



Carolin Hoch, Tatjana Mögling, Thomas Schwab

Wie die Akteursgruppen in der Kommune zusammenarbeiten

Ausgewählte Forschungsergebnisse
zu dem Handlungsfeld Netzwerke
und Kooperation

GEFÖRDERT VOM

VERBUNDPARTNER



Einleitung

In diesem Text werden wesentliche Forschungsergebnisse aus den qualitativen und quantitativen Erhebungen¹ in den Modellkommunen des Projektes „Bildung – Nachhaltigkeit – Kommune: BNE-Kompetenzzentrum für Prozessbegleitung und Prozessevaluation“ zum Handlungsfeld Netzwerke und Kooperation vorgestellt. Doch bevor näher auf die Forschungsfragen eingegangen wird, sollen hier kurz die Begriffe Netzwerke und Kooperation bzw. Zusammenarbeit im Kontext von Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) eingegangen werden.

Begriffsklärung

Die **Zusammenarbeit** verschiedener Akteurinnen und Akteure² bildet eine wichtige Voraussetzung für die langfristige strukturelle Verankerung von BNE in kommunalen Bildungslandschaften, da so unterschiedliche Ressourcen, Erfahrungen und Kompetenzen gebündelt und gemeinsam genutzt werden können (Albrecht/Mögling 2021, 72–74; Grapentin-Rimek 2019, S. 245; Die Bundesregierung 2016, S. 240). Die Zusammenarbeit zeigt sich im Wesentlichen in einem regelmäßigen Austausch, gemeinsamen Zielen, gemeinsamer Weiterentwicklung sowie gemeinsamen Aktivitäten. Unter **Akteurinnen und Akteuren** sind dabei alle zu verstehen, die zur strukturellen Verankerung von BNE in der kommunalen Bildungslandschaft beitragen können, also u.a. kommunale und zivilgesellschaftliche Akteurinnen und Akteure sowie Vertreterinnen und Vertreter aus der Wirtschaft und Wissenschaft.

Der **Netzwerkbegriff** ist unscharf. Insgesamt wird zwischen *natürlichen* und *professionellen* Netzwerken differenziert. Erstere stützen sich vor allem auf soziale Ressourcen. In einem professionellen Netzwerk werden überwiegend institutionelle Ressourcen zur Bildung von Koalitionen und zur Koordination von Aktivitäten gebündelt. Dabei handelt es sich in erster Linie um Kooperationen von öffentlichen, sozialwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren in der sozialen Daseinsvorsorge (Schubert/Veil 2016).

Die **Zusammenarbeit** kann **im Kontext von BNE** in unterschiedlicher Form erfolgen, z.B. im Rahmen eines kommunalen Kompetenzzentrums, als Runder Tisch oder Arbeitskreis, wie Jossin und Hollbach-Grömig (2020, S. 19) zeigen konnten. Solchen Netzwerken kommt die Rolle von „*Kommunikationszentren oder -kanäle[n]*“ (Grapentin-Rimek 2019, S. 247) zu. Außerdem bilden sie die Grundlage, um gemeinsame Vorhaben zu planen und umzusetzen (Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung 2017, S. 96).

Fragestellung

Netzwerke und Kooperationen sind kein Selbstläufer. Sie müssen gegründet und gepflegt werden. Dafür sind Absprachen, Vereinbarungen und Kompromisse notwendig. Und auch der Kreis der Teilnehmenden kann variieren. Folgende Fragen

¹ Eine Übersicht über alle Erhebungen unter <https://www.bne-kompetenzzentrum.de/de/node/302/>

² Weiterführende Informationen unter <https://www.bne-kompetenzzentrum.de/de/netzwerke-und-kooperation>



stehen daher im Vordergrund der Auswertung der Umfragen und Interviews mit Expertinnen und Experten in den Modellkommunen des Projekts „BNE-Kompetenzzentrum: Bildung – Nachhaltigkeit – Kommune“³:

- Wie stellt sich die Zusammenarbeit in den Modellkommunen dar?
- Welche Akteursgruppen werden in die Netzwerkarbeit einbezogen?

Datengrundlage sind die erste und zweite Welle der quantitativen⁴ und die erste Welle der qualitativen⁵ Expertenbefragung. Die quantitativen Auswertungen fokussieren die Zusammenarbeit innerhalb der Kommune. Ergebnisse aus der qualitativen Erhebung beziehen neben der intrakommunalen Zusammenarbeit auch regionale und seltener überregionale Kooperationen (Vgl. [Mit anderen Kommunen zusammenarbeiten](#)) mit ein.

