

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**BNE** Kompetenzzentrum  
BILDUNG | NACHHALTIGKEIT | KOMMUNE



# Echte Chance oder unerreichbares Ideal? Der „Whole Institution Approach“ in der kommunalen Verwaltung

Herbstkonferenz 2024 #BNE jetzt handeln

Dr. Jörg Eulenberger / Oliver Wolff (BNE-Kompetenzzentrum)



TRÄGERVEREIN TRANSFERAGENTUR  
KOMMUNALES BILDUNGSMANAGEMENT  
Niedersachsen e.V.

**dji**  
Deutsches  
Jugendinstitut

**UFZ** HELMHOLTZ  
Zentrum für Umweltforschung

# Agenda

Uhrzeit	Programmpunkt
13:30	Begrüßung / Auflockerung
13:40	Agenda
13:45	Vorwissen aktivieren
14:00	Input: Was kann WIA in Verwaltung leisten?
14:20	Rückfragen und Diskussion
14:35	AP1: WIA HF-Gallery-Walk
14:45	Pause
15:15	AP1: WIA HF-Gallery-Walk
15:40	AP2: Projekt-Canvas
16:15	Abschluss. #jetzthandeln - Was ist nächster Schritt?
16:30	Verabschiedung

# Was ist der „Whole Institution Approach“?



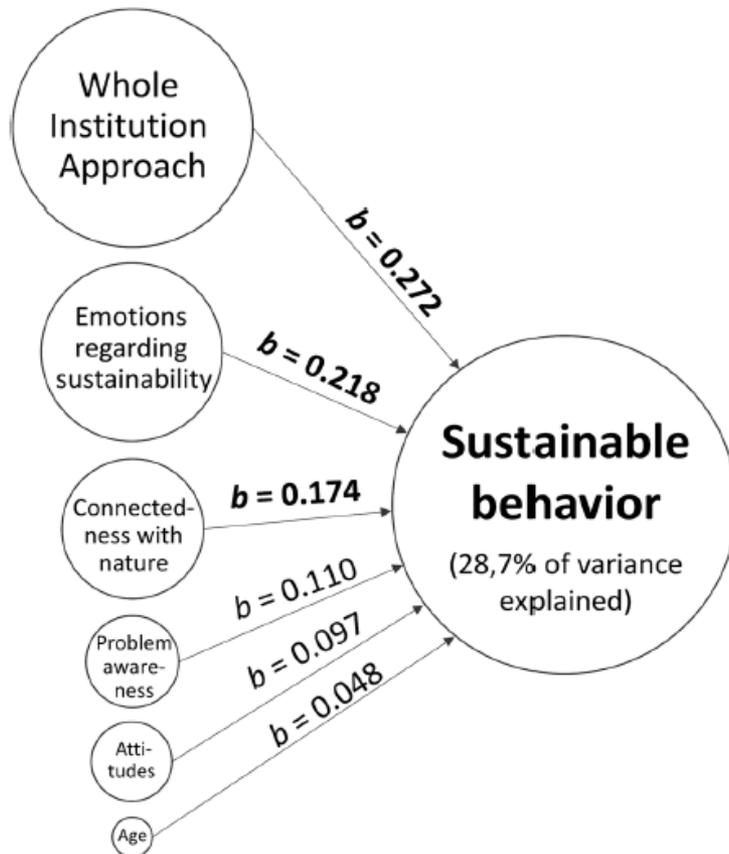
WIA umfasst **kontinuierliche** und **partizipative organisatorische Lernprozesse**, die auf institutionelle Ebene auf **Nachhaltigkeit** abzielen (vgl. Holst 2023, S. 1015)

## Warum?

Ziel des Konzeptes WIA ist die konsequente Verknüpfung von formellem und informellem Lernen.

- „Für Handlungsfeld 2 zu Lern- und Lehrumgebungen ist besondere Aufmerksamkeit darauf zu richten, den Whole Institution Approach zu fördern, um sicherzustellen, dass wir lernen, wie wir leben, und leben, was wir lernen“  
(UNESCO/DUK 2021, S. 3)
- „Lernorte entfalten ihre volle Innovationskraft dann, wenn sie ganzheitlich arbeiten, wenn also eine Schule, ein Verein, ein Unternehmen oder die kommunale Verwaltung Lernprozesse und Methoden sowie die Bewirtschaftung auch an Prinzipien der Nachhaltigkeit orientiert“  
(Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017, S. 100).

