

Bildung für nachhaltige Entwicklung in Hochschule und Weiterbildung. Perspektiven auf Bildungsmanagement

MARIA KONDRATJUK UND SVEN WIPPERMANN

Rahmung

Die globalen Herausforderungen unserer Zeit erfordern einen umfassenden gesellschaftlichen Wandel. Bildung kommt in diesem Transformationsprozess eine Schlüsselrolle zu: Sie soll Menschen dazu befähigen, zukunftsfähig zu denken und zu handeln, sich aktiv an Veränderungsprozessen zu beteiligen und Verantwortung für eine gerechte, nachhaltige Welt zu übernehmen. Doch wie kann Bildung dieser Aufgabe gerecht werden? Welche Rahmenbedingungen, Konzepte und Formate braucht es, um Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) und Klimabildung in Hochschule und Weiterbildung wirkungsvoll zu verankern?

Das Bildungssystem steht also an einem Wendepunkt. Getrieben von komplexen globalen Herausforderungen wie der sozial-ökologischen Transformation, dem demografischen Wandel, digitaler Disruption und ökonomischem Druck geraten Bildungsorganisationen zunehmend in ein Spannungsfeld widersprüchlicher Anforderungen. Bildungseinrichtungen – insbesondere im Bereich der Erwachsenen-, Weiterbildungs- und Hochschulbildung – nehmen hierbei eine besondere gesellschaftliche Rolle ein. Sie vermitteln nicht nur Wissen, sondern agieren als Bindeglieder zwischen Individuum und Gesellschaft, als Orte der Orientierung, Reflexion und Aushandlung gesellschaftlicher Entwicklungen.

Dabei verändern sich nicht nur die Erwartungen an Bildung, sondern auch das Selbstverständnis von Bildungsarbeit. Die Forderung nach einer Bildung für nachhaltige Entwicklung verleiht der pädagogischen Praxis einen neuen Handlungsrahmen: Es geht nicht länger nur um Fachinhalte, sondern um die Förderung von Zukunftskompetenzen, um die Stärkung von Selbstwirksamkeit, Partizipation und Transformationsfähigkeit. Bildung soll Orientierung bieten in einer zunehmend instabilen Welt – und dabei selbst offen, lernfähig und veränderungsbereit sein.

Doch was heißt das konkret für Bildungsorganisationen? Welche Verantwortung tragen sie im Kontext gesamtgesellschaftlicher Umbrüche? Welche Strukturen, Prozesse und Denkmodelle brauchen Einrichtungen, um der Dringlichkeit des Wandels gerecht zu werden, ohne sich in Überforderung zu verlieren? Wie lässt sich ein Bildungsmanagement gestalten, das nicht nur reagiert, sondern vorausschauend handelt – und dabei ökonomische, pädagogische und gesellschaftliche Ziele miteinander in Einklang bringt?

Hinzu kommt, dass Bildung nicht im luftleeren Raum stattfindet. Sie ist immer auch Ausdruck institutioneller Rahmenbedingungen, organisationaler Logiken und politischer Steuerung. Bildungsorganisationen bewegen sich in einem hoch diversifizierten Feld: von staatlich geförderten Einrichtungen über privatwirtschaftliche Anbieter bis hin zu zivilgesellschaftlichen Bildungsinitiativen. Diese institutionelle Vielfalt eröffnet Chancen für innovative Ansätze, erschwert jedoch zugleich die Koordination und das gemeinsame Lernen.

Bildungsmanagement rückt in diesem Zusammenhang stärker denn je in den Mittelpunkt. Es ist gefordert, zwischen pädagogischen Zielsetzungen, institutionellen Vorgaben und gesellschaftlichen Erwartungen zu navigieren – und dabei strategisch zu planen, professionell zu handeln und visionär zu führen. Die Umsetzung nachhaltiger Bildungsansätze stellt dabei nicht nur eine pädagogische, sondern auch eine organisationale Herausforderung dar: Wie lässt sich ein ganzheitlicher Wandel gestalten, der nicht nur Inhalte verändert, sondern auch Strukturen, Kulturen und Haltungen?