³ Nähere Informationen zum Projekt unter: <https://www.bne-kompetenzzentrum.de/de>

⁴ Nähere Informationen unter: <https://www.bne-kompetenzzentrum.de/de/methodenbericht-quantitative-erhebung>

⁵ Nähere Informationen unter: <https://www.bne-kompetenzzentrum.de/de/methodenbericht-qualitative-expertenbefragung>



Zusammenarbeit in den Modellkommunen

Im Folgenden wird betrachtet zu welchen Anteilen einzelne Aspekte von Zusammenarbeit in den Modellkommunen als positiv bewertet wurden (als zutreffend und/oder als eher zutreffend).⁶ Die Angaben wurden auf Kommunalebene für die Auswertung aggregiert, d.h. zusammengeführt. Die Ergebnisse sind Tabelle 1 zu entnehmen.

Tabelle 1 Anteil der Kommunen, in denen der Durchschnitt der Befragten die Aussage als zutreffend bewertet. *Quelle: quantitative Expertenbefragung, eigene Darstellung*

In meiner Kommune...	Welle 1	Welle 2
... hat jede:r BNE-Akteur:in <i>eigene Kompetenzen und Zuständigkeiten</i> , die allgemein anerkannt sind.	26 %	28 %
... <i>entscheiden ausschließlich Politik und Verwaltung</i> über die Weiterentwicklung von BNE.	6 %	21 %
... bestehen zwischen BNE-Akteur:innen <i>große Konkurrenzen</i> .	4 %	2 %
... nehmen <i>Politik und Verwaltung</i> gegenüber anderen BNE-Akteur:innen eine <i>vorrangige</i> Stellung ein.	13 %	21 %
... arbeiten Politik und Verwaltung sowie die anderen BNE-Akteur:innen <i>partnerschaftlich und auf Augenhöhe</i> zusammen.	26 %	23 %
... <i>tauschen sich</i> die BNE-Akteur:innen regelmäßig <i>aus</i> .	n.e.	45 %
... <i>verfolgen</i> die BNE-Akteur:innen <i>gemeinsame Ziele</i> .	n.e.	50 %
... <i>planen</i> BNE-Akteur:innen <i>gemeinsam</i> die (Weiter-)Entwicklung von BNE.	n.e.	45 %
... führen BNE-Akteur:innen <i>gemeinsame Aktivitäten</i> durch.	n.e.	34 %
n.e. = nicht erfasst		

⁶ Die Ergebnisse basieren auf der 1. und 2. Welle der quantitativen Expertenbefragung.

**Bewertung der Zusammenarbeit insgesamt:**

W2: 21% der Kommunen bewerten die Zusammenarbeit mit gut

Stärke der Zusammenarbeit unterschiedlicher Gruppen:

W1: 4% und

W2: 9% der Kommunen bewerten die Zusammenarbeit mit eher stark

Als positiv kann abgeleitet werden, dass kaum Konkurrenz zwischen den Akteursgruppen zu bestehen scheint. Außerdem scheinen sich die Akteursgruppen in den Modellkommunen in nahezu der Hälfte der Kommunen regelmäßig auszutauschen, gemeinsame Ziele zu verfolgen und die (Weiter-)Entwicklung von BNE gemeinsam zu planen.

Der Durchführung von gemeinsamen Aktivitäten wird nur in 34% der Kommune zugestimmt. Noch schlechter fällt die generelle Einschätzung der Zusammenarbeit aus. Nur 21% der Kommunen bewerten die Zusammenarbeit in der Kommune als gut (Befragung der 2. Welle⁷). Insbesondere die Zusammen-

arbeit unterschiedlicher Gruppen wird kritisch gesehen. Nur 4% der Kommunen in der ersten Welle und 9% in der zweiten Welle gaben an, dass unterschiedliche Gruppen eher stark miteinander zusammenarbeiten. Keine der Kommunen lässt sich hierbei der Antwortkategorie "sehr stark" zuordnen.

Insgesamt deuten diese Ergebnisse auf eine positive Entwicklung hin, sie verdeutlichen aber auch, dass die Zusammenarbeit in den Kommunen noch ausbaufähig ist.

