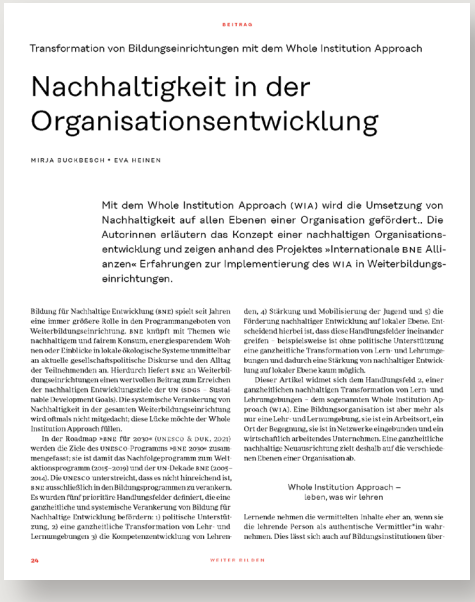
DIE open access

weiter bilden
DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung



BEITRAG

Transformation von Bildungseinrichtungen mit dem Whole Institution Approach

Nachhaltigkeit in der Organisationsentwicklung

MIRJA BUCKBESCH • EVA HEINEN

Mit dem Whole Institution Approach (WIA) wird die Umsetzung von Nachhaltigkeit auf allen Ebenen einer Organisation gefördert.. Die Autorinnen erläutern das Konzept einer nachhaltigen Organisationsentwicklung und zeigen anhand des Projektes »Internationale BNE Allianzen« Erfahrungen zur Implementierung des WIA in Weiterbildungseinrichtungen.

Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) spielt seit Jahren eine immer größere Rolle in den Programmangeboten von Weiterbildungseinrichtung. BNE knüpft mit Themen wie nachhaltigem und fairem Konsum, energiesparendem Wohnen oder Einblicke in lokale ökologische Systeme unmittelbar an aktuelle gesellschaftspolitische Diskurse und den Alltag der Teilnehmenden an. Hierdurch liefert BNE an Weiterbildungseinrichtungen einen wertvollen Beitrag zum Erreichen der nachhaltigen Entwicklungsziele der UN (SDGs – Sustainable Development Goals). Die systemische Verankerung von Nachhaltigkeit in der gesamten Weiterbildungseinrichtung wird oftmals nicht mitgedacht; diese Lücke möchte der Whole Institution Approach füllen.

In der Roadmap »BNE für 2030« (UNESCO & DUK, 2021) werden die Ziele des UNESCO Programms »BNE 2030« zusammengefasst; sie ist damit das Nachfolgeprogramm zum Weltaktionsprogramm (2005–2019) und der UN-Dekade BNE (2005–2014). Die UNESCO unterstreicht, dass es nicht hinreichend ist, BNE ausschließlich in den Bildungsprogrammen zu verankern. Es wurden fünf prioritäre Handlungsfelder definiert, die eine ganzheitliche und systemische Verankerung von Bildung für Nachhaltige Entwicklung befördern: 1) politische Unterstützung, 2) eine ganzheitliche Transformation von Lehr- und Lernumgebungen 3) die Kompetenzentwicklung von Lehrenden, 4) Stärkung und Mobilisierung der Jugend und 5) die Förderung nachhaltiger Entwicklung auf lokaler Ebene. Entscheidend hierbei ist, dass diese Handlungsfelder ineinander greifen – beispielsweise ist ohne politische Unterstützung eine ganzheitliche Transformation von Lern- und Lehrumgebungen und dadurch eine Stärkung von nachhaltiger Entwicklung auf lokaler Ebene kaum möglich.

Dieser Artikel widmet sich dem Handlungsfeld 2, einer ganzheitlichen nachhaltigen Transformation von Lern- und Lehrumgebungen – dem sogenannten Whole Institution Approach (WIA). Eine Bildungsorganisation ist aber mehr als nur eine Lehr- und Lernumgebung, sie ist ein Arbeitsort, ein Ort der Begegnung, sie ist in Netzwerke eingebunden und ein wirtschaftlich arbeitendes Unternehmen. Eine ganzheitliche nachhaltige Neuausrichtung zielt deshalb auf die verschiedenen Ebenen einer Organisation ab.

