

SCHOOLS  
FOR EARTH



# NACHHALTIGKEIT LEITEN

Zukunftsorientierte Schulentwicklung mit dem  
Whole School Approach

Ein Toolkit für Schulleitungsteams



# Nachhaltigkeit leiten

|                       |          |
|-----------------------|----------|
| <b>Vorworte</b> ..... | <b>6</b> |
|-----------------------|----------|

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Nachhaltige Schulentwicklung mit dem Whole School Approach:<br/>Konzept und Wirksamkeit</b> ..... | <b>11</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 Für eine Schule, die zukunftsfähig macht: der Whole School Approach als<br>Werkzeug für zukunftsorientierte Schulentwicklung ..... | 12 |
| 1.2 Wie kann Schule junge Menschen in die Lage versetzen, eine<br>nachhaltigere Gesellschaft mitzugestalten? .....                     | 18 |
| 1.3 Was zeichnet eine nachhaltige Schule aus? Kernprinzipien eines<br>Whole School Approach .....                                      | 22 |
| 1.4 In Aktion: Handlungsfelder des Whole School Approach .....                                                                         | 25 |
| 1.5 Nachhaltigkeit im Schulalltag ist wirksam und messbar .....                                                                        | 29 |

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2. Wie können wir den Whole School Approach umsetzen?</b> ..... | <b>32</b> |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 Eigene Rolle reflektieren: Welche Rolle(n) nehmen Schulleitungen ein? .....                          | 36 |
| 2.2 Starten! Aber wie? .....                                                                             | 40 |
| 2.3 Team bilden und Struktur schaffen! .....                                                             | 46 |
| 2.4 Analysieren: Selbst-Check – Wo stehen wir im Hinblick auf Nachhaltigkeit an<br>unserer Schule? ..... | 52 |
| 2.5 Vision entwickeln: Wie entwickeln wir unsere Schule der Zukunft? .....                               | 56 |
| 2.6 Planen: Wie kommen wir ins Handeln? Theory of Change,<br>Backcasting und Aktionsplanung .....        | 62 |
| 2.7 Umsetzen und Erfolge feiern .....                                                                    | 72 |
| 2.8 Evaluieren und weiter planen .....                                                                   | 76 |

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| <b>Anhang</b> ..... | <b>82</b> |
|---------------------|-----------|

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Literaturverweise und Leseempfehlungen .....                | 83 |
| Kopiervorlagen .....                                        | 87 |
| Zertifizierung mit dem „Schools for Earth“-Schullabel ..... | 94 |

# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Im September 2015 beschloss die internationale Staatengemeinschaft der Vereinten Nationen mit der Agenda 2030 und den darin enthaltenen 17 globalen Zielen für nachhaltige Entwicklung, gemeinsam Lösungen zur Bewältigung der globalen Herausforderungen zu erarbeiten und umzusetzen. Bildung wird hierbei zu einem Schlüsselthema, denn indem Lernende die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung erwerben, unter anderem durch Bildung für nachhaltige Entwicklung, sollen sie in die Lage versetzt werden, ihr eigenes Leben, ihr Umfeld und die Gesellschaft verantwortlich im Sinne einer ökologisch, politisch, sozial und wirtschaftlich nachhaltigen Entwicklung zu gestalten.

## 17 globale Ziele



Armut in jeder Form und überall beenden



Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern



Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern



Für alle Menschen inklusive, chancengerechte und hochwertige Bildung sowie Möglichkeiten zum lebenslangen Lernen sicherstellen



Geschlechtergerechtigkeit und Selbstbestimmung für alle Frauen und Mädchen erreichen



Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten



Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und zeitgemäßer Energie für alle sichern



Dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern



Eine belastbare Infrastruktur aufbauen, inklusive und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen



Ungleichheit innerhalb von und zwischen Staaten verringern



Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig machen



Für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sorgen



Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen



Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen



Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodenverschlechterung stoppen und umkehren und den Biodiversitätsverlust stoppen



Friedliche und inklusive Gesellschaften im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung fördern, allen Menschen Zugang zur Justiz ermöglichen und effektive, rechenschaftspflichtige und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen



Umsetzungsmittel stärken und die globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung wiederbeleben

## Schwerpunkte in dieser Handreichung

### 4 HOCHWERTIGE BILDUNG



**Ziel 4** Mit Bildung für nachhaltige Entwicklung wird Nachhaltigkeit als Aufgabe der ganzen Schule verstanden. Diese Handreichung unterstützt Sie in Ihrem Engagement für die ganz konkrete Umsetzung und Verankerung einer Bildung für nachhaltige Entwicklung in Schulentwicklung und Unterrichtsgestaltung.

### 13 MASSNAHMEN ZUM KLIMASCHUTZ



**Ziel 13** Mit **Schools for Earth** leisten Schulen einen konkreten Beitrag zum aktiven Klimaschutz. Als Schulleitung oder Lehrkraft unterstützt Sie diese Handreichung, Maßnahmen für mehr Klimaschutz und Nachhaltigkeit an der Schule umzusetzen und damit die Schulgemeinschaft für den Schutz von Klima und Natur zu aktivieren.

# VORWORTE

## **Liebe Schulleiterinnen und Schulleiter, liebe Schulleitungsteams,**

die zentrale Bedeutung von Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) für die Gestaltung einer zukunftsfähigen Gesellschaft ist unbestritten. BNE befähigt Menschen, verantwortungsvoll und aktiv die Zukunft mitzugestalten. In Deutschland hat die Nationale Plattform BNE mit dem Nationalen Aktionsplan einen klaren Rahmen geschaffen. Die Kultusministerkonferenz (KMK) unterstützt diesen Weg durch ihre Empfehlung zur Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Schule, eine wirksame Umsetzung von BNE in allen Schulen in Deutschland anzustreben.

In der Praxis erleben wir, dass Schulleitungen eine Schlüsselrolle einnehmen, wenn es um Nachhaltigkeit und BNE in der Schulentwicklung und Unterrichtspraxis geht. Sie sind oft treibende Kräfte auf dem Weg einer Schule zu mehr Nachhaltigkeit. Dabei unterstreichen die Ergebnisse der aktuellen Cornelsen-Schulleitungsstudie die Relevanz des Themas: 69% der Schulleitungen sehen sich als Visionär:innen einer zukunftsfähigen Schule. Sie möchten nicht nur verwalten, sondern gestalten. Nicht wenige Schulleitungen haben BNE als Bildungskonzept verstanden und setzen dieses gewinnbringend den aktuellen Herausforderungen wie Schulabsentismus und ungleichen Bildungsvoraussetzungen entgegen.

Ein systemischer Ansatz ist dabei unerlässlich: Nachhaltigkeit betrifft nicht nur Projekte und einzelne Fächer, sondern die gesamte Schule - vom Unterricht über die Gebäude, das Gelände, und die Kommunikation bis zur Schulkultur. Daher empfiehlt die Kultusministerkonferenz, BNE als Whole School Approach (WSA) zum Gestaltungsfeld der gesamten Schulgemeinschaft zu entwickeln. Auf diese Weise wird Nachhaltigkeit im Schulleben erfahrbar, das gemeinsame, demokratische Handeln gestärkt, und die Selbstwirksamkeitserfahrung der Schüler:innen anhand ihrer eigenen Interessen in den Mittelpunkt der pädagogischen Arbeit gestellt. Dabei sind sowohl motivationale Aspekte wie auch der damit verbundene Effekt auf ein tiefenverankerndes Lernen nicht zu unterschätzen.



Mit der vorliegenden Handreichung erhalten Sie einen inspirierenden Werkzeugkasten, der Sie in Ihrer Rolle als Schulleitung oder Mitglied eines Schulleitungsteams konkret auf diesem Weg unterstützt. Die Handreichung führt in Schulentwicklung mit dem WSA ein und bietet eine Fülle an praktischen Anregungen, Werkzeugen und Beispielen, um Nachhaltigkeit und BNE in der eigenen Schule wirksam zu verankern. Damit ergänzt sie sinnvoll nicht zuletzt den Orientierungsrahmen Globale Entwicklung und die wichtigen Programme zur Zertifizierung nachhaltiger Schulentwicklung.

Ich wünsche allen engagierten Schulleitungen viel Freude und Erfolg bei der Arbeit mit dieser Handreichung, um Nachhaltigkeit in ihrer Schule zu einem zentralen Pfeiler der Schulentwicklung werden zu lassen. So können Schulen zu Orten werden, an denen eine Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit gelebt, gelernt und gemeinsam gestaltet wird.

Jessica Heide

*Staatssekretärin im Ministerium für Bildung und Kultur Saarland*

*Vertretung der Kultusministerkonferenz (KMK) in der Nationalen Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)*

## Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Rolle der Schulleitung hat sich in den letzten Jahren rasant gewandelt. Wir sind nicht nur administrative und pädagogische Führungskräfte, sondern auch visionäre Gestalterinnen und Gestalter von Schulentwicklung.



Eine der größten Chancen, Schulen zukunftsfähig aufzustellen, liegt in der Umsetzung eines Whole School Approach (WSA). Dieser Ansatz versteht eine zukunftsweisende, nachhaltige Schulentwicklung nicht als Summe einzelner Projekte, sondern als ganzheitlichen, systemischen Prozess, der alle Mitglieder der Schulgemeinschaft und alle Ebenen des schulischen Lebens – von der Organisationskultur über den Unterricht bis hin zum Schulbetrieb – in den Blick nimmt. Hierbei kann uns auch das Startchancen-Programm neue Möglichkeiten eröffnen, unsere Schulen zu Orten der Chancengerechtigkeit und zukunftsorientierten Bildung für alle zu gestalten.

Wie wichtig die mit dem Whole School Approach adressierten Zukunftsthemen für uns als Schulleitung sind, bekräftigen auch die Ergebnisse der aktuellen Monitoring-Studie zur Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE). Eine repräsentative Befragung zeigt: 80% der Schulleitungen in Deutschland wünschen sich, dass Nachhaltigkeit und BNE zu einer Kernaufgabe von Schule werden. Dieses Votum unterstreicht eindrucksvoll, dass der Wunsch nach einer tiefgreifenden Verankerung von Zukunftsthemen in Schulentwicklung und Schulalltag nicht nur von der Politik und von den Lernenden kommt, sondern direkt von Ihnen, den Praktikerinnen und Praktikern an der Spitze der Schulen.

Diese gelungene Handreichung ist daher gezielt an uns als Schulleitungen und Schulleitungsteams gerichtet. Sie bietet praktisches Handwerkszeug, um den Whole School Approach nicht nur zu verstehen, sondern auch erfolgreich umzusetzen. Sie beinhaltet konkrete Anregungen, wie Nachhaltigkeit und Zukunftsgestaltung systematisch und partizipativ in den schulischen Alltag integriert werden können.

Als Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands (ASD) möchten wir Sie als Schulleitungen unterstützen, Nachhaltigkeit in der Schulentwicklung als das zu adressieren, was sie ist: eine zentrale Kernaufgabe guter Bildung in den heutigen, turbulenten Zeiten. Die vorliegende Handreichung ist somit auch eine Einladung, zusammen mit Ihrer Schulgemeinschaft weitere Schritte zu gehen, aus Erfahrungen zu lernen und gemeinsam mutig neue Pfade in der Schulentwicklung zu gehen.

Sven Winkler

*Vorsitzender Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands (ASD)*





## **Liebe Schulleiterinnen und Schulleiter, liebe Schulleitungsteams,**

vor Ihnen liegt die Handreichung **„Nachhaltigkeit leiten – Zukunftsorientierte Schulentwicklung mit dem Whole School Approach. Ein Toolkit für Schulleitungsteams“**, die Sie dabei unterstützt, Ihre Schule nachhaltig zu gestalten. In einer immer komplexer werdenden Welt ist es entscheidender denn je, dass Schulen zu Orten werden, an denen junge Menschen nicht nur Wissen erwerben, sondern auch Fähigkeiten und Haltungen entwickeln, um aktiv und verantwortungsvoll an der Gestaltung einer nachhaltigen Gesellschaft teilzuhaben.

Besonders wirksam gelingt dies, wenn Nachhaltigkeit zu einem Kernbestandteil der Schulentwicklung wird und die Schulgemeinschaft die zentralen Bereiche mitgestalten kann – nicht nur im Unterricht, sondern auch u. a. auf dem Schulgelände, in der Kooperation mit Partner:innen im lokalen Umfeld, in der demokratischen Entscheidungsfindung und letztlich in der Schulkultur. Der in dieser Handreichung vorgestellte Whole School Approach (WSA) bietet Ihnen hierfür einen umfassenden und praxisorientierten Rahmen.

Ihre Rolle als Schulleitung und Schulleitungsteam ist dabei entscheidend: Sie können wichtige Weichen für die Schulentwicklung stellen und Räume für das Engagement in Ihrem Team, von Schüler:innen und der gesamten Schulgemeinschaft schaffen. Die Informationen und Werkzeuge in dieser Handreichung sind so konzipiert, dass sie Sie auf diesem Weg praxisorientiert unterstützen.

## **So navigieren Sie durch diese Handreichung**

| <b>Teil 1:<br/>Einführung</b>                             | <b>Teil 2:<br/>Handlungsempfehlungen<br/>zur Umsetzung</b> | <b>Anhang:<br/>Material zur Weiterarbeit</b>                                                          |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Schulentwicklung unter dem Leitprinzip der Nachhaltigkeit | Konkrete Werkzeuge und Praxisbeispiele                     | <b>Vorlagen</b> zum Ausfüllen für die Weiterarbeit an Ihrer Schule sowie Empfehlungen zum Weiterlesen |
| <b>Warum</b> ist ein WSA für Ihre Schule sinnvoll?        | <b>Wie</b> können Sie an Ihrer Schule ins Handeln kommen?  |                                                                                                       |
| <b>Was</b> verbirgt sich hinter diesem Konzept?           |                                                            |                                                                                                       |

Im **ersten Teil** dieser Handreichung stellen wir den WSA grundlegend vor. Sie erfahren, was dieses Konzept auszeichnet und wie es die verschiedenen Bereiche Ihrer Schule miteinander verbindet – vom Unterricht über den Schulbetrieb bis hin

zur Schulkultur. Es werden Impulse aufgezeigt, wie der WSA einen wichtigen Beitrag zu einer **qualitativ hochwertigen und zukunftsweisenden Schulbildung** leistet und gleichzeitig die **Demokratiebildung** in Ihrer Schule stärkt – ein Aspekt, der mehr denn je von großer Bedeutung ist. Auch beleuchten wir anhand wissenschaftlicher Studien, dass Nachhaltigkeit in Schule nicht nur von vielen Beteiligten gewünscht wird, sondern auch wirksam Schüler:innen ermöglicht, selbst zur Lösung der gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit beizutragen.

Der **zweite Teil** widmet sich ganz der praktischen Umsetzung. Anhand **dreier Beispielschulen** erhalten Sie **praxisnahe Inspirationen** zur erfolgreichen Umsetzung des WSA. Diese umfassen konkrete Aufgaben, Herausforderungen und Lösungsansätze für die Umsetzung jeder der verschiedenen Phasen im WSA-Prozess. Dabei wird immer auch beleuchtet, welche mögliche(n) Rolle(n) Sie als Schulleitungsteam darin einnehmen können.

Im **Anhang** finden Sie für die praktische Arbeit an Ihrer Schule bzw. als PDF-Formular zum Download **Vorlagen zum Ausfüllen**, wie beispielsweise den **Selbst-Check**. Mit diesem können Sie den Stand Ihrer Schule im Hinblick auf den WSA einschätzen und darauf aufbauend dann erste Ideen für mögliche Ansatzpunkte gemeinsam im Schulleitungsteam entwickeln und umsetzen. Außerdem finden Sie **zahlreiche Tipps** für weiterführende Literatur und Umsetzungsmaterialien.

## Starten Sie dort, wo Ihre Schule gerade steht!

Wo und wie auch immer Sie gerade mit Ihrer Schule aufgestellt sind: Es gibt nicht den einen richtigen Weg oder Startpunkt. Der WSA bietet **viele verschiedene Einstiegsmöglichkeiten und Entwicklungspfade**. Ermutigen Sie Ihr Team, dort zu starten, wo es sich an Ihrer eigenen Schule am besten anbietet – wo vielleicht schon Dinge vorhanden sind, an die Sie anknüpfen können, oder wo eine Herausforderung besteht, die Sie schon länger angehen möchten. Wir hoffen, dass Sie mit dieser Handreichung wertvolle Impulse und praktische Werkzeuge erhalten, um Ihre Schule aktiv zu gestalten und mit Ihrer Schule erfolgreich in Richtung einer nachhaltigen Zukunft voranzugehen.

Unser Dank gilt den Autorinnen und Autoren Daniel Fischer, Claire Grauer, Jorrit Holst und Ann-Kathrin Schlieszus. Unser Dank gilt aber vor allem Ihnen und Ihrem Einsatz für mehr Klimaschutz und Nachhaltigkeit.

Viel Freude beim Lesen und viel Erfolg beim Ausprobieren und Anpassen der Impulse für Ihre Schule!

Ihr Greenpeace Bildungsteam  
[bildung@greenpeace.org](mailto:bildung@greenpeace.org)



1.

# Nachhaltige Schulentwicklung mit dem Whole School Approach: Konzept und Wirksamkeit

# 1.1 Für eine Schule, die zukunftsfähig macht: der Whole School Approach als Werkzeug für zukunftsorientierte Schulentwicklung

→ Das Kapitel gibt einen Überblick, warum es sich lohnt, Nachhaltigkeit als WSA in der Schule zu leben. Es geht um das Lernen von Schüler:innen, die Rollen von Schulleitungen in einer lernenden Schule und den Wunsch von Schüler:innen, Lehrkräften und Schulleitungen, Schule zukunftsfähig zu machen.

Wie gestalten wir Schule so, dass sie den Herausforderungen unserer Zeit gerecht wird und junge Menschen **bestmöglich auf die Zukunft vorbereitet**? Wie kann Schule zu einem Ort werden, an dem Zukunftsvisionen entstehen und gemeinsam nach Lösungen für die realen Herausforderungen junger Menschen gesucht wird? Für die großen Fragen unserer Zeit – sei es die Sicherung des Friedens, der Schutz unseres Klimas oder die Stärkung der Demokratie und der sozialen Gerechtigkeit – gibt es selten einfachen Antworten. Vielmehr geht es um **gemeinschaftliches Suchen und Lernen**. Dies ist eine Aufgabe, zu der Schulen als Lebens- und Arbeitsorte, an denen eine Vielzahl ganz verschiedener Menschen zusammenkommt, einen wichtigen Beitrag leisten können.

Ihnen als Schulleitung und Schulleitungsteam kommt auf dem Weg zu einer **zukunftsorientierten Schule** in vielfacher Hinsicht eine **zentrale Rolle** zu: Sie sind nicht nur Vorbild für die Mitglieder der Schulgemeinschaft und Repräsentant:innen der Schule nach außen, sondern steuern auch entscheidende Entwicklungsprozesse, schaffen Rahmenbedingungen und Möglichkeitsfenster, setzen Routinen und Normen und können so zu Engagement an Ihrer Schule motivieren. Als Schulleitungsteam haben Sie das Potenzial, Kolleg:innen zu unterstützen und zu begleiten sowie Räume zur Erprobung und Normalisierung einer innovativen Schulbildung zu schaffen.

## Bildung für nachhaltige Entwicklung

Nachhaltige ist „eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“ (Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen, 1987). Nachhaltigkeit bedeutet somit die Gestaltung eines sozial gerechten und wirtschaftlich tragfähigen Zusammenlebens aller innerhalb der ökologischen Grenzen der Erde. Eine nachhaltige Zukunft mitgestalten – zu dieser Aufgabe können Lernende durch Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) befähigt werden. Durch BNE werden sie in die Lage versetzt, Nachhaltigkeitsprobleme kritisch zu beleuchten und selbst Beiträge dazu leisten zu können, dass Nachhaltigkeit in unserer Gesellschaft zur Normalität wird.

BNE ist dabei Teil der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung, die von allen Staaten der Erde beschlossen wurden und bis 2030 erreicht werden sollen. In der Abbildung wird deutlich: Das wirtschaftliche Handeln ist eingebettet in gesellschaftliche Verantwortung für soziale Gerechtigkeit, und diese Gesellschaft muss innerhalb der ökologischen Grenzen der Erde funktionieren.



[Hier finden Sie Kurzvideos zu den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung](#)

↳ Kapitel 1.1

## Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung

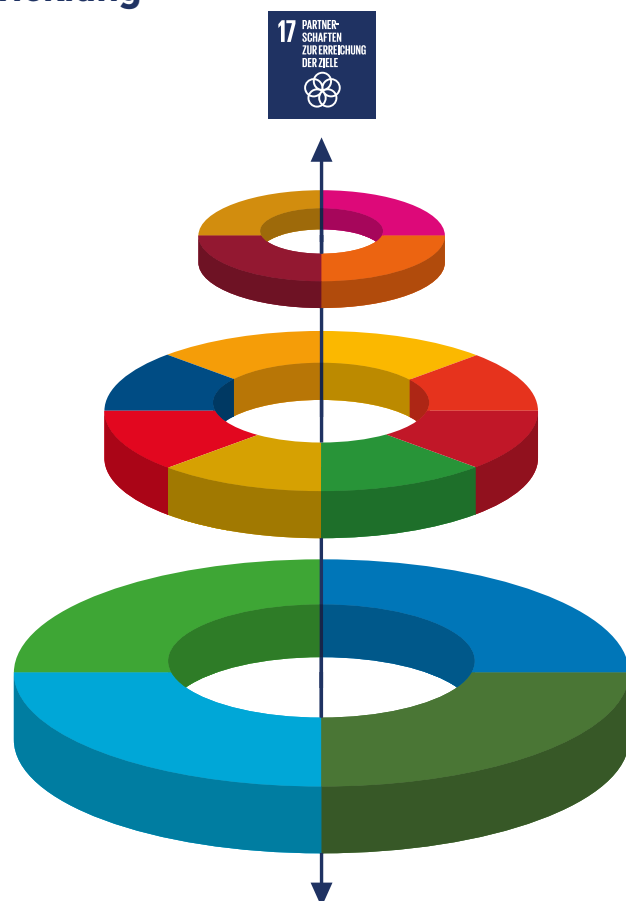
### WIRTSCHAFT



### GESELLSCHAFT



### BIOSPHERE



Grafik nach: Jerker Lokrantz / Azote

Eine zukunftsorientierte Schulbildung erkennt die Bedeutung der zentralen Schlüsselprobleme unserer Zeit an und macht sie zur **Priorität:**<sup>1</sup> darunter der Umgang mit der Klimakrise, mit Gefahren für die Demokratie, sozialen Ungleichheiten oder mit den Schattenseiten einer zunehmenden Digitalität: Dabei öffnet sie den Raum für den Umgang mit Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz, z.B. wenn gemeinsam reflektiert wird, welche Vor- und Nachteile verschiedene Handlungsoptionen haben oder wie mit Zielkonflikten umgegangen werden kann. BNE setzt an den Lebenswelten junger Menschen an und bietet nicht nur alltagsrelevante Lerninhalte, sondern auch die Chance, die Organisation Schule insgesamt weiterzuentwickeln.

**Indem Sie zentrale Schlüsselkompetenzen des 21. Jahrhunderts in den Mittelpunkt stellen und die Schulentwicklung daran orientieren, verbessern Sie die Schulqualität insgesamt.**<sup>2</sup> Schule ist dann mehr als ein Ort, an dem Schüler:innen zu Nachhaltigkeit lernen: Sie wird selbst zu einer lernenden Organisation in einer sich wandelnden Welt.



Weiterführende  
Links zu aktuellen  
Jugendstudien  
↳ Kapitel 1.1



1 Vgl. zur Perspektive der Lernenden hierauf aktuelle Jugendstudien (z. B. BMUV 2023, Albert et al. 2024) sowie Grund & Brock (2022).

2 Vgl. Holst et al. (2025).

Der zentrale Ansatz, Schulen als Ganzes zu Lernräumen für Zukunftsgestaltung werden zu lassen, ist der sogenannte **Whole School Approach (WSA)**. Dabei wird BNE als gemeinsame Gestaltungsaufgabe der gesamten Schulgemeinschaft verstanden. Die Umsetzung eines WSA der Nachhaltigkeit wird allen Schulen in Deutschland von der Kultusministerkonferenz (2024) empfohlen. Schulen werden dabei zu demokratischen Visions- und Gestaltungsräumen einer nachhaltigen Entwicklung, wodurch grundlegende Bewertungs-, Problemlösungs- und Handlungskompetenzen junger Menschen gestärkt werden.



