



# FABINEK

Fachstelle Bildung für  
Nachhaltige Entwicklung  
in Kommunen



Dieter Rink & Ronald Gebauer

## BNE als Leitbild

Ausgewählte Forschungsergebnisse

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Bildung, Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend



Deutsches  
Jugendinstitut



## Hintergrund

---

Leitbilder sind „Vorstellungen einer durch konkretes Handeln prinzipiell erreichbaren und erwünschten Zukunft“ (Boentert 2020, S. 24 f.). Es lassen sich implizite Leitbilder, die unbewusste gemeinsame Orientierungsmuster darstellen, von expliziten Leitbildern unterscheiden, die verbalisiert und fixiert werden (ebd.) – nur um Letztere geht es in diesem Text. Ein explizites BNE-Leitbild kann einen klaren Orientierungsrahmen für alle kommunalen Akteur:innen setzen. Dies kann die Verfolgung gemeinsamer Ziele im Bereich BNE vereinfachen und somit grundlegend zur strukturellen Verankerung von BNE in den Kommunen beitragen. Leitbilder schaffen innerhalb einer Organisation „eine Richtschnur, an der sich alle Mitglieder der Organisation bei ihrem Entscheiden und Handeln orientieren können. Sie umfassen Aussagen zum Daseinszweck (Mission), zu einem angestrebten Zielzustand (Vision) sowie zu den Spielregeln (Werte)“, die in den Beziehungen nach innen und außen zu beachten sind (Rotluff 2018, S. 171). In kommunalen Leitbildern werden langfristige, übergreifende Ziele, Prinzipien, Normen und Spielregeln einer Kommune formuliert, sie bilden die gemeinsame Handlungsgrundlage für Politik und Verwaltung (vgl. Heinz 2009). In deutschen Kommunen sind seit Jahren eine ganze Reihe von Leitbildern und Stadtkonzepten virulent, Nachhaltigkeit hat sich in den 2000er und 2010er Jahren in deutschen Kommunen als Leitbild verbreitet (vgl. Rink 2018). Mit der Verabschiedung der Sustainable Development Goals (SDGs) durch die UN im Jahr 2015 wurden diese dann leitend für die Kommunen. Bis 2023 haben ca. 250 deutsche Kommunen die Musterresolution Agenda 2030 des Deutschen Städtetags gezeichnet und sich damit zu den SDGs bekannt (Peters et.al. 2023, S. 24). In einigen Bundesländern wurden in den letzten Jahren bildungsbereichs-spezifische Leitbilder oder Leitlinien entworfen, so für die non-formale BNE oder für den Bildungsbereich Schule; Kommunen werden dabei als Handlungsraum non-formaler Bildung adressiert (Holst 2023, S. 12 f.).

In den von uns zu Beginn des BiNaKom-Projekts geführten 53 qualitativen Interviews in 15 Modellkommunen (Juli bis Dezember 2021, siehe Mögling (2024) "[Methodenbericht: Qualitative Expertenbefragung](#)") wurde nicht explizit nach der Existenz von kommunalen BNE- bzw. Bildungsleitbildern gefragt. Einige unserer Interviewpartner:innen kamen aber darauf zu sprechen, wenn auch selten detailliert. Auch ist nicht immer ganz klar, ob von einem BNE- oder einem Bildungsleitbild die Rede war. Generell ist zunächst zu unterscheiden zwischen Kommunen, in denen bisher keine Leitbilddiskussion stattfand (2 Kommunen), den Kommunen, in denen ein Leitbild erarbeitet bzw. diskutiert wird (2 Kommunen) und Kommunen, die bereits über ein Bildungs- bzw. BNE-Leitbild verfügen (2 Kommunen). In den übrigen neun von uns befragten Kommunen äußerten sich unsere Interviewpartner:innen nicht zum Thema Leitbild bzw. Leitbilddiskussion. Insofern bezieht sich der vorliegende Bericht auf Aussagen aus Interviews in sechs Kommunen.



