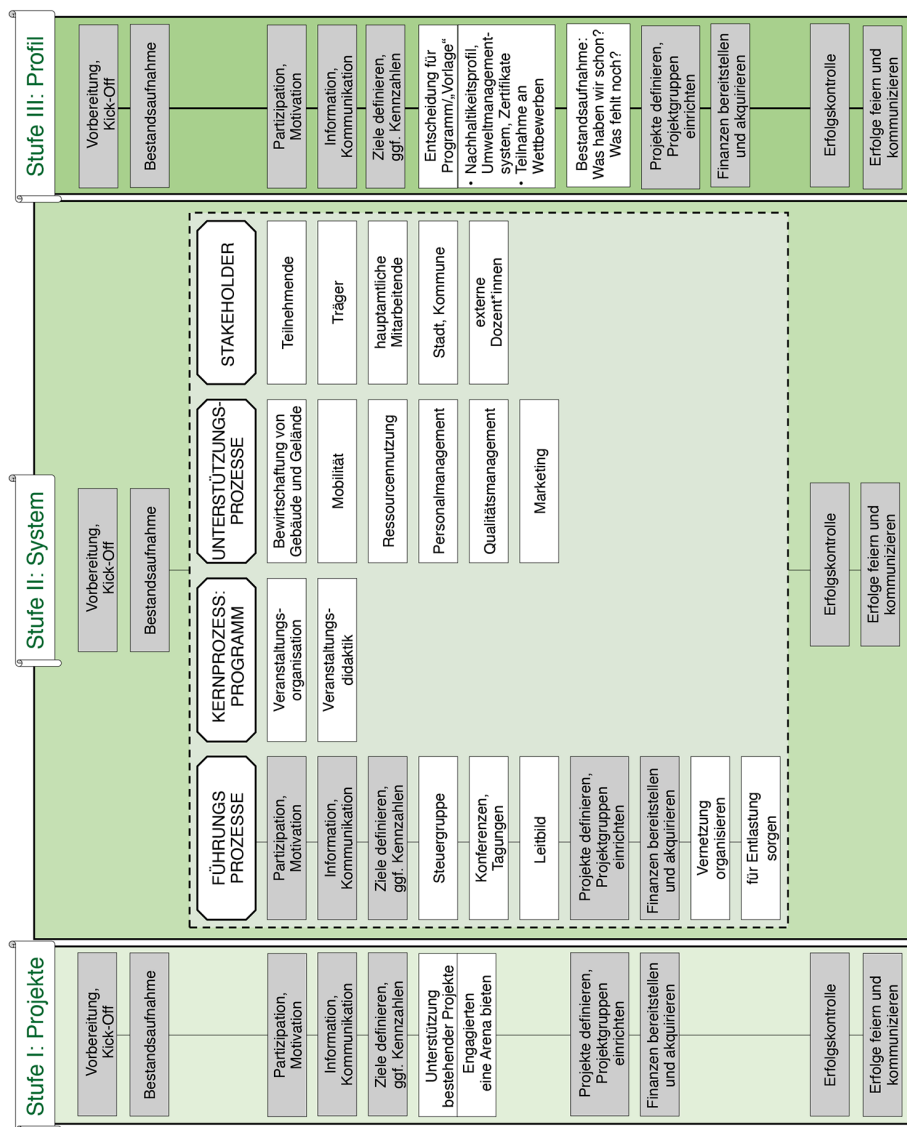


Abbildung 2: Handlungsfelder der Organisationsentwicklung (nach Müller, Lude & Hancock, 2020, übersetzt und verändert)

Veranstaltungsmanagement, Beschaffung und Bewirtschaftung

Auch bei der Durchführung von Veranstaltungen gilt es, Nachhaltigkeitsaspekte zu berücksichtigen. Hier kann der vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMUV) herausgegebene „Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen“ (BMUV 2020) unterstützen. Anregungen für die Beschaffung und Bewirtschaftung bietet ein Leitfaden der TU Berlin und der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (2015) sowie der Leitfaden des Projektes „vhs goes green“ (Thüringer VHS-Verband, 2017). Vielfältige Hinweise kann man auch den Nachhaltig-



keitsberichten von solchen Einrichtungen entnehmen, die schon lange Zeit nachhaltig ausgerichtet sind (vgl. z. B. Ev. Akademie Bad Boll, 2021).