## Warum?

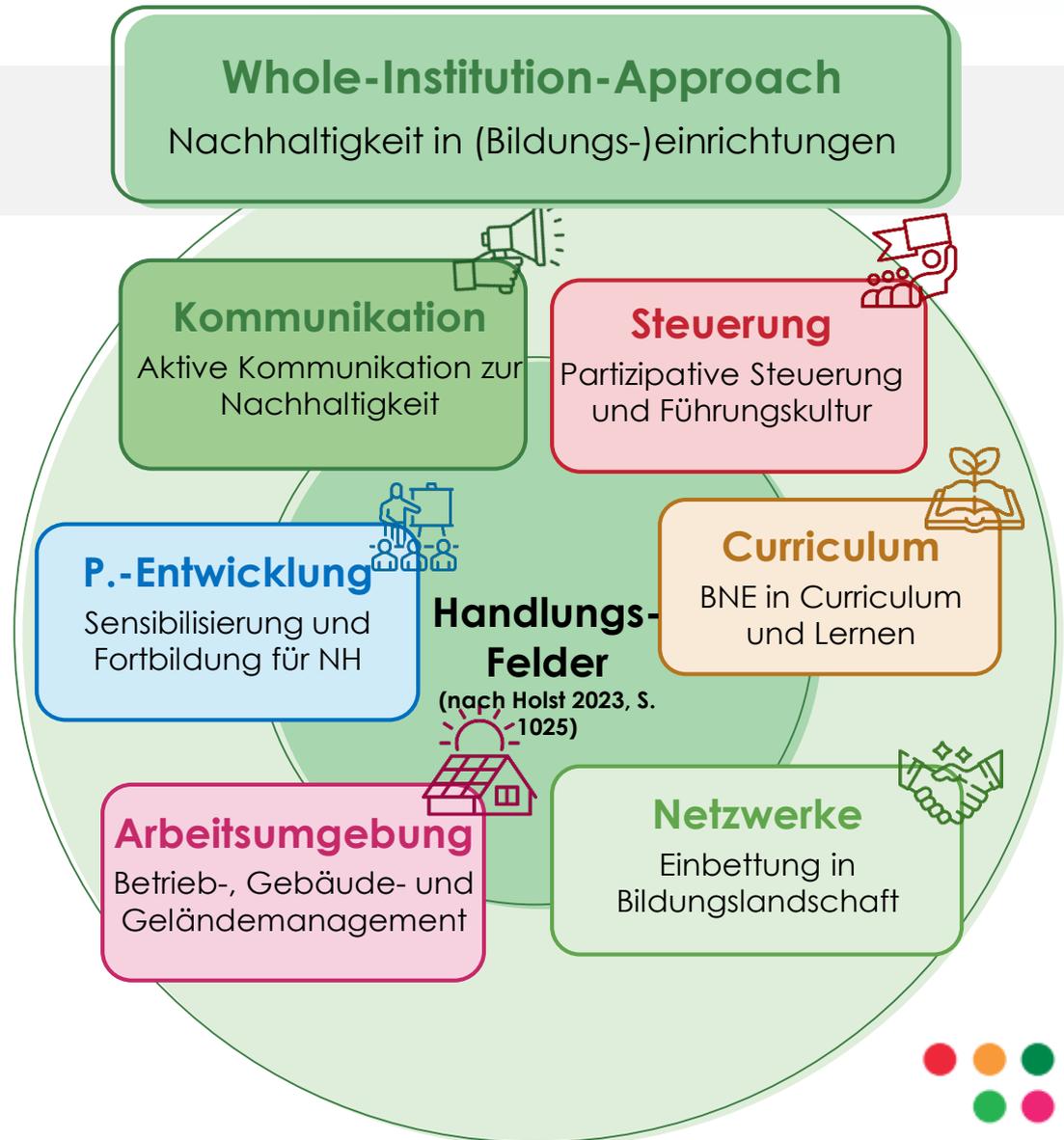


die WIA-Implementierung ist der stärkste der verschiedenen Prädiktoren dafür, wie nachhaltig Lernende über die Bildungseinrichtung hinaus agieren (vgl. Holst/Grund/Brock 2024, S. 1359)

(Holst/Grund/Brock 2024, S. 1370)