## Leitbilder aus verschiedenen Perspektiven

---

### Verwaltungsakteur:innen

Verwaltungsakteur:innen haben sich zum Thema Leitbild in unseren Modellkommunen am umfangreichsten geäußert. Die Notwendigkeit eines BNE-Leitbilds wurde erkannt und wird z.T. deutlich adressiert:

---

**„Also ich glaube, wir bräuchten ein Leitbild, also es müsste ein Leitbild erarbeitet werden und viel mehr Rückendeckung im Kreistag...“ (Kommunalverwaltung 2021)**

---

In einer Kommune, in der BNE bereits zentraler Bestandteil des bildungspolitischen Leitbildes der Stadt ist, bildet es auch die Grundlage und den strategischen Rahmen für den gesamten BNE-Prozess. Das umfasst zentrale Aspekte, wie strategische Ziele, Vernetzung, Transparenz und Qualität der Bildungslandschaft. In einer anderen Kommune erfolgte die Entwicklung des Leitbildes zu Beginn des Projekts und ressortübergreifend. Vereinzelt wurde in den Interviews in diesen Kommunen zudem zur Sprache gebracht, dass während der Erarbeitung des Bildungsleitbilds im Rahmen öffentlicher Veranstaltungen *„um jedes Wort gekämpft, gerangelt [wurde], was da in dieses Bildungsleitbild rein sollte“* (Kommunalverwaltung 2021). Schon das lässt vermuten, dass an Bildungs- bzw. BNE-Leitbilder hohe Erwartungen geknüpft werden. In diesem Zusammenhang wird auch betont, dass es generell schwierig sei, ein Bildungsleitbild zu entwickeln:

---

**„Machen sie mal ein Bildungsleitbild mit Kreistagsmitgliedern, die alle unterschiedlicher Meinung sind. Das ist nicht einfach.“ (Kommunalverwaltung 2021)**

---

Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass in den beiden genannten Kommunen die SDGs in Verbindung mit der BNE-Thematik bzw. dem Leitbild gesehen werden. Das deutet darauf hin, dass BNE stärker integrativ behandelt wird und nicht als für sich stehendes Thema.

In anderen Kommunen wird BNE hingegen nicht als eigenständiges Handlungsfeld betrachtet, sondern lediglich als Teil eines Stadtentwicklungskonzepts bzw. einer Nachhaltigkeitsstrategie. In einer Kommune wurde BNE, längere Zeit nach einem entsprechenden Stadtratsbeschluss zur Erarbeitung eines Leitbildes, Teil einer solchen Strategie. In dieser Kommune brachte dieses Vorgehen bisher für den BNE-Prozess nicht die erhofften Impulse, was die:den befragte:n Interviewpartner:in dazu veranlasste (auch im Zusammenhang mit nach wie vor fehlenden Netzwerkstrukturen) zu bemerken, zukünftig *„die Sichtweise, unser eigenes Leitbild auf Nachhaltigkeit vielleicht auch nochmal [zu] schärfen und eine gemeinsame Sichtweise darauf [zu] entwickeln“* (Kommunalverwaltung 2021).

In einigen Interviews wird deutlich, dass es nicht nur wichtig ist, ein Bildungs- bzw. BNE-Leitbild zu haben, sondern dass dieses auch eine hohe Priorität im Vergleich zu anderen kommunalen Leitbildern aufweisen muss, um dem BNE-Prozess Impulse zu verleihen. Es gibt jedoch auch Kommunen, in denen bereits Stadtentwicklungskonzepte oder Nachhaltigkeitsstrategien existieren oder in Vorbereitung sind, sodass Fortschritte im BNE-Prozess auch ohne ein spezifisches Bildungs- bzw. BNE-Leitbild erzielt werden können (das war in drei Kommunen der Fall). Darüber hinaus konkurrieren möglicherweise in einigen Kommunen andere



Leitbilder wie „Metropolregion“, „Digitalisierung“ oder „Smart-City“ mit dem Bildungs- bzw. BNE-Leitbild (2 Kommunen) oder es bestehen andere Schwerpunkte und Prioritäten mit BNE-nahen Leitbildern oder Konzepten, wie beispielsweise Klimaschutz, nachhaltige Mobilität oder Abfallwirtschaft (4 Kommunen).

