



EUROPEAN UNION  
European Regional  
Development Fund



EUROPEAN TERRITORIAL CO-OPERATION  
AUSTRIA-CZECH REPUBLIC 2007-2013  
Gemeinsam mehr erreichen. Společně dosáhneme více.



RRMMMMMAAAA  
Initiative zur Erforschung einer umweltverträglichen nachhaltigen Ressourcenbewirtschaftung  
Ressourcen Management Agentur

# Projekt UMBESA

## AP2: Recherche nach Leuchtturmprojekten

### Endbericht

Verfasst von: Klaus FRITZ, FHWien der WKW

Datum: 06.02.2013

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>1 Ausgangslage, Zielsetzung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Methodik und Vorgehensweise</b> .....	<b>1</b>
<b>3 Die Interviews</b> .....	<b>3</b>
<b>4 Die Leuchtturmprojekte</b> .....	<b>4</b>
4.1 Das Kuratorium Wiener Pensionistenhäuser (A).....	4
4.2 Die Landhausküche Niederösterreich (B) .....	5
4.3 Das Projekt „iPOPY“ und der Verein „Pro.B.E.R.“ (C) .....	5
4.4 Das Projekt Gesunde Schule (D) .....	6
4.5 Das Projekt Biolebensmittel für die Schule (E).....	7
4.6 Das Projekt „Biomentoren-Netzwerk“ und das „Esprit Betriebsrestaurant“ (F) ...	8
<b>5 Die Auswertung</b> .....	<b>10</b>
5.1 Der 8-Stufen-Prozess für einen erfolgreichen Wandel.....	10
5.1.1 Stufe 1: Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen .....	11
5.1.2 Stufe 2: Eine starke Führungskoalition aufbauen.....	12
5.1.3 Stufe 3: Entwicklung einer Vision und Strategie .....	14
5.1.4 Stufe 4: Vision des Wandels kommunizieren.....	15
5.1.5 Stufe 5: Veränderungsprozesse auf eine breite Basis stellen .....	16
5.1.6 Stufe 6: Planung und Schaffung von kurzfristig sichtbaren Erfolgen .....	19
5.1.7 Stufe 7: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen anstoßen .....	20
5.1.8 Stufe 8: Neue Ansätze in der Kultur integrieren .....	22
5.2 Der 8-Stufen-Prozess nach Kotter und seine Relevanz für Veränderungsprozesse in Großküchen. ....	23
5.3 Erfolgsfaktoren - Handlungsfelder .....	24
5.4 Fördernde und hindernde Kräfte.....	27
<b>6 Quellenverzeichnis</b> .....	<b>29</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Darstellung des Auswertungsverfahrens .....	2
Abbildung 2: Der 8-Stufen Prozess nach Kotter. ....	10
Abbildung 3: Netzwerke von Großküchen .....	13
Abbildung 4: Handlungsfelder .....	26