## Was?

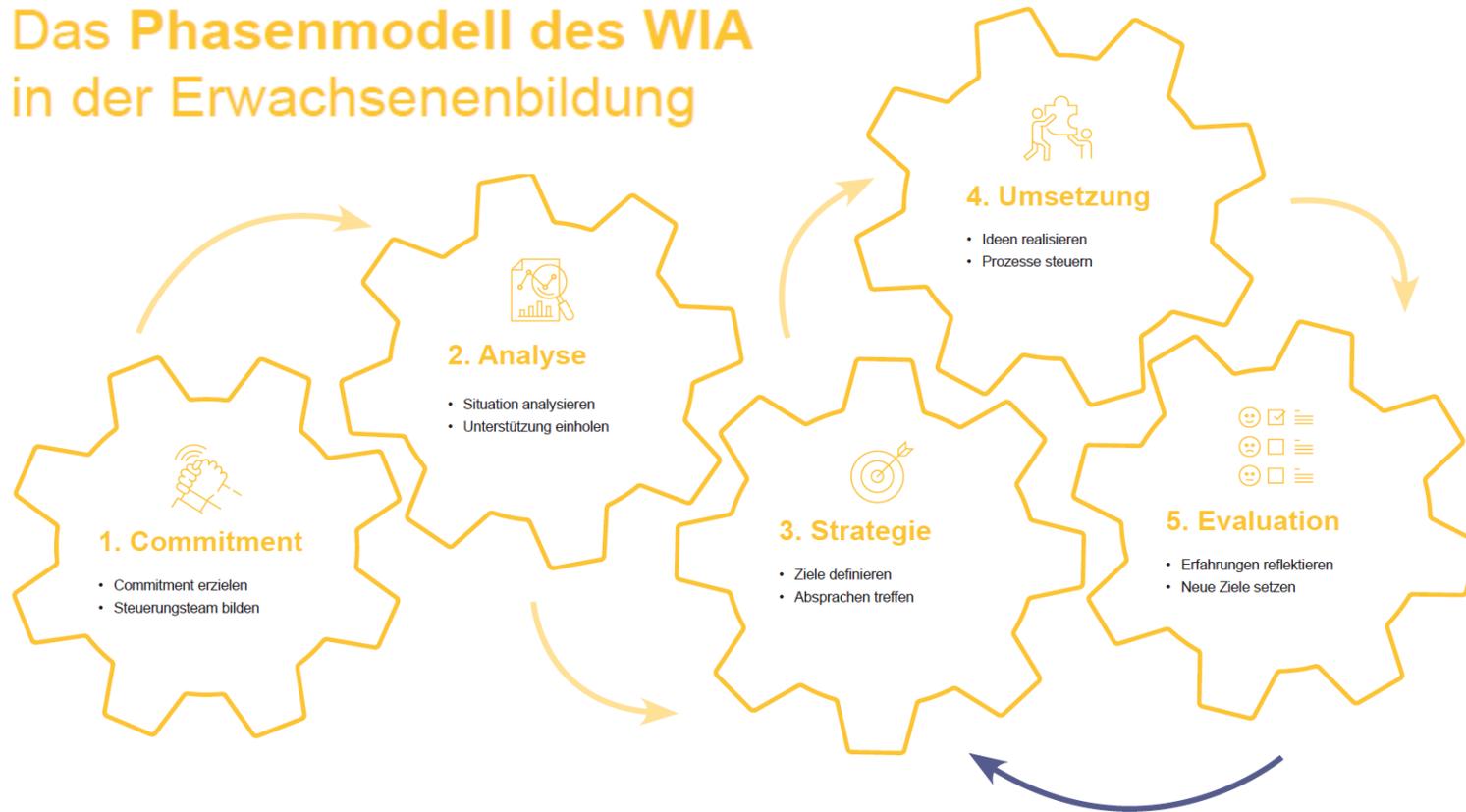
- Steuerung der Ausrichtung auf Nachhaltigkeit
- Ausrichtung des Curriculums der (Weiter-)Bildung an BNE-Prinzipien
- Managements im Einklang mit Nachhaltigkeit
- Einbettung in die regionale Bildungslandschaften/ organisationsübergreifende Netzwerke
- Förderung der Kompetenzen der Mitarbeitenden in Bezug auf Nachhaltigkeit und BNE
- interne und externe Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit



# Wie?

(DVV international 2024, S. 43)