**Empfehlung der  
Kultusminister-  
konferenz (2024)**

### **Empfehlung der Kultusministerkonferenz (2024): BNE als Aufgabe der gesamten Schule**

Wie wichtig eine partizipative BNE-Schulentwicklung mit dem WSA für zukunftsorientierte Schulen ist, betont auch die Kultusministerkonferenz in einer aktuellen Empfehlung: *„Schulische Bildung im Sinne von BNE ist dann überzeugend, wenn sich im Schulbetrieb glaubwürdig Nachhaltigkeitsprozesse erfahren lassen. Eine nachhaltige Schulentwicklung liegt in der gemeinschaftlichen Verantwortung von Schule und Schulträger, wenn der schulische Alltag und der Schulbetrieb inklusiv, klimagerecht und ressourcensparend gestaltet werden sollen“* (KMK 2024, S. 14).

Die KMK empfiehlt Schulen dabei explizit den *„Whole School Approach (WSA), der BNE als Aufgabe der gesamten Schulgemeinschaft versteht und die Ausrichtung und Zusammenführung aller Aktivitäten einer Schule entlang des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung beinhaltet“*. Was dies bedeutet, wird dort so konkretisiert: Dabei wird die Bedeutung des WSA für Demokratielernen betont: Der WSA *„basiert auf einem gemeinsamen, demokratischen Handeln aller an Schule Beteiligten auf Augenhöhe und zielt auf eine ganzheitliche Organisationsentwicklung von Schule.“* (KMK 2024, S. 8).

Wie dies in der konkreten Praxis ausgestaltet werden kann, ist Gegenstand der folgenden Seiten.

## Nachhaltigkeit an der Schule: Rückenwind von Lernenden, Lehrkräften und Schulleitungen

**Gewünscht wird solch eine zukunftsorientierte Bildung nicht nur auf der politischen Ebene, sondern insbesondere auch von Schüler:innen, Lehrkräften<sup>3</sup> und den Schulleitungen.** So gaben u. a. in einer repräsentativen Befragung 80% der Schulleitungen in Deutschland an, dass Nachhaltigkeit an einer idealen Schule Aufgabe der meisten bzw. aller Fächer und der Schulentwicklung sein sollte.<sup>4</sup> Während die genannten Themen heute noch oft als „Add-on“, d. h. als eine Zusatzaufgabe in Schule empfunden werden, bietet der WSA den Rahmen, um **Nachhaltigkeit, moderne Lernkultur und Schulqualität kohärent zu verbinden.** Das heißt: Mit dem WSA stellen sich Schulen nicht nur zukunfts-fähig auf, sie gehen auch auf die Wünsche von Leitungen, Lehrkräften und Schüler:innen ein!

→ Auf den folgenden Seiten bietet die vorliegende Handreichung Hintergründe und konkrete Werkzeuge, mit denen Sie eine zukunftsorientierte, innovative Schulbildung im Sinne des WSA in der Praxis gestalten können.



In diesem Artikel erfahren Sie, warum BNE kein „Add-on“ ist

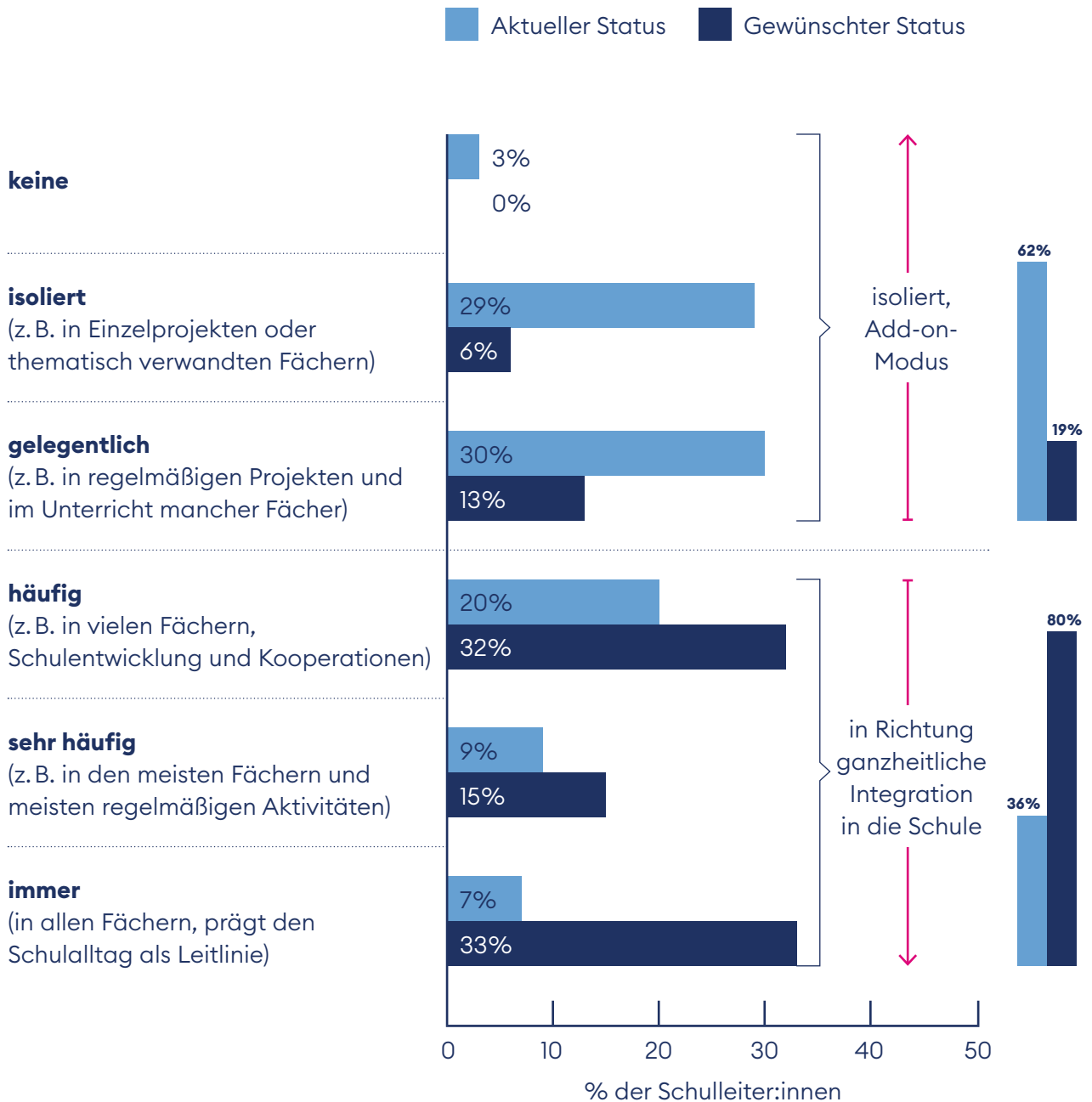
---

<sup>3</sup> Vgl. Grund & Brock (2022).

<sup>4</sup> Holst et al. (2025).



## Grad der Integration von Nachhaltigkeit an Schulen in Deutschland aus Perspektive der Leitungen



Quelle: Holst et al. 2025, S. 4

## 1.2 Wie kann Schule junge Menschen in die Lage versetzen, eine nachhaltigere Gesellschaft mitzugestalten?

→ In diesem Kapitel werden die Grundgedanken des WSA vorgestellt, durch den Nachhaltigkeit im Schulalltag erlebbar und gestaltbar wird. Dabei wird beleuchtet, wie Schulen junge Menschen zum Mitgestalten einer nachhaltigeren Welt befähigen können, und wie ein WSA zu einer verbesserten Schulqualität beitragen kann.

Ziel des WSA ist nicht nur das **alltägliche Erleben von Nachhaltigkeit** und Demokratie in der Schule – sei es auf dem Gelände, in der Mensa, im Unterricht oder in Gesprächen.<sup>5</sup> Es geht insbesondere auch darum, Schüler:innen die Erfahrung zu ermöglichen, **aktiv zu einer nachhaltigeren Welt beitragen zu können**.<sup>6</sup> Das Stichwort heißt Selbstwirksamkeitserfahrung: Hierbei kann sowohl auf das eigene Verhalten geblickt („Wie können wir unseren ökologischen und sozialen Fußabdruck verringern?“) als auch strukturelle und systemische Fragen in den Blick genommen werden („Wie können wir unseren positiven Handabdruck in der Gesellschaft vergrößern?“). So können Lernende wichtige **Fähigkeiten zu gesellschaftlicher Mitgestaltung entwickeln** – z. B. indem sie im Mikrokosmos Schule an Aushandlungsprozessen teilhaben, Kompromisse finden, aus unterschiedlichen Fachperspektiven Bezüge zu Nachhaltigkeit entdecken und Entscheidungen mit anderen zusammen zu treffen lernen.

Wie sich gesellschaftliche Herausforderungen stetig ändern, so ist auch ein WSA kein Schulentwicklungsziel, das ein Mal verfolgt und dann abgeschlossen wird. Vielmehr bezeichnet der Ansatz einen dauerhaft fortwährenden, gemeinschaftlichen Prozess. Nicht nur kommen mit der Zeit neue Themen und Fragen auf, auch werden durch den kontinuierlichen Wechsel der Mitglieder in Schule Aushandlungsprozesse immer wieder neu geführt, Visionen und Prioritäten werden gemeinsam erschlossen und Wege zusammen anvisiert. Der WSA begreift diesen **Wechsel als Chance**, kontinuierlich neue Fragen, frische Ideen und bereichernde Perspektiven in die gemeinsam getragene Vision einer nachhaltigen Schule zu integrieren.



[Der ökologische Fußabdruck, erklärt von der Bundeszentrale für politische Bildung](#)



[Das Konzept des Handabdrucks von Germanwatch e.V.](#)

<sup>5</sup> Vgl. zur Bedeutung des informellen Lernens für Nachhaltigkeit in Schulen Barth, Fischer et al. (2012).

<sup>6</sup> Vgl. zur Wirksamkeit des WSA Holst, Grund & Brock (2024).



## Nachhaltigkeit als Kern hochwertiger Schulbildung

**Gute Bildung greift gesellschaftliche Schlüsselthemen auf, die die Schüler:innen in ihrer Lebenswelt beschäftigen** (Klafki 1996). Wenn Schulen sich mit den großen Herausforderungen unserer Zeit auseinandersetzen und an die Zukunftsvorstellungen, aber auch Sorgen und Ängste von Schüler:innen anknüpfen, wird Lernen für diese sinnvoller und relevanter und weckt intrinsische Motivation. Nachhaltigkeit als eines der zentralen gesellschaftlichen Schlüsselprobleme bietet damit **vielversprechende Möglichkeiten**, komplexe, realweltliche Fragestellungen zu bearbeiten, Zielkonflikte auszuhandeln und durch gemeinsames Aktivwerden Selbstwirksamkeitserfahrungen zu machen. So können Schüler:innen „**Handlungskompetenz im Anthropozän**“ entwickeln. Diese wird ab 2025 auch in der PISA-Studie erhoben (White et al. 2024), was zeigt: Eine BNE-Lernkultur und qualitativ hochwertige Schulbildung gehen Hand in Hand. Der WSA hat damit ein **hohes Potenzial für Schulqualitätsentwicklung** im Allgemeinen.



## Whole School Approach

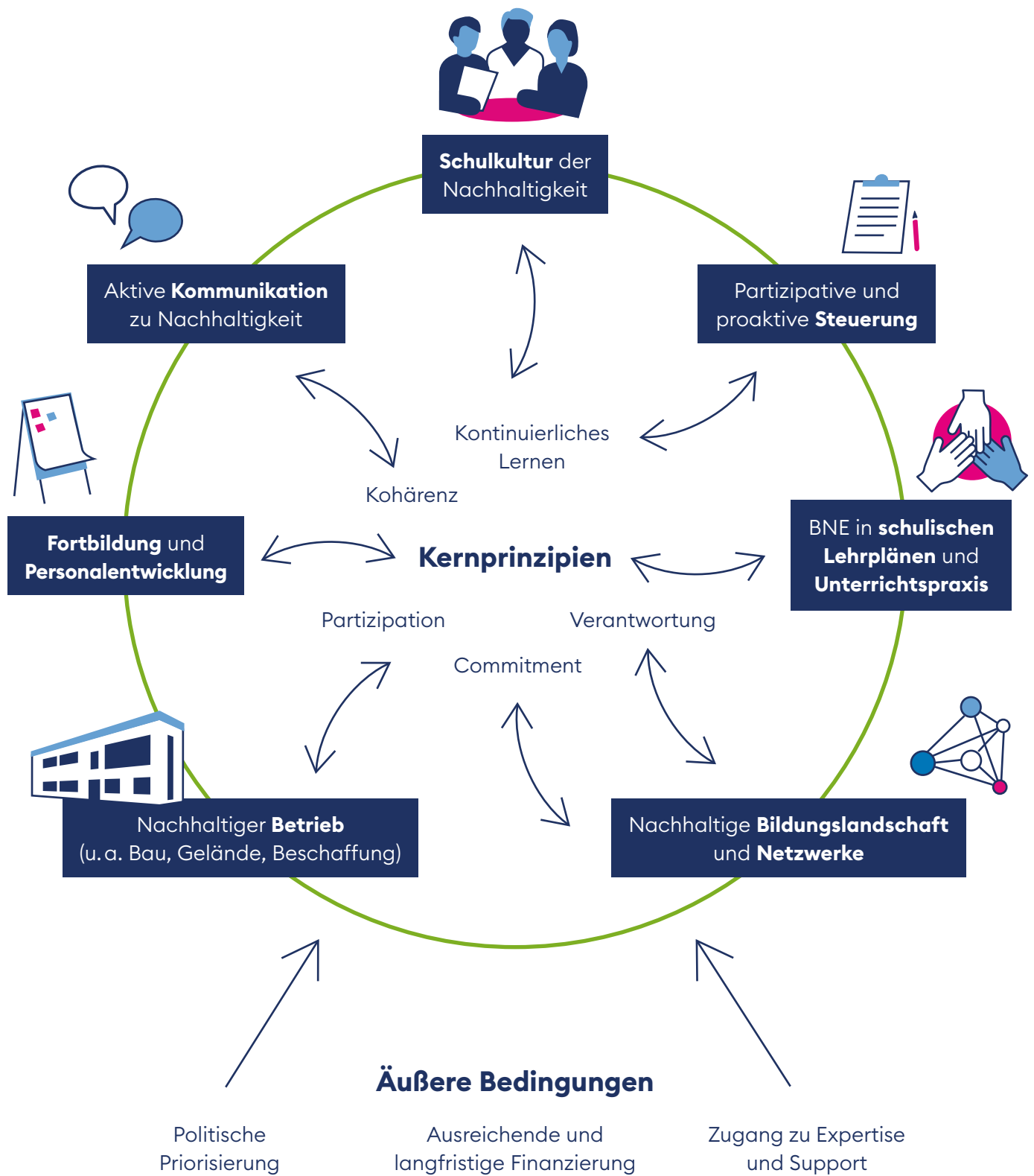


Abbildung basierend auf Holst, 2023



Im **Ansatz des WSA** durchzieht Nachhaltigkeit die verschiedenen Bereiche des Denkens und Handelns, der Abläufe und Routinen an Schulen – sowohl in der Schulentwicklung als auch in der Unterrichtsgestaltung. Nachhaltigkeit im Sinne eines WSA hängt eng mit der Schulkultur zusammen: Wie selbstverständlich ist es, sich an Schulen mit Wegen zu einer sozial gerechten und ökologisch verträglichen Welt auseinanderzusetzen? Wie können in Schulen dauerhaft fortbestehende Räume der Partizipation und des Demokratielernens geschaffen werden? Eine konstruktive Antwort auf diese und ähnliche Fragen bietet der auf den kommenden Seiten eingeführte WSA.



# 1.3 Was zeichnet eine nachhaltige Schule aus? Kernprinzipien eines Whole School Approach

→ Dieses Kapitel beleuchtet die Kernprinzipien des WSA, d. h. zentrale Grundsätze, die eine nachhaltige Schulentwicklung über alle Handlungsbereiche hinweg durchziehen. Sie dienen als eine Art übergeordneter Kompass für nachhaltigkeitsbezogene Schulentwicklungsprozesse.

In der wissenschaftlichen Begleitforschung zu Nachhaltigkeit an Schulen zeigen sich einige wesentliche Kernprinzipien des WSA. Sie durchdringen und verbinden alle Handlungsbereiche einer nachhaltigkeitsorientierten Schulentwicklung,<sup>7</sup> verdeutlichen eine Grundorientierung und eröffnen gleichzeitig von Fragen zur Reflexion:

## Kohärenz

Das Erleben und Lernen von Nachhaltigkeit endet nicht an den Grenzen des Lernraums, sondern durchzieht in einem WSA das gesamte Schulleben. Kohärenz als zentrales Kernprinzip des WSA beschreibt daher, Nachhaltigkeit nicht nur zu lehren, sondern im Alltag zu leben („to walk the talk“).

Wie kann Nachhaltigkeit an Ihrer Schule zur ‚Normalität‘ werden, also mehr als ein Thema für Projekttag? Wie kann sie sich z. B. in Mensa und Beschaffung oder im ‚Wie‘ der Entscheidungsfindung widerspiegeln? Hierfür ist u. a. ein Selbst-Check hilfreich → S. 52.

## Partizipation

Im Sinne der Stärkung von Mitgestaltungsfähigkeit bei allen Beteiligten ist das Schaffen von Räumen für Partizipation und Demokratielernen ein zentraler Baustein nachhaltigkeitsorientierter Schulentwicklung. Auch im Unterricht ist Partizipation ein Kernmerkmal einer BNE, die Lernende als Mitgestalter:innen von Zukunft befähigt.

Wie können solche Mitgestaltungsmöglichkeiten an Ihrer Schule aussehen? Haben Sie bereits feste Sitze für Schüler:innen, Eltern und nicht-pädagogisches Personal in zentralen Steuergruppen → S. 46 ff und Gremien Ihrer Schule? Wie können Sie Lehrkräfte bei der Umsetzung einer partizipativen BNE-Lernkultur im Unterricht unterstützen?

<sup>7</sup> Die Einführung zum WSA basiert auf der systematischen Übersichtsarbeit zum WSA von Holst (2023). Das Modell diente ebenfalls als eine Grundlage für das Kapitel zum WSA im Orientierungsrahmen BNE (Schanz 2025 in KMK & BMZ 2025).

## Kontinuierliches Lernen

Nachhaltige Schule ist kein Status, sondern ein fortwährender Entwicklungsprozess, in dem alle Beteiligten miteinander und voneinander lernen. Schulen werden so zu lernenden Organisationen. Dadurch entsteht auch Flexibilität, um auf aktuelle Ereignisse reagieren zu können.

Über welche Formate kann ein solches gemeinsames Lernen dauerhaft in die Routinen in Ihrer Schule übergehen? Kommen für Ihre Schule Formate wie z.B. die regelmäßige gemeinsame Betrachtung von Stand und Visionen bzgl. Nachhaltigkeit bei Schulentwicklungstagen, sogenannte ‚Town-Hall-Meetings‘ oder Backcastings ↗ S. 62 infrage?

## Verantwortungsübernahme

Verantwortung für Nachhaltigkeit liegt in einem WSA nicht bei Einzelnen, sondern bei möglichst vielen Mitgliedern der Schulgemeinschaft – von Schulleitung und Träger über Stufen- und Fachleitungen, Lehrkräfte, Sekretariat, Hausmeister:innen bis hin zu den Schüler:innen, Eltern und Partner:innen in der Region.

Wer übernimmt an Ihrer Schule bereits Verantwortung für Nachhaltigkeit, und wie kann dieser Kreis erweitert werden ↗ S. 46 ff? Können die beteiligten Gruppen und Schulmitglieder konkrete Aufgaben und Zuständigkeiten bzgl. Nachhaltigkeit an der Schule übernehmen?

## Langfristiges Commitment

Nachhaltigkeit als festen Standard in Schule zu etablieren ist ein Prozess, der eines langfristigen und möglichst verbindlichen Commitments bedarf.

Auf welche Weise könnte Nachhaltigkeit an Ihrer Schule z.B. im Leitbild, im Schulprofil, in den schulinternen Curricula (vgl. hierzu Gymnasium Rotstadt ↗ S. 69) oder im Schulentwicklungsplan festgeschrieben werden? Könnten Sie sich auf ein langfristiges Nachhaltigkeitszertifikat bewerben?



## Partizipation und demokratische Teilhabe als zentrale Aufgabe gesellschaftsrelevanter Bildung

In Zeiten gesellschaftlicher Polarisierung ist Demokratielernen eine wichtige Aufgabe für Schulen. Der WSA kann dies effektiv unterstützen: Einerseits können i. S. einer BNE-Lernkultur partizipative Methoden die **demokratische Mitgestaltung von Lernprozessen** ermöglichen. Andererseits erleben Schüler:innen in der Schule **echte Partizipation durch aktive Beteiligung** an und Mitgestaltung von Entscheidungen, an der Umsetzung und Bewertung von Prozessen. So können sie in einem geschützten Rahmen konkret erfahren, was es bedeutet, sich zu gesellschaftlichen Themen zu äußern und als aktive Mitglieder der Gesellschaft mitzuwirken. Dabei ist es entscheidend, dass Schüler:innenpartizipation nicht nur punktuell stattfindet, sondern ein **fester Bestandteil der Schulstrukturen** ist, etwa durch ständige Sitze in wichtigen Entscheidungsgremien der Schulgemeinschaft. Und: Nicht nur konkrete Einzelentscheidungen (z. B. Einrichten einer Unisex-toilette – ja oder nein?), sondern auch die große strategische Ausrichtung der Schule und Qualitätsentwicklungsprozesse sollten Gegenstand echter demokratischer Mitentscheidung von Schüler:innen sein.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Siehe hierzu de Haan, Edelstein & Eikel (2007) sowie Giesel, de Haan & Diemer (2007).



# 1.4 In Aktion: Handlungsfelder des Whole School Approach

→ In diesem Kapitel erhalten Sie Einblicke in die sechs zentralen Handlungsfelder des WSA. Sie erhalten dabei einen Überblick, in welchen Bereichen Nachhaltigkeit in der Schule konkret erlebbar werden kann.

Nachhaltigkeit wird in der Schule konkret erfahrbar in verschiedenen alltäglichen Handlungsfeldern, die eng miteinander zusammenwirken → S. 20.<sup>9</sup> Diesen Handlungsfeldern liegt wiederum die Schulkultur zugrunde, d. h. die als **Normalität und Selbstverständlichkeit gelebten Werte und Annahmen**, die im konkreten Denken und Handeln sichtbar werden. In den folgenden Absätzen wird ein Überblick über Nachhaltigkeit in den verschiedenen Handlungsfeldern von Schule und Schulentwicklung gegeben:

→ **Konkrete Reflexionsfragen** zu allen Handlungsfeldern finden sich im Reflexionstool für Schulleitungsteams, siehe Anhang → S. 86 ff.



## Partizipative Steuerung und Schulentwicklung:

Einen WSA umzusetzen bedeutet, **Nachhaltigkeit zur Priorität und Leitlinie der Schulentwicklung** zu machen. Dazu gehören Strukturen, durch die Nachhaltigkeit zum Standard in Entscheidungsprozessen wird (z.B. in Steuerungsgremien, durch Ziele und Maßnahmen in Aktionsplänen, Vereinbarungen mit dem Träger, Selbstevaluation). Da demokratische Partizipation und gemeinsames Gestalten zentrale Prinzipien sind, erfordert ein WSA die **breite und aktive Mitgestaltung** aller Gruppen der Schulgemeinschaft.



## BNE in schulischen Lehrplänen und Unterrichtspraxis:

Zukunftsorientierung kohärent in Schule zu leben heißt auch, sowohl **in den Fächern als auch fachübergreifend** Raum für Nachhaltigkeitslernen zu schaffen und BNE fest in den schulinternen Curricula zu verankern. Durch eine Verbindung von Nachhaltigkeitsfragen mit dem physischen und sozialen Umfeld – z.B. dem Gebäudebetrieb, der regionalen Energieversorgung und Mobilität oder der regionalen und überregionalen Politik – wird **handlungspraktisches Lernen gestärkt**.



---

<sup>9</sup> Die folgende Beschreibung basiert auf der o.g. Übersichtsarbeit zum WSA (Holst 2023).

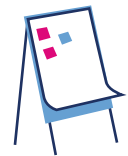
### Nachhaltige regionale Bildungslandschaft und Netzwerke:

Durch die Kooperation mit Unternehmen in der Region, außerschulischen Bildungseinrichtungen, NGOs und anderen Schulen wird **Lernen in relevante lokale Kontexte eingebettet**. Dabei lernen Schüler:innen nicht nur entlang realweltlicher Probleme, die Schule kann zudem Impulse in die Gesellschaft vor Ort tragen und nach außen sichtbar werden. **Wissen, Fähigkeiten und Ressourcen** von Partner:innen können der Schule zugutekommen und zur Entlastung von Lehrkräften führen.