Personalmanagement

Die Mitarbeiter:innen der Einrichtung müssen das ganze Vorhaben mittragen und über die dafür nötigen Kompetenzen verfügen und/oder sie entwickeln. Der Prozess der OE muss deswegen mit einer korrespondierenden Personalarbeit und -entwicklung verbunden werden, die nicht nur das akademische Personal, sondern auch Mitarbeitende in der Verwaltung und anderen Bereichen einbezieht. In größeren Einrichtungen, in Organisationsverbünden oder auf Verbandsebene kann eine Funktionsstelle für eine/einen Koordinator:in für BNE bzw. eine/einen Nachhaltigkeitsbeauftragte:n eingerichtet werden, die nach Möglichkeit auch Mitglied des Leitungskreises ist. Bei Stellenneubesetzungen sollten BNE-Kompetenzen und -Engagement bereits in die Ausschreibung aufgenommen und im Auswahlverfahren berücksichtigt werden. Durch die Wahrnehmung externer Fortbildungsangebote oder die Organisation interner Workshops können sich Führungskräfte, Lehrkräfte und andere Mitarbeitende weiterbilden. In vielen Einrichtungen gibt es bereits ein funktionierendes Wissensmanagement mit einem gemeinsamen Laufwerk für Dokumente, Unterrichtsentwürfe und -materialien etc., das auch für die BNE und Nachhaltigkeit genutzt werden kann. Doch digitale Werkzeuge können ihr Potenzial nur voll entfalten, wo auch das Organisationsklima stimmt. Es ist Aufgabe der Leitung, in der Einrichtung ein Klima des Zusammenhalts und der gegenseitigen Unterstützung zu fördern (vgl. Müller, 2021a). Es geht weiterhin darum, organisatorische Strukturen zu entwickeln und die Kommunikation und den Austausch zu ermöglichen, z. B. durch das Einräumen von Zeiten und Orten für Teamarbeit.

Qualitätsmanagement (QM) und Zertifizierungen

Das QM einer Einrichtung umfasst alle wesentlichen Bereiche und kann auch ein möglicher Ansatzpunkt für die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit sein. ArtSet bietet für die lernerzentrierte Qualitätsentwicklung bereits seit Langem einen optionalen Qualitätsbereich Nachhaltigkeit mit vielen Anregungen an (ArtSet, 2017). Zudem gibt es hier die kombinierte Qualitäts- und Nachhaltigkeitstestierung (vgl. ArtSet, 2023) sowie, für Einrichtungen, die mit einem anderen Qualitätsmanagementsystem arbeiten, die Möglichkeit, nur das Nachhaltigkeitsmanagement zertifizieren zu lassen (Dehn, 2024). Noch weiter reicht eine Zertifizierung nach dem Europäischen Umweltmanagementsystem EMAS. Alternativ gibt es auch in einigen Bundesländern eigene BNE-Zertifizierungen.

5 Führung macht den Unterschied

Wie dargestellt, kommt den Führungskräften bei der Transformation einer Weiterbildungseinrichtung zu mehr Nachhaltigkeit eine wichtige Schlüsselrolle zu. Es ist Aufgabe der Einrichtungsleitung, vorhandene Initiativen zu unterstützen, die Bereitschaft

für weiteres Engagement zu wecken und möglichst viele Menschen für das Anliegen zu gewinnen. Es geht darum, in der Einrichtung selbst eine Lern- und Führungskultur für Nachhaltigkeit zu entwickeln, die den Raum und den Rahmen bietet, gemeinsam Neues zu entwickeln und zu erproben. Dieses Vorhaben erfordert eine verantwortungsbewusste und motivierende Führung, die Sinn stiftet, die Menschen in ihrer Individualität wertschätzt, Engagement würdigt, Partizipation ermöglicht und zu eigenverantwortlichem Handeln ermutigt.

