



Pauline Häßler & Tatjana Mögling

Fördern, formen, festigen

Erkenntnisse aus der qualitativen
Prozessevaluation zur strukturellen
Verankerung von BNE durch Förder-
programme

GEFÖRDERT VOM

VERBUNDPARTNER



Überblick

Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union sind eine **wichtige Finanzierungsquelle für kommunale Aktivitäten im Bereich Bildung, Nachhaltigkeit und Bildung für nachhaltige Entwicklung** (Albrecht & Mögling 2021; Die Bundesregierung 2016; Eberlein & Grabow 2012). Förderprogramme wie beispielsweise „Lernen vor Ort“, „Bildung integriert“, „Engagement Global“ oder die „Transferinitiative für kommunales Bildungsmanagement“ haben in vielen Fällen einen nachhaltigen Einfluss auf die kommunalen Netzwerke und Strukturen. Im Folgenden soll dargestellt werden, welche Auswirkungen die Finanzierung solcher Aktivitäten durch Förderprogramme (im Vergleich zur Finanzierung beispielsweise aus kommunalen Eigenmitteln) auf die strukturelle Verankerung von BNE in Kommunen nach Meinungen von Expertinnen und Experten aus der Praxis hat. **Strukturelle Verankerung** von BNE auf kommunaler Ebene meint dabei solche Prozesse, die dazu beitragen, projektformige Aktivitäten in feste Strukturen zu überführen, mit dem Ziel in der Kommune dauerhaft Bildungsangebote im Sinne einer BNE anzubieten (Eulenberger 2024)¹.

Der Analyse liegen die Daten der qualitativen Expertenbefragungen des BNE-Kompetenzzentrums zu Grunde (Mögling 2024)². Die Ergebnisse basieren auf insgesamt 53 leitfadengestützten, qualitativen Interviews, die zwischen Juni und Dezember 2021 in 15 Kommunen durchgeführt wurden. Im Leitfaden der Befragung wurde nicht explizit zum Thema Förderprogramme, jedoch nach Rahmenbedingungen und Ressourcen von und für BNE in der Kommune gefragt. Befragt wurden **kommunale Expertinnen und Experten** aus den Bereichen Kommunalverwaltung, Politik, Zivilgesellschaft sowie aus Bildungsinstitutionen des formalen und non-formalen Bereichs. Von den befragten Akteurinnen und Akteuren wurde dabei über Erfahrungen mit verschiedenen Förderprogrammen in den Kommunen berichtet. Es zeigt sich insgesamt, dass vor allem von Personen aus der Verwaltung und aus zivilgesellschaftlichen Initiativen über Förderprogramme gesprochen wurde. Etwas seltener waren diese bei Akteurinnen und Akteuren der formalen und non-formalen Bildung ein Thema und von Kommunalpolitiker:innen wurden Förderprogramme nur selten angesprochen.

Es soll zunächst vorgestellt werden, wie die durch Förderprogramme aufgebauten Strukturen und Erfahrungen dazu beitragen können, BNE strukturell in der Kommune zu verankern. Im Anschluss soll dargelegt werden, welche **Herausforderungen** sich durch die Finanzierung von BNE-Aktivitäten durch Förderprogramme im Prozess der strukturellen Verankerung ergeben können.



¹ Mehr erfahren im Text [Was charakterisiert eine strukturelle Verankerung von BNE in Kommunen?](#)

² Mehr Informationen zum Vorgehen im [Methodenbericht: Qualitative Expertenbefragung. Befragung von kommunalen Akteurinnen und Akteuren in zwei Wellen](#)



Wie können Förderprogramme zur strukturellen Verankerung von BNE beitragen?