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage nach der lernenden Organisation an neuer Bedeutung. Kann die Bildungseinrichtung selbst als lernendes Subjekt gedacht werden – als Raum, in dem Wandel nicht nur verwaltet, sondern aktiv gestaltet wird? Wie können Bildungsorganisationen sich dauerhaft veränderungsfähig halten, ohne dabei ihre Identität zu verlieren? Und was bedeutet es für Bildungsakteur:innen, wenn ihre Arbeit zunehmend in Widersprüche gerät – etwa zwischen Effizienzlogik und Bildungsanspruch, zwischen Steuerung und Selbstbestimmung, zwischen Anpassung und Gestaltung?

Der vorliegende Sammelband nähert sich diesen Fragen aus verschiedenen Perspektiven. Im Zentrum steht die Frage nach den Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen transformativ ausgerichteter Bildungsarbeit im Spannungsfeld organisationaler Wirklichkeit. Es geht um das Sichtbarmachen von Handlungsspielräumen, um das Reflektieren von Spannungsfeldern – und um das Erproben neuer Wege, wie Bildungsorganisationen ihren gesellschaftlichen Auftrag in Zeiten tiefgreifenden Wandels erfüllen können.

Doch wie viel Wandel können Bildungsorganisationen tatsächlich leisten? Wo liegen ihre Potenziale – und wo ihre systemischen Grenzen? Müssen sich unsere Vorstellungen von Bildungsqualität neu justieren? Wie lässt sich inmitten von Komplexität, Unsicherheit und Krisen eine Bildungsarbeit gestalten, die nicht nur reagiert, sondern zukunftsfähige Gesellschaftsentwürfe mitträgt?

Diese und weitere Fragen stehen am Anfang einer Auseinandersetzung, die nicht abgeschlossen ist – sondern erst beginnt.

Struktur des Bandes

Der vorliegende Band bringt daher Beiträge zusammen, die sich aus unterschiedlichen wissenschaftlichen und praxisbezogenen Perspektiven mit dieser Frage beschäftigen. Im Mittelpunkt stehen das Bildungsmanagement und die Rolle von Leadership. Die

Beiträge zeigen: Nachhaltige Bildung und die Umsetzung in Bildungsinstitutionen sind kein additiver Prozess, sondern erfordern ein tiefgreifendes Umdenken in Strukturen, Prozessen, Rollenverständnissen und Bildungsformaten – und nicht zuletzt in der Haltung der beteiligten Menschen.

Die Gliederung des Bandes sieht vier Kapitel vor und strukturiert sich in Grundlagen und Rahmungen für nachhaltiges Bildungsmanagement und Leadership (Kapitel 1), Strategisches Bildungsmanagement und Leadership für nachhaltige Entwicklung (Kapitel 2), Konzepte zur Förderung und Implementierung nachhaltiger Entwicklung (Kapitel 3) und Empirische Befunde zur Förderung nachhaltiger Entwicklung (Kapitel 4). Neben stärker systematisierenden Beiträgen finden sich Best-Practice-Beispiele, aber auch Perspektiven auf didaktische und personale Dimensionen nachhaltiger Hochschulbildung und Weiterbildung sowie Kompetenzentwicklung und transformative Lernprozesse für nachhaltige Zukunftsgestaltung.

Gebriefte Schau auf die Beiträge

Kapitel I Grundlagen und Rahmungen für nachhaltiges Bildungsmanagement und Leadership

Ulrich Müller: Bildungsmanagement für nachhaltige Entwicklung

Der Beitrag gibt einen kurzen Überblick zu globalen Herausforderungen wie dem Klimawandel und dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Anschließend wird der aktuelle Stand der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) in der Weiterbildung referiert und die Rolle des (Weiter-)Bildungsmanagements skizziert.

