
**Abschlussbericht der Evaluation
des Beratungsprogramms „Kantinen-Werkstatt“**

Träger: Speiseräume – Büro für angewandte Ernährungspolitik GmbH

Köln, 11.12.2023

Impressum

Auftraggeber: Speiseräume – Büro für angewandte Ernährungspolitik GmbH

Oberlandstraße 26-35

12099 Berlin

Evaluation: schmidt evaluation

Auf dem Römerberg 5a

50968 Köln

Informationen zu den Inhalten/Ergebnissen:

info@schmidt-evaluation.de

Vielen Dank!

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen Personen, die diese Evaluation durch ihre Teilnahme an einer Erhebung unterstützt haben.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	4
1 Gegenstand der Evaluation	9
2 Methodisches Vorgehen der Evaluation	11
2.1 Zweck/Ziel und Vorgehen der Evaluation	11
2.2 Datenquellen und Fragestellungen der Evaluation	11
3 Ergebnisse der Evaluation	15
3.1 Zielerreichung zu den Auszeichnungskriterien.....	15
3.1.1 Quantitative Analyse zu Bio-Produkten	15
3.1.2 Quantitative Analyse zu weiteren Zielen	16
3.2 Zufriedenheit mit den Angeboten der Kantinen-Werkstatt.....	18
3.2.1 Beratung der Küchenleitungen/-teams.....	18
3.2.2 Kochworkshops	22
3.2.3 Prozessbegleitung der Kitas/Betriebskantinen	24
3.2.4 Tools „Speiseplaner“ und „Kostenüberschussrechner“	27
3.3 Herausforderungen und Lösungen in der Küchenpraxis.....	29
3.3.1 Erhöhung des Bio-Anteils	30
3.3.2 Umstellung auf unverarbeitete Rohprodukte.....	32
3.3.3 Erhöhung des Anteils pflanzlicher Lebensmittel.....	33
3.4 Effekte und innerbetriebliche Erfolgsfaktoren der Transformation	37
3.4.1 Arbeitszufriedenheit/-motivation der Küchenleitung	37
3.4.2 Arbeitszufriedenheit/-motivation des Küchenteams	39
3.4.3 Innerbetriebliche Erfolgsfaktoren und Effekte	41
3.5 Sonstiges Feedback und Anregungen aus den Interviews	43
4 Fazit und Empfehlungen	45

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Bio-Anteil an verarbeiteten Lebensmitteln (Kitas)	15
Abbildung 2: Bio-Anteil an verarbeiteten Lebensmitteln (Betriebskantinen)	16
Tabelle 1: Quantitative Analyseergebnisse weiterer Ziele (Kitas)	17
Tabelle 2: Quantitative Analyseergebnisse weiterer Ziele (Betriebskantinen)	18

Management Summary

Das Beratungsprogramm „Kantinen-Werkstatt“ ist Teil des Projekts „Kantine Zukunft Berlin“. Es wird im Rahmen der Berliner Ernährungsstrategie durch Mittel des Berliner Senats gefördert. Ziel der *Kantinen-Werkstatt* ist es, Kantinen als Orte zu gestalten, an denen gesunde, nachhaltige und schmackhafte Mahlzeiten angeboten werden. In diesem Rahmen wird u. a. der Anteil biologisch erzeugter, pflanzlicher und vor Ort frisch verarbeiteter Produkte deutlich erhöht. Die Küchenteams werden durch Trainer:innen, die selbst über ein breiten praktischen Erfahrungshintergrund in der Gemeinschaftsverpflegung verfügen, über einen Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten vor Ort und zusätzlichen Kochworkshops begleitet und beraten. Parallel dazu wird der Prozess bedarfsbezogen auf Träger- und Einrichtungsebene unterstützt.

Die Evaluation war darauf ausgerichtet, Hinweise zu den Wirkungen der Kantinen-Werkstatt zu generieren und Ansatzpunkte zu deren Weiterentwicklung zu identifizieren. Zum Berichtszeitpunkt haben bereits mehr als 50 öffentliche Einrichtungen aus den Bereichen Education, Care und Business die *Kantinen-Werkstatt* erfolgreich abgeschlossen. Im Rahmen der Evaluation wurden einer Stichprobe von 13 Kitas und zwei Betriebskantinen, die zuvor an dem Beratungsprogramm teilgenommen hatten, die Einkaufslisten und Speisepläne ausgewertet. Zu unterschiedlichen Messzeitpunkten (t_1 : Beginn der Teilnahme; t_2 : Beendigung der Teilnahme; t_3 : 6-12 Monate nach Beendigung der Teilnahme) wurde anhand der Einkaufslisten der Bio-Anteil sowie der Anteil an hochverarbeiteten Fertigprodukten, unverarbeiteten Rohprodukten, pflanzenbasierten Produkten anhand des Wareneinkaufswerts ermittelt. Der Anteil an vegetarischen Gerichten wurde anhand der Speisepläne errechnet. Eine qualitative Analyse beinhaltete Interviews mit Vertreter:innen der Einrichtungen (überwiegend Küchenleitungen) der Stichprobe.

Zentrale Ergebnisse der quantitativen Analyse von Einkaufslisten und Speiseplänen

Die Kantine Zukunft hat für die Kantinen-Werkstatt **fünf Zielwerte** definiert: Verwendung von mind. 60 % Bio-Lebensmitteln, max. 10 % hochverarbeitete Fertigprodukte, mind. 60 % unverarbeitete Rohprodukte, mind. 60 % pflanzliche Produkte sowie mind. 60 % vegetarische Gerichte anzubieten.

In den 13 Kitas der Stichprobe wurde der Bio-Anteil im zeitlichen Zusammenhang mit der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt deutlich erhöht. Vor Beginn der Kantinenwerkstatt lag er durchschnittlich bei 18% (t_1), nach Abschluss des Projekts (t_2) und auch 6-12 Monate später (t_3) bei 81%. Zu vier weiteren quantitativen Zielwerten standen lediglich Daten zu t_2 und t_3 zur Verfügung. Genannt werden jeweils die Durchschnittswerte der 13 Kitas. Sie zeigen, dass in den begleiteten Kitas wenig hochverarbeitete Fertigprodukte eingesetzt werden (t_2 5%; t_3 10%). Weit überwiegend werden unverarbeiteter Rohprodukte (t_2 : 80%; t_3 83%) und pflanzenbasierte Produkte (t_2 : 66%; t_3 66%) eingesetzt. Der Anteil an vegetarischen Gerichten im Speiseplan beträgt bei Projektabschluss 82%, ca. ein halbes bis Jahr später ist er mit 78% fast unverändert hoch. **Bei den Kitas der Stichprobe wurden die angestrebten Zielwerte bis auf wenige Ausnahmen erreicht.**