Weiterhin stellt sich die Frage, wie sich die einzelnen Akteursgruppen selbst und im Verhältnis zu Politik und Verwaltung wahrnehmen. Sowohl die Frage nach einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit auf Augenhöhe sowie die nach der Anerkennung der eigenen Kompetenzen und Zuständigkeiten wurden nur von ca. einem Viertel der Kommunen bejaht. Darüber hinaus wurde konkret nach der Rolle von Politik und Verwaltung gefragt. Es fällt auf, dass weder Politik und Verwaltung eine vorrangige Stellung einzunehmen scheinen noch, dass Verwaltung und Politik ausschließlich über die Weiterentwicklung von BNE zu entscheiden scheinen. Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass in der zweiten Welle beide Fragen deutlich häufiger bejaht wurden.

Auch in den qualitativen Experteninterviews zeigt sich, dass die Zusammenarbeit der Kommunalverwaltungen mit verwaltungsexternen Akteurinnen und Akteuren im Bereich BNE noch ganz am Anfang steht. Gefragt wurde dabei auch nach dem *Wie* der Zusammenarbeit (Ziele und Pläne). Diese Fragen konnten zumeist aber noch nicht beantwortet werden.

„Und jetzt sind wir grad dabei, alle Akteure aus Zivilgesellschaft und aus Trägerlandschaft zu bündeln und auch mal zu einem Termin einzuladen. Da gibt es etliche, die ja schon seit vielen, vielen Jahren zu dem Thema arbeiten“

(Vertreter:in der Kommunalverwaltung).

⁷ Diese Frage wurde für die 2. Erhebungswelle neu im Fragebogen aufgenommen. Ein Vergleich zur 1. Welle ist somit nicht möglich.



Akteursgruppen und Netzwerke

Um einen Überblick über BNE-Akteurinnen und Akteure in der kommunalen Bildungslandschaft zu erhalten, wird nun das Engagement verschiedener Gruppen betrachtet. Hierbei wurde in der quantitativen Erhebung (5er-Skala von 1 "gar nicht" bis 5 "sehr stark") gefragt, wie sehr sich verschiedene Akteursgruppen in der Kommune für BNE engagieren. Diese Angaben wurden ebenfalls auf Kommunal-ebene für die Auswertung aggregiert (vgl. Abb. 1).

Mit Blick auf das Engagement einzelner Gruppen, zeigt sich, dass zivilgesellschaftliche Organisation an erster Stelle stehen, Kommunalverwaltung und Lokalpolitik jedoch erst im unteren Drittel erscheinen. Es deckt sich auch mit anderen Untersuchungen, dass das Engagement für BNE vor allem aus der Zivilgesellschaft zu kommen scheint (Albrecht/Mögling 2021, S. 72–74; Jossin/Hollbach-Grömig 2020, S. 16).