Maria Kondratjuk: Umsetzung von BNE in Bildungsorganisationen. Sinnhorizonte und Handlungsebenen des Bildungsmanagements systematisch betrachtet

Die Bewältigung der sozial-ökologischen Transformation ist eine globale wie gesamtgesellschaftliche Aufgabe. In Form einer Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) wird sie operationalisierbar. Im formalen Bildungsbereich haben Bildungsorganisationen eine gestaltende Rolle und leisten einen entsprechenden Beitrag zur Förderung der Teilhabe und Mitwirkung im Transformationsprozess. Ein entsprechendes Bildungsmanagement ist dabei wesentlich. Im Beitrag werden auf Grundlage empirischer Befunde, Erfahrungen konkreter Projektumsetzungen, konzeptioneller Überlegungen und theoretischer Reflexionen Umsetzungen von BNE systematisch in den Handlungsebenen und Sinnhorizonten des Bildungsmanagements betrachtet, um so den Zusammenhang von Leadership (normative Makroebene, Bildungsorganisationen gestalten), strategischem (Mesoebene, Bildungsprogramme gestalten) und operativem Bildungsmanagement (Mikroebene, Bildungsprozessgestaltung) zu verdeutlichen und zu diskutieren.

Kapitel II Strategisches Bildungsmanagement und Leadership für nachhaltige Entwicklung

Ingrid Hemmer und Anne-Kathrin Lindau: Whole Institution Approach an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt – Eine Bilanz nach zwölf Jahren Nachhaltigkeitsentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Governance

Die Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt verfolgt seit 2010 eine nachhaltige Entwicklung im Sinne des Whole Institution Approach. Seit 2012 werden jährlich die Fortschritte in einem Nachhaltigkeitsbericht dokumentiert. Dem Handlungsfeld Governance kommt durch sein Commitment sowie durch die Bereitstellung von strukturellen, personellen und finanziellen Ressourcen eine entscheidende Bedeutung hinsichtlich des Erfolgs zu. Der vorliegende Beitrag widmet sich der Rolle der Hochschulleitung im Kontext der Umsetzung nachhaltiger Entwicklung an der KU, analysiert Gelingensbedingungen und formuliert Empfehlungen.

Ulrich Müller, Armin Lude und Tobias Stricker: Organisationsentwicklung für Klimaschutz und Nachhaltigkeit. Ein gestuftes Rahmenkonzept für Weiterbildungseinrichtungen

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.

Jennifer Maria Krah, Antonia Bruns und Heike Molitor: Verankerung von Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung als Innovationsprozess im Bildungsprozessmanagement auf der Ebene eines Bundeslandes

Die Verankerung von Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung (HBNE) im Bundesland Brandenburg ist als Innovationsprozess zu verstehen. Das Modell des Bildungsprozessmanagements wird übertragen auf den Kontext des Managementprozesses der Arbeitsgemeinschaft „Nachhaltigkeit an Brandenburger Hochschulen“, die diese Verankerung von HBNE an den staatlichen Hochschulen des Bundeslandes begleitet. Zentral koordinierte Schritte des Bildungsprozessmanagements unterstützen das Capacity Building und die curriculare Verankerung von HBNE auf Bundeslandebene.

Kapitel III Konzepte zur Förderung und Implementierung nachhaltiger Entwicklung

Jürgen Frentz: Innovative und nachhaltigkeitsorientierte Schulentwicklung durch ein sustainopreneuriales Mindset – ein Fortbildungskonzept für schulische Führungskräfte

Schulische Führungskräfte nehmen eine zentrale Rolle ein, Stakeholder ihrer Bildungsinstitution zu lenken und effektives Lernen in einer sich schnell ändernden Welt zu ermöglichen. Aktuelle Megatrends ändern das Rollenverständnis schulischer Führungskräfte hin zu entrepreneurialen und nachhaltigkeitsorientierten Schulentwickler:innen. Dieser Beitrag zielt darauf ab, ein Fortbildungskonzept für schulische Füh-

rungskräfte abzuleiten, das die Entwicklung ihres unternehmerischen und nachhaltigkeitsorientierten (sustainopreneurialen) Denkens und Handelns fördert.

