

GV MANAGER

DAS MANAGEMENT-MAGAZIN
FÜR DIE GEMEINSCHAFTSGASTRONOMIE

- 11 MANAGEMENT**
WEITERBILDUNGS-NAVI:
ZIELVORGABEN KONTROLLIEREN
- 18 KONZEPT**
SWR-BETRIEBSGASTRONOMIE
- 28 MARKT**
KAMERAKASSEN



»
SEITE 8
MANAGER

Nachhaltige Gastronomie möglich!

Nach fast vier Jahren Projektlaufzeit des GeNAH-Projekts „Außer-Haus-Angebote – Nachhaltig und gerecht gestalten“ zieht das Team der FH Münster ein Fazit. Was sind wesentliche Ergebnisse und Erfahrungen?



Wie gelingt es, Nachhaltigkeit im Alltagshandeln der Akteure aus der Außer-Haus-Gastronomie möglichst breit zu verankern? Aber auch in der Wertschöpfungskette sowie bei Entscheidern über Essensangebote? Das herauszufinden, war Ziel des Projektes GeNAH, „Außer-

Haus-Angebote – Nachhaltig und gerecht gestalten“, das vom Institut für nachhaltige Ernährung der FH Münster, gefördert von der Bundesstiftung Umwelt (DBU), seit Oktober 2020 durchgeführt wurde. Als Medienpartner hat der GVMANAGER das Projekt seit November 2022 medial begleitet. Um den

Praxisbezug des Projektes zu sichern, das nicht als klassisches Forschungsprojekt, sondern als wissenschaftliches Transferprojekt ausgelegt war, wurde kooperiert mit den Einrichtungen des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe, dem Referat Schöpfungsbewahrung der Fachstelle Weltkirche im Bistum Münster und den

Bild: Inga Vianden

Himmlischen Herbergen e. V. Für die finale Evaluation wurden zehn Einzel- und Gruppeninterviews mit Projektbeteiligten aus den LWL-Einrichtungen geführt sowie die Projektergebnisse analysiert. Das Resümee von Thomas Voß, Kaufmännischer Direktor der LWL-Kliniken Münster und Lengerich, der als EMAS-Umweltmanagementvertreter und Mitglied im Netzwerk der BioMentoren, als nachhaltiger Branchenvorreiter gilt, ist durchweg positiv: „Gäbe es GeNAH noch nicht, müsste man es erfinden. Ich habe mit meinen Einrichtungen in den letzten Jahren viele Projekte als Praxispartner begleitet. Keines war in der Breite so erfolgreich wie GeNAH.“

Verpflegung als Kernaufgabe

Das Ergebnis: Die Verpflegung muss in den gesamten Organisationen Thema sein. Wichtig ist das Verständnis, warum nachhaltige Speisenangebote auf den Tisch gebracht werden sollten, ob in der Kita, Schule, in Tagungshäusern, im Krankenhaus usw.

Ernährung und Verpflegung werden in den Einrichtungen angemessen wertgeschätzt, wenn das Essen im Kontext mit der Kernaufgabe der Organisation gedacht wird. Im Kindergarten wird nachhaltige Ernährung, eine Ernährung, die die Gesundheit erhält, die Umwelt schont und die sozialen Wirkungen in der Wertschöpfungskette beachtet, als Erziehungsauftrag verstanden. In der psychiatrischen Klinik sind die Mahlzeiten – auch über Essstörungen hinaus – nicht nur wichtiger Teil der Tagesstruktur, sondern können als Ernährungsform auch auf verschiedene Erkrankungen einzahlen. Nicht zuletzt wird hier der Umgang mit Essen als Teil der Therapie gesehen. Im christlichen Tagungshaus wird die Mahlzeit als gemeinschaftsstiftend und das Speisenangebot unter dem Motto der Bewahrung der Schöpfung gestaltet. Ist diese Perspektive gegeben, werden auch entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen, die nachhaltiges Handeln in den Küchen ermöglichen.

Externe Herausforderungen

Alle Kooperationspartner hatten mit externen Einflussfaktoren zu kämpfen, welche die alltägliche Arbeit der Küchen erschweren. Neben den multiplen Krisen, die zu Personalwechsellern und -mangel sowie steigenden Kosten geführt haben, waren die GeNAH-Kooperationspartner teilweise mit der Streichung von Fördergeldern

„Gäbe es GeNAH noch nicht, müsste man es erfinden. Ich habe mit meinen Einrichtungen in den letzten Jahren viele Projekte als Praxispartner begleitet. Keines war in der Breite so erfolgreich wie GeNAH. Dass der LWL-Tag dank des Rückenwindes durch den LWL-Direktor, die Erste Landesrätin, den Gesundheitsdezernenten und die Kaufmännischen Direktoren keine ‚Eintags-Projektfliege‘ bleibt, sondern dauerhaft verankert worden ist, ist nur ein Beleg für den Projekterfolg.“

Thomas Voß
Kaufmännischer
Direktor, LWL-Kliniken
Münster und Lengerich



und strukturellen Veränderungen konfrontiert: Neue Zuschnitte von Verantwortlichkeiten, die Auflösung von Kooperationsstrukturen bis zur Schließung von Häusern – die Rahmenbedingungen für die Transformation der Außer-Haus-Gastronomie bleiben herausfordernd.