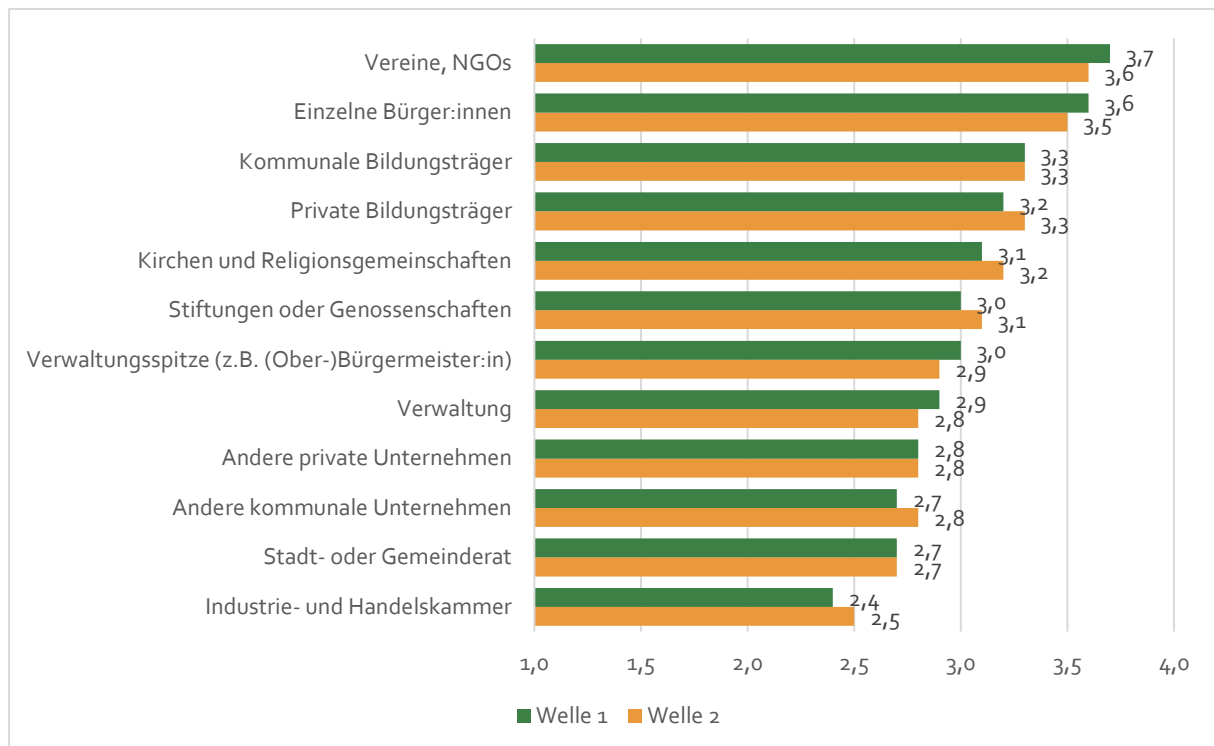


Abbildung 1 Stärke des Engagements getrennt nach Akteursgruppen (Mittelwerte)

Quelle: quantitative Expertenbefragung, eigene Darstellung

Unter Berücksichtigung der oben aufgeführten Ergebnisse können zwei Aussagen festgehalten werden: Das Engagement für BNE kommt zwar überwiegend aus der Zivilgesellschaft. Die Netzwerkarbeit und Koordination des Verankerungsprozesses von BNE in der kommunalen Bildungslandschaft scheint jedoch vor allem durch die kommunale Verwaltung geprägt zu sein (Vgl. [Das Steuer in die Hand nehmen](#)).



Umfang und Reichweite der Zusammenarbeit

Auf der Grundlage der qualitativen Expertenbefragung der 1. Welle lassen sich zum Umfang und der Reichweite der Zusammenarbeit drei Akteursräume⁸ identifizieren, deren Zusammensetzung hier in Form eines Kreismodells dargestellt wird (siehe Abbildung 2).

Im *zentralen Akteursraum* konzentriert sich die Kooperation primär auf die Zusammenarbeit zwischen der Kommunalverwaltung und dem (vor-)schulischen Bereich beispielsweise über den Verleih von Bildungskisten oder der Ausleihe von Lehr- und Spielfilmen mit Nachhaltigkeitsthemen. Darüber hinaus findet ein inhaltlicher Austausch zwischen den Fachbereichen Bildung bzw. dem kommunalem Bildungsmanagement und vor allem den kommunalen Bildungsakteurinnen und -akteuren⁹ zur projektbezogenen Entwicklung beispielsweise von (BNE-)Angeboten statt. Zivilgesellschaftliche Akteurinnen und Akteure kooperieren mit der Kommunalverwaltung und ebenfalls mit Kitas, Schulen und Freizeiteinrichtungen. Die gemeinsamen Aktivitäten verlaufen hier eher projektbezogen und werden in Formaten wie BNE-Fortbildungen, Abfallvermeidungswochen oder Ideenwettbewerben im Nachhaltigkeitsbereich umgesetzt. Dabei zeigt sich bei zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren eine stärkere institutionelle Bindung an ein bestimmtes Amt, beispielsweise zum Amt für Schule, Kultur und Sport oder zum Umweltschutzamt, da diese Abteilungen oft deren Angebote fördern.