### Personalentwicklung und Unterstützung:

Um Kapazitäten für Nachhaltigkeit in der Schule aufzubauen, bedarf es nicht nur **Fortbildungen**, sondern auch **Zeiträumen**, in denen Lehrkräfte gemeinsam an der Umsetzung einer BNE-Lernkultur arbeiten können. Solche Freiräume im Alltag zu schaffen ist oft schwierig – aber lohnend: Eine enge Zusammenarbeit im Kollegium kann zu neuer Motivation für stark beanspruchte Lehrkräfte führen. Auch bedeutet Nachhaltigkeit in Schule, diese **Zielrichtung bei der Personal- und Funktionsstellenbesetzung** zu adressieren und Lehrkräfte, die sich z. B. in einer Steuergruppe engagieren, nach Möglichkeit mit Stundenentlastungen zu unterstützen.



### Aktive Kommunikation zu Nachhaltigkeit:

Solarpanels auf dem Schuldach sind für Nachhaltigkeitslernen **nur dann wirksam, wenn sie wahrgenommen werden** und darüber gesprochen wird. Eine gute Kommunikation innerhalb der Schule (z. B. per Infoveranstaltungen, Newsletter, Schüler:innenzeitung) und nach außen (z. B. per Webseite, in Zeitungsartikeln, beim Tag der offenen Tür) oder im Beirat der Bildungspartner:innen kann als **gute Informationsgrundlage ausschlaggebend** dafür sein, dass die Schulmitglieder an wegweisenden Entscheidungen in Richtung Nachhaltigkeit im Schulalltag mitwirken und jene nach innen und außen vertreten.



### Nachhaltigkeit in Betrieb, Gebäude- und Geländemanagement:

Eine nachhaltige Gestaltung des Schulgeländes kann ganz unterschiedlich aussehen: Entsiegelung und Begrünung des Schulhofes, barrierefreie Gebäude, ausreichend überdachte Fahrradstellplätze, Bio- und regionale Produkte in der Mensa, nachhaltige Beschaffung von Mobiliar etc. **Kurzfristige Investitionen gehen dabei oft mit langfristigen Einsparungen für die Schule einher:** direkt z. B. durch die Reduktion von Stromkosten, aber auch indirekt, beispielsweise wenn Schüler:innen an Umgestaltungen beteiligt werden und fortan mehr Verantwortung für den pfleglichen Umgang mit Gebäude und Gelände übernehmen



## Schulkultur der Nachhaltigkeit:

Schulkultur beschreibt die selbstverständliche, oft nicht weiter hinterfragte Normalität im Alltag. **Nachhaltigkeit als Normalität in Schulen zu leben**, verbindet alle genannten Bereiche des Handelns. Die Kultur, auch „Ethos“ einer Schule genannt, zeigt sich im Sichtbaren (Gebäude, Gelände, Symbole, alltägliches Handeln) und reicht tief in die unsichtbaren Werte, Normen und gelebten Annahmen an der Schule hinein.<sup>10</sup> Zur Reflexion kann z. B. überlegt werden, welche Rolle Werte wie Gerechtigkeit, Gemeinschaftlichkeit, Gleichheit, Wohlwollen, Respekt, Sicherheit oder Naturverbundenheit im Schulalltag einnehmen und wie Beziehungen innerhalb der Schulgemeinschaft gelebt werden. Sie als Schulleitungsteam haben bei der Setzung und Kommunikation von Ritualen, Werten und Narrativen in der Schule eine zentrale Rolle.



---

<sup>10</sup> vgl. Fischer (2011).

### Wie holen wir unseren Schulträger an Bord?

Da Sie als Schulleitungsteam für Fragen der Gebäude- und Geländegestaltung in vielen Fällen vom Schulträger abhängig sind, stellt sich oft die Frage, wie dieser aktiv an einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Schule mitwirken kann.<sup>11</sup> Bleiben Sie dran, wenn etwa begrenzte Ressourcen der Kommunen oder anfangs geringes Interesse an nachhaltiger Beschaffung die Prozesse möglicherweise verlangsamen. **Jeder Schritt zählt und kann Wege für größere Veränderungen eröffnen.** Es ist daher wichtig, den Träger frühzeitig in den BNE-Schulentwicklungsprozess einzubinden. Gibt es an Ihrer Schule in nächster Zeit einen Fokustag zu Nachhaltigkeit in der Schulentwicklung und -gestaltung? Dann laden Sie doch den Schulträger dazu ein, den Tag mitzugestalten, und binden Sie eine Vertretung des Trägers in Ihre Steuergruppe ein. Falls es in Ihrer Kommune eine:n Nachhaltigkeitsmanager:in gibt, könnten Sie auch zu dieser Person Kontakt aufnehmen und sie in die Kommunikation an der Schnittstelle zwischen Schule und Träger einbeziehen.

---

<sup>11</sup> Auf die zentrale Bedeutung der Schulträger für Nachhaltigkeit an Schulen haben auch in o.g. nationaler Schulleitungsstudie sehr viele Schulleitungen hingewiesen (Holst et al. 2025).



## Schule als reflexiver Mikrokosmos

Schule kann im Kleinen als ein **Abbild der komplexen Gesellschaft** verstanden werden<sup>12</sup>. Innerhalb dieses Rahmens begegnen Schüler:innen den vielfältigen Herausforderungen und Interessenkonflikten, die mit Nachhaltigkeitsthemen verbunden sind. Wie auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene können auch hier unterschiedliche Werte und Zielsetzungen aufeinandertreffen. Der „reflexive“ Charakter des Mikrokosmos besteht darin, dass die **Schule einen strukturierten Raum bereitstellt**, in dem diese Konflikte bewusst gemacht, analysiert und auf einer sachlichen Ebene verhandelt werden können. Hierin liegt ein zentrales Lernpotenzial des WSA. Darüber hinaus können im Mikrokosmos Schule erprobte Lösungen und erworbene Fähigkeiten von den Schulmitgliedern ggf. auch in anderen gesellschaftlichen Kontexten angewendet werden. So können **Schulen zu Kristallisationsräumen einer nachhaltigeren Entwicklung der Gesamtgesellschaft** werden können.

---

<sup>12</sup> vgl. Sterling (2003).



## 1.5 Nachhaltigkeit im Schulalltag ist wirksam und messbar

→ Dieses Kapitel zeigt auf, dass Nachhaltigkeit im Schulalltag wirksam für (nachhaltigkeitsbezogene) Lernprozesse ist und dass der Umsetzungsstand des WSA gemessen werden kann. Dafür werden Ergebnisse einer bundesweiten, wissenschaftlichen Studie vorgestellt, die sich mit diesen Themen befasst hat.

Eine bundesweite Studie der Freien Universität Berlin zeigt: Erlebte Nachhaltigkeit im Schulalltag ist messbar und zeigt Wirkung – bei Schüler:innen wie bei Lehrkräften.

### Die WSA-Skala: Erfassung der erlebten Nachhaltigkeit im Schulalltag

Um den WSA durch Befragungen erfassen zu können, wurde im Nationalen BNE-Monitoring über mehrere Jahre hinweg ein Fragebogen entwickelt und umfangreich validiert. Die sogenannte „WSA-Skala“ erfasst, was Lernende und Lehrende im Alltag vor Ort erleben.<sup>13</sup> Gefragt wird nach den verschiedenen Handlungsbereichen nachhaltiger Schulentwicklung und -gestaltung, darunter Fragen zum Unterricht, zu Gebäuden und Gelände, zur Steuerung, Kommunikation und Schulkultur oder auch zu Verbindungen in die Bildungslandschaft.



[Die Studie  
in englischer  
Originalfassung  
zur Vertiefung](#)

---

<sup>13</sup> vgl. Holst, Grund & Brock (2024) sowie zur Verwendung auf Deutsch aufbereitet Holst (2024).

## Zur freien Verfügung: der Fragebogen zu Nachhaltigkeit im Schulalltag

Die WSA-Skala besteht in ihrer Originalfassung aus 13 Fragen für Lernende und 15 Fragen für Lehrkräfte. Sie kann in ihrer Länge angepasst werden und ist frei verfügbar. In einer nationalen Studie (n ~ 3.000 Lernende und Lehrende verschiedener Bildungsbereiche) wurde die Skala erstmalig bundesweit eingesetzt. Das Ergebnis: Zwischen einem erlebbaren WSA und den zentralen Zieldimensionen hochwertiger BNE bestehen substantielle Zusammenhänge, s. Abbildung ↘ S. 31.

→ Angewendet werden kann der Fragebogen nicht nur in groß angelegten Studien. Die WSA-Skala eignet sich auch als **Evaluations- und Reflexionswerkzeug im Rahmen der schulischen Organisationsentwicklung**. Ein erweitertes „Selbst-Check-Tool“ findet sich auch in dieser Handreichung als Kopiervorlage ↘ S. 87.



Der Fragebogen  
zu Nachhaltigkeit  
im Schulalltag

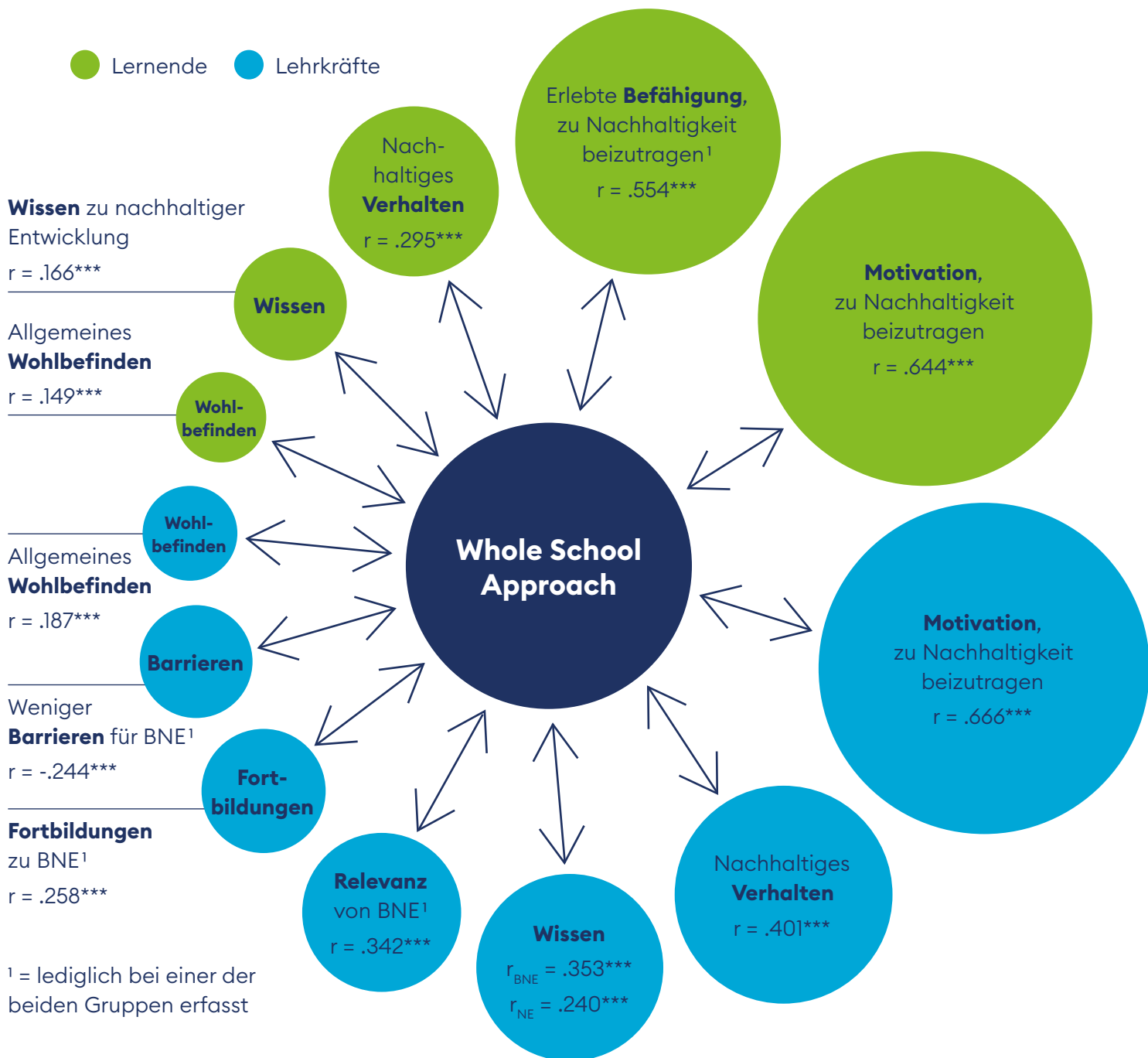


## Wirksames Nachhaltigkeitslernen mit dem Whole School Approach

Aus den Daten des BNE-Monitorings wird deutlich: **Das alltägliche Erleben und Mitgestalten von Nachhaltigkeit als WSA stehen maßgeblich in Zusammenhang damit, inwiefern sich junge Menschen von ihren Schulen motiviert und befähigt fühlen, selbst zu Nachhaltigkeit beizutragen.** Wer in und um die Schule mehr Nachhaltigkeit im Sinne eines WSA erlebt, verhält sich selbst nachhaltiger, bewertet das eigene Wissen über nachhaltige Entwicklung als besser und berichtet von einem höheren allgemeinen Wohlbefinden.

Das Schaubild zeigt statistische Zusammenhänge zwischen erlebter Nachhaltigkeit als WSA an Bildungseinrichtungen und wichtigen Kerndimensionen gelingender Nachhaltigkeitsbildung. Je größer die Kreise dargestellt sind, desto stärker ist der Zusammenhang. Die „Effektstärke“ ( $r$ ) ist als statistische Kennzahl angegeben – alle Zusammenhänge sind **hoch signifikant** (\*\*\*)).

## Wirksames Nachhaltigkeitslernen mit dem Whole School Approach



Quelle: Holst, Grund & Brock, 2024;  $n \sim 3.000$  Lernende und Lehrkräfte



2.

Wie können wir  
den Whole School  
Approach umsetzen?



→ **Der zweite Teil der Handreichung zeigt konkrete, praxisbezogene Beispiele und Tools, um Sie durch alle Schritte der Umsetzung des WSA zu begleiten.**

Um zukunftsfähig zu werden, müssen Gesellschaften es schaffen, Wege aus der nicht nachhaltigen Gegenwart zu finden. Das gilt im Großen ebenso wie im Kleinen, den Schulgemeinschaften. Der WSA unterstützt dies, indem er einen **kollektiven, kontinuierlichen und systematischen Lernprozess** befördert mit dem Ziel, die Schule immer nachhaltiger zu gestalten und dabei die Schüler:innen in die Lage zu versetzen, auch außerhalb der Schule mitgestalten zu können.

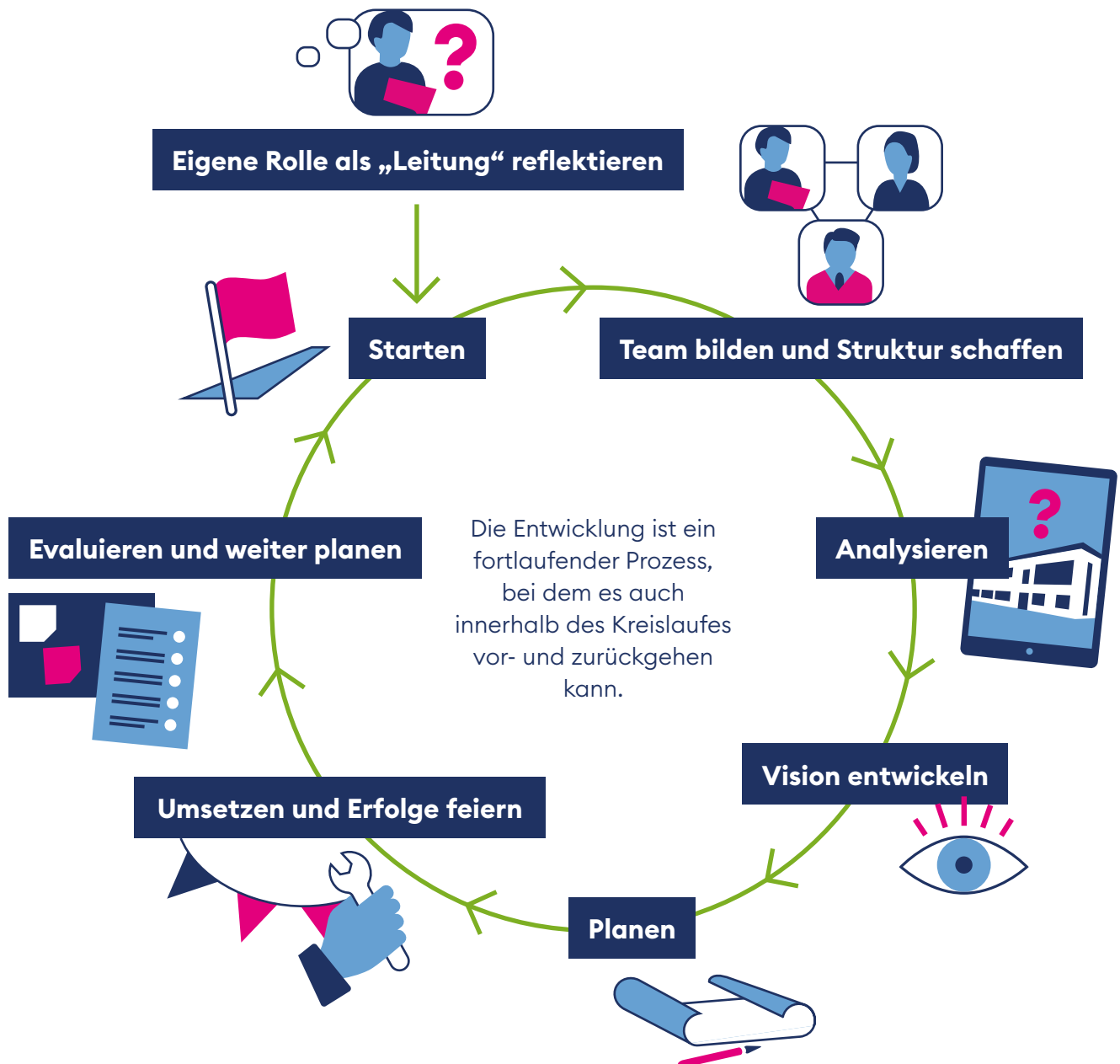
## **Ganzheitliche, an BNE ausgerichtete Schulentwicklung als Lernprozess**

Dieser Lernprozess verläuft nicht linear vom Anfang zum Ende, sondern als Kreislauf, der verschiedene Schritte und somit eine **kontinuierliche Weiterentwicklung** beinhaltet → S. 34. Der WSA muss auch kein vollkommen neuer Prozess sein, sondern lässt sich vielfach in bereits laufende Prozesse integrieren, was Sie und die anderen Beteiligten entlasten kann.

Als Schulleitungsteam spielen Sie in den verschiedenen Schritten eine **zentrale Rolle**: etwa wenn es darum geht, Strukturen zu schaffen und Teams zu bilden, den Ist-Stand im Selbst-Check zu analysieren, Veränderungsmaßnahmen zu planen, umzusetzen und zu evaluieren, Erfolge zu feiern und die Schulgemeinschaft zur Weiterentwicklung des Erreichten zu motivieren und zu befähigen. Die Umsetzung des WSA kann nur als gemeinschaftliche Aufgabe gelingen. Ihre Rolle als Schulleitungsteam kann dabei ganz unterschiedlich aussehen.

## WSA-Entwicklungsprozess im Sinne einer BNE

**Gute Kommunikation** begleitet alle Schritte des WSA- Entwicklungsprozesses und leistet einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg.



Grafik: eigene Darstellung

Im Folgenden dienen drei Beispielschulen der Illustration konkreter Praxisanwendungen.

## Beispielschulen

### Fallbeispiel 1:

Gymnasium Rotstadt  
Schulleiterin: Frau Röd

Das Gymnasium Rotstadt hat ein städtisches, eher privilegiertes Einzugsgebiet und wird geschätzt für seine Förderangebote und die guten Abschlüsse. BNE wurde bisher in einzelnen Fächern aufgegriffen, angebunden an fachspezifische Lehrpläne.

---



### Fallbeispiel 2:

Grundschule Blauburg  
Schulleiter: Herr Azul

Die Grundschule Blauburg liegt in einem Stadtteil, der vor Ort als sogenannter „sozialer Brennpunkt“ betrachtet wird. BNE wurde an der Schule bisher vorrangig als Luxusthema wahrgenommen. Anderen, als drängender betrachteten Themen wurde im bisherigen Schulalltag eine deutlich höhere Relevanz beigemessen.

---



### Fallbeispiel 3:

Oberschule Grünheim  
Schulleiterin: Frau Verda

Die Oberschule Grünheim ist ländlich gelegen in einem landwirtschaftlich geprägten Raum. Die Schule wird in der Region geschätzt für ihre klassische berufliche Orientierung. Zu BNE hat ein kleines Team von zwei Lehrkräften im Rahmen eines ersten Modellprojektes gearbeitet, wofür die Schule ausgezeichnet wurde.

---



## 2.1 Eigene Rolle reflektieren: Welche Rolle(n) nehmen Schulleitungen ein?



→ Dieses Kapitel stellt die verschiedenen Rollenverständnisse vor, die Schulleitungen im Lauf des WSA einnehmen (können) und illustriert die drei Etappen des WSA.

Schulleitungen haben zum Teil ein sehr unterschiedliches Selbstverständnis. Abhängig von der eigenen Haltung, wird auch die Rolle in einem an BNE ausgerichteten Schulentwicklungsprozess verschieden ausfallen. Generell gilt: Schulleitungen können in verschiedenen Rollen auf unterschiedliche Weise unterstützen.

### „Walk the Talk“

Die dem WSA inhärenten BNE-Kernprinzipien wie Partizipation, geteilte Verantwortung oder Langfristigkeit legen nahe, dass Schulleitungen in ihrer Rolle und ihrem Handeln **Vorbilder** sind und diese Prinzipien nicht untergraben. Gleichwohl können je nach Phase des Entwicklungsprozesses auch Führungsstile förderlich sein, die im Folgenden bei den Rollenbeschreibungen nicht genannt sind, wie z.B. starke Führung, Verantwortungsübernahme und kurzfristige Zielorientierung.

Wie vielfältig die Rollen sein können, die Sie als Schulleitung in Ihren Schulleitungsteams in ganzheitlichen, an BNE ausgerichteten Schulentwicklungsprozessen einnehmen können, zeigen die folgenden Beispiele:



#### Beispiel-Situation

#### Rolle der Schulleitung

Gibt es den **Wunsch oder Druck** sich verstärkt mit BNE auseinanderzusetzen, z.B. durch Schüler:innen, Kolleg:innen, Eltern oder durch ministerielle Vorgaben?

##### Initiator:in:

- trägt das Anliegen in die Schule
- setzt einen Prozess auf, damit und wie sich die Schule mit BNE auseinandersetzen kann

##### Manager:in:

- spricht Beauftragungen aus
- setzt BNE auf die Tagesordnungen
- organisiert Veranstaltungen

## Beispiel-Situation

## Rolle der Schulleitung

---

Gibt es **aktive Gruppen**, die zu Nachhaltigkeit an der Schule arbeiten?

Wo stehen sie in ihrer Arbeit, und was braucht es, um sie weiter zu stärken, mehr Akteur:innen einzubinden bzw. die Arbeit auf andere Bereiche auszuweiten?

### Netzwerker:in:

- stellt Verknüpfungen her mit anderen Gruppen in der Schule und verdeutlicht gemeinsame Klammer „BNE“
- lädt neue Akteur:innen zur Mitwirkung ein

### Impulsgeber:in:

- fordert die Gruppe heraus, gezielt neue Akzente zu setzen und sich für neue Mitglieder und Allianzen zu öffnen
- trägt neue Inhalte und Themenstellungen an Gruppen heran

### Ermöglicher:in:

- würdigt die Arbeit der Gruppen, stellt Ressourcen bereit
  - weist auf Gelegenheiten zur Stärkung der Arbeit hin, wie z. B. Wettbewerbe
- 

Gibt es innerhalb der Schulgemeinschaft **Widerstände und Kontroversen** darüber, ob bzw. mit welcher Priorität und Bedeutung sich die Schule mit BNE befassen sollte?

### Moderator:in:

- organisiert und moderiert Diskursformate und Aussprachen, nimmt Widerstände ernst und verschafft verschiedenen Sichtweisen Gehör

### Entscheider:in:

- setzt Schwerpunkte, wenn keine Konsensfindung möglich ist
  - argumentiert mit begründeter persönlicher Überzeugung und steht für getroffene Entscheidungen ein
  - bleibt mit denjenigen, die eine andere Entscheidung präferiert haben, im Kontakt
- 

Während die Rollen je nach Situation variieren können, gibt es auch **persönlichkeitsbedingte Unterschiede** darin, wie Schulleitungen sich selbst und ihre Rolle wahrnehmen. Es kann hilfreich sein, sich diese eigenen Überzeugungen und Neigungen bewusst zu machen.

