



**KITA 2030**

Nachhaltigkeit erleben  
Zukunft gestalten

# AUF DEM WEG ZU EINER ZUKUNFTSFÄHIGEN KITA IN M-V

**KITA-MANAGEMENT NACHHALTIG GESTALTEN**



ANJA KOFAHL  
BEATE KOHLER

ZUKUNFT

**MV**  
Mecklenburg-Vorpommern  
Ministerium für Bildung und  
Kindertagesförderung

# IMPRESSUM

## Herausgeber

Ministerium für Bildung und Kindertagesförderung  
Mecklenburg-Vorpommern  
Werderstraße 124, 19055 Schwerin  
www.bm.mv-regierung.de

## Autorinnen

Dr. Anja Kofahl (Naturschule M-V in natura PartG),  
Dr. Beate Kohler (concept futur)

## Redaktion

Dr. Manuela Zebunke  
(Naturschule M-V in natura PartG)

## Design und Layout

Anett von Hardenberg,  
FARN – digital brand design, Hamburg

## Illustration

Nina Schumann

## Bildnachweise

S. 4 Portrait S. Oldenburg © Anne Karsten  
S. 7 Kohler, B.  
S. 10 Adobe Stock  
S. 17 pixabay  
S. 23 pixabay  
S. 31 Kofahl, A.

## Druck:



Druckerei Wir machen Druck,  
April 2023,  
1. Auflage: 1500  
Gedruckt auf Papier  
Naturpapier Offset weiß FSC Mix



Diese Publikation wird als Fachinformation des Ministeriums für Bildung und Kindertagesförderung des Landes Mecklenburg-Vorpommern kostenlos herausgegeben. Sie ist nicht zum Verkauf bestimmt und darf nicht zur Wahlwerbung für politische Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.

**Dr. Anja Kofahl** ist Dipl. Agraringenieurin, Naturpädagogin und Nachhaltigkeitsmanagerin (IHK). Sie verfügt über langjährige Erfahrung sowohl in Fort- und Weiterbildung zu ganzheitlicher Naturbildung und Bildung für nachhaltige Entwicklung als auch in der Begleitung sozialer Einrichtungen bei der Einführung nachhaltiger Managementstrukturen.

**Dr. Beate Kohler** ist Dipl. Forstwirtin, Naturpädagogin, BNE-Expertin und Nachhaltigkeitsmanagerin (IHK). Sie hat mit einer Studie zur Umweltbildung und Umweltkommunikation promoviert und ist als Wissenschaftlerin, Dozentin und Beraterin im Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung, Nachhaltigkeitskommunikation und Nachhaltigkeitsmanagement tätig. [www.concept-futur.de](http://www.concept-futur.de)

# INHALT

Impressum .....	2
1. Vorwort .....	4
2. Einleitung .....	5
3. Nachhaltigkeit .....	6
3.1 Nachhaltigkeit bedeutet Gerechtigkeit .....	6
3.2 Schlüsselthemen nachhaltiger Entwicklung .....	9
4. Whole Institution Approach (WIA) in der Kita .....	12
5. Nachhaltigkeitsmanagement in der Kita .....	14
6. Schritt für Schritt zum Nachhaltigkeitsmanagement in der Kita .....	18
6.1 Phase 1: „Begeisterung wecken und inspiriert werden“ .....	19
6.2 Phase 2: „Die richtigen Dinge tun“ .....	22
6.3 Phase 3: „Die Dinge richtig machen“ .....	30
Anhang – Aufgaben für Kitas auf dem Weg zur Nachhaltigkeit .....	31
Begriffe zur Teamübung „Dimensionen von Nachhaltigkeit“ .....	32
Nachhaltigkeitsstrauß für Kitas .....	33
Aufgabe 1: Das Bewahrenswerte ermitteln .....	34
Aufgabe 2: Stakeholderanalyse .....	36
Aufgabe 3: Unsere Werte und Kernkompetenzen .....	39
Aufgabe 4: Zukunftsthemen .....	42
Aufgabe 5: Nachhaltigkeitsstrategie formulieren .....	44
Gliederung Nachhaltigkeitsstrategie (Muster) .....	44
Literaturverzeichnis .....	46





# 1. VORWORT



Liebe Fachkräfte,

neun Kindertageseinrichtungen des Landes haben sich im Rahmen des vom Ministerium für Bildung und Kindertagesförderung geförderten Modellprojektes „Kita 2030 – Nachhaltigkeit erleben, Zukunft

gestalten“ auf einen spannenden und sehr individuellen Weg eingelassen. Ihr Ziel war die Erarbeitung einer einrichtungsspezifischen Nachhaltigkeitsstrategie, die sich aus einem bunten „Nachhaltigkeitsstrauß“ an wichtigen Themen zusammensetzt.

## **Nachhaltigkeitsstrategie, Stakeholder und Kita-Management? – Wie sollen wir das machen?**

Ganz einfach: Gemeinsam! Nachhaltige Entwicklung ist ein Querschnittsthema, das alle Bereiche von der Kindertageseinrichtung über den Essensanbieter bis hin zum Träger betrifft. Dabei sollten im Interesse eines ganzheitlichen Ansatzes nachhaltige Entwicklung, Bildungsarbeit und Management zusammengedacht werden.

Im Rahmen des Modellprojektes sind daher zwei Handreichungen entstanden. Die vorliegende Handreichung zum Themenbereich Nachhaltigkeitsmanagement und die Broschüre „Naturerfahrung und Bildung für nachhaltige Entwicklung im pädagogischen Alltag integrieren“ unterstützen Sie Schritt für Schritt mit wertvollen Informationen und Arbeitsmaterialien, sodass Sie direkt loslegen können.

Lassen Sie uns gemeinsam die Weichen für eine stabilere Zukunft stellen und der Nachhaltigkeit feste Strukturen schaffen. Davon profitieren alle, aber am meisten die Kinder!

Ich wünsche Ihnen viele bereichernde Momente auf dem Weg zu Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie und danke Ihnen für Ihr unermüdliches Engagement.

**Simone Oldenburg**  
Ministerin für Bildung  
und Kindertagesförderung



## 2. EINLEITUNG

In Mecklenburg-Vorpommern wurde im September 2019 „Umweltbildung und Bildung für nachhaltige Entwicklung“ als neuer Bildungs- und Erziehungsbereich in das Kindertagesförderungsgesetz von Mecklenburg-Vorpommern (M-V) aufgenommen. Im gleichen Jahr wurde das Modellprojekt „Kita 2030 – Nachhaltigkeit erleben, Zukunft gestalten!“ auf den Weg gebracht. Ziel dieses Projektes war es, die Kitas in M-V dabei zu unterstützen Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) und nachhaltiges Kita-Management in der Kita-Praxis zu etablieren und so dem Whole-Institution-Approach zu folgen.

Dafür nahmen pädagogische Fach- und Leitungskräfte von insgesamt neun Kindertagesstätten aus ganz M-V an zwei Workshopreihen teil. Eine Workshopreihe richtete sich an Leitungskräfte, die im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement qualifiziert und bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie für ihre Kita „gecoacht“ wurden. Die andere Workshopreihe richtete sich an pädagogische Fachkräfte, die im Bereich BNE qualifiziert und bei der

Entwicklung konkreter BNE-Projekte in ihren Kitas begleitet wurden. Die Ergebnisse dieses Projektes finden Sie in zwei Handreichungen:

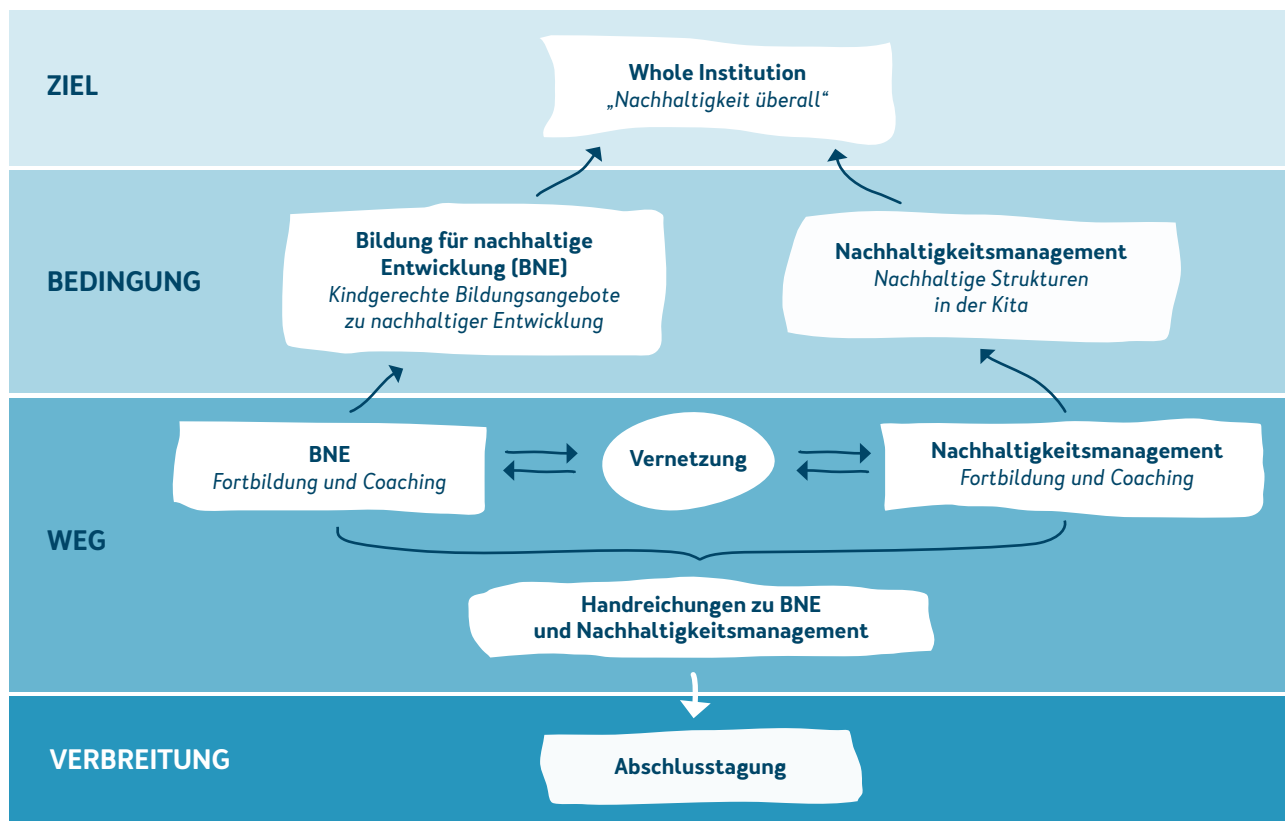
- **Auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Kita in M-V**  
Naturerfahrung und Bildung für nachhaltige Entwicklung im pädagogischen Alltag integrieren
- **Auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Kita in M-V**  
Kita-Management nachhaltig gestalten

Mit der vorliegenden Handreichung möchten wir Leitungskräfte von Kitas bei der Etablierung von Nachhaltigkeit in ihr Kita-Management unterstützen und ihnen eine „Schritt-für-Schritt-Anleitung“ zur Entwicklung einer eigenen Nachhaltigkeitsstrategie zur Verfügung stellen. Damit wird der Grundstein für einen ganzheitlichen BNE-Ansatz (Whole Institution Approach) gelegt.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und Inspiration beim Lesen und viel Erfolg bei der Anwendung der Praxismaterialien aus dieser Handreichung! Wir danken den Teilnehmer\*innen aus den Kitas für ihr großes Engagement in diesem Projekt und dem Ministerium für Soziales, Integration und Gleichstellung sowie dem Ministerium für Bildung und Kindertagesförderung für die finanzielle Förderung, die dieses Projekt erst möglich machte.

Dr. Anja Kofahl (Naturschule M-V in natura PartG)  
Dr. Beate Kohler (concept futur)

### Projekttablauf



# 3. NACHHALTIGKEIT

*Wir können die erste Generation sein, der es gelingt, die Armut zu beseitigen, ebenso wie wir die letzte sein könnten, die die Chance hat, unseren Planeten zu retten.*

Ban-Ki Moon, UN-Generalsekretär von 2007 bis 2016

## 3.1 NACHHALTIGKEIT BEDEUTET GERECHTIGKEIT

*Nachhaltigkeit bedeutet, heute nicht auf Kosten von morgen und hier nicht auf Kosten von anderen zu leben!*

Nachhaltige Entwicklung hat sich seit der Verabschiedung der Agenda 21 in Rio de Janeiro 1992 als internationales Leitbild durchgesetzt. Der Grundgedanke von nachhaltiger Entwicklung ist Gerechtigkeit: Gerechtigkeit für alle heute lebenden Menschen sowie für zukünftige Generationen!

Nachhaltige Entwicklung wird jedoch erst möglich, wenn wirtschaftlicher Fortschritt mit sozialer Gerechtigkeit, kulturellen Belangen sowie dem Schutz und Erhalt der Natur einhergeht (vgl. Abb. 1). Ohne eine intakte Umwelt wird es langfristig keinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt geben. Ebenso wenig wird es gelingen, die Umwelt effektiv zu schützen, solange Menschen um ihre wirtschaftliche Existenz kämpfen müssen.



Abb. 1 Dimensionen von Nachhaltigkeit

## Teamübung: Dimensionen von Nachhaltigkeit

Die Zusammenhänge nachhaltiger Entwicklung sind komplex. Ein spielerischer Einstieg im Team macht vieles verständlicher und ermöglicht den Teilnehmer\*innen, ihre individuellen Vorstellungen und Erfahrungen in die Diskussion um nachhaltige Entwicklung einzubringen.

Benötigt werden

- drei verschiedenfarbige Tonpapierbögen, die jeweils mit einem der drei Begriffe „Ökonomie“, „Ökologie“ und „Soziales & Kultur“ beschrieben sind sowie
- eine Reihe von kleinen Zetteln mit Begriffen von Alltagsgegenständen wie z.B. Tasse, Papier, Müsliriegel, Kaffee, Stuhl, Bettdecke. Weitere Beispielbegriffe finden Sie im Anhang.

Die kleinen Zettel werden gemischt und in ein Behältnis (z.B. Schachtel, Säckchen) gegeben. Die Teilnehmer\*innen werden nun aufgefordert, jeweils einen dieser kleinen Zettel aus dem Behältnis zu ziehen und sich zu überlegen, welche der drei Nachhaltigkeitsdimensionen dem auf dem Zettel stehenden Begriff zuzuordnen ist. Sie legen ihren Begriff dort ab und begründen die Wahl.

Nach und nach werden die Zettel abgelegt (Abb. 2). Lassen Sie die Entscheidungen der Teilnehmer\*innen unkommentiert. Sie werden sehen, wie allmählich eine Diskussion entsteht und die Gruppe selbstständig erkennt, dass die genannten Begriffe in den meisten Fällen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden und mehreren der drei Nachhaltigkeitsdimensionen zugeordnet werden können. Dieses Bewusstsein ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Gestaltung nachhaltiger Entwicklung!



