



Projekt UMBESA

Nachhaltiger Speiseplan – Umsetzung der Nachhaltigkeit in Großküchen unter besonderer Berücksichtigung von regionalen, saisonalen, biologischen Lebensmitteln und frisch zubereiteten Speisen

Analyse von Leuchtturmprojekten Endbericht

Verfasst von Klaus FRITZ – FHWien der WKW

Beiträge von:

Roberta Lixia, Ressourcen Management Agentur

Lisa Brauneis, Ressourcen Management Agentur

Jirouskova Zuzana, Südböhmische Universität Budweis

gefördert aus Mitteln
des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung
des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft,
Umwelt und Wasserwirtschaft
des Bundesministeriums für Landesverteidigung und Sport
der Stadt Wien – MA22 (ÖkoKauf)
des Amtes der Oberösterreichischen Landesregierung
dem Bundesministerium für Regionalentwicklung der
Tschechischen Republik
der Südböhmischen Universität České Budějovice
der Fachschule Jihlava
der Fachhochschule Wien der WKW, Institut für Tourismus-
Management

Wien, Juni 2013

Projektpartner:

Österreich: Ressourcen Management Agentur (RMA), FHWien der WKW
Tschechien: Südböhmische Universität České Budějovice, Fachschule
Jihlava

Mitarbeitende Großküchen:

Österreich:

Wien: EB-Restaurantsbetriebe Ges.m.b.H., Krankenhaus Hietzing,
Zentralküche des BMLVS

Niederösterreich: Zentralküche des BMLVS in Wr. Neustadt

Oberösterreich: Betriebsküche des Amtes der Oö. Landesregierung; HBLW
Landwiedstraße

Tschechien:

Südböhmen: Schulküche der Fachschule für Handel und Dienstleistungen
Jihlava, Schulküche der Grundschule Jihlava, Küche des Kindergartens
Viden, Velke Mezirici, Küche des Seniorenwohnheims Jihlava-Lesnov,
Küche des Gefängnisdienstes der Tschechischen Republik, Svetla nad
Sazavou, Schulküche Strakonice, Schulküche Veselí n.L., Schulküche
České Budějovice

Südmähren:

Schulküche Brno, Schulküche Cvrckovice

Impressum:

FHWien der WKW
Institut für Tourismus-Management
Währinger Gürtel 97
1180 Wien

Tel.: +43 (1) 476 77-5870

Email: tm@fh-wien.ac.at

www.fh-wien.ac.at/tm

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
1 Ausgangslage, Zielsetzung	1
2 Methodik und Vorgehensweise	1
3 Die Interviews	3
4 Die Leuchtturmprojekte	4
4.1 Das Kuratorium Wiener Pensionistenhäuser (A).....	4
4.2 Die Landhausküche Niederösterreich (B)	6
4.3 Das Projekt „iPOPY“ und der Verein „Pro.B.E.R.“ (C)	7
4.4 Das Projekt Gesunde Schule (D)	12
4.5 Das Projekt Biolebensmittel für die Schule (E).....	13
4.6 Das „Esprit Betriebsrestaurant“ (F).....	15
5 Die Auswertung	17
5.1 Der 8-Stufen-Prozess für einen erfolgreichen Wandel.....	17
5.1.1 Stufe 1: Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen	18
5.1.2 Stufe 2: Eine starke Führungskoalition aufbauen.....	19
5.1.3 Stufe 3: Entwicklung einer Vision und Strategie	21
5.1.4 Stufe 4: Vision des Wandels kommunizieren.....	22
5.1.5 Stufe 5: Veränderungsprozesse auf eine breite Basis stellen	23
5.1.6 Stufe 6: Planung und Schaffung von kurzfristig sichtbaren Erfolgen	26
5.1.7 Stufe 7: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen anstoßen	27
5.1.8 Stufe 8: Neue Ansätze in der Kultur integrieren	29
5.2 Der 8-Stufen-Prozess nach Kotter und seine Relevanz für Veränderungsprozesse in Großküchen.	30
5.3 Erfolgsfaktoren - Handlungsfelder	31
5.4 Fördernde und hindernde Kräfte.....	34
6 Quellenverzeichnis	36

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung des Auswertungsverfahrens	2
Abbildung 2: Der 8-Stufen Prozess nach Kotter.	17
Abbildung 3: Netzwerke von Großküchen	20
Abbildung 4: Handlungsfelder	33

1 Ausgangslage, Zielsetzung

Als Grundlage für die weiteren Arbeitspakete ist im Rahmen des Projekts UMBESA eine Erfassung und Bewertung von herausragenden Projekten in Großküchen vorgesehen. Das Ziel dieser Recherche ist, die Ausgangslage und Rahmenbedingungen sowie die Erfolgsfaktoren der jeweiligen Projekte zu erfassen und vergleichbar zu beschreiben.

2 Methodik und Vorgehensweise

Um eine möglichst breite Basis für Erkenntnisse zu schaffen, werden 2 österreichische, 2 tschechische und 2 internationale Leuchtturmprojekte ausgewählt. Außerdem wird versucht alle Merkmale (biologisch, regional, saisonal, frische Speisen und Fleischeinsatz) durch die Auswahl der Projekte zu berücksichtigen. Um eine hohe Qualität der Projekte sicher zu stellen, wird die Auswahl auf Auszeichnungen oder Expertenmeinungen gestützt.

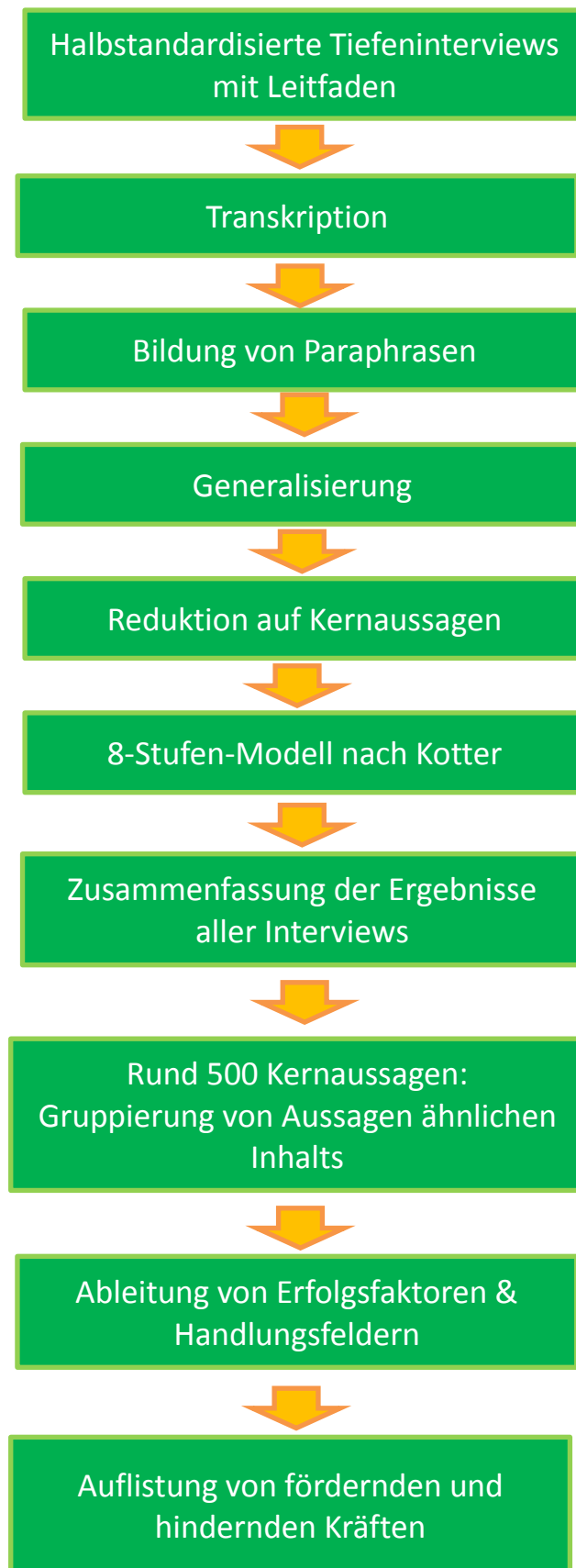
Nachdem die Projekte ausgewählt wurden, werden Interviews mit den jeweils Verantwortlichen durchgeführt. Pro Projekt ist ein halbstandardisiertes Tiefeninterview vorgesehen. Die Fragen werden den Projektpartnern im Vorhinein übermittelt, damit diese sich vorbereiten können. Die darauf folgenden Interviews werden von einer oder zwei Personen geführt und sind bewusst offen gehalten, um eine gewisse Tiefe durch das Stellen von Folgefragen zu ermöglichen. Im Laufe des Interviews wird jedoch sichergestellt, dass alle vorgesehenen Fragen beantwortet werden.

Die so geführten Interviews werden aufgezeichnet und transkribiert. Danach werden die Interviews nach der zusammenfassenden Inhaltsanalyse laut Mayring ausgewertet und reduziert. Anschließend werden die Interviews anhand des 8-Stufen-Modells für „Leading Change“ von Kotter analysiert (vgl. Kotter, 1996, S.18).

Bei der Analyse werden insbesondere die **Rahmenbedingungen** unter denen das Projekt realisiert wurde sowie die **Erfolgsfaktoren** welche zum Gelingen des jeweiligen Projektes beigetragen haben, zum Ausdruck gebracht. Daraus können in einem weiteren Schritt **Handlungsfelder** definiert und abgeleitet werden.

In einem abschließenden Schritt wird eine Kraftfeldanalyse durchgeführt, um besonders fördernde aber auch hemmende Faktoren für den Erfolg des Projektes, hervorzuheben.

Durch diese Vorgehensweise, insbesondere die Bildung von Paraphrasen und die Kategorisierung der Antworten, wird gewährleistet, dass die einzelnen Projekte miteinander verglichen werden können (Mayring 2010, S.63 ff.).

Abbildung 1: Darstellung des Auswertungsverfahrens

Quelle: eigene Darstellung

3 Die Interviews

Wie bereits erwähnt, werden insgesamt 6 Interviews geführt und ausgewertet. Der Interviewleitfaden umfasst 2 Bereiche. Zum einen werden allgemeine Eckdaten zum Betrieb/Projekt erfragt. Zum anderen werden 20 Fragen zum jeweiligen Projekt gestellt.

Fragen zum Unternehmen:

- Unternehmensform
 - Träger / Eigentümer
 - Gründungsjahr
 - Anzahl der Voll-, TeilverpflegerInnen pro Jahr
 - Anzahl der Verpflegstage pro Jahr
 - Zielgruppe
 - Anzahl der Portionen pro Tag (im Durchschnitt)
 - Jahresumsatz*
 - Anzahl der MitarbeiterInnen, Anzahl der KöchInnen*
 - Weiterbildungstage pro Koch und Jahr*
- * jeweils auf 2011 bezogen

Fragen zum Projekt:

1. Was war der Ausgangspunkt? Woher kam die Idee?
2. Wurde die Veränderung aufgrund eines bestehenden Problems angestrebt?
3. Wer trug die Verantwortung? Gab es eine Gruppe von Verantwortlichen oder handelte es sich um eine „Ein-Mann-Idee“?
4. Gab es ein systematisches Projekt-Management?
5. Gab es eine umfassende Strategie, eine Vision?
6. Wie erfolgte die Kommunikation?
7. Welche Rolle hatten die MitarbeiterInnen?
8. Welche Rolle hatten die KundInnen, die Lieferanten, Eigentümer?
9. Was waren die ersten Erfolge?
10. Gab es Schwierigkeiten und Rückschläge? Wie wurden diese überwunden?
11. Welche Rolle spielt spezifisches Know-how für das Projekt?
12. Woher kam das Know-how?
13. Was sind für Ihr Unternehmen die Erfolgsfaktoren des Projekts?
14. Was waren fördernde Kräfte für dieses Projekt?
15. Was waren hindernde Kräfte für dieses Projekt?
16. Bitte schätzen Sie den Nutzen dieses Projekts in ökologischer, ökonomischer und ernährungsphysiologischer Sicht ein.
17. Wie steht es heute um dieses Projekt?
18. Wird das Projekt von einer breiten Basis getragen oder hängt das Projekt sehr stark an einer Persönlichkeit?
19. Wie sehr ist das Projekt in der Unternehmenskultur verankert?
20. Was hat sich seit Projektbeginn für das Unternehmen verändert? Gibt es Berichte, Präsentationen (PowerPoint Folien) oder Publikationen vom Projekt?