## Reflexion der eigenen Rolle als Schulleitung

**Kommunikation spielt in der Umsetzung eines WSA eine wichtige Rolle.** In Abhängigkeit vom eigenen Rollenverständnis, aber auch der Persönlichkeit gehen Schulleitungen sehr unterschiedlich mit Konflikten oder Kritik um. **Welcher Typ sind Sie?** Die Checkliste von A. Bartz<sup>14</sup> enthält eine Reihe von Reflexionsfragen zur Selbsteinschätzung, z. B.:



| Situation | Rolle der Schulleitung |
|-----------|------------------------|
|-----------|------------------------|

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kontrolle</b> | ■ Wann und in welcher Weise haben Sie in letzter Zeit die Erledigung von Aufträgen kontrolliert? Wie sind Sie vorgegangen? Welche Gefühle hatten Sie dabei? Wie haben die Personen, deren Auftragserledigung Sie kontrolliert haben, reagiert? |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|              |                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ärger</b> | ■ Über welches Verhalten und über welche Person haben Sie sich in letzter Zeit geärgert? Wie sind Sie mit Ihrem Ärger umgegangen? Wie haben Sie Ihren Ärger gegenüber der anderen Person kommuniziert? |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kritik</b> | <p>■ Wann und bei wem haben Sie in letzter Zeit Anlass für Kritik gesehen? Wie haben Sie diese Kritik geäußert?</p> <p>→ Wenn Sie ein Kritikgespräch geführt haben: Wie ist es gelaufen? Inwieweit ist es Ihnen gelungen, den Tatbestand und Ihr Änderungsverlangen deutlich zu machen? Und wie haben Sie sich vergewissert, dass die betreffende Person Ihr Änderungsverlangen umsetzt und als verbindlich betrachtet?</p> <p>→ Wie haben Sie sich nach einem Kritikgespräch verhalten? Haben Sie anschließend den Kontakt zu der betroffenen Person eher vermieden oder haben Sie ihn verstärkt?</p> <p>→ Wenn Sie den Kontakt eher vermieden haben: Was war der Grund dafür? Und welche Gefühle haben Sie gegenüber der kritisierten Person?</p> |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Zur Rollenklärung ist es **wichtig zu wissen, in welcher Phase sich der Schulentwicklungsprozess gerade befindet** und was dies für Ihre eigene Rolle bedeutet. Um diese Frage zu beantworten, kann es hilfreich sein, **drei grobe Phasen** zu unterscheiden, die unterschiedliche Ansprüche an Schulleitungen und Schulleitungsteams stellen.

---

<sup>14</sup> Bartz, A. (2013).

## Drei Phasen der Umsetzung des WSA und die Rolle der Schulleitung<sup>15</sup>

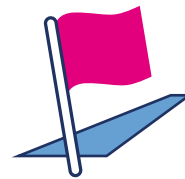
| Phase                  | Rolle der Schulleitung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Visionsbildung</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>■ setzt Impulse</li><li>■ regt zur Bestandsaufnahme an</li><li>■ motiviert zur partizipativen Zielentwicklung</li><li>■ moderiert das Finden von Arbeitsgruppen</li><li>■ sucht nach institutioneller und finanzieller Förderung</li></ul>                                                                                                                                         |
| <b>Implementierung</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ steuert die Umsetzung durch Motivieren und Ermöglichen</li><li>■ delegiert zunehmend Verantwortung</li><li>■ hat das Erreichen von Zielen im Blick</li><li>■ regt, wo notwendig, Anpassung von Zielen oder Prozessen an</li><li>■ vernetzt schulische und außerschulische Akteur:innen</li><li>■ kommuniziert Erfolge nach innen und außen</li></ul>                             |
| <b>Verstetigung</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>■ koordiniert die Schulentwicklung</li><li>■ überprüft das Erreichen von Zielen</li><li>■ passt bei Bedarf Ziele und Prozesse an</li><li>■ zieht Bilanz mit Ausblick auf erneute Visionsentwicklung</li></ul> <p>→ Ggf. zieht sich das Schulleitungsteam in dieser Phase auch zurück, da die gewachsenen Strukturen bereits stabil sind und eigenverantwortlich gelebt werden.</p> |

Mehr Informationen zu den drei Phasen sowie methodische Tipps erhalten Sie in Kapitel 2.5. (Visionsbildung), 2.6. (Implementierung) und 2.8. (Verstetigung).



<sup>15</sup> Vgl. weiterführend Forsten Seisser et al. (2023); Müller et al. (2020).

## 2.2 Starten! Aber wie?



→ In diesem Kapitel finden Sie Anregungen dazu, wie Sie mit der Umsetzung des WSA an Ihrer Schule niedrigschwellig starten können.

BNE als Bildungskonzept lässt sich nicht auf einzelne Themen wie Umweltschutz oder Klima reduzieren. Mit der BNE-Perspektive sind **vielfältige Fragen** verbunden – etwa was gutes Leben ausmacht, was wünschenswerte Vorstellungen von Zukunft sind und auf welche Weise wir heute dazu beitragen können, diese zu erreichen → S. 12 ff.

Genauso vielfältig wie die Fragestellungen können auch die Gründe und Ausgangslagen sein, aus denen heraus Schulen sich entscheiden, in einen BNE-Entwicklungsprozess einzusteigen. Mögliche Ausgangspunkte können verschiedene **Wünsche und Ziele** sein, z. B.

- das pädagogische Selbstverständnis und Bildungsprofil zu schärfen (siehe Gymnasium Rotstadt)



- die Angebote für Lernende relevanter zu machen und neue Ressourcen in die Schule zu holen (siehe Grundschule Blauburg)



- die Zukunftsorientierung in den eigenen Bildungsangeboten zu stärken (siehe Oberschule Grünheim)





### **Anstoß zur Umsetzung des WSA:**

Am Gymnasium Rotstadt beklagen Schüler:innen den hohen Leistungsdruck, worunter das Schulklima zunehmend leidet. Dies zeigt sich in zunehmender Individualisierung und abnehmender Solidarität sowie in fehlendem Engagement im Schulalltag und mangelndem Interesse an freiwilligen BNE-Angeboten wie der Senegal-AG.

### **Erhoffte Ziele der Umsetzung des WSA:**

Die Schulleiterin Frau Röd erhofft sich, durch einen BNE-orientierten Schulentwicklungsprozess die Partizipation der Schüler:innen zu fördern und deren gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein zu stärken. Dadurch möchte sie zum einen den dominanten Fokus auf die Karriereorientierung abmildern, zum anderen aber auch stärker sinnstiftend arbeiten und Gemeinschaftsorientierung fördern. Um dies zu erreichen, will sie längerfristig alle Mitglieder der Schulgemeinschaft in einen Diskurs einbinden, der die gemeinsamen Werte und die damit verbundenen pädagogischen Ziele sowie den Bildungsauftrag der Schule zum Inhalt hat.

### **Rolle der Schulleitung:**

Die Schulleiterin Frau Röd tritt als Moderatorin und Agenda-Setterin auf. Sie sieht ihre Rolle darin, den Diskurs über die Werteorientierung im Kollegium und in der Schüler:innenschaft anzustoßen und gemeinsame Reflexionsprozesse anzustoßen.

### **Anstoß zur Umsetzung des WSA:**

An der Grundschule Blauburg ist der Arbeitsalltag durch viele Konflikte und Störungen gekennzeichnet. Wesentliche Herausforderungen an der Schule sind die unzureichende Integration in den Stadtteil, mangelnde Kommunikation mit den Elternhäusern sowie der Mangel an Ressourcen (finanziell, materiell, Expertise, zeitlich), um Angebote zu machen, die stärker auf die Bedürfnisse der Kinder zugeschnitten sind.

### **Erhoffte Ziele der Umsetzung des WSA:**

Ein Hauptziel für Schulleiter Herrn Azul ist, durch BNE-bezogene Lehr- und Lernformate mehr Kinder für das Lernen zu interessieren sowie neue Angebote und mehr Ressourcen für die Schule zu generieren. Dadurch sollen bessere Voraussetzungen für zeitgemäßes Lernen geschaffen werden.

### **Rolle der Schulleitung:**

Schulleiter Herr Azul sieht seine Rolle im Lernprozess vor allem in der des Managers und pädagogischen Unternehmers: Er initiiert im Kollegium eine Bedarfsanalyse, um herauszufinden, welche konkreten Bedarfe an der Schule bestehen und welche externen Angebote nützlich wären, um neue Kooperationspartner:innen zu gewinnen, Projekte zu realisieren, Fortbildungen zu organisieren und das Gebäude umzugestalten.

### **Anstoß zur Umsetzung des WSA:**

Die Oberschule Grünheim profitiert vom starken Rückhalt in der Region. Viele Menschen in der Gegend sind selbst dort zur Schule gegangen und haben anschließend eine Berufsausbildung durchlaufen. Allerdings sank die Zufriedenheit der Schüler:innen zuletzt, da sie die Orientierung der Schule auf traditionelle Berufsbilder als nicht mehr zeitgemäß empfinden.

### **Erhoffte Ziele der Umsetzung des WSA:**

Die Schulleiterin Frau Verda erhofft sich, mithilfe eines an BNE ausgerichteten Schulentwicklungsprozesses Bezüge zu zukunftsfähigen beruflichen Praxisfeldern zu stärken. Weiterhin möchte sie die Schüler:innen stärker in die Schulentwicklung einbeziehen, um deren Interesse und Motivation zur Mitgestaltung entsprechender Berufsbilder zu wecken. Damit verbindet Frau Verda die Hoffnung, dass die Schule bei jungen Menschen wieder stärker als Marke und „gute Adresse“ für innovative und zukunftsorientierte Berufsvorbereitung wahrgenommen wird. Beispielsweise indem Themen wie Ressourceneffizienz und Klimaschutz stärker aufgegriffen werden.

### **Rolle der Schulleitung:**

Schulleiterin Frau Verda agiert im Schulentwicklungsprozess vor allem als Ermöglicherin, Motivatorin und Auftraggeberin: Sie nimmt die Unzufriedenheit der Schüler:innen mit den als zu „altbacken“ empfundenen berufsorientierenden Angeboten als Ausgangspunkt, um das Kollegium in die Pflicht zu nehmen, die bestehenden Angebote in Kooperation mit Schüler:innen, Unternehmen vor Ort und anderen Stakeholdern weiterzuentwickeln. BNE ist aus Frau Verdas Sicht eine Perspektive, mit der die Mehrheit der Schulgemeinschaft bisher wenig Berührungspunkte hatte. Gleichzeitig sieht sie in der Verstetigung des Bildungskonzeptes in ihrer Schule die Möglichkeit, eine Verbindung zu zukunftsrelevanten Berufsbildern herzustellen.

Es hat sich vielfach bewährt, **bestehende Anlässe als „Ausgangspunkt“** zu nutzen, um an BNE ausgerichtete Schulentwicklungsprozesse zu initiieren. Auch im Schulleben bereits bestehende Aktivitäten oder Ansätze können gestärkt und weiterentwickelt werden. Vielleicht gibt es Handlungsdruck oder Bedarfe innerhalb der Schule oder aus dem Umfeld, die sich im Rahmen eines an BNE ausgerichteten Schulentwicklungsprozesses gut adressieren lassen? Um solche „Ausgangspunkte“ zu identifizieren, können folgende Fragen hilfreich sein:



### Ausgangspunkt (Beispiele)

### Aufgabe der Schulleitungsteams

#### Keimzellen:

Wo gibt es aktive und motivierte Schüler:innen, Kolleg:innen und Akteur:innengruppen im Schulumfeld, die bereits BNE-orientierte Projekte vorantreiben?

- Keimzellen weiter unterstützen und fördern

#### Anreize:

Wo gibt es Wettbewerbe, Förderprogramme, neue Allianzen bzw. Partnerschaften, die der Schule Entwicklungschancen oder zusätzliche Ressourcen bieten?

- strategisch netzwerken und Ressourcen akquirieren

#### aktuelle Herausforderungen:

Welche aktuellen Herausforderungen oder Problembereiche in der Schule lassen sich durch BNE-Schulentwicklung gut bearbeiten (z.B. Fortbildung zur Umsetzung von BNE-Vorgaben, Herausforderungen fachübergreifender Arbeit usw.)?

Für welche aktuellen Herausforderungen und Konfliktpotenziale aus dem Umfeld der Schule könnte ein BNE-Schulentwicklungsprozess Chancen und Lösungsansätze bieten (z. B. hohe Energiekosten, Reputationsverlust, Nichteinhaltung rechtlicher Vorgaben)?

- durch BNE-Schulentwicklung für Lösungsorientierung sorgen und einen gemeinsamen integrativen Rahmen schaffen
- durch BNE-Schulentwicklung einen Mechanismus schaffen, um proaktiv und lösungsorientiert auf Herausforderungen zu reagieren und die Schule aus der „Defensive“ zu holen

## Ausgangspunkte für BNE-Schulentwicklung

Im Vereinigten Königreich wurde der Ansatz der „Doorways“ entwickelt, der acht Themen bzw. Bereiche benennt.<sup>16</sup> Jeder dieser „Doorways“ lässt sich als Ausgangspunkt nutzen, um in BNE-Schulentwicklungsprozesse einzusteigen. Durch die konkrete Arbeit in einem Bereich können Schritt für Schritt Verknüpfungen zu anderen Bereichen aufgebaut werden. Die acht „Doorways“ umfassen:



- **Essen und Trinken:** Wie lässt sich Ernährung in der Schule gesund, lokal, regional und nach ethischen Gesichtspunkten gestalten?
- **Mobilität und Verkehr:** Wie kommt wer zur Schule? Welche Optionen gibt es, wie zugänglich und machbar sind sie? Welche Auswirkungen haben sie?
- **Energie und Wasser:** Wie gehen wir an der Schule mit Energie und Wasser um? Wie hoch ist der Verbrauch, welche Kosten fallen an, welche Optimierungschancen gibt es?
- **Konsum und Abfall:** Was kann man an der Schule kaufen? Woher kommen die Produkte, wie wurden sie produziert? Wo wird in Kreisläufen gedacht, wo einfach entsorgt?
- **Gebäude und Flächen:** Welche Materialien wurden in der Schule verbaut? Wie ermöglicht oder erschwert es die Architektur, sich nachhaltig zu verhalten?
- **Inklusion und Partizipation:** Wie können sich Menschen mit verschiedenen Hintergründen an unserer Schule einbringen? Wie gehen wir mit Vorurteilen um?
- **Lokales Wohlbefinden:** Wie öffnet sich die Schule ihrer Umgebung? Welche Möglichkeiten haben Lernende, an lokalen Herausforderungen zu arbeiten und die Lebensqualität für sich und andere zu verbessern?
- **Globale Dimension:** Wo ermöglicht die Schule es Lernenden, sich als Weltbürger:innen zu verstehen und als solche zu handeln?

Diese Perspektive liegt auch anderen BNE-Schulentwicklungsansätzen zugrunde, ob in einzelnen Bundesländern (siehe [BNE-Portal](#)) oder bundesweiten Modellprojekten (z. B. [Transfer-21](#)).



[Die Links zu den  
Schulentwicklungs-  
ansätzen finden  
Sie hier](#)  
↳ Kapitel 2.2

---

<sup>16</sup> Office for Standards in Education (OFSTED) (2008). Schools and Sustainability: A climate for change.



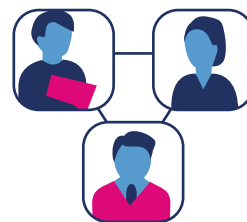
## Wie politisch darf Bildung sein? BNE und der Beutelsbacher Konsens

Die Frage, wie politisch Bildung sein darf, wird angesichts aktueller politischer Entwicklungen wie auch im Kontext von BNE immer wieder gestellt. Kritiker:innen befürchten, dass im Rahmen von BNE eine Indoktrination oder Manipulation von Schüler:innen geschehen könnte. Dabei wird häufig auf den Beutelsbacher Konsens verwiesen, der in den 70er-Jahren von Politikdidaktiker:innen als Minimalkonsens für Grundprinzipien für politische Bildung in der Schule ausgehandelt wurde (Wehling 1977). Der Beutelsbacher Konsens wird als Argumentationsgrundlage genutzt, um eine Neutralität von Lehrkräften einzufordern. Dieser Kritik liegt jedoch ein Missverständnis zugrunde: Die **drei Grundsätze** (1) Überwältigungsverbot, (2) Kontroversitätsgebot und (3) Orientierung an den Interessen der Schüler:innen sind explizit nicht als Verbot des Einnehmens einer begründeten demokratischen Haltung, sondern als **Aufforderung zu Kontroversität und Perspektivpluralismus bei der Betrachtung gesellschaftsrelevanter Fragen** gemeint. Das Überwältigungsverbot ist **kein Neutralitätsgebot**: Es verweist darauf, dass Schüler:innen nicht mit einer bestimmten Meinung „übereinnimmt“ werden dürfen und sich selbst ein Urteil bilden sollen. Während die Existenz und das Ausmaß von Nachhaltigkeitskrisen wie dem Klimawandel oder des Artensterbens in der Wissenschaft klar beschrieben sind, werden insbesondere ihre gesellschaftlichen und politischen Implikationen kontrovers diskutiert und eignen sich damit auch für kontroverse Diskussionen in der Schule (Grundsatz 2, Kontroversitätsgebot). Außerdem zeigen Studien, dass Schüler:innen ein hohes Interesse an Nachhaltigkeitsthemen haben → S. 16 (Grundsatz 3, Orientierung an Schüler:innen-Interessen). Und schließlich ist das Aufgreifen von Nachhaltigkeitsthemen durch die Menschenrechte und das Grundgesetz (Artikel 20a: „Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere ...“) in der Schule nicht nur legitimiert, sondern kann sogar als demokratische Pflicht von Lehrkräften gesehen werden.<sup>17</sup>

---

17 Für einen genaueren Überblick über die Debatte siehe Kenner (2023), Kenner & Singer-Brodowski (2024), Lösch (2020). (Kenner 2023: [www.ufuq.de/aktuelles/politische-bildung-in-zeiten-der-multiplen-krise](http://www.ufuq.de/aktuelles/politische-bildung-in-zeiten-der-multiplen-krise))

## 2.3 Team bilden und Struktur schaffen!



→ Dieses Kapitel stellt das Nachhaltigkeits-Team als Kerngremium bei der Umsetzung des WSA vor und zeigt, welche Funktionen es haben kann.

Eine Schule zu verändern ist ein Prozess, der nicht von einer Einzelperson initiiert und umgesetzt werden kann. Ein wichtiger Schritt besteht daher darin, ein starkes Team zu bilden, das den an BNE ausgerichteten Schulentwicklungsprozess begleitet. Dieses Team sollte **verschiedene Eigenschaften haben**. Es sollte

- eine arbeitsfähige Größe haben (in Abhängigkeit von der Größe des Kollegiums z. B. maximal vier bis sechs Personen),
- verschiedene Akteur:innengruppen an der Schule repräsentieren und
- mit einem klaren Mandat sowie den nötigen Ressourcen ausgestattet sein.

Es ist empfehlenswert, ein zentrales Steuerungsteam bzw. eine **Steuergruppe** zu installieren – in dieser Handreichung **Nachhaltigkeits-Team** genannt. Dieses Team ist für den gesamten Prozess zuständig und hält die unterschiedlichen Fäden in der Hand. Darüber hinaus kann und sollte es auch kleinere Gruppen geben, die bestimmte Maßnahmen erarbeiten und umsetzen.

Schulleitungen können ein Nachhaltigkeits-Team auf verschiedene Weise unterstützen, abhängig von ihrem eigenen Selbst- und Rollenverständnis → S. 36 ff:

- **als Mitglied des Teams:** Die Mitwirkung der Schulleitung gibt dem Team ein starkes Mandat und ermöglicht es, seine Arbeit direkt einzuspeisen in die tagesaktuellen Aufgaben des Schulleitungsteams. Schulleitungen können den Vorsitz und die Führung übernehmen, sie müssen es aber nicht. Ihre Rolle kann auch in der Beratung oder Unterstützung liegen oder zwischen verschiedenen Rollen variieren.
- **als Unterstützer:in des Teams:** Als Schulleitung müssen Sie nicht direkt im Team mitwirken. Sie können auch von außen unterstützen, indem Sie dem Team Zeit und Ressourcen zur Verfügung stellen sowie ihm Gewicht und Raum in Gremien und bei Veranstaltungen geben.

Für größere Schulen ist vor allem die zweite Variante zu empfehlen, da nur dann eine echte Verantwortungsübernahme des gesamten Teams möglich wird. Um ein arbeitsfähiges und durchsetzungsstarkes Nachhaltigkeits-Team zu installieren, empfiehlt es sich in jedem Fall, für ein klares Mandat der Gruppe zu sorgen und Arbeitsschritte wie das Stakeholder-Mapping bzw. die Akteur:innenanalyse strategisch mit aufzugreifen und einzubringen.

## Relevante Akteur:innen identifizieren

Für den Erfolg des Prozesses ist es wichtig, bei der Zusammenstellung der Gruppe systematisch vorzugehen und nicht beliebige Personen anzusprechen. Um die richtigen Personen zu identifizieren, kann es in einem ersten Schritt hilfreich sein, folgende Leitfragen zu nutzen.

### Leitfragen für die Identifikation relevanter Akteur:innen<sup>18</sup>



- **Schulentwicklungsprozesse:** Wer ist bereits an welchen Schulentwicklungsprozessen beteiligt?
- **Leitlinien:** Wer entwickelt, wer propagiert die Leitlinien Ihrer Schule?
- **Erfahrung:** Wer ist schon sehr lange an der Schule beschäftigt und hat somit auch vergangene Entwicklungsphasen der Schule vor Augen?
- **Motivation:** Welche Kolleg:innen zeigen Motivation, sich über den Unterricht hinaus für die Belange der Schule zu engagieren?
- **Expertise:** Wer arbeitet bereits zu Fragestellungen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit? Denken Sie hierbei nicht nur an Kolleg:innen aus „naheliegenden“ Fächern.
- **Ressourcen:** Wer koordiniert Stundenkontingente, wer verwaltet finanzielle Mittel?
- **Zusammenarbeit:** Wer kann fachlich, aber auch persönlich gut zusammenarbeiten?

---

<sup>18</sup> Aus Bauer, J., Fischer, D., Homburg, A., Nachreiner, M., Nemnich, C., & Richter, S. (2011). Bildungsinstitutionen und nachhaltiger Konsum: Ein Leitfaden zur Förderung nachhaltigen Konsums. In G. Michelsen & C. Nemnich (Hrsg.), Handreichung Bildungsinstitutionen und nachhaltiger Konsum: Nachhaltigen Konsum fördern und Schulen verändern. VAS Verl. für Akad. Schriften.

- **Vorbilder:** Welche Schüler:innen haben Vorbildfunktion für andere Schüler:innen und/oder repräsentieren die Schüler:innenschaft (z. B. Schulsprecher:innen)?
- **Engagement:** Gibt es Schüler:innengruppen, die zu Fragen der Nachhaltigkeit arbeiten (z. B. in einer AG) und/oder sich für gesellschaftspolitische Themen engagieren?
- **Eltern:** Welche Elterngruppen engagieren sich an der Schule? Welche Elterngruppen interessieren sich für Entwicklungsprozesse an der Schule? Welche Elterngruppen kommen über ihr Engagement an der Schule mit Fragen der Nachhaltigkeit in Berührung (z. B. Freiwillige in der Cafeteria)? Welche Eltern haben in anderen Lebensbereichen Kontaktpunkte zu Nachhaltigkeit, die sie in der Schule einbringen können?
- **Verwaltung:** Wer aus der Verwaltung ist mit hausmeisterlichen/organisatorischen Aufgaben befasst?
- **Zulieferer:** Wer sind wichtige externe Zulieferer der Schule (z. B. externe Caterer)?

Als zweiter Schritt bietet sich die Überlegung an, welche **Schlüsselakteur:innen den Erfolg der Arbeit beeinflussen** können. Dies ist hilfreich für die Arbeit des Nachhaltigkeits-Teams, aber auch für die spätere Umsetzung der Maßnahmen. Bei der Identifikation von Schlüsselakteur:innen helfen z. B. das Stakeholder-Mapping oder die Akteur:innenanalyse, die für Ihr Vorhaben relevanten Akteur:innen zu erkennen und im Hinblick auf ihre Relevanz für den Veränderungsprozess einzuordnen.

## Stakeholder-Mapping bzw. Akteur:innenanalyse<sup>19</sup>

Welche Akteur:innen sind für ein Veränderungsprojekt im Sinne des WSA wichtig und sollten deshalb berücksichtigt werden? Wie sollte man mit ihnen umgehen?

Für eine einfache Analyse können Sie danach fragen, **welchen Einfluss bzw. welches Interesse** verschiedene schulische Akteur:innen am WSA-Veränderungsprojekt haben. Je nachdem, wie stark deren

---

<sup>19</sup> Angelehnt an Bauer, J., Fischer, D., Homburg, A., Nachreiner, M., Nemnich, C., & Richter, S. (2011). Bildungsinstitutionen und nachhaltiger Konsum: Ein Leitfaden zur Förderung nachhaltigen Konsums. In G. Michelsen & C. Nemnich (Hrsg.), Handreichung Bildungsinstitutionen und nachhaltiger Konsum: Nachhaltigen Konsum fördern und Schulen verändern. VAS Verl. für Akad. Schriften.