Abb. 2 Teamübung: Dimensionen von Nachhaltigkeit (in Anlehnung an Kohler & Schulte Ostermann, 2015)

## 17 Nachhaltigkeitsziele

Mit der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung konkretisierte die internationale Staatengemeinschaft 2015 die Ziele nachhaltiger Entwicklung und setzt damit ein gemeinsames Zeichen für eine gerechtere Welt.

Aufbauend auf den fünf Kernbotschaften Mensch (People), Planet (Planet), Wohlstand (Prosperity), Frieden (Peace) und Partnerschaft (Partnership) bilden die 17 Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals – SDGs) den Kern des Abkommens (vgl. Abb. 3).

Sie geben den Rahmen für eine weltweite Agenda, um Armut und Hunger zu reduzieren, Gesundheit zu verbessern, Gleichberechtigung zu ermöglichen, Frieden zu sichern und den Planeten zu schützen. Die 17 Nachhaltigkeitsziele sind sehr detailliert ausgearbeitet und umfassen insgesamt 169 Unterziele.<sup>1</sup>

Mit der Agenda 2030 wird ein globaler Wohlstand angestrebt, der nur durch das Zusammenwirken Aller möglich wird. Sie gilt für alle Staaten der Welt, d.h. für Industrie-, Schwellen- und Entwicklungsländer gleichermaßen. Jeder Staat muss im Rahmen seiner Möglichkeiten einen Beitrag leisten.<sup>2</sup>

### Kernbotschaften der Agenda 2030 (5 Ps)<sup>2</sup>

- **Die Würde des Menschen im Mittelpunkt (People).**  
Eine Welt ohne Armut und Hunger ist möglich.
- **Den Planeten schützen (Planet)**  
Klimawandel begrenzen, natürliche Lebensgrundlagen bewahren.
- **Wohlstand für alle erreichen (Prosperity)**  
Globalisierung gerecht gestalten.
- **Frieden sichern (Peace)**  
Menschenrechte und gute Regierungsführung fördern.
- **Eine neue globale Partnerschaft leben (Partnership)**  
Global gemeinsam voranschreiten.



Abb. 3 Die 17 Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030

1 vgl. Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt, 2022 (download 06.08.2022)

2 BMZ, 2017



## 3.2 SCHLÜSSELTHEMEN NACHHALTIGER ENTWICKLUNG

In der aktuellen Nachhaltigkeitsdebatte haben sich Themenfelder herauskristallisiert, in denen ein besonderer Entwicklungs- und Handlungsbedarf besteht, wenn nachhaltige Entwicklung gelingen soll. Gemeinsam ist diesen sogenannten Schlüsselthemen nachhaltiger Entwicklung, dass

- sie sich auf Probleme nicht-nachhaltiger Entwicklung konzentrieren, die Auswirkungen auf Natur und Mensch hier, weltweit und in der Zukunft haben und
- ihre Bearbeitung nur unter Berücksichtigung aller Dimensionen nachhaltiger Entwicklung (Ökologie, Ökonomie, Soziales) gelingen kann.

Diese Schlüsselthemen sind nicht eindeutig voneinander abzugrenzen, sondern stehen oft miteinander in Verbindung. Es handelt sich um komplexe Probleme, deren Ursachen und Wirkungen nicht immer eindeutig zuzuordnen sind. Meist gibt es nicht die eine gute Lösung für alle Beteiligten, sondern es müssen Kompromisse gefunden werden.



Abb. 4 Schlüsselthemen nachhaltiger Entwicklung

Die in Abbildung 4 und auf den nachstehenden Seiten näher erläuterten Schlüsselthemen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie stellen die nach heutiger Auffassung wichtigsten Themenfelder dar. Insbesondere im Zuge gesellschaftlicher Prozesse können sich neue Schlüsselthemen ergeben oder auch bedeutsam werden, die wir heute noch nicht im Blick haben.

## Zu den Schlüsselthemen nachhaltiger Entwicklung gehören:

### Konsum

Die Spuren, die unser Konsum weltweit hinterlässt, sind vielfältig. Beispiele sind Klimawandel, Artensterben, das weltweite Plastikproblem und prekäre Arbeits- und Lebenssituationen, die unser globales Wirtschaftshandeln häufig in anderen Teilen der Erde verursacht.

Nachhaltiger Konsum bedeutet, so zu konsumieren, dass sowohl heutige als auch zukünftige Generationen ihre Bedürfnisse erfüllen können und dabei die Belastbarkeitsgrenzen der Erde nicht gefährdet werden.

### Ernährung

Unser Ernährungsstil hat Folgen hier und weltweit. Er ist mitverantwortlich für Artensterben, Klimawandel, Tierleiden und vielfach, z.B. wenn die Lebensmittel nicht unter gesunden und fairen Bedingungen produziert werden, auch für Arbeits- und Lebensbedingungen anderer Menschen. Nachhaltige Ernährung bedeutet, sich so zu ernähren, dass die gesamten gesundheitlichen, ökologischen, ökonomischen und sozialen Auswirkungen unseres Ernährungsstils möglichst positiv sind.

### Biologische Vielfalt / Biodiversität

Biologische Vielfalt umfasst die Artenvielfalt, die genetische Vielfalt innerhalb der Arten und die Vielfalt der Lebensräume. Neben dem Schutz der biologischen Vielfalt geht es dabei auch um eine nachhaltige Nutzung sowie den gerechten Zugang zu ihren Ressourcen und einen gerechten Ausgleich zwischen Vor- und Nachteilen aus dieser Nutzung. Die Zerstörung von Lebensräumen z.B. durch Abholzungen und Brandrodungen von Wäldern,

Überfischung, aber auch durch veränderte Nutzungspraktiken in der Landwirtschaft führen häufig zu einem Verlust von biologischer Vielfalt und Lebensräumen. Tiere und Pflanzen sind aber eine wichtige Lebensgrundlage. Sie stellen eine zentrale Grundlage unserer Ernährung dar und spielen als Rohstofflieferanten eine wichtige Rolle. Ganz selbstverständlich nutzen wir sogenannte „Ökosystemdienstleistungen“ wie frische Luft, sauberes Wasser, CO<sub>2</sub>-Speicherung, Obst sowie die Wirkung von Natur auf Gesundheit und Wohlbefinden. Auch die genetische Vielfalt ist von zentraler Bedeutung für uns Menschen. Genetische Ressourcen spielen in der Medizin, in der Ernährung und in vielen anderen Bereichen eine wichtige Rolle. Viele Pflanzen und Tiere waren unter dem Stichwort „Bionik“ schon „Ideeengeber“ für technische Entwicklungen (z.B. Lotuseffekt, Klettverschluss). Ein reicher Genpool erleichtert es dem Ökosystem, sich an Umweltveränderungen (z.B. durch den Klimawandel) anzupassen. Biodiversität zu schützen und zu fördern sind folglich wichtige Grundlagen für eine nachhaltige Entwicklung.

### Klimaschutz

Der Klimawandel gilt als die größte Herausforderung für die Menschheit. Ursache für die Erwärmung ist die andauernde anthropogene, d.h. menschenverursachte Anreicherung der Erdatmosphäre mit Treibhausgasen wie Kohlenstoffdioxid (CO<sub>2</sub>) und Methan (CH<sub>4</sub>), die vor allem durch die Nutzung fossiler Energie (Brennstoffe), durch Entwaldung, Trockenlegung von Mooren sowie durch Land- und Viehwirtschaft freigesetzt werden.



Die Folgen sind z.B. Dürren, Stürme, Extremwetterlagen und der Verlust der Artenvielfalt – all dies mit erheblichen Folgen für die Menschen weltweit, insbesondere aber in den ärmeren Regionen unserer Welt. Klimaschutz bedeutet, den Ausstoß von Treibhausgasen deutlich herabzusetzen und wo immer möglich CO<sub>2</sub> zu binden.

### Umgang mit natürlichen Ressourcen wie Boden, Wasser, Luft, Wälder

Die natürlichen Ressourcen sind Grundlage unseres Lebens. Weltweit werden nach wie vor Wälder gerodet, Böden versiegelt sowie Gewässer und Luft verschmutzt. Welche Folgen hat das für uns? Wie sind die Auswirkungen weltweit? Welche Folgen hat unser Handeln für kommende Generationen?

Ein nachhaltiger Umgang mit natürlichen Ressourcen ist unverzichtbar und jeder von uns kann z.B. durch nachhaltigen Konsum, nachhaltige Ernährung und nachhaltige Mobilität einen Beitrag leisten!

### Bewirtschaftung und Bauen

Sowohl bei Neu-, Um- oder Ausbauten von Gebäuden werden Baumaterialien verwendet, die unterschiedliche Einflüsse auf Umwelt und spätere Nutzungseigenschaften der Gebäude haben. Hierbei, aber auch bei der Bewirtschaftung der Gebäude, werden Ressourcen benötigt. Nachhaltiges Bewirtschaften und Bauen bedeutet, umweltverträgliche Baustoffe zu verwenden, ressourcenschonende Heizungssysteme und erneuerbare Energien einzusetzen. Es bedeutet jedoch auch, bei der Ausstattung mit Möbeln,

technischen Kleingeräten oder Fußbodenbelägen auf Langlebigkeit und Umweltverträglichkeit zu achten sowie die Möglichkeit der Reparatur gegen Neuanschaffung abzuwägen. Auch Geldanlagen bei Banken nach ökologischen und sozialen Gesichtspunkten auszuwählen sowie grüne Stromanbieter zu nutzen, sind Aspekte nachhaltigen Bewirtschaftens und Bauens. Weitere Aspekte sind z.B. das Lüftungsmanagement, eine effiziente Raumplanung sowie die Auswahl umweltverträglicher Reinigungs- und Waschmittel.

### Mobilität und Verkehr

Mobilität ist eine wichtige Voraussetzung für unsere wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung. Vom Verkehr gehen aber auch erhebliche Belastungen für die Umwelt und unsere Gesundheit aus. Sicher ist, dass wir ohne Mobilitätswende die vereinbarten Klimaschutzziele nicht erreichen können.

In der Diskussion um eine Mobilitätswende geht es neben „sauberen Techniken“ auch um eine Steigerung der sogenannten „Sanften Mobilität“. Diese bezeichnet nachhaltige, umweltschonende, sozial verträgliche und unfallarme Fortbewegungsarten wie zu Fuß gehen, Radfahren und die Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel.



## Teamübung: Mögliche Beiträge der Kita zu einer nachhaltigen Entwicklung

Was haben die Schlüsselthemen nachhaltiger Entwicklung mit der Kita zu tun? Welchen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung kann die Kita in diesen Themenfeldern leisten?

Tauchen Sie im Team in diese Fragestellungen ein! Kopieren Sie hierzu die Schlüsselthemen (S. 10 und 11) für Ihre Teamkolleg\*innen und geben Sie ihnen folgende Fragen an die Hand:

- 1. Was bedeuten diese Themen** und die dahinterstehenden Zusammenhänge für unseren privaten Lebensalltag/den Kita-Alltag/die Organisation?
- 2. Wo finden wir die Themen** in unserem Arbeits- und privatem Alltag?
- 3. Wo finden wir die Themen** in unserem Umfeld (Kommune, Träger, Netzwerk,...)?

Tragen Sie die Ergebnisse im Team zusammen.



# 4. WHOLE INSTITUTION APPROACH (WIA) IN DER KiTA

## Bildung und Nachhaltigkeitsmanagement als Schlüssel

Ausführliche Informationen und Praxisanregungen zu BNE erhalten Sie in der Handreichung

„Auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Kita in M-V – Naturerfahrung und Bildung für nachhaltige Entwicklung im pädagogischen Alltag integrieren“



Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) gilt als Schlüssel zur Umsetzung nachhaltiger Entwicklung. Ziel ist eine Bildungsarbeit, die Wissen, Kompetenzen und Werte für ein nachhaltiges Denken und Handeln vermittelt und so eine aktive Beteiligung an der „großen Transformation“ ermöglicht. Die Dringlichkeit einer entsprechend gestalteten Bildungsarbeit wird in der Agenda 2030 im Unterziel 4.7 formuliert:

„Bis 2030 (ist) sicher (zu) stellen, dass alle Lernenden die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung erwerben, unter anderem durch Bildung für nachhaltige Entwicklung und nachhaltige Lebensweisen, Menschenrechte, Geschlechtergleichstellung, eine Kultur des Friedens und der Gewaltlosigkeit, Weltbürgerschaft und die Wertschätzung kultureller Vielfalt und des Beitrags der Kultur zu nachhaltiger Entwicklung.“

Es ist unbestritten, dass BNE ein wichtiger Bildungsansatz für die Kita ist. Das besondere Potenzial von Kitas hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung entfaltet sich jedoch erst, wenn sie ihr Handeln **in allen Bereichen** ökologisch, ökonomisch und sozial gerecht gestalten, d.h. wenn sie **Bildungsarbeit UND Management** am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung ausrichten. Diese umfassende Nachhaltigkeitsausrichtung wird als Whole Institution Approach (WIA) bezeichnet.



Abb. 5 Whole Institution Approach (WIA)



## Der Schlüssel zur nachhaltigen Kita

Kitas, die diesen ganzheitlichen Ansatz und die Anforderungen nachhaltiger Entwicklung in allen Bereichen der Kita berücksichtigen, übernehmen gesellschaftliche Verantwortung und leisten selber einen wichtigen Beitrag zum **Ausbau nachhaltiger Strukturen** (vgl. Abb. 6).

Die Bildungsarbeit dieser Kitas entspricht den **aktuellen bildungspolitischen Forderungen** nach BNE. Durch die konsequente Ausrichtung des Managements an Nachhaltigkeitskriterien ergibt sich quasi automatisch ein ergänzender informeller Bildungsbereich, in dem unzählige **Alltags- und Handlungsbezüge für die Bildungsarbeit** vor Ort in der Kita entstehen.

Darüber hinaus wirkt die Kita bei Mitarbeiter\*innen, Eltern und Kindern als **glaubwürdiges und positives Vorbild** für nachhaltiges Handeln im Alltag, an dem sie sich aktiv beteiligen können. Ein konsequentes Nachhaltigkeitsmanagement nimmt zudem die Arbeitsbedingungen und Qualifizierung der Mitarbeiter\*innen in den Fokus, was sich nicht zuletzt auf ihre **Motivation** auswirken wird.

Während BNE im Kitabereich Fuß fasst, steht die konsequente Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien im Management noch am Anfang der Entwicklung. Kitas, die den Weg des Whole Institution Approach beschreiten, können ihre konsequente Nachhaltigkeitsausrichtung für die **Außenwirkung** nutzen.

Sie nehmen eine Vorreiterrolle ein und haben ein Alleinstellungsmerkmal, das sowohl Eltern bei der Auswahl der Kita für ihre Kinder als auch Fachkräfte für die Wahl dieser Kita als zukünftigen Arbeitsort überzeugen kann.