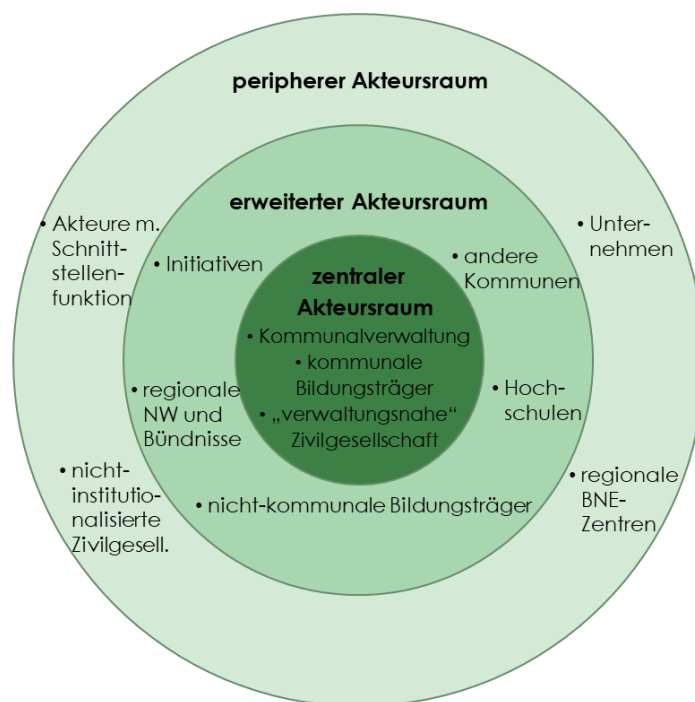


Abbildung 2 Modell der einbezogenen Akteursräume

Quelle: qualitative Expertenbefragung, 1. Welle, eigene Darstellung

⁸ Ein Akteursraum wird als Interaktionsraum verstanden, in dem Kooperationen und netzwerkartige Beziehungen bestehen.

⁹ z. B. Volkshochschulen, städtische Umweltbildungszentren oder assoziierte Partner:innen wie Uni/Hochschule



Im *erweiterten Akteursraum* wird die Zusammenarbeit über die kommunale Verwaltung hinaus erweitert. Differenziert nach Akteursgruppen berichten Expertinnen und Experten aus den Kommunalverwaltungen über einen bedarfsfokussierten Austausch mit anderen Kommunen und Landkreisen sowie über einen regelmäßigen Austausch innerhalb regionaler Netzwerke. Zivilgesellschaftliche Akteurinnen und Akteure kooperieren beispielsweise untereinander im Rahmen regionaler Förderprojekte¹⁰ bzw. in regionalen Netzwerken¹¹.

Akteurinnen und Akteure der formalen und non-formalen Bildung kooperieren zum einen innerhalb ihrer internen bundesweiten Netzwerke.¹² Schwerpunktmäßig richtet sich hier die Zusammenarbeit auf Qualifizierungen im BNE-Bereich sowie auf Akquise, Umsetzung und Evaluation von (BNE-)Projekten. Zum anderen arbeiten sie mit im Bildungsbereich aktiven Stiftungen und regionalen Umweltbildungszentren zusammen.

In diesem Akteursraum entstehen die Verbindungen zwischen Kommunalverwaltung und weiteren Akteurinnen und Akteuren aus der Zivilgesellschaft und Bildungseinrichtungen beispielsweise über die Teilnahme an Gemeinschaftsaktionen¹³ oder durch gemeinsame Projekte¹⁴. Die Zusammenarbeit im erweiterten Akteursraum geschieht häufig anlass- bzw. projektbezogen und ist zumeist (noch) nicht verstetigt.

Eine angestrebte Zusammenarbeit zeichnet sich im *peripheren Akteursraum* ab: vor allem Kommunalverwaltungen öffnen sich allmählich für eine nichtinstitutionalisierte Zivilgesellschaft und beteiligen sich z.B. an einzelnen Aktionen von Fridays for Future (FFF). Auch findet hier eine erste Kontaktaufnahme durch Kommunalverwaltungen zu regionalen BNE-Zentren statt. Als wünschenswert werden oft Kooperationspartner:innen aus der Wirtschaft sowie Akteurinnen und Akteuren mit einer Schnittstellenfunktion zu verschiedenen Bereichen wie Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft bezeichnet.

Demzufolge ist die Einbindung verwaltungsexterner Akteurinnen und Akteure in den BNE-Entwicklungsprozess in Kommunalverwaltungen als eine Herausforderung angekommen. Zum Erhebungszeitpunkt öffnen sie sich allmählich für die Kooperationen mit der gesamten kommunalen Bildungslandschaft (Vgl. [BNE-Netzwerke gestalten und weiterentwickeln](#)).