In den Kommunen, die bisher kein Leitbild haben oder in denen sich die Interviewpartner:innen nicht dazu äußerten, ist die Sachlage sehr unterschiedlich. In einer der untersuchten Kommunen gab es eine starke politische Entschlossenheit von Seiten der Verwaltungsmitarbeitenden, den BNE-Prozess voranzubringen und ein Leitbild zu entwickeln. Im Fall einer anderen Kommune wurde darauf verwiesen, dass ein BNE-Leitbild von der Verwaltung gewünscht wird, aber dass hierfür mehr Unterstützung von relevanten kommunalen Gremien und eine klare inhaltliche Vorstrukturierung benötigt würden. Auch in anderen Kommunen fehlte nach Auskunft der befragten Verwaltungsakteur:innen der politische Rückhalt zur Entwicklung eines Leitbilds (siehe [Rutjes/ Gebauer \(2025\): "Kommunen zwischen Rückenwind und Flaute"](#)). Weil entsprechende Leitbilder fehlen, gab bzw. gibt es laut den befragten Mitarbeitenden in der Kommunalverwaltung in einigen Kommunen kaum Anknüpfungspunkte, den BNE-Prozess von dort aus weiter zu strukturieren.

## Bildungsakteur:innen (der formalen und non-formalen Bildung)

Die Bildungsakteur:innen haben sich in puncto Leitbild und Leitbilddiskussionen nur zu Leitbildern ihrer jeweils eigenen Institution geäußert. Das betrifft zwei Umweltbildungszentren und einen Naturpark. Eine befragte Interviewpartner:in eines Umweltbildungszentrums hat auch von zentralen Aspekten berichtet, die ihr Leitbild umfasst (Interdisziplinarität, Ergebnisoffenheit, Handlungsorientierung und selbstgesteuerte Lernprozesse). Dieses Leitbild wird ständig weiterentwickelt bzw. aktualisiert und nach außen kommuniziert. Der Naturpark ist gemäß Bundesnaturschutzgesetz dazu beauftragt, BNE umzusetzen und hat in diesem Zuge ein Leitbild entwickelt.

## Volkshochschulakteur:innen

Auch die befragten Interviewpartner:innen der Volkshochschulen berichteten überwiegend von ihren eigenen Leitbildern, die z.B. auf dem Konzept des lebenslangen Lernens basieren. Eine Volkshochschule orientiert ihre BNE-Arbeit am BNE-Konzept des Deutschen Volkshochschulverbands (DVV). Für den:die Vertreter:in einer anderen Volkshochschule waren die BNE-Lehrangebote bisher kein eigener Schwerpunkt, sondern „Teil anderer Themen“ (Volkshochschule 2021) gewesen. Nur ausnahmsweise haben Volkshochschulen im BNE-Prozess eine Initiator:innenrolle eingenommen:

---

**„Und die ganze Arbeit, die wir seit 2009 vor Ort gemacht haben, Bildungsstätten aufzubauen, hat ja diesen Fokus, dass wir den Stadtrat auf ein Bildungsleitbild fokussiert haben, in dem BNE sich natürlich durchzieht von der ersten bis zur letzten Seite.“ (Volkshochschule 2021)**

---



In diesem Zusammenhang wurden auch die Überwindung des „Ämtereigenlebens“ (Volkshochschule 2021) und die Betonung von BNE als Querschnittsaufgabe gefordert.

## Politikakteur:innen

Die aus dem Bereich Politik befragten Interviewpartner:innen haben sich zum Thema BNE-Leitbild- bzw. Leitbilddiskussion nicht geäußert. Von ihnen gab es vereinzelt allgemeine Bemerkungen zu unterschiedlichen Aspekten des BNE-Prozesses. Dieser Befund überrascht, da Politikakteur:innen in der Leitbilddiskussion und -entwicklung eigentlich eine zentrale Rolle zukommt.