Bei den Betriebskantinen konnte der Bio-Anteil von durchschnittlich 5% vor der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt auf durchschnittlich 41% nach Abschluss des Beratungsprogramms deutlich erhöht werden und sank ca. ein halbes bis Jahr später moderat auf 35% ab. Von den in den Betriebskantinen verarbeiteten Produkten sind rund ein Viertel hochverarbeitete Fertigprodukte (t_2 : 24%; t_3 30%), knapp zwei Drittel unverarbeitete Rohprodukte (t_2 : 63%; t_3 58%)

und ca. zur Hälfte pflanzliche Produkte (t_2 : 54%; t_3 55%). Des Weiteren sind in der ersten Kantine der Stichprobe, die Essensgäste bewirbt, die überwiegend körperlich harte Arbeit verrichten, rund ein Drittel vegetarische Gerichte im Speiseplan ausgewiesen (t_2 : 33%; t_3 39%). Bei der zweiten Kantine, in der die Essensgäste überwiegend Bürotätigkeiten ausüben, konnte das 60%-Ziel erreicht werden (t_2 : 60%; t_3 64%). **Bei den Betriebskantinen der Stichprobe wurden die angestrebten Zielwerte in Teilen erreicht. Sie sind unter Berücksichtigung der nicht mit Kitas vergleichbaren Rahmenbedingung sehr ambitioniert definiert worden.**

Zentrale Ergebnisse der qualitativen Analyse auf Grundlage von Interviews

Zufriedenheit mit den Angeboten der Kantinen-Werkstatt

Beratung der Küchenleitungen/-teams: Die Küchenleitungen sind mit der Beratung und Begleitung der Trainer:innen der Kantinen-Werkstatt sehr zufrieden. Sie berichten übereinstimmend, dass die Trainer:innen ihre individuellen Bedarfe erkannt und die Beratung bedarfsgerecht gestaltet haben. Besonders hervorgehoben wird das Gefühl einer Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“, bei der die Trainer:innen ihre Praxiserfahrung in der Gemeinschaftsgastronomie eingebracht haben. Die Küchenleitungen konnten sich mit Rückfragen auch außerhalb der Hospitationen jederzeit an ihre Trainer:innen wenden und bekamen hilfreiche Hinweise und zielführende Anregungen. In den Interviews wurden bezüglich der Beratung der Küchenleitungen detaillierte Nachfragen zum Einkauf von Bio-Produkten, zur Speiseplangestaltung und zur Küchenorganisation gestellt:

- In den Interviews finden sich zahlreiche Hinweise darauf, dass die Trainer:innen gut darüber informiert sind, bei welchen Großhändlern in Berlin zuverlässig Bio-Produkte bezogen werden können.
- Die Speisepläne wurde im Rahmen der Beratung häufig grundlegend neu gestaltet. Auf einrichtungsspezifische Präferenzen wurde dabei Rücksicht genommen. Ein hohes Interesse besteht an Rezepten für vegetarische Gerichte mit überwiegend saisonalen Produkten, die durch die Kantine Zukunft Berlin durch eine Rezeptdatenbank und sonstige Angebote, z. B. das 4mal jährlich erscheinende Rezeptheft „Für Viele“, zur Verfügung gestellt werden.
- Ein zentraler Erfolgsfaktor der Beratung ist über die Speiseplangestaltung hinaus auch die Organisation der Arbeitsprozesse und die Analyse und Anpassung der vorhandenen Gerätschaften in den Küchen, sodass vermehrt frische Produkte verarbeitet werden können. Je nach Bedarf wurden in den Küchen daraufhin Arbeitszeiten angepasst, Lagermöglichkeiten verändert und Küchenmaschinen angeschafft.

Kochworkshops: Ergänzend zur Beratung vor Ort nehmen die Küchenleitung und teilweise auch Küchenmitarbeitende an mind. zwei praxisorientierten Workshops in der Trainingsküche der Kantine Zukunft Berlin teil. Das Feedback dazu ist sehr homogen: Die Workshops vermitteln vielfältige und praxisgerechte Anregungen für schmackhafte vegetarische Gerichte, die für Kantinen unterschiedlicher Größenordnung geeignet sind. Die auf Kita-Trägerebene tätigen Akteure und die Küchenleitungen der Betriebskantinen heben hervor, dass das Küchenpersonal selten Fortbildungen wahrnehmen kann. Die Workshopteilnahme ermöglicht vor diesem Hintergrund daher auch eine seltene Möglichkeit des kollegialen Austauschs und vermittelt eine wirkungsvolle Wertschätzung für die in den Küchen geleistete Arbeit.

Prozessbegleitung der Kitas/Betriebskantinen: Ebenfalls positiv beurteilten die Küchenleitungen und auf Kita-Trägerebene tätige Personen die Aktivitäten zur Prozessbegleitung, die der Einbindung der Leitungsebene und weiterer Mitarbeitenden dienen. Im Rahmen eines Kick-off-Workshops werden die relevanten Informationen zur Kantinen-Werkstatt gut verständlich vermittelt. Weitere Konzeptelemente werden bedarfsbezogen in die Prozessbegleitung integriert, beispielsweise die Teilnahme an internen Gremien und Sitzungen. Die Trainer:innen nehmen häufig eine Mittlerfunktion zwischen Küche und weiteren Akteuren des Trägers bzw. der Betriebe ein und stärken die Küchenleitungen darin, die Auswirkungen der Transformation gegenüber der Leitungsebene zu erklären und daraus resultierende Bedarfe zu begründen. Um in Kitas das Commitment der pädagogischen Teams sowie die Kommunikation mit den Eltern zu unterstützen, erarbeiten die Trainer:innen bei Bedarf einrichtungsspezifisch geeignete Angebote und bringen sich in diese Formate aktiv ein.

Unterstützende Tools der Kantinen-Werkstatt: Der „Speiseplaner“ und der „Kostenüberschussrechner“ dienen mit unterschiedlichen Schwerpunkten der Planung und Kontrolle sowie der transparenten Darlegung der Veränderungsprozesse. Zusammenfassend kann bilanziert werden, dass der auf kleinere Küchen zugeschnittene Kostenüberschussrechner von der großen Mehrzahl der Kitas und ihrer Träger zur Qualitätsentwicklung und für ein Controlling während der Projektteilnahme und bei einzelnen Trägern auch im Anschluss daran genutzt wird. Zielgruppe des Speiseplaners sind größere Kantinen. Die in der Stichprobe vertretenen Betriebskantinen bevorzugen jedoch zuvor bereits implementierte Tools.

Herausforderungen und Lösungen in der Küchenpraxis

Erhöhung des Bio-Anteils: Die Recherche und Auswahl von Großhändlern für Bio-Produkte wird am häufigsten als die größte Herausforderung des Umstellungsprozesses genannt. Die Mehrzahl der in der Stichprobe vertretenen Einrichtungen bezieht ihre Bio-Produkte im Anschluss an diese Recherche über denselben in Berlin ansässigen Bio-Großhändler, da er eine Lieferung in den benötigten Mengen zuverlässig gewährleistet. Eine förderliche Rahmenbedingung für die Steigerung des Bio-Anteils ist, dass in Berlin ein Großhändler ansässig ist, der ausschließlich Bio-Produkte anbietet. Ergänzend dazu stehen weitere Lieferanten zur Verfügung, die auch kleinere Gebinde liefern können. Dies ist bundesweit in vielen Regionen nicht gleichermaßen gegeben.