4 Die Leuchtturmprojekte

Im folgenden Abschnitt werden nun die Leuchtturmprojekte beschrieben und analysiert. Mit dem Kuratorium Wiener Pensionistenhäuser (KWP), der Landhausküche Niederösterreich und dem Betriebsrestaurant der Esprit Zentrale in Deutschland werden drei Projekte auf Betriebsebene analysiert. Den Zielen des Projektes UMBESA entsprechend, werden darüber hinaus mit den Projekten „iPOPY“, „Gesunde Schule“ sowie „Biolebensmittel für die Schule“ drei überbetriebliche Projekte analysiert.

Eingangs wird über jedes Projekt ein kurzer Überblick gegeben, bevor die Interviews gesammelt ausgewertet werden. Um eine bessere Unterscheidbarkeit der einzelnen Projekte zu gewährleisten, werden diese jeweils farblich und alphabetisch markiert. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Projekte, können nicht immer die exakt gleichen Fragen gestellt werden. Um die Interviews dennoch gesammelt auswerten und interpretieren zu können, wird auf die Beantwortung der zentralen Fragestellungen durch alle Interviewpartner ein besonderes Augenmerk gelegt.

4.1 Das Kuratorium Wiener Pensionistenhäuser (A)

Erfolg: 30 Standorte als Frischküchen

Das erste Interview wurde mit Herrn Gerhard Schöberl, dem Abteilungsleiter für Beschaffung des Kuratoriums der Wiener Pensionistenhäuser (KWP), geführt.

Das 1960 gegründete KWP wird von der Stadt Wien als gemeinnütziger privatrechtlicher Fond geführt. Es werden rund 9.000 – 9.500 Personen 5-mal täglich an 365 Tagen im Jahr mit Frühstück, Vormittagsjause, Mittagessen, Nachmittagsjause, Abendessen sowie mit Tee, Kakao, Kaffee und Säften verpflegt. Die Küchen haben rund 750 MitarbeiterInnen, davon sind 112 KöchInnen und 32 Kochlehrlinge. Das KWP hat mehr als 30 Pensionistenhäuser mit unterschiedlichen Strukturen (Wohnen, betreutes Wohnen, Pflegeabteilung, innovatives Wohnen). Diese rund 30 Standorte werden im Auftrag der Stadt Wien jeweils als Frischküchen betrieben. Der Wareneinsatz pro Tag und pro BewohnerIn beträgt EUR 3,40. (vgl. Interview Schöberl, 2011)

Die Abteilung Beschaffung des Gastronomischen Managements gibt bei der Auswahl von Lebensmitteln entsprechende Kriterien vor. Die Vision dahinter lautet Ökologie, Nachhaltigkeit und Bevorzugung einheimischer Lebensmittel. In den Jahren 2008-2011 konnte der Wareneinsatz (Lebensmittelquote) von EUR 3,68 auf EUR 3,42 reduziert werden. Gleichzeitig wurde die BIO-Quote¹ von 17,89% auf rund 30% erhöht. Ebenso konnte der Anteil an Halbfertig- und Fertigprodukten von 5,32% im Jahr 2008 auf 3,47% im Jahr 2011 reduziert werden (vgl. KWP, 2011, S. 30 f.)

¹ BIO-Quote = der Anteil biologischer Lebensmittel am gesamten Lebensmitteleinsatz

Um einen ausgewogenen Speiseplan für alle BewohnerInnen zu gewährleisten, wurde ein sogenannter Komponentenspeiseplan erstellt. Dabei wird die jeweilige Hauptkomponente unter Berücksichtigung folgender Kriterien bestimmt:

- Ernährungsphysiologisch
- Frische
- Wirtschaftlichkeit
- Nachhaltigkeit

Eine 2011 unter den BewohnerInnen der Häuser des KWP durchgeführte Befragung zum gastronomischen Angebot hat ergeben, dass frisch zubereitete Speisen und Produkte aus Österreich von je 88% der Pensionäre als besonders wichtig eingestuft werden.

Die Erfolge des KWP beruhen insbesondere auf folgenden Eckpunkten:

Optimierter Ressourcen-Einsatz von MitarbeiterInnen

Auf die interne Vernetzung der MitarbeiterInnen im Bereich Gastronomie wird besonders Wert gelegt. Spezielle Projekte wie bspw. das Patisseriekonzept, bei dem vier spezialisierte Patisserie-Stützpunkte alle Häuser mit eigenen Backwaren beliefern, bieten besondere Beschäftigungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für motivierte Mitarbeiter (KWP, 2012, S. 23)

Aus- und Weiterbildung

Besonderes Augenmerk wird beim KWP auf die Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen gelegt. So konnte der Ausbildungsstand u.a. durch ein spezielles Lehrlingskonzept von Jahr zu Jahr erhöht werden. 2012 haben 183 Gastro-MitarbeiterInnen das Weiterbildungsangebot genutzt und an zahlreichen Schulungen teilgenommen. Dies führte nicht zuletzt zu einer deutlich gesteigerten Produktivität der MitarbeiterInnen (+7,2%)(KWP, 2012, S.24).

Qualitätssicherung

Durch die nachhaltige Reorganisation im Bereich Gastronomisches Management konnte im Berichtsjahr 2012 eine Kostenreduktion von 1,6 Millionen Euro erzielt werden. In diesem Zusammenhang sind insbesondere folgende Bereiche zu nennen: Wareneinsatz, Personalkosten, Speiseabfall, Produktivität, Weiterbildung und Wirtschaftlichkeit. Die Speiseabfälle konnten beispielsweise im Vergleich zum Vorjahr um 25% reduziert werden. (KWP, 2012, S.26)

Lieferantenaudits

Darüber hinaus wurden im Jahr 2012 zwei Lieferantenaudits durchgeführt, welche die Lieferanten nach bestimmten Gesichtspunkten bewerten und überprüfen. Folgende Faktoren wurden berücksichtigt: zertifiziertes Qualitätsmanagement-System, Umweltmanagement nach ISO 14001 oder produktgerechte und umweltgerechte Verpackung, Herkunft und Rückverfolgung der Rohprodukte, usw. (KWP, 2012, S.26).

Einkaufspolitik

Der Einkauf wird beim KWP zentral abgewickelt. Im Jahr 2012 wurden so 1. Million Kilo biologisch angebautes Obst und Gemüse eingekauft und verarbeitet. Entsprechend dem Konzept „Zurück zum Produkt“, das im KWP praktiziert wird, kommt der größte Teil dieser Produkte aus Landwirtschaften in unmittelbarer Nähe von Wien. Darüber hinaus garantieren speziell ausgearbeitete Saisonkalender Frische und Saisonalität. Zudem wird seit 2012 nur noch frischer österreichischer Süßwasserfisch oder nachhaltig gefangener Salzwasserfisch (mit Marine-Stewardship-Council-Zertifizierung) aus europäischer Produktion serviert (KWP, 2012, S.26).

Die Erfolge auf einen Blick:

- mehr als 30 Standorte als **Frischküchen**
- Wareneinsatz/Tag/Bewohner von EUR 3,40.
- Gleichzeitig eine BIO-Quote von 29,52%.
- Sehr hoher Anteil an saisonalen und regionalen Produkten
- Bsp. BIO-Obst ausschließlich aus Österreich (Ausnahme Wintermonate)
- 88% der Pensionäre stufen frische Speisen sowie Produkte aus Österreich als sehr wichtig ein

4.2 Die Landhausküche Niederösterreich (B)

Erfolg: BIO-Quote von 67% insgesamt bzw. von 100% auf Rind-, Schweine- und Kalbfleisch sowie Wurst- und Selchwaren.

Ein weiteres Interview wurde mit Herrn Grübler, dem Küchenleiter der Landhausküche Niederösterreich, geführt.

Die niederösterreichische Landhausküche ist beim Amt der niederösterreichischen Landesregierung in St. Pölten angesiedelt. Versorgt werden die Bediensteten des Landes Niederösterreich sowie der Außenstellen wie Polizei, Kindergarten und Landeskliniken. Im Schnitt sind das 1500 Gäste am Tag. Gekocht wird von Montag-Freitag an 52 Wochen im Jahr.

Die Landhausküche unter ihrem Küchenchef Karl Grübler (Küchenleiter seit 1987) setzt sehr stark auf biologische, saisonale und regionale Lebensmittel. So beläuft sich die BIO-Quote im Jahr 2011 auf 67%. Rindfleisch, Schweinefleisch, Kalbfleisch, Wurstwaren sowie Selchwaren werden zu 100 Prozent biologisch ausgeschrieben. Bereits 1989 wurde mit BIO-Erdäpfeln aus dem Waldviertel das erste biologische Produkt eingesetzt.

*Die große Frage ist,
wie wollen wir
die Welt hinterlassen?
(Karl Grübler, 2012)*

Damals hat es beim Land Niederösterreich eine kleine Mutterabteilung, die sogenannte "Koordinierungsstelle für Umweltschutz" gegeben. Da war auch eine Handvoll engagierter Mitarbeiter, die den Küchenchef bei der Umsetzung seiner Pläne unterstützt hat.

Der Küchenchef ist darüber hinaus im niederösterreichischen Klimaprogramm im Handlungsfeld "Ernährung und Landwirtschaft" für den Bereich Ernährung zuständig.

Die niederösterreichische Landhausküche ist mittlerweile weit über die Grenzen Niederösterreichs hinaus bekannt. Sie genießt den Ruf, besonders nachhaltig geführt zu werden, was sich unter anderem in dementsprechender medialer Berichterstattung widerspiegelt.

Die Erfolge auf einen Blick:

- seit 1989 Fokus auf biologische, saisonale und regionale Lebensmittel
→ Beginn mit BIO-Erdäpfeln aus dem Waldviertel
- BIO-Quote im Jahr 2011 von 67%
- Rind, Schwein, Kalb, Wurst sowie Selchwaren zu 100% biologisch
- Großer Rückhalt durch politische Entscheidungsträger → Landhausküche als Aushängeschild

4.3 Das Projekt „iPOPY“ und der Verein „Pro.B.E.R.“ (C)

Übersetzt aus dem Italienischen – verfasst von Roberta Lixia

Das Forschungsprojekt iPOPY „Innovative Public Organic food Procurement for Youth“ (2007 - 2010) entstand im Rahmen des Netzwerkes „European Research Area Network CORE Organic I“. Hauptziel von iPOPY war die Förderung eines erhöhten Verzehrs von Bio-Lebensmitteln durch die Etablierung von Strategien und Instrumenten, welche für die öffentliche Beschaffung von Bio-Lebensmitteln für junge Menschen eingesetzt werden.

Der Schwerpunkt im Projekt iPOPY war es, Bio-Lebensmittel in Schulen und anderen öffentlichen Orten für junge Menschen (Kasernen, „Daycare“ Institutionen) anzubieten, sowie ihre Ernährung zu verbessern. Ein grundlegendes Ziel war es auch, generell zu einem erhöhten Konsum von Bio-Lebensmitteln in Europa beizutragen.