## 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.

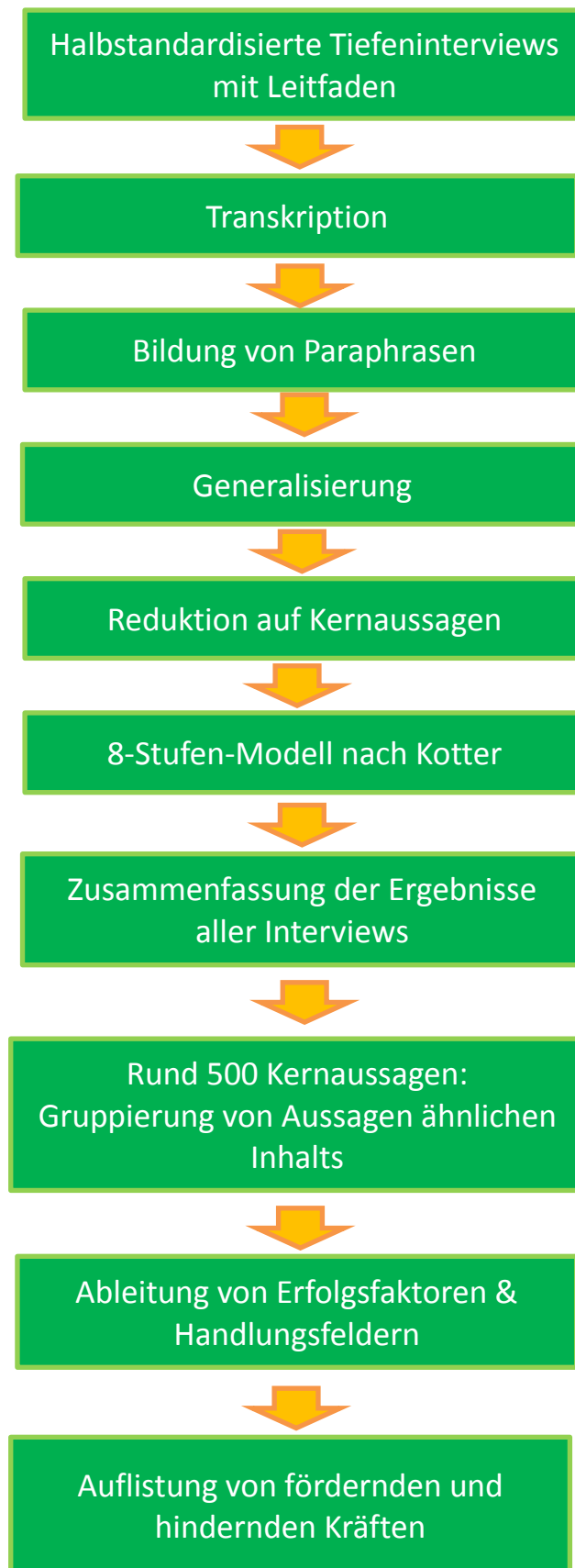
Nachdem die Projekte ausgewählt wurden, werden Interviews mit den jeweils Verantwortlichen durchgeführt. Pro Projekt ist ein halbstandardisiertes Tiefeninterview vorgesehen. Die Fragen werden den Projektpartnern im Vorhinein übermittelt, damit diese sich vorbereiten können. Die darauf folgenden Interviews 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)

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 gepflegt. Die Küchen haben rund 750 MitarbeiterInnen, davon sind 112 KöchInnen und 32 Kochlehrlinge. Das KWP hat 30 Pensionistenhäuser mit unterschiedlichen Strukturen (Wohnen, betreutes Wohnen, Pflegeabteilung, innovatives Wohnen). Diese 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-Quote<sup>1</sup> im gleichen Zeitraum von 17,89% auf 21,27% erhöht. Ebenso konnte der Anteil an Halbfertig- und Fertigprodukten von 5,32% im Jahr 2008 auf 3,47% im Jahr 2011 reduziert werden (vgl. Kuratorium Wiener Pensionistenhäuser, 2011, S. 30 f.)

---

<sup>1</sup> 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.

## 4.2 Die Landhausküche Niederösterreich (B)

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 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.

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

(Übersetzt aus dem Italienischen)

Das Forschungsprojekt „Innovative Public Organic food Procurement for Youth oder iPOPY (2007 - 2010) gehört zum „European Research Area Network CORE Organic I“ Netzwerk.

Der Schwerpunkt im Projekt iPOPY war es, Bio-Lebensmittel in Schulen und anderen öffentlichen Orten für junge Menschen anzubieten. Ein grundlegendes Ziel war es auch, generell zu einem erhöhten Konsum von Bio-Lebensmitteln in Europa beizutragen.



Im Projekt iPOPY wurde eine Studie durchgeführt, die die Höhe des Verbrauchs von Bio-Lebensmitteln in Europa feststellen sollte. Besonders in Italien ist der BIO-Konsum von Lebensmitteln in Schulen sehr hoch. Dieser beträgt 40 %.

Über 14 Forscher aus Dänemark, Finnland, Italien, Norwegen und Deutschland nahmen an dem Projekt teil.

### **Der Verein „Pro.B.E.R.“ (C)**

Der Verein ProBer „produttori biologici e biodinamici Emilia Romagna“ (biologische und biodynamische Produzenten der Region Emilia Romagna) war ein offizieller Projekt-Partner von „iPOPY“.

