

# **Schulleiterinnen und Schulleiter als Promotoren für Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE).**

## **Ausgewählte Ergebnisse einer internationalen Interviewstudie.**

Ulrich Müller  
Tobias Stricker  
PH Ludwigsburg, University of Education

Dawson R. Hancock  
Chuang Wang  
University of North Carolina at Charlotte

# Agenda

1. Hintergrund der Studie
2. Forschungsprojekt „Leadership for Education for Sustainable Development“ (Schule)
3. Theoretischer Hintergrund – Ziel – Methode
4. Ausgewählte Ergebnisse
5. Diskussion und Fazit [& Ihre Meinungen/Kommentare]
6. Literatur und Links (Auswahl)

# 1. Hintergrund der Studie

UN-Generalsekretär  
António Guterres:  
"Unser Planet hat gerade  
eine siedende Jahreszeit  
erlebt – den heißesten  
Sommer seit Beginn der  
Aufzeichnungen. Der  
Klimazusammenbruch  
hat begonnen."

Quelle: <https://www.rnd.de/panorama/australien-rekord-hitzewelle-loest-winter-ab-BDTTMQPF4JLWJNX25ZJAGSJFBU.html>

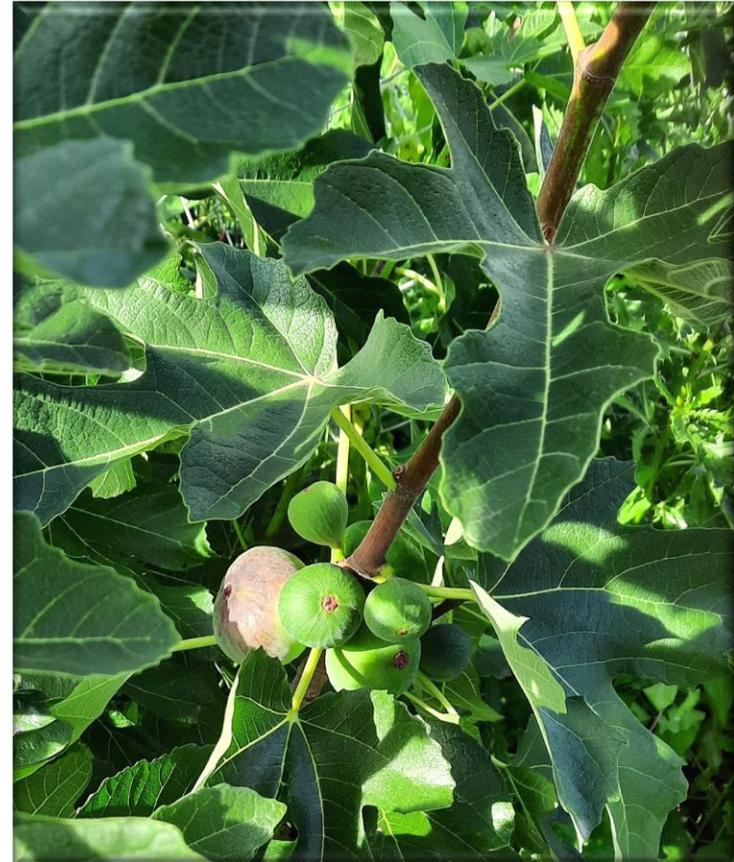


Foto: T. Stricker (2023)

## 2. Forschungsprojekt „Leadership for Education for Sustainable Development“ (Schule)

The term "sustainable development" has been defined as "development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (United Nations, 1987).

„Bildung für nachhaltige Entwicklung ist gleichermaßen eine staatliche wie eine gesellschaftliche Aufgabe und fordert damit alle Beteiligten heraus“

**(Präambel Nationaler Aktionsplan  
Bildung für nachhaltige Entwicklung)**

„Die Aufgabe, die Gesellschaft im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zukunftsfähig zu gestalten, richtet sich auch an Schule“

**(KMK, 2023)**

## 2. Forschungsprojekt „Leadership for Education for Sustainable Development“ (Schule)

„Bildung für nachhaltige Entwicklung ist gleichermaßen eine staatliche wie eine gesellschaftliche Aufgabe und fordert damit alle Beteiligten heraus“

**(Präambel Nationaler Aktionsplan  
Bildung für nachhaltige Entwicklung)**

„Die Aufgabe, die Gesellschaft im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zukunftsfähig zu gestalten, richtet sich auch an Schule“

**(KMK, 2023)**

- große Bedeutung der Schulleitung
- „Nachhaltigkeit braucht Führung“
- „vom Projekt zur Struktur“

## 2. Forschungsprojekt „Leadership for Education for Sustainable Development“ (Schule)

„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“.

