

Therese Kirsch, Monique Richert & Tobias Engelmann

Bildungsangebote zur Motivation und Befähigung von Führungskräften sowie Mitarbeitenden in Großküchen für eine nachhaltigere Verpflegung

Der Beitrag zeigt im Projekt „Gerechte und nachhaltige Außer-Haus-Angebote gestalten“ entwickelte Bildungsangebote auf, durch die handelnde Menschen in Großküchen motiviert und befähigt werden betriebliche Arbeitsprozesse nachhaltiger zu gestalten. Berücksichtigt werden Gelingensbedingungen wie der persönliche Austausch in Gruppen von Arbeits- und Berufskolleginnen und -kollegen sowie knappe zeitliche Kapazitäten.

Schlüsselwörter: Großküche, Gruppencoaching, Digitaler Austausch, Nachhaltige Küchenprozesse

Educational offers to motivate and empower managers and employees in canteen kitchens for more sustainable catering

The article presents educational offerings developed in the project “Gerechte und nachhaltige Außer-Haus-Angebote gestalten”. Intention of the offerings is to motivate and enable people in canteen kitchens to design their work processes more sustainably. Felicity conditions are considered, such as personal exchange in groups of work and professional colleagues as well as limited time capacities.

Keywords: canteen kitchen, coaching in groups, digital networking, sustainable kitchen processes

1 Einführung

Die Gemeinschaftsgastronomie kann einen entscheidenden Einfluss auf das Ernährungsverhalten der Menschen nehmen (Teitscheid, 2013). In diesem Sinne kann eine nachhaltige Ernährung durch eine passende Gestaltung der Ernährungsumgebung gefördert werden (WBAE, 2020, S. 5). Dabei wird insbesondere den Mitarbeitenden in Großküchen eine entscheidende Bedeutung bei den Nachhaltigkeitsbestrebungen eines Unternehmens zugeschrieben. Sie sind die Personen, die Nachhaltigkeitsmaßnahmen umsetzen, den direkten Kontakt zu den Kunden haben und die Kommunikation mit den Gästen gestalten. Damit die Mitarbeitenden aktiv zu einer Integration von Nachhaltigkeit in die Verpflegungsprozesse beitragen können, ist eine entsprechende Qualifizierung notwendig (Schrader & Muster, 2014, S. 277; Steinmeier, 2023, S. 80).

Steinmeier (2023) hat auf Grundlage eines für das Lebensmittelhandwerk und die Lebensmittelindustrie entwickelten Kompetenzmodells für Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (Strotmann et al., 2023) einen ersten Vorschlag formuliert, welche nachhaltigkeitsbezogenen Kernkompetenzen für die gastronomischen Berufe relevant sind. Diese Kompetenzen tragen dazu bei, die in 2021 modernisierte Standardberufsbildposition „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“ zu operationalisieren. Sie werden den Kompetenzdimensionen sachgerechtes, nachhaltiges Handeln (1), gesellschaftlich verantwortliches Handeln (2) sowie sinnstiftendes und eigenverantwortliches Handeln (3) wie auch den Handlungsebenen (berufsbezogene Arbeitsprozesse (1), unternehmerische und organisationale Entscheidungen (2) sowie gesellschaftliche Entwicklungen und politische Entscheidungen (3) zugeordnet. Mit Blick auf den Schwerpunkt der im vorliegenden Beitrag vorgestellten Bildungsangebote werden beispielhaft zwei Kompetenzen der Handlungsebene berufsbezogener Arbeitsprozesse aufgeführt: (1) Beschäftigte sollen in der Lage sein, bei der Ausgabe der Speisen sachgerecht nachhaltig zu handeln, so dass sie nachhaltige Produktmerkmale, z. B. durch ein passendes Label, hervorheben und verständlich an die Gäste kommunizieren können; (2) Mitarbeitende sollen in der Lage sein, im Bereich der Beschaffung gesellschaftlich verantwortlich zu handeln, indem sie beispielsweise vorgelagerte Lieferketten beurteilen können.

Um ein nachhaltigkeitsorientiertes Handeln bei den Mitarbeitenden sowie dementsprechend nachhaltigkeitsorientierte Handlungskompetenzen zu fördern, bieten Aus- und Weiterbildungen einen wichtigen Ansatzpunkt (De Haan et al., 2021, S. 14). Da es noch wenige formale und non-formale Weiterbildungsangebote zu diesem Thema für Betriebe des Gastgewerbes gibt, ist die Entwicklung von systematischen und zielgerichteten Angeboten in diesem Bereich, aber auch die Bereitstellung von Materialien für informelles Lernen bedeutsam (Steinmeier & Kastrup, 2022, S. 90; Rohs, 2015, S. 16).

Für eine sinnvolle Gestaltung der Bildungsangebote ist es notwendig, sich mit den Faktoren auseinanderzusetzen, die eine erfolgreiche Teilnahme an Bildungsangeboten und die tatsächliche Anwendung der gewonnenen Fähigkeiten beeinflussen. Dies erfolgt in Kapitel 3, bevor in Kapitel 4 drei Bildungsangebote vorgestellt werden, die im Rahmen des Transferprojekts „Gerechte und nachhaltige Außer-Haus-Angebote gestalten“ (GeNAH) entwickelt wurden. Dieses Projekt GeNAH wird in Kapitel 2 vorgestellt.

2 Das GeNAH-Projekt

Bei GeNAH handelt es sich um ein Projekt vom Institut für nachhaltige Ernährung (iSuN) der FH Münster – fachlich und finanziell gefördert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU). Das Projekt läuft von Oktober 2020 bis Dezember 2023 (detaillierte Informationen siehe unter www.fh-muenster.de/genah).

| Bildungsangebote für eine nachhaltigere Verpflegung

Das Projekt leistet einen Beitrag dazu, nachhaltiges Handeln in Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung strukturell zu verankern. Durch nachahmbare „Blaupausen“ und das Sichtbarmachen von Erfolgen anderer Großküchen werden weitere Akteure zum nachhaltigen Handeln motiviert und befähigt. Kern des Projekts stellt der strategische Ansatz dar, eine nachhaltige Speisenversorgung in das institutionelle Nachhaltigkeitsmanagement von Trägerorganisationen zu integrieren, um nicht in jeder Großküche einzeln die Veränderungen anstoßen zu müssen. Das Projekt folgt den Annahmen, dass (1) einzelne Küchen bereit und in der Lage sind, nachhaltig zu handeln, wenn dies mit den Nachhaltigkeitszielen der Trägerorganisation verknüpft ist und durch sie getragen wird; sowie (2) Trägerorganisationen in der Lage sind, in ihrer Organisation nachhaltige Verpflegungsangebote flächendeckend auszurollen, wenn entsprechende multiplizierbare Konzepte verfügbar sind. Pilotbetriebe im Projekt kommen aus den folgenden Trägerorganisationen: dem Bistum Münster, dem Landschaftsverband Westfalen-Lippe und dem Verein Himmlische Herbergen e.V. als Verbund evangelischer Tagungs- und Bildungshäuser. Das iSuN arbeitet intensiv an der Vernetzung mit relevanten Akteuren innerhalb der Trägerorganisationen und nutzt die Kontakte dieser Partner im GeNAH-Projekt, die ihrerseits in übergeordneten Netzwerken tätig sind, um den Ansatz breiter auszurollen.