Er vereint 80% der offiziell gemeldeten biologischen Erzeuger und Verarbeiter der Region. Der Verein wurde 1994 gegründet, der Präsident ist Paolo Carnemolla. Der Verein hat zehn MitarbeiterInnen. Diese kümmern sich unter anderem um die Supply Chain, die Betreuung der Kantinen mit Bio-Einsatz, die Produktion und Verarbeitung der Bio-Lebensmittel, die Forschung sowie die technische Betreuung der Produzenten.

Hauptziel des Vereins ist die Aufwertung von BIO-Produkten sowie Forschung über und Förderung der ökologischen Landwirtschaft und ihrer BIO-Produkte.

Die Ziele von Pro.B.E.R. sind:

- Vertretung der Interessen der regionalen Akteure der Bio-Branche (Mitglieder) auf nationaler und internationaler Ebene
- Förderung und Koordinierung der technischen Betreuungsdienste für ökologisch wirtschaftende Betriebe auf der Grundlage von lokalen Projekten und Lebensmittelketten
- Förderung und Koordinierung von Initiativen zur Promotion biologischer und biodynamischer regionaler Produkte
- Koordinierung von Berufsausbildungstätigkeiten im Zusammenhang mit dem ökologischen Landbau in Zusammenarbeit mit akkreditierten Ämtern
- Förderung und Koordinierung der Forschung, von Versuchen sowie von Informationen über die ökologische und biodynamische Landwirtschaft

## **4.4 Das Projekt Gesunde Schule (D)**

(Übersetzt aus dem Tschechischen)

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.skolaplnozdravi.cz](http://www.skolaplnozdravi.cz). Leiterin des Projekts ist Frau Eva Štvoříčková.

**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.

**4.5 Das Projekt Biolebensmittel für die Schule (E)**

(Übersetzt aus dem Tschechischen)

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](http://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“.

#### **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)**

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.

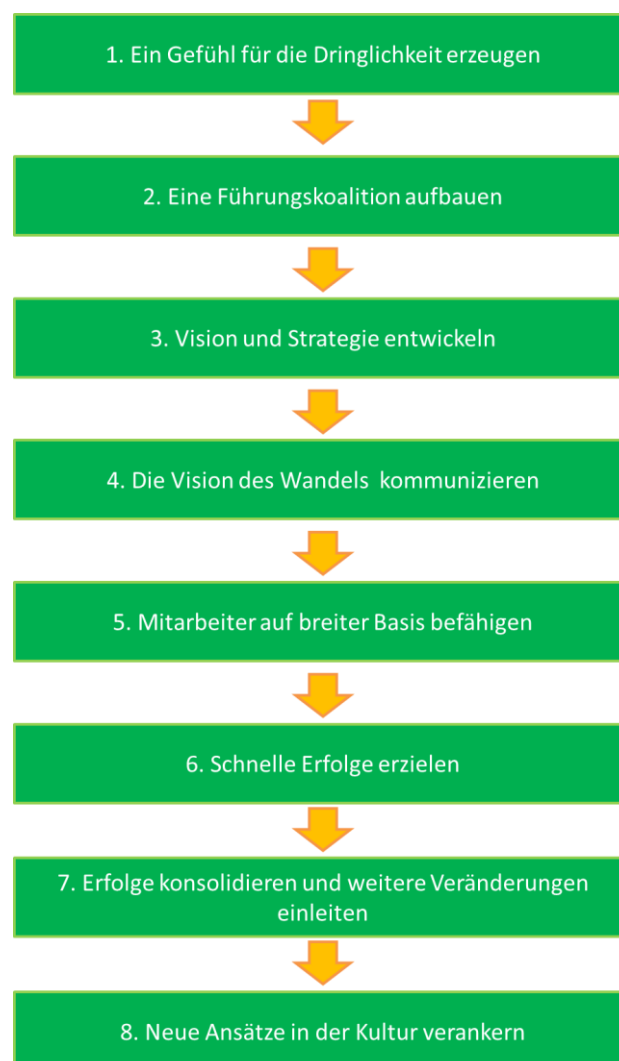
## 5 Die Auswertung

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)