Umstellung auf unverarbeitete Rohprodukte: Übereinstimmend wird in den Interviews berichtet, dass die vermehrte Verarbeitung von unverarbeiteten und frischen Produkten den Umfang an erforderlichen Tätigkeiten und somit die Arbeitsdichte für die Küchenteams erhöht. Viele Küchenleitungen betonen jedoch auch die positiven Effekte des erhöhten Aufwands, der dazu führt, die Produktionsmengen genauer zu kalkulieren und Reste wiederverwerten. Die Betriebskantinen sind zur Kompensation des erhöhten Aufwands dazu übergegangen, weniger Menülinien anzubieten, weil dies die Anzahl an unterschiedlichen frischen Produkten reduziert, die verarbeitet werden müssen. In den Kitas wird unabhängig von der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt in der Regel nur eine Menülinie für die Kinder angeboten. Mit der Anschaffung von Küchenmaschinen und der Reorganisation von Arbeitsprozessen tragen weitere Beratungsinhalte der Kantinen-Werkstatt sowohl in Kitas als auch in Betriebskantinen dazu bei, die Mengen an frischen Produkten verarbeiten und die anfallenden

Tätigkeiten im Rahmen der regulären Arbeitszeit bewältigen zu können, teils indem Arbeitsschritte auf die Tage vor oder nach der Produktion verlagert werden.

Erhöhung des Anteils pflanzlicher Lebensmittel: Infolge der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt werden insbesondere Hülsenfrüchte sowie heimische und saisonale Obst- und Gemüsesorten vermehrt in die Speisepläne aufgenommen. Einzelne Kitas bieten keine Fleischgerichte mehr an, andere nur noch einmal wöchentlich bzw. alle zwei Wochen. Einige Kitas reduzieren die Menge an Fleisch pro Portion. Häufig werden pflanzenbasierte Lebensmittel (z. B. Grünkern, Linsen, Couscous) und Hackfleisch gemischt, um den Anteil pflanzenbasierter Produkte zu erhöhen. Teils wird die Beimischung als Übergangsphase verstanden, um die Kinder den neuen Geschmack zu gewöhnen. Betriebskantinen heben hervor, durch mehrere Menülinien den Essensgästen weiterhin Fleischgerichte anzubieten, jedoch die Attraktivität des vegetarischen Angebots erhöht zu haben.

Die Akzeptanz der Maßnahmen zur Steigerung von pflanzlichen und zur Reduzierung von tierischen Produkten ist den Kita-Küchenleitungen zufolge bei den Kindern gegeben. Die Umstellung wurde auch von Seiten der Eltern und des pädagogischen Teams in der Regel befürwortet. Die Küchenleitungen der Betriebskantinen sehen bezüglich der Akzeptanz einen engen Zusammenhang zum Alter und zu den Tätigkeitsprofilen der Essensgäste. Jüngere und kognitiv tätige Menschen sind einer vegetarischen Ernährung gegenüber tendenziell offener eingestellt. Menschen, die körperlich harte Arbeit verrichten, fordern häufiger die Beibehaltung von fleischhaltigen Gerichten ein.

Effekte und innerbetriebliche Erfolgsfaktoren der Transformation

Arbeitszufriedenheit/-motivation der Küchenleitungen und Küchenteams: Fast alle Küchenleitungen der Stichprobe berichten in den Interviews, dass sie durch die Umstellung motivierter als zuvor ihrer Arbeit nachgehen, insbesondere weil das von ihnen erlernte Handwerk des Kochens wieder eine höhere Bedeutung bekommen hat. Bei den Mitgliedern des Küchenteams beobachten die Kita-Küchenleitungen und auf Trägerebene tätigen Personen einerseits bei vielen Kolleg:innen eine erhöhte Arbeitszufriedenheit durch die erweiterten und verantwortungsvolleren Aufgaben. Andererseits bestehen auch Befürchtungen, die erhöhte Arbeitsdichte dauerhaft nicht bewältigen zu können, insbesondere bei krankheitsbedingten Fehlzeiten in kleinen Küchenteams. In einzelnen Kita-Küchenteams wurden Forderungen nach einer Lohnerhöhung mit aus der Transformation resultierenden, anspruchsvolleren Tätigkeiten begründet. Mit Ausnahme des letztgenannten Punktes treffen die Effekte einer häufig erhöhten Arbeitszufriedenheit bei gleichzeitiger Kritik an einer erhöhten Belastung grundsätzlich auch auf die Betriebskantinen zu. Aufgrund der in der Regel größeren Küchenteams stellen sowohl positive als auch negative Auswirkungen die Küchenleitung aus Betriebskantinen vor tendenziell größere Herausforderungen, die von den in der Stichprobe vertretenen Kantinenchefs jedoch gut bewältigt werden konnten.

Erfolgsfaktoren im Küchenteams: Ein förderlicher Faktor für eine erfolgreiche Transformation ist sowohl im Kitas als auch in Betriebskantinen die Haltung der Küchenleitungen und -mitarbeitenden zum auch gesellschaftlich kontrovers geführten Diskurs zur pflanzenbasierten bzw. fleischlosen/-armen Ernährung. Ein Interesse an Nachhaltigkeitsthemen und ein Selbstver-

ständnis als „Kochhandwerker:in“ erhöhen die Motivation für die Transformation und die Zufriedenheit mit dem Umstellungsprozess. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit der Küchenleitung, die Aufgaben als Führungskraft den veränderten Anforderungen für das Küchenpersonal anzupassen. Die Küchenleitungen sind gefordert, ihre Teams dafür zu gewinnen, sich in die Kochprozesse einzubringen und mehr Verantwortung für das Gesamtergebnis zu übernehmen. Positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit der Küchenteams haben zudem eine öffentliche und innerbetriebliche Anerkennung für die vollzogene Transformation, bspw. eine Preisverleihung der Kantine Zukunft Berlin und die Würdigung der erzielten Ergebnisse durch Leitungspersonen im Rahmen von Gremien und persönlichen Gesprächen.

Innerbetriebliche Erfolgsfaktoren: Dem Feedback der Kinder/pädagogischen Teams (Kitas) und der Essensgästen (Betriebskantinen) ist zu entnehmen, dass die Qualität des Speisenangebots als verbessert wahrgenommen wird. Als elementar für nachhaltige bzw. dauerhafte Effekte einer Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt wurde identifiziert, dass die Leitungsebene ein hohes Interesse an der Umstellung des Speisenangebots hat und auch im Anschluss an die Projektteilnahme die Küchenleitungen und Küchenteams weiterhin bedarfsbezogen stärkt und unterstützt. Ein Kita-Träger bindet die Küchenleitungen verstärkt in die pädagogische Arbeit mit den Kindern ein und macht damit gute Erfahrungen.

Sowohl bei einzelnen Kitas als auch Betriebskantinen ist zu beobachten, dass Küchenleitungen ihre Erfahrungen mit der Kantinen-Werkstatt an andere Einrichtungen des Trägers bzw. der Organisation weitergeben und somit den Transfer unterstützen. Ein Kita-Träger hat auf Leitungsebene infolge des Projekts die Funktion einer „Praxisberatung Mahlzeiten und Ernährung“ implementiert, um die Ergebnisse zu sichern und die Kita-Verpflegung in allen Kitas systematisch weiterzuentwickeln.

Die Aufwand-Nutzen-Relation der Projektteilnahme wird von den Interviewpartner:innen im Rückblick als angemessen wahrgenommen. Einige Kita-Akteure möchten den zeitliche Aufwand für die im Rahmen der Projektteilnahme zu leistende Dokumentation jedoch nicht dauerhaft leisten. Die Betriebskantinen konnten vielfach Daten aus dem bereits implementierten internen Controlling nutzen, so dass sich der Dokumentationsaufwand für das Projekt nicht wesentlich erhöht hat.