## Das Phasenmodell des WIA in der Erwachsenenbildung



„Es geht bei diesem Ansatz nicht darum, eine Organisation *von jetzt auf gleich von Kopf bis Fuß* umzukrempeln. Vielmehr empfiehlt es sich, den Prozess als weiteren Modus einer lernenden Organisation zu begreifen [...]. Um als gesamte Organisation zu lernen, ist es dabei unumgänglich, alle Mitarbeitenden in einem partizipativen Prozess mitzunehmen. Dies erfordert Zeit und Raum für Dialog und den Mut, Altbewährtes neu zu bewerten“ (Buckbesch/Heinen 2023, S. 25)

# Was interessiert das nun die Verwaltung?



## Auch für Verwaltung ist ein WIA sinnvoll



# Ausschnitte aus Gesetze/Programmatiken

## Klimaschutz- und Nachhaltigkeits-Programmatik

### “ Bund: Nachhaltigkeitsstrategie

Die neue Geschäftsstelle für Nachhaltigkeitsbildung bei der Bundesakademie für Öffentliche Verwaltung (BAKÖV) wird ein **bedarfsgerechtes Portfolio von Fortbildungen für Ressorts und Bundesbehörden, insbesondere mit Blick auf die Zielsetzung der Nachhaltigkeit im Verwaltungshandeln und das Erreichen einer klimaneutralen Verwaltung bis 2030**, entwickeln.



### “ Bund: Klimaschutzgesetz

Abschnitt: Vorbildfunktion der öffentlichen Hand § 15 Klimaneutrale Bundesverwaltung: **Der Bund setzt sich zum Ziel, die Bundesverwaltung bis zum Jahr 2030 klimaneutral zu organisieren.**



### “ Bund: Sofort-Maßnahmen Klimaneutr. Bundesverwaltung

Wichtig ist, dass die **Behörden weitere Anstrengungen unternehmen, alle ihre Mitarbeitenden zu sensibilisieren, zu schulen und zu motivieren**. Dazu gehört auch, dass neben den Beschäftigten das Reinigungs- und Sicherungspersonal eingebunden wird.



### “ Bund: Roadmap Klimaneutrale Bundesverwaltung

**Bedürfnis (capacity building) von Bedarfsträgern und Vergabestellen** durch Angebot an Schulungen, Fortbildungen und kontinuierlichen Wissenstransfer zur klimaschonenden Beschaffung  
**Bedürfnis (capacity building) von Beschäftigten** durch (digitale) Schulungs- und Fortbildungsprogramme zur nachhaltigen Organisation und Durchführung von Veranstaltungen.



### “ Hessen: Nachhaltigkeitsstrategie

Die hessischen Kommunen spielen im Kontext Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle. **Verwaltung, kommunale Betriebe und Einrichtungen haben eine wichtige Vorbildfunktion**. Mit Impulsen und Aktionen können sie Bürgerinnen und Bürger für eine bewusstere Nutzung von Ressourcen und den sorgsamsten Umgang mit ihrem unmittelbaren Lebensumfeld sensibilisieren.



### “ SN: Nachhaltigkeitsstrategie

**Das Handeln der öffentlichen Verwaltung im engen Bereich, das heißt innerhalb der Behörden, hat für das Thema Nachhaltigkeit eine wichtige Vorbildfunktion.** [...] Als Politik- und Verwaltungsebene, die der Bürgerschaft und den Multiplikatoren am nächsten ist, spielen sie eine entscheidende Rolle bei der Information und Aktivierung der Öffentlichkeit und ihrer Sensibilisierung für eine nachhaltige Entwicklung.



## BNE-Programmatik

### “ Bund: Nat. Aktionsplan BNE

Handlungsfeld II: Kompetenzentwicklung BNE in Politik, Mittelschule und Verwaltung  
1. Ziel Die Kommunen, die BNE verwirklichen wollen, starten in der Verwaltung ein ressourcenbegriffenes das Projekt „Nachhaltige Kommunen“ und **laden die Mitarbeitenden und Mitarbeiter:innen** im Bereich der nachhaltigen Entwicklung, der SDGs und BNE kontinuierlich fort.  
Handlungsfeld III: BNE-Anreize und Verstärkung  
4. Ziel BNE wird in relevanten Bereichen als Handlungskompetenz bei Arbeitsplatzbeschreibungen und Beurteilungsverfahren [...] berücksichtigt.