Die Absicht, eine Veränderung durch die Durchführung des Projektes zu verwirklichen, basierte auf bestehenden Problemen wie der schlechten Ernährung in Schulen, der Notwendigkeit einen umfangreichen Markt für lokale Bio-Produzenten anzubieten oder ein Angebot an saisonalen Produkten zu schaffen.

Im Projekt iPOPY wurde eine Studie durchgeführt, die die Höhe des Verbrauchs von Bio-Lebensmitteln in Europa feststellen sollte. Besonders in Italien war der BIO-Konsum von Lebensmitteln in Schulen sehr hoch (40 %), in Dänemark betrug er z.B. nur 8%.

Das Projekt ist in vier Arbeitspakete unterteilt. Diese beschäftigen sich mit der Politik, den Lieferketten und der Zertifizierung von Bio-Lebensmitteln sowie mit der Wahrnehmung der Verbraucher und den gesundheitlichen Auswirkungen von Bio-Menüs.

Das iPOPY Projekt sammelt, systematisiert und informiert wie Schulausspeisungen und andere einschlägige lebensmittelbezogene Systeme (zB Musik-Festival, Militärlager) organisiert sind und analysiert wie Bio-Lebensmittel in dieses System integriert werden können. Über 14 Forscher aus Dänemark, Finnland, Italien, Norwegen und Deutschland nahmen an dem Projekt teil. Das Projekt wurde vom Netzwerk „CORE Organic I“ finanziert. Kofinanziert wurde das Projekt iPOPY von Dänemark, Finnland, Italien und Norwegen.

Der pädagogische Aspekt, welcher mit den biologischen Lebensmitteln verknüpft ist, spielte im Projekt eine wichtige Rolle. BIO ist ein Thema der Nachhaltigkeitsbildung, nicht nur aufgrund der Werte welche diese Themen gemeinsam haben, sondern auch durch die praktischen Erfahrungen, die durch eine an BIO-orientierte Ausbildung ermöglicht werden (wie z.B. Gemeinsam kochen, Besichtigungen von BIO-Bauernhöfen und Betrieben sowie School Gardening.) In Finnland und Italien ist Ernährung ein Teil der Ausbildung (unter anderem im Rahmen der Hauswirtschaftslehre und der Behandlung von aktuellen Lifestyle-Themen.) Darüber hinaus wurde bestätigt, dass Schulen, welche Bio-Lebensmittel einbeziehen, eine gesündere Ernährung bieten als Schulen, die keine Bio-Lebensmittel einsetzen.

Ausschreibungen – Italien

Die Ausschreibungen, welche beispielsweise von Gemeinden veröffentlicht werden, sind ein wichtiger Faktor für die Verbesserung der Qualität der öffentlichen Beschaffung von Lebensmitteln in Schulen. In Italien wurden weit mehr Bio-Lebensmittel in der Schule eingesetzt als in jedem anderen iPOPYP Land. Hier sind auch die Ausschreibungen viel mehr in diese Richtung spezifiziert.

In Italien sind Obst und Gemüse in Bio-Qualität in fast 50% der Angebote ein erforderliches Kriterium. Bezüglich Milchprodukte werden Milch und Joghurt oft in Bio-Qualität gefordert, während Käse vor allem als typisches Produkt (kontrollierte Herkunft, hohe Qualität) gefragt ist. Bezüglich Fleisch ist Bio-Qualität nur selten erforderlich, aber typische und regionale Produkte sind sehr oft gefragt. Viele Arten von Getreide (Reis, Gerste, Weizen, Nudel, Brot) und Hülsenfrüchten müssen aus organischem Anbau stammen. Das Interesse für lokale und regionale Produkte wird sehr oft einbezogen, in einigen Fällen als zwingende Voraussetzung. Bezüglich der Gewichtung von Preis und Qualität wurden im Durchschnitt 52% der Kriterien auf den Preis und 48% der Kriterien auf verschiedene Qualitätsaspekte ausgerichtet.

Ergebnisse

Das Projekt diente dazu, die Bedeutung biologischer Produkte in den Kantinen sowie die Bedeutung einer besseren Ernährung hervorzuheben. Diese Erkenntnisse bildeten die Grundlage für die praktische Umsetzung, welche auf die unterschiedlichen Gegebenheiten in den verschiedenen Ländern (Dänemark, Finnland, Norwegen) angepasst wurde (mit Einbeziehung der verschiedenen Akteure: Köche, Lehrer, Lieferanten, etc.) Der ökologische Wert des Projekts zeigt sich in der Zunahme von biologischen und regionalen Produkten in den Kantinen - der ernährungsphysiologische Wert in der Verbesserung der Ernährungssituation der Kantinengäste. Der ökonomische Wert liegt in den Möglichkeiten für lokale Betreiber, wobei der ökologische und ernährungsphysiologische Nutzen des Projektes bemerkenswert sind, während der ökonomische Nutzen eher sekundär ist.

Beispiel Dänemark

Bis vor kurzem konnten die Gemeinden entscheiden, ob eine Mahlzeit in den öffentlichen Schulen angeboten wird. Im Dezember 2008 wurde das Angebot von Mahlzeiten in den Schulen verpflichtend, also alle Gemeinden sollten Mittagessen für alle Kinder ab Januar 2010 anbieten. Darüber hinaus sollten die Mahlzeiten die offiziellen dänischen Ernährungsempfehlungen erfüllen.

Im Jahr 2008 betrug der BIO Anteil an den Lebensmitteln in Bildungseinrichtungen 8%. Diese Zahl ist vor allem eine Konsequenz der Milch-Abonnement Systeme, von denen die Hälfte biologisch ist.

In den ersten zwei Jahren des Projekts erreichten die teilnehmende Kantinen von Kopenhagen einen Bio-Anteil von 30%, zum Ende des Projektes (2010) waren es bereits 50%, und das Ziel für das Jahr 2013 ist ein Bio-Anteil von 70%. Innerhalb von sieben Jahre nach Projektanfang entstand eine Kantine, welche nun 75.000 Mahlzeiten pro Tag vorbereitet und zu 70% organische Produkte einsetzt (Beispiel von Kopenhagen).

Policy

Der Fall von iPOPY zeigt auch, dass die Initiative biologisches Essen in den Schulen einzusetzen, selten von Akteuren innerhalb der Schule ergriffen wurde. Diese neigen nämlich dazu, sich auf den Lehrplan die Bildung sowie die Budgets zu konzentrieren. Die Eltern wiederum sind in der Regel nicht so gut gemeinschaftlich organisiert (die Gruppe ist heterogen und ihre Mitglieder wechseln rasch). Der Einsatz von Bio-Lebensmittel wird also meistens durch Richtlinien forciert.

In den weniger regulierten Systemen von Norwegen und Dänemark gab es einen Mangel an derartigen Regelungen. Es war schwierig einen Bioanteil einzuführen weil die Strukturen zu schwach waren. So gab es einen Mangel an Kantinen, an wirtschaftlicher Unterstützung usw. Allerdings kann in solchen Fällen aufgrund dieser fehlenden regulatorischen Einbettung die Beteiligung der Akteure stärker werden.

Ökonomische Hindernisse

Ein wesentliches Hindernis, um einen breiteren Einsatz von Bio-Produkten in der Schule zu fördern, waren die Kosten. Normalerweise haben Schulen ein begrenztes Budget, welches sorgfältig verteilt werden muss. Doch in einigen iPOPY Ländern wie Italien, können wegen der finanziellen Unterstützung von Eltern, zu einem großen Teil Bio-Lebensmittel eingesetzt werden. Im Projekt iPOPY war es notwendig, einen Kompromiss zu finden, welcher von den Eltern, die letztlich die Studiengebühren bezahlen, akzeptiert wurde (in Dänemark z.B. nicht mehr als 2.50 Euro pro Mahlzeit).

Internationalität

Die Transnationalität war in iPOPY sehr wichtig. Die Analyse und der Vergleich der Mahlzeiten in Schulen von verschiedenen Ländern mit sehr unterschiedlicher Esskultur und unterschiedlichen „Food-Service-Systemen“ sind die wesentlichen Inhalte des Projekts.

Schlussfolgerungen

- Die Einführung von Bio-Lebensmitteln in öffentlichen Schulkantinen kann nicht durch einen einfachen Austausch der Produkte erfolgen. Es ist notwendig, sich auch mit rechtlichen, sozialen und ökonomischen (Preisaufschlag) Fragen sowie strukturellen und Beschaffungsproblemen auseinanderzusetzen.
- Es besteht die Notwendigkeit der Entwicklung eines "whole school approach" sowie der Einbettung des Themas Ernährung und Bio-Lebensmittel in den Lehrplänen der Schulen.
- Systematische regulative Vorgaben sind sehr hilfreich (Beispiel von Italien). Allerdings sollte die Umsetzung vorsichtig geplant werden. Die Umsetzung soll mit Hilfe von entsprechenden konstruktiven Instrumenten erfolgen, um die Fortschritte und den Aufbau von Engagement zu unterstützen.
- Der Trend, die konventionellen Lebensmittel in Schulkantinen zu reduzieren und den Verbrauch von hochwertigen Lebensmitteln zu erhöhen (organisch, regional) ist in Italien sehr stark. Wichtiges Ziel ist eine engere Beziehung zwischen allen Beteiligten (Produzenten, Gastronomen und Schulen) zu schaffen. Diese Beziehung kann sehr gut von einer lokalen Behörde (bspw. einer Provinz, einer Region oder einer Zertifizierungsstelle) gefördert werden, die alle am System „Schulausspeisung“ beteiligten Akteure zu einem gemeinsamen runden Tisch einladen kann.
- Der Einsatz von Bio-Lebensmitteln wird meistens durch Richtlinien ermöglicht/gefordert. In Dänemark hat die Agenda 21 viel für den öffentlichen Konsum von Bio-Lebensmitteln in Schulen bewirkt.
- Es ist notwendig die politische Maßnahmen und Interventionen auf die jeweilige Situation anzupassen. Allerdings sollten Entscheidungsträger und Stakeholder Standards und Leitlinien für die Umsetzung von Bio-Essen in Schulen sowohl auf nationaler als auch auf regionaler Ebene entwickeln und etablieren. Alle Stakeholder sollten in diesem Prozess beteiligt werden.
- Im Projekt iPOPY war bewusst, dass eine universell gültige Politik nicht eine akzeptable Lösung sein kann, und dass alle Richtlinien auf jede Nation und die jeweilige Esskultur zugeschnitten werden sollen. Italien hat aufgezeigt, dass durch den Aufbau von lokalen, nachhaltigen und biologischen Netzwerken, (regionale Erzeuger in Verbindung mit Schulen) eine sichere und zahlbare Versorgung mit Bio-Produkten gewährleistet werden kann. Dies reduziert auch die Kosten für den Transport.

Die Erfolge auf einen Blick

- BIO-Lebensmittel für **junge Menschen**
- Konsum von BIO-Lebensmitteln in **Schulen** in **Italien 40%**
- **Obst** und **Gemüse** in BIO-Qualität bei rund **50%** der Ausschreibungen als **„muss-Kriterium“**
- BIO und Nachhaltigkeitsbildung als **pädagogische Themen**

- Beispiel **Kopenhagen**:
 - Projektbeginn (2007) : **30% BIO-Quote**
 - Projektende (2010) : **50% BIO-Quote**
 - Ziel 2013: **70% BIO-Quote**
 - Kantine für 75.000 Mahlzeiten pro Tag
 - Nicht mehr als 2,50 EUR pro Mahlzeit

4.4 Das Projekt Gesunde Schule (D)

Übersetzt aus dem Tschechischen, verfasst von Jirouskova Zuzana

ANMERKUNG:

Da nachträglich festgestellt wurde, dass das Projekt „Gesunde Schule“ maßgeblich von der Firma „BONDUELLE spol. s r. o.“ getragen wird, wird an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es sich hierbei um kein best practice Beispiel im Sinne von UMBESA handelt. Allerdings steht bei der gegenständlichen Analyse der Prozess der Veränderung (Leading change nach Kotter) im Mittelpunkt. Daher werden die Erkenntnisse welche sich aus der Analyse des Projekts Gesunde Schule ergeben haben, nicht unberücksichtigt gelassen.