1 Gegenstand der Evaluation

Gegenstand der Evaluation ist das Beratungsprogramm „Kantinen Werkstatt“ des Projekts „Kantine Zukunft Berlin“. Träger des Projekts ist die Speiseräume – Büro für angewandte Ernährungspolitik GmbH. Das Projekt wird im Rahmen der Berliner Ernährungsstrategie durch die Senatsverwaltung für Umwelt, Mobilität, Verbraucher- und Klimaschutz gefördert. Die aktuelle Förderphase umfasst den Zeitraum Oktober 2019 bis Dezember 2023. Pro Jahr beläuft sich die Fördersumme auf ca. 1,15 Mio. Euro. Die Berliner Ernährungsstrategie strebt an, die in der Stadt lebenden Menschen anzuregen, ihre Ernährung mit einem hohen Anteil an Bio-, regionalen und fair gehandelten Lebensmitteln zu gestalten. Einen Fokus legt die Berliner Ernährungsstrategie auf die Gemeinschaftsverpflegung.

Die Kantine Zukunft Berlin verfolgt das übergeordnete Ziel, die öffentliche Berliner Gemeinschaftsgastronomie nachhaltig zu transformieren. Angestrebt wird, den Bio-Anteil in den begleiteten Kantinen auf mindestens 60% der eingesetzten Lebensmittel zu erhöhen, ohne dass dies zu wesentlichen Mehrkosten führt. Das Beratungsprogramm „Kantinen-Werkstatt“ richtet sich an Küchen der Gemeinschaftsverpflegung in öffentlichen Einrichtungen, beispielsweise Kitas, Schulen, Krankenhäusern und Betriebskantinen von kommunalen Unternehmen, Verwaltungen und Ministerien. Die Teilnahme ist für die teilnehmenden Einrichtungen mit Ausnahme der öffentlichen Seminare kostenfrei.

Die Beratung baut auf folgenden Grundpfeilern auf:

- *Transformationsbegleitung:* Um den Transformationsprozess hin zu einem höheren Bio-Anteil zu begleiten, wird jeder Küche ein:e Trainer:in an die Seite gestellt. Gemeinsam mit allen Beteiligten werden individuelle Handlungsfelder der Küche und ein Zeitplan für den Ablauf der Beratung festgelegt, in der Regel über sechs bis zwölf Monate. Im Laufe der Zusammenarbeit finden zudem regelmäßige Besuche der Trainer:innen in den Küchen statt, um die Umstellungsprozesse vor Ort zu begleiten.
- *Zielgruppen der Beratung:* Im Zentrum der Beratung steht das Küchenteam der Gemeinschaftsverpflegungseinrichtung (Küchenleitungen, Einkauf, Küchenmitarbeitende). Je nach Bedingungen vor Ort werden weitere Personen in den Transformationsprozess einbezogen, neben Personen mit Leitungsfunktion auch der Personalrat (Betriebskantinen) oder das pädagogische Personal (Kitas und Schulen).
- *Praxisorientierung:* Der Fokus der „Kantinen Werkstatt“ liegt auf der praktischen Arbeit in der Küche und der Entwicklung von Praxiskompetenz. Die Küchenteams sollen befähigt werden, intuitiv-kreativ zu kochen, mehr Bio einzusetzen und Speiseplanung sowie Rezeptentwicklung entsprechend anzupassen. Die Trainer:innen arbeiten im laufenden Tagesgeschäft der Küchen mit (Hospitation), entwickeln gemeinsam mit den Köch:innen neue Speisepläne und probieren neue Rezepte aus. Zudem haben die Köch:innen die Möglichkeit, an Seminaren und praktischen Kochworkshops (z. B. zu den Themen „Vegetarisch Kochen“ oder „Hülsenfrüchte und Getreide“) in der Trainingsküche der Kantine Zukunft Berlin teilzunehmen. Diese Workshops finden einrichtungsübergreifend statt und bieten damit auch die Möglichkeit des Austauschs für Köch:innen in der Gemeinschaftsgastronomie.

- *Methodenmix*: Die „Kantinen-Werkstatt“ besteht aus einem Mix aus verschiedenen Interventionen. Die Evaluation wurde auf die folgenden Formate fokussiert, die im Rahmen der Transformationsbegleitungen besonders häufig durchgeführt werden:
 - Prozessbegleitung (Kick-off-Workshop zur Vorstellung des Beratungsprogramms, Strategie-Workshop zur Zielklärung, Implementierung einer Steuerungsgruppe, Teilnahme von Kantinen-Trainer:innen an Teamsitzungen)
 - Beratung zu Einkauf/Kosten
 - Beratung zum Speiseangebot und Rezepturen
 - Kochworkshops in der Trainingsküche der Kantine Zukunft Berlin
 - Beratung zur Küchen-Organisation (Prozesse im Tagesgeschäft)
 - Tools: Kostenüberschussrechner und Speisenplaner der Kantine Zukunft Berlin

Die Beratung orientiert sich darüber hinaus an den folgenden Prinzipien:

- Die Gerichte setzen auf Kochhandwerk, Frische und Einfachheit. Jedes Team setzt sich spezifische Ziele und wird durch die Trainer:innen ressourcenorientiert begleitet und unterstützt.
- Basis der Gerichte sind unverarbeitete, pflanzliche Rohstoffe, vor allem Gemüse. Ein vielseitiger Einsatz von Getreide, Hülsenfrüchten und Kartoffeln sättigt und nährt. Fisch, Fleisch und Milchprodukte sind wertvolle Ergänzungen. Bevorzugt werden saisonale Produkte aus biologischem Anbau eingesetzt. Unverarbeitete Lebensmittel werden, wo immer möglich, vorverarbeiteten Zutaten vorgezogen.
- Die Erhöhung des Bio-Anteils impliziert in der Regel nicht nur einen Austausch von konventionellen Produkten, sondern eine grundsätzliche Weiterentwicklung des Speiseangebots und der Rezepte. Die Wünsche der Gäste nach schmackhaften Essen werden berücksichtigt. Kantinenklassiker werden zeitgemäß interpretiert und zielgruppenorientiert umgesetzt.

Zum Gegenstand der Evaluation ist abschließend eine für die Beurteilung der Möglichkeiten des Transfers relevante Rahmenbedingung zu ergänzen. Die in den Erhebungen dieser Projektevaluation einbezogenen Kitas und Betriebskantinen sind sämtlich in Berlin verortet. Im Untersuchungszeitraum war es für Berliner Einrichtungen durch einen auf Bio-Lebensmitteln spezialisierten lokalen Großhändler möglich, dass Bio-Lebensmittel in der Regel in den erforderlichen Mengen bestellt werden konnten und weitestgehend zuverlässig geliefert wurden. Zahlreiche Evaluationen aus dem Kontext des Nationalen Aktionsplans IN FORM¹ zeigten, dass dies in vielen Regionen Deutschlands für Küchen der Gemeinschaftsverpflegung nicht gleichermaßen zutrifft.

¹ IN FORM wird durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) und das Bundesministerium für Gesundheit (BMG) gemeinsam verantwortet. Der Aktionsplan bündelt vielfältige Initiativen zur Ernährungs- und Bewegungsförderung zu einer nationalen Strategie fördert seit dem Jahr 2008 zahlreiche Projekte im Kontext der Gemeinschaftsverpflegung.