Die entwickelten Bildungsangebote (siehe Kapitel 4) wurden gemeinsam mit den Pilotbetrieben erarbeitet bzw. ausgestaltet. Inhaltliche Basis der Bildungsangebote stellen umfangreiche Erkenntnisse und Ergebnisse bereits abgeschlossener Forschungsprojekte des iSuN und verschiedener Forschungs-Verbundpartner im Themenfeld der nachhaltigen Außer-Haus-Gastronomie dar, wie z. B. *NAHGAST*¹ (u. a. Bestimmung und Optimierung der „Nachhaltigkeitsleistung“ von Gerichten (Engelmann et al., 2018, Speck et al., 2020), Interventionen zur Förderung des Verkaufs nachhaltiger Gerichte (Langen et al., 2022), Etablierung eines Leitbilds zur nachhaltigen Außer-Haus-Verpflegung (Teitscheid et al., 2017)), *AVARE* (Handlungsleitfäden zur Reduzierung von Lebensmittelabfällen in der Außer-Haus-Verpflegung (Börnert et al., 2021)), *KEEKS* (Maßnahmen und Leitfäden zur nachhaltigen Schulverpflegung (Scharp et al., 2019)), *LAV-Plattform* (Maßnahmen zur Lebensmittelabfallvermeidung) oder *Friedensteller* (Rezepturen für eine nachhaltige Verpflegung). Ziel des Projekts GeNAH im Hinblick auf die Bildungsangebote ist es einerseits, die Angebote selbst der Branche anzubieten, andererseits aber anderen (Weiterbildungs-)Anbietern diese Bildungsangebote zur weiteren Verbreitung zugänglich zu machen. Daher werden Beschreibungen und Materialien nach Abschluss des Projekts frei zugänglich auf einer zentralen Plattform angeboten (siehe unter: www.ernaehrung-nachhaltig.de).

3 Gelingensbedingungen für die erfolgreiche Teilnahme an nachhaltigkeitsorientierten Bildungsangeboten

Neueste Forschungsergebnisse zu Gelingensbedingungen nachhaltigen Handelns in Unternehmen (Dedden, 2022; Dedden et al., 2023 im Erscheinen)² gehen davon aus, dass Motivation und Initiative zu nachhaltigen Praktiken aus dem Unternehmen selbst kommen sollten, und weisen dabei den Führungskräften vom Top- bis zum operativen Management eine Schlüsselrolle für das langfristige Gelingen nachhaltiger Praktiken zu. Wenn die Initiative für Nachhaltigkeitsmaßnahmen von externen politischen oder akademischen Stellen ausgehe, seien die meisten Rückschläge zu verzeichnen. Das bedeutet, dass Weiterbildungsangebote, die in die Praxis getragen werden sollen, geeignet sein müssen, Interesse und Handlungsbereitschaft bei den Führungskräften und Beschäftigten in den Unternehmen zu wecken und in eine Eigeninitiative zu überführen.

Doch nicht nur Führungskräfte sind strategisch in den Blick zu nehmen, sondern alle Beschäftigten sollten partizipativ eingebunden werden. Dedden et al. (2023) zufolge würden Praktiken umgesetzt und Veränderungen dauerhaft etabliert, wenn die Mitarbeitenden an der Entwicklung neuer Verhaltensweisen beteiligt sind, indem sie nach neuen Möglichkeiten suchen. Hingegen sei die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns und der ausbleibenden Verhaltensänderungen größer, wenn Mitarbeitende aufgefordert werden, vordefinierte Verhaltensweisen zu übernehmen. Die Arbeitnehmenden könnten also als Expertinnen und Experten im Bereich ihrer jeweiligen Arbeitsprozesse eine wichtige Rolle bei der Entwicklung umsetzbarer und wirksamer Praktiken und Prozesse spielen.

Neben Führungskräften und Beschäftigten seien, Dedden et al. (2023) zufolge, zudem institutionalisierte Zielsetzungen sowohl auf der organisationalen als auch auf der personalen Ebene zu beachten. So sei als erfolgreichster Weg identifiziert worden, die Verbesserung der Umweltleistung sowohl in die Organisationsziele als auch in die Arbeitsziele der Mitarbeitenden einzubetten. Hierbei wird ein Ansatz verfolgt, bei dem Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil der Kernprozesse betrachtet wird. Aktivitäten als „ergänzende“ Aufgaben, die die Kernaufgaben verkomplizieren oder im Konflikt mit ihnen stehen, seien dagegen zu vermeiden. Kähler et al. (2023, S. 55) sprechen im Kontext der betrieblichen Ausbildung von Betrieben als „Nachhaltige Lernorte“ und verdeutlichen damit, dass „Nachhaltigkeit in seiner Gesamtheit gefordert“ ist und entsprechend Strategien, Prozesse, Strukturen und die Unternehmenskultur bedacht werden müssen.

Aus unternehmenspraktischer Perspektive zeigt ein aktueller Beitrag in der Branchenzeitschrift *GV Manager* (Liederbach, 2023, S. 10–12) u. a. Zeitknappheit und fehlende Wahrnehmung der Notwendigkeit für Fortbildung als zentrale Hemmnisse für die Inanspruchnahme von Weiterbildungsangeboten durch Beschäftigte in Unternehmen auf. Zudem können Schulungen zeitaufwendig, teuer und schwer zu

| Bildungsangebote für eine nachhaltigere Verpflegung

organisieren sein. Dies kombiniert mit der niedrigen Bekanntheit oder geringen Attraktivität von Weiterbildungsangeboten erklärt die geringe Nutzung. Als Lösungsansatz wird die Etablierung einer weiterbildungsfreundlichen Unternehmenskultur aufgeführt, die den Nutzen der Weiterbildungsmaßnahmen für alle betont (Liederbach, 2023, S. 10f.) und dann aktive Unterstützung beim Finden und Organisieren passender Angebote bietet.