Die Finanzierung von Aktivitäten im Bereich Bildung, Nachhaltigkeit und BNE durch Förderprogramme kann laut den befragten Expertinnen und Experten dazu beitragen, BNE dauerhaft, also auch über die Laufzeit der Förderprogramme hinaus gehend, in der Kommune zu verankern. Dabei werden von Personen verschiedener Akteursgruppen³ insbesondere die folgenden durch die Förderprogramme angestoßenen Prozesse und Strukturen beschrieben:

- Nachhaltige Vernetzung von Akteurinnen und Akteuren innerhalb der Verwaltung, der Kommune sowie interkommunal⁴
- Schaffung von längerfristigen Bildungskoordinations- und Managementinstitutionen, etwa eines Bildungsbüros inklusive datenbasiertem, kommunalen Bildungsmanagement
- Erstellung eines kommunalen BNE-Leitbildes⁵
- Erstellung von teils förderprogrammübergreifenden BNE-Maßnahmenplänen
- Anhäufung von Wissen und Erfahrungswerten, auf die zukünftig zurückgegriffen werden kann: etwa bezüglich dem erfolgreichen Netzwerkaufbau, bestehenden Strukturen oder der Umsetzung von BNE-Formaten
- Schaffung von Bewusstsein/Sensibilisierung für die Wichtigkeit von BNE
- Anlass zur Bestandsanalyse und zur Aufdeckung von Leerstellen
- Anschaffung und Erstellung von Sachmitteln, die weitergenutzt werden können
- Sowohl unmittelbare Schaffung neuer Stellen, als auch potentielle Nachhaltigkeit der Beschäftigung (Personal wird ggf. auch nach Ablauf des Förderprogramms, etwa in der kommunalen Verwaltung, weiterbeschäftigt)

Hierbei ist es besonders wichtig anzumerken, dass auch breiter gefassten **Nachhaltigkeitsförderprogrammen ohne speziellen BNE-Schwerpunkt** zugeschrieben wird, die strukturelle Verankerung von BNE voranzutreiben. Blickt man beispielsweise auf die vorhandenen kommunalen BNE-Netzwerke, so kann man nachzeichnen, dass sich diese oft im Kontext von Aktionsprogrammen im Nachhaltigkeitsbereich, wie beispielsweise „Lokale Agenda 21“, „2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung: Nachhaltigkeit auf kommunaler Ebene gestalten“ oder „Globale nachhaltige Kommune“, entwickelten. Die dadurch aufgebauten Strukturen können sich in der Regel auf eine:n Nachhaltigkeitsbeauftragte:n oder ein verwaltungsinternes Nachhaltigkeitsmanagement stützen. Diese Strukturen des Nachhaltigkeitsprozesses können aus der Sicht der Expertinnen und Experten gut für den kommunalen BNE-Prozess nachgenutzt werden:

„[D]er Nachhaltigkeitsprozess ist sozusagen der Aktionsraum, das organisatorische Gerüst dafür, dass man ein solches Anliegen wie Bildung für Nachhaltige

³ Die beschriebenen Prozesse sind über alle Akteursgruppen hinweg verdichtet zusammengefasst. Die meisten Aussagen stammen dabei von Mitarbeitenden aus der Verwaltung.

⁴ Vgl. Mögling, Tatjana (2025): [BNE-Netzwerke gestalten und weiterentwickeln. Erkenntnisse aus der qualitativen Prozessevaluation](#)

⁵ Vgl. Rink, Dieter / Gebauer, Ronald (2025). [BNE als Leitbild. Ausgewählte Forschungsergebnisse](#)



Entwicklung [...] verbreiten, gut nutzen kann. [...], dass man da den organisatorischen Rahmen dafür hat, die Partner zu suchen und zusammenzubringen und neue Impulse zu verbreiten.“ *(Zivilgesellschaftliche:r Akteur:in 2021)*

Das Thema BNE ist also in manchen Kommunen stellenweise über das Nachhaltigkeitsmanagement in die vorhandenen Nachhaltigkeitsstrukturen eingebunden. Im Zuge dessen wurden oft ebenso verschiedene Gremien und Arbeitsgruppen mit kommunalen verwaltungsexternen Personen oder Akteurinnen und Akteuren außerhalb der eigenen Kommune, beispielsweise in regionalen Nachhaltigkeitsnetzwerken, aufgebaut.