Timo Graffe, Margarete Imhof und Stephan Jolie: Das Mainzer Zukunftszertifikat – ein Lernraum für die Entwicklung einer Climate Agency

Das Mainzer Zukunftszertifikat ist ein kompetenzorientierter Lernraum für Studierende aller Studiengänge. Auf Grundlage des Transtheoretischen Modells für Verhaltensänderungen wurde ein Lernangebot entwickelt, das unterschiedliche Stufen des Nachhaltigkeitshandelns berücksichtigt. Der Beitrag zeigt die konzeptionelle Umsetzung eines Bildungsmanagements auf, das versucht, die Studierenden passgenau in ihrer individuellen Handlungsstufe zu unterstützen, um eine interdisziplinäre Gestaltungs- und Handlungskompetenz für eine klimagerechte Entwicklung (Climate Agency) zu erwerben.

Nadine Husenbeth: Konzipierung einer Landkarte für ein Nachhaltigkeitscoaching von Hochschullehrenden

In einer sich wandelnden Welt mit Klimawandel, sozialer Ungerechtigkeit und Ressourcenknappheit ist Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) entscheidend. In diesem Kontext wird zumeist die Kompetenzorientierung und transformative Lehre betont, um Studierende auf globale Nachhaltigkeits Herausforderungen vorzubereiten. Dabei geht es um eine qualitative Veränderung von Selbst- und Weltbildern sowie um Handlungswissen für eine ökonomisch, sozial und ökologisch nachhaltige Gestaltung sozialer Systeme. Dies erfordert ein Umdenken in der Lehre und eine Anpassung der Rollen der Hochschullehrenden. Das in diesem Beitrag vorgestellte Konzept Nachhaltigkeitscoaching soll Hochschullehrenden dabei helfen, sich der Thematik Nachhaltigkeit in der eigenen Ausgestaltung der Lehre anzunehmen.

Irene Lampert: Pioneering Sustainability – Weiterbildung für Schulleitungen zur Gestaltung nachhaltiger Schulen

Bildung gilt als zentrales Instrument für nachhaltige Entwicklung. Schulleitungen spielen eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung nachhaltiger Schulen und können Vorbilder für Lehrpersonen, Schüler:innen und Eltern sein. Dazu benötigen Schulleitungen entsprechende Fähigkeiten und Fertigkeiten. In der Weiterbildung *Pioneering Sustainability* werden Schulleitungen motiviert und befähigt, nachhaltige Schulen zu gestalten und damit nachhaltige Entwicklung zu fördern.

Lisa-Marie Seyfried und Juliane Scheering: Klimaemotionen im Bildungsprozess berücksichtigen. Coaching und Persönlichkeitsentwicklung als Ansätze für emotionssensible BNE

Dieser Beitrag bietet eine konzeptionelle Synthese der Themen Persönlichkeitsentwicklung in der Hochschulbildung unter Berücksichtigung von Klimaemotionen in Form eines Orientierungsrahmens für das Bildungsmanagement im Hochschulkontext an. Der vorgeschlagene Orientierungsrahmen verbindet die Aspekte Persönlichkeitsentwicklung, emotionales Nachhaltigkeitslernen und eine coachende Haltung in

Lehr-Lern-Settings miteinander, um Menschen zu nachhaltigem Denken und Handeln zu befähigen. Dabei wird für ein erweitertes Verständnis der sozio-emotionalen Komponente von BNE plädiert.