Die Hauptidee des Projektes zielt auf einen höheren Verbrauch sowie auf eine bessere Qualität des Gemüseverbrauchs bei Kindern. Zurzeit sind am Projekt rund 1030 Schulen beteiligt. Projektstart war im September 2010. Weitere Informationen (in tschechischer Sprache) gibt es unter www.skolaplnazdravi.cz. Leiterin des Projekts ist Frau Eva Štovičková.

Das Projekt strebt folgende Veränderungen an:

- In der tschechischen Schulverpflegung Alternativen zu gestalten, Attraktivität und viele neue Lösungen für das Gemüseangebot zu erreichen.
- Die Verwendung von Gemüse für Kinderspeisepläne zu erklären und praktisch zu zeigen.
- Durch natürliche, spielerische und ungezwungene Form das Gemüse bei den Kindern beliebt zu machen.

Es wird erwartet:

- Veränderte Gesichtspunkte zur Schulverpflegung aufzuzeigen
 - Sie ist nicht veraltet und fähig sich der neuen, alarmierenden Situation und den neuen Trends anzupassen.
 - Sie reagiert auf den Zeitgeist, versucht die Gesundheit zu fördern und generiert neue Ideen.
- Das positive Verhältnis zum Gemüse wird durch die Kinder auch in die Familien übertragen = auf diese Weise kann der Gemüseverbrauch der ganzen Bevölkerung beeinflusst werden.
- Es handelt sich um kein kurzfristiges „Modeprojekt“, sondern um eine langfristige funktionsfähige und lebensfähige Lösung.
- Dadurch kann der Gesundheitszustand von Kindern und Erwachsenen verbessert werden.

Die Erfolge auf einen Blick

- Grundlagenarbeit
- völlig andere Ausgangssituation als beispielsweise Österreich
- BIO-Lebensmittel in Tschechien nicht üblich
- Konsum von Fleisch sehr hoch
- Grundlagenprojekt – **Sensibilisierungsarbeit**
- **Menüzusammensetzungen** in den Schulen ändern
- **Gemüse** im Mittelpunkt
- Rezeptsammlung
- **1030 Schulen** beteiligt, Tendenz steigend

4.5 Das Projekt Biolebensmittel für die Schule (E)

(Übersetzt aus dem Tschechischen, verfasst von Jirouskova Zuzana)

Dieses Pilotprojekt wurde im Rahmen des Projektes „Netzwerk von auf umweltfreundliche Programme orientierten Infozentren in Südmähren und der Region Vysočina“ umgesetzt, welches vom Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wird. Das Projekt wurde von August 2006 bis Februar 2008 umgesetzt. Weitere Informationen (in tschechischer Sprache) gibt es unter www.biodoskol.cz.

Umsetzer des Projekts:

Verein der Berater in der ökologischen Landwirtschaft der Tschechischen Republik EPOS

Leiter des Projekts: Mgr. Tomáš Václavík

Ziel des Pilotprojekts:

Unterstützung für die langfristige Einführung von biologischen Lebensmitteln in den Schulküchen. Das Pilotprojekt will sich für globales Denken, globale Erziehung und ökologische Bildung einsetzen. Dadurch soll der Einsatz von biologischen Lebensmitteln in der Schulverpflegung positiv beeinflusst werden.

Ein weiteres Ziel des Projektes war die Vernetzung von kleinen regionalen und biologischen Firmen mit dem Lieferantennetzwerk von Schulküchen in zwei Regionen. Weiter erfolgten eine Verbesserung der Qualität und Frische der angebotenen Lebensmittel sowie eine Reduzierung der ökologischen Auswirkungen durch die Nutzung der regionalen Ressourcen.

Nutzen des Projektes:

- Begleitende Informationsmaterialien für die MitarbeiterInnen der Küchen und die Eltern der Kinder, um sie mit den Grundprinzipien der ökologischen Landwirtschaft bekannt zu machen und ihnen die Vorteile des Einsatzes von biologischen Lebensmitteln bei der Speisenzubereitung aufzuzeigen.
- Das Kochbuch „Kochen mit Biolebensmitteln in den Großküchen“ für die MitarbeiterInnen der Schulküchen.
- Veranstaltung für die KöchInnen der Schulküchen: „Der Grund und die Art der Speisenzubereitung von biologischen Lebensmitteln“.

Die Vorteile auf einen Blick

- Grundlagenprojekt – **Sensibilisierungsarbeit**
- **Erstes Projekt** zum Thema **BIO-Lebensmittel in Schulen** → besteht überhaupt **Interesse** von Seiten der Schule, KöchInnen, Kinder und deren Eltern...
- Ziel: **Anbau** von BIO-Lebensmitteln und deren **Verwendung** in Schulen forcieren
- **Kochbuch** mit umfangreichen Infos rund um das Thema

4.6 Das Projekt „Biomentoren-Netzwerk“ und das „Esprit Betriebsrestaurant“ (F)

Die Biomentoren sind Führungskräfte in Betrieben der Gemeinschaftsverpflegung und in der Gastronomie. Gegründet wurde das Netzwerk 2004 im Rahmen der Bio-Kampagne „Natur auf dem Teller“ in Nordrhein-Westfalen.

Dahinter stand die Idee, KollegInnen möglichst praxisnah bei der Einführung von Bio-Lebensmitteln zu unterstützen. Biomentoren verwenden ökologisch erzeugte Lebensmittel ganzheitlicher Qualität, kaufen in der Region ein und verarbeiten die Lebensmittel in der Küche selbst. Die Betriebe nehmen am Kontrollverfahren gemäß den Rechtsvorschriften für den ökologischen Landbau teil und haben das Bio-Zertifikat. Zusätzlich werden Produkte aus artgerechter Tierhaltung, fairem Handel und nachhaltiger Fischerei gekauft. Biomentoren engagieren sich in ihrer jeweiligen Region und sind als Multiplikatoren in Vereinen, Verbänden und Fachmedien aktiv.

Das Biomentoren-Netzwerk ist offizielles Projekt der UN-Weltdekade Bildung für nachhaltige Entwicklung. Die Tätigkeit als Biomentor ist ein Ehrenamt. Koordiniert wird das Netzwerk durch das Beratungsunternehmen „a verdis“. Rainer Roehl, der Geschäftsführer, hat das Netzwerk ins Leben gerufen.

Der Betrieb „Esprit Betriebsrestaurant“ (F)

Erfolg: BIO-Quote von 60%, Anteil an frischer Ware über 80%, Anteil regionaler und saisonaler Produkte ca. 70%.

Die Zentrale des Modeunternehmens Esprit befindet sich in Deutschland (Esprit-Allee 1, Ratingen).

Das Unternehmen ist eine Aktiengesellschaft, die Träger des Unternehmens sind somit die Aktionäre. Der Betrieb ist im Jahr 1968 gegründet worden. Seit dem Jahr 2003 ist Martin Friedrich F&B Manager des Betriebsrestaurants und seit dem Jahr 2004 ist er Biomentor.

Der Jahresumsatz des Betriebsrestaurants im Jahr 2011 betrug 1.211.213 Euro.

Der Küchenchef achtet besonders auf hohe Qualität durch Bio-Fleisch vom Stautenhof, einem Bioland-Betrieb aus der unmittelbaren Region. Seit dem Jahr 2005 ist das Betriebsrestaurant von Esprit in Ratingen bio-zertifiziert.

Pro Jahr speisen insgesamt etwa 225.000 MitarbeiterInnen, KundInnen sowie Gäste von Esprit im Betriebsrestaurant. Jährlich gibt es 248 Verpflegungstage, an denen täglich etwa 850 Portionen/Tag ausgegeben werden (davon 650 Portionen pro Tag Hauptkomponenten und 150 bis 200 Portionen pro Tag, welche nur aus Suppe, Salat, Kuchen und/oder Dessert bestehen). Die Zielgruppe sind besonders junge MitarbeiterInnen um die 30 Jahre, etwa 70% davon sind weiblich. Martin Friedrich ist Küchenleiter von insgesamt 20 MitarbeiterInnen, davon drei ausgebildete Köche. Fünf MitarbeiterInnen sind extern angestellt. Pro Jahr und MitarbeiterIn bestehen zwei Weiterbildungstage, die sowohl extern als auch intern durchgeführt werden.

Die Erfolge auf einen Blick:

- **BIO-Quote** 2005 bei 10% gestartet
mittlerweile bei **60 %**
- Wareneinsatz um ca. 25% gestiegen, bei Obst und Gemüse durch saisonalen Einkauf weniger
- **keine Fertig bzw. Halbfertigprodukte** → Gemüse wird tlw. jedoch zerkleinert angeliefert. Anteil an **frischer Ware** über **80%**
- konsequent auf regionale Produkte ausgerichtete Einkaufspolitik:
Anteil **regionaler** und **saisonaler Produkte ca. 70%**
Bsp.: Fleisch vom „Stautenhof“ → Richtlinien des Ökolandbaus

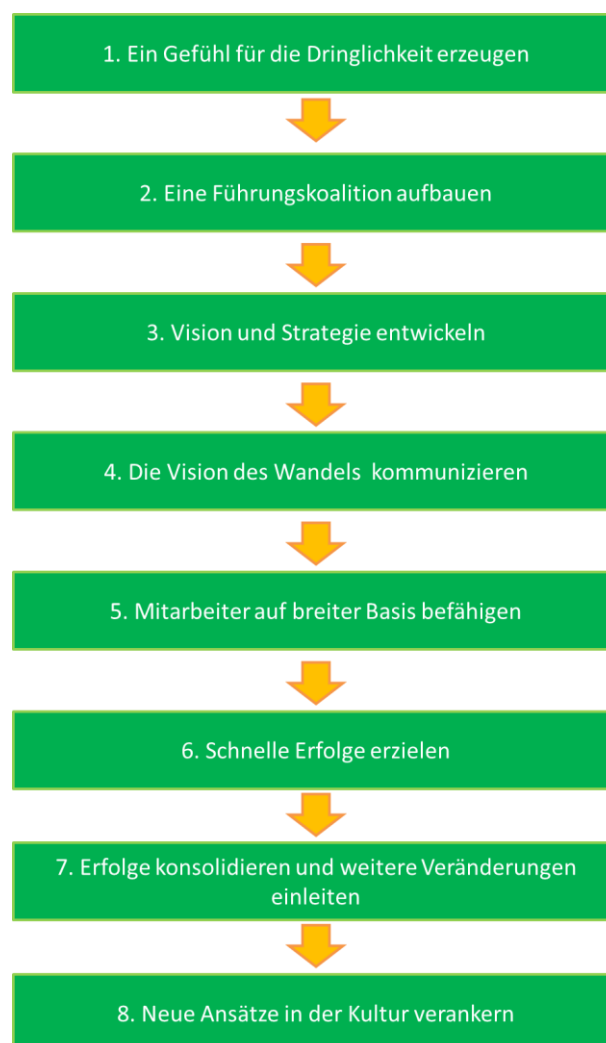
5 Die Auswertung

Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten Aussagen der Interviews in Anlehnung an Kotters 8-Stufen-Prozess für einen erfolgreichen Wandel ausgewertet und interpretiert. Dazu wird zunächst die jeweilige Stufe kurz beschrieben, bevor die wichtigsten Ergebnisse der Interviews erläutert werden. Abschließend werden aus den Ergebnissen Erfolgsfaktoren sowie mögliche Handlungsfelder für zukünftige Projekte abgeleitet.