Zudem führten auch diverse **Förderprogramme im Bereich Bildung ohne speziellen BNE-Schwerpunkt**, z.B. Langzeitprojekte wie „MINT-Regionen“, „Demokratie leben“ oder „Schule macht stark“, dazu, dass sich die kommunalen BNE-Netzwerke entwickeln konnten. Die etablierten Managementstrukturen ermöglichen auch hier Zugänge zu BNE: So ist beispielsweise laut einigen Mitarbeitenden aus der Kommunalverwaltung die interne Struktur für den BNE-Prozess in ihren Kommunen im Wesentlichen aus dem Projekt „Lernen vor Ort“ hervorgegangen. Vorangegangene Programmbeteiligungen können den Boden für BNE-Anstrengungen bereiten. In ihnen kann Wissen über den Aufbau von Netzwerken, die Einbindung relevanter Akteurinnen und Akteure, die aktive Gestaltung von Bildungsprozessen, sowie zur Arbeitsweise in solchen Strukturen und Prozessen gesammelt werden. Dies erleichtert die Aufnahme eines neuen thematischen Schwerpunktes aus dem Nachhaltigkeits-, Klima- und Umweltschutzbereich in die bestehenden Strukturen im Bildungsbereich.



Welche Herausforderungen ergeben sich für die strukturelle Verankerung von BNE?

Viele der befragten Expertinnen und Experten schätzen die bisher in ihren Kommunen genutzten Förderprogramme und beurteilen diese vielfach als zuträglich für die strukturelle Verankerung von BNE. Doch obwohl Förderprogramme wertvolle Impulse setzen und erste Strukturen aufbauen können, ist ihre Wirkung nicht automatisch von Dauer. Viele der Befragten äußerten in den Interviews, dass die Finanzierung von BNE-Aktivitäten und -Prozessen mittels Förderprogrammen auch mit einigen Herausforderungen für die strukturelle Verankerung von BNE in den Kommunen einhergeht. Bei diesen Herausforderungen handelt es sich laut den Aussagen um eine als zu gering eingeschätzte **Kontinuität**, **finanzielle Ausstattung** und **Flexibilität**, sowie einen als zu hoch eingeschätzten **Aufwand**. Dabei unterscheidet sich die wahrgenommene Problemintensität je nach Akteursgruppe.

Kontinuität zwischen den Förderprogrammen

Von manchen Personen aus der Verwaltung wird eine fehlende **Finanzierungskontinuität** durch Förderprogramme beanstandet. Einige in den Förderprogrammen angestoßenen Pläne können nach Ende der Förderung nicht mehr verwirklicht werden, da mit den wegfallenden finanziellen Mitteln auch die personellen Kapazitäten erheblich schrumpfen. Die strukturelle Implementierung von BNE ist jedoch eine langfristige und zum Teil langwierige Aufgabe, die kontinuierliche Tätigkeiten erfordert. Auch nach Meinung von Akteurinnen und Akteuren aus dem Bildungsbereich und aus zivilgesellschaftlichen Initiativen ist eine feste Finanzierung (z.B. im Rahmen kommunaler Pflichtaufgaben) projektbasierten Förderstrukturen vorzuziehen, wenn man BNE strukturell verankern möchte. Trotz dieses Wunsches sind Förderprogramme vor allem für zivilgesellschaftliche Akteurinnen und Akteure teilweise die einzige Möglichkeit überhaupt Personal anzustellen. Wenn das Förderprogramm endet, gehen die qualifizierten Fachkräfte der Kommune jedoch oft wieder verloren.