Whole Institution Approach – leben, was wir lehren

Lernende nehmen die vermittelten Inhalte eher an, wenn sie die lehrende Person als authentische Vermittler*in wahrnehmen. Dies lässt sich auch auf Bildungsinstitutionen über-

24 WEITER BILDEN

Mirja Buckbesch (corresponding author: buckbesch@dvv-international.de), Eva Heinen

Nachhaltigkeit in der Organisationsentwicklung

weiter bilden. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 30 (2)
Seiten: 24–26
Erschienen: Juni 2023 (Bielefeld: wbv Publikation)
Erschienen Open Access: 05. Juli 2023 (Bonn: DIE) Zeitschriftenaufsatz
deutsch

Zitierempfehlung
Buckbesch, M & Heinen, E. (2023). Nachhaltigkeit in der Organisationsentwicklung
weiter bilden. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 30 (2), 24–26. http://www.die-bonn.de/id/41803

Lizenz
CC-Lizenz BY-SA 3.0/4.0 deutsch
Fotos sind von der CC-Lizenz ausgenommen.

Identifier
http://www.die-bonn.de/id/41803
DOI 10.3278/WBDIE2302W

Reviewstatus
offene Begutachtung durch einen Fachbeirat

Schlagwörter

Weiterbildung; Weiterbildungseinrichtung; Bildung für Nachhaltige Entwicklung; Bildungsorganisation; Organisationsentwicklung; Transformation; Lernumwelt; Bildungsangebot; Barrierefreiheit; Teilnehmer; Internationaler Vergleich

Leibniz Gemeinschaft

Transformation von Bildungseinrichtungen mit dem Whole Institution Approach

Nachhaltigkeit in der Organisationsentwicklung

MIRJA BUCKBESCH • EVA HEINEN

Mit dem Whole Institution Approach (WIA) wird die Umsetzung von Nachhaltigkeit auf allen Ebenen einer Organisation gefördert.. Die Autorinnen erläutern das Konzept einer nachhaltigen Organisationsentwicklung und zeigen anhand des Projektes »Internationale BNE Allianzen« Erfahrungen zur Implementierung des WIA in Weiterbildungseinrichtungen.

Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) spielt seit Jahren eine immer größere Rolle in den Programmangeboten von Weiterbildungseinrichtung. BNE knüpft mit Themen wie nachhaltigem und fairem Konsum, energiesparendem Wohnen oder Einblicke in lokale ökologische Systeme unmittelbar an aktuelle gesellschaftspolitische Diskurse und den Alltag der Teilnehmenden an. Hierdurch liefert BNE an Weiterbildungseinrichtungen einen wertvollen Beitrag zum Erreichen der nachhaltigen Entwicklungsziele der UN (SDGs – Sustainable Development Goals). Die systemische Verankerung von Nachhaltigkeit in der gesamten Weiterbildungseinrichtung wird oftmals nicht mitgedacht; diese Lücke möchte der Whole Institution Approach füllen.

In der Roadmap »BNE für 2030« (UNESCO & DUK, 2021) werden die Ziele des UNESCO-Programms »BNE 2030« zusammengefasst; sie ist damit das Nachfolgeprogramm zum Weltaktionsprogramm (2015–2019) und der UN-Dekade BNE (2005–2014). Die UNESCO unterstreicht, dass es nicht hinreichend ist, BNE ausschließlich in den Bildungsprogrammen zu verankern. Es wurden fünf prioritäre Handlungsfelder definiert, die eine ganzheitliche und systemische Verankerung von Bildung für Nachhaltige Entwicklung befördern: 1) politische Unterstützung, 2) eine ganzheitliche Transformation von Lehr- und Lernumgebungen 3) die Kompetenzentwicklung von Lehrenden, 4) Stärkung und Mobilisierung der Jugend und 5) die Förderung nachhaltiger Entwicklung auf lokaler Ebene. Entscheidend hierbei ist, dass diese Handlungsfelder ineinander greifen – beispielsweise ist ohne politische Unterstützung eine ganzheitliche Transformation von Lern- und Lehrumgebungen und dadurch eine Stärkung von nachhaltiger Entwicklung auf lokaler Ebene kaum möglich.