Das Hemmnis der fehlenden Zeit ist häufig nur ein Symptom für ein Problem, welches bei Dedden (2022, 2023) und Liederbach (2023) nicht explizit thematisiert wird: der Arbeits- und Fachkräftemangel. Diese Herausforderung kommt in der Zusammenarbeit mit Betrieben aus der Branche im Rahmen von Forschungs- und Transferprojekten wie GeNAH³ immer wieder zur Sprache. Dabei wird erkennbar, dass das Problem längst über einen Fachkräftemangel im engeren Sinne hinausgeht, was in aktuellen Veröffentlichungen diskutiert wird (Steinmeier & Kastrup, 2022; ZG Überblick, 2022; Storch, 2023). Dies droht die oben genannten Lösungsansätze teilweise ins Leere laufen zu lassen: Unbesetzte Stellen und krankheitsbedingte Ausfälle strapazieren die Personalplanung für den operativen Betrieb. Somit führt jede Abwesenheit kurzfristig zur weiteren Belastung der Kolleginnen und Kollegen wird. Dies untergräbt die Voraussetzungen für eine weiterbildungsfreundliche Unternehmenskultur. Und dies wiederum kann dazu führen, dass weitere Beschäftigte frustriert das Unternehmen verlassen, was die Möglichkeiten der Freistellung der verbliebenen Beschäftigten zu Weiterbildungszwecken weiter einschränkt. Hypothetisch könnte daher postuliert werden, dass Unternehmen gerade jetzt offensiv Weiterbildungsangebote als Argument im Werben um Beschäftigte nutzen sollten, um der angespannten Personalsituation zu entkommen und sich dadurch Freiräume für die Durchführung von Schulungsmaßnahmen zu verschaffen. Dies wurde bereits im Leitbild „Nachhaltigkeit in der Außer-Haus-Gastronomie“ (Teitscheid et al., 2017, S. 15), das im NAHGAST-Projekt entstanden ist, gefordert. Dabei können gerade auch sehr kurze Bildungsformate, die den mangelnden personellen und zeitlichen Ressourcen Rechnung tragen, zum Einsatz kommen (siehe Kapitel 4.3).

Die Forschungsergebnisse von Dedden (2022, 2023) als auch Erkenntnisse aus den oben genannten Projekten lassen sich in Form von folgenden Forderungen zusammenführen:

- 1) Die intrinsische Motivation der Akteure stellt eine wichtige Gelingensbedingung für die erfolgreiche Durchführung beruflicher Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen im Kontext von Nachhaltigkeit dar. Die Menschen auf allen Ebenen der Unternehmen müssen **wollen**.
- 2) Es braucht explizite Regeln und eine Unternehmenskultur, die den Wunsch nach Weiterbildung und auch die Veränderung hin zu nachhaltigen Arbeitspraktiken legitimiert und absichert. Zusätzlich sind die Rahmenbedingungen im Unternehmen, beispielsweise im Hinblick auf die Ressourcenplanung, so zu gestalten, dass der Wunsch nach Fort- und Weiterbildung nicht nur

normativ unterstützt, sondern auch real ermöglicht wird, ohne dass der alltägliche Betrieb unzumutbar unter der Abwesenheit Einzelner leidet. Die Menschen müssen also **dürfen**.

- 3) Schließlich ist es essenziell, dass die Beschäftigten das Wissen und die Fähigkeiten besitzen, um Nachhaltigkeit im Alltagshandeln umzusetzen. Dazu ist es notwendig, dass die Teilnehmenden den zu Beginn beschriebenen notwendigen Kompetenzzuwachs erlangen. Die Menschen müssen also **können**.

Die im Projekt GeNAH entwickelten Bildungsangebote wurden so gestaltet, dass sie den drei genannten Forderungen Rechnung tragen. Im folgenden Kapitel werden drei dieser Bildungsangebote vorgestellt. Sie richten sich je nach Format an das Küchenpersonal auf den verschiedenen Hierarchieebenen, vorrangig an die Küchenleitung bzw. das Verpflegungsmanagement; sie können aber bis zur ungelerten Küchenhilfe eingesetzt werden. Die Angebote unterstützen den Erwerb nachhaltigkeitsbezogener Kompetenzen und tragen dazu bei, dass nicht nur operative Arbeitsprozesse nachhaltiger gestaltet werden, sondern Nachhaltigkeit strategisch in den gesamten Betrieb integriert wird.

4 Bildungsangebote für eine nachhaltigkeitsorientierte Kompetenzentwicklung

4.1 Digitaler Austausch: Küchengespräch

Seit Januar 2021 hat das iSuN 15 digitale Austauschrunden durchgeführt und seither über 400 Diskussionsteilnehmerinnen und -teilnehmer bei der Veranstaltungsreihe „Küchengespräche“ begrüßt. In den *Küchengesprächen* werden nachahmbare Möglichkeiten für mehr Nachhaltigkeit in den Arbeitsprozessen der Gemeinschaftsverpflegung vorgestellt, um andere Praxisakteure zu motivieren. Angesprochen sind vor allem Verantwortliche in Großküchen. Aber auch Multiplikatoren nehmen regelmäßig an den Küchengesprächen teil. In dem kompakten Angebot berichten Praktikerinnen und Praktiker aus Großküchen über ihre Erfahrungen. Aber auch Fachexpertinnen und -experten aus Wissenschaft und Beratung sowie Lösungsanbieter (wie z. B. Softwareanbieter oder Hersteller von veganen Produkten) kommen zu Wort und stellen aktuelle Entwicklungen und Erkenntnisse vor.

Bei diesem Angebot steht der Austausch im Mittelpunkt: Alle Teilnehmenden haben die Möglichkeit über Chat oder Mikrofon Fragen zu stellen, die nach dem Motto „Wie macht ihr es?“ durch die Referentinnen und Referenten oder auch andere Teilnehmende beantwortet werden. So können Probleme bei der Umsetzung einer nachhaltigeren Verpflegung aus der Praxis, für die Praxis, mit der Praxis diskutiert werden und es können praxistaugliche Lösungen gefunden werden.