**(Unterziel 4.7 der Ziele nachhaltiger Entwicklung der Vereinten Nationen, 2015)**

# 3. Theoretischer Hintergrund – Ziel – Methode

## **Whole school approach**

- Nachhaltigkeitsprinzipien in die tägliche Praxis integrieren
- physische Einrichtungen nachhaltiger verwalten
- Ethos und die Führungsstruktur der gesamten Institution verändern

(vgl. Rieckmann 2020; UNESCO 2014)

## **Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung**

- Unterrichtsentwicklung
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Umwelt

(vgl. Rolff 2015)

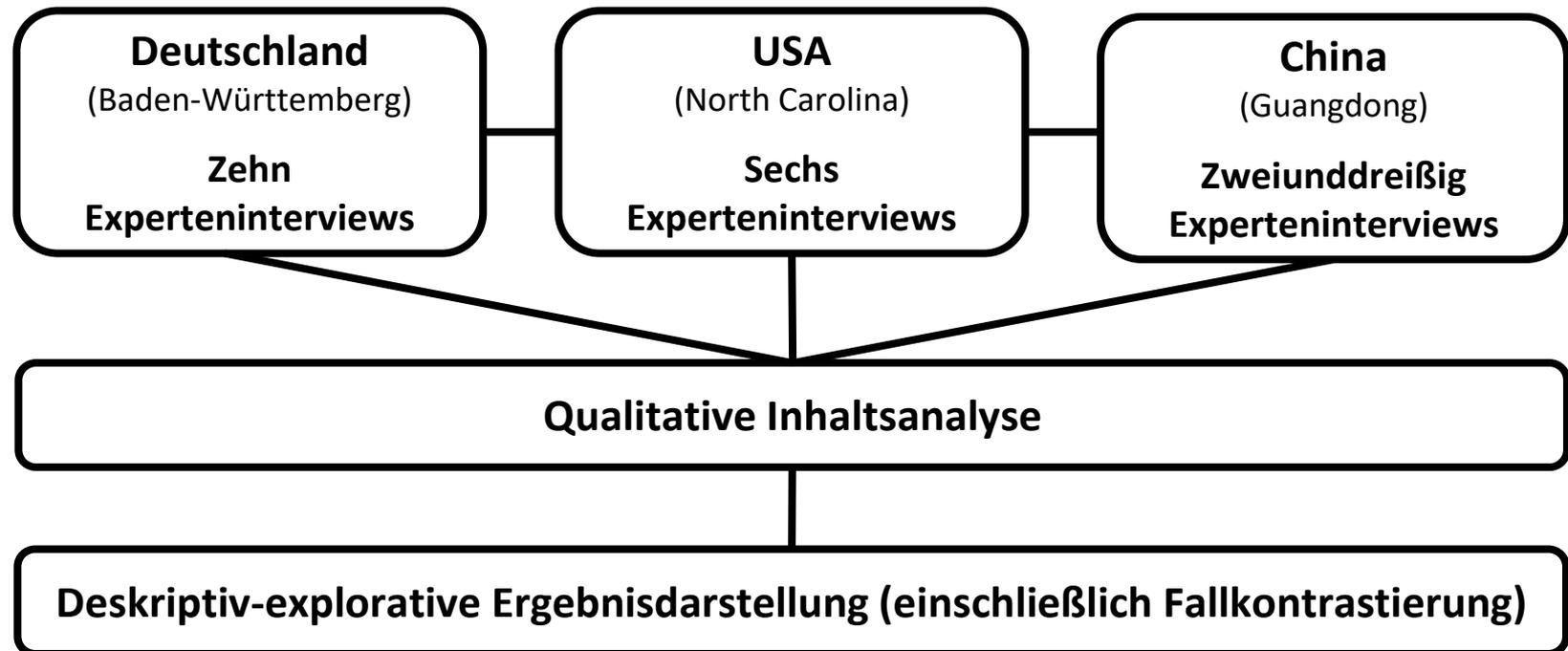
# 3. Theoretischer Hintergrund – Ziel – Methode