Dieser Artikel widmet sich dem Handlungsfeld 2, einer ganzheitlichen nachhaltigen Transformation von Lern- und Lehrumgebungen – dem sogenannten Whole Institution Approach (WIA). Eine Bildungsorganisation ist aber mehr als nur eine Lehr- und Lernumgebung, sie ist ein Arbeitsort, ein Ort der Begegnung, sie ist in Netzwerke eingebunden und ein wirtschaftlich arbeitendes Unternehmen. Eine ganzheitliche nachhaltige Neuausrichtung zielt deshalb auf die verschiedenen Ebenen einer Organisation ab.

Whole Institution Approach – leben, was wir lehren

Lernende nehmen die vermittelten Inhalte eher an, wenn sie die lehrende Person als authentische Vermittler*in wahrnehmen. Dies lässt sich auch auf Bildungsinstitutionen über-

tragen, in der diese Bildungsangebote stattfinden. Um Werte authentisch zu vermitteln, sollte sich BNE nicht ausschließlich auf die Inhalte und Methoden von Programmangeboten beschränken. Bildungsinstitutionen sollten sich vielmehr, im Sinne einer Vorbildfunktion, als gesamte Institution an Kriterien der Nachhaltigkeit ausrichten. So können diese Einrichtungen aufzeigen, an welchen Stellen Nachhaltigkeit im Alltag umsetzbar ist und an welchen Stellen ggf. eine Neuorientierung notwendig wird. Die deutsche UNESCO-Kommison schreibt dazu auf ihrer Homepage: »Lernorte entfalten ihre volle Innovationskraft, wenn sie ganzheitlich arbeiten – d. h. Nachhaltigkeit rundum in den Blick nehmen« (DUK, o. J.). Lernende und Mitarbeitende können so unmittelbar erleben, wie Nachhaltigkeit umsetzbar ist.

Doch was bedeutet es, Nachhaltigkeit systemisch zu verankern und ganzheitlich in eine Bildungsorganisation einzubetten? Für die Bereiche der Schule und der Universität wurden bereits einige Projekte ins Leben gerufen, die theoretische Ansätze und praktische Hilfestellungen anbieten. Beispielsweise hat das EPIZ-Reutlingen am Staatlichen Seminar für Didaktik und Lehrerbildung (GS) Nürtingen den WIA in die Ausbildung für Referendar*innen integriert[1] und das Verbundprojekt HochN fördert die Umsetzung von BNE auch im Bereich des Whole Intuition Approach an Hochschulen[2]. Währenddessen ist dieses Thema für die Erwachsenenbildung ein noch weitgehend neues Feld. Einrichtungen der Erwachsenenbildung sind vielfältig – sie sind u. a. in kommunaler, kirchlicher, gewerkschaftlicher oder freier Trägerschaft und ihre finanziellen Voraussetzungen und Entscheidungsspielräume variieren. Ein Konzept der nachhaltigen Organisationsentwicklung muss daher Handlungsspielräume für diese verschiedenen Institutionsformen aufzeigen und der Vielfalt der Erwachsenenbildung gerecht werden.

Das vom BMBF geförderte Projekt »Internationale BNE Allianzen« des Instituts für Internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschul-Verbandes e. V. (DVV International) beschäftigt sich mit genau dieser Herausforderung. Gemeinsam mit zwölf Partnerorganisationen der Erwachsenenbildung aus sieben Ländern (Deutschland, Österreich, Japan, Philippinen, Schweiz, Slowenien, Südafrika) werden Umsetzungsmöglichkeiten eines Whole Institution Approach entwickelt und erprobt.[3] Die ersten Umsetzungsphasen haben dabei bereits einige Erkenntnisse zutage gebracht, die wir hier präsentieren.