### “ SN: BNE-Strategie

„Die Landkreise, Städte und Gemeinden qualifizieren ihre eigenen Beschäftigten und Führungskräfte im Sinne einer BNE [...] 1. Überprüfung der Weiterbildungsangebote für Mitarbeitende der Landkreise, Städte und Gemeinden auf die mögliche Integration von Ansätzen zu BNE, 2. Ergänzung oder Schaffung von Weiterbildungsangeboten mit BNE-Fokus, Erweiterung eines Qualifizierungsprogramms mit entsprechender Zertifizierung für die kommunalen Weiter- und Fortbildungsangebote, 3. Nutzung gegebener Anreize und Möglichkeiten zu arbeitsplatzbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen im Sinne einer BNE“



### “ Dt. Städtetag: Positionspapier

Der „Whole Institution Approach“ als **gesamteinstitutioneller Ansatz** für Bildungsrichtungen kann handlungsleitend sein. **Bildungseinrichtungen** agieren nicht nur als Vorbild für nachhaltige Entwicklung durch die Verankerung in Leitplänen, Stewards entwickeln es, **sich auch an Orten des Lernens verstärkt in die Details um soziale, ökologische und ökonomische Entwicklungen einzulagern**. Städte als Träger von Kitas und Schulen prägen durch den Bau von Gebäuden, durch den **Schülerverkehr**, die **Beschaffung der Mittagverpflegung** in den Kitas oder im Rahmen des **Ganztagesbetriebs** entscheidende Handlungsmomente vor Ort.



### “ Kommunal: Ziele BNE-Modellkommunen (Auswahl)

[...] In Anlehnung an Nationalen Aktionsplan BNE sollen **BNE-Kompetenzen in Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft** entwickelt werden.

[...] **Sensibilisierung der Verwaltung** zum Thema a BNE.

[...] Unterstützung und Begleitung bei der Integration von BNE in die **Weiterbildung der Kommunen**.



## Sonstige Programmatik

### “ EMAS-Zertifizierung

**Mehrwert durch Mitarbeiterbeteiligung**  
„Die aktive Information aller Beschäftigten und ihre Einbeziehung in das Umweltmanagement der Organisation sind **wichtig für Innovationen und entscheidende Voraussetzung** für kontinuierliche Umweltverbesserungen. **Mitarbeiter:innen müssen daher über Schulungsmaßnahmen hinaus auch in den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung einbezogen werden.**“



### “ UBA: Weg zur klimaneutralen Verwaltung

**Ganzes Kapitel: „Maßnahmen zur Verhaltenssteuerung der Beschäftigten.“**  
Die Verwaltung hat zahlreiche Möglichkeiten, ihre Beschäftigten zu klimafreundlichem und energiesparendem Verhalten zu informieren, zu sensibilisieren und zu motivieren. [...] (Ausschnitt)



## Was können sie mit ihren BNE-Aktivitäten nun einbringen?

**Kompetenzvermittlung**      Klimaschutz-/NE-Prozesse haben oft nur Kommunikation im Hause im Blick → BNE betont inhaltliche Kompetenzvermittlung!

**Strategische Partner:innen**      Sie können mit ihren geschaffenen BNE-Strukturen wertvolle Ansprechpartner:innen beim Prozess sein

**Innovative Ideen**      Sie können Ideen für kleine und größere Angebote bzw. Lerngelegenheiten einbringen.

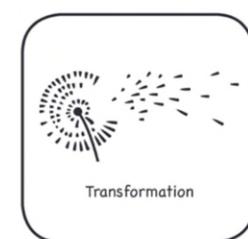
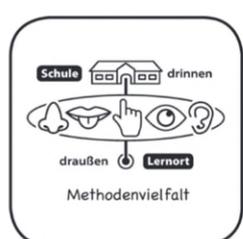
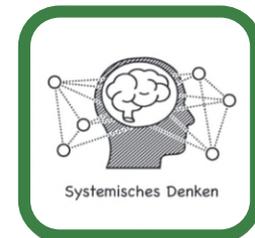
**Pädagogische Prinzipien**      Sie können Acht geben, dass die pädagogischen Prinzipien fürs Lernen zum Nachhaltigen Handeln berücksichtigt werden.