Auch mit Blick auf die **Finanzen** kann sich die konsequente Ausrichtung am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung lohnen. Zum einen führt ein geringerer Ressourcenverbrauch z.B. durch sparsamen Umgang mit Papier, Wasser und Strom, aber auch durch den Kauf langlebiger Produkte, mittel- bis langfristig zu Kosteneinsparungen. Zum anderen sind Vorteile bei Entgeltverhandlungen mit Vertreter\*innen des Jugendamtes sowie bei der Akquise von Fördermitteln oder ggf. benötigten Krediten<sup>3</sup> zu erwarten.

Letztendlich führt die konsequente und systematische Einbindung von Nachhaltigkeitskriterien in Bildungsarbeit und Management der Kita zu einer **stetigen Weiterentwicklung** hinsichtlich der Anforderungen nachhaltiger Entwicklung.

Eine nachhaltige Kita wirkt in die Familien der Kinder und Mitarbeiter\*innen, aber auch in Organisationen, mit denen die Kita zusammenarbeitet, in die regionale Bildungslandschaft und in die Kommune hinein. Sie wirkt als Brücke in die Gesellschaft und trägt so zu einer lebenswerteren und gerechten Zukunft für alle bei.



3 vgl. Moltrecht & Schöning, 2022

Abb. 6 Vorteile des Whole Institution Approach in Kitas

# 5. NACHHALTIGKEITS- MANAGEMENT IN DER KITA

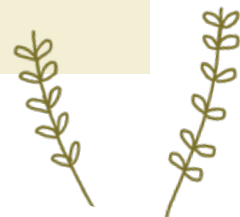
Was bedeutet aber nun Nachhaltigkeitsmanagement für die Kita? Nutzen nicht viele Kitas schon Recyclingpapier, achten auf eine regionale und/oder vegetarische Ernährung und gehen sorgsam mit Wasser und Strom um? All dies sind erste „Schritte“ auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung. Beim Nachhaltigkeitsmanagement geht es aber nicht um die Hervorhebung von einigen ausgesuchten Maßnahmen, sondern um die systematische Verankerung des Nachhaltigkeitskonzeptes in alle Prozesse, Abläufe und Führungsstrukturen der Kita. Bei einem gelingenden Nachhaltigkeitsmanagement wird nachhaltige Entwicklung zum selbstverständlichen Querschnittsthema in allen Bereichen.



## Themenfelder im Nachhaltigkeitsmanagement

Wichtige Themenfelder im Nachhaltigkeitsmanagement einer Kita sind als Blüten in unserem Nachhaltigkeitsstrauß für Kitas (vgl. Abb. 7) dargestellt:

- **Kita-Management und regionale Einbindung (inkl. Beschaffung)**  
Beispiele für Unterthemen: Beschaffung, lokale Lieferant\*innen und Partner\*innen
- **Umwelt und Natur**  
Beispiele für Unterthemen: Rohstoff- und Materialverbrauch, Wassermanagement, Energie
- **Belange von Kindern und Familien**  
Beispiele für Unterthemen: Transparente Eltern- und Familienarbeit, Berücksichtigung besonderer Bedürfnisse, anderer Kulturen und Lebensweisen
- **Gesellschaft und öffentliche Hand**  
Beispiele für Unterthemen: Gesellschaftliches Engagement, Antidiskriminierung
- **Mitarbeiter\*innen**  
Beispiele für Unterthemen: Vereinbarkeit Familie und Beruf, Fort- und Weiterbildungen, Gesundheitsmanagement



## NACHHALTIGKEITSSTRAUSS FÜR KITAS



Abb. 7 Nachhaltigkeitsstrauß für Kitas<sup>4</sup>

Die dargestellten Themenfelder stehen für sich, beeinflussen sich aber auch gegenseitig. So ist z.B. das Thema „Natur und Umwelt“ eng verbunden mit dem Kita-Management und betrifft auch andere Themenfelder. Letztendlich geht es darum, mit diesen Themenfeldern die Kita als Ganzes abzubilden und gleichzeitig verschiedene Blickwinkel auf das Thema Nachhaltigkeit zu eröffnen.

Die Vielfalt der dargestellten Themenfelder und der damit verbundenen Unterthemen zeigen die Herausforderung, die ein umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement mit sich bringt. Hier hilft die Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Sie erleichtert es, Nachhaltigkeit fokussiert anzugehen, langfristig in der Kita zu verankern und letztendlich auch klarer nach innen und außen kommunizieren zu können.

4 in Anlehnung an Beranek & Walker [o.J.]

## Vorgehen

*Es gibt viele Wege in die nachhaltige Zukunft einer Kita; wichtig ist, dass der Weg für die jeweilige Kita passt!*

Leider gibt es kein Patentrezept für Nachhaltigkeitsmanagement und die Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Kitas. Hierzu sind die inhaltlichen und pädagogischen Ausrichtungen, aber auch die Rahmenbedingungen und Bedürfnisse der Kitas viel zu unterschiedlich. Es gibt viele Wege in die nachhaltige Zukunft einer Kita: Wichtig ist,

dass der Weg für die jeweilige Kita passt! Doch auch wenn sich die Wege zu einer nachhaltigen Kita unterscheiden, ist der Reiseverlauf immer derselbe. Er verläuft als „Rundreise“ in einem kontinuierlichen Prozesskreislauf, bei dem die jeweiligen Maßnahmen auf ihren Erfolg hin überprüft und ggf. angepasst werden (vgl. Abb. 8).

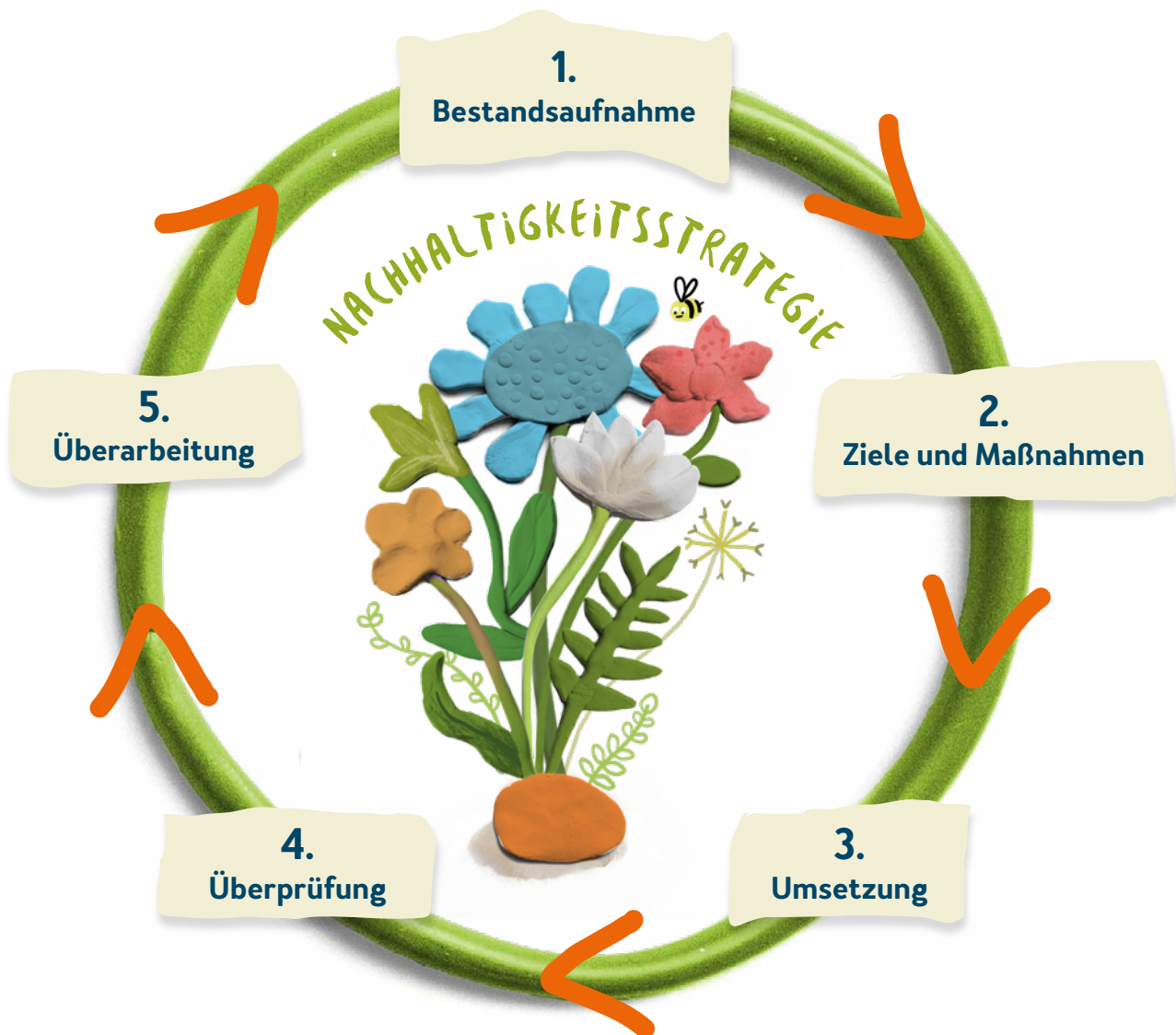


Abb. 8 „Rundreise“ Nachhaltigkeitsmanagement



1. Der erste Schritt ist immer eine **Bestandsaufnahme**. Hier wird zusammengetragen, in welchen Bereichen die Kita bereits nachhaltig handelt.
2. Danach wird festgelegt, wohin die „Reise“ führen soll und welcher „Weg“ beschriftet wird. Hierzu werden konkrete **Nachhaltigkeitsziele** formuliert und die **Maßnahmen** zur Erreichung dieser Ziele festgelegt.
3. Diese Maßnahmen gilt es im nächsten Schritt **umzusetzen**. Hier gilt das Sprichwort „Rom ist auch nicht an einem Tag erbaut worden“. Meist können nicht alle Maßnahmen gleichzeitig umgesetzt werden. Hier muss die Kita priorisieren und sich zunächst auf die für sie wichtigsten und/oder ggf. auch leichter umsetzbaren Maßnahmen konzentrieren.
4. Nach der Umsetzungsphase wird **überprüft**, ob die gesetzten Ziele durch die Maßnahmen erreicht wurden oder ob weitere Maßnahmen oder ggf. sogar Zielkorrekturen notwendig werden.
5. Je nach Ergebnis dieser erneuten Bestandsaufnahme erfolgt eine **Überarbeitung** der Ziele und Maßnahmen.

Danach beginnt eine neue „Rundreise“, d.h. der Zyklus beginnt erneut.



# 6. SCHRITT FÜR SCHRITT ZUM NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT IN DER KiTA

Mit unserer „Nachhaltigkeitslandkarte“ (vgl. Abb. 9) möchten wir Sie in diesem Kapitel Schritt für Schritt auf Ihrer Reise zu einer nachhaltigen Kita begleiten. Unsere Reise gliedert sich in drei Phasen.<sup>5</sup>

**PHASE 1** „Begeisterung wecken und inspiriert werden“

**PHASE 2** „Die richtigen Dinge tun“ mit dem Etappenziel „Nachhaltigkeitsstrategie“

**PHASE 3** „Die Dinge richtig machen“

Die einzelnen Phasen werden in den nachfolgenden Kapiteln Schritt für Schritt erläutert.

*Nachhaltigkeitsmanagement ist ein humanitärer Managementansatz. Wenn wir über Nachhaltigkeitsmanagement sprechen, so haben wir immer die Stärkung der Zukunftsfähigkeit der Organisation im Fokus.*

Hon. Prof. Thomas Walker  
[Seniorexperte im Bereich Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR)]



<sup>5</sup> nach Walker, o.J.



Abb. 9 Nachhaltigkeitslandkarte

## 6.1 PHASE 1: „BEGEISTERUNG WECKEN UND INSPIRIERT WERDEN“

In der Phase „Begeisterung wecken und inspiriert werden“ wird die „Reise zur Nachhaltigkeit“ vorbereitet. Bildlich gesprochen wird der Rucksack mit dem notwendigen Proviant gepackt und das Schuhwerk geschnürt, sodass es gut gerüstet losgehen kann.

Konkret gilt es Träger, Mitarbeiter\*innen, Eltern, aber auch die Kooperationspartner\*innen der Kita für die gemeinsame „Reise“ zu motivieren. Ziel ist es, auf der sachlich-fachlichen Ebene (Warum brauchen wir Nachhaltigkeitsmanagement in der Kita?) und auf der emotionalen Ebene (Wir wollen eine nachhaltige Kita werden!) zu überzeugen. Es soll ein „Klima des Wandels“ in der Kita geschaffen werden, das die Reisenden auf ihrem Weg zur nachhaltigen Entwicklung trägt und stärkt.

### Schritte in Phase 1:

1. **Grundlagenwissen** zu nachhaltiger Entwicklung und ihren Handlungsfeldern schaffen
2. **Nachhaltigkeitsteam (N-Team)** bilden

## 6.1.1 Was bedeutet Nachhaltigkeit allgemein und für unsere Kita?

Als Einstieg empfehlen wir zunächst das Grundlagenwissen zu nachhaltiger Entwicklung und den dazugehörigen Schlüsselthemen [vgl. Kapitel 1.1 und 1.2] zu stärken. Zentrale Fragestellungen sind: Was bedeutet nachhaltige Entwicklung? Warum ist das Thema für unsere Kita wichtig und welche Vorteile hat eine nachhaltige Kita? In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, die Rolle der Kita in der Gesellschaft zu reflektieren und der Frage nachzugehen, welchen Beitrag die Kita zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten kann [vgl. Kapitel 1 und 2].

Um wirklich an einem „Strang“ ziehen zu können, sollten alle Beteiligten der Kita den selben Wissensstand zu diesen Fragestellungen haben. Daher wird empfohlen, alle Mitarbeiter\*innen, die Leitung, Vertreter\*innen des Trägers, Eltern/ Familien sowie wichtige Kooperationspartner\*innen der Kita (z.B. Catering, Reinigung) in diesen Qualifizierungsschritt zu integrieren.