Führungskräfte wirken maßgeblich durch ihr Kommunikationsverhalten und prägen so die Organisationskultur. Sie können durch ihr Handeln und Entscheiden ein Beispiel geben, durch ihr Engagement inspirieren und im besten Falle begeistern. Vor allem anderen aber müssen sie selbst glaubwürdig hinter dem Anliegen stehen. Die eigene Haltung ist entscheidend.

6 Organisationsentwicklung für Nachhaltigkeit: ein Marathon – oder viele kurze Sprints

Das Vorhaben einer umfassenden Organisationsentwicklung für mehr Nachhaltigkeit bedarf eines langen Atems. Die Thematik der Nachhaltigkeit ist komplex und entwickelt sich sehr schnell. Bei seiner Umsetzung in die Praxis kann man vielfältigen Schwierigkeiten begegnen. In einer aktuellen empirischen Studie mit Führungskräften in Weiterbildungseinrichtungen berichten diese z. B. über begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen, strukturelle Probleme wie z. B. die fehlende Autonomie bei Entscheidungen, die das Gebäude betreffen, oder Schwierigkeiten, neue Zielgruppen zu erreichen (vgl. Müller u. a., 2025). Auf der anderen Seite erleben viele die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit als ein Anliegen, das Erwachsenenbildung in ihrem ureigensten Wertekern betrifft und im Team der Einrichtung auch zusätzliche Energie und Motivation mobilisieren kann.

Wir schlagen im vorliegenden Beitrag ein Rahmenmodell zur Organisationsentwicklung für Nachhaltigkeit in Weiterbildungseinrichtungen vor, das sich variabel auf die jeweiligen spezifischen Rahmenbedingungen einer Einrichtung anpassen lässt. Es kann von jeder Stufe aus angegangen werden und bietet die Möglichkeit, aus dem Tableau der beschriebenen Handlungsfelder eine Auswahl zu treffen – je nachdem, wo eine Einrichtung steht und was ihren Mitgliedern wichtig ist. So können auch Einrichtungen, die über wenig personelle und finanzielle Ressourcen verfügen, Schritte unternehmen – indem sie das Anliegen in kleinere Teilvorhaben untergliedern und diese – im Sinne einer agilen Organisationsentwicklung – in kurzen Sprints bearbeiten.

Literatur

- ArtSet (2017). *Optionaler Qualitätsbereich Nachhaltigkeit*. Hannover: ArtSet. <https://www.qualitaets-portal.de/wp-content/uploads/LKQT-Arbeitshilfe-optionaler-QB-Nachhaltigkeit-2017-03.pdf>
- ArtSet (2023). *Die LQW-Qualitäts- und Nachhaltigkeitstestierung. Leitfaden für die Praxis*. Hannover: ArtSet. https://www.artset.de/wp-content/uploads/Leitfaden-LQW-N_202310-1.pdf
- Bellina, L., Tegeler, M., Müller-Christ, G., & Potthast, Th. (2018). *Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) in der Hochschullehre (Betaversion)*. BMBF-Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCHN)“. Bremen und Tübingen. <https://www.hoch-n.uni-hamburg.de/-downloads/handlungsfelder/lehre/hoch-n-leitfaden-bne-in-der-hochschullehre.pdf>
- BMBF (o. J.). *BNE-Portal*. <https://www.bne-portal.de>
- BMUV – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2020). *Ratgeber: Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen*. Berlin: BMUV. <https://www.bmuv.de/publikation/leitfaden-fuer-die-nachhaltige-organisation-von-veranstaltungen/>
- Burdukova, G. (2019). *Nachhaltigkeit als Thema in den Programmen und Angeboten der Volkshochschulen im Zeitverlauf. Programmanalysen auf der Basis des digitalen Volkshochschulprogrammarchivs am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung*. <https://www.die-bonn.de/doks/2019-nachhaltigkeit-01.pdf>
- Dehn, C. (2024). *BNE^{solo}. Das eigenständige Testungsverfahren für Bildung für nachhaltige Entwicklung. Leitfaden für die Praxis*. Hannover: ArtSet. https://www.qualitaets-portal.de/wp-content/uploads/Leitfaden_BNE_SOLO.pdf
- Ev. Akademie Bad Boll (2021). *Nachhaltigkeitsbericht 2021 der Evangelischen Akademie Bad Boll*. Bad Boll: Ev. Akademie. https://www.ev-akademie-boll.de/fileadmin/user_upload/04_Akademie/01_Akademie/Nachhaltigkeitsbericht_2021_validiert.pdf
- Götz, T., & Müller, U. (2021). „Megatrend Nachhaltigkeit“ – (Programm)-Strategien für die Erwachsenenbildung. *forum erwachsenenbildung*, 4, 12–16. <https://www.waxmann.com/artikelART104613>
- Hamann, K., Baumann, A., & Löschinger, D. (2016). *Psychologie im Umweltschutz*. München: oekom. https://wandel-werk.org/media/pages/materialien/handbuch-psychologie-im-umweltschutz/3938845672-1604866441/20171007-handbuch_deutsch.pdf
- Müller, U. (1993). *Didaktische Planung ökologischer Erwachsenenbildung. Ein Leitfaden*. Frankfurt am Main: Haag und Herchen (Zugl. Diss. Kath. Universität Eichstätt, 1992).
- Müller, U. (2021a). Nachhaltigkeit braucht Führung. BNE und Klimaschutz in Einrichtungen der Erwachsenenbildung verankern. *Erwachsenenbildung*, 67(2), 61–64. <https://doi.org/10.13109/erbi.2021.67.2.61>