Interesse und Einfluss ausgeprägt sind, empfehlen sich unterschiedliche Möglichkeiten der Einbindung.

|                   | Hohes Interesse              | Geringes Interesse                 |
|-------------------|------------------------------|------------------------------------|
| Hoher Einfluss    | Akteur:in <i>involvieren</i> | Akteur:in <i>überzeugen</i>        |
| Geringer Einfluss | Akteur:in <i>informieren</i> | Akteur:in <i>im Blick behalten</i> |

Die Analyse lässt sich weiter ausdifferenzieren:

- Welches konkrete Interesse hat der/die Akteur:in? Wie kann dieses Interesse so an das Veränderungsprojekt andockt werden, dass es auch seinem/ihrer Interesse nützt?
- Worin genau besteht der Einfluss des/der Akteur:in? Wie lässt er sich nutzen? Oder gibt es einen alternativen Weg, um nicht auf diese Person angewiesen zu sein?



Besondere Beachtung sollten zwei Gruppen finden:

- **Veto-Akteur:innen:** Welche Akteur:innen haben die Möglichkeit, das Vorhaben zu blockieren oder zu verhindern? Wie können sie eingebunden werden?
- **Kritiker:innen:** Wer sind die vehementesten Kritiker:innen des Vorhabens? Worin bestehen deren Vorbehalte? Je nach Persönlichkeit und Situation hilft es, entweder der Kritik mit guten Argumenten zu begegnen oder aber den jeweiligen Personen zu versichern, dass sie zunächst einmal gar nicht aktiv werden müssen und nichts von ihnen verlangt wird.

## Nachhaltigkeits-Team: Tipps für die Arbeit

Das Nachhaltigkeits-Team ist als Planungszelle und ausführende Instanz der Motor des BNE-Schulentwicklungsprozesses und füllt ihn mit Leben. Die folgenden praktischen Tipps helfen, die Arbeit des Nachhaltigkeits-Teams effektiv zu organisieren.



- **Gegenseitiges Kennenlernen:** Lassen Sie sich Zeit, sich ggf. erst einmal gegenseitig kennenzulernen und über jeweilige Interessen und

Erfahrungen mit Nachhaltigkeit und BNE auszutauschen.<sup>20</sup>

- **Begriffe klären:** Regen Sie an, dass sich die Anwesenden untereinander darüber austauschen, was sie unter Nachhaltigkeit verstehen und welche Anknüpfungspunkte sie haben.
- **Informationen an die Hand geben:** Transparenz und konkrete Hinweise zu anstehenden Aufgaben und deren Bewältigung erhöhen die Einsatzbereitschaft. Stellen Sie z. B. diese Handreichung der Gruppe vor und geben Sie allen die Möglichkeit, sie in Ruhe zu lesen.
- **Gemeinsam einen Auftrag festlegen:** Klären Sie in Abstimmung mit allen Anwesenden den gemeinsamen Auftrag der Gruppe. Er sollte idealerweise vom Kollegium und von der Schüler:innenvertretung legitimiert werden. Eine klare Zielformulierung und ein eindeutiges Mandat helfen bei der konkreteren Planung von Schritten und Maßnahmen.
- **Regelmäßige Treffen festlegen:** Regelmäßige Treffen der Gruppe sind eine wichtige Voraussetzung dafür, den Prozess am Laufen zu halten. Legen Sie gemeinsam die Termine frühzeitig fest – so beugen Sie komplizierten Terminfindungsabsprachen vor und geben dem Gremium einen formalen Rahmen. Hierbei sollten möglichst die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beteiligten berücksichtigt werden (z. B. eine passende Tageszeit für Lehrkräfte mit Kindern, die Suche nach Terminoptionen, für die Schüler:innen nicht (immer) „ihre Freizeit opfern“ müssen).
- **Absprachen und Ergebnisse dokumentieren:** Sorgen Sie dafür, dass Absprachen in einem Ergebnisprotokoll festgehalten und im Anschluss an alle Mitglieder der Gruppe sowie potenziell interessierte Personen kommuniziert werden. Protokolle sind eine gute Möglichkeit, Vorgänge zu rekonstruieren oder auch zu planen. Zudem halten sie auch diejenigen auf dem Laufenden, die an einem Treffen nicht teilnehmen konnten.
- **Gut kommunizieren:** Kommunikation ist ein Schlüssel zu Ihrem Erfolg – insbesondere auch die Kommunikation untereinander. Achten Sie darauf, dass alle Beteiligten ihre Kontaktdaten austauschen und sich auf eine zuverlässige – d. h. auch wirklich von allen Personen regelmäßig genutzte – gemeinsame Kommunikationsform festlegen (z. B. per E-Mail, im Intranet der Schule, Gruppe in einem Messengerdienst, schwarzes Brett etc.).

---

20 Aus Bauer, J., Fischer, D., Homburg, A., Nachreiner, M., Nemnich, C., & Richter, S. (2011). Bildungsinstitutionen und nachhaltiger Konsum: Ein Leitfaden zur Förderung nachhaltigen Konsums. In G. Michelsen & C. Nemnich (Hrsg.), Handreichung Bildungsinstitutionen und nachhaltiger Konsum: Nachhaltigen Konsum fördern und Schulen verändern. VAS Verl. für Akad. Schriften.

### Gymnasium Rotstadt

#### **Bildung des Nachhaltigkeits-Teams:**

Frau Röd entscheidet sich, zweigleisig zu fahren. Zum einen unterstützt sie Schüler:innen in persönlichen Gesprächen und ermutigt sie, eigeninitiativ zu werden und sich mit Ideen direkt bei ihr zu melden. Zum anderen setzt sie eine Steuergruppe ein, um eine systematische Statusanalyse für den Bereich „Partizipation und Demokratie“ vorzunehmen, für den sie Entwicklungsbedarf ausgemacht hat. Der Steuergruppe gehört sie selbst jedoch nicht an, um den Kolleg:innen eine unabhängige Analyse zu ermöglichen und den Diskurs untereinander zu initiieren.

### Grundschule Blauburg

#### **Bildung des Nachhaltigkeits-Teams:**

Herr Azul entscheidet sich dagegen, dem skeptischen Kollegium ein Nachhaltigkeits-Team zu „verordnen“. Stattdessen sucht er zunächst nach externen Unterstützer:innen. Er lädt einen befreundeten Schulleiter ein, der den WSA an seiner Schule bereits sehr erfolgreich umgesetzt hat, sowie die BNE-Referentin der Schulbehörde, um Chancen und Potenziale von BNE offen im Kollegium zu diskutieren. Auf Einwände des Kollegiums gegen ein stärkeres Engagement für das „Zusatzthema BNE“ geht er im Anschluss in Einzelgesprächen gezielt ein.

### Oberschule Grünheim

#### **Bildung des Nachhaltigkeits-Teams:**

Frau Verda entscheidet sich, ein Nachhaltigkeits-Team zunächst für ein konkretes und überschaubares Handlungsfeld zu bilden. Startpunkt soll die bereits identifizierte Unzufriedenheit der Schüler:innen mit den aus deren Sicht nicht mehr zeitgemäßen berufsvorbereitenden Angeboten der Schule sein. Da die Schule hier ohne Unterstützung nicht weiterkommt, entschließt sich Frau Verda, Impulse von außen zu holen. Dazu hat sie die lokale Berufsausbildungsmesse identifiziert, die von der örtlichen Handelskammer organisiert wird. Das Nachhaltigkeits-Team erhält das Mandat, gemeinsam mit einer Vertreterin der Handelskammer zu sondieren, inwieweit Schüler:innen und Lehrkräfte des achten Jahrgangs im Rahmen eines Unterrichtsprojektes in die Vorbereitung der nächsten Messe eingebunden werden können.

## 2.4 Analysieren: Selbst-Check – Wo stehen wir im Hinblick auf Nachhaltigkeit an unserer Schule?



→ Dieses Kapitel stellt verschiedene praxisbezogene Tools zum Selbst-Check vor. Damit können Sie gemeinsam mit der Schulgemeinschaft den Ist-Zustand hinsichtlich der BNE-Schulentwicklung bestimmen.

### Die Durchführung eines Selbst-Checks hat viele Vorteile:

- Nutzen Sie das Selbst-Check-Tool, um **Gespräche und Austausch** zu initiieren und verschiedene Akteur:innengruppen an der Schule einzubeziehen – z. B. im Rahmen von Aktions- oder Projekttagen, in Ihrer Schulentwicklungsgruppe oder auf Schulkonferenzen.
- Mit dem Selbst-Check können Sie **erkennen und wertschätzen**, was bereits geleistet wurde. Gleichzeitig können Sie Bereiche identifizieren und zur Diskussion stellen, in denen es noch Handlungsbedarf geben könnte.
- Beteiligen Sie auch schulexterne Akteur:innen; z. B. können Schulleitungen anderer Einrichtungen als „Critical Friends“ agieren und mit ihrem Blick von außen **neue Perspektiven und Entwicklungsideen** einbringen.

Um ins Gespräch darüber zu kommen, wie Nachhaltigkeit konkret an der Schule gelebt werden kann, ist zunächst einmal wichtig zu wissen, was in den verschiedenen Bereichen bereits passiert. Der Selbst-Check mit seinen Handlungsbereichen ist ein geeignetes Werkzeug, um sich einen Überblick über den aktuellen Stand der Schulentwicklung zu verschaffen. Natürlich können Sie auch Fragen ergänzen, die Ihnen wichtig sind.

Der Selbst-Check hilft Ihnen zu erkennen, **wo Ihre Schule in der Umsetzung des WSA aktuell steht**. Auf dieser Basis können Sie allgemeine Visionen und Ziele für Ihren individuellen WSA-Prozess entwickeln und gezielte Maßnahmen planen und umsetzen, siehe Anhang [↗ S. 87 ff.](#) Wenn Sie noch mehr in die Tiefe gehen möchten, können Sie auch Selbst-Checks durchführen, die auf eine spezifische Maßnahme hin zugeschnitten sind. Am Beispiel Verpflegung könnte das sein: Wo stehen wir in der Umstellung unserer schulischen Verpflegungsangebote?

## Darf es etwas Spezielleres sein? Weitere Tools für Selbst-Checks

- Für den Schwerpunkt „**nachhaltiger Konsum**“ wurde im Forschungsprojekt BINK<sup>21</sup> (Bildungsinstitutionen und nachhaltiger Konsum) ein spezieller Selbst-Check zur Analyse der „schulischen Konsumkultur“ entwickelt.
- Gibt es in der Schulgemeinschaft **stark divergierende Ansichten**? Falls ja, können Sie das als Anlass nutzen, über Wünsche und Ideale zu sprechen. Für diese Fragestellung gibt es thematisch fokussierte Ansätze, wie beispielsweise das Modell der wahrnehmungs- und wertorientierten Schulentwicklung (WWSE)
- Um zu messen, aus welchen Bereichen die **Treibhausgasemissionen** Ihrer Schule stammen, stehen verschiedene CO<sub>2</sub>-Rechner kostenfrei zur Verfügung, z. B. der „Schools for Earth“-Klimarechner von Greenpeace
- Wie ist es um **Demokratie und Partizipation** von Schüler:innen an der Schule bestellt? Um diesen Fragen systematisch nachzugehen, empfiehlt sich die Nutzung eines spezifischen DemokratieAudits, wie beispielsweise im BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“ entwickelt.
- Zur fachspezifischen sowie fächerverbindenden **Integration von BNE in das Curriculum** bieten der „Orientierungsrahmen Globale Entwicklung“ und seine Teilausgaben (Grundschule, Sekundarstufe I und II sowie die erweiterten Teilausgaben für einzelne Fächer) zahlreiche Anregungen

Sie können den Selbst-Check in Ihrer Schule auf verschiedene Weise einsetzen: Zum einen kann er als **Reflexionstool für die BNE-Steuergruppe** dienen, die ihn z. B. im Rahmen eines Reflexionsnachmittags in einzelnen Bereichen detailliert diskutieren könnte. Dabei können auch unterschiedliche Einschätzungen der verschiedenen Personen oder Teilgruppen nebeneinandergestellt werden, z. B. indem jede Person zunächst für sich den Selbst-Check durchführt und anschließend die Ergebnisse verglichen werden. Zum anderen kann der Selbst-Check als **Reflexionstool für das erweiterte Schulleitungsteam** dienen. Hier könnten z. B. auch die Fachschaftsleitungen einbezogen werden. Auch ein Einsatz als Reflexionstool für die breite Schulgemeinschaft ist denkbar, etwa im Rahmen eines Schulentwicklungstages.



[Infos zu BINK und  
den Selbst-Check  
zum Download  
finden Sie hier](#)



[Die Links zu den  
hier genannten Tools  
finden Sie hier](#)  
↳ Kapitel 2.4

---

21 Michelsen, G., & Fischer, D. (2013). Nachhaltig konsumieren lernen: Ergebnisse aus dem Projekt BINK („Bildungsinstitutionen und nachhaltiger Konsum“) (1.). VAS Verlag für Akademische Schriften.



## **Verzerrte Welt – Vom Rosinenpicken über Einzelaktionen zum Erhalt des Status Quo**

Der Blick in die Schulpraxis zeigt: Es passiert schnell, dass Nachhaltigkeit verzerrt angegangen wird.<sup>22</sup> So verführen beispielsweise die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung leicht dazu, nur die Ziele in den Blick zu nehmen, die einfach umsetzbar sind und kaum Spannungsfelder aufweisen. Durch solches „Rosinenpicken“ einzelner Themen fallen besonders wichtige Fragen der Nachhaltigkeit hinten herunter – z. B. wie das Ziel der schnellen Klimaneutralität mit sozialem Ausgleich verbunden werden kann. Auch neigen Menschen dazu, sich nach dem Motto „Wir machen doch schon etwas“ auf kleineren Handlungen auszuruhen und damit wichtige, größere Maßnahmen zu verhindern („Single-Action Bias“). Ein Beispiel dafür sind die bekannten Bienenhotels, Hochbeete oder Schulgärten auf dem Gelände. Unzweifelhaft relevante Projekte, machen sie allein jedoch noch lange keinen klimafreundlichen Schulhof aus. Dass Menschen oft kurzfristig entstehende Kosten und Gewinne als wichtiger bewerten als längerfristige, kann dazu führen, dass Veränderungen gemieden werden, selbst wenn sie sinnvoll wären („Status-quo Bias“). Das kann dazu führen, dass wichtige Zukunftsinvestitionen nicht angegangen werden, wie beispielsweise die Investition in eine klimaneutrale Schulinfrastruktur.

Die gute Nachricht: Werden wir uns der Verzerrungen bewusst, können wir sie vermeiden – durch das Setzen geeigneter Ziele, transparente Kommunikation und entschlossenes Handeln.

---

<sup>22</sup> Vgl. Holst et al. (2025) zu wiederkehrenden Mustern in den Perspektiven von Schulleitungen auf Nachhaltigkeit sowie Niebert & Geuchen (2018) zu kognitiven Verzerrungen.

## Beispielfragen für den Selbst-Check: Wo stehen wir im Hinblick auf Nachhaltigkeit an unserer Schule?<sup>23</sup>

Sie finden den Selbst-Check als Kopiervorlage ↗ S. 87 und online.



**Selbst-Check  
als PDF-Formular  
zum Ausfüllen**  
↳ Anhang

## Planung mithilfe des CO<sub>2</sub>-Schulrechners

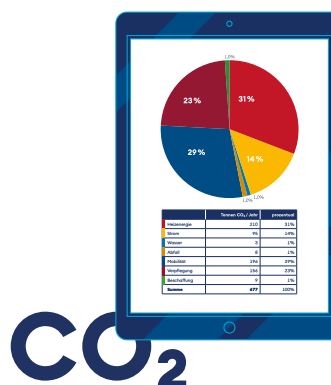
Um Klimaschutzmaßnahmen für Ihre Schule sinnvoll und effektiv planen zu können, müssen Sie wissen, wie viel CO<sub>2</sub> Ihre Schule verursacht und welche Anteile worauf zurückzuführen sind. Um die Erhebung der Emissionszahlen und deren Quellen so einfach, aufschlussreich und präzise wie möglich zu machen, hat Greenpeace in Zusammenarbeit mit dem Heidelberger Institut für Energie- und Umweltforschung (ifeu) den CO<sub>2</sub>-Schulrechner entwickelt. Dieser bilanziert – speziell für berufsbildende Schulen – auch die im Rahmen der schulischen Ausbildung eingesetzten Werkstoffe. Der CO<sub>2</sub>-Schulrechner steht Ihnen online kostenlos zur Verfügung.



**Hier geht es zum  
CO<sub>2</sub>-Schulrechner**

Mit der CO<sub>2</sub>-Bilanzierung erhalten Sie einen Überblick, aus welchen Bereichen die Treibhausgas-Emissionen Ihrer Schule stammen:

- Heizenergie
- Strom
- Wasser
- Abfall
- Mobilität
- Verpflegung
- Beschaffung



<sup>23</sup> Die Reflexionsfragen zu den Handlungsfeldern des WSA basieren auf der systematischen Übersichtsarbeit zum Whole School Approach von Holst (2023).

## 2.5 Vision entwickeln: Wie entwickeln wir unsere Schule der Zukunft?



→ Dieses Kapitel unterstützt Sie dabei, den Prozess der Visionsbildung einzuleiten, der die längerfristigen Ziele Ihres Schulentwicklungsprozesses bestimmt.

Der WSA bietet die **Chance**, eine Zukunftsvision zu erarbeiten, die mit konkreten Schritten verbunden ist, mit denen diese erreicht werden kann. Er stellt **kein „Extra“** dar, sondern lässt sich auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Schulentwicklung mit dem bereits Vorhandenen verknüpfen. Die Vision ist somit immer auf den Einzelfall Ihrer Schule zugeschnitten und entwickelt sich anhand aktueller Themen und Fragen der Schulgemeinschaft.

Die Umsetzung des WSA erfordert gerade zu Beginn viel Überzeugungsarbeit vonseiten der Schulleitung. Unterstützend wirkt hier, dass die Verankerung von BNE auf allen Ebenen des Bildungssystems kontinuierlich voranschreitet und Sie sich auf entsprechende Rahmenwerke berufen können, wie z. B. die BNE-Empfehlung der KMK u S. 15.

Sie müssen die konkrete Planung von Maßnahmen nicht alleine stemmen. Es gibt eine Reihe von Angeboten, die Sie mit Beratung, konkreten Empfehlungen und der Möglichkeit unterstützen, sich mit anderen Schulleitungen zu vernetzen:

- die **BNE-Landeskoordinationen**
- die **BNE-Fachberatung en**, angesiedelt bei Schulämtern (die je nach Bundesland eine unterschiedliche Bezeichnung haben können)
- die **BNE-Schullabelprogramme** wie beispielsweise die UNESCO-Projektschulen, die Internationalen Nachhaltigkeitsschulen/Umweltschulen in Europa, die Fairtrade-Schulen, die Greenpeace-„Schools for Earth“, die Naturpark-Schulen
- **Schulentwicklungsprogramme** der Bundesländer, wie z. B. Schulen der Zukunft NRW, Klimaschulen in Sachsen, Werkstatt Netzwerk Zukunftsschule Niedersachsen
- **Netzwerke außerschulischer Bildungsinitiativen** wie Bildung trifft Entwicklung, Arbeitsgemeinschaft Natur und Umwelt (ANU), Draußenschulen oder die Bundesarbeitsgemeinschaft Lernort Bauernhof



**Links und  
Informationen zu  
den genannten  
Angeboten und  
Programmen**  
↳ Kapitel 2.5



- **lokale Bildungsakteur:innen und -initiativen**, die bereits in der eigenen Kommune oder dem Landkreis aktiv sind.

Als Schulleitung bzw. Schulleitungsteam kommt Ihnen die Rolle zu, einzuschätzen, womit die Umsetzung des WSA-Prozesses beginnen kann, denn Sie kennen Ihre Schulgemeinschaft und den lokalen Kontext. Als Moderator:in, Impulsgeber:in und Manager:in zugleich steuern Sie diesen Prozess. Dabei sind **die ersten Schritte besonders wichtig**.

### Gymnasium Rotstadt

#### **Ausgangslage:**

Die vormals aktive Schüler:innenvertretung des Gymnasiums Rotstadt ist fast eingeschlafen. Es finden sich kaum noch junge Menschen, die sich für die Schulgemeinschaft engagieren möchten, obwohl Partizipation einer der Leitwerte des Schulprogramms ist.

#### **Erhoffte Ziele der Umsetzung des WSA:**

Frau Röd stellt dem Gremium ein kleines Budget sowie Zeit in Form der Freistellung von bestimmten Stunden zur Verfügung. Die Schüler:innen dürfen selbst entscheiden, welches Vorhaben sie im laufenden Schuljahr umsetzen möchten. Die Schüler:innenvertretung führt eine Onlineumfrage unter allen Schüler:innen durch, in der abgefragt wird, was die Jugendlichen aktuell daran hindert, sich einzubringen. Aus den Rückmeldungen ergeben sich der Wunsch, mehr mitzuentscheiden, sowie die Einschätzung, dass bisherige Versuche dazu nicht systematisch in ein umfassendes Konzept eingebunden waren.

Die Schüler:innenvertretung entscheidet, zum Abschluss des Schuljahres eine Projektwoche zu organisieren, in der sich die Schulgemeinschaft mit Demokratie und Partizipation in der Schule auseinandersetzt. Am Ende dieser Woche soll ein Konzept für mehr Mitbestimmung erarbeitet sein, das im folgenden Schuljahr erprobt werden soll.

#### **Rolle der Schulleitung:**

Frau Röd begreift sich als Möglichmacherin und Impulsgeberin. Sie bietet den Jugendlichen an, ihre eigenen Themen zu setzen, und signalisiert, dass sie ein authentisches Interesse an der Mitgestaltung der jungen Menschen am Schulleben hat. In regelmäßigen Treffen sucht sie mit den Jugendlichen gemeinsam nach Punkten, an denen sie ihre Aktivitäten unterstützen kann, z. B. durch Bereitstellen von Räumen und Materialien oder die Vermittlung von Kontakten zu externen Akteur:innen oder anderen Lehrkräften.

**Ausgangslage:**

Viele Lehrkräfte der Grundschule Blauburg beklagen, keine Zeit zur Auseinandersetzung mit BNE zu haben, da andere Themen drängender seien.

**Erhoffte Ziele der Umsetzung des WSA:**

Herr Azul entscheidet sich, die nächste schulinterne Fortbildung (SCHILf) unter das Motto BNE zu stellen, damit das Kollegium ein gemeinsames Verständnis von BNE entwickeln kann. Er lädt dazu die BNE-Fachberatung der zuständigen Schulbehörde sowie einen Referenten der zuständigen BNE-Landeskoordination ein. Ein Ziel ist, Verbindungen zwischen BNE und den im Leitbild genannten Kernwerten „Verantwortung übernehmen“, „sich gegenseitig respektieren“, und „mit allen Sinnen entdecken“ zu diskutieren.

**Rolle der Schulleitung:**

Der Schulleiter sieht sich hier als Impulsgeber und als Prozessverantwortlicher. Damit sich die Schule auf einen guten Weg in Richtung BNE machen kann, braucht es ein gemeinsames Verständnis für das Potenzial, das in BNE steckt. Vielfach wird BNE bereits umgesetzt, ohne dass dies so benannt ist. Haben die Lehrkräfte erst einmal ein solches Verständnis entwickelt, können daraus konkrete Vorhaben folgen, wie z.B. die schrittweise Anpassung der schulinternen Curricula oder die Abstimmung konkreter Projekte und fächerverbindender Unterrichtsvorhaben.

**Ausgangslage:**

Die Schüler:innen der Oberschule Grünheim empfinden die Berufsorientierungsangebote an ihrer Schule, insbesondere die jährliche Berufsausbildungsmesse der Handelskammer, als veraltet und unattraktiv. Da eine jugendgerechte Ansprache fehlt, ist das Interesse gering – obwohl die Messe die einzige Gelegenheit bietet, direkt mit lokalen Unternehmen in Kontakt zu kommen.

**Erhoffte Ziele der Umsetzung des WSA:**

Durch die von Frau Verda initiierte Kooperation zwischen dem Nachhaltigkeitsteam der Schule und der Handelskammer entsteht ein konkretes Projekt: Im berufsbezogenen Wahlpflichtunterricht der achten Klassen entwickeln Schüler:innen in Gruppen Konzepte für eine „Messe der Zukunftsberufe“. Unterstützt werden sie von Mentor:innen der Handelskammer. Zum Halbjahresende werden die besten Ideen prämiert. Sie sollen – wenn möglich – umgesetzt werden.