2 Methodisches Vorgehen der Evaluation

Dieses Kapitel gibt einen Überblick zum methodischen Vorgehen der Evaluation. Ausführliche Beschreibungen der einzelnen Erhebungen sind den Konzeptdokumenten zu entnehmen, die im Vorfeld jeder Erhebung mit dem Projektteam der Kantine Zukunft abgestimmt wurden.

2.1 Zweck/Ziel und Vorgehen der Evaluation

Die Evaluation generierte Hinweise zu den Wirkungen des Beratungsprogramms, eruierte Ansatzpunkte zu dessen Weiterentwicklung und leitete auf dieser Basis Empfehlungen zur Optimierung des Programms ab. Die Speiseräume – Büro für angewandte Ernährungspolitik GmbH wird die Evaluationsergebnisse für ihre Berichtslegung an die Senatsverwaltung Berlin verwenden und prüfen, welche Ansätze zu Optimierung aus den Ergebnissen und Empfehlungen umgesetzt werden können.

Zu Beginn der Evaluation (April 2023) wurde das Evaluationsdesign abgestimmt. Anschließend konkretisierten und operationalisierten das Evaluations- und Projektteam die im Rahmen der Evaluation zu untersuchenden Ziele bzw. ausgelösten Wirkungen der Kantinen-Werkstatt. Im Zeitraum Juni bis Oktober 2023 erfolgte eine quantitative Analyse von Einkaufsdaten bei einer Stichprobe von 15 Einrichtungen. Von August bis Oktober 2023 führte das Evaluationsteam darüber hinaus Interviews mit den Küchenleitungen der Stichproben-Einrichtungen (qualitative Analyse).

2.2 Datenquellen und Fragestellungen der Evaluation

Nachfolgend werden die in die Evaluation einbezogenen Datenquellen und die untersuchten Fragestellungen erläutert. In einem ersten Schritt erfolgte eine Zusammenstellung der Stichprobe. Die ausgewählten Einrichtungen wurden sowohl in die quantitative als auch in die qualitative Datenanalyse einbezogen. Die **Stichprobenziehung** erfolgte entlang der folgenden Kriterien:

- a) *Einrichtungsarten*: Es wurde angestrebt, dass in der Stichprobe Einrichtungen unterschiedlicher Arten (Kitas, Betriebskantinen, Schulen, Krankenhäuser) vertreten sind.
- b) *Abschluss der Projektteilnahme*: In der Stichprobe sind Einrichtungen vertreten, deren Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt im Zeitraum Juni 2022 bis März 2023 beendet war. Die jüngsten Einkaufsdaten der Einrichtungen, deren Teilnahme bis ins Jahr 2023 andauerte, datieren aus dem September 2022, sodass die Projektteilnahme bei allen Stichproben-Einrichtungen zum Zeitpunkt der Auswertung seit mindestens sechs Monaten beendet war.
- c) *Küchengrößen*: Die in der Stichprobe vertretenen Kitas produzieren täglich zwischen 65 und 400 Essen, bei den beiden Betriebskantinen sind es 400 bzw. 450 Gerichte, die einer Menülinie zuzuordnen sind. Darüber hinaus bieten die Betriebskantinen täglich Imbiss-Angebote an.
- d) *Weitere Kriterien*: Die Evaluation musste als sogenannte Feldstudie darüber hinaus auf die Durchführbarkeit der Erhebungen/Auswertungen im zur Verfügung stehenden Zeitraum achten. Vor diesem Hintergrund wurde nur Einrichtungen in die Stichprobe

aufgenommen, die bereit waren, die erforderlichen Daten vollständig zur Verfügung zu stellen und im Rahmen der Evaluation zugleich für ein Interview zur Verfügung standen.

Auf Grundlage dieser Kriterien erstellte das Team der Kantine Zukunft Berlin eine Vorauswahl von 21 Einrichtungen, aus denen die Evaluation eine Auswahl von 15 Einrichtungen traf. In der Stichprobe sind insgesamt 13 Kitas und zwei Betriebskantinen vertreten. In Bezug auf die Kitas war es möglich, diese Auswahl randomisiert vorzunehmen. Bei den Betriebskantinen wurden die zwei einbezogen, die bereits in der Vorauswahl enthalten waren. Schulen und Krankenhäuser konnten nicht einbezogen werden, da mindestens eines der oben genannten Kriterien nicht realisierbar war.

Hinsichtlich der Kitas befinden sich in der Stichprobe Einrichtungen von insgesamt sieben freien Trägern. Hinsichtlich der Betriebskantinen ist eine Kantine einem Betrieb zuzuordnen, in der überwiegend Bürotätigkeiten durchgeführt werden. Die andere Betriebskantine gehört zu einem Betrieb, in dem überwiegend körperlich hart arbeitende Menschen tätig sind. Die Darstellung der Ergebnisse aus den quantitativen und qualitativen Analysen erfolgt anonymisiert, bezogen auf die Einrichtungen und Personen.

Quantitative Analyse

Im Rahmen der quantitativen Analyse wurde untersucht, inwieweit die im Zuge der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt angestoßenen Veränderungen bezüglich des Speisenangebots der Einrichtungen über einen längeren Zeitraum gefestigt werden konnten. Dafür stellten die Stichproben-Einrichtungen vollständige Einkaufsdaten und Speisepläne eines 3-Monats-Zeitraums zur Verfügung. Die untersuchten Aspekte entsprechen den Auszeichnungskriterien der Kantine Zukunft Berlin für eine erfolgreiche Projektteilnahme. Die Auswertung der Einkaufslisten beinhaltete die Ermittlung des prozentualen Anteils der folgenden vier Aspekte:

- Anteil an Bio-Lebensmitteln (Zielwert mind. 60%)
- Anteil an hochverarbeiteten Produkten (Zielwert max. 10%)
- Anteil an unverarbeiteten Rohprodukten (Zielwert mind. 60%)
- Anteil an pflanzlichen Rohstoffen (Zielwert mind. 60%)

Anhand von durch die Stichproben-Einrichtungen bereitgestellten Speisepläne wurde als fünftes Kriterium der Anteil an vegetarischen/veganen Gerichten ermittelt (Zielwert mind. 60%).

Die in diesem Abschlussbericht dargestellten Werte zeigen zum **Bio-Anteil** drei Auswertungszeitpunkte (t). Die Werte zu t₃ stammen aus den Auswertungen der externen Evaluation, d. h. ca. sechs bis zwölf Monate nach der Teilnahme der jeweiligen Einrichtungen an dem Beratungsprogramms. Die Daten zu t₁ und t₂ wurden mit einem analogen methodischen Vorgehen durch die Kantine Zukunft Berlin vor bzw. im Zuge der Begleitungen ermittelt und zur Evaluation bereitgestellt.