Beispielhafte Themen waren die Reduktion der Fleischmenge in Gerichten oder die Weitergabe von Überproduktion über eine digitale Plattform.⁴ Als kleiner Baustein im Rahmen der Kompetenzentwicklung können in den Küchengesprächen alle Kompetenzdimensionen gefördert werden. Je nach Themenschwerpunkt wird meist ein Arbeitsprozess auf der Handlungsebene in den Blick genommen. Darüber hinaus kann der Gesprächsgegenstand aber auch die Unternehmens- oder Gesellschaftsebene umfassen. Bei dem beispielhaft genannten Thema der eigenen Herstellung von Komponenten mit reduziertem Fleischanteil lag der Fokus auf dem Prozess Produktion und der Förderung der Kompetenzen „Lebensmittel veredeln und eigene Arbeitsprozesse optimieren“ sowie „durch Speisenherstellung einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten“. Aber auch die gesellschaftliche Ebene „Mit Speiseangebot Lebensstile ausdrücken“ konnte im Rahmen der interaktiven Veranstaltung aufgegriffen werden (Steinmeier, 2023, S. 85).

Auf das Hemmnis des Zeitmangels geht dieses Angebot durch eine kurze Dauer (90 Minuten) und die digitale Durchführung ein. Die Küchengespräche starten immer um 14 Uhr, wenn die Stoßzeit in den Küchen zu Ende ist. Die Teilnehmenden können sich über einen Link zuschalten, so dass keine zusätzlichen Fahrzeiten eingeplant werden müssen. Die Gespräche werden aufgezeichnet und im Nachgang als kurze Infovideos geschnitten und auf dem YouTube-Kanal @nachhaltigeernaehrung zur Verfügung gestellt bzw. über die Plattform www.ernaehrung-nachhaltig.de verlinkt. So können sowohl die Teilnehmenden im Nachgang als auch Menschen, die sich über diese Themen informieren möchten, kompakt auf die Beispiele guter Praxis zugreifen. Durch den Zusammenschnitt auf wenige Frage-Antwort-Blöcke können sie auch als Lernsnack verstanden und im Rahmen informellen Lernens eingesetzt werden. Dies wird in Kapitel 4.3 aufgegriffen.

4.2 Gruppencoaching

Die Umstellung auf eine gerechte und nachhaltige Gemeinschaftsverpflegung erfordert Veränderungen in allen Kernprozessen der Küchen sowie in unternehmerischen Entscheidungsprozessen. In dem Projekt GeNAH wurden zwölf Küchenverantwortliche bei diesem Veränderungsprozess begleitet. Dabei hat sich gezeigt, dass der Wunsch nach Austausch mit anderen Küchenleitungen sehr groß ist, und dass es als hilfreich wahrgenommen wird, den Prozess gemeinsam zu gestalten.

Diese Erfahrungen sind in das Bildungsangebot *Gruppencoaching* eingeflossen. Die Beteiligten einer Gruppe setzen sich mit den gleichen Problemstellungen auseinander und können somit gegenseitig als Ideengeber fungieren. Ziel ist es Küchenleitungen aus vergleichbaren Settings und möglichst einer räumlich begrenzten Region in regelmäßigen Gruppentreffen zu begleiten. Die Treffen finden dabei sowohl in Präsenz als auch digital statt. Persönliche Treffen an einem Ort werden geplant, sofern es zielführend ist, dass sich die Teilnehmenden besser kennenlernen oder komplexere Inhalte bearbeitet werden.

Ein Gruppencoaching zu einem Thema, wie beispielsweise „Nachhaltige Rezeptentwicklung“, besteht jeweils aus vier Workshops (siehe Abbildung 1), in denen zunächst die Grundlagen im ersten und zweiten Termin erarbeitet werden, um die Teilnehmenden für die Notwendigkeit zu sensibilisieren, aber auch die notwendigen internen Rahmenbedingungen zu verstehen. Zwischen den Workshops wenden die Teilnehmenden die Inhalte direkt an, indem sie die aktuelle Situation im Unternehmen analysieren und anhand der Gespräche im zweiten Workshop eine Veränderung auswählen und anstoßen (vgl. Abbildung 1: Erhebungsphase, Umsetzung der Maßnahmen sowie Dokumentation der Veränderungen und Korrekturen).

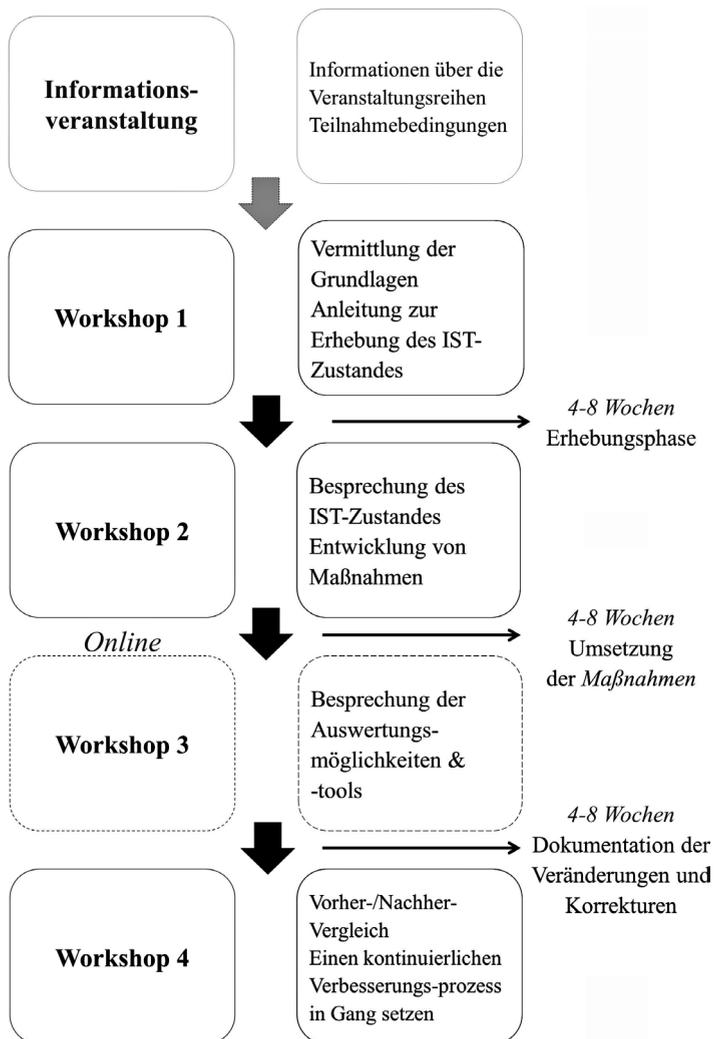


Abb. 1: Ablauf und Aufbau der Workshop-Angebote (Quelle: eigene Darstellung)