**Rolle der Schulleitung:**

Frau Verda ist Ideengeberin und stellt die Verbindung zur Handelskammer her. Um nicht als diejenige aufzutreten, „die alles macht“, und um das eigenständige Engagement zu fördern, delegiert sie frühzeitig Aufgaben an die betreffenden Lehrkräfte und auch die Schüler:innen. Die Schule versteht sich als aktiver Teil der Gemeinde und will diese aktiv mitgestalten.

Weitere Beispiele für erste Schritte ↘ S. 43

Der WSA ist ein **mehrjähriger Prozess**, in dem zunächst Grundlagen gelegt werden, auf die die weiteren Schritte aufbauen.

Dieser Prozess lässt sich in **drei Phasen** gliedern ↘ S. 39

- **Visionsbildung** ↘ S. 60
- **Implementierung** ↘ S. 62
- **Verstetigung** ↘ S. 81

Zu Beginn geht es zunächst um die Klärung, was die Schulgemeinschaft längerfristig erreichen möchte.



## Die Phase der Visionsbildung

Ist der Entschluss gefasst, sich auf den Weg zu machen, brauchen alle Beteiligten eine gemeinsame Vision. Visionen sind Leitbilder oder „große Ziele“, auf deren Grundlage konkrete Teilziele ausgearbeitet werden. Sie sind die **Leitplanken des WSA-Prozesses** und sollten im partizipativen Prozess mit der Schulgemeinschaft entwickelt und später auch angepasst werden.

Überlegen Sie zu Beginn der Visionsphase, an welche Elemente der bestehenden Konzepte wie Leitbild, Schulprogramm o.Ä. Sie **anknüpfen** möchten. Besprechen Sie dies auch in einer Gesamtkonferenz oder schulinternen Fortbildung gemeinsam mit dem Kollegium. Sie könnten bereits erste Vorschläge erarbeiten, was mögliche Visionen sein könnten und wie die gesamte Schulgemeinschaft in den weiteren Prozess eingebunden werden kann. Als Schulleitung sind Sie als **Moderator:in und Manager:in** gefragt, die dafür sorgt, dass möglichst alle Beteiligten sich in den Prozess einbringen können.

## Der Visionsprozess: methodische Anregung

Der Anspruch, den Visionsprozess partizipativ zu gestalten, ist hoch und erfordert einiges an Zeit. Sie können sich schon in dieser Phase externe Unterstützung durch Expert:innen holen, die bei der Gestaltung solcher Prozesse helfen, aber natürlich auch selbst in die Rolle der Moderation gehen und den Visionsprozess anleiten. Die im Folgenden vorgestellte Methode zeigt auf, wie ein solcher Prozess auch mit vielen Beteiligten und unter Nutzung digitaler Tools gestaltet werden kann:

**Fragen zum Träumen:** eine niedrigschwellige Methode, die in kleinen oder auch sehr großen Runden durchgeführt werden kann. Sie funktioniert sowohl mit Stift und Papier als auch online.

■ **Vorbereitung:** Stellen Sie zunächst ein „Visionsteam“ zusammen, das Ihnen bei Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Antworten hilft und dafür sorgt, dass der Kreis der Beteiligten transparent ist (Kollegium, Schüler:innenschaft, Verwaltungspersonal und Hausmeister:in, evtl. auch die Elternschaft).

■ **Durchführung:** Stellen Sie eine „Frage zum Träumen“, die alle Beteiligten individuell beantworten. Solche Fragen könnten z. B. sein: „Stell dir vor, in zehn Jahren haben wir viel bewegt in der Schulentwicklung. Was ist aus deiner Sicht die beste Veränderung, die wir dann erreicht haben?“, „Was zeichnet unsere Schule besonders aus, und wie werden wir das innerhalb von fünf Jahren weiterentwickeln können?“.

■ **Sammlung:** Die Antworten können entweder auf Klebezetteln oder Moderationskärtchen gesammelt werden. Alternativ kann ein Online-Tool zu Befragung genutzt werden, indem der Link an alle zu Befragenden geschickt wird.

■ **Auswertung:** Das Visionsteam sichtet und sortiert die Antworten und erarbeitet daraus einen oder zwei Vorschläge für eine Vision.



Zur Methode der  
Visionsfindung

↳ Kapitel 2.5

Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Durchführung dieser Methode hat die Universität zu Köln, Zentrum für Lehrer:innenbildung erarbeitet.

## Einige Tipps für die Phase der Visionsbildung:

■ Achten Sie darauf, zu **delegieren**. Sie sind Impulsgeber:in, Sie sollten nicht alle Aufgaben alleine erfüllen (müssen). Richten Sie z. B. Arbeitsgruppen ein oder suchen Sie Verantwortliche, die bestimmte Themen selbstständig vorantreiben.



■ Suchen Sie nach **positiven Beispielen** in der näheren Umgebung, z. B. Schulen, die ebenfalls an der Umsetzung des WSA arbeiten. Konkrete Positivbeispiele wirken motivierend auf das Kollegium und auch die Schüler:innen und Eltern. Vielleicht entsteht sogar ein kleiner Wettbewerb oder ein „Buddy-System“, in dem sich einzelne Kolleg:innen oder kleinere Teams regelmäßig austauschen.

■ **Überfordern Sie sich und die anderen nicht.** Nicht alle genannten Aufgaben müssen sofort oder gleichzeitig angegangen werden (siehe dazu auch Kapitel 2.6 ↘ S. 62 ff). Es geht darum, pragmatisch zu handeln und gleichzeitig den Anspruch zu erhalten, möglichst viel Partizipation zu gewährleisten.

## 2.6 Planen: Wie kommen wir ins Handeln? Theory of Change, Backcasting und Aktionsplanung



→ Dieses Kapitel stellt beispielhaft drei Methoden vor, mit denen Sie konkrete Handlungspläne für die Umsetzung des WSA an Ihrer Schule entwickeln können.

### Die Phase der Implementierung

Ist eine Vision formuliert, geht es darum, daraus konkrete Ziele abzuleiten. Sie befinden sich nun am Beginn der Phase der Implementierung → S. 39.

In dieser Phase geht es darum, die entwickelten Ziele so umzusetzen und zu erweitern, dass Nachhaltigkeit längerfristig strukturell auf allen Ebenen des Schullebens verankert ist. Diese Phase kann zwischen fünf und sieben Jahren dauern. Als Schulleitung überzeugen Sie in dieser Phase durch eine besonnene Steuerung und die gezielte Einbindung aller beteiligten Akteursgruppen. Dabei kann es erforderlich sein, die eingeleiteten Maßnahmen sowohl nach innen als auch nach außen mit Klarheit und Überzeugung zu vertreten.

Die Umsetzung des WSA kann im laufenden Betrieb an bereits angestoßene Prozesse angedockt werden, wie bereits in den Beispielen in Kapitel 2.5, → S. 56 ff gezeigt. Aus der Vision leiten sich dann verschiedene Ziele ab, die aufeinander aufbauen und zu verschiedenen Zeitpunkten erreicht werden können. Sollten Sie bereits Themen und Projekte diskutieren, die Sie im Rahmen der Schulentwicklung bearbeiten wollen, bietet es sich an, sie in den WSA-Prozess zu integrieren. Gibt es z. B. Bestrebungen, stärker fächerverbindend zu arbeiten? BNE-bezogene Themen können laufend in das schulinterne Curriculum aufgenommen werden. Ist beispielsweise der Pausenhof ein aktuell diskutiertes Thema? Dann liegt es nahe, die Umgestaltung gemeinsam mit Schüler:innen vorzunehmen. Wenn die Schüler:innen selbst eine Bedarfsabfrage zum Thema Pausenhof durchführen, lernen sie dabei gleichzeitig, wie Befragungen funktionieren. Oder sie übernehmen die Anlage eines Biotops im Rahmen des Biologieunterrichts.

## Konkrete Planung mit der Theory of Change

Um konkrete Ziele zu planen, benötigen Sie eine Vorstellung davon, welche **Annahmen** den erarbeiteten Vorstellungen zugrunde liegen und wie die **gewünschten Wirkungen** erreicht werden sollen. Dies kann z. B. anhand der Ausarbeitung einer Theory of Change erfolgen, also eines Wirkungsmodells, das Kausalbeziehungen innerhalb eines Prozesses abbildet.

Dieses Vorhabens kann sich eine Kleingruppe, z. B. ein Nachhaltigkeits-Team, annehmen. Dabei werden die bereits formulierten Ziele sowohl überprüft als auch, wenn nötig, nachgeschärft. Ein weiterer Vorteil dieser Methode ist, dass das gemeinsame Verständnis der Ziele weiter vertieft wird.

## Wirkungsmodell Theory of Change

Das Erarbeiten einer Theory of Change braucht Zeit, aber es lohnt sich. Der Prozess hilft nicht nur, die dem Veränderungsprozess zugrunde liegenden Annahmen **sichtbar zu machen**, sondern trägt auch zur **Schärfung der Zielformulierung** sowie einer **gemeinsamen Identifikation** mit den zu erreichenden Zielen bei.

Ein Theory-of-Change-Modell ist ein **dynamisches Modell**, das im Prozess angepasst werden kann. Die darin festgelegten Schritte und Meilensteine zur Bewertung der Zielerreichung sind nützlich, um Erfolge zu bewerten oder im Prozess nachsteuern zu können.

- **Ausgangslage** analysieren
- **Lösungsansatz** entwickeln anhand benötigter Bedarfe, Outputs, Outcomes und längerfristiger Wirkungen
- **Kausalkette** aufstellen (Annahmen und Zusammenhänge prüfen)
- **Verbündete** und weitere Schlüsselakteur:innen identifizieren
- **Risiken und Annahmen** formulieren und prüfen
- **Maßnahmen** der Evaluierung bzw. Wirkungsmessung festlegen



Schritt-für-Schritt-  
Anleitung der  
Impact Unit zur  
Erarbeitung einer  
Theory of Change

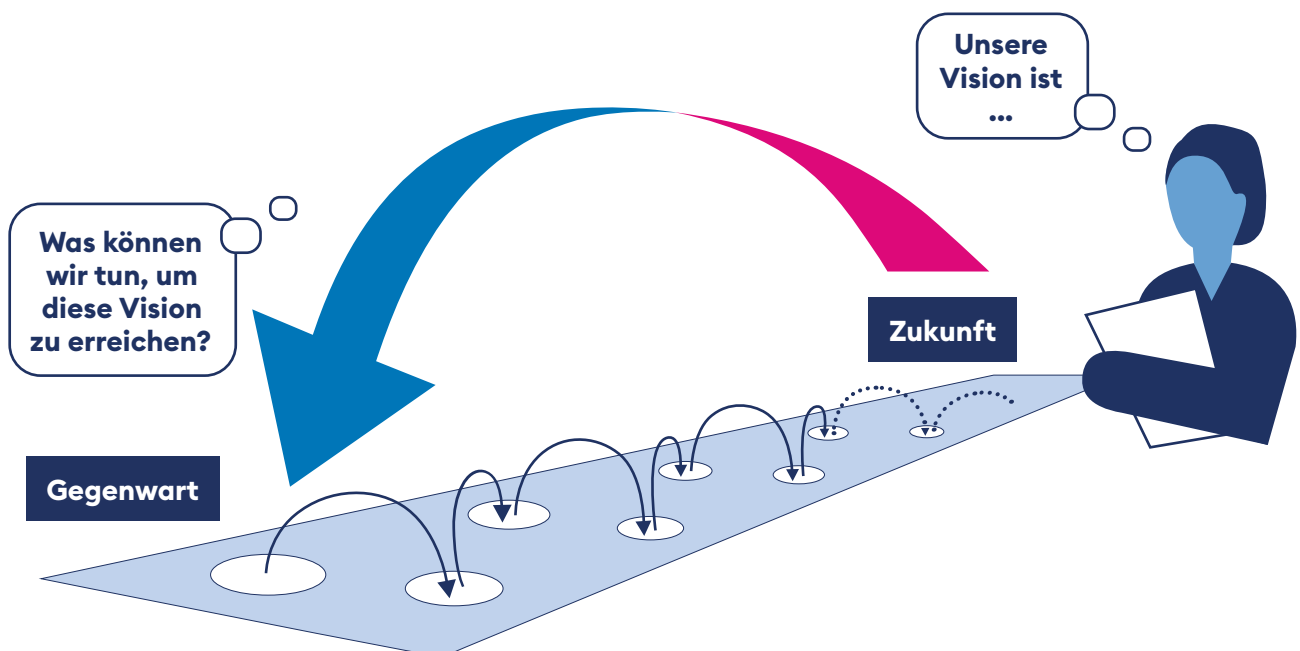
## Ziele erarbeiten mit Backcasting

Ein methodisches Vorgehen, das sich zum Festlegen von Zielen und Teilzielen im Rahmen der Schulentwicklung bewährt hat, ist das Backcasting, also das **Denken eines Prozesses aus Richtung des zu erreichenden Ziels**.

### Methode Backcasting

Mit dieser Methode leiten Sie aus einem langfristigen Ziel durch „Rückwärtsgehen“ die Schritte ab, die notwendig sind, um es zu erreichen. Der Vorteil ist, dass Sie sich hier **auf den Lösungsweg konzentrieren** können, anstatt vorrangig mögliche Probleme in den Blick zu nehmen.

1. **Visualisieren** Sie das längerfristige Ziel.
2. Gehen Sie rückwärts **Schritt für Schritt** in Richtung Gegenwart.
3. Überlegen Sie jeweils, welche **konkreten Teilziele und Maßnahmen** bis wann erreicht sein müssen, um das längerfristige Ziel zu erreichen.
4. Am Ende steht **der erste Schritt**, den Sie in Richtung Zielerreichung gehen möchten.



Quelle: Abbildung orientiert an The Natural Step Deutschland, [thenaturalstep.de](https://thenaturalstep.de)



**Beispiel:** „Zu Beginn des neuen Schuljahres setzen wir den FREI DAY um.“ Rückwärtsgehend könnte dies durch folgende Schritte erreicht werden:

1. Zum Ende des laufenden Schuljahres liegt ein Konzept zur Umsetzung des FREI DAY für das kommende Schuljahr vor.
2. Zur nächsten SCHiLf am Ende des laufenden Halbjahres wird eine Referentin zum Thema FREI DAY angefragt.

Haben Sie Ihre Ziele festgelegt, gruppieren Sie diese in eine zeitliche Abfolge ein. Dazu können Sie die Ziel-Matrix nutzen und an die eigene Situation anpassen (z. B. indem Sie die Spalten mit konkreten Daten versehen).



Informationen  
zum FREI DAY  
finden Sie hier

## Ziel-Matrix WSA-Schulentwicklung: Auf dem Weg zu einer Schulkultur der Nachhaltigkeit

Sie finden die Ziel-Matrix als Kopiervorlage [↗ S. 90](#) und online.



**Ziel-Matrix  
als PDF-Formular  
zum Ausfüllen**  
↳ Anhang

### SMARTe Zielformulierung

Haben Sie Ihre Ziele formuliert, überprüfen Sie, ob diese SMART sind: **S**pezifisch, **M**essbar, **A**traktiv, **R**ealistisch, **T**erminiert.

Passen Sie die Zielformulierungen ggf. an. Je konkreter Ziele formuliert sind, desto einfacher lässt sich ihr Erreichen planen und anschließend bewerten.

**Spezifisch:** Ein Ziel sollte nur ein einziges konkretes Anliegen beinhalten („Bis Ende dieses Schuljahres ist der FREI DAY an unserer Schule eingeführt“).

**Messbar:** Das Ziel ist anhand vorher bestimmter Kriterien messbar („Der FREI DAY findet regelmäßig statt, und alle Beteiligten sind damit vertraut“).

**Attraktiv:** Die Mehrheit der Beteiligten, idealerweise alle, stehen hinter dem Ziel und beteiligen sich an der Umsetzung, weil sie dazu motiviert sind („Die Mehrheit der Schulgemeinschaft hat sich in einer Umfrage für die Einführung des FREI DAY ausgesprochen“).

## Einige Tipps für die Phase der Implementierung:



■ **Definieren Sie ein konkretes Ziel** für diese Phase, das sich aus der gemeinsamen Vision ableitet, z. B.: „Innerhalb von fünf Jahren hat unsere Schule ein klares Nachhaltigkeitsprofil.“ Dies kann sich im weiteren Verlauf schärfen und weiter ausdifferenzieren. Sie sollten aber Ihre Richtung für alle Beteiligten transparent machen.

■ **Legen Sie anschließend Teilziele fest**, die zur Erreichung des längerfristigen Ziels beitragen werden, z. B.

→ „Zum Ende des nächsten Schuljahres ist der FREI DAY fest etabliert.“

→ „Mit Beginn des neuen Schuljahres stoßen wir den Zertifizierungsprozess als Umweltschule an.“

→ „Bis Ende des nächsten Schuljahres haben wir mindestens zwei feste Kooperationen mit lokalen außerschulischen Lernorten (z. B. Museum, Lernort Bauernhof, Naturparkhaus etc.) etabliert. Es finden regelmäßige Exkursionen und Projekte mit jenen über alle Jahrgänge hinweg statt.“

→ „Zum Ende des nächsten Schuljahres gibt es ein schulinternes Curriculum für fachübergreifendes, projektbezogenes Lernen mit dem Schwerpunkt BNE.“

■ **Denken Sie realistisch:** Es ist sinnvoll, mit einem oder zwei kleinen Vorhaben in den Prozess einzusteigen, um sich und die Beteiligten nicht zu überfordern. Auch vermeintlich kleine Maßnahmen können eine hohe Wirkung erzielen. Gerade zu Beginn mag es helfen, sich auf einen Themenbereich zu konzentrieren (z. B. Curriculumsentwicklung oder Reduzierung der Treibhausgasemissionen), anstatt zu viele Baustellen zugleich zu eröffnen.

■ **Erfolgserebnisse wirken motivierend.** Achten Sie darauf, dass die ersten Projekte machbar sind und Ziele innerhalb des laufenden Schuljahres erreicht werden können. Das motiviert die Beteiligten und erhöht die Bereitschaft, auch künftig die Umsetzung des WSA voranzutreiben (→ S. 68, Laborversuch).

■ **Denken Sie ganzheitlich:** Im Lauf der Implementierungsphase sollten diese Vorhaben miteinander verwoben anstatt als isolierte Projekte betrachtet werden.

Ein erster „**Laborversuch**“ – also ein einzelnes, klar abgegrenztes Vorhaben – kann helfen, den Prozess anzukurbeln, und weitere Beteiligte motivieren, sich künftig ebenfalls an der Umsetzung des WSA zu beteiligen.

## Beispiele für Laborversuche



Ein Laborversuch bedeutet, eine Veränderung zunächst nicht schulweit, sondern **in kleinerem Rahmen** durchzuführen, z. B. in einer Klasse oder einem Jahrgang. Dies ermöglicht es, zu experimentieren, anzupassen und auch Fehler zu machen und daraus zu lernen.

- Eine erste Erprobung fächerverbindenden Unterrichts, könnte zunächst in nur einem Jahrgang stattfinden. Ein Unterrichtsthema wie „Menschenrechte“ könnte zum Beispiel gleichzeitig im fremdsprachlichen sowie im Philosophie- und dem gesellschaftswissenschaftlichen Unterricht behandelt werden.
- **Statt** den Schulkiosk **vollkommen** auf plastikfrei umzustellen, könnten zunächst Wasserspender aufgestellt und der Verkauf von Plastikflaschen eingestellt werden.
- Die Suche nach festen außerschulischen Kooperationspartner:innen könnte durch **gezielte Kleinprojekte** erfolgen, z. B. indem eine Klasse ein Projekt mit einem örtlichen Museum durchführt oder die Schulgarten-AG ein Schuljahr lang mit einem Gemüsebetrieb in der Nähe kooperiert.
- Die Berücksichtigung von BNE in den schulinternen Curricula könnte zunächst **durch einzelne Fachschaften** erfolgen, bevor alle Fächer dieses Vorhaben angehen.
- Die stärkere Verankerung von Partizipation kann **graduell** erfolgen, indem zunächst gemeinsam mit der Schüler:innenvertretung priorisiert wird, welches Vorhaben im laufenden Schuljahr realisiert werden kann. Die Schüler:innen könnten z. B. mehr Mitbestimmung bei der ohnehin geplanten Neugestaltung des Schulhofs erhalten, und dazu werden dann mögliche Formen der Beteiligung entwickelt.
- Auch das Ziel, eine klimaneutrale Schule zu werden, wird sich nicht innerhalb eines Jahres umsetzen lassen. Ein **erster Schritt** könnte z. B. sein, im Fachunterricht gemeinsam mit den Schüler:innen und dem Personal des Gebäudemanagements Bestandsaufnahmen durchzuführen, etwa zum Thema Energiesparpotenzial.

Als Schulleitung bzw. Schulleitungsteam sind Sie hier in der **Rolle der Moderation** gefragt, die die unterschiedlichen Stimmen einfängt und dafür sorgt, dass Ziele formuliert und eingehalten werden. Sie **steuern** auch den Prozess, wenn gelegentlich Entscheidungen getroffen werden müssen, für die es möglicherweise keinen Konsens unter den Beteiligten gibt. Schließlich braucht es auch Ihre **ausgleichenden Fähigkeiten**, insbesondere was die Fehlerkultur betrifft. Eine positive Fehlerkultur ist wichtig auf dem Weg zur Umsetzung des WSA. Nicht umsonst ist ein wesentliches Element von BNE, Fehler als notwendig und unvermeidbar zu akzeptieren. **Es gibt keine Patentrezepte**, jede Schule ist anders, und nur wenn wir aus Fehlern lernen können, bleiben wir handlungsfähig.

#### Gymnasium Rotstadt

##### **Zieldefinition:**

Schon länger überlegen einzelne Lehrkräfte der gesellschafts- und naturwissenschaftlichen Fächer des Gymnasiums Rotstadt, wie sie stärker fächerverbindend arbeiten können.

##### **Erster Schritt:**

Frau Röd regt die Gründung einer Arbeitsgruppe an, die ein erstes Pilot-Curriculum für fächerverbindende Projektarbeit zu BNE für die Unterstufe zum Thema „Nachhaltigkeit gestern, heute und morgen“ erarbeitet. Beteiligt sind neben Geografie die Fächer Geschichte, Politik und Biologie. Die Gruppe plant auf folgendes Ziel hin: Am Ende des nächsten Schuljahres präsentieren Schüler:innen im Rahmen einer interaktiven Ausstellung die Ergebnisse eines Pilotversuchs zum fächerverbindenden Unterricht in der Unterstufe der Öffentlichkeit.

##### **Rolle der Schulleitung:**

Frau Röd gibt die Anregung zur Arbeitsgruppe und lässt sich regelmäßig Updates geben. Wenn die Arbeit stockt, unterstützt sie durch Nachfragen und ermutigt die Kolleg:innen zum Weitermachen. Sie handelt hier in der Rolle der Ermöglicherin.

**Zieldefinition:**

Die Grundschule Blauburg möchte ein naturpädagogisches Angebot in ihr reguläres Curriculum aufnehmen, weil viele Kinder kaum Bezug zur lokalen Tier- und Pflanzenwelt haben.

**Erster Schritt:**

Herr Azul unterstützt die neu gegründete Arbeitsgruppe BNE des Kollegiums, indem er Fördermittel über die lokale Sparkassenstiftung einwirbt. Damit kann eine dauerhafte Kooperation mit dem außerschulischen Lernort NaturLernProjekt geschlossen werden. Im kommenden Schuljahr werden dadurch alle dritten Klassen je einen Tag pro Woche Draußenunterricht haben können.

**Rolle der Schulleitung:**

Der Schulleiter sieht sich hier als Unterstützer und Einwerber von Ressourcen. Er ermutigt die Kolleg:innen, externe Pädagog:innen einzuladen, und bemüht sich darum, ein Budget einzuwerben, das Planungssicherheit bis zum Ende des Schuljahres gibt.

**Zieldefinition:**

Die Oberschule Grünheim möchte gerne eine internationale Schulpartnerschaft aufbauen, um den Schüler:innen interkulturelle Kompetenzen zu vermitteln und die Vernetzung lokaler und globaler Fragen für die Schulgemeinschaft greifbarer zu machen.

**Erster Schritt:**

Die Religionslehrerin Frau Orgel hat über die lokale Kirchengemeinde Kontakt zu einer Schule in Kenia, ebenfalls aus einer ländlichen Gemeinde. Frau Verda unterstützt Frau Orgels Idee der Gründung einer AG, die zunächst virtuelle und perspektivisch auch persönliche Austauschformate gestaltet. Im Lauf des Schuljahres erstellen die Schüler:innen beider Schulen virtuelle Rundgänge durch ihre Schulen und das Schulgelände, um sich kennenzulernen. Die Schüler:innen aus Grünheim haben vorgeschlagen, eine Schüler:innenfirma zu gründen und in Zusammenarbeit mit dem örtlichen Weltladen fair gehandelte Produkte u. a. aus Kenia zu verkaufen. Frau Verda unterstützt dies, im kommenden Schuljahr wird es dazu eine weitere AG geben.