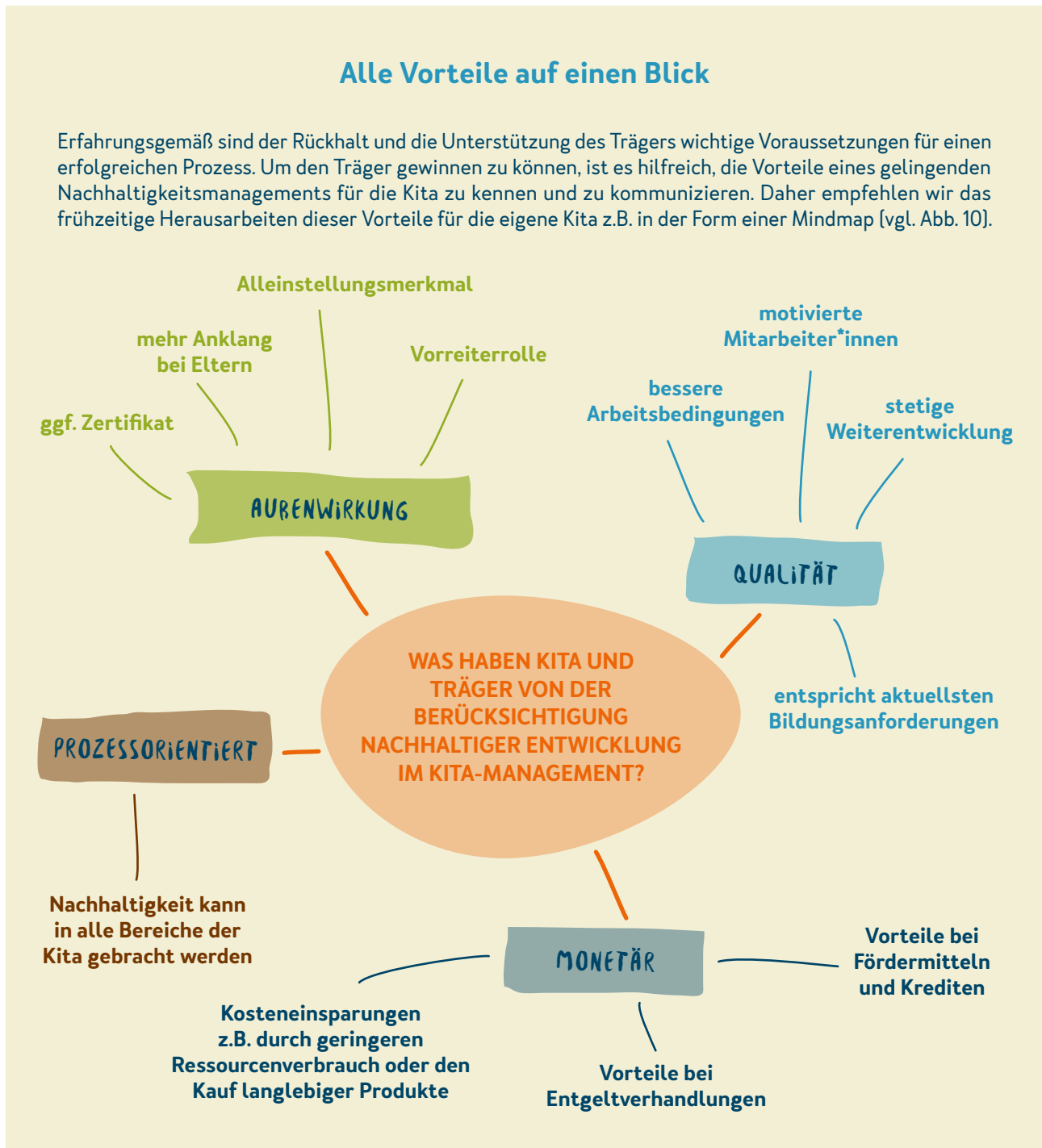


Abb. 10 Denkbare Vorteile eines Nachhaltigkeitsmanagements in der Kita [Ergebnisse aus einem Workshop mit den Modellkitas]



## 6.1.2 Wir brauchen ein Nachhaltigkeitsteam!

Neben der Vermittlung des Grundlagenwissens zu nachhaltiger Entwicklung, wird in der ersten Phase das sogenannte Nachhaltigkeitsteam (N-Team) gebildet. Das N-Team ist der „harte Kern“ auf dem Weg zu einer nachhaltigen Kita. Seine Aufgabe ist es, den Verlauf der Reise zur nachhaltigen Kita zu steuern und als „Nachhaltigkeitsbotschafter\*innen“ in die verschiedenen Bereiche der Kita hineinzuwirken.



Abb. 11 Das N-Team

Damit dies erfolgreich möglich ist, sollte das N-Team die gesamte Kita repräsentieren und über die notwendigen Entscheidungsbefugnisse, Glaubwürdigkeit und Sachkenntnisse verfügen. Dem N-Team sollten Vertreter\*innen der Leitung, der pädagogischen Fachkräfte (idealerweise aus den unterschiedlichen Altersbereichen Krippe, Kindergarten, Hort), Eltern sowie hauswirtschaftliche Mitarbeiter\*innen angehören. Darüber hinaus können Vertreter\*innen des Trägers und/oder für die Kita besonders wichtig erscheinende Kooperationspartner\*innen eingebunden werden.

Die Reise bzw. der Prozess zu einer nachhaltigen Kita wird unweigerlich mit Diskussionen und ggf. auch mit Konflikten

hinsichtlich der anzustrebenden Ziele und Vorhaben in der täglichen Kita-Praxis verbunden sein. Er verlangt Entscheidungen, bei denen die Einbindung unterschiedlicher Sichtweisen hilfreich und wichtig sein wird. Daher gilt: Je vielfältiger die personelle Zusammensetzung im N-Team ist, umso besser! Ein N-Team, das sich aus Nachhaltigkeitsbefürwortern und -kritikern, aus Realisten und Visionären, aus kreativ und strukturiert arbeitenden Personen zusammensetzt, wird gute Chancen haben, den vielfältigen Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung zu begegnen. Darüber hinaus werden Ziele und Vorhaben nachhaltiger Entwicklung insbesondere dann eine hohe Akzeptanz erfahren, wenn sie in einem Team, das die vielfältigen Perspektiven der Kita repräsentiert, entwickelt werden.

### Zusammensetzung des N-Teams

Im N-Team sollten Personen mit folgenden Kompetenzen vertreten sein:

- Jemand, der Entscheidungen treffen kann, d.h. Person(en) aus der Kitaleitung.
- Jemand, der von den Auswirkungen des Nachhaltigkeitsprozesses betroffen ist, d.h. Mitarbeiter\*innen aus den unterschiedlichsten Bereichen (pädagogische Fachkräfte, hauswirtschaftliche Mitarbeiter\*innen, ...) sowie Elternvertreter\*innen.
- Jemand, der die Fachkompetenz im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement hat bzw. sich Grundlagen aneignet (z.B. mit dieser Broschüre). Selbstverständlich kann die „Reise zur Nachhaltigkeit“ auch extern von professionellen Nachhaltigkeitsmanager\*innen begleitet werden.
- Jemand, der den Willen hat, Nachhaltigkeitsmanagement in der Kita umzusetzen und andere für dieses Anliegen begeistern kann.
- Jemand, der dem Nachhaltigkeitsprozess eher skeptisch gegenübersteht.

### Es müssen alle mitgenommen werden!

Auch wenn das N-Team die Reise zur Nachhaltigkeit steuert, legt es die Reiseroute nicht alleine fest. Die Zwischenergebnisse im Nachhaltigkeitsprozess werden regelmäßig mit Kitaleitung, Kollegium und Elternvertreter\*innen abgestimmt. Nur so können alle mitgenommen werden!

Je nach Größe der Kita ist ein N-Team von fünf bis zehn Personen anzustreben. Um eine effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen, ist es hilfreich, Verantwortlichkeiten innerhalb der Zusammenarbeit des N-Teams festzulegen (z.B. Wer dokumentiert die Arbeitsergebnisse? Wer lädt zu den Treffen des N-Teams ein? etc.).

## 6.2 PHASE 2: „DIE RICHTIGEN DINGE TUN“



Nachdem die Vorbereitungen getroffen sind, kann die Reise zur Nachhaltigkeit nun losgehen. In Phase 2 „Die richtigen Dinge tun“ macht das N-Team eine Bestandsaufnahme und entwickelt eine Zukunftsvision. Die Ergebnisse fließen später in die Nachhaltigkeitsstrategie der Kita ein.

### Schritte in Phase 2:

1. Wo sind wir schon gut?  
[Das Bewahrenswerte ermitteln]
2. Wer sind unsere Stakeholder?
3. In welchen Bereichen wollen wir besser werden?  
[Zukunftsthemen herausarbeiten]
4. Nachhaltigkeitsstrategie verfassen

## 6.2.1 Wo sind wir schon gut? Das Bewahrenswerte ermitteln

In einem ersten Schritt gilt es zu prüfen, in welchen Bereichen die Kita bereits auf einem guten Weg zur nachhaltigen Entwicklung ist. Energie sparen, ein sorgsamer Umgang mit Wasser, nachhaltiger Konsum z.B. durch die Verwendung von Recyclingpapier.... viele Kitas haben sich bereits auf den Weg gemacht. Diese Bereiche bzw. die konkreten Maßnahmen („Wir nutzen nur Recyclingpapier.“) gilt es nun systematisch zusammenzutragen und den im Kapitel 3 bereits vorgestellten Themenfeldern unseres „Nachhaltigkeitsstraußes“ (vgl. Abb. 7) zuzuordnen.

Ist dies geschehen, überlegt das N-Team gemeinsam, welche dieser Maßnahmen in die zukünftige Nachhaltigkeitsstrategie übernommen werden sollen. Diese Maßnahmen stehen für das „Bewahrenswerte“ in dem Prozess (vgl. Abb. 9). Ist es nicht schön, wenn man nicht bei Null anfangen muss, sondern bereits einiges geschafft hat, auf dem man aufbauen kann? Das Zusammentragen dieser als „bewahrenswert“ eingeschätzten Maßnahmen schafft nicht nur einen Überblick über den tatsächlichen Stand der Kita hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung, es schafft auch Vertrauen in die schon vorhandenen Kompetenzen der Kita. Mit diesem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten wird es für alle Beteiligten leichter, konstruktiv mit den oft komplexen Anforderungen nachhaltiger Entwicklung umzugehen.

*In jeder Organisation gibt es implizites Wissen und „selbstverständliche“ Kompetenzen, welche eine große Chance [für Transformationsprozesse] bieten.*

Hon. Prof. Thomas Walker  
[Seniorexperte im Bereich Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR)]



*Das Herausarbeiten des sogenannten „Bewahrenswerten“ erfolgt in allen fünf Themenfeldern unseres „Nachhaltigkeitsstraußes“ (vgl. Abb. 7 und Kapitel 3). Folgen Sie einfach der Aufgabenstellung im Anhang (Aufgabe 1: Das Bewahrenswerte ermitteln).*



## 6.2.2 Wer sind unsere Stakeholder?



Der nächste wichtige Arbeitsschritt ist die Analyse der sogenannten Stakeholder der Kita. Der Begriff Stakeholder kommt aus dem Englischen und kann mit Interessensvertreter\*innen bzw. Anspruchsberechtigten übersetzt werden. Es handelt sich dabei um die Personen bzw. Personengruppen, die ein berechtigtes Interesse und/oder Ansprüche an die Kita haben. Da sich der englische Begriff Stakeholder im Bereich Management durchgesetzt hat, bleiben wir dabei.

### Es können interne und externe Stakeholder unterschieden werden:

- Interne Stakeholder sind direkt an der Kita beteiligt (z.B. Leitung, pädagogische Fachkräfte,...).
- Externe Stakeholder sind indirekt an der Kita beteiligt (z.B. Familien, Lieferanten,...).

Einfluss, Ansprüche und Interesse der Stakeholder sind unterschiedlich und widersprechen sich auch manchmal. Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Kita ist es wichtig, die Stakeholder der Kita und ihre Bedürfnisse zu kennen. Nur so können ihre Erwartungen, Interessen und Einflussmöglichkeiten berücksichtigt und die Bedeutung der einzelnen Stakeholder für den Nachhaltigkeitsprozess eingeschätzt werden.

### Beispiele: Unterschiedliche Wünsche von Stakeholdern ...

- Der Wunsch von Eltern nach frühen und langen Öffnungszeiten der Kita könnte dem Wunsch von Mitarbeiter\*innen der Kita nach familienfreundlichen Arbeitszeiten widersprechen.
- Der Wunsch einer Kita nach frisch gekochtem Essen aus biologischem Anbau könnte dem Wunsch der Eltern nach einem für jede Familie bezahlbarem Essen widersprechen.
- Der Wunsch einer Kita nach hochwertigen und nachhaltigen Holzmöbeln könnte dem Wunsch des Trägers nach einem Mobiliar im vorgesehenen Budget widersprechen.

Je nach Interesse und den erwarteten Auswirkungen werden manche Stakeholder die Kita auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung unterstützen, während andere ihr „Steine in den Weg“ legen können. Diese potenziellen Chancen und Risiken auf dem Weg zu einer nachhaltigen Kita werden durch eine Stakeholderanalyse geklärt. Diese Analyse ermöglicht es der Kita, mit den Stakeholdern so umzugehen, dass für den Nachhaltigkeitsprozess hilfreiche Einflüsse genutzt und schädliche begrenzt werden können. Und noch etwas ermöglicht die Stakeholderanalyse: Ihre Ergebnisse zeigen, dass und in welcher Weise die Kita Einfluss auf die Stakeholder nehmen und nachhaltige Entwicklung vorantreiben kann. Das macht Mut und zeigt das besondere Potenzial jeder Kita, nachhaltige Entwicklung in der Gesellschaft voranzubringen.



## Wichtig: Die Stakeholderanalyse ist immer eine Momentaufnahme!

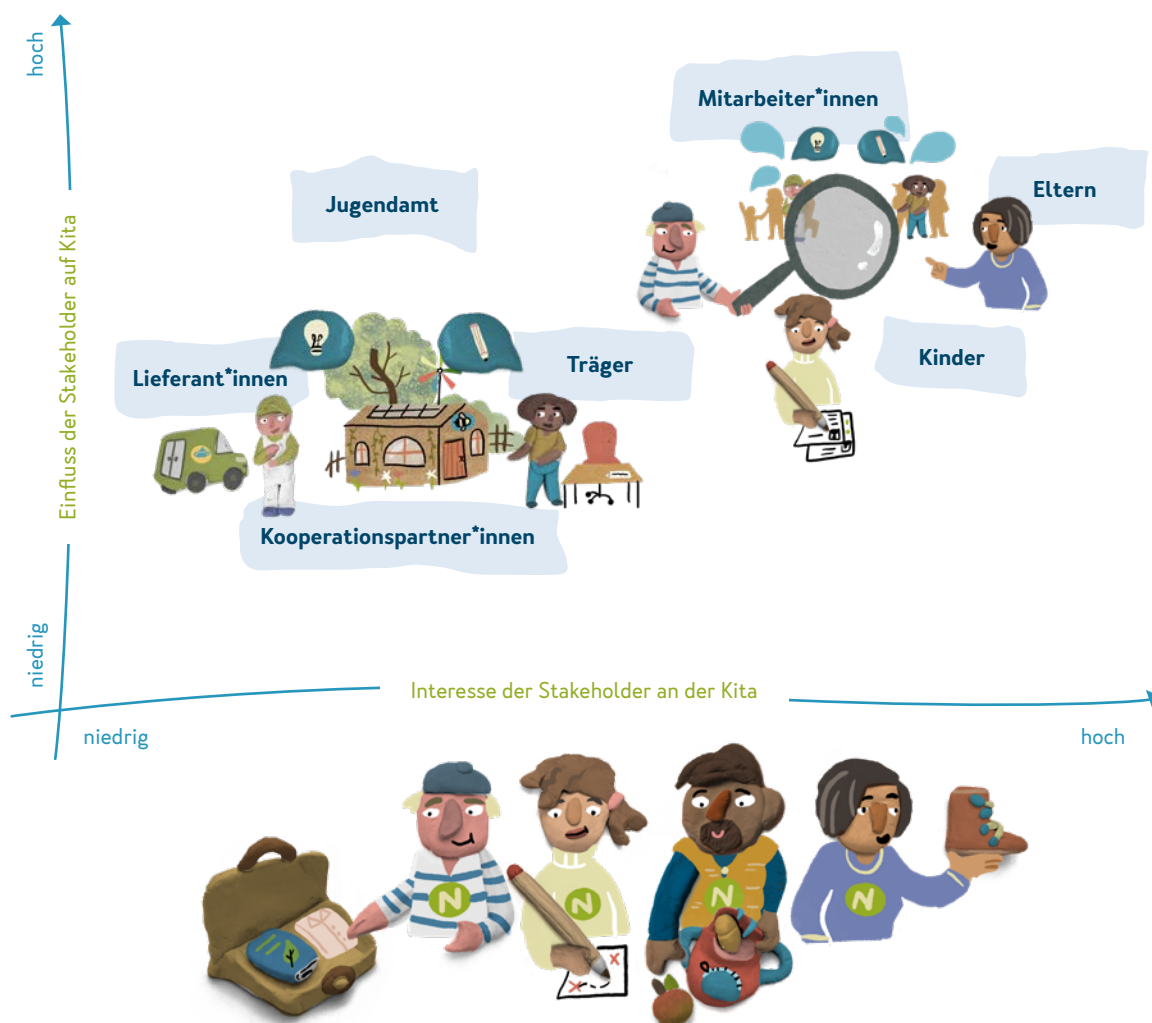
Einfluss, Ansprüche und Interessen einzelner Stakeholder können sich je nach Situation und Umstand ändern. So haben beispielsweise Projektpartner\*innen während eines laufenden Projektes ein höheres Interesse und stärkeren Einfluss als nach Abschluss des Projektes.