5.1 Der 8-Stufen-Prozess für einen erfolgreichen Wandel

Ausgehend von der Erkenntnis, dass ein tief greifender Wandel an einer langen Liste von Gründen scheitern kann, definiert Kotter 8 notwendige Schritte für einen erfolgreichen Wandel (vgl. Kotter, 1996, S.18). Da bei der Umstellung auf nachhaltigere Speisepläne durchaus von einem umfangreichen Wandlungsprozess auszugehen ist, werden die ausgewählten Projekte diesbezüglich analysiert.

Abbildung 2: Der 8-Stufen Prozess nach Kotter.



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kotter 1996, S. 18

5.1.1 Stufe 1: Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

In einem ersten Schritt geht es laut Kotter darum, einerseits der Realität ins Auge zu schauen und andererseits ein breites Problembewusstsein unter den beteiligten Personen zu schaffen. Dazu zählen laut Kotter eine Untersuchung der Markt- und Wettbewerbssituation sowie eine frühzeitige Identifizierung von Krisen, möglichen Krisen aber auch von grundlegenden Chancen.

Merkmale der Stufe 1:

- Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation/Ausgangslage
- Frühzeitige Identifizierung von Krisen und möglichen Krisen
- Identifizierung von Chancen

Die Projekte:

Die Ausgangslage der einzelnen Projekte ist unterschiedlich. So kann der Anstoß zur Veränderung sowohl von oben als auch von innerhalb der Organisation kommen.

A4: Der Auftrag zur Veränderung ist von oben gekommen.

B1: Die anfangs nur wirtschaftliche Verantwortung wurde auf ökologische und soziale Verantwortung ausgeweitet (vom Küchenchef persönlich).

Auffällig ist, dass grundsätzliche Veränderungen wie Übersiedelungen oder Neustrukturierungen der Unternehmen eine gute Gelegenheit bieten, um im Küchenbereich etwas zu verändern.

A2: Es gab einen grundsätzlichen Auftrag zur Restrukturierung, im Zuge dessen auch die Idee von mehr BIO umgesetzt wurde.

B2: Im Rahmen einer Übersiedelung wurde das Projekt neu gestartet.

Ebenso können äußere Einflüsse Treiber für Veränderungen im Küchenbereich sein. Beispiele hierfür sind:

- Die oft schlechte Qualität konventioneller Grundnahrungsmittel
- Gesellschaftliche Probleme wie Kinder-Adipositas oder die Zuckerkrankheit
- Falsche Essgewohnheiten

C2: Die Notwendigkeit, eine Änderung herbeizuführen beruht auf bestehenden Problemen: schlechte Ernährung, Notwendigkeit einen umfangreichen Markt für lokale Bio-Produzenten anzubieten, Angebot an saisonalen Produkten.

D2: Als Gemüsefirma haben wir einen höheren Anteil der Fälle bei Kinderadipositas, kardiovaskulären Krankheiten und der Zuckerkrankheit verfolgt, da sie eine grundsätzliche Veränderung in der Ernährung erfordern.

Darüber hinaus wird der Erfolg solcher Projekte stark von persönlichen Wertehaltungen und gesellschaftlichen Paradigmen beeinflusst.

B6: Ein wesentlicher Punkt ist die Frage, wie wir die Erde hinterlassen wollen.

B7: Das starre System, dominiert von Wirtschaftsdaten und Börsenberichten, verhindert ein Denken über unsere Generation hinaus.

5.1.2 Stufe 2: Eine starke Führungskoalition aufbauen

Um mit den in Schritt 1 identifizierten Chancen und Risiken adäquat umzugehen, ist die Bildung eines starken Teams unumgänglich. Für eine effektive Führungskoalition sind dabei die folgenden Merkmale von zentraler Bedeutung:

- Ausreichende Expertise
- Glaubwürdigkeit → Rückhalt der Mitarbeiter
- Leadershipkompetenzen
- Relevanz in der Hierarchie → sind genügend Schlüsselfiguren an Bord?

(vgl. Kotter, 1996, S.50)

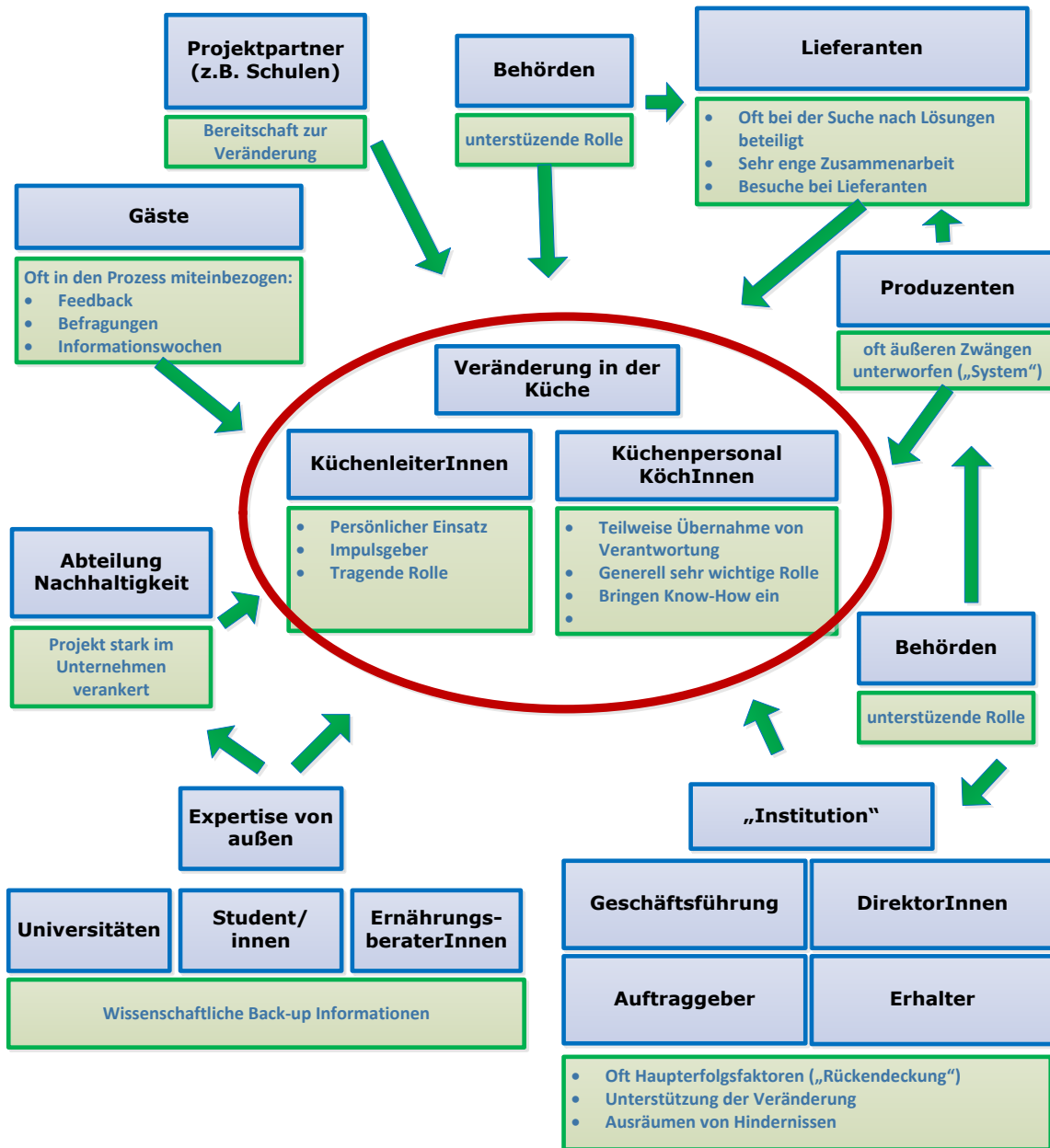
Merkmale der Stufe 2:

- Bildung einer Führungsteams
- Rückhalt durch Mitarbeiter
- Mitwirkung von außenstehenden Kräften

Die Projekte:

Die Auswertung der Projekte hat gezeigt, dass für eine möglichst starke Führungskoalition viele unterschiedliche Stakeholder zu berücksichtigen sind. Deren Rolle und der Einfluss den sie auf die angestrebte Veränderung ausüben, können dabei sehr unterschiedlich sein. In der folgenden Grafik sowie den darauf folgenden Auszügen aus den Interviews, wird die Komplexität solcher Netzwerke ersichtlich:

Abbildung 3: Netzwerke von Großküchen



Quelle: eigene Darstellung

F20: Das Projekt ist im Unternehmen (eigene Nachhaltigkeitsabteilung), bei den MitarbeiterInnen und bei den Gästen sehr stark verankert.

B17: Der Weg war nicht immer leicht – aber die Ergebnisse der Gästebefragung geben Kraft.

C12: Das Projekt wurde von verschiedenen Personen und Institutionen, insbesondere von Universitäten, unterstützt.

D16: Es wurde gefordert, die Rezepte von Kinderärzten kommentieren zu lassen – als Hilfe für die Köchinnen, wann zu welchem Rezept gegriffen werden soll.

A14: Der Auftraggeber spielt bei solchen Projekten eine große Rolle. Es kommt auf die soziale Einstellung der handelnden Personen an.

E20: Um die Hindernisse zu beseitigen, spielen der Küchenleiter sowie der Direktor oder der Inhaber der jeweiligen Schulküche die Hauptrolle.

F31: Die Gäste werden in den Prozess der Umsetzung miteinbezogen.

A5: Es wurde zusammen mit den Lieferanten nach einer Lösung gesucht.

B14: Mit den Lieferanten wurde sehr eng zusammengearbeitet; auf kurzfristige Angebote an Lebensmitteln wurde entsprechend reagiert.

B13: Die MitarbeiterInnen haben eine sehr wichtige Rolle. Das Projekt hängt nicht nur mit der Leitfigur zusammen. Es würde hoffentlich auch ohne die Person Grüber weitergehen.

F17: Das Know-How der MitarbeiterInnen wird als grundlegend für den Erfolg der Umsetzung gesehen.

A13: Freunde am Weg sind wichtig. ErnährungsberaterInnen werden eingebunden, was zur Verbreitung einer positiven Einstellung beiträgt.

B10: Das Verordnen von solchen Dingen bringt nur wenig. Wichtig ist, dass die Leute dahinter stehen und sich damit identifizieren.

C11: Know-how: die Erfahrung und das Wissen von „ProBer“ über die Erstellung von biologischen Lebensmittelketten war wesentlich für das Projekt.

5.1.3 Stufe 3: Entwicklung einer Vision und Strategie

Ist das passende Team erst einmal gefunden, geht es darum, eine Vision und eine Strategie zu entwickeln. Nur eine Vision kann ein Bild von der Zukunft entwerfen und Kräfte, die im Status quo beharren, durchbrechen. Diese Vision wird für das Bestreben nach Veränderungen richtungsweisend sein und sollte in einer Strategie zur Realisierung der Vision münden. Diese Strategie ist gewissermaßen als logische Vorgehensweise zur Umsetzung der Vision zu sehen. Zur erfolgreichen Implementierung einer Strategie sind entsprechende Managementtools wie Projektablaufpläne, Zeitpläne oder Finanzpläne und –ziele einzusetzen (vgl. Kotter, 1996, S.62).

Merkmale der Stufe 3:

- Formulierung einer Vision
- Ausarbeitung einer Strategie
- Einsatz von Managementtools

Die Projekte:

Obwohl bei den einzelnen Projekten eine Vision und Strategie nicht immer explizit erwähnt werden, liegt dem was man tut, eine gewisse Werthaltung und Philosophie zugrunde. Diese Werthaltung kommt unter anderem in folgender Art und Weise zum Ausdruck:

A16: Österreichische Produkte werden klar bevorzugt. Alles was über Italien oder Deutschland hinausgeht, wird abgelehnt.