| Bildungsangebote für eine nachhaltigere Verpflegung

Beispielweise analysieren die Teilnehmenden nach dem ersten Termin des Rezepturentwicklungs-Workshops mit Hilfe des NAHGAST-Rechners⁵ ihre Rezepte hinsichtlich sozialer sowie ökologischer Aspekte. Die Ergebnisse werden im zweiten Workshop besprochen und gemeinsam werden in der Gruppe Maßnahmen entwickelt, um Rezepte unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu optimieren. Wie in Tabelle 1 zu erkennen ist, sollen zwischen dem zweiten und dritten Workshop die Rezepturen überarbeitet oder aber neue Rezepturen kreiert werden. Hierzu können die Teilnehmenden vorgestellte Maßnahmen und in der Diskussion entstandene Ideen aus dem zweiten Workshop anwenden. Es besteht die Möglichkeit einen dritten Workshop online wahrzunehmen, um aufkommende Probleme direkt zu thematisieren und mögliche Hilfestellungen zu erhalten, bevor das Ergebnis und wahrgenommene Herausforderungen im vierten Workshop vorzustellen sind. Auf diesem Weg werden die Teilnehmenden Schritt für Schritt in die Thematik eingeführt und für die Umsetzung werden notwendige Kompetenzen gefördert. Ziel der Gruppencoachings ist es einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei den Teilnehmenden anzustoßen, den sie selbstständig fortführen und in ihr Team tragen können (vgl. Abbildung 1 und Tabelle 1).

Die Workshops der Gruppencoachings berücksichtigen Kompetenzen, die sowohl den drei Handlungsebenen (siehe oben) als auch den drei Kompetenzdimensionen (siehe oben) zuzuordnen sind. So fördert der Workshop „Nachhaltige Rezepturentwicklung“, Kompetenzen aus den berufsbezogenen Arbeitsprozessen, wie z. B. „Speiseangebote hinsichtlich gesundheitsfördernden und nachhaltigen Aspekten zusammenstellen“, aber auch Kompetenzen aus den anderen Ebenen und Dimensionen, wie z. B. „berufliche Gestaltungsspielräume nutzen“ oder „die regulative Idee der Nachhaltigkeit mittragen“ (Steinmeier, 2023, S. 85).

Tab. 1: Workshop-Übersicht zu „Nachhaltiger Rezepturentwicklung“ (Quelle: eigene Darstellung)

Workshop	Workshop-Inhalt	Lernziele Die Teilnehmenden können...	Nach-/Vorbereitung
1	<ul style="list-style-type: none"> - Einordnung in den Verpflegungsablauf - Einführung Rezeptorganisation - Einflussfaktoren für Produktentwicklung - Thematisierung von Einflussfaktoren auf die Nachhaltigkeit - NAHGAST-Rechner 	<ul style="list-style-type: none"> ...Rezepturentwicklung im Verpflegungsablauf einordnen. ...Vorteile und Möglichkeiten von Rezepturverwaltung sowie Einflussfaktoren der Produktentwicklung und auf nachhaltige Aspekte nennen. ...Rezepturen mit dem NAHGAST-Rechner auswerten und Ergebnisse einordnen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falls noch nicht vorhanden: Bekannte Rezepturen systematisch erfassen - Eingabe von Rezepturen in den NAHGAST-Rechner

Bildungsangebote für eine nachhaltigere Verpflegung |

2	<ul style="list-style-type: none"> - Rückblick und Ergebnisübersicht - Darstellung der Hebelwirkung einzelner Lebensmittelgruppen - Bedeutung von ökologischen Lebensmitteln - Umgang mit Fleischersatzprodukten 	<p>...Erfahrungen zur Rezepturoptimierung austauschen und Anregungen für die eigene Arbeit mitnehmen.</p> <p>...Hebelwirkungen zu den verschiedenen Lebensmittelgruppen zuordnen.</p> <p>...die Bedeutung von ökologischen Lebensmitteln erklären.</p> <p>...verschiedene Strategien rund um die Rezepturentwicklung nennen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Einbindung des eigenen Küchenteams mit Hilfe eines Einstiegsworkshops durch die Teilnehmenden - Neuentwicklung und/oder Optimierung der Rezepturen
3	<ul style="list-style-type: none"> - Aufarbeitung des Zwischenstandes anhand von Leitfragen 	<p>... auf Grundlage von gegenseitigem Feedback zu den aktuellen Herausforderungen Anpassungen für den eigenen Betrieb formulieren/vornehmen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation der Veränderungen - Weiterentwicklung des Themas im Betrieb
4	<ul style="list-style-type: none"> - Ergebnisübersicht - Diskussion über Hürden - Herausstellen von Maßnahmen mit viel Potenzial und/oder wenig Aufwand - Ausblick 	<p>...das Potenzial der ausgearbeiteten Rezepturen einschätzen.</p> <p>...Kriterien, Rezepturen ökologisch und sozial gerecht zu gestalten, anwenden.</p> <p>...beschreiben, in welcher Form Rezepturentwicklung in der eigenen Küche kontinuierlich eingebettet wird.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kontinuierlichen Verbesserungsprozess weiterführen

Alle Teilnehmenden werden aufgefordert sich aktiv am Lernprozess zu beteiligen, indem jede und jeder Einzelne sein individuelles Wissen, seine Erfahrungen und Perspektiven einbringen kann. So werden gemeinsam Lösungen für individuelle, aber auch vergleichbare Probleme der Teilnehmenden erarbeitet. Im Rahmen der Workshops wird die Methode der kollegialen Beratung angewendet, wodurch sowohl innovative Ideen in der Gruppe kreiert als auch die Problemlösefähigkeit und Kooperationsfähigkeit der Teilnehmenden gefördert werden können. Diese Fähigkeiten sind wichtig für die Umsetzung einer nachhaltigen Arbeitsweise im eigenen Betrieb (Strotmann et al., 2023, S. 174; Kiel et al., 2018, S. 6f.). Beim kollegialen Lernen arbeiten Menschen innerhalb einer Gruppe oder eines Teams zusammen, um Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen (Kansteiner et al., 2020; Böckelmann & Mäder, 2018, S. 206; Schmid et al., 2010). Es basiert auf dem Prinzip der Gleichwertigkeit und des gegenseitigen Respekts zwischen den Lernenden.

| Bildungsangebote für eine nachhaltigere Verpflegung

Wenn Kolleginnen und Kollegen aus der Küchenpraxis innerhalb der Gruppencoachings zusammenarbeiten, können sie voneinander lernen und gemeinsam ihr Wissen und ihre Fähigkeiten erweitern. Die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen kann auch die Motivation steigern, da die Beteiligten sich gegenseitig unterstützen und ermutigen.