Förderprogramme können zudem aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten auch einen ungünstigen Rückkopplungseffekt bezüglich fester Finanzierungsstrukturen (z.B. durch Haushaltsstellen) erzeugen: Durch das Vorhandensein von Förderungsmöglichkeiten werden freiwillige Aufgaben erst recht nicht strukturell in der Kommune verankert. So klagt ein:e zivilgesellschaftliche:r Akteur:in:

„Und die finanzielle Ausstattung hier ist halt so, dass viele Gemeinden ohne europäische Fördergelder gar nichts mehr finanzieren würden, da ist dann halt so eine Grundannahme, [...] [dass] [BNE-]Jugendarbeit immer als Extra verstanden wird oder gesagt wurde ‚Ah ja, das kriegen wir doch irgendwie mit Projektförderung hin oder mit Ehrenamt‘ und Stück für Stück Personalstrukturen zurückgefahren wurden.“ (Zivilgesellschaftliche:r Akteur:in 2021)



Diese Feststellung machen nicht nur zivilgesellschaftliche Akteurinnen und Akteure, sondern auch Mitarbeitende der Kommunalverwaltung. Von einer Verwaltungsperson wird etwa beschrieben, dass alle Personen in ihrem Fachbereich befristet über Fördermittel angestellt sind. Auch in den quantitativen Studien des BNE-Kompetenzzentrums⁶ zeigt sich, dass BNE selten per unbefristeten Stellen finanziert zu werden scheint: In ca. 85% der Kommunen, in denen es laut Mehrheit der Befragten eine BNE-Ansprechperson gibt, ist diese befristet angestellt.

Auch eine als zu gering eingeschätzte Priorisierung der **inhaltlichen Kontinuität** wird vor allem von Verwaltungsakteurinnen und -akteuren als Problem identifiziert. Es sei zum Beispiel nicht immer die Verknüpfung verschiedener aus Förderprogrammen entstandenen Strukturen mit anderen in der Kommune vorhandenen Netzwerken oder Gremien gegeben. Diese Verknüpfung erfordere einen aktiven Koordinierungsaufwand, der z.B. durch ein Bildungsbüro geleistet werden muss. Wird dies nicht getan, kann es zum Aufbau von Parallelstrukturen kommen. Zudem können je nach Förderprogramm unterschiedliche Organisationsstrukturen implementiert werden, die schlecht oder nicht mit anderen Organisationsstrukturen vereinbar sind.

Finanzielle Ausstattung der Förderprogramme

Als weitere Herausforderung für die strukturelle Verankerung von BNE im kommunalen Kontext wird die finanzielle Ausstattung von manchen Förderprogrammen wahrgenommen, welche zu in Teilen prekären Finanzierungsverhältnissen führen kann. Diese Einschätzung äußern vor allem **Akteurinnen und Akteure aus der Zivilgesellschaft und dem Bildungsbereich**. Ein:e Akteur:in berichtet etwa davon, wie sich in ihrem zivilgesellschaftlichen Verein fünf Mitarbeiter:innen zwei Vollzeitstellen teilen, um das Thema BNE zu bearbeiten. Andere empfinden beispielsweise bereits den zu leistenden Eigenanteil bei einigen Förderprogrammen als zu hoch, um die Förderung tatsächlich in Anspruch nehmen zu können. Auch die Möglichkeit für Förderungen abgelehnt zu werden, macht die langfristige Planung und Verankerung von BNE für zivilgesellschaftliche Akteurinnen und Akteure schwer.

In der Verwaltung herrscht hierzu eine entgegengesetzte Einschätzung. Einige **Mitarbeitende der Kommunalverwaltung** sprechen beispielsweise über eine sehr gute Finanzierungslage durch Fördermittel, mit der auch langfristig gerechnet werden kann:

„Also da hatte ich ja tatsächlich, ich glaube, 2018, 2019 - 220.000 Euro externe Förderung für BNE-Projekte. Und also das Argument, [...] das höre ich ständig, [...] ‚Es fehlt das Geld.‘ Das Geld fehlt nicht. Wenn man ein Projekt machen will, gibt es immer Förderung.“ (Verwaltungsakteur:in, 2021)

⁶ Mehr Informationen zur Studie in [Hoch, Carolin \(2024\): Methodenbericht: Quantitative Erhebung. Eine Befragung von Expertinnen und Experten in drei Wellen](#)



Die Aussage verdeutlicht zudem, dass die Wahrscheinlichkeit geeignete Förderquellen zu erschließen auch davon abhängt, wie gezielt und strategisch⁷ BNE-Projekte konzipiert und beantragt werden. Auch von anderen kommunalen Verwaltungsakteurinnen und -akteuren wird die Finanzierung mittels Förderungen als gut machbar und nachhaltig eingeschätzt.