Es wurde untersucht,

- wie Schulleiterinnen und Schulleiter in Deutschland, USA und China mit der Umsetzung von BNE in ihren Schulen umgehen und
- welche Auswirkungen angesichts der Situation von "Führung in der Krise" COVID-19 auf die Einführung von BNE hat

:

# 3. Theoretischer Hintergrund – Ziel – Methode



Quelle: eigene Darstellung

# 3. Theoretischer Hintergrund – Ziel – Methode

Table 1. Category system.

Main Categories	Sub Categories
1. ESD activities/programs/curricula	e.g., <ul style="list-style-type: none"> <li>• school without significant/comprehensive ESD implementation (“not present”)</li> <li>• schools with an extensive ESD implementation (“present”)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- numerous (individual) activities</li> <li>- programs/curricula</li> <li>- work as part of an “ESO network”</li> </ul> </li> </ul>
2. Obligation of ESD	e.g., <ul style="list-style-type: none"> <li>• obligatory (by district, state or federal government)</li> <li>• optional</li> </ul>
3. Hindering or preventing factors	e.g., <ul style="list-style-type: none"> <li>• internal factors</li> <li>• external factors</li> </ul>
4. Role of human resource management	e.g., <ul style="list-style-type: none"> <li>• possibilities within the framework of HR development</li> <li>• limits within the framework of HR development</li> </ul>
5. Organizational development	e.g., <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizational anchorage               <ul style="list-style-type: none"> <li>- mission statement</li> </ul> </li> <li>• level of participation (stakeholder)</li> </ul>
6. Principal’s competencies	e.g., <ul style="list-style-type: none"> <li>• communication skills</li> <li>• leadership skills in different areas, understood as a “competence bundling”</li> </ul>
7. impact of COVID-19	e.g., <ul style="list-style-type: none"> <li>• negative impact</li> <li>• positive impact</li> </ul>

Quelle: Müller et al. 2022, 9

# 4. Ausgewählte Ergebnisse

## Ergebnisse im internationalen Vergleich

- keine (USA) bzw. nur wenige (China) externe Vorgaben oder Anforderungen; „Leitperspektive“ im Bildungsplan (Deutschland/BW)
- große Bandbreite bei der „Umsetzung“ von BNE (von „keine Umsetzung“ oder „einzelne Schulstunden“ bis „Arbeit/Mitgliedschaft in Netzwerk“)
- Implementation von BNE als tiefgreifender Change-Prozess (Strukturen und Prozesse innerhalb der Organisation)
- „Kompetenzbündel“ (aus Personalkompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz, Fach- und Methodenkompetenz) für Umsetzung von BNE notwendig

# 4. Ausgewählte Ergebnisse

## USA

- BNE als „außerschulische Aktivität“, eher isoliert und nur manchmal in andere Programme eingebettet
- „Naturwissenschaften“ als Bereich, der BNE unterstützt
- dennoch gibt es Schulen mit Modulen oder „Schulprofilen“ mit klarer Verbindung zu BNE
- Unterstützung der sozialen und emotionalen Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler während COVID-19 Priorität; auch: Fokus auf „Kernfächer“
- BNE-Themen wurden dadurch mehr oder weniger bedeutungslos

# 4. Ausgewählte Ergebnisse

## China

- beachtliche Anzahl von Schulen ohne, Mehrheit jedoch mit „BNE-Aktivitäten“
- viele Aktivitäten im Freien oder Besuche gestrichen; besonders schwierig, Breite und Tiefe der schulischen Aktivitäten und Kurse zu erreichen
- zahlreiche Schulleiterinnen und Schulleiter vertraten zudem Ansicht, dass Auswirkungen von Online-Kursen begrenzt seien

# 4. Ausgewählte Ergebnisse

## Deutschland

- vergleichbare negative Auswirkungen (gestrichene Aktivitäten; Bemühungen, diese online oder auf andere Weise abzubilden; „Stillstand“ bei der Entwicklung des BNE-Programms)
- Ergebnisse des Online-Unterrichts wurden von mehreren Schulleiterinnen und Schulleitern kritisch hinterfragt
- "die gesamten Missstände des Schulsystems unverblümt offengelegt" (GER\_SP7, Z. 401ff.).