## Zivilgesellschaftliche Akteur:innen

Die befragten Interviewpartner:innen der zivilgesellschaftlichen Akteur:innen haben sich ebenfalls nur in Ausnahmefällen direkt zum BNE-Leitbild und zur Leitbilddiskussion geäußert. In einer Kommune sieht ein lokaler Verein seinen Auftrag darin, auf ein kommunales Leitbild hinzuwirken. In einigen Kommunen wird Kritik an lokalen BNE-Prozessen geäußert, die sich an unterschiedlichen Punkten festmacht („keine Transparenz“, „wenig Einblick“, „kein Leitbild“). In anderen Kommunen wird von zivilgesellschaftlichen Akteur:innen darauf aufmerksam gemacht, dass Fortschritte im BNE-Prozess – und zwar selbst bei vorhandenem Bildungs- bzw. BNE-Leitbild – nur durch zusätzliche Anstrengungen (z.B. von Seiten der Zivilgesellschaft) zu generieren seien.



## Fazit

---

Wie die Aussagen unserer Interviewpartner:innen (insbesondere der Verwaltungsakteur:innen) belegen, war im Jahr 2021 die Existenz von kommunalen Bildungs- bzw. BNE-Leitbildern in den untersuchten 15 Modellkommunen bisher noch die Ausnahme. Vor dem Hintergrund, dass ein Bildungs- bzw. BNE-Leitbild die Grundlage und den strategischen Rahmen für den gesamten BNE-Prozess abgeben kann, handelt es sich im überwiegenden Teil der hier betrachteten Kommunen nach wie vor um eine noch zu bewältigende Entwicklungsaufgabe. Im Laufe des BiNaKom-Projekts haben aber einige Kommunen Leitbilder entwickelt bzw. formuliert, wie die quantitativen Befragungen ergeben haben (siehe [Hoch \(2024\): "Methodenbericht: Quantitative Erhebung"](#)). Die Existenz eines Leitbildes war zudem die Voraussetzung, um in einigen Programmen öffentliche Fördermittel zu bekommen. Das hat die Leitbilddiskussionen mit Sicherheit befördert.

Explizite BNE-Leitbilder scheinen die große Ausnahme zu sein, BNE ist aber in Bildungs- und/oder Nachhaltigkeitsleitbildern als Thema bzw. Bestandteil eingebettet bzw. eingebettet. Zudem arbeiten einige Kommunen auf ein Bildungs- oder sogar ein BNE-Leitbild hin, dafür ist aber nicht immer die notwendige politische Unterstützung gegeben. In diesem Zusammenhang ist auch darauf zu verweisen, dass sich die Politikakteur:innen überhaupt nicht zum Thema Leitbild geäußert haben. Zwar werden auf anderen Gebieten Fortschritte im BNE-Prozess erzielt, aber es steht zu befürchten, dass die hierfür vorgesehenen Maßnahmen aus Stadtentwicklungs- oder Nachhaltigkeitskonzepten und -strategien nicht bzw. nicht immer die erhofften Impulse bringen, die für eine rasche und nachhaltige Entwicklung zu kommunalen BNE-Bildungslandschaften eigentlich notwendig wären. In diesem Zusammenhang wäre es wünschenswert, dass vorhandene Ansätze weiterentwickelt werden und dem BNE-Prozess eine höhere Relevanz eingeräumt wird. Dann würde er gegenüber anderen Themen bzw. Leitbildern an Priorität gewinnen und es könnte eine Leitbilddiskussion einsetzen, die zur Erarbeitung und Verabschiedung eines BNE-Leitbildes führt. Hierbei können die Kommunen an die Erfahrungen von Bildungsakteur:innen (der formalen und non-formalen Bildung), der Volkshochschulen und zivilgesellschaftlichen Akteur:innen anknüpfen, die bereits über BNE-Leitbilder in ihren Organisationen verfügen und die sich in Vergangenheit und Gegenwart für ein solches einsetz(t)en. Nichtsdestotrotz ist davon auszugehen, dass BNE-Prozesse selbst bei verabschiedetem BNE-Leitbild keine Selbstläufer sind und dass es hierfür weiteren Engagements bzw. Drucks zivilgesellschaftlicher und anderer Akteur:innen bedarf.