Schritt für Schritt zu mehr Nachhaltigkeit

Die Umsetzung eines Whole Institution Approach kann im ersten Moment als Mammutaufgabe empfunden werden. Es sei deshalb gesagt: 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 und in einem koordinierten Vorgehen Schritt für Schritt Schwerpunkte und Ziele zu setzen. 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.

Die Partnerorganisationen des Projekts »Internationale BNE Allianzen« haben zu Beginn Kernteams gegründet, die in der Regel aus fünf bis sechs Mitarbeitenden aus verschiedenen Arbeitseinheiten der Organisation bestehen. Diese Kernteams übernehmen die Koordination an ihrer jeweiligen Einrichtung – sie gestalten Workshops mit Mitarbeitenden, setzen erste Ziele und Meilensteine und evaluieren das gemeinsame Arbeiten, um zukünftige Schritte abzuleiten. Das Fundament des Organisationsentwicklungsprozesses stellt die Definition der ersten Ziele dar. Um diesen Schritt zu erleichtern, wurden vier Handlungsfelder einer nachhaltigen Organisationsentwicklung an Erwachsenbildungseinrichtungen definiert. Diese Handlungsfelder können den Mitarbeitenden als Grundlage dienen, anhand derer sie den Status Quo analysieren und Potenziale für eine zukünftig nachhaltige Entwicklung erkennen: das Bildungsprogramm, die Lehr- und Lernumgebung bzw. der Arbeitsplatz, das Management und die Netzwerk- und Lobbyarbeit.

Das **Bildungsprogramm** einer Erwachsenenbildungsorganisation bildet das Kerngeschäft. Die Implementierung von Bildung für Nachhaltige Entwicklung als Querschnittsthema ist ein Schlüsselfaktor in der Wissensvermittlung von Nachhaltigkeitsthemen und zur Befähigung von Lernenden, selbst für eine gesellschaftliche Transformation aktiv zu werden. Die Weiterentwicklung des Bildungsprogramms im Sinne der BNE bedeutet sowohl die Integration neuer Themen und Inhalte (z. B. FairTrade, »grüne« Mobilität), aber auch die Einbindung vielfältiger Lehr- und Lernmethoden und didaktischer Prinzipien in das bereits bestehende Programm als Querschnittsthema, z. B. in den Fremdsprachenunterricht oder in Gesundheitskurse. Zudem werden in diesem Handlungsfeld auch die Adressierung neuer Zielgruppen und eine Stärkung der Partizipation von Teilnehmenden beleuchtet.

Die **Lehr- und Lernumgebung bzw. der Arbeitsplatz** bildet den physischen Rahmen der Bildungsorganisation, die »Hardware«. Die Umsetzung von mehr Nachhaltigkeit im Lern- und Arbeitsumfeld umfasst im Kern die Evaluierung existierender

1 www.wia.epiz.de/de/gs-nuertingen/unsere-wia-konzeption/
2 www.hochn.uni-hamburg.de/
3 www.dvv-international.de/bne-allianzen

Prozesse und die Neuausrichtung beispielsweise in den Bereichen Beschaffung, Infrastruktur und Gebäudemanagement. Hier können folgende Leitfragen aufgeworfen werden: Wie ökologisch sind die Produkte, die wir einkaufen? Unter welchen sozialen Bedingungen werden diese produziert? Wie funktioniert unser Abfallsystem? Wie energieeffizient sind unsere Geräte?

Aber auch Fragen zur Mobilität und Barrierefreiheit können hier im Fokus stehen: Wie erreichen uns die Teilnehmenden? Haben wir ausreichend Fahrradstellplätze? Sind unsere Räumlichkeiten und die Ausstattung für Menschen mit körperlichen Einschränkungen zugänglich? Hierdurch wird Begegnen und Arbeiten in einem offenen und inklusiven Raum befördert und eine Weiterentwicklung führt dazu, dass die Organisation sowohl von Mitarbeitenden als auch Bürger*innen als authentisches und positives Beispiel wahrgenommen wird.