**Rolle der Schulleitung:**

Die Schulleitung ist hier Impulsgeberin und Unterstützerin. Da ihre Anregung auf Interesse stößt und sie Zeit und Ressourcen zur Verfügung stellt, fördert sie das Engagement der beteiligten Kolleg:innen und Schüler:innen.

Hilfreich für die Umsetzung ist, Allianzen zu formen, sowohl mit Akteur:innen innerhalb als auch außerhalb der Schulgemeinschaft, siehe Kapitel 2.3 ↗ S. 46 ff.

## **Die Individualisierungsfalle und die Bedeutung des systemischen Handelns**

Hartnäckig hält sich in Schulen die Annahme, die Krisen der Nicht-Nachhaltigkeit seien allein durch Änderungen des individuellen Verhaltens zu lösen. Die Individualisierungsfalle beschreibt die Tendenz, ökologische und soziale Probleme durch Moralisierung des Verhaltens einzelner Menschen zu reduzieren (z. B. beim Mülltrennen, Fleischkonsum oder der Fahrradnutzung). Studien zeigen, dass die Folgen der Klimakrise in Bildungsprogrammen oft auf die Gemeinschaft bezogen werden, die Lösungsverantwortung jedoch individualisiert wird<sup>24</sup>. Obwohl das Verhalten der Einzelnen wichtig ist, greift ein Fokus allein hierauf zu kurz: Systemische Ursachen wie Machtverhältnisse sowie strukturelle und institutionelle Rahmenbedingungen können dadurch in den Hintergrund gedrängt werden. Die Individualisierungsfalle kann zudem zu Ohnmacht führen – gerade bei Kindern und Jugendlichen, die anders als die heute Erwachsenen noch nicht in der Verantwortung stehen, die Nachhaltigkeitskrisen zu lösen. Ein Narrativ dieser Art kann dazu beitragen, dass kollektive Handlungsoptionen nicht gesehen werden. Dadurch erleben sich Schüler:innen unter Umständen nicht als gesellschaftlich wirksam, sondern allein als Konsument:innen. BNE als WSA umzusetzen bedeutet daher, gezielt kollektive, politische und strukturelle Handlungsebenen einzubeziehen (s. o.). So wird Nachhaltigkeit nicht zur individuellen Bürde, sondern zum gemeinsamen Gestaltungswerk.

---

24 z. B. Kranz et al. 2022

## 2.7 Umsetzen und Erfolge feiern



→ Dieses Kapitel zeigt, dass es sich lohnt durchzuhalten, damit Erfolge – und dazu zählt jeder Umsetzungsschritt – auch gefeiert werden können.

Haben Sie konkrete Ziele formuliert und erste Maßnahmen angestoßen, gilt es, am Ball zu bleiben, um die **Motivation der Beteiligten** zu sichern und **Rückenwind für weitere Vorhaben** zu bekommen, deren erfolgreiche Umsetzung dann auch gefeiert werden kann.

Die Schulleitung bzw. das Schulleitungsteam ist hier vor allem als **Kommunikator:in** gefragt, um die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen innerhalb der Schule und nach außen zu teilen. Dies kann auch dazu beitragen, lokale Kooperationen weiterhin zu binden und neue außerschulische Partner:innen zu gewinnen sowie zusätzliche Ressourcen zu mobilisieren.

### Ressourcen für Nachhaltigkeit in der Schulentwicklung – von lokalen Partnerschaften bis Startchancenprogramm und Digitalpakt



Im Alltag stellt sich oft die Frage: Woher kommen benötigte zusätzliche Ressourcen für strukturelle Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit? Im Folgenden ist eine Auswahl an Beispielen aufgelistet, an die Schulen andocken können.

#### Mobilisierung lokaler und regionaler Ressourcen

Ob durch die Zusammenarbeit mit lokalen Stiftungen und Unternehmen oder über regionales Crowdfunding – Kooperationen vor Ort bringen nicht nur **neue Finanzierungsquellen**, sondern auch **Expertise** und Ideen für eine zukunftsorientierte Schulentwicklung, die zu den lokalen Gegebenheiten passt. Auch über die Teilnahme an Wettbewerben oder über landesspezifisch unterschiedliche Fördermöglichkeiten können zusätzliche **Mittel für BNE und Nachhaltigkeit** erschlossen werden. Oft gibt es auch regionale Vernetzungsstellen oder zuständige Referent:innen für BNE/Nachhaltigkeit in den Landesministerien, die Hinweise auf regionale Finanzierungsmöglichkeiten geben können.



## Nachhaltigkeit im Startchancenprogramm: Neue Wege für nachhaltige Infrastruktur, lokales Handeln, Demokratieförderung und eine Schulkultur der Nachhaltigkeit



[Informationen  
zu BNE im Start-  
chancenprogramm](#)

Die drei zentralen Säulen des Startchancenprogramms – eine zeitgemäße Lernumgebung, lokal angepasste Schul- und Unterrichtsentwicklung und die Stärkung multiprofessioneller Teams – schaffen **vielfältige Möglichkeiten** für eine nachhaltige Schulentwicklung. Der WSA dockt an alle drei Säulen an: Eine nachhaltige Infrastruktur schafft die Grundlage für effektives, zukunftsorientiertes Lernen (Säule 1); durch lokal orientierte, an realen Herausforderungen orientierte Schulentwicklung werden, wie im Programm anvisiert, Nachhaltigkeitsbildung, Demokratieförderung und sozioemotionale Kompetenzentwicklung gefördert (Säule 2); und auch die Stärkung multiprofessioneller Teams mit Zukunftskompetenzen und die Entwicklung einer zukunftsorientierten, positiven Schulkultur sind zentrale Handlungsfelder des WSA (Säule 3). Ist dies bekannt und bewusst, können zusammen mit Trägern (z.B. Kommunen) und den jeweiligen Landesministerien schulspezifische Möglichkeiten erschlossen werden, um Startchancen nachhaltig zu gestalten.

## DigitalPakt – eine Chance auch für nachhaltige Digitalisierung und Inklusion

Ein an BNE ausgerichteter Schulentwicklungsprozess kann die **Synergien von Digitalität und Inklusion eng mit Nachhaltigkeit verknüpfen**, wenn diese als Impulse verstanden werden, eine gerechte, partizipative und zukunftsfähige Schule zu stärken.<sup>25</sup> Es geht dabei nicht nur darum, energieeffiziente und langlebige Systeme zu schaffen, sondern auch barrierefreie Plattformen zu bieten, die personalisiertes Lernen und neue Formen inklusiver Zusammenarbeit ermöglichen. Zugleich gilt es, Risiken von Digitalität zu reflektieren und bei Lernenden eine kritische Digitalkompetenz zu fördern – etwa mit Blick auf Konzentration, soziale Kompetenzen sowie gesellschaftliche und ökologische Auswirkungen. Der Digitalpakt kann eine Chance sein, Zukunftsherausforderungen wie Klimakrise, globale Konflikte sowie Chancen und Risiken von KI und digitalen Medien partizipativ und kompetent zu begegnen. Der WSA kann Impulse liefern, eine kritische und nachhaltige Auseinandersetzung mit Digitalität in Schulen zu etablieren. Eine erfolgreiche, an BNE orientierte Schulentwicklung verbindet somit auch Digitalität und Inklusion – zwei Themen, die in den vergangenen Jahren an Relevanz gewonnen haben. Mit dem WSA wird der Blick besonders auf eine inklusive, zukunftsfähige Lernkultur gelenkt, die alle Mitglieder der Schulgemeinschaft befähigt, sich aktiv an der Gestaltung einer nachhaltigen und gerechten Welt zu beteiligen.

---

<sup>25</sup> Rončević & Schulz (2024).

### **Erreichter Meilenstein:**

Die Umsetzung des ersten Pilotversuchs zum fächerübergreifenden Lernen in der Unterstufe des Gymnasiums Rotstadt war erfolgreich. Schüler:innen und Lehrkräfte zogen eine überwiegend positive Bilanz und waren sich einig, dass das fächerübergreifende Lernen in den kommenden Jahren auf alle Jahrgänge ausgeweitet werden soll.

### **Feiern des Erfolgs:**

Frau Röd erreicht, dass über das Projekt in der Lokalzeitung berichtet wird. Auch der lokale TV-Sender sendet einen Beitrag. Das Projekt wird im neuen Schuljahr weitergeführt und auf die Mittelstufe ausgeweitet.

### **Rolle der Schulleitung:**

Frau Röd sucht frühzeitig nach öffentlichkeitswirksamen Kommunikationskanälen, um die erfolgreiche Umsetzung des Pilotprojektes nach außen darzustellen. Der Zuspruch, den das Projekt in der Folge erhält, ermutigt insbesondere das Kollegium, weitere fächerübergreifende Curricula auszuarbeiten.

### **Erreichter Meilenstein:**

Die Grundschule Blauburg hat sich am Klimawettbewerb der Stadt beteiligt, bei dem nach einem Punktesystem errechnet wird, welche Schule am meisten Energie einspart. Die Schule hat gleich beim ersten Mal einen zweiten Platz erreicht und einen Preis in Höhe von 1.000 Euro gewonnen. Eine Gruppe von Schülervertreter:innen nimmt den Preis entgegen, die Lokalzeitung berichtet in einem ausführlichen Artikel über das Engagement der Schule.

### **Feiern des Erfolgs:**

Herr Azul hat die Ausschreibung der Stadtverwaltung gesehen und gleich reagiert. Er motivierte sein Kollegium durch den Hinweis auf das Preisgeld. Mit 1.000 Euro könnte die schon länger gewünschte Projektwoche mit dem außerschulischen Partner „Umweltzirkus e. V.“ endlich umgesetzt werden. Zum Abschluss der Projektwoche wird ein großes Schulfest gefeiert, in dessen Rahmen die Schulgemeinschaft der Öffentlichkeit ihre bisher erreichten Ziele in Form von Ausstellungen, Schulhofführungen und Aufführungen präsentiert.

### **Rolle der Schulleitung:**

Der Schulleiter sucht aktiv nach Fördermöglichkeiten und bezieht die Schulgemeinschaft in seine Entscheidungen ein. Er setzt sich auch dafür ein, dass die Erfolge nach außen kommuniziert werden.

### **Erreichter Meilenstein:**

Die Oberschule Grünheim hat für das neue Schuljahr erstmals seit vier Jahren wieder gestiegene Anmeldezahlen. Als Grund geben Eltern an, dass die Kooperation zwischen Schule und Handelskammer zur gemeinsamen Neuausrichtung der Berufsausbildungsmesse in der Lokalpresse positiv dargestellt wurde und die Ansprache der jungen Menschen durch die Handelskammer dadurch zeitgemäßer geworden ist.

### **Feiern des Erfolgs:**

Frau Verda sucht über ihre Kontakte bei der Handelskammer einige lokale Sponsor:innen, die regionales Essen und Getränke spenden – mit Erfolg. Im Rahmen eines internen Schulabschlusstages vor den Sommerferien dankt sie der Schulgemeinschaft für den Einsatz und die guten Ideen, durch die sich die Schule nach innen wie nach außen nun moderner präsentieren kann. Während der Veranstaltung kündigt Frau Verda gemeinsam mit dem Nachhaltigkeits-Team und den Schülersprecher:innen den Startschuss für die neue Schüler:innenfirma im nächsten Schuljahr an.

### **Rolle der Schulleitung:**

Frau Verda handelt kooperativ, indem sie anerkennt, dass die erzielten Erfolge auf den Einsatz aller Beteiligten zurückgehen – Lehrkräfte, Schüler:innen, Verwaltungspersonal, Eltern und auch der externen Kooperationspartner:innen. Sie bedankt sich mit einer kleinen Feier und indem sie sich dafür einsetzt, dass die erfolgreichen Kooperationsprojekte der Schule weitergeführt werden.

## 2.8 Evaluieren und weiter planen



→ Dieses Kapitel erläutert die Bedeutung der Evaluation des Erreichten, damit dies verstetigt werden kann und Sie weitere Ziele und Maßnahmen hin zur Umsetzung des WSA planen können.

Um den Prozess der Umsetzung des WSA gut **gestalten** zu können, **Erfolge zu erkennen** oder planvoll **nachsteuern** zu können, braucht es Maßnahmen zur Evaluierung. Schon vor Beginn der Umsetzungsphase empfiehlt es sich daher, zu überlegen, wie aus den Erfahrungen für künftige Maßnahmen gelernt werden kann. Die bereits eingeführten Planungstools können dazu eine Datengrundlage liefern. Eine gute Vorgehensweise ist, regelmäßige Besprechungen des Projektfortschritts anzusetzen, z. B. im Rahmen von Steuergruppentreffen. Sollten Sie Unterstützung bei der Evaluierung wünschen, kann neben den bereits erwähnten Zertifizierungen mit Schullabel auch externe Begleitung in Form von Audits angefragt werden.

Abgesehen von der konkreten Evaluierung kommt es darauf an, dass eine **offene und tolerante Fehlerkultur** seitens der Schulleitungsteams vorgelebt und gefördert wird. Einige Tipps dazu:



- Auf dem Weg zur Umsetzung des WSA werden Fehler passieren. Diese sind ein guter **Anlass, daraus zu lernen**. Wichtig ist, die eigenen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren.
- **Kommunizieren Sie offen und immer wieder**, dass Fehler passieren werden und erwünscht sind. Daraus können alle Beteiligten u. U. mehr lernen als aus einer reibungslosen Umsetzung.
- Warten Sie nicht, bis Probleme auftreten! Die Nutzung einfacher Evaluierungsinstrumente erlaubt eine **kontinuierliche Begleitung der laufenden Prozesse**. Steuern Sie nach, sobald es irgendwo hakt oder erste Anzeichen für Unzufriedenheit aufkommen. Manchmal hilft es, die Beteiligten zum Weitermachen zu ermutigen. In anderen Fällen muss ein Vorhaben vielleicht auch abgebrochen werden. Warten Sie nicht, bis zu viel Frustration aufkommt, da ansonsten der weitere Prozess beeinträchtigt wird.

**Bilanz:**

Am Gymnasium Rotstadt hat sich in den vergangenen drei Jahren zunehmend eine partizipativ ausgerichtete Lernkultur entwickelt. Schüler:innen werden an allen Schulentwicklungsprozessen beteiligt, zuletzt an der Planung und dem Neubau der Schulmensa in Abstimmung mit der Stadt als Schulträger.

**Nächste Schritte:**

An der Schule erprobte Beteiligungsformate sollen nun stärker in den Stadtteil und die städtische Jugendarbeit mit einfließen. Dazu veranstalten die Schüler:innenvertretung, die Demokratie-AG und die Schulsozialarbeit in den Räumlichkeiten der Schule eine Jugend-Utopie-Konferenz, die sich an alle Jugendlichen des Stadtteils richtet. Ziel der Veranstaltung ist es, Projekte zu entwickeln, durch die der Stadtteil wieder einen attraktiveren Freizeitwert für junge Menschen erhält. Außerdem sollen Formate entwickelt werden, mittels derer Jugendliche für mehr gesellschaftliches Engagement begeistert werden können.

Leider findet parallel ein Musikfestival statt, was niemand in der Planungsgruppe bedacht hatte. Die Beteiligung bleibt weit hinter den Erwartungen zurück. In der Auswertung stellen die Schüler:innen fest, dass sie die Terminkollision nicht beachtet haben. Sie überlegen, dass eine nächste Veranstaltung besser vormittags stattfinden sollte anstatt an einem Freitagnachmittag.

**Rolle der Schulleitung:**

Frau Röd hat wahrgenommen, wie sehr sich das Engagement der Schüler:innenschaft verstärkt hat, seitdem die Schule vermehrt partizipative Formate im Schulalltag umsetzt. Sie knüpft an diese Erfolge an, indem sie die Schule nach außen öffnet. Ihre Rolle ist die der Netzwerkerin, die nach innen Vertrauen ausstrahlt und Verantwortung delegiert. Dabei bleibt sie sichtbar als Steuerungskraft, die bereit ist, Fäden aus der Hand zu geben, im Notfall aber immer hinter den Beteiligten steht.

Nachdem die Beteiligung an der Jugend-Utopie-Konferenz nur gering ausgefallen ist, betätigt sie sich als Impulsgeberin: Sie lobt die Jugendlichen für ihr Engagement und ermutigt sie zu überlegen, was bei einer nächsten Veranstaltung verändert werden könnte, um die Beteiligung Jugendlicher auch von außerhalb der Schule zu erhöhen.

**Bilanz:**

Die Aufbauarbeit der vergangenen drei Jahre hat Früchte getragen. Das Kollegium trägt den WSA-Prozess mit. Es kommen jedoch weiterhin wenige eigene Impulse aus dem Kollegium, obwohl die Lehrkräfte insgesamt mit dem WSA-Prozess zufrieden sind.

**Nächste Schritte:**

Damit die derzeit positive Stimmung erhalten bleibt, die Schulgemeinschaft aber gleichzeitig motiviert wird, sich stärker in der Umsetzung des WSA zu engagieren, hat Herr Azul alle Maßnahmen der letzten Zeit aufgelistet. In einer anonymen Umfrage bittet er das Kollegium, detailliert Auskunft über die Einschätzung des aktuellen Standes der Schulentwicklung zu geben. Nach Abschluss der Umfrage stellt er die Ergebnisse vor und diskutiert mit dem Kollegium, in welcher Reihenfolge die Vorschläge für weitere Schulentwicklungsmaßnahmen im kommenden Schuljahr umgesetzt werden sollen.

Ein Vorschlag findet besondere Zustimmung: Die Schule soll sich durch ein BNE-Labelprogramm zertifizieren. Dadurch hat sie Zugang zu fachlicher Begleitung und einem kollegialen Netzwerk und die Chance, durch regelmäßige Rezertifizierung Erfolge nach außen hin sichtbar zu machen sowie intern neue Impulse zur weiteren Gestaltung des WSA-Prozesses zu setzen. Es gründet sich eine „AG Schullabel“, die einen Vorschlag dafür erarbeiten wird, um welches Label die Schule sich bewerben sollte.

**Rolle der Schulleitung:**

Die Schulleitung würdigt das Engagement des Kollegiums, indem sie das Feedback ernst nimmt. Herr Azul begrüßt den Vorschlag und die Entscheidung, externe Unterstützung in Form des Label-Prozesses in die Schule zu holen. Die Unterstützung durch Expert:innen aus dem Label-Programm entlastet ihn und trägt dazu bei, die Motivation der Beteiligten weiter aufrechtzuerhalten. Die Auszeichnung mit einem Label wird sowohl nach innen als auch in der Außendarstellung der Schule positive Wahrnehmung erzeugen.

### **Bilanz:**

Die jährliche Ausbildungsmesse der Handelskammer Grünheim hat sich seit Beginn der Kooperation vor vier Jahren stark gewandelt. Die Beteiligung der Oberschüler:innen an der Planung und Auswertung der Veranstaltung ist fester Bestandteil des Curriculums geworden. Auch andere Schulen berichten, dass ihre Schüler:innen interessiert von der Messe zurückkehren. Die Schüler:innen melden den Lehrkräften und Eltern zurück, dass sie durch den praxisbezogenen Unterricht sowie die Zusammenarbeit mit der Handelskammer nun besser verstehen, wie Schule und das spätere Berufsleben zusammenhängen.

### **Nächste Schritte:**

Der lokale Tourismusverband hat schon länger Interesse daran, sich neu auszurichten. Die Region möchte wieder attraktiver für Familien und jüngere Menschen werden und dabei regionale und nachhaltige Werte herausstellen. Auf Initiative zweier Lehrkräfte beteiligt sich die Oberschule an einem zweijährigen Pilotprojekt. In diesem Projekt entwickeln die Schüler:innen der Mittelstufe touristische Angebote mit, die sich an Familien mit Jugendlichen richten und vor allem solche Familien berücksichtigen, die über ein geringes Budget verfügen.

### **Rolle der Schulleitung:**

Frau Verda sieht, dass die Projektarbeit, die als Pilotprojekt mit der Handelskammer begann, erfolgreich war. Um mehr darüber zu erfahren, was die Schüler:innen besonders gut fanden, lädt sie an einem Vormittag alle Klassensprecher:innen ein, um mit ihnen die durchgeführten Maßnahmen zu besprechen und künftige Wünsche aufzunehmen.

Die Rückmeldung der Schüler:innen zeigt, dass diese Art der Praxiskooperation den Bedarf der jungen Menschen trifft. Auch die Lehrkräfte berichten über steigendes Interesse und Engagement in ihren Lerngruppen. Entsprechend signalisiert Frau Verda nun nach außen Bereitschaft für weitere Kooperationen. Sie unterstützt das Kollegium und auch die Schüler:innenschaft dabei, selbstständig Kontakte zu möglichen Netzwerken und weiteren Partner:innen zu knüpfen. Dabei weiß sie, dass der Prozess weiterhin kein Selbstgänger ist, sondern ihrer Steuerung bedarf. Gleichzeitig bringt sie den Beteiligten Vertrauen entgegen.

Eine einfache Form der Evaluierung kann darin bestehen, zu überlegen, welche Ziele Sie und Ihre Schulgemeinschaft erreicht haben, was funktioniert hat und aus welchen Fehlern Sie gelernt haben. Darauf aufbauend lassen sich weitere Ziele definieren. Die Erfahrungen erlauben zudem, den künftigen Prozess noch besser an den lokalen schulischen Kontext anzupassen. Dies können Sie anhand einer kurzen Matrix tun.

## Evaluierungsmatrix WSA-Schulentwicklung: Auf dem Weg zu einer Schulkultur der Nachhaltigkeit

Sie finden die Evaluierungsmatrix als Kopiervorlage [↗ S. 93](#) und online.



**Evaluierungsmatrix  
als PDF-Formular  
zum Ausfüllen**  
↳ Anhang

Idealerweise gestalten Sie die Evaluierung **partizipativ**. Wie im Visionsprozess [↗ S. 60](#), Methode „Fragen zum Träumen“, angeregt, kann dies sowohl mit Stift und Papier als auch mittels einer Onlineumfrage erfolgen. Sie könnten im Rahmen einer Konferenz gemeinsam mit dem Kollegium die Evaluierungsmatrix ausfüllen und über die Erfahrungen sprechen. Sie können auch die Schüler:innen als Gesamtheit oder aber im Rahmen kleiner Projekte im Fachunterricht Maßnahmen evaluieren lassen.



## Die Phase der Verstetigung

Evaluierung ist bereits in der Implementierungsphase relevant, denn jede Maßnahme sollte dahingehend überprüft werden, ob die damit verbundenen Ziele erreicht werden konnten. Dies ist wichtig, um erzielte **Fortschritte zu erhalten** und den WSA-Prozess **langfristig zu verankern**. Die Phase der Implementierung wird allmählich in eine Phase der Verstetigung übergehen. Der Übergang ist **fließend**. Dass Sie die Verstetigungsphase erreicht haben, können Sie beispielsweise daran merken, dass langfristig formulierte Ziele Realität wurden oder aber sich das Gefühl einstellt, eine in der Vergangenheit entwickelte Vision anpassen zu müssen.

Die Schule ist nun klimaneutral? Das schulinterne Curriculum weist quer über alle Jahrgänge und Fächer durchgehend BNE-Bezüge auf? In der Verstetigungsphase können Sie erneut einen Visionsprozess anstoßen. Sicher gibt es bereits neue Themen und Anliegen, die Sie und die Schulgemeinschaft beschäftigen.

Nachdem Sie und Ihre Schulgemeinschaft nun bereits über viel Erfahrung in der Umsetzung des WSA verfügen, ist es naheliegend, die Weiterführung der angestoßenen Schulentwicklung auch in den relevanten Dokumenten wie beispielsweise dem Schulprofil oder der mittel- und langfristigen Schulentwicklungsplanung **festzuschreiben**. Dieser Schritt ist hilfreich, um bereits Erreichtes zu verankern sowie die konkreten Schritte für die nächsten Jahre verbindlich festzulegen und zu planen.

## Einige Tipps für die Phase der Verstetigung

- **Nach dem Ziel ist vor dem Ziel:** Hat sich die Implementierung des WSA nach einiger Zeit verstetigt, stoßen Sie erneut einen längerfristigen Visionsentwicklungsprozess an: Was wurde erreicht? Was hat sich bewährt? Was soll in den kommenden Jahren aufgebaut werden?
- **Delegieren Sie weiterhin:** Sie wissen nun, wer sich für bestimmte Themen engagiert. Ermutigen Sie die Akteur:innen, sich weiter für die gemeinsame Vision einzusetzen.





# Anhang

Literaturverweise

Leseempfehlungen

Kopiervorlagen

# Literaturverweise und Leseempfehlungen

Albert, M., Quenzel, G., de Moll, F., Leven, I., McDonnell, S., Rysina, A., Schneekloth, U. & Wolfert, S. (2024). Jugend 2024 – 19. Shell Jugendstudie. *Pragmatisch zwischen Verdrossenheit und gelebter Vielfalt*. Basel: Beltz.