- Müller, U. (2021b). *Bildungsmanagement für nachhaltige Entwicklung. Ein Transformationskonzept für Weiterbildungseinrichtungen*. (Entwurfsfassung). Ludwigsburg: Pädagogische Hochschule. https://www.ph-ludwigsburg.de/fileadmin/phlb/hochschule/fakultaet1/bildungsmanagement/Bildungsmanagement/07_Lead4ESD/20210521_BNE_in_EB-Einrichtungen_mit_Anhang.pdf
- Müller, U. (2025). Bildungsmanagement für nachhaltige Entwicklung. In M. Kondrajuk, U. Müller, I. Schmidberger et al. (Hrsg.), *Bildungsmanagement und Leadership für Bildung für nachhaltige Entwicklung und Klimabildung in Hochschule und Weiterbildung*. Bielefeld: wbv Publikation.
- Müller, U., Lude, A., & Hancock, D. (2020). Leading Schools towards Sustainability. Fields of Action and Management Strategies for Principals. *Sustainability*, 12(7), 3031. <https://doi.org/10.3390/su12073031>
- Müller, U., Hancock, D., Wang, C., Stricker, T. & Liu, Q (2025). Implementing Education for Sustainable Development in Organizations of Adult and Continuing Education: Perspectives of Leaders in China, Germany, and the USA. *Sustainability*, 17, 4702. <https://doi.org/10.3390/su17104702>
- Thüringer Volkshochschulverband (2017). *VHS goes green. Ein Leitfaden zur Umsetzung klimaschonenden Handelns in Einrichtungen der Erwachsenenbildung*. https://www.vhs-sh.de/fileadmin/docs/Downloads/Downloads_oeffentlich/vhs-goes-green-Web-Barrierefrei.pdf
- TU Berlin und Deutsche Bundesstiftung Umwelt (2015). *Praxisleitfaden Nachhaltig leben und arbeiten*. Berlin: TU Berlin. http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/wp-content/uploads/2015/05/20150506_Praxisleitfaden_FINAL_WEB.pdf
- UNESCO (2021). *Bildung für nachhaltige Entwicklung. Eine Roadmap*. Bonn: Deutsche UNESCO-Kommission. https://www.unesco.de/assets/dokumente/Deutsche_UNESCO-Kommission/02_Publikationen/Publikation_Bildung_für_nachhaltige_Entwicklung_Eine_Roadmap.pdf
- Vahs, D., & Weiland, A. (2013). *Workbook Change Management. Methoden und Techniken*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- van Look, A., & Heinold-Krug, E. (2019). *Handreichung Bildung für nachhaltige Entwicklung an Volkshochschulen*. Bonn: Deutscher Volkshochschulverband. <https://www.volkshochschule.de/medien/downloads/verbandswelt/programmbereich/gesellschaft-politik-und-umwelt/Bildung-fuer-nachhaltige-Entwicklung-an-Volkshochschulen.pdf>