# 4. Ausgewählte Ergebnisse

## Deutschland

- Verankerung von BNE z. B. in einem Bildungsplan keine Garantie für eine umfassende Umsetzung von BNE an der einzelnen Schule
- Verankerung von BNE im Kontext von Netzwerken erhöht Chance, dass das Thema (auch "nach COVID") nicht aus den Augen verloren wird und aufgegriffen, vertieft usw. wird
- Entwicklung digitaler Infrastruktur „vor COVID-19“ führte an einzelnen Schulen zum „reibungsloserem“ Übergang in den Online-Unterricht, auch in Bezug auf BNE

# 4. Ausgewählte Ergebnisse

## Deutschland

- ein Schulleiter wies darauf hin: "Seit der COVID-19-Pandemie gibt es kein 'es geht nicht' mehr. [...] Für unser Selbstbewusstsein war das ein gigantischer Booster" (GER\_SP7, Z. 401ff.).

# 5. Diskussion und Fazit

- „externe Vorgaben“ kein Garant für Umsetzung von BNE
- Bedeutung von Digitalisierung und „Digitalisierungsgrad“ an Schulen auch im Bereich von BNE nicht zu unterschätzen
- (BNE-)Netzwerke institutionalisieren und dauerhaft begleiten (auch ggf. nach „Projektende“); „Netzwerke vernetzen“
- weiterhin großer Forschungsbedarf

# 5. Diskussion und Fazit

- **BNE: „Marathon“ – kein „100-Meter-Lauf“**
- **Schulleitungen mit Schlüsselrolle (Resilienz, BNE usw.)**
- **Netzwerke bzw. „Vernetzung“ verstärkt in den Mittelpunkt rücken**

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



# 6. Literatur (Auswahl)

KODE GmbH. (o. J.). Der KODE® KompetenzAtlas – 64 präzise definierte Kompetenzen.  
<https://www.kodekonzept.com/wissensressourcen/kode-kompetenzatlas/>. Zuletzt abgerufen am 22.09.2023.

Kultusministerkonferenz (KMK) (2023). Bildung für nachhaltige Entwicklung – Informationen der Länder (Beschluss der KMK vom 09.02.2023). Online verfügbar unter: [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Bildung/AllgBildung/2023-02-17\\_BNE-Info-Laender.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Bildung/AllgBildung/2023-02-17_BNE-Info-Laender.pdf). Zuletzt abgerufen am 09.08.2023.

Lude, Armin; Müller, Ulrich (2022): Schulentwicklung für Nachhaltigkeit: Ein gestuftes Rahmenkonzept für Schulleitungen und Steuergruppen. In: Fehse, Petra; Gebhard, Ulrich; Textor Annette (Hg.): Themenheft „Bildung für Nachhaltige Entwicklung und Schulentwicklung“, Hannover: Friedrich, 115-117.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz

Müller, Ulrich (2021): Nachhaltigkeit braucht Führung. BNE und Klimaschutz in Einrichtungen der Erwachsenenbildung verankern. In: Erwachsenenbildung, 67. Jg., H.2., 61-64.

Müller, Ulrich; Hancock, Dawson R.; Wang, Chuang; Stricker, Tobias; Cui, Tianxue; Lambert, Marah (2022): School Leadership, Education for Sustainable Development (ESD), and the Impact of the COVID-19 Pandemic: Perspectives of Principals in China, Germany, and the USA. Educ. Sci. 2022, 12, 853. <https://doi.org/10.3390/educsci12120853>

Müller, Ulrich; Stricker, Tobias (2022): „... und das jetzt noch on top?!“ Schulleitungshandeln für Nachhaltigkeit und Bildung für nachhaltige Entwicklung in krisenhaften Zeiten. In: b:sl, 04/2022, 17-22.

Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung. c/o Bundesministerium für Bildung und Forschung. Referat Bildung in Regionen; Bildung für nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (2017). Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung. Der deutsche Beitrag zum UNESCO-Weltaktionsprogramm. [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). Zuletzt abgerufen am 08.08.2023.

# 6. Literatur (Auswahl)

Rieckmann, Marco (2020): Bildung für nachhaltige Entwicklung - Von Projekten zum Whole Institution Approach. In Vierte Tagung der Fachdidaktik 2019: „Interdisziplinäre Fachdidaktische Diskurs zur Bildung für Nachhaltige Entwicklung; Kapelari, S., Ed.; Innsbruck University Press: Innsbruck, Austria. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/46248>. Zuletzt abgerufen am 01.10.2022.

Rolff, Hans-Günter (2015): Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven; Weinheim und Basel: Beltz.

Rolff, Hans-Günter (2023): Komprehensive Bildungsreform. Wie ein qualitätsorientiertes Gesamtsystem entwickelt werden kann. Weinheim und Basel: Beltz.

Stricker, Tobias; Müller, Ulrich (im Druck): Resilienz und Bildung für nachhaltige Entwicklung – Was Schulleitungen tun können. In: Pädagogische Führung, 6/2023, 211-214.

Stricker, Tobias; Müller, Ulrich; Hancock, Dawson & Wang, Chuang (2023): Schulleiter\*innen als Promotor\*innen der Bildung für nachhaltige Entwicklung: Bericht zum Forschungsprojekt „Lead4ESD Principal Study“. DDS – Die Deutsche Schule, 115(2), 142-146. <https://doi.org/10.31244/dds.2023.02.08>

UNESCO (2014): Roadmap for Implementing the Global Action Programme on Education for Sustainable Development; UNESCO: Paris, France. <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=1674&menu=35>. Zuletzt abgerufen am 09.08.2022.

UNESCO (2019). ESD 2030 – Towards achieving the SDG. Online: <https://www.unesco.de/bildung/bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung/unesco-programm-bne-2030>. Zuletzt abgerufen am 19.3.2021.

United Nations (UN) (1987): Report of the World Commission on Environment and Development.

Vereinte Nationen, Generalversammlung (2015): Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. (Stand: Juni 2017). Our Common Future. Quelle: <https://www.are.admin.ch/are/de/home/medien-und-publikationen/publikationen/nachhaltige-entwicklung/brundtland-report.html>. Zuletzt abgerufen am 08.08.2023.

# 6. Links (Auswahl)

- BNE-Schulnetzwerk Baden-Württemberg

<https://zsl-bw.de/,Lde/9277056> . Zuletzt abgerufen am 25.09.2023.

- Bundesregierung: Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie

<https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/eine-strategie-begleitet-uns> . Zuletzt abgerufen am 25.09.2023.

- Deutsche UNESCO-Kommission e. V. (2014): VOM PROJEKT ZUR STRUKTUR, Projekte, Maßnahmen und Kommunen der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“

[https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-01/vom-Projekt-zur\\_struktur\\_2014.pdf](https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-01/vom-Projekt-zur_struktur_2014.pdf) . Zuletzt abgerufen am 25.09.2023.

- Indikatoren der UN-Nachhaltigkeitsziele.

<https://sdg-indikatoren.de/> . Zuletzt abgerufen am 25.09.2023.

- Netzwerk "Naturpark-Schulen"

<https://www.naturparke.de/aufgaben-ziele/bildung/naturpark-schulen.html> . Zuletzt abgerufen am 25.09.2023.

- UNESCO-Programm „BNE 2030“

<https://www.unesco.de/bildung/bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung/unesco-programm-bne-2030> . Zuletzt abgerufen am 25.09.2023.

- UNESCO-Projektschulen mit Netzwerk der UNESCO-Projektschulen

<https://www.unesco.de/bildung/unesco-projektschulen> . Zuletzt abgerufen am 25.09.2023.

## **Kontakt:**

Dr. Tobias Stricker

Ludwigsburg University of Education  
Institute for Educational Leadership

Pädagogische Hochschule Ludwigsburg  
Institut für Bildungsmanagement

Reuteallee 46  
71634 Ludwigsburg  
GERMANY

E-Mail:

[stricker@ph-ludwigsburg.de](mailto:stricker@ph-ludwigsburg.de)