B20: Man kann nur BIO mit BIO vergleichen – wird nur der Preis als Entscheidungskriterium herangezogen, haben wir ein Dilemma.

E13: Rezepte wurden nach den Nährvorschriften gestaltet.

Diese Werthaltungen führen dazu, dass bestehende Praktiken in Frage gestellt werden. So werden Mindestgrenzen für den BIO Anteil gesetzt, der Fokus von Kennzahlen in Richtung BIO verschoben oder Ausschreibungsmodalitäten geändert.

Grundsätzlich ist bei allen Projekten mehr oder weniger klar, wohin die Reise gehen soll. Maßnahmen werden Schritt für Schritt umgesetzt, der Weg kontinuierlich gegangen. Ein systematisches Projektmanagement ist bei den einzelnen Projekten unterschiedlich stark ausgeprägt.

A18: Die einzuschlagende Richtung war von Anfang an klar. Die Maßnahmen wurden Schritt für Schritt umgesetzt.

C15: Das Projekt wurde mit einem systematischen Projektmanagement durchgeführt.

F23: Die Umsetzung erfolgte in einer schrittweisen Systematik.

5.1.4 Stufe 4: Vision des Wandels kommunizieren.

Sind die ersten 3. Schritte durchlaufen, geht es darum, die Vision und die Strategie erfolgreich zu kommunizieren. Viele Wandlungsprozesse scheitern laut Kotter an mangelnder Kommunikation (vgl. Kotter, 1996, S.8). Bei diesem Kommunikationsprozess ist in möglichst einfachen Worten immer und immer wieder mit den MitarbeiterInnen zu kommunizieren um sie so in den gesamten Veränderungsprozess einzubinden. Dabei sollte die Führungskoalition als Vorbild dienen und das Vorleben, was sie von den MitarbeiterInnen erwartet (vgl. Kotter, 1996, S.76ff).

Merkmale der Stufe 4:

- Kommunikationsplan vorhanden
- Systematische Kommunikation
- Verschiedene Kommunikationswege

Die Projekte:

Bei allen Projekten sind Ansätze zu einer systematischen Kommunikation vorhanden.

Dabei wird auf völlig unterschiedliche Art und Weise kommuniziert. Beispiele hierfür sind:

- Küchenrunden mit Küchenchefs
- Jour Fix
- Regionsitzungen
- Informationswochen für Gäste und Angestellte
- Seminare
- Kommunikation über Homepage
- Aktionstage für Gäste
- usw.

A21: Strategische Pläne wurden über die Hierarchie umgesetzt bzw. kommuniziert. Lehrlingen wird eine Wertschätzung für die Produkte vermittelt (Exkursionen,...)

B22: Die eigenen Bediensteten und Kunden sind mitzunehmen.

C20: Die Öffentlichkeitsarbeit des Projekts wurde durch zahlreiche öffentliche Veranstaltungen durchgeführt: Seminare, Konferenzen, Messen, etc.

D28: Einen sehr wichtigen Punkt bildet der individuelle Zugang zum Projekt, es handelt sich um keine anonyme Angelegenheit mit Massen-E-Mails, sondern es geht um einen direkten Kontakt mit den Küchen und schnelle Antworten auf Fragen.

F29: Zu Beginn erfolgte die Kommunikation mit den Gästen durch einen Aktionstag.

Neben der Art der Kommunikation ist auch das was kommuniziert wird, von Bedeutung. Die Stakeholder müssen den Sinn einzelner Maßnahmen begreifen, um hinter dem Projekt zu stehen.

B21: Informationswochen, Umfragen, Schulungen (für MitarbeiterInnen) und Informationsstände im Speisesaal sind Bestandteile des Projekts.

E22: Die Zielgruppen müssen den Sinn klar verstehen.

F26: Durch die Erhaltung des Preisgefüges sowie Kommunikation mit den Gästen, kam es zu keinen Problemen.

F30: Eine besondere Art der Kommunikation fand heuer durch die Öko-Aktionstage statt, bei denen regionale Produzenten ihre Produkte den Gästen vorstellten.

5.1.5 Stufe 5: Veränderungsprozesse auf eine breite Basis stellen

Auch wenn mit den ersten 4 Schritten schon viel in Richtung „empowerment“ der MitarbeiterInnen erreicht wird, gilt es nun Hindernisse die dem Vorhaben zur Veränderung im Weg stehen, zu beseitigen bzw. zu verändern. Darunter sind beispielsweise Systeme und Strukturen im Unternehmen zu verstehen. Diese sind den Zielen der Vision anzupassen.

Darüber hinaus müssen die MitarbeiterInnen die notwendigen Trainings und Handlungsspielräume bekommen um so letztlich zu BotschafterInnen der Veränderung zu werden. (vgl. Kotter, 1996, S.87ff)

Merkmale der Stufe 5:

- Strukturen werden verändert
- MitarbeiterInnen bekommen mehr (richtigen) Handlungsspielraum
- MitarbeiterInnen und Führungskräfte werden entsprechend weitergebildet
- Die Vision wird von einer breiten Mehrheit im Unternehmen getragen.

Die Projekte:

Um die angestrebten Veränderungen zu erreichen, werden in den einzelnen Projekten die Strukturen auf die eine oder andere Art und Weise verändert. Beispiele hierfür sind:

- Synergien bei den Lieferanten schaffen
- Anzahl der Lieferanten stark reduzieren
- Kontakte zu Lieferanten intensivieren
- Gewinnen von Freunden am Weg – Bsp. ErnährungsberaterInnen
- Schaffung einer eigenen Nachhaltigkeitsabteilung

A24: Die Anzahl der Lieferanten wurde stark reduziert (1x BIO-Gemüse; 1x BIO-Obst).

A34: Freunde am Weg sind wichtig. ErnährungsberaterInnen werden eingebunden, was zur Verbreitung einer positiven Einstellung beiträgt.

F41: Die MitarbeiterInnen wurden gefordert und Arbeitsabläufe durch die Umstellung vereinfacht.

F46: Die Küche hat sich derzeit zum Ziel gesetzt, den Kontakt zu Lieferanten auszuweiten.

F47: Das Projekt ist im Unternehmen (eigene Nachhaltigkeitsabteilung), bei den MitarbeiterInnen und bei den Gästen sehr stark verankert.

Der Weg um diese Strukturen zu verändern, ist nicht immer leicht. Beständigkeit, einiges an Geduld und viele kleine Schritte sind notwendig.

A25: Um die bestehenden Lieferanten zu überzeugen, war einiges an Geduld nötig.

B33: Es war sehr schwierig die richtigen Lieferanten mit entsprechendem Sortiment zu finden. Hier waren viele kleine Schritte nötig.

D34: Mit unserer Hilfe lernen KöchInnen die Zubereitung von neuen Speisen, dadurch sind wir bemüht, den Zustand, der hier jahrelang herrschte, zu verändern.

F37: Die Umstellung auf Bio-Qualität einiger Lebensmittel geschah kontinuierlich und schrittweise.

Dabei ist auch mit Widerstand umzugehen. Gerade Menschen die sehr tief in den alten Strukturen verwurzelt sind, waren anfangs skeptisch. So ist es beispielsweise auch erforderlich, Lieferanten die Rute ins Fenster zu stellen.

A26: Menschen die sehr tief in den alten Strukturen verwurzelt waren, waren anfangs skeptisch.

B32: Teilweise gab es Unmut bei den ausführenden Stellen. Aber man soll überzeugt sein von dem Weg, den man geht.

B34: Manchmal musste man die Lieferanten etwas härter angreifen, damit sich etwas bewegt.

Eine Möglichkeit um diesen Widerstand zu minimieren, besteht laut Kotter in der Weiterbildung der beteiligten Personengruppen. Dieser Weiterbildung wird bei den jeweiligen Projekten viel Aufmerksamkeit geschenkt, was sich in der Vielfalt der durchgeführten Maßnahmen widerspiegelt:

- Lehrlinge fahren auf Exkursionen
- Informationswochen
- Umfragen
- Fachschulungen
- Teilnahme an Konferenzen
- Veranstaltungen
- Workshops
- Infoblätter für Neueinsteiger und Bedienstete
- Besuche bei Lieferanten
- usw.

Generell ist der Schulungsbedarf, durch die angestrebten Veränderungen hoch. Auch Personen aus der „zweiten Reihe“ werden geschult, was zu einer breiteren Unterstützung der Projekte beiträgt.

A31: Der Schulungsbedarf ist durch die Umstellung des gastronomischen Bereichs sehr hoch. Jetzt gibt es eine Abteilung für gastronomisches Management.

B25: Informationswochen, Umfragen, Schulungen (für MitarbeiterInnen) und Informationsstände im Speisesaal sind Bestandteile des Projekts.

B27: Auch PersonalvertreterInnen wurden geschult. Das Projekt wurde auf Konferenzen präsentiert → VertreterInnen von Fachabteilungen als Multiplikatoren.

B31: Zu Schulungen wurden auch Personen aus der 2. Reihe eingeladen.

B37: Entsprechende Schulungen, Workshops und Infoblätter für die Bediensteten und Neueinsteiger sind ein fixer Bestandteil.

E25: Im Rahmen des Projektes wurden die Zielgruppen über die Biolandwirtschaft und den Einsatz der Biolebensmittel geschult.

F44: Das Know-How der MitarbeiterInnen wird als grundlegend für den Erfolg der Umsetzung gesehen.

Darüber hinaus kann auch der Ruf nach außen stark zum Erfolg eines Veränderungsprozesses beitragen. So dienen besonders erfolgreiche Projekte als Vorbild für andere Projekte.

B38: Der Ruf nachhaltig zu wirtschaften hat sich mittlerweile auch nach außen gefestigt.

B39: Das Thema Nachhaltigkeit in der Landhausküche ist so verwurzelt, dass es mittlerweile zur Identifizierung einer breiten Masse beiträgt und von der Politik entsprechend proklamiert wird.

B50: Der Erfolg der Landhausküche wird gerne hergezeigt und auch in diversen Berichten berücksichtigt.

5.1.6 Stufe 6: Planung und Schaffung von kurzfristig sichtbaren Erfolgen

Um den Veränderungsprozess durchzusetzen zu können, sind vorläufige Erfolge am Weg zum Ziel unerlässlich. Dadurch können kurzzeitig anfallende Kosten gerechtfertigt werden sowie MitarbeiterInnen und Führungskräfte zusätzlich motiviert werden. Eine dahingehende Planung muss mit einer Anerkennung und Würdigung dieser Erfolge und Leistungen einhergehen. (vgl. Kotter, 1996, S.99ff)

Merkmale der Stufe 6:

- Kurzfristige Erfolge werden geplant und erreicht
- Menschen die diese Erfolge ermöglichen, bekommen Anerkennung

Die Projekte:

Bei den einzelnen Projekten werden durchwegs kurzfristige Erfolge erzielt. Diese Erfolge stellen sich Schritt für Schritt ein. So können beispielsweise BIO Quoten auf ein gewisses Niveau erhöht werden.

A45: Die BIO Quote wurde in allen Teilküchen auf ein gewisses Minimum erhöht. Die Betriebe müssen die Produkte verwenden, die ihnen vorgegeben werden.

C26: 1-2 Jahre nach Start des Projekts wurden theoretische Konzepte in konkrete Ergebnisse umgewandelt.