Das Gruppencoaching ist modular aufgebaut, sodass Teilnehmende individuelle Schwerpunkte wählen können und sich nur für einen Zeithorizont von drei bis vier Monaten terminlich festlegen. Es ist auch möglich, über einen längeren Zeitraum alle verfügbaren Module zu absolvieren. Folgende vier Module sind bislang entwickelt worden:

- 1) Modul „Rezepturenentwicklung“ (s.o.): Hier erweitern die Teilnehmenden ihre Kenntnisse, nachhaltige Rezepturen auswerten, optimieren und neu erstellen zu können.
- 2) Modul „Speiseplanung & Gästekommunikation“: Speisepläne gilt es nachhaltig zu optimieren und dies zielgruppengerecht an die Gäste zu kommunizieren. Mithilfe eines Auswertungstools können die Teilnehmenden nachhaltige Ernährungsempfehlungen zielgruppenspezifisch prüfen und auf die eigenen Speisepläne anwenden. Zudem entwickeln die Teilnehmenden ein Bewusstsein, wie man die Gäste bei diesen Veränderungen mitnimmt.
- 3) Modul „Beschaffung“: Die Teilnehmenden können mit Blick in die Lieferkette beurteilen, welche Angebote im Handel oder von Erzeugern die nachhaltigsten sind. Darüber hinaus finden die Teilnehmenden Ansätze, um nachhaltigere Produkte möglichst zu einem vertretbaren Preis erhalten zu können.
- 4) Modul „Lebensmittelabfallvermeidung & Partizipation der Mitarbeitenden“: Zu erkennen, wie viele Lebensmittel entsorgt werden, erhöht die Motivation tatsächlich zu messen und Maßnahmen umzusetzen. Dazu vergleichen die Teilnehmenden Messmethoden und können ein geeignetes Verfahren auswählen, um es gemeinsam mit dem Team anzuwenden. Zudem können sie Ursachen für das Entstehen von Lebensmittelabfall analysieren. Ziel ist es, dass alle Mitarbeitenden Maßnahmen zur Reduktion von Lebensmittelabfällen erarbeiten und umsetzen können.

4.3 Lernsnacks

Zusätzlich zu den beschriebenen Formaten wird im Projekt GENAH auf kurze und kompakte Lerneinheiten – sogenannte Lernsnacks – zur Vermittlung und Festigung von Nachhaltigkeitswissen gesetzt. Diese sind bereits in kurzen Teambesprechungen oder im Rahmen von aktiven Pausen nutzbar und daher gut in den Arbeitsalltag integrierbar.

Im Alltag wird die Methode des sogenannten Microlearnings bereits häufig verwendet (Torgerson, 2021, S. 21f.). Durch kurze Videotutorials lässt man sich

beispielsweise schnell erklären, wie sich das neue Küchengerät installieren und bedienen lässt. Neben Videos können auch Formate wie beispielsweise Lernkarten, Apps oder Spiele zum Einsatz kommen.

Wesentliches Merkmal von Lernsnacks ist die kurze Lerndauer. Lerneinheiten sollen nur wenige Minuten dauern, haben dabei einen klaren Fokus und sind inhaltlich auf das Wichtigste beschränkt. Das Ziel dabei ist, Interesse für ein Themenfeld zu generieren, Wissen dazu in möglichst kurzer Zeit zu vermitteln sowie dessen Anwendung zu fördern (Torgerson, 2021, S. 20). Gelernt wird immer wieder zwischendurch. Dies bringt den Vorteil mit sich, dass Wissen durch häufige Wiederholung verankert wird.

Die Lernsnacks zählen zum informellen Lernen, wenn Lernende diese selbständig aus eigener Motivation nutzen. Im Rahmen von formalen und non-formalen Lerneinheiten können sie durch die Seminarleitung eingesetzt werden (Robes, 2009, S. 6f.). Informelles Lernen hat viele Facetten und wird auch im wissenschaftlichen Diskurs vielfältig interpretiert. Die Bedeutung nimmt mit der steigenden Nutzung digitaler Medien und vor allem von Social Media weiter zu. Dabei wird die Verzahnung von formellem und informellem Lernen thematisiert (Rohs, 2015, S. 21). In diesem Fall nutzt Robes (2009, S. 11) den Begriff Microtraining. Betriebe des Gastgewerbes fördern informelles Lernen bislang nur sehr wenig (Statistisches Bundesamt, 2017, S. 25), wobei Aspekte wie Zeitersparnis, das Wecken von Lerninteresse und lebenslanges Lernen einige Vorzüge dieser Lernform aufzeigen (Robes, 2009, S. 11).

Voraussetzung für den Einsatz von Lernsnacks ist, dass die Mitarbeitenden bereits ein Vorwissen mitbringen, damit das Gelernte richtig verknüpft und angewendet werden kann (Robes, 2009, S. 14f.). Daher ist dieses Angebot z. B. als Ergänzung zum Gruppencoaching zu verstehen oder durch motivierte und bereits qualifizierte Führungskräfte anzuwenden. Da diese Lernform, insbesondere als digitale Kurzformate, im alltäglichen Leben schon weit verbreitet ist, bekommen Lernsnacks im beruflichen Kontext eine größere Bedeutung (Robes, 2009, S. 3; Rohs, 2015, S. 16). Zurzeit werden im GeNAH-Projekt verschiedene Lernsnack-Einheiten in Form von Informationsvideos und Gemeinschaftsspielen ausgearbeitet. Dabei wird beispielsweise die nachhaltige Planung von Speiseplänen betrachtet oder die ökologischen Auswirkungen verschiedener Lebensmittelgruppen. Diese Lernsnacks fördern vor allem die Kompetenzen der berufsbezogenen Arbeitsprozesse, wie z. B. „Lebensmittel bedarfsgerecht auswählen und bereitstellen“ zu können (Steinmeier, 2023, S. 85).