Institutioneller Zugang

Das GeNAH-Projekt will vor allem übergeordnete Strukturen statt einzelner Küchen adressieren. Die Institutionen der Kooperationspartner sind historisch gewachsen und haben ganz unterschiedliche Organisationsformen, die sich an den Kernaufgaben orientieren. Von daher war der institutionelle Zugang bei den Kooperationspartnern bei jedem anders. Die Strukturen sind wesentlich für Synergieeffekte in Organisationen und die Möglichkeit einer gemeinsamen Weiterentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit.

Beispiel LWL-Tag

Der einrichtungsübergreifende Ansatz ist im Landschaftsverband Westfalen-Lippe gelungen. Es haben sich elf Großküchen, die

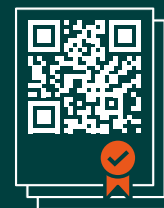
**JETZT
ZERTIFIKAT
SICHERN!**

als ausgezeichnete(r) Betrieb der
Nationalen Strategie zur Reduzierung
der Lebensmittelverschwendung



**GEGEN
LEBENSMITTEL-
VERSCHWENDUNG**

- Pionierarbeit leisten
- Ressourcen schonen
- Klimabilanz verbessern
- Wareneinsatz optimieren
- Kosten sparen



Das Machen
entscheidet!

Jetzt informieren:
Tel. 06202 5843841

www.kahv.de

ein Verbundprojekt von



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Von der Theorie in die Praxis: Workshops zu Themen wie Fleischreduktion statt Verzicht halfen dabei, den Praxisbezug zu stärken.

Menschen in 26 Einrichtungen verpflegen, mit dem Thema Nachhaltigkeit befasst und den „LWL-Tag“ entwickelt und in die Praxis umgesetzt. „Dass der LWL-Tag dank des Rückenwindes durch den LWL-Direktor, die Erste Landesrätin, den Gesundheitsdezernenten und die Kaufmännischen Direktoren keine ‚Eintags-Projektfliege‘ bleibt, sondern dauerhaft verankert worden ist, ist ein elementarer Beleg für den Erfolg des GeNAH-Projektes“, berichtet Thomas Voß, LWL-Kliniken Münster und Lengerich.

Die Erfolgsfaktoren

1. Die über alle Ebenen – von den politischen Gremien über die Direktion des Gesamtverbandes und die oberste Führungsebene der einzelnen Einrichtungen bis zu den Küchenleitungen – eingegangene Selbstverpflichtung, den Verpflegungsbereich nachhaltiger aufzu-

stellen und in die Nachhaltigkeitsziele des LWL zu integrieren.

2. Die Einbindung der verschiedenen Arbeitsbereiche, neben dem Personal aus dem Verpflegungsbereich z. B. der Zentralen Einkaufskoordination ZEK, den betrieblichen Gesundheitsschutz oder auch die Öffentlichkeitsarbeit einzelner Einrichtungen.

3. Die Bereitstellung zeitlicher und finanzieller Ressourcen für das Projekt. So berichtet in den Interviews z. B. eine Einrichtung, dass das Budget für Bio-Produkte erhöht worden sei. In einer anderen Einrichtung wurden zusätzliche Zeitkontingente für die Teilnahme an dem Projekt und den regelmäßigen Meetings geschaffen.

Die partizipative Arbeit, also die Beteiligung aller Küchenstandorte an der Entwicklung des nachhaltigen Formats „LWL-Tag“, der bereits 17-mal parallel in allen Einrichtungen stattgefunden hat, und die Formulierung eines ge-

ZUSAMMENGEFASST

GeNAH – Gerechte und nachhaltige Außer-Haus-Angebote

- **Projektleitung:** Institut für nachhaltige Ernährung, FH Münster
- **Ziel:** dauerhafter Transfer von im Projekt entwickelten und erprobten Blaupausen, Rezepturen/Speiseplänen sowie Bildungsangeboten für eine gerechte und nachhaltige Außer-Haus-Verpflegung
- **Praxispartner:** Bistum Münster, Himmlische Herbergen und Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL)
- **Projektdauer:** 10/2020 bis 9/2024
- **Förderung:** Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU)
- **Ergebnisse:**
 - Eine nachhaltige Verpflegung lässt sich institutionell verankern, wenn vorhandene Strukturen genutzt werden können.
 - Wo Strukturen fehlen, wird ein funktionierendes Netzwerk zum Schlüssel der Veränderung.
 - Wichtig für die Netzwerkarbeit sind die Transparenz über interne Prozesse und der praktische Erfahrungsaustausch.
 - Es braucht in den Betrieben intrinsisch motivierte Menschen, die für ein nachhaltiges Verpflegungssystem eintreten und alle anderen (Leitung, Küchenteam, Gäste) überzeugen.