## Literatur

---

- Boentert, Annika (2020): Leitbilder für die Lehre an deutschen Hochschulen 2020, Wandelwege 3, FH Münster, unter: [https://www.hb.fh-muenster.de/opus4/frontdoor/deliver/in dex/docId/13961/file/Boentert\\_Leitbilder+%c3%bc+die+Lehre+2020.pdf](https://www.hb.fh-muenster.de/opus4/frontdoor/deliver/in dex/docId/13961/file/Boentert_Leitbilder+%c3%bc+die+Lehre+2020.pdf); Zugriff: 28.1.2025.
- Heinz, Rainer (2009): Leitbilder: unverzichtbar oder wirkungslos? In: Online Verwaltungslexikon, Köln; unter: <https://olev.de//Leitbild-KGSt-Beitrag.htm>; Zugriff: 28.1.2025.
- Holst, Jorrit (2023): Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE): Auf dem Weg in den Mainstream, doch mit welcher Priorität? Kurzbericht des Nationalen Monitorings zu Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE), Institut Futur, Berlin, unter: [https://www.ewi-psy.fu-ber lin.de/erziehungswissenschaft/arbeitsbereiche/institut-futur/Projekte/Da teien/Holst\\_2023\\_BNE\\_Auf\\_dem\\_Weg\\_in\\_den\\_Mainstream\\_mit\\_welcher\\_Priori taet\\_.pdf](https://www.ewi-psy.fu-ber lin.de/erziehungswissenschaft/arbeitsbereiche/institut-futur/Projekte/Da teien/Holst_2023_BNE_Auf_dem_Weg_in_den_Mainstream_mit_welcher_Priori taet_.pdf); Zugriff: 28.1.2025.
- Peters, Oliver; Scheller, Henrik; Ruddek, Amelie (2023): Der Stand der Umsetzung der Agenda 2030 in den deutschen Kommunen, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh.
- Rink, Dieter (2018): Nachhaltige Stadt, in: Rink, D., Haase, A. (Hg.) (2018): Handbuch Stadtkon zepte. Analysen, Diagnosen, Kritiken und Visionen, Opladen, Toronto, S. 237-257.
- Rottluff, Joachim (2018): Leitbild, in: Kleinfeld, Annette; Martens, Annika (Hg.): CSR und Compli ance. Synergien nutzen durch ein integriertes Management, Berlin u.a., S. 171-180.



## Impressum

---

Das dieser Publikation zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) unter dem Förderkennzeichen 01JE20A gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.

### Zitiervorschlag:

Rink, Dieter und Gebauer, Ronald (2025): BNE als Leitbild. Ausgewählte Forschungsergebnisse. München.

© 2025 Deutsches Jugendinstitut e. V.

Nockherstraße 2  
81541 München

Außenstelle Halle:  
Franckeplatz 1, Haus 12/13  
06110 Halle  
[www.dji.de](http://www.dji.de)

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



Die Publikation wurde im Rahmen der Fachstelle Bildung für Nachhaltige Entwicklung in Kommunen (FABINEK) erstellt. Sie besteht aus Mitarbeiterinnen des Deutschen Jugendinstituts e.V. (DJI). Einzelne Beiträge, wie z.B. der vorliegende, wurden von Mitarbeitern des BNE-Kompetenzentrums erstellt.

### Konzept, Projektleitung und inhaltliche Verantwortung:

Dieter Rink, Ronald Gebauer, Dr. Lea Schütze

### Koordination und Redaktion:

Dr. Lea Schütze, Julia Solinski

### Autoren:

Dieter Rink & Ronald Gebauer

### Bildnachweise:

Titelgrafik: DITHO Design

## Kontakt

Fachstelle Bildung für Nachhaltige Entwicklung für Kommunen (FABINEK)

[www.bne-fachstelle.de](http://www.bne-fachstelle.de)

[info@bne-fachstelle.de](mailto:info@bne-fachstelle.de)