**Leseempfehlungen  
sind fett  
hervorgehoben**

Barth, M., Fischer, D., Michelsen, G., Nemnich, C., & Rode, H. (2012). Tackling the Knowledge–Action Gap in Sustainable Consumption: Insights from a Participatory School Programme. *Journal of Education for Sustainable Development*, 6(2), 301–312.  
<https://doi.org/10.1177/0973408212475266>

**Bartz, A. (2013). Rolle und Selbstverständnis von Schulleitung.**  
**In S. G. Huber (Hrsg.), *Wissen & Praxis Bildungsmanagement: Band 4. Handbuch Führungskräfteentwicklung: Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem* (S. 318–332). Carl.**  
**<http://www.schulegestalten.de/pdf/FKE-Arbeitshilfen/Bartz-RolleSelbstverstaendnis-Checkliste-Selbstreflexion.pdf>**

**Bauer, J., Fischer, D., Homburg, A., Nachreiner, M., Nemnich, C., & Richter, S. (2011). Bildungsinstitutionen und nachhaltiger Konsum: Ein Leitfaden zur Förderung nachhaltigen Konsums. In G. Michelsen & C. Nemnich (Hrsg.), *Handreichung Bildungsinstitutionen und nachhaltiger Konsum: Nachhaltigen Konsum fördern und Schulen verändern*. VAS Verl. für Akad. Schriften.**

**Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (2025). BNE-Portal.**  
**[https://www.bne-portal.de/bne/de/home/home\\_node.html](https://www.bne-portal.de/bne/de/home/home_node.html)**

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) & Umweltbundesamt (UBA). (2024). *Zukunft? Jugend fragen! – 2023: Umwelt und Klima in Zeiten vielfältiger Krisen: Wie junge Menschen den Herausforderungen begegnen* (Broschüre Nr. 20014). BMUV. [https://www.bmuv.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Broschueren/jugendstudie\\_2023\\_bf.pdf](https://www.bmuv.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/jugendstudie_2023_bf.pdf)

de Haan, G., Edelstein, W., & Eikel, A. (Hrsg.). (2007). *Qualitätsrahmen Demokratiepädagogik. Demokratische Handlungskompetenz fördern, demokratische Schulqualität fördern*. Weinheim: Beltz.  
<https://degede.de/wp-content/uploads/2020/02/heft-7-das-demokratieaudit-praxisteil-m-t.pdf>

Fischer, D. (2011). Monitoring Educational Organizations' Culture of Sustainable Consumption: Initiating and Evaluating Cultural Change in Schools and Universities. *Journal of Social Science*, 7(1), 66–78.

Forssten Seiser A., Mogren A., Gericke N., Berglund T. & Olsson D. (2023). Developing school leading guidelines facilitating a whole school approach to education for sustainable development. *Environmental Education Research*, 29(5), 783–805.

Giesel, K. D., de Haan, G. & Diemer, T. (2007). *Demokratie in der Schule: Fallstudien zur demokratiebezogenen Schulentwicklung als Innovationsprozess*. Berliner Beiträge zur Pädagogik: Vol. 5. Peter Lang Verlag.

**Greenpeace Deutschland (n.d.). Der „Schools für Earth“-Klimarechner von Greenpeace e.V.**

**<https://co2-schulrechner.greenpeace.de/willkommen>**

Grund, J., & Brock, A. (2022). *Formale Bildung in Zeiten von Krisen – die Rolle von Nachhaltigkeit in Schule, Ausbildung und Hochschule. Kurzbericht des Nationalen Monitorings zu Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) auf Basis einer Befragung von > 3.000 jungen Menschen und Lehrkräften*. Institut Futur, Freie Universität Berlin. <https://doi.org/10.17169/refubium-36890>

Holst, J., Brock, A., Grund, J., Schlieszus, A.-K. & Singer-Brodowski, M. (2025). Whole-school sustainability at the core of quality education: Wished for by principals but requiring collective and structural action. *Journal of Cleaner Production*, 519(145897). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145897>

**Holst, J., Brock, A., Schlieszus, A. K. & Grund, J. (2025). BNE: mehr als ein „Add-on“. Zukunftsbildung: Wie gelingt Schule, die zu gesellschaftlicher Mitgestaltung motiviert? *bildungSPEZIAL*, 21(1), 26–31.**

Holst, J., Grund, J. & Brock, A. (2024). Whole Institution Approach: Measurable and highly effective in empowering learners and educators for sustainability. *Sustainability Science*, 19, 1359–1376. <https://doi.org/10.1007/s11625-024-01506-5>

**Holst, J. (2024). Whole Institution Approach: Erfassung erlebter Nachhaltigkeit (WIA-Skala). In J. Holst, A. Brock, & J. Grund (Eds.), *Messinstrumente aus dem Nationalen BNE-Monitoring. Indikatoren des nationalen BNE-Monitorings und ihre Übertragbarkeit auf das kommunale Bildungsmonitoring*. KOSMO Spektrum digital. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13898591>**



**Leseempfehlungen  
sind fett  
hervorgehoben**

Holst, J. (2023). Towards coherence on sustainability in education: A systematic review of Whole Institution Approaches. *Sustainability Science*, 18(2), 1015–1030. <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01226-8>

**Impact Unit (n.d.). Schritte zur eigenen Theory of Change. How to: Wisskomm strategisch planen. Zusatzmaterial.** <https://impactunit.de/wp-content/uploads/2021/08/Schritte-Theory-of-Change.pdf>

Kenner, S. (2023). *Emanzipatorisch, kritisch und partizipativ – Politische Bildung in Zeiten der multiplen Krisen*. <https://www.ufuq.de/aktuelles/politische-bildung-in-zeiten-der-multiplen-krise/>

Kenner, S. & Singer-Brodowski, M. (2024). Politische Bildung und Bildung für nachhaltige Entwicklung – eine Annäherung in Spannungsfeldern. *Wochenschau Sek. I + II: Bildung für nachhaltige Entwicklung*, 75(24s), 8–12.

**KMK/BMZ Orientierungsrahmen Globale Entwicklung – Bildung für nachhaltige Entwicklung in der gymnasialen Oberstufe, herausgegeben von Engagement Global gGmbH, Bonn 2025.** <https://ges.engagement-global.de/orientierungsrahmen.html>

**Kompetenzzentrum für Schulentwicklung und Evaluation der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (n.d.) Wahrnehmungs- und wertorientierte Schulentwicklung (WWSE®).** <https://www.kse.phil.fau.de/wwse/>

Kranz, J., Schwichow, M., Breitenmoser, P. & Niebert, K. (2022). The (Un) political Perspective on Climate Change in Education–A Systematic Review. *Sustainability*, 14(7), 4194. <https://doi.org/10.3390/su14074194>

Lösch, B. (2020). Wie politisch darf und sollte Bildung sein? Die aktuelle Debatte um ‚politische Neutralität‘ aus Sicht einer kritisch-emanzipatorischen politischen Bildung. In C. Gärtner & J.-H. Herbst (Hrsg.), *Kritisch-emanzipatorische Religionspädagogik* (S. 383–402). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28759-7\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28759-7_21)

Müller, U., Lude, A. & Hancock, D. R. (2020). Leading Schools towards Sustainability. Fields of Action and Management Strategies for Principals. *Sustainability*, 12(3031). DOI 10.3390/su12073031

Niebert, K. & Geuchen, A. (2018). Verzernte Welt. In *Movum: Natur und Weltanschauung* 9(22). [https://www.dnr.de/sites/default/files/2022-04/movum\\_22\\_natur-weltanschauung.pdf](https://www.dnr.de/sites/default/files/2022-04/movum_22_natur-weltanschauung.pdf)



**Leseempfehlungen  
sind fett  
hervorgehoben**

Office for Standards in Education (OFSTED) (2008). *Schools and Sustainability: A climate for change*.  
<https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/8179/>

Rončević, K. & Schulz, L. (2024). Inklusion, BNE und Digitalität als Hebel für Transformationsprozesse in der Schule? *ZEP: Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik* 47(3), 24–27.  
<https://doi.org/10.25656/01:32448>

**Transfer 21 (n.d.).** <http://www.transfer-21.de/>

**Zentrum für Lehrer\*innenbildung der Universität zu Köln (n.d.). Methoden für die Visionsfindung.** <https://zfl-lernen.de/online-kurs/visionsentwicklung-in-der-schule/methoden/>



**Leseempfehlungen  
sind fett  
hervorgehoben**

## Kopiervorlagen

Die drei folgenden Kopiervorlagen finden Sie auch online als PDF-Formulare zum Ausfüllen:



**PDF-Formulare  
zum Ausfüllen**

↳ Anhang

# Wo stehen wir im Hinblick auf Nachhaltigkeit an unserer Schule?<sup>1</sup>

|                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BNE in schulischen Lehrplänen und Unterrichtspraxis</b>                      | <p>Inwieweit werden Fragen und Herausforderungen der Nachhaltigkeit in verschiedenen Fächern behandelt?</p> <p>Wie kann ein Prozess aussehen, um Nachhaltigkeit und BNE tiefgreifend in die schulinternen Curricula der jeweiligen Fächer einzubinden?</p> | <p>Inwieweit wird Lernen zu Themen wie Klimaschutz und sozialer Gerechtigkeit im Unterricht mit praktischen Aktionen und Aktivitäten verbunden?</p> <p>Wie können wir z.B. in der Region oder auf dem Schulgelände Möglichkeiten entwickeln, damit Lehrkräfte ihren Unterricht entlang konkreter Nachhaltigkeits-themen ausrichten können?</p> | <p>Inwieweit werden durch den Unterricht an unserer Schule kritisches und systemisches Denken sowie der Umgang mit Zielkonflikten gefördert?</p> | <p>Wie unterstützen und ermöglichen wir als Schulleitung fächerübergreifendes Lernen (sowohl in Projektform als auch fest im Schulalltag verankert)?</p> |
| <b>Partizipative Steuerung und Leitung der nachhaltigen Schulentwicklung</b>  | <p>Inwiefern fördern wir als Schulleitung(-steam) Nachhaltigkeit und BNE an der Schule?</p>                                                                                                                                                                | <p>Inwiefern unterstützen und ermutigen wir Teilhabe und Mitgestaltung durch Schüler:innen, Lehrkräfte, nicht-pädagogisches Personal (Hausmeister:innen, Sekretariat, Schulsozialarbeiter:innen etc.), Eltern, Schulträger und ggf. weitere Akteursgruppen in der und um die Schule?</p>                                                       | <p>Haben wir einen Aktionsplan für Nachhaltigkeit und BNE, den wir gemeinsam umsetzen und dessen Umsetzung wir evaluieren?</p>                   | <p>Inwiefern ist Nachhaltigkeit bereits Kernaufgabe der Schulentwicklung?</p> <p>Gibt es hierfür einen Lenkungs- bzw. Steuerungskreis?</p>               |

<sup>1</sup> Die Fragen basieren auf der Übersichtsarbeit zum WSA von Holst (2023).

|                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                     |                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nachhaltigkeit in Betrieb, Gebäude- und Geländemanagement</b><br> | <p>Inwiefern achten wir bei Bauvorhaben und im Alltag (z. B. Beschaffung, Mobilität) auf die Reduktion des Ressourcenverbrauchs (z. B. Energie, Wasser)?</p> <p>Wird dies regelmäßig erfasst und ausgewertet?</p> <p>Inwiefern beziehen wir hier den Träger ein?</p> | <p>Was tun wir an der Schule, um auf dem Gelände die Biodiversität zu schützen und zu fördern (z. B. Schulgärten oder Fassadenbegrünung)?</p> <p>Welche Anreize setzen wir hierfür als Schulleitung und wie können wir dies strukturell verankern?</p> | <p>Ist unser Schulgelände barriere- und diskriminierungsfrei gestaltet?</p>                         | <p>Wird bei der Verpflegung, z. B. in Mensa und Cafeteria, ein Fokus auf Nachhaltigkeit gelegt?</p>                                     |
| <b>Nachhaltige regionale Bildungslandschaft und Netzwerke</b><br>    | <p>Inwiefern binden wir beim Lernen zu Nachhaltigkeit Menschen aus der Region ein (z. B. Projekte mit Unternehmen, Engagierten aus Vereinen oder NGOs)?</p> <p>Inwiefern fördern wir als Schulleitung den Kooperationsaufbau mit regionalen Akteur:innen?</p>        | <p>Wie eng kooperieren wir mit anderen Bildungseinrichtungen in der Region in einem Netzwerk (z. B. Vereine, außerschulische Bildungspartner:innen)?</p>                                                                                               | <p>Inwiefern arbeiten wir mit anderen Schulen zu Themen und Fragen der Nachhaltigkeit zusammen?</p> | <p>Inwiefern leisten wir als Schule einen Beitrag zu Nachhaltigkeit für unser lokales Umfeld (z. B. durch freiwilliges Engagement)?</p> |



|                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nachhaltigkeit in Personal-entwicklung und -unterstützung</b><br> | Inwiefern würdigen und unterstützen wir Mitarbeitende darin, sich für Nachhaltigkeit einzusetzen?                                                            | Inwiefern bieten wir unseren Mitarbeitenden durch Fortbildungen die Möglichkeit, die nötigen Kompetenzen und das Wissen zu erwerben, um BNE und Nachhaltigkeit in der Schule leben und lehren zu können?<br><br>Welche Fortbildungsmöglichkeiten bzgl. Nachhaltigkeit bieten wir für nicht-pädagogisches Personal? | Sind hochwertige Arbeitsbedingungen (ausreichend Zeit, gute Materialien, Unterstützungsprogramme) als Grundlage für hochwertige Bildung gegeben? | Wie machen wir es für Mitarbeitende attraktiv bzw. setzen wir Anreize, sich im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu qualifizieren und zu engagieren?            |
| <b>Nachhaltigkeit als aktives Thema der Kommunikation</b><br>       | Inwiefern wird von unserer Schule klar und konsistent zu Nachhaltigkeit kommuniziert (z. B. auf der Website, in Newslettern, Social Media, Veranstaltungen)? | Gibt es an unserer Schule regelmäßige Formate zum Austausch über Nachhaltigkeit zwischen verschiedenen Gruppen (z. B. Lernende, Lehrende, Partner:innen im Umfeld)?<br><br>Wie können wir Zeit und Raum für diese schaffen?                                                                                        | Sind die Nachhaltigkeitsaktivitäten an der Schule nach außen und innen gut sichtbar?                                                             | Inwiefern machen wir als Schulleitung(-steam) unsere Unterstützung für Nachhaltigkeit an unserer Schule sichtbar?                                           |
| <b>Kultur der Nachhaltigkeit – informelle Praxis im Alltag</b><br> | Inwiefern ist Nachhaltigkeit an unserer Schule „normal“, d. h. die selbstverständliche Richtschnur des Denkens und Handelns?                                 | Inwiefern sind wir als Schule ein Vorbild für Nachhaltigkeit?                                                                                                                                                                                                                                                      | Inwiefern leben wir an unserer Schule Solidarität sowie einen sorgsam und respektvollen Umgang mit unseren Mitmenschen und unserer Mitwelt?      | Inwiefern spiegeln unsere Schulrituale (z. B. zu Schuljahresbeginn, in Schulversammlungen, regelmäßigen Veranstaltungen) unsere Nachhaltigkeitswerte wider? |

# Ziel-Matrix WSA-Schulentwicklung: Auf dem Weg zu einer Schulkultur der Nachhaltigkeit

| <p><b>BNE in schulischen<br/>Lehrplänen und<br/>Unterrichtspraxis</b></p>                              | <p><b>Kurzfristige Ziele</b></p> | <p><b>Mittelfristige Ziele</b></p> | <p><b>Langfristige Ziele</b></p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| <p><b>Partizipative<br/>Steuerung und<br/>Leitung der<br/>nachhaltigen<br/>Schulentwicklung</b></p>  | <p><b>Kurzfristige Ziele</b></p> | <p><b>Mittelfristige Ziele</b></p> | <p><b>Langfristige Ziele</b></p> |

|                                                                                                                                                               |                           |  |                             |  |                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--|-----------------------------|--|---------------------------|
| <b>Nachhaltigkeit in Betrieb, Gebäude- und Gelände-<br/>management</b><br> | <b>Kurzfristige Ziele</b> |  | <b>Mittelfristige Ziele</b> |  | <b>Langfristige Ziele</b> |
| <b>Nachhaltige regionale Bildungs-landschaft und Netzwerke</b><br>         | <b>Kurzfristige Ziele</b> |  | <b>Mittelfristige Ziele</b> |  | <b>Langfristige Ziele</b> |
| <b>Nachhaltigkeit in Personal-entwicklung und -unterstützung</b><br>     | <b>Kurzfristige Ziele</b> |  | <b>Mittelfristige Ziele</b> |  | <b>Langfristige Ziele</b> |

|                                                                                                                                                       |                           |                             |                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| <b>Nachhaltigkeit als aktives Thema der Kommunikation</b><br>      | <b>Kurzfristige Ziele</b> | <b>Mittelfristige Ziele</b> | <b>Langfristige Ziele</b> |
| <b>Kultur der Nachhaltigkeit – informelle Praxis im Alltag</b><br> | <b>Kurzfristige Ziele</b> | <b>Mittelfristige Ziele</b> | <b>Langfristige Ziele</b> |

# Evaluierungsmatrix „Schulentwicklung WSA“ – hin zu einer Schulkultur der Nachhaltigkeit



| Ziel | Was wurde erreicht? | Was hat gut funktioniert und warum? | Was hat nicht funktioniert und warum? | Wie werden wir in der weiteren Schulentwicklung darauf aufbauen?<br><br>Wen können wir noch einbinden? Was hat bisher gefehlt? Was lernen wir daraus? |
|------|---------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                     |                                     |                                       |                                                                                                                                                       |



## Zertifizierung mit dem „Schools for Earth“-Schullabel

Damit Veränderungsprozesse gelingen, braucht es viel Engagement und einen langen Atem, Erfolge im Verlauf des Entwicklungsprozesses, Sichtbarkeit und passgenaue Unterstützung. Genau das bietet das qualifizierte „**Schools for Earth**“-Schullabel.

Bei der Verankerung einer Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) im Sinne des Whole School Approach stehen diese **vier Themenfelder** mit differenzierten Inhalten, Meilensteinen und Unterstützungsangeboten im Fokus:

- BNE-Unterrichtsentwicklung
- Schulentwicklung mit dem Whole School Approach
- Nachhaltiger Schulbetrieb
- Schulkultur



Informationen  
zum „Schools for  
Earth“-Schullabel

### Das „Schools for Earth“-Schullabel hat Ihr Interesse geweckt?

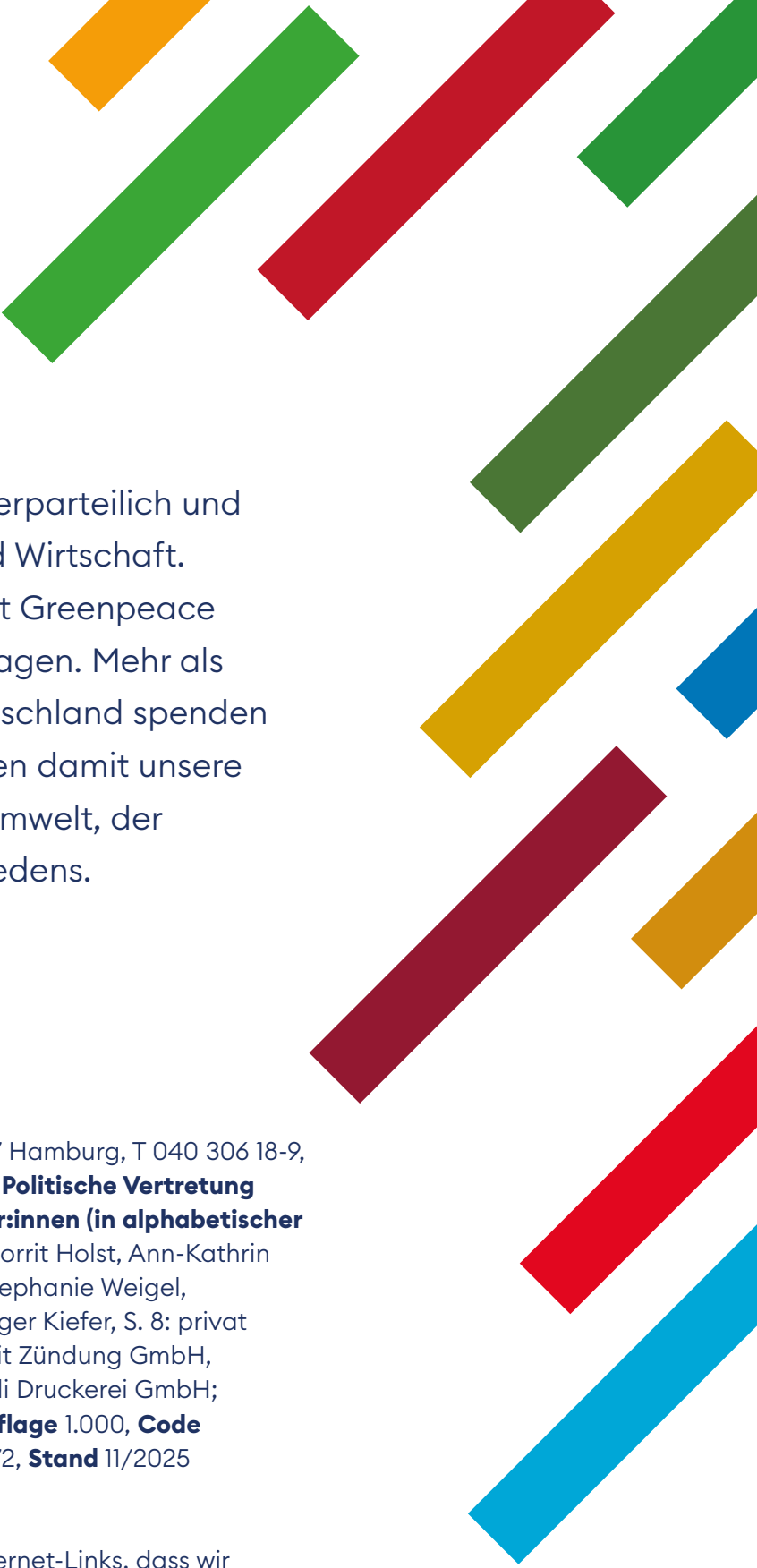
In der Handreichung „Zertifizierung mit dem **Schools for Earth**-Schullabel“ finden Sie detaillierte Informationen. Wir freuen uns, wenn Sie mit uns Kontakt aufnehmen! Im gemeinsamen Austausch können wir Fragen klären und die nächsten Schritte erkunden.

Schreiben Sie uns einfach eine formlose und unverbindliche E-Mail an

[\*\*bildung@greenpeace.org\*\*](mailto:bildung@greenpeace.org)



Broschüre  
„Schools for  
Earth“-Schullabel



Greenpeace ist international, überparteilich und völlig unabhängig von Politik und Wirtschaft. Mit gewaltfreien Aktionen kämpft Greenpeace für den Schutz der Lebensgrundlagen. Mehr als 620.000 Fördermitglieder in Deutschland spenden an Greenpeace und gewährleisten damit unsere tägliche Arbeit zum Schutz der Umwelt, der Völkerverständigung und des Friedens.

## Impressum

**Greenpeace e. V.** Hongkongstraße 10, 20457 Hamburg, T 040 306 18-9, mail@greenpeace.de, www.greenpeace.de, **Politische Vertretung Berlin** Marienstraße 19–20, 10117 Berlin, **Autor:innen (in alphabetischer Reihenfolge)** Daniel Fischer, Claire Grauer, Jorrit Holst, Ann-Kathrin Schlieszus, **Redaktion** Katarina Rončević, Stephanie Weigel, **V.i.S.d.P.** Katarina Rončević, **Fotos** S. 7: Holger Kiefer, S. 8: privat **Gestaltung** BRENNWERT Kommunikation mit Zündung GmbH, www.brennwert.design, **Druck** RESET St. Pauli Druckerei GmbH; gedruckt auf 100% recyceltem Papier, **1. Auflage** 1.000, **Code** GP0SU68K8, **DOI** doi.org/10.60813/QXIZ-F872, **Stand** 11/2025

### Hinweis

Wir erklären mit Blick auf die genannten Internet-Links, dass wir keinerlei Einfluss auf die Gestaltung und Inhalte der Seiten haben und uns ihre Inhalte nicht zu eigen machen.

**Zitationsempfehlung:** Fischer, D., Grauer, C., Holst, J., & Schlieszus, A.-K. (2025). *Nachhaltigkeit leiten. Zukunftsorientierte Schulentwicklung mit dem Whole School Approach. Ein Toolkit für Schulleitungsteams*. In Greenpeace e. V. (Hrsg.), *Schools for Earth – Das Greenpeace Schulprojekt*. <https://doi.org/10.60813/QXIZ-F872>



GREENPEACE