- t₁: Beginn der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt
- t₂: Beendigung der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt
- t₃: 6-12 Monate nach Beendigung der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt

Zu den weiteren vier quantitativen Zielen (**Anteile hoch verarbeitete Produkte, Anteil unverarbeiteter Rohprodukte, Anteil pflanzliche Rohstoffe, Anteil vegetarische Gerichte**) standen für die Auswertung nur die durch das Team der Kantine Zukunft Berlin ermittelten Werte zu t_2 (Beendigung der Teilnahme) und durch das Evaluationsteam ermittelten Werte dazu t_3 (6-12 Monate nach Beendigung) zur Verfügung. Das Team der Kantine Zukunft Berlin ermittelte zwar auch zu diesen vier Aspekten Werte zu t_1 (Beginn der Teilnahme), jedoch wurden die Kriterien der Berechnung Ende des Jahres 2022/Anfang des Jahres 2023 angepasst. In Bezug auf die Anteil an hoch verarbeiteten Produkten sind die Kategorien nicht vollständig deckungsgleich zu den im Fachdiskurs häufig verwendeten Convenience-Stufen der Bundeszentrale für Ernährung (BZfE). Gründe für die nicht berücksichtigten Werte zu t_1 und der Abweichungen bei Convenience-Stufen sind, dass das Team der Kantine Zukunft Berlin als Hauptzielgruppe die Kantinen bzw. Großküchen definiert und es aus dieser Praxisperspektive einzelne Produkte abweichend bewertet. Primäre Intentionen der Kantinen-Werkstatt ist es, frische Lebensmittel in den Küchen zu fördern und High-Convenience-Produkte zu reduzieren. Produkte bzw. Lebensmittel, die in den Großküchen nicht selbst herstellbar sind bzw. deren Herstellung einen unverhältnismäßig hohen Aufwand erfordern würden, werden bei der Berechnung des Auszeichnungskriteriums „Anteil an hochverarbeiteten Produkten (Zielwert max. 10%)“ nicht berücksichtigt, anstatt sie analog zu den BZfE-Listen einer hohen Convenience-Stufe zuzuordnen. Dies betrifft beispielsweise den Einsatz vom Mehl zum Brotbacken, Senf, Sojasauce oder die Verarbeitung von tiefgekühlten Obst und Gemüse.

Qualitative Analyse

Im Rahmen der qualitativen Analyse wurde jeweils mit einer Person der 15 Stichproben-Einrichtungen Interviews geführt, davon 14 mit den Küchenleitungen. Ein:e Interviewpartner:in ist in der Geschäftsführung des Kita-Trägers tätig, eine weitere Person wechselte kurz nach der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt auf die Trägerebene und fungierte zum Zeitpunkt des Interviews als Praxisberatung „Mahlzeiten und Ernährung“ für alle Kitas des Trägers. Thematisch legten die Interviews den Schwerpunkt auf die Zufriedenheit mit den Angeboten der Kantinen-Werkstatt sowie den personenbezogenen und strukturellen Effekten bei den Küchenteams. Des Weiteren wurden praxisbezogene Herausforderungen und entwickelte Lösungen für eine Transformation des Speisenangebots erfragt. Folgende übergeordneten Fragestellungen wurden der Entwicklung des Leitfadens zugrunde gelegt:

- *Zufriedenheit mit dem Angebot:* Welche Angebote waren (besonders bzw. weniger) hilfreich für den Transformationsprozess? Wie zufrieden waren die Küchenteams mit der Zusammenarbeit mit dem Trainer:innen-Team und dem zeitlichen Aufwand?
- *Herausforderungen und Lösungen in der Küchenpraxis:* Welches sind die zentralen Herausforderungen, um in der Gemeinschaftsverpflegung dauerhaft ein attraktives und überwiegend aus biologischen und pflanzenbasierten Lebensmitteln basierendes Speisenangebot anzubieten? Welche Lösungen wurden für diese Herausforderungen gegebenenfalls gefunden?
- *Outcomes/Impacts des Transformationsprozesses:* Welche Effekte hatte die Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt bei den (Mitgliedern der) Küchenteams in Bezug auf die folgenden Aspekte?

- Arbeitszufriedenheit, Selbstwertgefühl/Stolz in Folge der erreichten Veränderungen (*retrospektiv*)
- Arbeitsmotivation, Selbstwirksamkeit hinsichtlich anstehender Anforderungen/Herausforderungen (*prospektiv*)
- Akzeptanz/Stellung des Küchenteams in der Einrichtung/Organisation durch die Transformation
- Unterstützung der Leitung/Geschäftsführung (ergänzend für Kitas: Commitment von päd.-Team)
- Impulse an Träger

Die Erstansprache der Einrichtungen und die Einholung der Bereitschaft zu einer Kontaktaufnahme sowie zu einem Interview erfolgte durch die Kantine Zukunft Berlin. Nach erfolgter Zustimmung nahm das Evaluationsteam den Kontakt zu den Interviewpartner:innen per E-Mail auf und vereinbart individuell Termine. Soweit die Einkaufsdaten zu den Einrichtungen bereits durch das Evaluationsteam ausgewertet wurden, sichtet der Interviewer die ausgewerteten Daten im Vorfeld der Interviews und bezog die Ergebnisse in das Interview ein. Die Interviews dauerten zwischen 18 und 51 Minuten, wurden teils in Form einer Videokonferenz, teils telefonisch geführt, mit dem Einverständnis der Befragten digital aufgezeichnet und transkribiert. Die Transkripte wurden mittels der qualitativen Inhaltsanalyse unter Verwendung der Software MAXQDA ausgewertet.

3 Ergebnisse der Evaluation

3.1 Zielerreichung zu den Auszeichnungskriterien

3.1.1 Quantitative Analyse zu Bio-Produkten

Die Ergebnisse der quantitativen Analyse zum Bio-Anteil sind in Diagrammen visualisiert, um die Entwicklungen zwischen den drei Messzeitpunkten t_1 bis t_3 anschaulich darzustellen.

Zentrales Ergebnis bei Kitas: Durchschnittlich konnte der Bio-Anteil im zeitlichen Zusammenhang mit der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt auf rund 80 % gesteigert werden.

Ziel der Kantinen-Werkstatt ist es, in den begleiteten Einrichtungen ein Anteil an Bio-Produkten von mindestens 60% zu erreichen. In Abbildung 1 ist ersichtlich, dass dieser Zielwert zum Abschluss der Projektteilnahme mit einer Ausnahme bei allen Kitas erreicht wird. Die Kita, die zum Abschluss der Projektteilnahme noch knapp unter 60% liegt, konnte das Ziel bei der Messung durch das Evaluationsteam (6-12 Monate nach Abschluss) deutlich übertreffen. Lediglich eine Kita verfehlt zu t_3 mit 41% deutlich das angestrebte Ziel. Im Durchschnitt liegt der Anteil an Bio-Lebensmitteln in den Kitas vor der Teilnahme an der Kantinenwerkstatt bei 18%, nach Abschluss der Projektteilnahme bei 81% und 6-12 Monate später ebenfalls bei 81%.