5 Fazit

Die im Rahmen vom GeNAH-Projekt entwickelten Bildungsangebote sind darauf ausgerichtet, das Küchenpersonal von der Küchenleitung oder dem Verpflegungs-

| Bildungsangebote für eine nachhaltigere Verpflegung

management bis zur ungelerten Küchenhilfe für die beschriebene Schlüsselrolle im Veränderungsprozess zu einer nachhaltigeren Verpflegung Schritt für Schritt zu qualifizieren.

Im Rahmen der Bildungsangebote werden nachhaltigkeitsbezogene Kompetenzen gefördert, wie z. B. „Lebensmittel bedarfsgerecht auswählen und bereitstellen“. Dabei sind die Küchengespräche als auch das Gruppencoaching auf die Zielgruppe der Küchenleitungen ausgerichtet, während die Lernsnacks durch bereits motivierte und kompetente Führungskräfte bei der Qualifizierung ihres Teams im Sinne des Microtrainings genutzt werden können.

Dem Aspekt der Motivation als fördernder Faktor wird in den drei Bildungsangeboten wie folgt Rechnung getragen:

- Sichtbarmachen von nachahmbaren Beispielen guter Praxis in Küchengesprächen.
- Intensiver Austausch mit Gleichgesinnten, also Arbeits- und Berufskolleginnen und -kollegen, die die gleichen Herausforderungen meistern müssen im Küchengespräch oder insbesondere in den Gruppencoachings.
- Partizipation des Teams, indem es über Lernsnacks und Aufgabenstellungen des Gruppencoachings eingebunden wird.

Der Ansatz „Schritt für Schritt“ ist essenziell, da mangelnde Kapazitäten (personell und damit auch zeitlich) berücksichtigt werden müssen. Nur wenn Menschen die Genehmigung erhalten und sich wirklich für die Angebote anmelden bzw. das Material nutzen, kann es überhaupt zu einem Kompetenzzuwachs und einer Motivationssteigerung kommen. Daher sind alle drei Angebote so entwickelt, dass ein geringer zeitlicher Aufwand notwendig ist.

Nach schrittweiser Motivation und Befähigung können die Küchenleitungen zudem als indirekte oder nachgelagerte Wirkung die Verankerung des Themas Nachhaltigkeit in der Organisation stärken. Sie können Nachhaltigkeit in die Arbeitsziele ihres Teams aufnehmen, wie Dedden (2022) empfiehlt, und die Berücksichtigung in ihren individuellen Bereichszielen fordern, sodass die Umsetzung des Gelernten mehr Rückendeckung in der Organisation erhält und weitere Schritte ermöglicht.

Die hier beschriebenen positiven Wirkungen der Bildungsangebote auf die Motivation und Befähigung der handelnden Menschen in Großküchen sowie mittelfristig eine daraus resultierende Erhöhung des Reifegrads von Nachhaltigkeit in Betrieben der Gemeinschaftsverpflegung, stellen an dieser Stelle Thesen des GeNAH-Projekts dar. Um die hier beschriebenen Wirkungen nachzuweisen, bedarf es einer Evaluation, die erst nach umfangreicheren Anwendungen möglich ist. Daher werden Bildungsanbieter, Personalverantwortliche in den Betrieben und auch Verpflegungsverantwortliche animiert, die entwickelten Bildungsangebote selbst im Rahmen von non-formalen Angeboten oder für das informelle Lernen anzuwenden.

Anmerkungen

- 1 Die zwei Verbundprojekte „Nachhaltige Außer-Haus-Gastronomie“ (NAHGAST I und NAHGAST II) liefen von 2015 bis 2021 und zielten auf die Initiierung und Verbreitung von Transformationsprozessen zum nachhaltigen Produzieren und Konsumieren in der Außer-Haus-Gastronomie. Siehe www.nahgast.de
- 2 In der hier referenzierten Untersuchung geht es nicht spezifisch um nachhaltigkeitsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen, sondern um nachhaltige Praktiken allgemein. Wir sehen jedoch keinen zwingenden Grund, die dort formulierten Erkenntnisse nicht auch spezifisch auf den Bereich der Weiterbildung zu beziehen.
- 3 Eine Übersicht der Projekte, die das iSuN durchgeführt hat oder an denen es beteiligt war siehe www.fh-muenster.de/isun/projekte_studien.php
- 4 Einen Überblick der bisherigen Küchengespräche siehe www.fh-muenster.de/genah
- 5 NAHGAST-Rechner siehe www.nahgast.de

Literatur

- Böckelmann, C. & Mäder, K. (2018). *Fokus Personalentwicklung - Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55683-2>
- Börnert, N., Gerwin, P., Friedrich, S. & Strotmann, C. (2021): *Leitfaden zur Beteiligungserklärung der Zielvereinbarung „Reduzierung von Lebensmittelabfällen in der Außer-Haus-Verpflegung“*. Handlungsleitfaden aus dem EU-Projekt AVARE (Adding value in resource effective food systems).
- Dedden, A. (2022). *Effektive Einbindung von Mitarbeitenden in der Nachhaltigkeits-transformation*. Präsentation an der FH Münster.
- Dedden, A., Lattuch, F. & Wilderom, C. P. M. (2023, im Erscheinen). Effectively changing intra-organizational behaviors for environmental performance. *Academy of Management Proceedings*, 1(1).
- De Haan, G., Holst, J. & Singer-Brodowski, M. (2021). Berufliche Bildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE). *BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 50. Jahrgang (3/2021), 10–14.
- Engelmann, T., Speck, M., Rohn, H., Bienge, K., Langen, N., Howell, E., Göbel, C., Friedrich, S., Teitscheid, P., Bowry, J., et al. (2018). Sustainability Assessment of Out-of-Home Meals: Potentials and Challenges of Applying the Indicator sets NAHGAST Meal-Basic and NAHGAST Meal-Pro. *Sustainability* 10, 562.
<https://doi.org/10.3390/su10020562>
- Kähler, A.-F., Kastrup, J., Kuhlmeier, Nölle-Krug, M. W., Strotmann, C. & Casper, M. (2023). *Lernprozesse in der Berufsausbildung nachhaltigkeitsorientiert gestalten. Ein Praxisleitfaden für Ausbilder/-innen lebensmittelproduzierender Berufe*. Barbara Budrich.