Die Stakeholderanalyse ist Aufgabe des N-Teams. Im Team werden die wichtigsten fünf bis sechs Stakeholder der Kita analysiert. Dabei werden sowohl für den Nachhaltigkeitsprozess hinderliche als auch förderliche Stakeholder in die Analyse einbezogen. Aus der Sicht dieser relevanten Stakeholder erfolgt dann der Blick auf das Entwicklungspotenzial der Kita hinsichtlich des angestrebten Nachhaltigkeitsmanagements. Inhaltlich orientiert sich das N-Team dabei (wie auch schon beim Herausarbeiten des „Bewahrenswerten“) an den fünf Themenfeldern des Nachhaltigkeitsstraußes.



Eine Stakeholderanalyse durchzuführen, hört sich komplizierter an als es ist. Folgen Sie einfach der Aufgabenstellung im Anhang. Das genaue Vorgehen ist dort Schritt für Schritt erklärt. [Aufgabe 2: Stakeholderanalyse].

### Stakeholderanalyse und das N-Team



## 6.2.3 In welchen Bereichen wollen wir besser werden? Zukunftsthemen herausarbeiten

Angenommen Sie könnten Ihre relevanten Stakeholder (z.B. die Eltern, Mitarbeiter\*innen der Kita, den Träger oder das Jugendamt) befragen. Was würden die Befragten sagen, wenn Sie sie fragen, in welchen Bereichen die Kita nachhaltiger werden könnte? Mit dieser Fragestellung, d.h. den Themen der Stakeholder bzw. dem „Blick von außen“, beschäftigt sich die Kita und insbesondere das N-Team im nächsten Schritt.

Dabei sind die Ansichten der Stakeholder selbstverständlich nicht der alleinige Richtungsweiser. Damit Nachhaltigkeitsmanagement nicht als „Zusatz“ oder gar als „Greenwashing“ empfunden wird, sollten die Bereiche, in denen die Kita nachhaltiger werden soll, d.h. die Zukunftsthemen, unbedingt auch vor dem Hintergrund der eigenen Werte und Kernkompetenzen der Kita herausgearbeitet werden.

Warum sind die Werte und Kernkompetenzen der Kita auf der Reise zur Nachhaltigkeit wichtig? Werte sind der Maßstab für das Handeln in der Kita. Sie sind das „wofür die Kita steht“ und was die Kita für Eltern („In diese Kita möchte ich meine Kinder bringen!“) und Mitarbeiter\*innen („In dieser Kita möchte ich arbeiten!“) attraktiv macht. Die Kompetenzen einer Kita entstehen durch Verhalten, Wissen, Fähigkeiten sowie den Werten, die das Kita-Team verbindet. Die Kompetenzen, die den Unterschied zu den Kompetenzen anderer Kitas machen, werden als Kernkompetenzen bezeichnet, d.h. in diesem Bereich ist die Kita besonders gut (vgl. Abb. 13). Beides, Werte und Kernkompetenzen, sind wichtige „Reiseführer“ auf der Reise zur Nachhaltigkeit.

### Warum sind Werte für eine nachhaltige Entwicklung wichtig?

Werte sind jene Vorstellungen, die in einer Gesellschaft allgemein als wünschenswert anerkannt sind und den Menschen Orientierung verleihen. Einfach ausgedrückt sind Werte Einstellungen und Verhaltensweisen, die man in der Gesellschaft als wertvoll betrachtet. Was letztendlich als wertvoll bewertet wird, kann sich von Mensch zu Mensch, aber auch von Kultur zu Kultur unterscheiden.

Persönliche Wertvorstellungen sind maßgeblich dafür, wie wir unser Leben individuell gestalten. Die in einer Gesellschaft geltenden Grundwerte wiederum bilden die Basis für ein friedvolles Miteinander und

den sozialen Zusammenhalt. In den letzten Jahrzehnten hat sich unsere Gesellschaft stark gewandelt. Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung, demographischer Wandel und soziale Ungleichheit verändern unser Leben. Die damit einhergehenden Umbrüche und globalen Herausforderungen sind in Wirtschaft, Politik und Kultur, aber auch im Alltag jedes Einzelnen spürbar.

Alles ist vielseitiger, vielschichtiger, komplexer geworden. Um damit umgehen und zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen zu können, brauchen wir Orientierung: Werte!<sup>6</sup>



Abb. 12 Die Welt im Wandel



Abb. 13 Bildung von Kernkompetenzen

Zur Erarbeitung der Zukunftsthemen, d.h. der Bereiche, in denen die Kita nachhaltiger werden soll, werden in einem nächsten Schritt die bisherigen Erkenntnisse zusammengeführt:

**1. Blick von außen: In welchen Bereichen soll die Kita nachhaltiger werden?**

Die Themenbereiche, die aus Sicht der Stakeholder am dringlichsten erscheinen.

**2. Der Blick von innen:**

- Was wollen wir bewahren?  
Die Themen, die die Kita mit in die Zukunft nehmen will (Das „Bewahrenswerte“).
- **Wofür stehen wir: Was sind unsere Werte?**  
Die Werte, die das Handeln der Kita steuern.
- **Worin sind wir besonders gut: Was sind unsere Kernkompetenzen?**  
Der Unterschied, der den Unterschied zu anderen Kitas ausmacht .

So hält das N-Team einen Strauß möglicher Zukunftsthemen in den Händen und kann nun entscheiden, auf welche dieser Themen es sich konzentrieren möchte. Mit folgenden Fragestellungen lassen sich diese gut herausarbeiten:

- Welchen positiven Beitrag kann die Kita für eine nachhaltige Entwicklung leisten?
- Was sind dabei die größten Hebel bzw. wo kann die Kita am stärksten Einfluss nehmen?
- Wie kann die Kita negativen Auswirkungen begegnen?

Orientierung können hierbei die 17 Nachhaltigkeitsziele sowie die Schlüsselthemen nachhaltiger Entwicklung geben (vgl. Kapitel 1.1 und 1.2).

Fast geschafft könnte man nun sagen: Hat das N-Team auf dem oben dargestellten Weg die wesentlichen bzw. prioritären Zukunftsthemen der Kita herausgearbeitet, stimmt es diese mit Kita-Leitung, Mitarbeiter\*innen und Elternvertreter\*innen ab – und hält nun die Themen für die Nachhaltigkeitsstrategie in den Händen.

Die Zukunftsthemen, die bildlich gesehen im Strauß zurückbleiben, d.h. im Moment nicht die höchste Priorität haben, geraten selbstverständlich nicht in Vergessenheit, sondern können zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgegriffen werden (vgl. Kapitel 4.3).

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung empfiehlt in seinem Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex bei Herausarbeiten der Zukunftsthemen insbesondere auf ökologische und soziale Themenfelder zu fokussieren.<sup>7</sup>



*Folgen Sie beim Herausarbeiten der Zukunftsthemen wie gewohnt der Aufgabenstellung auf den Arbeitsblätter (Aufgabe 3: Unsere Werte und Kernkompetenzen sowie Aufgabe 4: Zukunftsthemen). Sie werden staunen, wie einfach manches wird, was im Moment noch sehr komplex erscheint.*

7 Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2020

## 6.2.4 Etappenziel: Nachhaltigkeitsstrategie



Selbstverständlich finden Sie im Anhang auch eine Mustergliederung zum Schreiben Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie. Wenn Sie die Zukunftsthemen herausgearbeitet haben, haben Sie es schon fast geschafft.

Mit den Zukunftsthemen der Kita erstellt das N-Team die Nachhaltigkeitsstrategie. Die Nachhaltigkeitsstrategie hilft der Kita, Nachhaltigkeit langfristig systematisch in der Kita zu verankern. Sie ist eine für die Kita individuell entwickelte „Anleitung zur Umsetzung nachhaltiger Entwicklung“. Die Nachhaltigkeitsstrategie enthält konkrete Ziele, die zum Erreichen dieser Ziele notwendigen Maßnahmen sowie einen Zeitplan zur Umsetzung innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre. Darüber hinaus hilft sie der Kita, ihr Nachhaltigkeitsanliegen nachvollziehbar zu kommunizieren, was sich (wie im Kapitel 2 bereits angesprochen) nicht zuletzt bei Entgeltverhandlungen, der Begründung von nachhaltigkeitsbezogenen Finanzmitteln sowie beim Einwerben von Fördermitteln positiv auswirken kann.



Aber wie kommen wir zur Nachhaltigkeitsstrategie? Nach so vielen Vorarbeiten ist der Weg nicht mehr weit. In der Nachhaltigkeitsstrategie werden die oben dargestellten Arbeitsschritte aufgegriffen: D.h. ausgehend von den Bereichen, in denen die Kita schon „gut“ ist (dem Bewahrenswerten), den Werten und Kernkompetenzen der Kita sowie den wesentlichen Themen mit Blick von außen, werden die Zukunftsthemen, d.h. die Bereiche, in denen die Kita zukünftig nachhaltiger werden soll, dargestellt. Zu jedem dieser Zukunftsthemen werden in einem nächsten Schritt konkrete Ziele und Maßnahmen sowie der zur Umsetzung vorgesehene Zeitrahmen festgehalten.



Abb. 14 Eine (fast) ganz einfache Formel



## Ziele konkretisieren nach SMART

Damit Ziele auch wirklich erreicht werden können, müssen sie konkret formuliert werden. Eine Zielformulierung wie „Wir wollen bei der Essensversorgung der Kita nachhaltiger werden.“ ist z.B. schwierig umzusetzen, da sie sehr offen und ungenau ist. Anders sieht es bei einer Zielformulierung wie „Ab 2023 sind 50 % unserer Lebensmittel von regionalen Anbietern.“ aus. Diese Zielformulierung erfolgte nach den sogenannten **SMART**-Kriterien. **SMART** steht dabei für **S**pezifisch, **M**essbar, **A**kzeptiert, **R**ealistisch, **T**erminierbar.



Abb. 15 Ziele SMART konkretisieren

In die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie wird nun die gesamte Kita eingebunden. Aufgabe des N-Teams ist es, Möglichkeiten zu erarbeiten, wie Kita-Leitung, Mitarbeiter\*innen, Elternvertreter\*innen und ggf. weitere wichtige Stakeholder in den Nachhaltigkeitsprozess integriert werden können. So könnte z.B. im Rahmen von Dienstberatungen informiert werden, aber auch Workshops innerhalb des Teams oder Inhouse-Schulungen mit externen Experten sind denkbar. Wichtig ist, dass sich die Beteiligten in den relevanten Themenbereichen austauschen, voneinander lernen und praxistaugliche Umsetzungsideen in den Nachhaltigkeitsprozess der Kita einbringen können. So können erste Schritte schnell gemacht werden. Das fördert die Motivation und die Freude am Nachhaltigkeitsprozess für alle Beteiligten!



## 6.3 PHASE 3: „DIE DINGE RICHTIG MACHEN“

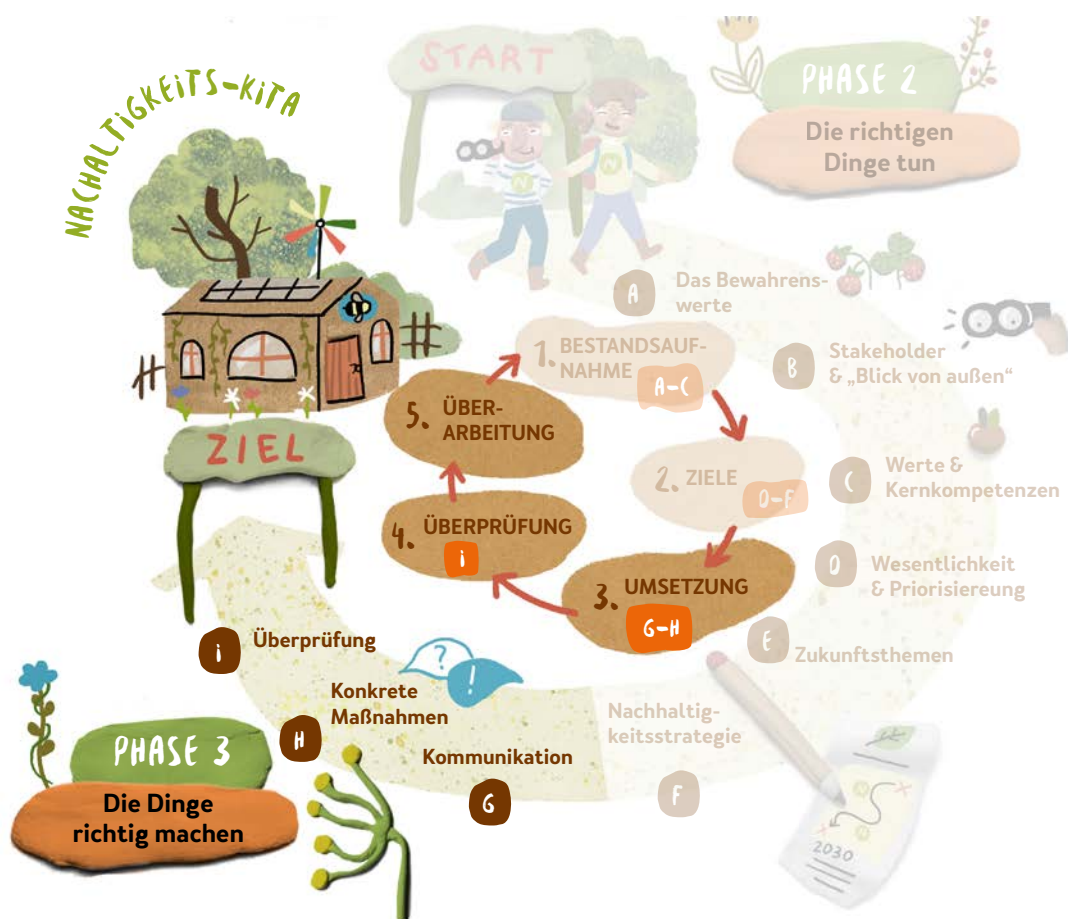
Mit dem Verfassen der Nachhaltigkeitsstrategie haben Sie ein großes und sehr wichtiges Etappenziel erreicht. Aber unsere Reise geht weiter.