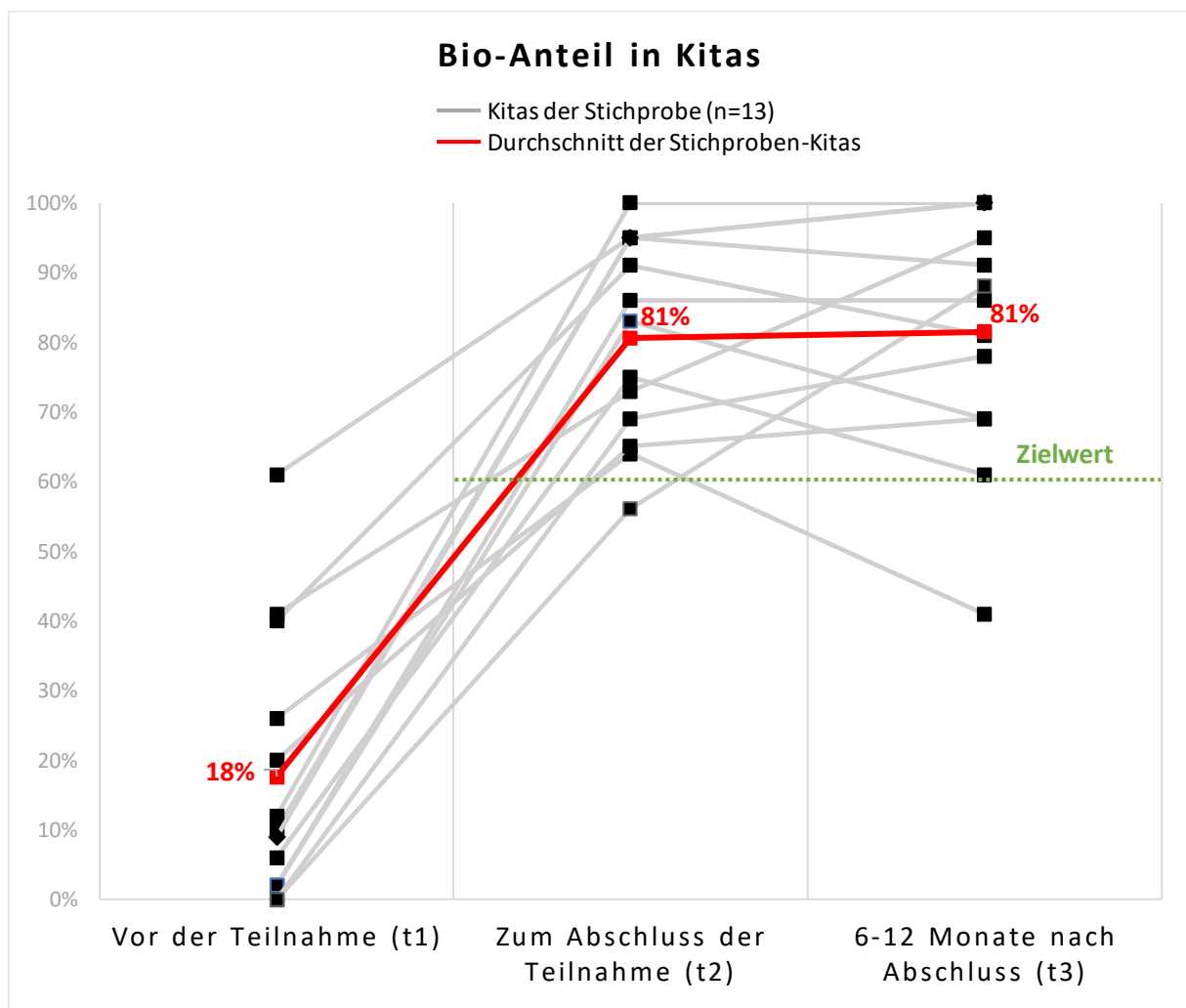


Abbildung 1: Bio-Anteil an verarbeiteten Lebensmitteln (Kitas)

Die Ergebnisse der qualitativen Analyse (vgl. Kapitel 3.2 bis 3.5) geben Hinweise zu den Erfolgs- bzw. Hemmfaktoren, die zu über- und unterdurchschnittlichen Ergebnissen sowie zu dem positiven Gesamtbild beigetragen haben. Im Fazit der Evaluation (vgl. Kapitel 4) werden die identifizierten Wirkfaktoren nochmals explizit benannt.

Zentrales Ergebnis bei Betriebskantinen: Der Bio-Anteil konnte im zeitlichen Zusammenhang mit der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt erhöht werden, unterschreitet jedoch 60%.

Bei dem Betriebskantinen ist mit 38% bzw. 43% zum Abschluss der Kantinen-Werkstatt im Vergleich zu den 3% bzw. 6% vor der Teilnahme ebenfalls ein deutlicher Anstieg beim Bio-Anteil zu beobachten, auch wenn der Zielwert von 60% in beiden Fällen verfehlt wird. Die Messungen sechs bis zwölf Monaten nach Abschluss der Kantinen-Werkstatt ergeben bei einer Betriebskantine einen unwesentlichen geringeren Bio-Anteil (Senkung um 3% auf 35%), bei der zweiten Betriebskantine ist der Rückgang von 43% auf 34% mit 9% etwas höher. Zu den Erfolgs- und Hemmfaktoren in Bezug auf die Betriebskantinen wird wie zuvor bei den Kitas auf die folgenden Ergebniskapitel und das Fazit der Evaluation verwiesen.

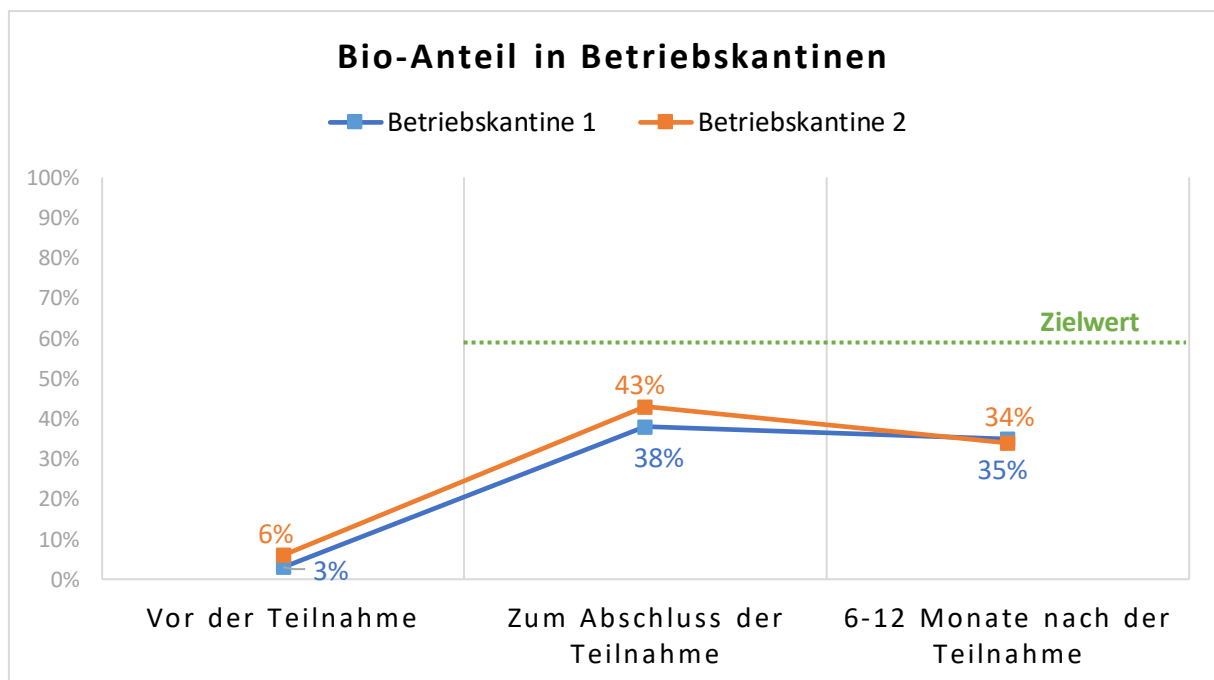


Abbildung 2: Bio-Anteil an verarbeiteten Lebensmitteln (Betriebskantinen)

3.1.2 Quantitative Analyse zu weiteren Zielen

Die Ergebnisse in diesem Kapitel sind in Tabellen wiedergegeben, da zwischen den für die Auswertung zur Verfügung stehenden Werten zu t_2 und t_3 in der Regel keine wesentlichen Veränderungen zu beobachten sind. Eine Visualisierung bringt in diesem Fall keinen Mehrwert.

