

GV MANAGER

DAS MANAGEMENT-MAGAZIN
FÜR DIE GEMEINSCHAFTSGASTRONOMIE

12 MANAGEMENT
WEITERBILDUNGS-NAVI:
DELEGIEREN

28 #spürbargrün
GARNELEN

34 WISSEN
NACHHALTIGE KÄLTEKONZEPTE



»
SEITE 25
KONZEPT

HEFTPREIS 12,50 €

6-7/24 | WWW.GVMANAGER.DE

Wie nimmt man das Küchenteam beim Wandel mit?

Küchen, die Einkauf und Speisepläne nachhaltiger gestalten, durchlaufen dabei viele Veränderungsprozesse, bei denen das gesamte Team mitziehen muss. Wie das gelingt, zeigen Erfahrungen aus dem GeNAH-Projekt.



Laut Theorie durchlaufen wir bei Veränderungen verschiedene Phasen – von Schock über Frustration, warum etwas verändert werden soll, bis hin zur letztlichen Akzeptanz und Förderung der Veränderung. Dabei ist es recht unterschiedlich, wie lange eine Person in den jeweiligen Phasen verweilt.

Und wie gelingt das Ganze in der Praxis? Um einen Wandel in der Küche zu vollziehen, benötigt es die Tatkraft motivierter Entscheider sowie die Einbeziehung des gesamten Teams. Welche Phasen sollten bei einem Veränderungsprozess berücksichtigt werden? Und welche Ansatzmöglichkeiten gibt es, diesen mit den Mitarbeitenden zu gestalten? Das ist im GeNAH-Projekt bei dem Ziel ein „Gerechtes und nachhaltiges Außer-Haus-Angebot zu gestalten“ erprobt worden.

Alle einbinden!

Küchenleitungen, die Veränderungen direkt in der Küche anstoßen, sollte bewusst sein, dass Veränderungen teils schwer zu kontrollieren sind und einige Herausforderungen mit sich bringen. Der Knackpunkt: Mitarbeitende müssen zunächst für sich positiv entscheiden, dass ein Problem es überhaupt wert ist, gelöst zu werden, bevor sie bereit sind ihr Handeln an den Wandel anzupassen.

Die Abbildung (rechts) verdeutlicht dies sehr klar. Es können zwar auf der gesellschaftlichen und unternehmerischen Ebene Entscheidungen getroffen werden, doch wenn der innere Kreis,

die Mitarbeitenden, nicht eingebunden werden, werden die Entscheidungen nur schleppend und teils gegen erhebliche Widerstände umgesetzt werden können.

Daher empfiehlt das GeNAH-Team, alle am jeweiligen Prozess beteiligten Personen aus dem Küchenteam einzubinden. Dies kann über drei Phasen hinweg geschehen:

- Die Erkenntnisphase, in der das Problem identifiziert wird.
- Die Konzeptionsphase, in der Maßnahmen oder Alternativen festgelegt werden.
- Und die Implementierungsphase, in der Änderungen praktisch umgesetzt werden.

Das Projektteam von GeNAH hat diverse Einrichtungen begleitet. Dabei wurde deutlich, dass durch die Einbeziehung der Mitarbeitenden aus der Küche direkt ein Bewusstsein für das Problem geschaffen und deren Engagement angestoßen werden kann.

Speiseplan-Analyse in Erkenntnisphase

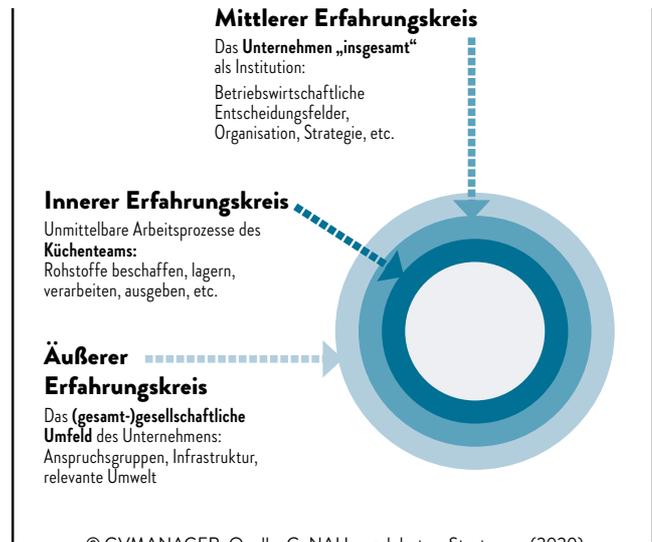
Im Rahmen eines Workshops mit Tagungs- und Bildungshäusern der Himmlischen Herbergen wurden während der Erkenntnisphase die aktuellen Speisepläne analysiert. Es sollten Ansatzpunkte für ein nachhaltigeres Angebot gefunden werden. Im Team des Helmut-Gollwitzer-Hauses, einer Jugendbildungsstätte der Evangelischen Jugend, hatte Küchenleiter Danny Norgall den Einfall, die Systematik in der Speiseplanung zu verändern. Das Team hat auf saisonale Monatspläne, in denen sich das Angebot für die Gruppen mehrmals wiederholt, umgestellt. Das hat gleich mehrere Vorteile: „Der Einkauf von regionalen und saisonalen Produkten kann in größeren Mengen organisiert und die Lebensmittelabfälle reduziert werden. Für mich war die Beschäftigung mit den Speiseplänen und Rezepturen wichtig, weil die Diskussion in der Gruppe den Blick auf das eigene Tun verändert hat und so neue Ideen entstanden sind“, resümiert er.