Der Übergang zwischen Phase 2 „Die richtigen Dinge tun“ und Phase 3 „Die Dinge richtig machen“ ist fließend. In Phase 3 gilt es, den Wandel zur nachhaltigen Kita langfristig umzusetzen. In einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess werden die in der Nachhaltigkeitsstrategie formulierten Maßnahmen zur Erreichung der anvisierten Ziele umgesetzt und so nach und nach neue Gewohnheiten bzw. Verhaltensmuster etabliert. Die Nachhaltigkeitsstrategie wird dabei kontinuierlich weiterentwickelt. D.h. es wird geprüft, ob die bisher angestrebten Ziele erreicht wurden oder ggf. Zielkorrekturen bzw. geänderte Umsetzungsmaßnahmen notwendig sind. Der Kreis schließt sich. Es werden weitere Zukunftsthemen für die Kita herausgearbeitet oder auch bislang zurückgestellte

Zukunftsthemen des ersten „Durchlaufs“ wieder aufgegriffen (vgl. Kap. 4.2.3). Zu diesen werden wieder konkrete Ziele und Umsetzungsmaßnahmen sowie ein Zeitplan formuliert und die Umsetzung beginnt von neuem.

Während dieses immerwährenden Prozesses oder, um im Bild der Reise zu bleiben, während dieser Rundreise, ist es wichtig, Erfolge, Weiterentwicklungen, Absichten und Ziele stets nach außen und innen zu kommunizieren. Dies kann z.B. über Newsletter, Etappenfeiern mit Stakeholdern und Netzwerkpartner\*innen oder auch durch Berichte in der örtlichen Presse erfolgen.

Sie werden feststellen, wie sich Ihr Engagement bemerkbar macht und der „Funke“ auf die Menschen im Umfeld der Kita überspringt. Und genau dies ist der Mehrwert für die Gesellschaft: Nachhaltige Entwicklung wird Realität!



# ANHANG – AUFGABEN FÜR KITAS AUF DEM WEG ZUR NACHHALTIGKEIT

Auf den nächsten Seiten finden Sie die Arbeitsblätter und -materialien, die Sie und Ihr Team bei Ihrer Reise zur Nachhaltigkeit unterstützen. Wir wünschen Ihnen eine gute Reise!



# BEGRIFFE ZUR TEAMÜBUNG „DIMENSIONEN VON NACHHALTIGKEIT“

Die Anleitung finden Sie im Kapitel 3.1 („Nachhaltigkeit bedeutet Gerechtigkeit“)

## WAS IST ZU TUN?

Kopieren Sie sich die Seite mit den Begriffen und schneiden Sie sie aus. Selbstverständlich können Sie diese Teamübung auch mit eigenen Begriffen durchführen bzw. die vorgegebenen Beispielbegriffe ergänzen.



Müsliriegel	Porzellantasse	Papier
Holzstuhl	Woldecke	Bauklötze
Weidenkorb	Orangensaft	Kräutertee
Wasser	Kunststoffgeschirr	Holztisch
Spielteppich	Wachsmalstifte	Schaukel
Zahnbürste	Rucksack	Brotdose
Regenkleidung	Windeln	Schnuller
Kuscheltier	Puppe	Spielzeug
Tasse	Kaffee	Bettdecke



# NACHHALTIGKEITSSTRAUSS FÜR KITAS

## KURZINFO

Wichtige Themenfelder im Nachhaltigkeitsmanagement einer Kita sind als Blüten in unserem Nachhaltigkeitsstrauss für Kitas dargestellt. Die dargestellten Themenfelder stehen für sich, beeinflussen sich aber auch gegenseitig. Letztendlich geht es darum, mit diesen Themenfeldern die Kita als Ganzes abzubilden und gleichzeitig verschiedene Blickwinkel auf das Thema Nachhaltigkeit zu eröffnen.

*[vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 5]*

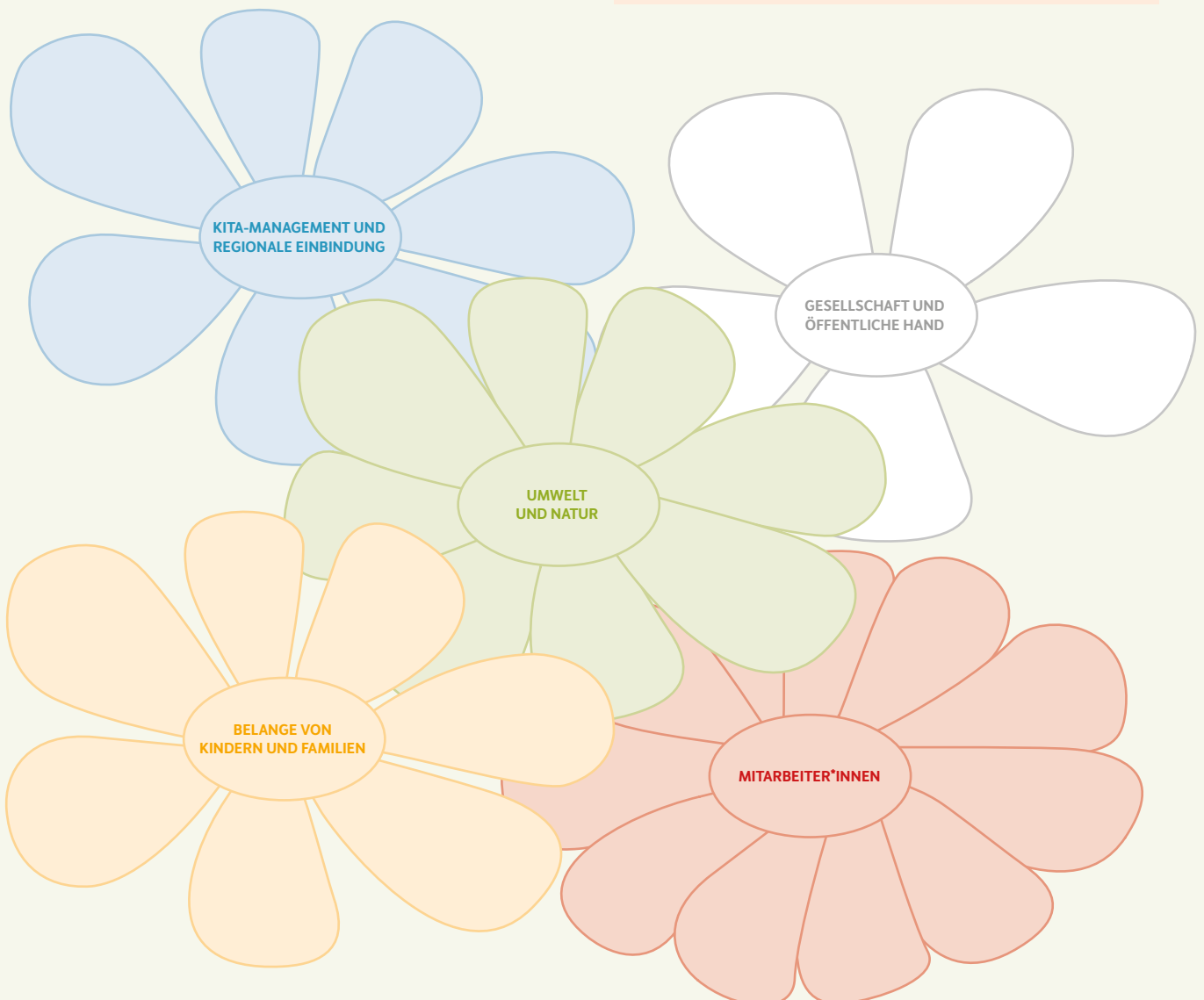
## WAS IST ZU TUN?



Mit diesen Blüten unseres Nachhaltigkeitsstrausses werden Sie im Verlauf des Prozesses immer wieder arbeiten.

## WICHTIG!

Alle Blüten zum Ausschneiden oder Kopieren finden Sie am **Ende der Handreichung im Umschlag.**



# AUFGABE 1: DAS BEWAHRENSWERTE ERMITTELN

## KURZINFO

Das Bewahrenswerte bezeichnet die Dinge, die in der Kita bereits gut im Sinne nachhaltiger Entwicklung laufen und in die zukünftige Nachhaltigkeitsstrategie übernommen werden sollen.

*Weitere Informationen zur Bedeutung des Bewahrenswerten im Nachhaltigkeitsprozess in Kapitel 6.2.1.*

## WICHTIG!

Bei diesem Schritt sollte nicht miteinander gesprochen werden und **keine Absprachen untereinander** erfolgen!

## MATERIALIEN

- die fünf Blüten des Nachhaltigkeitsstraußes
- Stifte einer Farbe (z.B. schwarz, 1 Stift je Person)
- 1 Stift einer weiteren Farbe (z.B. rot)
- selbstklebende Notizzettel
- Stifte und Schreibpapier für das Team

## SCHRITT 1: WO SIND WIR SCHON GUT?

Im ersten Schritt erarbeitet das N-Team in welchen Bereichen die Kita bereits auf einem guten Weg zur nachhaltigen Entwicklung ist und mit welchen Maßnahmen dies erreicht wurde.

### Vorbereitung:

- Die fünf Blüten des Nachhaltigkeitsstraußes werden so ausgelegt, dass jede Blüte für jedes Mitglied des N-Teams gut erreichbar und lesbar ist (z.B. im Kreis auf dem Boden oder auf einem großen Tisch).
- Bei jeder Blüte liegen selbstklebende Notizzettel.
- Jedes Mitglied des N-Teams erhält einen Stift derselben Farbe (z.B. schwarz).



### Vorgehen:

- Die Mitglieder des N-Teams verschaffen sich zunächst einen Überblick über die auf den Blüten dargestellten Unterthemen.
- Jedes Teammitglied
  - kennzeichnet durch Ankreuzen (schwarze Kreuze) die Unterthemen, die seiner/ihrer Meinung nach schon gut in der Kita laufen. Jedes Teammitglied darf 12 Kreuze setzen.
  - schreibt zu jedem von ihm/ihr angekreuzten Unterthema die konkrete(n) Maßnahme(n) der Kita in diesem Bereich auf einen oder mehrere selbstklebende(n) Notizzettel und hängt diese(n) an das entsprechende Blütenblatt.
- Die Ergebnisse, d.h. die angekreuzten Unterthemen sowie die dazugehörigen Maßnahmen (auf den selbstklebenden Notizzetteln), werden im Team besprochen.

## SCHRITT 2: WELCHE DIESER „GUTEN DINGE“ WOLLEN WIR UNBEDINGT BEIBEHALTEN?

Im zweiten Schritt werden die Dinge, die in der Kita bereits gut laufen mit Blick auf die zukünftige Nachhaltigkeitsstrategie priorisiert.

### Vorgehen:

Das N-Team überlegt gemeinsam, welche der auf den Blüten angekreuzten Unterthemen und der dazugehörigen Maßnahmen die wichtigsten für die Kita sind, d.h. welche auf jeden Fall bei der Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie Berücksichtigung finden sollen. Meist sind es die Unterthemen mit den meisten [schwarzen] Kreuzen.

Die vom Team in diesem Schritt priorisierten Unterthemen werden nun mit einer weiteren Farbe (z.B. rot) auf den Blütenblättern umkreist. Sie stehen für das Bewahrenswerte in dem Nachhaltigkeitsprozess.

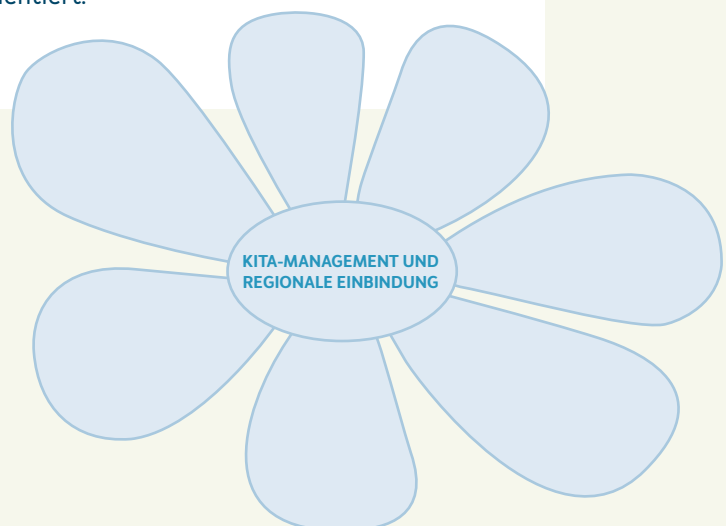
## SCHRITT 3: ERGEBNISSE DOKUMENTIEREN

Die Ergebnisse sollten unbedingt dokumentiert werden, da sie später noch benötigt werden. Wir empfehlen Fotos der Blüten zu machen und ein kurzes Ergebnisprotokoll zu schreiben. Die Blüten bitte gut aufheben. Sie werden in den nächsten Schritten wieder verwendet.



### BEISPIEL

Auf der blauen Blüte (Kita-Management und regionale Einbindung) wird das Unterthema „Aktive Berücksichtigung und Förderung langfristiger Beziehungen zu lokalen Lieferant\*innen und Kooperationspartner\*innen“ angekreuzt. Auf die Notizzettel könnte dann z.B. geschrieben werden, dass die Kita ein Jahresticket des ÖPNV hat und sich bei der Auswahl ihrer Exkursionsziele nach deren Erreichbarkeit mit dem ÖPNV orientiert.