www.fh-muenster.de/genah,
www.ernaehrung-nachhaltig.de

meinsamen Qualitätsversprechens eröffneten den Beteiligten einen experimentellen Raum. Mit den Themen Rezepturenentwicklung und Produktion in unterschiedlichen Küchensystemen, Beschaffung nachhaltiger Produkte, Vermeidung von Lebensmittelabfällen, Nachhaltigkeitskommunikation und Akzeptanz der Gäste wurden die relevanten Stellschrauben in der Arbeitsgruppe gemeinsam entwickelt. Vom nachhaltigen Format ausgehend, wurden – je nach Ausgangslage und Möglichkeiten in den einzelnen Häusern – zusätzlich individuelle Entwicklungen angestoßen. Diese Individualität ist wichtig, weil alle Einrichtungen unterschiedlich aufgestellt sind und ihre Zielgruppen, die Rahmenbedingungen in den Küchen wie die personelle Situation, die technische Ausstattung oder auch die Verfügbarkeit von nachhaltigen Produkten aus der Region sehr unterschiedlich sind.

Netzwerkarbeit entscheidend

Alle Interviewten bestätigten, dass das Miteinander dazu geführt habe, sich gegenseitig noch mehr wertzuschätzen. Die Vernetzung und der regelmäßige Austausch untereinander war für die Küchenleitungen und die anderen Projektbeteiligten der wichtigste Aspekt an dem Projekt. Daher soll diese Zusammenarbeit auch über das Projektende hinaus weitergeführt werden.

Die Transformation des Verpflegungssektors gelingt also, wenn vorhandene Strukturen genutzt werden können. Dort, wo Strukturen fehlen, wird ein funktionierendes Netzwerk zum Schlüssel der Veränderung: Diese Netzwerkarbeit ist dann aber in der Regel freiwillig. Da die Unterstützung durch eine übergeordnete Organisation fehlt, ist die kontinuierliche Zusammenarbeit abhängig von den Ressourcen und dem Engagement des Einzelnen. Dabei gilt in der Netzwerkarbeit auch, dass Transparenz über interne Prozesse, der Erfahrungsaustausch in der Praxis und gute Beispiele helfen.

Bild: Inga Vlianden



Zukunftsorientiert: Die nachhaltige Rezeptentwicklung stand auf der Projektagenda.

Netzwerkarbeit kann aber auch von Externen übernommen werden. So hat die Stadt Münster im Rahmen des Projektes Module mit verschiedenen Workshops organisiert, an denen dann auch Küchenteams, z. B. aus dem Bistum, teilgenommen haben. Am Ende liegt die Verantwortung für erfolgreich umgesetzte Maßnahmen immer bei der Küchenleitung und ihrem Team. Grundvoraussetzung ist, dass sie von ihrer obersten Leitung unterstützt werden.

Ausblick

Kontinuität über das Projektende hinaus ist nur dort möglich, wo dauerhaft Strukturen geschaffen und Netzwerke erhalten werden. Digitale Systeme, interne Plattformen und Datenbanken sowie Kapazitäten für die Netzwerkpflge sind notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen.

Schlussendlich braucht es immer intrinsisch motivierte Menschen, die für ein nachhaltiges Verpflegungssystem eintreten und alle, Leitung, Küchenteam und Gäste, überzeugen.

Silke Friedrich

HELLMANN'S
EST. 1913



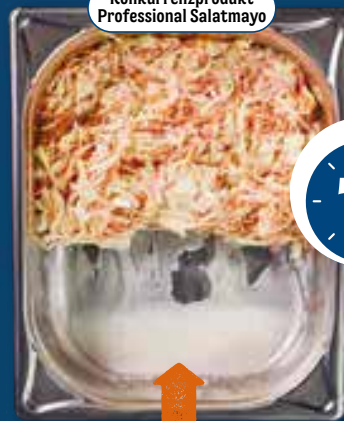
SIEGER IM GASTRONORM-TEST

NEU



Konkurrenzprodukt
Professional Salatmayo

Hellmann's
Professional Salatmayo



72
STD

Hoher
Flüssigkeitsverlust

Minimaler
Flüssigkeitsverlust

**Maximale Stabilität
für 72 Stunden
in allen Anwendungen.**

**Jetzt selbst testen
und noch mehr
Vorteile entdecken!**