Positive Effekte motivieren

Neben diesen Effekten erfuhren die Mitarbeitenden auch Momente der Selbstwirksamkeit, also positive Effekte des eigenen Handelns; insbesondere bei der Konzeptionsphase, wo das konkrete Wissen jedes Einzelnen zu den alltäglichen Prozessen vor Ort wesentlich zur Identifizierung von sinnvollen Maßnahmen ist. Ein Beispiel dafür ist die Messung der Lebensmittelabfälle, wie sie Patricia Parras und Ludwig Wiggers, Köchin und Küchenleitung des Matthias-Claudius-Haus der Diakonie Münster in Reckenfeld, praktizierten. Dabei haben sie neben dem Küchenteam auch die Servicekräfte und die Spülküche eingebunden: „Alle haben erkannt, wie sinnvoll es ist, am Thema zu arbeiten. Wir haben gemeinsam gemessen und anschließend an der Entwicklung der Maßnahmen und ihrer späteren Umsetzung gearbeitet. Alle haben von A bis Z mitgeholfen und darauf geachtet, es bestmöglich umzusetzen.“

„Von GeNAH vorgeschlagene sowie eigene Rezepturen werden bei uns in den regelmäßigen Teamsitzungen der Küche besprochen, dann getestet. Die interne Kommunikation in den Meetings ist da wichtig: vom ganzen Team wird so verbessert und finalisiert.“

Daniel Lehmann, Küchenleiter, LWL-Universitätsklinikum Bochum



Solche und ähnliche Erfahrungen führten z. B. im GeNAH-Projekt dazu, dass Kalkulationen der Produktionsmengen angepasst, vorhandene Kellenpläne überarbeitet und unbeliebte Gerichte ausgetauscht wurden. Dadurch konnten die Mitarbeitenden gemeinsam die Reduktion von Lebensmittelabfällen feiern.

Implementierung neuer Rezepte

Das Küchenteam muss die Maßnahmen umsetzen und dafür seine Arbeitsroutinen verändern. Hat es die Maßnahmen selbst entwickelt und war es am Entscheidungsprozess beteiligt, ist es wahrscheinlicher, dass es persönliche Vorbehalte gegenüber den geforderten Veränderungen überwindet. Es entwickelt sich ein Gefühl von Selbstverpflichtung und ein Verantwortungsbewusstsein.

Ein Beispiel aus der Implementierungsphase von optimierten und neu entwickelten Rezepturen für ein pflanzenbasiertes Angebot schildert Küchenleiter Daniel Lehmann vom LWL-Universitätsklinikum Bochum. Von GeNAH vorgeschlagene sowie eigene Rezepturen werden in den regelmäßigen Teamsitzungen der Küche besprochen, dann getestet –

startend mit der Kantine. „Die interne Kommunikation in den Meetings ist da wichtig: vom ganzen Team wird verbessert und finalisiert – auch vom Diätposten. Es gibt immer Mitarbeitende, die mehr Leidenschaft für pflanzenbasierte ökologische Gerichte hegen als andere, aber es sorgt für gute Stimmung im Team

und setzt Kreativität frei, wenn man sich gemeinsam weiterentwickelt.“

Die Einbindung des Küchenteams ist – je nach Thema – folglich in den verschiedenen Prozessschritten eine essenzielle Voraussetzung für eine schnellere Akzeptanz notwendiger Veränderungen und den Erfolg bei der konkreten Umsetzung von Maßnahmen. **Monique Richert**