**Bereitstellung von Kontakten**      Sie können regionale und überregionale Kontakte bereitstellen.

**Kohärente Einbettung**      Sie können die Prozesse der Kommunen in eine kohärente ÖA einbetten (z.B. entlang der 17 Ziele usw)

# BNE-Prinzipien, die genutzt werden können

## Zusammenstellung aus der Wissenschaft



## Bsp. 1: HF Personal: „Klima.fit“ für Verwaltung Halle (Saale)

### Bundesweites „Klimafit“-Programm der VHS Halle (Saale) für Stadtverwaltung angepasst

- Ansprache durch jeweilige FB-Leiterinnen

*Sehr geehrte Damen und Herren,  
auch unsere Kommune ist gefragt, mit gutem Beispiel voranzugehen, wenn es um eine nachhaltige Entwicklung in sozialer, ökologischer und ökonomischer Sicht für die Stadt geht. Das Thema ist auch in der Stadtverwaltung allgegenwärtig – sei es durch den Aufruf unseres Bürgermeisters Egbert Geier zum [Energiesparen in Städtischen Gebäuden](#). aktuell auch die Bemühungen um einen verantwor-*



- Bitte, dass pro Fachbereich eine Person daran teilnehmen kann und dann als Botschafter:in fungiert
- Angepasste Kurszeiten: Immer 9:00 Uhr bis 12:00 Uhr
- Kostenfrei für Mitarbeiter:innen der Stadtverwaltung und der Eigenbetriebe, der Fraktionen und des Jobcenters

## Bsp. 2: HF Steuerung: Dienstbesprechung Reutlingen

### Monatliche Konzern-Dienstbesprechung

- Wird um TOP „Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Konzern“ ergänzt
- Initiiert als gemeinsame Idee von Bildungsbüro und Task-Force.Umwelt
- Jeweils ein Amt stellt vor:
  - Was läuft gut? Was können andere von Ihnen lernen? An welchen Stellen gibt es Hemmnisse? Welche Verbindungsprojekte können Sie sich vorstellen?“

Ausblick: Projekte-Workshop in 2025

## Bsp. 3: HF Arbeitsumgebung: Fortbildungen Greifswald

### Umstellung der Beschaffung und der Veranstaltungsorganisation (SDG 12)

### Fortbildungsveranstaltungen für kommunale Beschäftigte

- Nachhaltige Beschaffung (2020)
- Nachhaltige Veranstaltungsorganisation (2023)

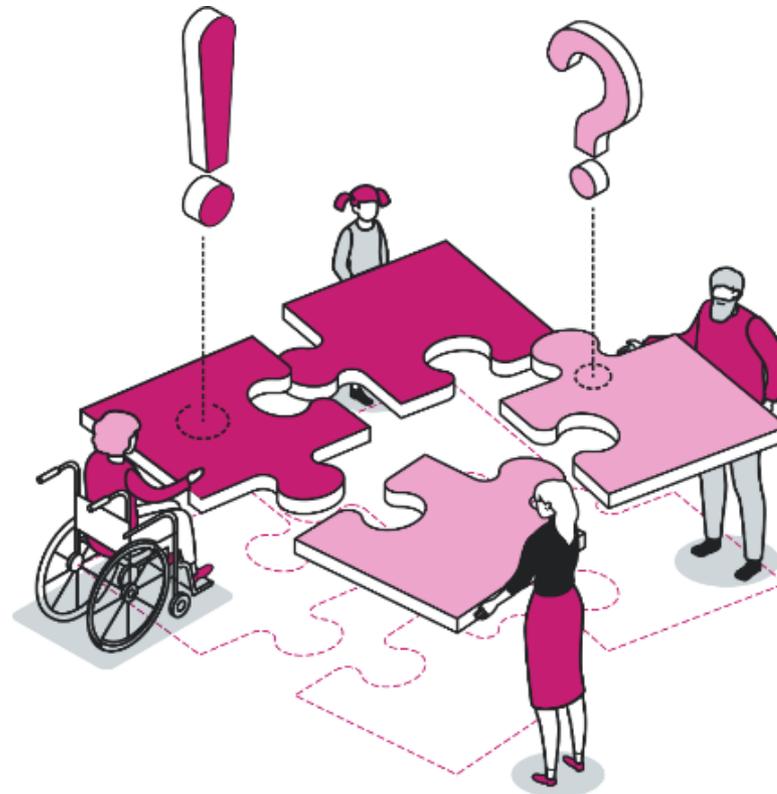


## Fazit



- ▶ Der Whole Institution Approach ist jung und fokussiert auf Bildungseinrichtungen.
- ▶ Nachhaltigkeit müssen aber auch Sie in der Verwaltung in Zukunft drauf haben
- ▶ Nutzen Sie die Potenziale, die in ihrer BNE-Arbeit stecken für eine nachhaltige Transformation auch ihrer Verwaltung.