Viele dieser kurzfristigen Erfolge sind für den weiteren Verlauf der jeweiligen Projekte von entscheidender Bedeutung. So können durch die Erreichung gewisser Quoten sowie durch den finanziellen Beweis anfängliche Zweifler überzeugt werden. Auf Seiten der KundInnen werden ebenso Erfolge erzielt. Diese sind teilweise sogar begeistert und genießen die Umstellung auf Lebensmittel, die schon lange nicht mehr gesehen wurden. Auch Kinder können dazu gebracht werden, Speisen zu essen, die sie sonst nicht gegessen hätten.

A43: Tatsächliche Erfolge wie eine Senkung der Quoten, konnten die anfänglichen Zweifler überzeugen.

A46: Der finanzielle Beweis hat vieles gerechtfertigt.

A48: Der Kunde genießt die Umstellung auf Lebensmittel, die schon lange nicht mehr gesehen wurden.

B42: Der laufende Betrieb (Wareneinsatz, Betriebsmittel, etc.) kann ohne ein Mehr an Budget finanziert werden.

B43: In der Anfangsphase sind die Preise nicht teurer geworden.

D38: Als unsere Speisen auf den Speiseplan gesetzt wurden, wurden viel weniger Gerichte von den Kindern zurückgegeben - für die Köchinnen war es die beste Bestätigung, für uns bedeutete es Erfolg für unser Projekt.

F50: Die Gäste waren von der ersten Umstellung auf Bio-Fleisch vollauf begeistert.

F51: Die Vielfalt der Lebensmittel ist gestiegen und auch alte, in Vergessenheit geratene Sorten werden verwendet.

Besonders wichtig ist, dass zur Erreichung der ersten kurzfristigen Erfolge realistische Ziele gesetzt werden.

A44: Es wurden realistische, erreichbare Ziele gesetzt.

C25: Die ersten Ergebnisse wurden bereits in den ersten zwei Jahren des Projekts erreicht: Umsetzung von 10% biologischer Produkte in einigen finnischen Kasernen, Umsetzung von einem hohen Anteil an biologischen Produkte in einigen dänischen Schulen.

5.1.7 Stufe 7: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen anstoßen

Mit dem Rückenwind der kurzfristigen Erfolge und dem damit wachsenden Glauben an Veränderungen, können einerseits bereits getroffene Maßnahmen fest verankert werden und andererseits weitere Vorhaben in Richtung Veränderung umgesetzt werden. So sind MitarbeiterInnen zur zusätzlichen Unterstützung zu gewinnen und unnötige Abhängigkeiten innerhalb der bestehenden Strukturen zu beseitigen. (vgl. Kotter, 1996, S.111ff)

Merkmale der Stufe 7:

- Planung jenseits der kurzfristigen Erfolge erkennbar
- Stürme und Orkane werden ausgestanden bzw. im Idealfall vermieden
- MitarbeiterInnen auf unteren Ebenen übernehmen Führungsaufgaben
- Unnötige Abhängigkeiten innerhalb der Organisation werden vereinfacht / beseitigt

Die Projekte:

Die anfangs kurzfristigen Erfolge haben in weiteren, durchaus nachhaltigen Erfolgen ihre Fortsetzung gefunden. So tragen gut ausgebildetes Personal und langfristige Beziehungen zu Stammlieferanten zum Erfolg der Veränderung bei.

Teilweise werden beträchtliche BIO-Quoten erzielt. Der Nutzen aus ökologischer, ökonomischer sowie ernährungsphysiologischer Sicht gibt den Verantwortlichen Recht.

B48: Mittlerweile ist man sehr zufrieden und hat gute Stammlieferanten gefunden.

C27: Sieben Jahre nach Projektanfang gibt es eine Kantine, welche 75.000 Mahlzeiten pro Tag vorbereitet und 70% organische Produkte einsetzt (Beispiel von Kopenhagen).

D39: Die Küchen hören allmählich auf passiv zu sein. Sie warten nicht nur auf das fertige Rezept sondern fangen selbst an, neue Speisen zuzubereiten.

F53: Es besteht ein Nutzen in ökologischer und ernährungsphysiologischer Sicht, ökonomisch besteht ein gesamtwirtschaftlicher Nutzen.

F62: Durch die höhere Gesundheit der Gäste entstehen geringere Kosten für das Unternehmen.

F65: Der BIO-Anteil in der Küche beträgt 60%.

A58: Sicherheit und die Bindung von Lieferanten auf lange Zeit spielen eine große Rolle.

In einigen Bereichen werden bestehende Strukturen komplett umgebildet. Damit einhergehend wird das Projekt immer weiter voran gebracht. Nachdem die ersten Ziele erreicht werden, werden neue Schwerpunkte gesetzt. Eine derartige Umstellung ist als laufend und nie abgeschlossen zu sehen. Für die Zukunft werden weitere Ziele formuliert.

Manchmal schwimmt man alleine gegen den Strom, einige Stakeholder sind anfangs nicht wirklich überzeugt. Dennoch werden Stürme in Kauf genommen und ausgestanden.

A53: Es gibt jetzt verschiedene Abteilungen. Darunter einen Ernährungsberater, Food & Beverage, ein eigenes Marketing, eine eigene Beschaffung sowie ein eigenes Qualitätsmanagement.

A54: Es wurde quasi ein Unternehmen im Unternehmen gebildet. Die Strukturen wurden umgestellt (Regionalleiter, Bereichsleiter sowie zusätzliche Serviceteams)

A63: Stürme werden in Kauf genommen und ausgestanden.

A65: Das Projekt ist laufend und nie abgeschlossen und erfordert teilweise rasche Reaktionen.

B45: Es gab keine Weisungen von außen. Man ist gegen den Strom geschwommen.

B49: Das alleinige Setzen von Zielquoten ist nicht ausreichend. Es gehört vielmehr dazu – da muss sich ein Wertewandel vollziehen.

B51: Das Wesentlichste ist, dass man das Ziel nicht aus den Augen verliert.

D40: Es kommt immer mehr vor, dass sich die MitarbeiterInnen der Küchen mit uns in Kontakt setzen, sie sind sehr interessiert an der Zusammenarbeit, sie machen den ersten Schritt.

5.1.8 Stufe 8: Neue Ansätze in der Kultur integrieren

Um den vollzogenen Wandel langfristig sicherzustellen, ist dieser in der Kultur eines Unternehmens zu verankern. Dazu bedarf es nicht selten einer grundlegenden Änderung von Normen und gemeinsamen Werten. Nur so ist gewährleistet, dass das Ausscheiden eines Schlüssverantwortlichen nicht zu einem Rückfall in alte Verhaltensmuster führen kann. Neue Ansätzen und Praktiken werden erst in eine Kultur übernommen, nachdem sie sich bewährt und zu Erfolg geführt haben. Auch dazu bedarf es eines umfassenden Kommunikationsplans. (vgl. Kotter, 1996, S.123ff)

Merkmale der Stufe 8:

- Es gibt Pläne zur Verankerung der Maßnahmen in den Praktiken und grundlegenden Werten
- Grundlegende Einstellungen werden von den MitarbeiterInnen hinterfragt
- Wenn nötig, werden Schlüsselfiguren ausgetauscht um den Wandel zu beschleunigen
- Beförderungsmaßnahmen werden an die veränderten Strukturen angepasst

Die Projekte:

Den Projekten ist es durchwegs gelungen, einen langfristig anhaltenden Wandel mit sich zu bringen. Wie bereits unter Punkt 7 erwähnt, werden Ziele für die Zukunft formuliert und einzelne Projekte als nie abgeschlossen gesehen.

A56: In Zukunft soll verstärkt mit regionalen Unternehmen zusammengearbeitet werden.

A57: In Zukunft geht es darum, die guten Verbindungen zu den Lieferanten zu festigen und so gewisse Mengen zu sichern.

A69: Sicherheit und die Bindung von Lieferanten auf lange Zeit spielen eine große Rolle.

D42: Heute wird in 60% der Küchen eine passende Verpflegung zubereitet.

E34: Das Projekt ermutigte auch andere Schulen, die die jeweilige Methodik für eigene Aktivitäten genutzt haben.

B54: Das alleinige Setzen von Zielquoten ist nicht ausreichend. Es gehört vielmehr dazu – da muss sich ein Wertewandel vollziehen.

F59: Die Umstellung auf biologische Lebensmittel zeigt auch außerhalb des Betriebes Wirkung.

5.2 Der 8-Stufen-Prozess nach Kotter und seine Relevanz für Veränderungsprozesse in Großküchen.

Auch wenn der 8-Stufen-Prozess nach Kotter in allen beschriebenen Projekten zum Ausdruck gekommen ist, so ist doch festzuhalten, dass nicht alle der 8 Stufen gleich stark ausgeprägt sind. Diese Abweichungen werden im folgenden Abschnitt beschrieben.

Konkret sind „Stufe 3: Entwicklung einer Vision und Strategie“ sowie „Stufe 8: Neue Ansätze in der Kultur integrieren“ am schwächsten ausgeprägt.

Wie bereits erwähnt, werden eine Vision und Strategie oft nicht explizit erwähnt. Natürlich bedeutet das nicht automatisch, dass es keine Vision und Strategie gibt. Vielmehr sind eine Vision und Strategie häufig implizit vorhanden, was sich vor allem im Verhalten der Führungspersonen widerspiegelt. Insgesamt ist die Stufe 3 des Veränderungsprozesses nach Kotter also nur teilweise zu erkennen.

Etwas anders verhält es sich mit „Stufe 8: Neue Ansätze in der Kultur integrieren“. Dieser Punkt scheint bei den einzelnen Projekten der am wenigsten ausgeprägte zu sein. Zugleich kommt der Verankerung neuer Ansätze in der Kultur eines Unternehmens aber eine große Bedeutung zu. Gerade wenn sich ein Projekt rund um eine Schlüsselfigur dreht, ist die Gefahr groß, dass es bei Ausscheiden dieser Schlüsselfigur zu einem Rückfall in alte Verhaltensmuster kommt.

Auch wenn es den Projekten durchwegs gelungen ist, einen langfristig anhaltenden Wandel mit sich zu bringen, ist die entscheidende Frage, ob dieser auch stark veränderten Rahmenbedingungen wie beispielsweise finanziellen Restriktionen standhält.

Wie so oft, wird auch hier der persönliche Wille zur Veränderung bei den systemrelevanten Personen, das entscheidende Kriterium sein.

5.3 Erfolgsfaktoren - Handlungsfelder

Wie die oben stehende Auswertung gezeigt hat, kristallisieren sich entlang des 8-Stufen-Prozesses für erfolgreichen Wandel gewisse Erfolgsfaktoren und Handlungsfelder heraus. Um weiteren Projekten in diesem Bereich eine Hilfestellung zu geben, werden diese Erfolgsfaktoren und die daraus resultierenden Handlungsfelder nachfolgend zusammengefasst.

Stufe 1: Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

Erfolgsfaktor 1: Äußere Einflüsse zum eigenen Vorteil nutzen (schlechte Qualität konventioneller Nahrungsmittel, gesellschaftliche Probleme wie Kinder-Adipositas oder die Zuckerkrankheit, falsche Essgewohnheiten).

Erfolgsfaktor 2: Persönliche Wertehaltungen – innere Überzeugung der Verantwortlichen
→ entscheidend für den weiteren Projektverlauf

Stufe 2: Eine starke Führungskoalition aufbauen

Erfolgsfaktor 3: Freunde am Weg gewinnen – Überzeugungsarbeit leisten.

Stufe 3: Entwicklung einer Vision und Strategie

Erfolgsfaktor 4: Maßnahmen Schritt für Schritt umsetzen, den Weg kontinuierlich gehen.

Stufe 4: Vision des Wandels kommunizieren.

Erfolgsfaktor 5: Kommunikation mit allen beteiligten Stakeholdern auf vielfältige Art und Weise.

Erfolgsfaktor 6: Sinn vermitteln – die Stakeholder müssen den Sinn einzelner Maßnahmen begreifen, um hinter dem Projekt zu stehen.