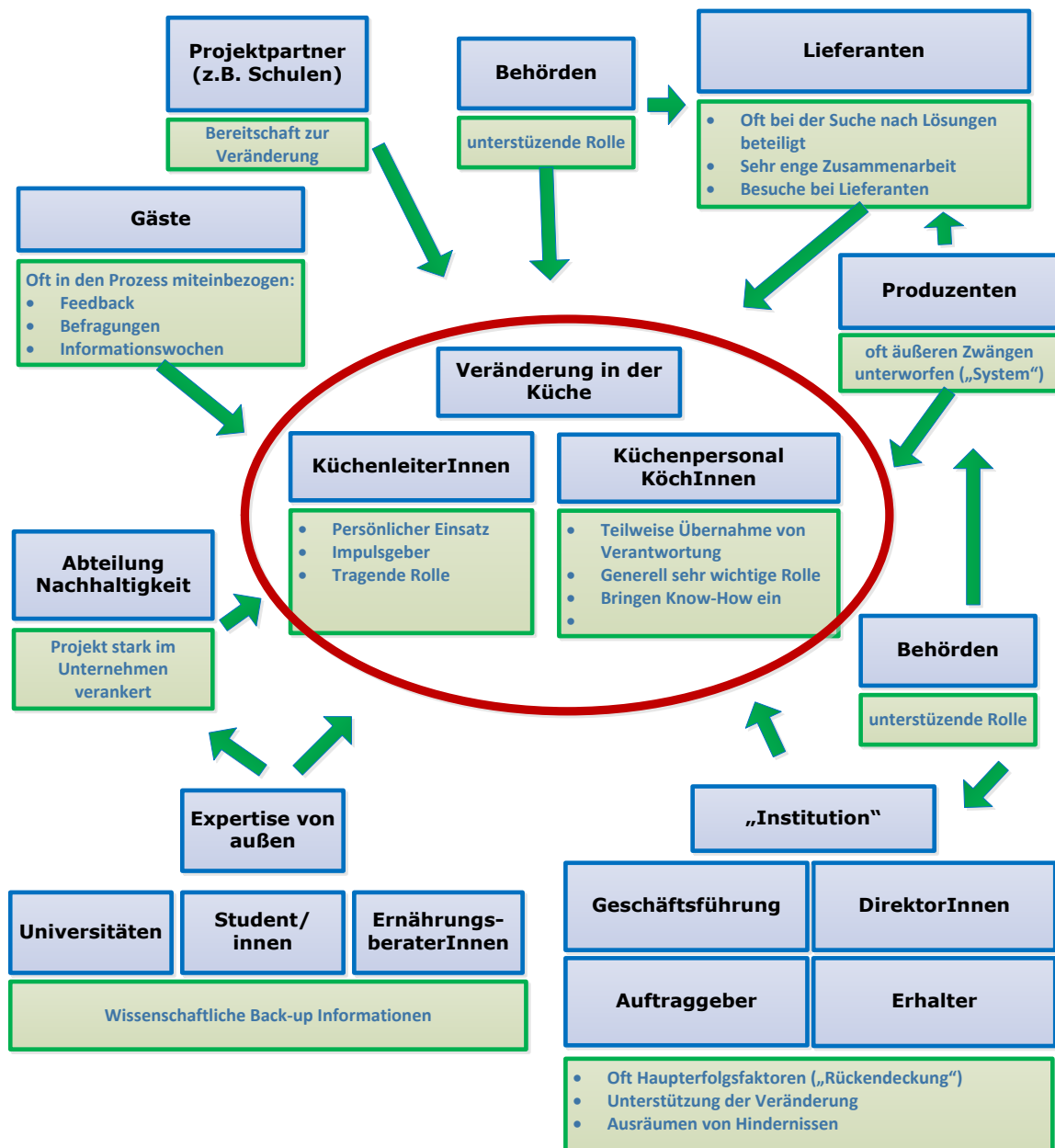
#### Merkmale der Stufe 2:

- 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: Bestehend 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.