# Diskussion



# Pause

Wir sehen uns



um **15:15** wieder.

# Quellen und Linksammlung



## Infoseiten zu den 17 Nachhaltigkeitszielen

- Einführungen zu den 17 Zielen: <https://17ziele.de/>
- Jährlicher Welt-SDG-Report inkl. Landkarten, Länderrankings usw.  
<https://dashboards.sdgindex.org/rankings>
- SDG-Portal: Übersicht und Vergleich deutscher Kommunen.  
<https://sdg-portal.de/de/>

## Handreichungen zum „Whole Institution Approach“

- BNE-Kompetenzzentrum (2022): Was ist der „Whole Institution Approach“ und warum ist er wichtig? <https://www.bne-kompetenzzentrum.de/de/was-ist-der-whole-institution-approach-und-warum-ist-er-wichtig>
- Deutscher Volkshochschulverband (2023): Guidebook Sustainable. Nachhaltige Organisationsentwicklung in der Erwachsenenbildung - plus Arbeitshilfen (sog. Workbook) <https://www.dvv-international.de/de-toolbox/organisation-und-management/guidebook-sustainable/download-center-guidebook-sustainable>
- Deutsche UNESCO Kommission (DUK): Handreichungen zum „Whole Institution Approach“ für diverse Einrichtungen: [Kita](#), [BBNE](#), [Schule](#), [Hochschule](#), [außerschulische Lernorte](#)

# Handreichungen nachhaltige Organisationsgestaltung

- Nachhaltige Verwaltung
  - <https://www.leuphana.de/institute/insugo/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltige-verwaltung.html>
  - <https://difu.de/publikationen/2023/erfolgreiche-nachhaltigkeitstransformation-in-der-kommunalverwaltung>
- Nachhaltige und faire Beschaffung
  - [https://www.nachhaltige-beschaffung.info/DE/Schulungen/schulungen\\_node.html](https://www.nachhaltige-beschaffung.info/DE/Schulungen/schulungen_node.html)
  - <https://www.kompass-nachhaltigkeit.de> (Bayern)
  - <https://skew.engagement-global.de/fairer-handel-und-faire-beschaffung.html>
  - <https://femnet.de/download/send/22-beschaffung/98-moeglichkeiten-einer-oekologischen-sozial-nachhaltigen-beschaffung-femnet-leitfaden.html>

# Handreichungen nachhaltige Organisationsgestaltung

## Nachhaltiges Bauen

- [https://www.nachhaltigesbauen.de/fileadmin/pdf/Leitfaden\\_2019/BBSR\\_LFNB\\_D\\_190125.pdf](https://www.nachhaltigesbauen.de/fileadmin/pdf/Leitfaden_2019/BBSR_LFNB_D_190125.pdf)

## Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement

- <https://www.bmu.de/publikation/leitfaden-fuer-die-nachhaltige-organisation-von-veranstaltungen>
- <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/ratgeber-leitfaden-fuer-die-nachhaltige>

## Energieeffizienz

- <https://lena.sachsen-anhalt.de/oeffentlicher-sektor/kommunales-energiemanagement/kommunales-energiemanagementsystem-komems/>

## Handreichungen nachhaltige Organisationsgestaltung

- Nachhaltige Mobilität
  - <https://www.kea-bw.de/nachhaltige-mobilitaet/wissensportal>
- Partnerschaften mit Kommunen des Globalen Südens
  - <https://skew.engagement-global.de/global-nachhaltige-kommune.html>
- Faire und nachhaltige Austausch- und Handelsbeziehungen im Kulturbereich
  - <https://www.unesco.de/kultur-und-natur/kulturelle-vielfalt/fair-culture>

## Verwendete Zitate

- Buckbesch, M., & Heinen, E. (2023): Nachhaltigkeit in der Organisationsentwicklung weiter bilden. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, 30(2), 24–26.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2017). Nationaler Aktionsplan Bildung für Nachhaltige Entwicklung. [https://www.bne-portal.de/bne/shareddocs/downloads/files/nationaler\\_aktionsplan\\_bildung-er\\_nachhaltige\\_entwicklung\\_neu.pdf?blob=publicationFile&v=3](https://www.bne-portal.de/bne/shareddocs/downloads/files/nationaler_aktionsplan_bildung-er_nachhaltige_entwicklung_neu.pdf?blob=publicationFile&v=3)
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2023): Roadmap klimaneutrale Bundesverwaltung. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/P-R/roadmap-klima-und-treibhausgasneutrale-bundesverwaltung.pdf?blob=publicationFile&v=6>