- Kansteiner, K., Stamann, C. & Rist, M. (2020). Merkmale Professioneller Lerngemeinschaften – Analyse ihrer konzeptuellen Herkunft und Möglichkeiten ihrer Systematisierung. In K. Kansteiner, C. Stamann, C.G. Buhren & P. Theurl (Hrsg.), *Professionelle Lerngemeinschaften als Entwicklungsinstrument im Bildungswesen* (S. 16–36). Beltz Juventa.
- Kiel, B., Kirsch, T. & Michaelis, N. (2018). Wert- und Kompetenzorientierung in der Hochschullehre als Baustein für nachhaltiges Wirtschaften. In H. Rogall, H.-Ch. Binswanger, F. Ekdardt, A. Grothe, H.-D. Hasenclever, I. Hauchler, M. Jänicke, K. Kollmann, N. Michaelis, H.G. Nutzinger, & G. Scherhorn (Hrsg.), *Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie 2018/2019* (S. 63–74). Metropolis.
- Langen, N., Ohlhausen, P., Steinmeier, F., Friedrich, S., Engelmann, T., Speck, M., Damerau, K., Bienge, K., Rohn, H. & Teitscheid, P. (2022). Nudges for more sustainable food choices in the out-of-home catering sector applied in real-world labs. *Resources, Conservation and Recycling*, 180, 106167. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106167>
- Liederbach, C. (2023). (Un-) Freiwillige vor! *GV Manager*, 04/2023.
- Robes, J. (2009). *Microlearning und Microtraining: Flexible Kurzformate in der Weiterbildung*. http://www.weiterbildungsblog.de/wp-content/uploads/2009/10/hel30_436_robres.pdf
- Rohs, M. (2015). Begriffsgeschichte informellen Lernens. In M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Informelles Lernen*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06174-6_1-1
- Scharp, M., Engelmann, T. & Muthny, J. (2019). *KEEKS-Leitfaden für die klimaschonende Schulküche*. Friedberg und Berlin. https://elearning.izt.de/pluginfile.php/4807/mod_resource/content/3/Leitfaden_KEEKS_190429_www.pdf
- Schmid, B., Veith, T. & Weidner, I. (2010). Kollegiale Beratung: Lernen und Kooperieren im Arbeitsprozess. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 17 (4), 15–17.
- Schrader, U., & Muster, V. (2014). Mitarbeiter im Zentrum einer glaubwürdigen Unternehmensverantwortung. In U. Schrader & V. Muster (Hrsg.), *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Wege zu mehr Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit*. Metropolis.
- Speck, M., Bienge, K., Wagner, L., Engelmann, T., Schuster, S., Teitscheid, P. & Langen, N. (2020). Creating Sustainable Meals Supported by the NAHGAST Online Tool. Approach and Effects on GHG Emissions and Use of Natural Resources. *Sustainability* 12, 1136. <https://doi.org/10.3390/su12031136>
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (2017). *Berufliche Weiterbildung in Unternehmen. Fünfte Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTSS)*
- Steinmeier, F. & Kastrup, J. (2022). Aus- und Weiterbildung in der Gemeinschaftsverpflegung – eine Bestandsaufnahme zu und Analyse von formalen und nonformalen Angeboten und deren Nachfrage. *Haushalt in Bildung & Forschung*, 11(3), 79–95. <https://doi.org/10.3224/hibifo.v11i3.06>

- Steinmeier, F. (2023). Nachhaltigkeitsbezogene Kompetenzen für die berufliche Bildung – Ein Strukturmodell für die gastronomischen Berufe. *Haushalt in Bildung & Forschung*, 12(1), 77–92. <https://doi.org/10.3224/hibifo.v12i1.06>
- Storch, A. (2023). *Roboter als neue Lieblingskollegen in der Gastronomie?* Bayrisches Zentrum für Tourismus. <https://bzt.bayern/arbeitskraeftemangel-serviceroboter-gastronomie/>
- Strotmann, C., Kastrup, J., Casper, M., Kuhlmeier, W., Nölle-Krug, M. & Kähler, A.-F. (2023). Ein Modell zur Strukturierung und Beschreibung nachhaltigkeitsbezogener Kompetenzen für Auszubildende in Lebensmittelhandwerk und -industrie. In M. Ansmann, J. Kastrup & W. Kuhlmeier (Hrsg.), *Berufliche Handlungskompetenz für nachhaltige Entwicklung. Die Modellversuche in Lebensmittelhandwerk und -industrie* (S. 159–179). Barbara Budrich.
- Teitscheid, P. (2013). Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Ernährung. *Ernährung Umschau*, 5/2013, 66–71.
- Teitscheid, P., Göbel, C., Friedrich, S., Scheiper, M., Rohn, H., Engelmann, T., Langen, N., Dubral, R., Lorenz, B., Speck, M. & Schweißinger, J. (2017). *Vorschlag für ein Leitbild „Nachhaltigkeit in der Ausser-Haus-Gastronomie“*. https://nahgast.de/wp-content/uploads/2016/09/NAHGast_Leitbild.pdf
- Torgerson, C. (2021). What is Microlearning? Origin, Definitions, and Applications. In J. R. Corbeil, B. H. Khan & M. E. Corbeil (Hrsg.), *Microlearning in the Digital Age. The Design and Delivery of Learning in Snippets*. Taylor & Francis.
- WBAE – Wissenschaftlicher Beirat für Agrarpolitik, Ernährung und gesundheitlichen Verbraucherschutz (Hrsg.). (2020). *Politik für eine nachhaltigere Ernährung: Eine integrierte Ernährungspolitik entwickeln und faire Ernährungsumgebungen gestalten – WBAE-Gutachten*. https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/_Ministerium/Beiraete/agrarpolitik/wbae-gutachten-nachhaltige-ernaehrung.html
- ZG Überblick (2022). Angespannter Arbeitsmarkt. Arbeitskräftemangel nach Corona. *Wirtschaftsdienst* 102, 664. <https://doi.org/10.1007/s10273-022-3275-4>

Verfasserinnen und Verfasser

Dr. rer. pol. Therese Kirsch | Monique Richert M.Sc. | Dipl.-Soz. Tobias Engelmann

FH Münster

Institut für Nachhaltige Ernährung (iSuN)

Corrensstraße 25

D-48149 Münster

E-Mail: therese.kirsch@fh-muenster.de | monique.richert@fh-muenster.de | tobias.engelmann@fh-muenster.de

Internet: <https://www.fh-muenster.de/isun/>