## AUFGABE 2: STAKEHOLDERANALYSE

### KURZINFO

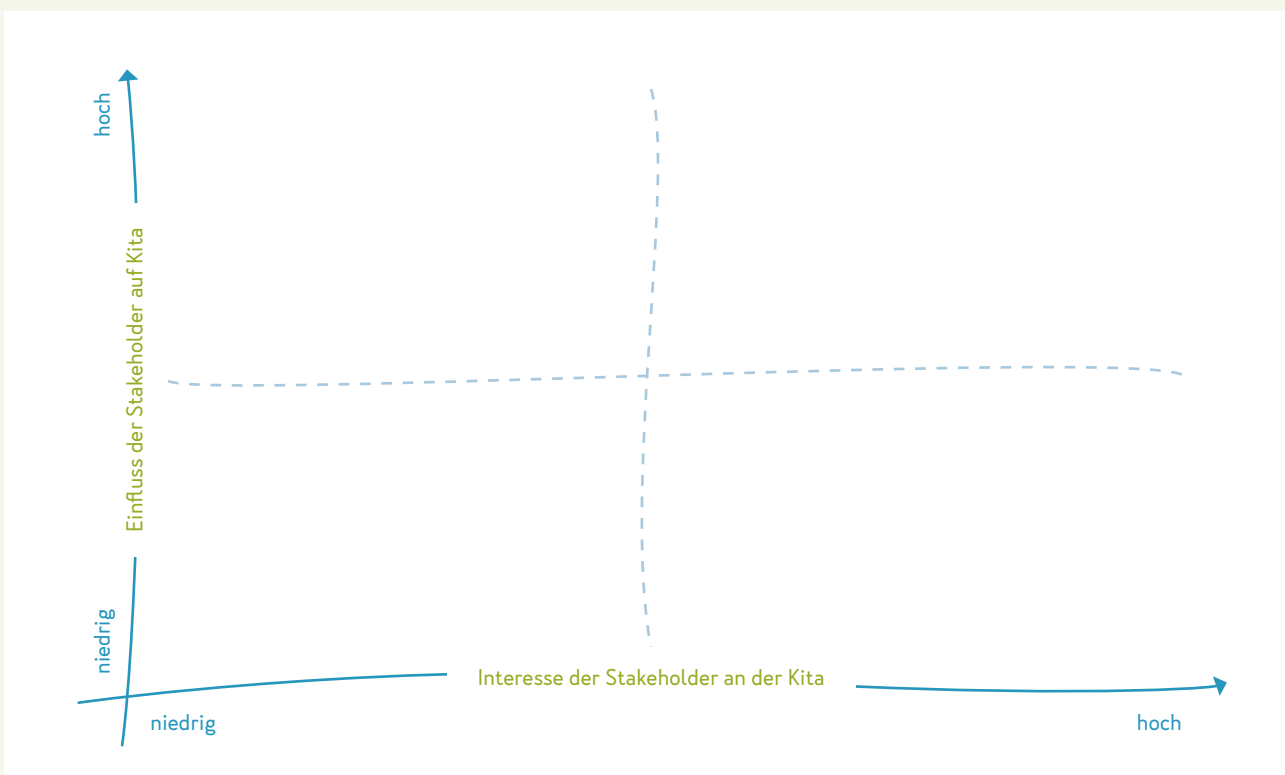
Stakeholder sind die Personen bzw. Personengruppen, die ein berechtigtes Interesse und/oder Ansprüche an die Kita haben. Die Ergebnisse einer Stakeholderanalyse ermöglichen es der Kita, mit den Stakeholdern so umzugehen, dass für den Nachhaltigkeitsprozess hilfreiche Einflüsse genutzt und schädliche begrenzt werden. Beispiele für Stakeholder einer Kita sind: Eltern, Kinder, Grundschule, Jugendamt, Lieferanten, Caterer, Fachschule, Praktikant\*innen, Auszubildende, Nachbarn, Kirchengemeinde, Mitarbeiter\*innen, Leitung, Träger, Fachberatung, Stadt/Kreis, Ministerium, Banken, Kooperationspartner\*innen bei pädagogischen Projekten, Medien, ...

*Weitere Informationen zur Bedeutung der Stakeholder im Nachhaltigkeitsprozess in Kapitel 6.2.2.*

### MATERIALIEN

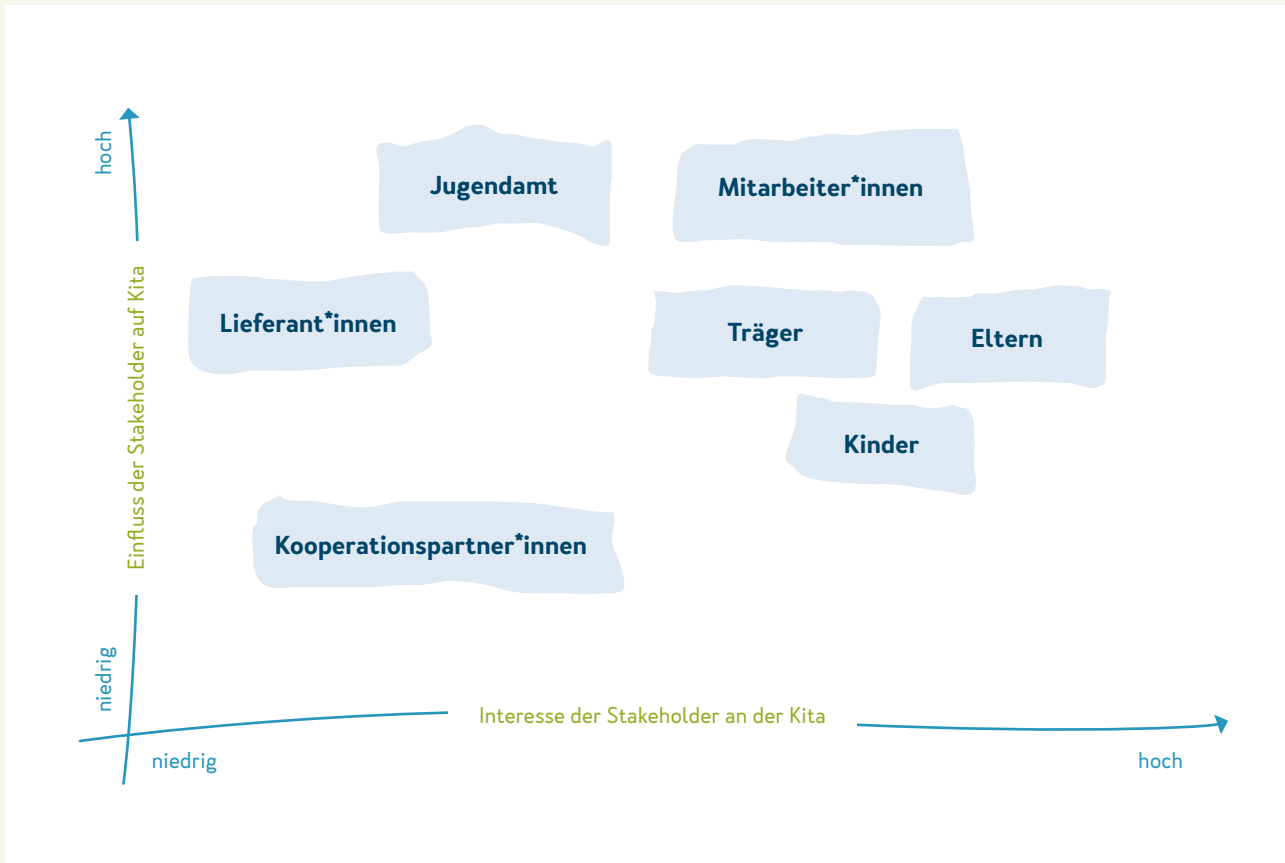
- Moderationskarten und Pinnadeln bzw. Klebstreifen
- 2 – 3 Moderationsstifte (dicke Filzstifte zum Beschriften der Moderationskarten)
- Stifte einer Farbe (z.B. blau, 1 Stift je Person)
- Flipchart, Tafel oder Stellwand mit großem Papierbogen
- Klebepunkte (Moderationsmaterial) in zwei Farben (z.B. rot und grün)
- die fünf Blüten des Nachhaltigkeitsstraußes
- Stifte und Schreibpapier für das Team

### Diagramm zum Übertragen





## Beispiel für eine „Stakeholder-Landkarte“



## SCHRITT 1: WER SIND UNSERE STAKEHOLDER?

Im ersten Schritt erarbeitet das N-Team eine Liste mit möglichst vielen Stakeholdern der Kita und erstellt eine „Stakeholder-Landkarte“.

### Vorbereitung:

- Das Diagramm wird auf Flipchart, Tafel oder großen Papierbogen übertragen.

### Vorgehen:

- Das N-Team unterteilt sich in Kleingruppen von zwei bis drei Personen.
- Jede Kleingruppe sammelt auf einer Liste möglichst viele Stakeholder der Kita [Beispiele s. Kurzinfo].
- Die Ergebnisse der Gruppen werden im gesamten N-Team vorgestellt. Jeder genannte Stakeholder wird auf eine Moderationskarte geschrieben (eine Karte pro Stakeholder, d.h. auch bei identischen Nennungen wird nur eine Karte geschrieben).
- Jede Stakeholderkarte wird dann je nach Einfluss und Interesse des genannten Stakeholders auf bzw. an der Kita auf das groß abgebildete Diagramm geheftet. So entsteht die individuelle „Stakeholder-Landkarte“ der Kita.

## SCHRITT 2: WELCHE STAKEHOLDER SIND FÜR DEN NACHHALTIGKEITSPROZESS RELEVANT?

Im zweiten Schritt werden die relevanten Stakeholder für den Nachhaltigkeitsprozess identifiziert.

### Vorgehen:

- Jedes Mitglied des N-Teams erhält fünf rote und fünf grüne Klebepunkte.
- Jedes Teammitglied kennzeichnet nun auf der Stakeholder-Landkarte
  - mit den grünen Klebepunkten die Stakeholder, die als förderlich für die Kita empfunden werden.
  - mit den roten Klebepunkte die Stakeholder, die eher als hinderlich für die Kita empfunden werden.
- Die fünf bis sechs Stakeholder mit den meisten Punkten (unabhängig ob grün oder rot) werden für den nächsten Arbeitsschritt benötigt. Sie repräsentieren die relevanten Stakeholder zum Zeitpunkt der Stakeholderanalyse.

## SCHRITT 3: DER BLICK VON AUSSEN

Im dritten Schritt wird durch die „Brille“ der relevanten Stakeholder auf den Nachhaltigkeitsstrauß der Kita geschaut und das Entwicklungspotenzial der Kita hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung eruiert.

### Vorbereitung:

- Die fünf Blüten des Nachhaltigkeitsstraußes werden wieder so ausgelegt, dass jede Blüte für jedes Mitglied des N-Teams gut erreichbar und lesbar ist.

### WICHTIG!

Bei diesem Schritt sollte nicht miteinander gesprochen werden und **keine Absprachen untereinander** erfolgen!

### Vorgehen:

- Die Mitglieder des N-Teams betrachten die auf dem Nachhaltigkeitsstrauß dargestellten Themenbereiche und Unterthemen durch die „Brille“ der als relevant identifizierten Stakeholder. Die Leitfrage lautet dabei: „In welchen Bereichen (Unterthemen) kann die Kita nach Meinung der relevanten Stakeholder besser werden?“
- Die Teammitglieder kennzeichnen durch Ankreuzen (blaue Kreuze) die Unterthemen, in denen es ihrer Meinung nach aus Sicht der relevanten Stakeholder Verbesserungsbedarf hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung gibt. Jedes Teammitglied darf wieder 12 Kreuze setzen.
- Die 10 bis 15 Themenbereiche mit den meisten Kreuzen sind die Themen, die „von außen“ als wichtig betrachtet werden. Mit ihnen wird in Aufgabe 4 weitergearbeitet.

## SCHRITT 4: ERGEBNISSE DOKUMENTIEREN

Die Ergebnisse sollten unbedingt dokumentiert werden, da sie später noch benötigt werden. Wir empfehlen Fotos der „Stakeholder-Landkarte“ sowie der Blüten zu machen und ein kurzes Ergebnisprotokoll zu schreiben. Die Stakeholder-Landkarte bitte aufbewahren. Sie wird in Aufgabe 3 wieder benötigt.

## AUFGABE 3: UNSERE WERTE UND KERNKOMPETENZEN

### KURZINFO

Werte sind der Maßstab für das Handeln in der Kita. Sie sind das, „wofür die Kita steht“ und was die Kita für Eltern und Mitarbeiter\*innen attraktiv macht.

Die Kompetenzen einer Kita entstehen durch Verhalten, Wissen, Fähigkeiten sowie den Werten, die das Kita-Team verbindet. Die Kompetenzen, die den Unterschied zu den Kompetenzen anderer Kitas machen, werden als Kernkompetenzen bezeichnet, d.h. in diesem Bereich ist die Kita besonders gut.

*Weitere Informationen zur Bedeutung von Werten und Kernkompetenzen im Nachhaltigkeitsprozess in Kapitel 6.2.3.*

### MATERIALIEN

- Stifte und Notizzettel
- Stakeholder-Landkarte
- Kopien des Infokastens „Beispiele für Werte“ (1 Kopie je Kleingruppe)



*Aus Sicht des Sozialministeriums ist ein respektvoller, toleranter, offener und vorurteilsbewusster Umgang miteinander die Grundlage für einen gelingenden Beziehungsaufbau.*

*Die Kindertageseinrichtungen sollen demokratische von Diversität und Neugierde geprägte Orte sein, an denen jeder willkommen ist und mit seinen besonderen Stärken und Fähigkeiten gesehen wird. Dazu gehören offene Gespräche, ein kontinuierlicher Perspektivwechsel und die Bereitschaft, Lernprozesse als ein altersunspezifisches Geschenk zu sehen.*

Maike Köster (Januar 2021)  
Ministerium für Soziales, Integration und  
Gleichstellung Mecklenburg-Vorpommern Referat IX  
220 – Kindertagesförderung und frühkindliche Bildung

## SCHRITT 1: WAS MACHT UNSERE KITA AUS? WAS STEUERT UNSER HANDELN?

Im ersten Schritt erarbeitet das N-Team die handlungsleitenden Werte der Kita.

### Vorgehen:

- Das N-Team unterteilt sich in Kleingruppen von zwei bis drei Personen.
- Jede Gruppe wählt 10 Werte aus dem Infokasten „Beispiele für Werte“ und notiert diese untereinander auf einer Liste. Wichtig ist, dass insbesondere die Werte ausgewählt werden, die der Kleingruppe besonders am Herzen liegen.
- Aus dieser 10er Liste werden nun 5 Werte, die der Gruppe weniger am Herzen liegen, gestrichen.
- Die verbliebenen 5 Werte jeder Kleingruppe werden im N-Team vorgestellt und als Liste auf einem Flipchart o.ä. notiert. Doppelte Nennungen werden nur einmal notiert.
- Aus dieser Liste sucht das N-Team nun gemeinsam die 5 Werte heraus, die für ihre Kita besonders wichtig sind und ordnet diese in eine für das N-Team stimmige Reihenfolge.
- Wenn nach Meinung des N-Teams Werte fehlen, die die Kita für den Nachhaltigkeitsprozess braucht, werden diese ergänzt.

### Beispiele für Werte:



## SCHRITT 2: WAS SIND UNSERE KERNKOMPETENZEN?

Im zweiten Schritt erarbeitet das N-Team die Kernkompetenzen der Kita und die damit verbundene Außenwirkung.