Flexibilität der Förderprogramme

Eine als zu gering wahrgenommene Flexibilität der Förderprogramme, und dadurch zu geringe Bedarfsorientierung kritisieren erneut vor allem zivilgesellschaftliche Akteurinnen und Akteure. Ein:e Akteur:in eines zivilgesellschaftlichen Vereins meint:

„Bildung für nachhaltige Entwicklung darf nicht im Kontext, [...] mit Politischer Bildung gefördert werden, weil Bildung für nachhaltige Entwicklung sei keine Politische Bildung. Und da krieg' ich die Krise, weil ich mir denke, Leute, ihr müsst doch verstehen, dass das als übergeordnetes Konzept zu verstehen ist. Ich kann doch nicht sagen Politische Bildung ist Politische Bildung und BNE ist BNE und das hat mal nichts miteinander zu tun“. (Zivilgesellschaftliche:r Akteur:in 2021)

So werden Förderansprüche als teils zu eng gefasst wahrgenommen. Dies mache die Verbindung verwandter Themen schwierig, was zu einer ineffizienten Nutzung von Ressourcen führen, langfristige Kooperationen und die Etablierung ganzheitlicher Bildungsansätze erschweren und dadurch eine kontinuierliche strukturelle Verankerung hemmen kann.

Aufwand durch die Fördermittelbeantragung

Ein letzter Punkt, der als Herausforderung genannt wird, ist der hohe Antragsaufwand für BNE-Förderungen, wenn es konstant BNE-Angebote geben soll. Dieses Hemmnis beschreiben beispielsweise Bildungsakteurinnen und -akteure:

„Ich sag mal so, wir haben eine ziemlich große Erfolgsquote mit unseren Drittmittel-Akquisen. [...] Und trotzdem ist der Zeitaufwand, diese Anträge zu stellen, gigantisch. Also bestimmt [...] eine Vollzeitstelle geht drauf nur für Drittmittel-Akquise, die im Grunde genommen noch nicht mal da ist, also von der Finanzierung her. Das heißt, ich muss immer gucken, dass ich Drittmittelprojekte so plane, dass da einfach Gelder mit dabei sind, um neue Projekte vorzubereiten. Und das ist eigentlich nicht in Ordnung.“ (Bildungsakteur:in 2021)

Auch nehmen manche Bildungsakteurinnen und -akteure die Drittmittelakquise als sehr kompliziert wahr.

⁷ Mehr zur Erarbeitung von Strategien und Zielen in [Firmhofer, Angela/Werner, Judith \(2023\). Strategie und Ziele. Wie können BNE-Ziele formuliert und verfolgt werden? In: Autorengruppe BNE-Kompetenzzentrum: Praxishandbuch. Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Kommune gestalten. München](#)



Nichtsdestotrotz gibt es auch Akteurinnen und Akteure aus den Bereichen Verwaltung, sowie formale und nonformale Bildung, in deren Institutionen Förderprogramme gezielt und professionalisiert angegangen werden, und BNE dadurch weiter ausgebaut und nachhaltig strukturell verankert wird.