¹⁰ z.B. Global nachhaltige Kommune

¹¹ z.B. im Kontext Klimabildung bzw. Mobilität oder im Rahmen des Ernährungsrats

¹² z.B. HOCHN (bundesweiter Hochschulnetzwerk) oder DVV (Deutscher Volkshochschulverband)

¹³ z.B. „Jugendnetz“, Aktionstage und Aktionswochen zu Nachhaltigkeit

¹⁴ z.B. mit NGOs im Fair Trade-Kontext



Fazit

Insgesamt scheint die Zusammenarbeit in allen Bereichen hinsichtlich der strukturellen Verankerung von BNE in kommunalen Bildungslandschaften noch ausbaufähig zu sein. Dies zeigen die Auswertungen der quantitativen sowie der qualitativen Erhebungen.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Engagement für BNE überwiegend aus der Zivilgesellschaft zu kommen scheint, die Koordination und Steuerung der Prozesse und der Netzwerkarbeit aber hauptsächlich von der kommunalen Verwaltung auszugehen scheint (Vgl. [Das Steuer in die Hand nehmen](#)). Gleichzeitig deuten die Daten jedoch auch darauf hin, dass die Zivilgesellschaft in die bestehenden Netzwerke noch nicht ausreichend eingebunden ist.

Gründe, für die noch nicht ausreichende Netzwerkarbeit, können an dieser Stelle nur vermutet werden. Möglich wären beispielsweise nicht vorhandene Ressourcen für ein Netzwerkmanagement sowie zu wenig Bewusstsein für die Notwendigkeit der Vernetzung und des regelmäßigen Austauschs. Auch Unwissenheit über die BNE-Prozesse außerhalb der kommunalen Verwaltung könnten hierbei eine Rolle spielen.

Beide Parteien können dabei voneinander profitieren. Verfügt die Politik und Verwaltung eher über Strategien, Beschlüsse und (finanzielle) Ressourcen (Grapentin-Rimek 2019, S. 245) also über die Rahmenbedingungen, verfügen die nicht-kommunalen Akteurinnen und Akteure zumeist über Wissen und Expertise zum Thema BNE (Grapentin-Rimek 2019, S. 4), aber auch über Strukturen, Angebote und Projekte, um BNE umzusetzen.

Somit sollte das Bewusstsein für die Zusammenarbeit selbst über die kommunale Verwaltung hinaus durch Kooperationen und Projekte weiter gestärkt werden. Dafür ist eine aktive Netzwerkarbeit unerlässlich. Schließlich kommt es darauf an, gemeinsam an der politischen Willensbildung zu arbeiten, um Ressourcen für ein Netzwerkmanagement zu generieren.

Empfehlungen

- Zusammenarbeit in allen Bereichen ausbauen.
- Verstärkt nicht-kommunale Akteurinnen und Akteure in die Netzwerkarbeit einbinden.
- Ressourcen unterschiedlicher Akteursgruppen optimal nutzen.
- Bewusstsein für die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure schaffen.



Literatur

- Albrecht, Maria/Mögling, Tatjana (2021): Dimensionen struktureller Verankerung von Bildung für nachhaltige Entwicklung in Kommunen. In: BNE-Kompetenzzentrum (Hrsg.): Strukturelle Verankerung von Bildung für nachhaltige Entwicklung in kommunale Bildungslandschaften, S. 65–104
- Die Bundesregierung (2016): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Neuauflage 2016. Berlin
- Grapentin-Rimek, Theresa (2019): Bildung für nachhaltige Entwicklung in kommunalen Bildungslandschaften. In: Singer-Brodowski, Mandy/Etzkorn, Nadine/Grapentin-Rimek, Theresa (Hrsg.): Pfade der Transformation. Die Verbreitung von Bildung für nachhaltige Entwicklung im deutschen Bildungssystem. Opladen/Berlin/Toronto, S. 233–290
- Jossin, Jasmin/Hollbach-Grömig, Beate (2020): Fallstudien guter Praxis der BNE-Verankerung in Kommunen. Projektbericht. Deutsches Institut für Urbanistik. Berlin
- Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung (2017): Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung. Der deutsche Beitrag zum UNESCO-Weltaktionsprogramm. Berlin
- Schubert, Herbert/Veil, Katja (2016): Beziehungsbrücken zwischen Lebenswelten und Systemwelt im urbanen Sozialraum. <https://www.sozialraum.de/beziehungsbruecken-zwischen-lebenswelten-und-systemwelt-im-urbanen-sozialraum.php> (13.12.2024)



Impressum

Zitiervorschlag: Hoch, Carolin/ Mögling, Tatjana/ Schwab, Thomas (2025): Wie die Akteursgruppen in der Kommune zusammenarbeiten. Ausgewählte Forschungsergebnisse zu dem Handlungsfeld Netzwerke und Kooperation. 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 der Autorin.

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