Kapitel IV Empirische Befunde zur Förderung nachhaltiger Entwicklung

Julia Hufnagl, Silvia Annen, Pascal Schneider und Melanie Hochmuth: Studierende auf dem Weg zu Global Employees? – Eine Bestandsaufnahme

Global Citizenship fördert eine nachhaltige Zukunft und verantwortliches Handeln. Der Beitrag zeigt, dass Lehramtsstudierende einen signifikant höheren Global Citizenship Score sowie mehr soziale Verantwortung aufweisen als Studierende der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Zudem werden Unterschiede im Sustainability Leadership zwischen dem Unternehmens- und Bildungsbereich diskutiert.

Anna-Lena Moselewski und Tobias Künkler: Klimabildung initiieren und institutionalisieren. Eine Fallanalyse am Beispiel der CVJM-Hochschule Kassel und eines transformativen Praxisprojektes im Masterstudiengang „Transformationsstudien“

Wie kann akademische Lehre dazu beitragen, dass Studierende Schlüsselqualifikationen für ökologisches und soziales Denken und Handeln bzw. transformative literacy erwerben? Wie können transformative Prozesse in Hochschulen initiiert und institutionalisiert werden, um diese nachhaltiger zu gestalten und die Themen Nachhaltigkeit und globale Gerechtigkeit zu etablieren? Der Beitrag geht diesen Fragen am Fallbeispiel eines zyklischen Mehrebenenprozesses an der CVJM-Hochschule nach und reflektiert daraufhin, welche verallgemeinerbaren Erkenntnisse für andere Hochschulen und Studiengänge im Kontext der Bildung für nachhaltige Entwicklung gewonnen werden können.

Iris Schmidberger und Sven Wippermann: Förderung eines Growth Mindsets für nachhaltige Entwicklung in der Hochschulbildung durch Design Thinking

Ein Growth Mindset ist entscheidend, um sich an dynamische Veränderungen anzupassen und nachhaltigen Wandel zu fördern. Die Forschung zum Übergang von einem Fixed Mindset zu einem Growth Mindset bildet eine wesentliche Grundlage für ein Innovationsmindset, das Einstellungen, Meinungen, Überzeugungen und Verhaltensweisen kombiniert, um den notwendigen Wandel zu unterstützen. Die Ergebnisse dieser Pilotstudie im Hochschulkontext zeigen, dass die Anwendung der Innovationsmethodologie Design Thinking ein Growth Mindset fördern kann.

Matthias Kramer, Jeanine Marie Rühle und Marcel Schröder: „Tu Gutes und lerne daraus“ – Sustainable Leadership durch Service Learning an Hochschulen

Service Learning verbindet gesellschaftliches Engagement und Lernen, sodass diese sich gegenseitig bereichern. Steigendes Verständnis für gesellschaftliches Zusammenleben und der Bedeutungsgewinn von Persönlichkeitsentwicklung im Studium begründen einen Zuwachs an Relevanz des Konzepts, trotz institutioneller Hürden. Dieser Beitrag untersucht *Service Learning* im Hinblick auf *Sustainable Leadership* und

BNE: Anhand von Expert:inneninterviews wird vor dem Hintergrund einschlägiger Literatur dargelegt, dass neben individueller Weiterentwicklung auch Perspektivwechsel und Kompetenzzuwachs der Studierenden in diesem Zusammenhang große Potenziale bieten.

Leser:innen und Dank

Der Sammelband richtet sich an Wissenschaftler:innen, Lehrende, Bildungsmanager:innen, Erwachsenen-/Weiterbildner:innen und Entscheidungsträger:innen, die sich mit der Frage auseinandersetzen, wie Bildungsinstitutionen auf die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung reagieren können – strategisch, konzeptionell und menschlich. Die Vielfalt der Beiträge lädt dazu ein, Bildung neu zu denken: als Raum für Transformation, für kollektives Lernen und für mutige Zukunftsgestaltung.

Wir danken allen Autor:innen für ihre wertvollen Beiträge und wünschen allen Leser:innen eine erkenntnisreiche Lektüre und Inspiration für die Weiterentwicklung ihrer eigenen Bildungsarbeit im Zeichen der Nachhaltigkeit.