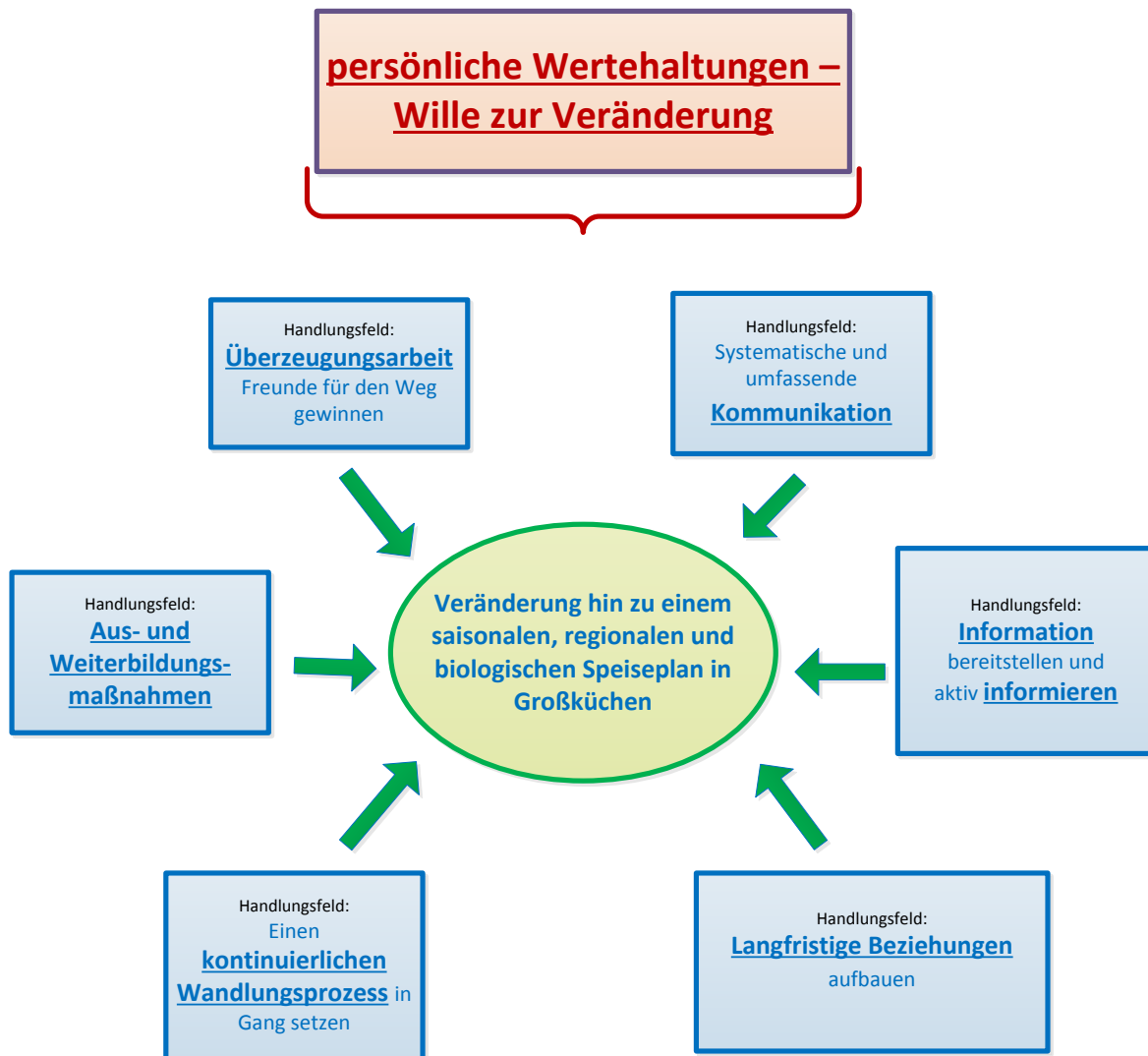
**Stufe 8: Neue Ansätze in der Kultur integrieren**

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
- F74: KüchenmitarbeiterInnen

F75: Betriebsrat

F76: Geschäftsführung/Führungsteam

F77: 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

*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.