Stufe 5: Veränderungsprozess auf eine breite Basis stellen.

Erfolgsfaktor 7: Bestehende Strukturen und Praktiken hinterfragen und an die Projektziele anpassen.

Erfolgsfaktor 8: Widerstand durch Aus- und Weiterbildung sowie umfangreiche Informationsarbeit minimieren. Auch Personen aus der 2. Reihe mit einbeziehen.

Stufe 6: Planung und Schaffung von kurzfristig sichtbaren Erfolgen

Erfolgsfaktor 9: Für den Anfang realistische Ziele setzen, die auch in absehbarer Zeit erreichbar sind.

Stufe 7: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen anstoßen

Erfolgsfaktor 10: Stürme und Orkane in Kauf nehmen und ausstehen.

Erfolgsfaktor 11: Manchmal auch alleine gegen den Strom schwimmen und durchhalten.

Stufe 8: Neue Ansätze in der Kultur integrieren

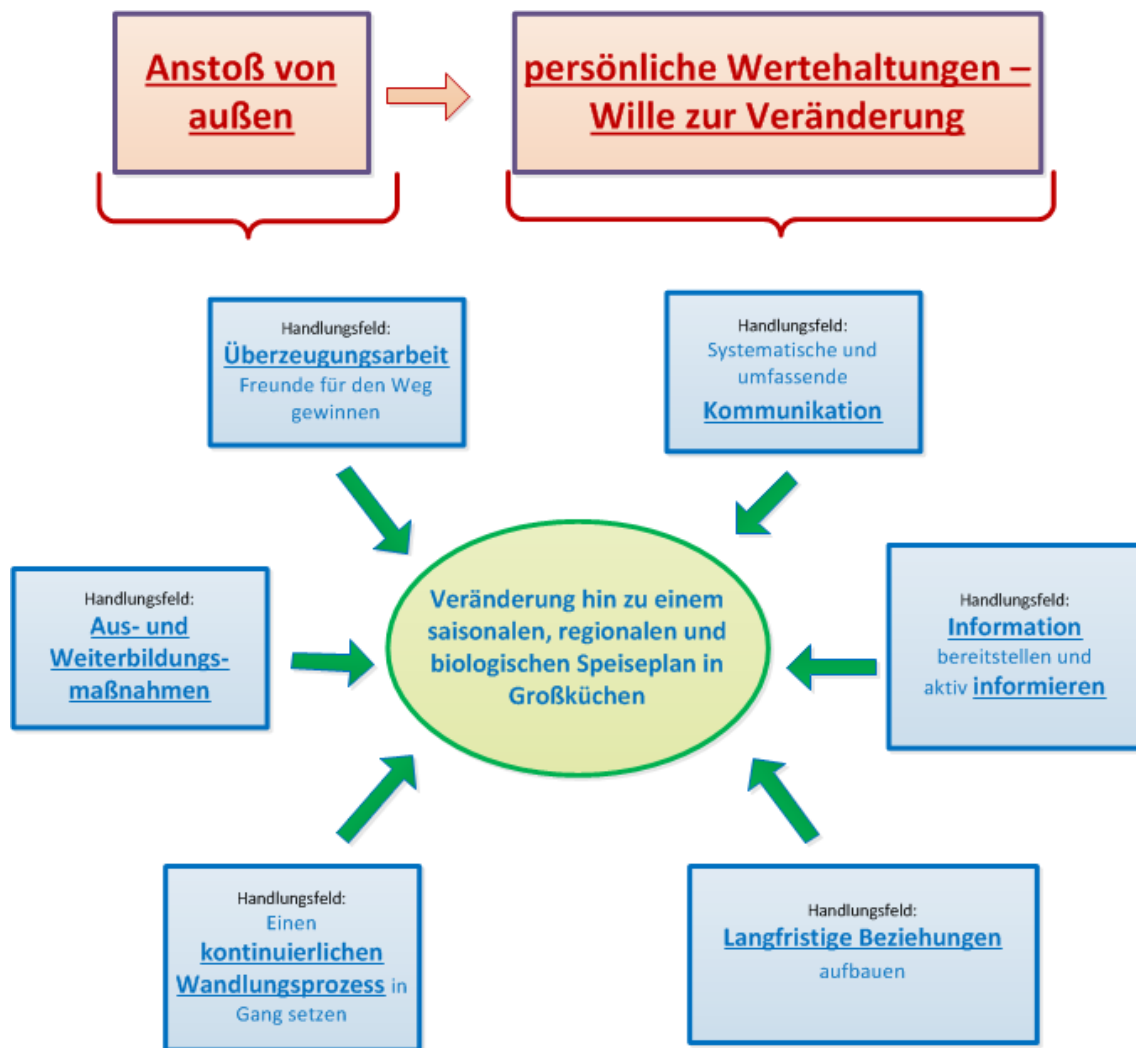
Erfolgsfaktor 12: Ziele für die Zukunft formulieren

Erfolgsfaktor 13: Kontinuierlich am Projektfortschritt arbeiten

Erfolgsfaktor 14: Langfristige Beziehungen zu wichtigen Lieferanten und sonstigen Stake Holdern aufbauen.

Aus diesen Erfolgsfaktoren wiederum lassen sich die folgenden großen Handlungsfelder ableiten (siehe nächste Seite).

Abbildung 4: Handlungsfelder



Quelle: eigene Darstellung

Auch hier gilt: als Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Wandel sind die persönliche Wertehaltung sowie der Wille zur Veränderung ausschlaggebend. Erst dann kommen die definierten Handlungsfelder zum Tragen.

5.4 Fördernde und hindernde Kräfte

Eine abschließende Auflistung der fördernden und hindernden Kräfte für die einzelnen Projekte soll dem Leser eine Hilfestellung bei der Umsetzung künftiger Projekte bieten.

Fördernde Kräfte

- A33: Persönlicher Einsatz des Projektleiters
- A34: ErnährungsberaterInnen – Freunde am Weg
- A41: Ohnehin notwendige Umstrukturierung
- A20: Viele junge MitarbeiterInnen, die in der Hierarchie nachrückten
- A30: Gäste (BewohnerInnen) waren erfreut über „neue“ alte Produkte
- A11: Stadt Wien, Geschäftsführung und gastronomischer Bereich
- B2: Übersiedelung nach St. Pölten
- B5: Gesamtumstände der Gesellschaft
- B12: MitarbeiterInnen
- B14: einige Lieferanten
- B23: StudentInnen – Informationswochen, Umfragen
- C23: Führungskräfte der Kantinen, wenn sie miteinbezogen wurden
- D57: Alarmierende Zahlen von Kinderkrankheiten
- D59: Schirmherrschaft der Fachleute
- D60: Überprüfung mit Hilfe von Pilotprojekt
- D61: Ein akzeptabler Preis der Speisen
- D68: Die Zusammenarbeit mit allen Gruppen (KonsumentInnen, MitarbeiterInnen der Großküchen, Eltern)
- D69: Eine breite Werbekampagne in den öffentlichen Medien
- D70: Werbung unter den Küchen dank des positiven Anklangs der beteiligten Küchen
- D72: Das Projekt läuft aus freiwilliger Entscheidung
- E44: Die Zusammenarbeit von Bezirks-und Gemeindebeamten, die für die Schulverpflegung zuständig sind
- E45: Die Zusammenarbeit von anderen gemeinnützigen Organisationen, die schon mit dem Projekt Erfahrungen gemacht haben
- E46: Eigene Erfahrungen aus einem ähnlichen Projekt in Deutschland
- E47: Freiwillige Teilnahme der Schulküchen am Projekt
- E48: Eigene Aktivität und Begeisterung der Küchen
- E54: Sensibilisierung von allen Zielgruppen – Konsumenten, Eltern, Erzieher der Schulküchen
- E55: Zusammenarbeit von allen Zielgruppen
- E58: Die Zusammenarbeit von Fachleuten bei der Verfassung des Kochbuchs nach den Nährvorschriften
- F71: einige Produzenten (besonders zu Beginn des Projektes)
- F72: Gemüselieferant (der sich im Zuge des Projektes auch umgestellt hat)
- F73: EssensteilnehmerInnen und KüchenmitarbeiterInnen
- F75: Betriebsrat
- F76: Geschäftsführung/Führungsteam und AbteilungsleiterInnen

Hindernde Kräfte

A26: Menschen die sehr tief in alten Strukturen verwurzelt waren.

B7: Unser starres Wirtschaftssystem

B61: Die Leitfigur ist davongezogen – andere wurden zu wenig mitgenommen

B62: Biologisch wurde mit vegetarisch und Vollkorn gleichgesetzt – die Gäste waren am Anfang überfordert

B65: teilweise waren politische Rechtfertigungen notwendig

B70: einige Lieferanten (kein passendes Sortiment)

B73: mangelndes Wissen bei Schlüsselfiguren

D45: keine Erfahrungen mit Schulverpflegung (öffentlicher Verpflegung)

D46: Orientierung der Schulverpflegung (beschränktes Budget, der zu erfüllende Verbraucherkorb)

D47: Langjährige fade Schulverpflegung

D48: Passivität in den Küchen

D49: Negative Einstellung von den Eltern und den Schulküchen zu den Veränderungen

D50: Gleichgültigkeit der KöchInnen, die durch den niedrigen Speisenverbrauch bei den Konsumenten verursacht wird

D51: Im Staatsbereich wird nicht so unter Druck gearbeitet (keine großen Sparmaßnahmen und Reduktion der Kosten) wie z. B. im Privatbereich

D52: Mangel an Rückbindung der Eltern

D53: Ekel der tschechischen Konsumenten vor Gemüse

E38: Zu wenig Personen im Projekt

E39: Mangelndes Angebot an Biolebensmitteln auf dem Markt

E40: Strukturelle Hindernisse: keine Kenntnisse von Biolebensmitteln

F78: einige wenige EssensteilnehmerInnen zu Beginn des Projektes

F79: einige wenige KüchenmitarbeiterInnen zu Beginn des Projektes

6 Quellenverzeichnis

Kuratorium Wiener Pensionisten Wohnhäuser (2012). Geschäftsbericht der Häuser zum Leben 2011. Wien.

Kuratorium Wiener Pensionisten Wohnhäuser (2013). Geschäftsbericht der Häuser zum Leben 2012. Wien.

Kotter, John P. (1996): *Leading Change*. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. München.

Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse*. Grundlagen und Techniken. 11. Auflage. Weinheim/Basel.

Experteninterviews

Friedrich, Martin (2012): Expertengespräch mit Martin Friedrich, F&B Manager von Esprit in Ratingen, geführt von Lisa Brauneis am 30.11.2012 per Telefongespräch.

Grübler, Karl (2012): Expertengespräch mit Karl Grübler, Küchenchef der Landhausküche NÖ, geführt von Klaus Fritz am 19.11.2012 in St. Pölten.

Hautmann, Albert / Štovíčková, Eva (2012): Expertengespräch mit Albert Hautmann und Eva Štovíčková, Leiter des Projekts „Gesunde Schule“, geführt von Jan Moudrý am 09.11.2012.

Marcomini, Natale (2012): Expertengespräch mit Natale Marcomini, Leiter des Vereins ProBer, Emilia Romagna, Italien, geführt von Roberta Lixia am 13.11.2012 per Telefongespräch – Aufzeichnung über Skype.

Schöberl, Gerhard (2012): Expertengespräch mit Gerhard Schöberl, Leiter der Beschaffung für das Kuratorium Wiener Pensionistenhäuser, geführt von Michael Mair und Klaus Fritz am 01.10.2012 in Wien.

Václavík, Tomáš (2012): Expertengespräch mit Tomáš Václavík, Leiter des Projekts BIO-Lebensmittel für die Schule, geführt von Jan Moudrý am 27.12.2012.