Fazit

Die Analyse zeigt, dass Förderprogramme die **strukturelle Verankerung von BNE in Kommunen vielfältig und maßgeblich unterstützen** können. Über sie können im Bereich BNE Strukturen geschaffen und Prozesse angestoßen werden, die auch über die Förderlaufzeit hinweg dazu beitragen, dass Kommunen dauerhaft Bildungsangebote im Sinne einer BNE anbieten können. Hierbei zeigte sich zudem, dass sogar Förderprogramme ohne speziellen BNE-Schwerpunkt die Verankerung von BNE in den Kommunen begünstigen können. Jedoch wurden auch Herausforderungen für die strukturelle Verankerung von BNE identifiziert, mit denen die Akteurinnen und Akteure sich konfrontiert sehen, wenn BNE-Aktivitäten und -Prozesse über Förderprogramme finanziert werden. Dabei äußern die interviewten Expertinnen und Experten **Bedenken zu Kontinuität, finanzieller Ausstattung, der Flexibilität und dem benötigten Aufwand**. Der benötigte Aufwand der Fördermittelbeantragung und die finanzielle Ausstattung durch Förderprogramme wird von Akteurinnen und Akteuren der Zivilgesellschaft und des Bildungsbereiches oft als problematischer eingeschätzt, als von vielen der Verwaltungsangestellten. Dies lässt darauf schließen, dass die Beantragung einer Förderung bereits einiges an Vorbedingungen und personellen Kapazitäten benötigt. Sie ist einfacher zu bewältigen, wenn bereits Strukturen bestehen, die durch andere Prozesse verankert wurden, wie es etwa in Verwaltungen mit hohem Institutionalisierungsgrad der Fall ist.

Auf Grund der verschiedenen Herausforderungen werden feste Finanzierungsstrukturen (z.B. über Haushaltsstellen) im Allgemeinen von den Expertinnen und Experten als hilfreicher für die strukturelle Verankerung von BNE angesehen, als es bei der Finanzierung von BNE-Aktivitäten per projektförmigen Förderprogrammen der Fall ist. Daher wäre es nach Meinung der Befragten äußerst wünschenswert, **BNE als Pflichtaufgabe** in den Kommunen zu verankern.

Tipp

Möchten auch Sie in Ihrer Kommune die Verankerung von BNE mit passenden Förderprogrammen vorantreiben?

Eine gute Übersicht über verschiedene aktuelle Fördermöglichkeiten finden Sie in der [Infothek des BNE-Portals](#) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

<https://www.bne-portal.de>



Literatur

Albrecht, Maria; Mögling, Tatjana (2021): Dimensionen struktureller Verankerung von Bildung für nachhaltige Entwicklung in Kommunen. IN: Strukturelle Verankerung von Bildung für nachhaltige Entwicklung in kommunale Bildungslandschaften: Forschungs- und Diskussionsstand, UFZ Discussion Paper, No. 7/2021, Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung (UFZ). Leipzig.

Die Bundesregierung (2016): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Berlin.

Eberlein, Marion/Grabow, Busso (2012): Nachhaltige Finanzierung von BNE-Aktivitäten in den Städten und Gemeinden. Kurzgutachten. Berlin.

Eulenberger, Jörg (2024): Was charakterisiert eine strukturelle Verankerung von BNE in Kommunen? Warum ist das wichtig? München.

Mögling, Tatjana (2024): Methodenbericht: Qualitative Expertenbefragung. Befragung von kommunalen Akteurinnen und Akteuren in zwei Wellen. München: Deutsches Jugendinstitut e. V. Online verfügbar unter: <https://www.bne-kompetenzzentrum.de/de/methodenbericht-qualitative-expertenbefragung>



Impressum

Zitiervorschlag: Häßler, Pauline / Mögling, Tatjana (2025): Fördern, formen, festigen. Ausgewählte Forschungsergebnisse zur strukturellen Verankerung von BNE durch Förderprogramme. München

© 2025 Deutsches Jugendinstitut e. V.

Nockherstraße 2
81541 München

Außenstelle Halle:
Franckeplatz 1, Haus 12/13
06110 Halle
www.dji.de

Dieses Werk ist lizenziert unter Creative Commons „Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland (CC BY SA 3.0 DE).



Bildnachweise
Titelgrafik: DITHO Design

Das dieser Publikation zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 01JE20A gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

Die Publikation wurde im Rahmen des Projektes Bildung – Nachhaltigkeit – Kommune: BNE-Kompetenzzentrum für Prozessbegleitung und Prozessevaluation erstellt. Es wird umgesetzt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Deutschen Jugendinstituts e.V. (DJI), des Helmholtz-Zentrums für Umweltforschung GmbH (UFZ) und des Trägervereins Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen e.V.

Kontakt

BNE-Kompetenzzentrum

www.bne-kompetenzzentrum.de
info@bne-kompetenzzentrum.de