Entsprechend zur »Hardware« kann das **Management** als »Software« der Organisation betrachtet werden. Um die vielfältigen Facetten von Nachhaltigkeit authentisch umzusetzen, bedarf es einer eingehenden Betrachtung der internen Strukturen und Prozesse. Hier stehen die Stichworte Transparenz, Partizipation, Werte und Kommunikation im Vordergrund. Themenbereiche, die an dieser Stelle bearbeitet werden können, sind beispielweise das Leitbild einer Organisation, die Kommunikationsstrukturen, das Thema Gleichstellung oder die Neubewertung der Partizipation von Mitarbeitenden und Lernenden. Ziel ist es, eine Organisation zu schaffen, die für Mitarbeitende und Teilnehmende einen Ort bietet, an dem Teilhabe, Antidiskriminierung, Diversität und Offenheit gelebt werden.

Als viertes Handlungsfeld wurde die **Netzwerk- und Lobbyarbeit** definiert. Die Aufgabe einer gesellschaftlichen Transformation kann nicht solitär, sondern nur kollektiv bearbeitet werden. Netzwerke und Kooperationen können daher als Katalysatoren wirken, um BNE in der gesellschaftlichen Debatte zu verankern. Einrichtungen können ihre Rolle in bestehenden Netzwerken nutzen und das Thema Nachhaltigkeit strategisch platzieren. Weiterbildungsorganisationen können sich stärker in BNE-Netzwerken engagieren, um so Nachhaltigkeitsthemen voranzubringen und für nachhaltiges lokales und globales Handeln zu sensibilisieren. Des Weiteren ist das Thema Öffentlichkeitsarbeit ein wichtiger Aspekt eines Whole Institution Approach. Nach dem Motto »Tu Gutes und rede darüber« sollten Bildungseinrichtungen ihre Bemühungen sichtbar machen und ihre Erfolge kommunizieren. Auch die Kommunikation über den Prozess, als lernende Organisation neue Wege zu gehen, kann motivierend auf andere wirken.

Nachhaltig heißt zukunftsfähig: gemeinsam einen neuen Weg erarbeiten

Die Bildungseinrichtungen der »Internationalen BNE Allianzen« haben anhand der o. g. Handlungsfelder Ziele für ihren individuellen Organisationsentwicklungsprozess entwickelt. Beispielweise wird BNE als integraler Bestandteil in das Leitbild eingearbeitet, die Mitarbeitenden und Lehrenden werden hinsichtlich BNE-Kompetenzen geschult, Beschaffungskriterien werden um Nachhaltigkeitsaspekte ergänzt oder es finden Aktionstage rund um das Thema Nachhaltigkeit statt.

Zurzeit erproben die Partnerorganisationen der »Internationalen BNE Allianzen«, begleitet von Moderator*innen und DVV International, mit welchen Strategien, Strukturen, Methoden und Werkzeugen diese Ziele erreicht werden können. Anfang 2024 werden die daraus abgeleiteten Ergebnisse veröffentlicht. Wir erhoffen uns hierdurch weitere Weiterbildungsorganisationen zu motivieren, sich systemisch nachhaltig auszurichten und möchten eine Hilfestellung für diesen Prozess an die Hand geben. Denn für uns alle gilt: Das gemeinsame Erarbeiten von neuen Wegen und Lösungsansätzen für aktuelle Herausforderungen erfordert ein Umdenken auch in unseren institutionellen Strukturen.

DUK (o.J.). *Whole Institution Approach – der ganzheitliche BNE-Ansatz.* www.unesco.de/node/6100

UNESCO & DUK (2021). *Bildung für Nachhaltige Entwicklung. Eine Roadmap.* www.unesco.de/sites/default/files/2022-02/DUK_BNE_ESD_Roadmap_DE_barrierefrei_web-final-barrierefrei.pdf

MIRJA BUCKBESCH & EVA HEINEN

leiten gemeinsam das Projekt »Internationale BNE Allianzen« bei DVV International.

buckbesch@dvv-international.de
heinen@dvv-international.de