## Verwendete Zitate

- Bundesregierung (2021): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Weiterentwicklung 2021.  
<https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/1873516/9d73d857a3f7f0f8df5ac1b4c349fa07/2021-03-10-dns-2021-finale-langfassung-barrierefrei-data.pdf?download=1>
- Deutscher Bundestag (2024): Bundes-Klimaschutzgesetz (KSG):  
<https://www.gesetze-im-internet.de/ksg/KSG.pdf>
- Dt. Städtetag (2023): Ansätze einer strukturellen Verankerung von Bildung für nachhaltige Entwicklung. Positionspapier des Deutschen Städtetages.  
<https://www.staedtetag.de/files/dst/docs/Publicationen/Positionspapiere/2023/Positionspapier-Bildung-fuer-nachhaltige-Entwicklung-2023.pdf>
- DVV international (Hg.) (2024): Guidebook SustainableALE. Nachhaltige Organisationsentwicklung in der Erwachsenenbildung. Bonn: DVV International.

## Verwendete Zitate

- Holst, J. (2023): Towards coherence on sustainability in education: a systematic review of Whole Institution Approaches. *Sustainability Science*, 2022(1), 1-16.
- Holst, J., Grund, J., & Brock, A. (2024): Whole Institution Approach: measurable and highly effective in empowering learners and educators for sustainability. *Sustainability Science*, 19(4), 1359-1376.
- Land Hessen (2024): Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Hessen. <https://www.hessen-nachhaltig.de/nachhaltige-entwicklung-in-kommunen.html>
- Land Sachsen (2018): Nachhaltigkeitsstrategie für den Freistaat Sachsen. <https://www.nachhaltigkeit.sachsen.de/nachhaltigkeitsstrategie-2018-4294.html>

## Verwendete Zitate

- Land Sachsen (2018): Sächsische Landesstrategie Bildung für nachhaltige Entwicklung.  
<https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/32399>
- Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung (2017): Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung. Der deutsche Beitrag zum UNESCO-Weltaktionsprogramm. Berlin: Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung.
- Umweltbundesamt (2021). Der Weg zur treibhausgasneutralen Verwaltung. Etappen und Hilfestellungen.  
<https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/der-weg-zur-treibhausgasneutralen-verwaltung>

## Verwendete Zitate

- Umweltgutachterausschuss beim BMUV EMAS: EMAS – Mehrwert schaffen, Risiken vermeiden. Die Stärken von EMAS gegenüber der ISO. 14001 [https://www.emas.de/fileadmin/user\\_upload/4-pub/Mit-EMAS-Mehrwert-schaffen\\_Vergleich-ISO14001.pdf](https://www.emas.de/fileadmin/user_upload/4-pub/Mit-EMAS-Mehrwert-schaffen_Vergleich-ISO14001.pdf)
- UNESCO/DUK (2021): Bildung für nachhaltige Entwicklung. Eine Roadmap. Paris/Bonn: UNESCO/DUK.
- Wittlich, C. / Brühne, T. (2020): Entwicklung von BNE-Kriterien zur Sichtbarmachung und Bewertung von Implementierungsprozessen in (Umwelt-)Bildungskonzepten. S. 1-17. In: Zeitschrift für Geographiedidaktik / Journal of Geography Education 2020. Band 48 (1) [https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/22136/ZGD\\_48-1\\_Wittlich\\_Bruehne.pdf](https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/22136/ZGD_48-1_Wittlich_Bruehne.pdf)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



## Kontaktieren Sie uns gerne bei Fragen

Dr. Jörg Eulenberger

Projektkoordination  
Deutsches Jugendinstitut e.V. (DJI)  
BNE-Kompetenzzentrum / Standort Nord-Ost  
Telefon: +49 (0) 345 68178-90  
E-Mail: [eulenberger@dji.de](mailto:eulenberger@dji.de)

Oliver Wolff

Prozessbegleitung  
Deutsches Jugendinstitut e.V. (DJI)  
BNE-Kompetenzzentrum / Standort Nord-Ost  
Telefon: +49 (0) 345 68178-97  
E-Mail: [wolff@dji.de](mailto:wolff@dji.de)

TRÄGERVEREIN TRANSFERAGENTUR  
KOMMUNALES BILDUNGSMANAGEMENT  
Niedersachsen e.V.



Deutsches  
Jugendinstitut