### Vorbereitung:

- Stakeholder-Landkarte im Raum aufhängen

### Vorgehen:

- Die Mitglieder des N-Teams gehen folgender Frage nach: „Angenommen, Sie würden Ihre Stakeholder fragen, was den Unterschied Ihrer Kita zu anderen Kitas ausmacht? Was würden die Stakeholder antworten?“ Um die relevanten Stakeholder „im Blick“ zu haben, hängt die Stakeholder-Landkarte im Raum.
- Die Ergebnisse werden notiert.
- Die notierten Ergebnisse werden im N-Team nach folgenden Fragestellungen reflektiert:
  - Warum besteht diese(r) Unterschied(e)?
  - Was macht das für uns aus?
  - Wie werden wir dadurch anders wahrgenommen?

## BEISPIELE FÜR DEN BLICK VON AUßEN AUF DIE KERNKOMPETENZEN

Die Stakeholder der Kita „Naturfüchse“ schätzen die naturpädagogischen Zusatzqualifikationen der pädagogischen Fachkräfte und sehen die tägliche Einbindung naturpädagogischer Impulse in die Bildungsarbeit als eine Kernkompetenz der Kita.

Die Stakeholder der Kita „Gesund und lecker“ sehen das Angebot einer gesunden Ernährung nach den Kriterien des DGE-Qualitätsstandards für alle Mahlzeiten als eine Kernkompetenz der Kita.

## SCHRITT 3: ERGEBNISSE DOKUMENTIEREN

Die Ergebnisse sollten unbedingt dokumentiert werden, da sie später noch benötigt werden. Wir empfehlen, Notizen während der Diskussion zu machen und diese sowie die Ergebnisliste aufzubewahren. Beides wird in Aufgabe 4 wieder benötigt.





## AUFGABE 4: ZUKUNFTSTHEMEN

### KURZINFO

Mit dem Begriff „Zukunftsthemen“ werden die Bereiche bezeichnet, in denen die Kita zukünftig nachhaltiger werden soll und die deswegen in der Nachhaltigkeitsstrategie genauer ausgeführt werden. Sie entstehen aus der Zusammenführung der Erkenntnisse der vorherigen Aufgaben:

#### 1. Der Blick von innen:

- Das Bewahrensvalue, d.h. die Themen, die die Kita mit in die Zukunft nehmen will (Ergebnis Aufgabe 1).
- Die Werte, die das Handeln der Kita steuern (Ergebnis Aufgabe 3).
- Die Kernkompetenzen der Kita, die den Unterschied zu anderen Kitas ausmachen (Ergebnis Aufgabe 3).

#### 2. Blick von außen:

- D.h. die Themenbereiche, die aus Sicht der Stakeholder am dringlichsten erscheinen (Ergebnis Aufgabe 2).

*Weitere Informationen zu den Zukunftsthemen im Nachhaltigkeitsprozess in Kapitel.6.2.3.*

### SCHRITT 1: WELCHE DER THEMEN SIND DIE WESENTLICHEN?

Mit den vorliegenden Ergebnissen hält das N-Team den gesamten Strauß **möglicher** Themen für die Nachhaltigkeitsstrategie in der Hand. Nun gilt es zu priorisieren und zu entscheiden, welche der Themen **wesentlich** für eine nachhaltige Entwicklung der Kita sind. Dies sind vor allem soziale und ökologische Belange, die das N-Team mit den nebenstehenden Fragestellungen herausarbeitet.

#### Vorgehen:

- Das N-Team führt die bisherigen Ergebnisse zusammen und diskutiert, welche der Themen mit Blick von außen unter Berücksichtigung des Bewahrensvalue, der Werte und der Kernkompetenzen der Kita, wesentlich für eine nachhaltige Entwicklung der Kita sind. Orientieren Sie sich hierbei auch an den 17 Nachhaltigkeitszielen bzw. den Schlüsselthemen nachhaltiger Entwicklung. **Wichtig: Hier gibt es nicht die eine richtige Lösung. Vielmehr geht es um die reflektierte Einschätzung des N-Teams.**
- Die gewählten Themen werden priorisiert und letztendlich fünf bis zehn Themenbereiche, die sogenannten **Zukunftsthemen**, ausgewählt. Diese Zukunftsthemen werden in der Nachhaltigkeitsstrategie berücksichtigt.

#### Mögliche Fragestellungen für die Diskussion

- **Welchen positiven Beitrag kann die Kita für eine nachhaltige Entwicklung leisten?**
- **Was sind dabei die größten Hebel bzw. wo kann die Kita am stärksten Einfluss nehmen?**
- **Wie kann die Kita negativen Auswirkungen begegnen?**



## BEISPIELE ZU ZUKUNFTSTHEMEN

Die Kita „Gesund und lecker“ hat bislang die Kernkompetenz „Wir bieten für alle unsere Mahlzeiten gesunde Ernährung nach den Kriterien des DGE-Qualitätsstandards an“. Als Zukunftsthema könnte sie sich vornehmen, dass die verwendeten Lebensmittel aus der Region stammen. Dieses Zukunftsthema hat auch einen Bezug zu den SDG's. Mit regionalen und saisonalen Lebensmitteln, die kurze Transportwege ermöglichen, trägt die Kita zur Erreichung des SDG 12 „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“ bei.

Natürlich können auch besonders drängende umweltrelevante Herausforderungen einer Kita potenzielle Zukunftsthemen sein. So kann z.B. die Renovierung des Kita-Gebäudes mit dem Ziel besonders energieeffizient zu werden, ein Zukunftsthema werden. Mit Blick auf die aktuell steigenden Energiekosten hätte dies neben ökologischen auch positive ökonomische Effekte. Auch dieses Zukunftsthema hat einen Bezug zu den SDG's, denn die Sanierung der Kita trägt mit zur Erreichung des SDG 7 „Bezahlbare und saubere Energie“ bei.

### SCHRITT 2: KONKRETE ZIELE FORMULIEREN

In diesem Schritt werden die Zukunftsthemen so konkretisiert, dass sie für die Kita umsetzbar werden.

#### Vorgehen:

- Das N-Team formuliert mit Hilfe der SMART-Kriterien zu jedem Zukunftsthema ein bzw. mehrere konkrete Ziele.
- Die Ergebnisse werden notiert und idealerweise auf einem Flipchart o.ä. festgehalten.

**SMART** steht für folgende Kriterien: **S**pezifisch, **M**essbar, **A**kzeptiert, **R**ealistisch, **T**erminierbar.

Was dies für die Zielformulierung bedeutet, soll anhand von zwei Beispielformulierungen erläutert werden:

#### ZIEL 1:

„Wir wollen in unserer Kita nachhaltiger werden.“



Bei dieser Formulierung bleibt einiges im Unklaren. Eine Umsetzung ist schwierig, da nicht eindeutig geklärt ist, welche Absicht, Hoffnung oder welcher Wunsch hinter dem Begriff „nachhaltiger“ steht.

#### ZIEL 2:

„Wir senken den Papierkonsum unserer Kita bis Ende 2023 um 50%.“



Diese Formulierung entspricht den oben genannten SMART-Kriterien.

### SCHRITT 3: ERGEBNISSE DOKUMENTIEREN

Die Ergebnisse sollten unbedingt ausführlich dokumentiert werden, da sie wesentlich für die Nachhaltigkeitsstrategie sind.



# AUFGABE 5: NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE FORMULIEREN

Nun ist es soweit: Die Nachhaltigkeitsstrategie kann formuliert werden. Hierfür steht dem N-Team eine Mustergliederung mit empfehlenswerten Fragestellungen bzw. Hinweisen zur Verfügung, auf die in den einzelnen Kapiteln eingegangen werden kann.

## GLIEDERUNG NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE (MUSTER)

### 1. Einleitung

- **Warum** und **wofür** wird dieses Dokument erstellt?  
Warum ist uns der Nachhaltigkeitsprozess wichtig?
- Wer arbeitet an dem Nachhaltigkeitsprozess mit?  
**(Nachhaltigkeits-Team)**
- Wer sind unsere **Stakeholder** (zum Stand XX.XX.202X)?  
Wer sind unsere relevanten Stakeholder? (Darstellung z.B. mit Diagramm)

### 2. Nachhaltigkeitsverständnis

- Was bedeutet **nachhaltige Entwicklung**?
- Was bedeutet **nachhaltige Entwicklung für unsere Kita** (bzw. Träger)?
- Wo sehen wir **Anknüpfungspunkte zu unserem Leitbild bzw. zur Konzeption**?

### 3. Themenfelder nachhaltiger Entwicklung – Bewahrenswertes, Ziele und Maßnahmen

Es müssen zu Beginn nicht aus allen Themenfeldern (Blüten) unseres Nachhaltigkeitsstraußes Zukunftsthemen in der aktuellen Nachhaltigkeitsstrategie Berücksichtigung finden. Damit bei der Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie kein Themenfeld „verloren“ geht, sollten diese in der Gliederung jedoch immer vollständig angegeben werden. Wenn es zu einem Themenfeld keine Zukunftsthemen in der aktuellen Version der Nachhaltigkeitsstrategie gibt, wird dieses einfach kurz vermerkt.

#### 3.1 Kita-Management und regionale Einbindung (blaue Blüte)

- **Bewahrenswertes**  
Was haben wir schon?
- **Wohin wollen wir?**  
Zukunftsthemen, konkrete Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung
- **Wer ist dafür wichtig?**
- **Bezug zu SDGs**

### 3.2 Umwelt und Natur (grüne Blüte)

- **Bewahrendes**  
Was haben wir schon?
- **Wohin wollen wir?**  
Zukunftsthemen, konkrete Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung
- **Wer ist dafür wichtig?**
- **Bezug zu SDGs**

### 3.3 Gesellschaft und öffentliche Hand (weiße Blüte)

- **Bewahrendes**  
Was haben wir schon?
- **Wohin wollen wir?**  
Zukunftsthemen, konkrete Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung
- **Wer ist dafür wichtig?**
- **Bezug zu SDGs**

### 3.4 Belange von Kindern und Familien

- **Bewahrendes**  
Was haben wir schon?
- **Wohin wollen wir?**  
Zukunftsthemen, konkrete Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung
- **Wer ist dafür wichtig?**
- **Bezug zu SDGs**

### 3.5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (rote Blüte)

- **Bewahrendes**  
Was haben wir schon?
- **Wohin wollen wir?**  
Zukunftsthemen, konkrete Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung
- **Wer ist dafür wichtig?**
- **Bezug zu SDGs**

## 4. Zeitschiene (für drei bis fünf Jahre) und Zusammenfassung

- Alle **Maßnahmen zusammenfassen**
- Festhalten:
  - **Wer macht was bis wann?**  
(Zeitschiene: kurz – mittel – und längerfristig?)
  - **Wer meldet an wen?**
- **Welche Ressourcen** benötigen wir zur Umsetzung?



# LITERATURVERZEICHNIS

Beranek, F. & Walker, T. (o.J.). CSR Marketplace [CC] UNIDO Projekt reap26, gefördert von der Europäischen Union.

Bertelsmann-Stiftung. (2017). Leitlinien für die Wertebildung von Kindern und Jugendlichen.

BMZ (2017). Der Zukunftsvertrag für die Welt – Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. <https://www.bmz.de/resource/blob/23366/materialie270-zukunftsvertrag.pdf>: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

Kohler, B. & Schulte Ostermann, U. (2015). Mit Schwung in die Nachhaltigkeit. Eine Multiplikatoren-schulung zu Bildung für nachhaltige Entwicklung. Handreichung zum Projekt „Der Wald ist voller Nachhaltigkeit“.

Moltrecht, J. & Schöning, S. (2022). Nachhaltigkeit im Kreditgeschäft – neue Anforderungen für Unternehmen der Sozialwirtschaft. Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 17, S. 2-7. Von [https://www.kd-bank.de/content/dam/fo388-1/wir-fuer-sielpresse/zfgk\\_2022-17\\_dsd\\_moltrecht\\_schoening\\_p.pdf](https://www.kd-bank.de/content/dam/fo388-1/wir-fuer-sielpresse/zfgk_2022-17_dsd_moltrecht_schoening_p.pdf) abgerufen

Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt. (06. 08 2022). Von <https://www.bundesregierung.de/breg-del/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-erklaert-232174> abgerufen

Rat für Nachhaltige Entwicklung. (2020). Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK).

Walker, T. (o.J.). CSR-Manager-Roadmap (IHK). IHK Nürnberg für Mittelfranken: CC (Creative Commons) UNIDO – reap26.





# WIR MACHEN NACHHALTIGKEIT ZUM KINDERSPIEL



**Auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Kita in M-V**  
Naturerfahrung und Bildung für nachhaltige Entwicklung im pädagogischen Alltag integrieren



**Auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Kita in M-V**  
Kita-Management nachhaltig gestalten





Nachhaltige Entwicklung ist gesamtgesellschaftliche Aufgabe und internationales Ziel. 2015 haben die Vereinten Nationen die Agenda 2030 mit den 17 Nachhaltigkeitszielen (SDGs) verabschiedet, die wegweisend für ein zukunftsfähiges Handeln formuliert wurden. Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) zählt als Schlüssel, um diese Ziele zu erreichen.

Kindertageseinrichtungen können „Keimzellen“ nachhaltiger Entwicklung sein, wenn es gelingt, sowohl Bildungsarbeit als auch das Kita-Management an Nachhaltigkeitskriterien auszurichten. Die vorliegende Handreichung „Auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Kita in M-V – Kita-Management nachhaltig gestalten“ gibt Impulse zur Umsetzung eines ganzheitlichen Leitungsansatzes im Sinne des Whole

Institution Approachs (ganzheitlicher BNE-Ansatz). Zusammen mit der Handreichung „Auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Kita in M-V – Naturerfahrung und Bildung für nachhaltige Entwicklung im pädagogischen Alltag integrieren“ können sich pädagogische Fachkräfte und Kita-Leitungskräfte gemeinsam auf den Weg machen und einen Beitrag für eine nachhaltige Zukunft leisten. Beide Handreichungen sind im Rahmen des vom Ministerium für Bildung und Kindertagesförderung von 2019 bis 2022 geförderten Projektes „Kita 2030 – Nachhaltigkeit erleben, Zukunft gestalten“ entstanden. Über die Dauer von zwei Jahren wurden neun Kitas aus M-V auf dem Weg zu einer nachhaltigen Kita begleitet.

Das Projekt wurde als „Projekt Nachhaltigkeit“ durch RENN (Regionalen Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien) und RNE (Rat für Nachhaltige Entwicklung) ausgezeichnet.

PROJEKT NACHHALTIGKEIT **N** 2020

Ausgezeichnet durch RENN und RNE



**KITA 2030**

Nachhaltigkeit erleben  
Zukunft gestalten

Ein Projekt von

**concept futur**

Dr. Beate Kohler



**NATURSCHULE M-V**  
in natura

Gefördert durch



Mecklenburg-Vorpommern  
Ministerium für Bildung und  
Kindertagesförderung