Zentrales Ergebnis bei Kitas: In den begleiteten Einrichtung gelingt es, wenig hochverarbeitete Fertigprodukte zu verwenden und vermehrt unverarbeiteter pflanzliche Produkte einzusetzen.

Drei weitere Ziele der Kantinen-Werkstatt sind, dass nach Abschluss der Projektteilnahme max. 10% hochverarbeitete Fertigprodukte eingesetzt und mind. 60% unverarbeiteter Rohprodukte bzw. mind. 60% pflanzliche Produkte verwendet werden. Die Analyseergebnisse zeigen für die Kitas, dass diese Ziele erreicht bzw. nur geringfügig verfehlt werden, wiederum mit

Ausnahme einer Kita (vgl. Tabelle 1). Die Durchschnittswerte verdeutlichen, dass die Reduzierung von hochverarbeiteten Fertigprodukten im Vergleich zu den drei weiteren Zielen herausfordernder ist. Sechs bis zwölf Monaten nach Abschluss der Kantinen-Werkstatt überschreiten mit fünf Einrichtungen mehr als ein Drittel das Ziel von 10%. Der Durchschnittswert der 13 Kitas liegt diesbezüglich mit 10% exakt am oberen Ende des Zielbereichs. In Bezug auf den Einsatz von Rohprodukten und pflanzlichen Produkten überschreiten zum Abschluss der Kantinen-Werkstatt alle 13 Kitas meist sehr deutlich das 60%-Ziel. Sechs bis zwölf Monate nach der Projektteilnahme sind bei der großen Mehrzahl der Kitas nur geringfügige Abweichungen nach oben oder unten zu beobachten. Bei der Kita, die zu diesen drei Zielen bei fünf der sechs erhobenen Werte den Zielwert von 60% verfehlt, handelt es sich um dieselbe Einrichtung, bei der auch der Bio-Anteil zu t_3 auf 41% gesunken ist (vgl. Abbildung 1).

In den Kitas wird auf dem Speiseplan für Kinder täglich nur ein Gericht angeboten. Das Ziel, mind. 60% vegetarische Gerichte im Speiseplan anzubieten, wurde in allen Kitas erreicht, sowohl direkt nach der Projektteilnahme als auch sechs bis zwölf Monate später.

Tabelle 1: Quantitative Analyseergebnisse weiterer Ziele (Kitas)

	max. 10% hochverarbeitete Fertigprodukte		mind. 60% unverarbeitete Rohprodukte		mind. 60% pflanzliche Produkte		mind. 60% vegetarischer Gerichte im Speiseplan	
	Abschluss der Teilnahme	6-12 Monate nach Teilnahme	Abschluss der Teilnahme	6-12 Monate nach Teilnahme	Abschluss der Teilnahme	6-12 Monate nach Teilnahme	Abschluss der Teilnahme	6-12 Monate nach Teilnahme
Kita 1	12%	12%	83%	84%	66%	69%	80%	74%
Kita 2	6%	6%	87%	90%	69%	66%	80%	84%
Kita 3	5%	12%	86%	82%	73%	81%	77%	83%
Kita 4	5%	7%	64%	91%	66%	64%	96%	83%
Kita 5	3%	8%	80%	90%	73%	69%	85%	81%
Kita 6	3%	15%	72%	80%	62%	66%	85%	69%
Kita 7	13%	28%	86%	51%	59%	33%	79%	64%
Kita 8	0%	9%	94%	88%	77%	78%	90%	90%
Kita 9	3%	2%	74%	97%	60%	58%	60%	60%
Kita 10	4%	6%	80%	91%	67%	68%	85%	83%
Kita 11	3%	11%	80%	52%	68%	68%	93%	84%
Kita 12	10%	6%	69%	92%	53%	64%	60%	78%
Kita 13	3%	5%	82%	94%	70%	74%	94%	79%
∅	5%	10%	80%	83%	66%	66%	82%	78%

Zentrales Ergebnis bei Betriebskantinen: Die Ergebnisse zu den vier weiteren Zielwerten legen nahe, dass das 10%- bzw. die 60%-Ziele für Betriebskantinen sehr ambitioniert sind.

Durchschnittlich werden nach Abschluss der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt 24% hochverarbeitete Fertigprodukte eingesetzt, einige Monate später sind es 30%. In Bezug auf die unverarbeiteten Rohprodukte übertreffen die beiden Betriebskantinen das Ziel von 60% jeweils zu einem Messzeitpunkt, zu den anderen Messzeitpunkten werden sie leicht unterschritten. Der Anteil an pflanzlichen Produkten und vegetarischen Gerichten im Speiseplan liegt bei Kantine 2 im Bereich des Zielwerts von 60%. Kantine 1 erreicht diesbezüglich mit knapp unter 50% ebenfalls ein respektables Ergebnis, bietet jedoch nur rund ein Drittel der angebotenen

Speisen vegetarisch an. Ergänzt werden muss, dass in den Betriebskantinen im Gegensatz zu Kitas mehrere Menülinien zur Auswahl stehen. Für eine erste Einordnung dieser Ergebnisse ist relevant, dass die Essensgäste von Kantine 1 weit überwiegend körperlich arbeitende Menschen sind, während die Essensgäste von Kantine 2 weit überwiegend Bürotätigkeiten ausüben. Weitere Erklärungsansätze zu den in Tabelle 2 in einer Übersicht dargestellten Messwerte geben die Ergebnisse der qualitativen Analyse (vgl. Kapitel 3.2 bis 3.5) und das Fazit der Evaluation (vgl. Kapitel 4).

Tabelle 2: Quantitative Analyseergebnisse weiterer Ziele (Betriebskantinen)

	max. 10% hochverarbeitete Fertigprodukte		mind. 60% unverarbeitete Rohprodukte		mind. 60% pflanzliche Produkte		mind. 60% vegetarischer Gerichte im Speiseplan	
	Abschluss der Teilnahme	6-12 Monate nach Teilnahme	Abschluss der Teilnahme	6-12 Monate nach Teilnahme	Abschluss der Teilnahme	6-12 Monate nach Teilnahme	Abschluss der Teilnahme	6-12 Monate nach Teilnahme
Kantine 1	23%	36%	70%	53%	49%	45%	33%	39%
Kantine 2	25%	24%	55%	63%	59%	64%	60%	64%
Ø	24%	30%	62,5%	58%	54%	54,5%	46,5%	51,5%

3.2 Zufriedenheit mit den Angeboten der Kantinen-Werkstatt

Die in diesem Kapitel dargestellten Ergebnisse aus den Interviews sind thematisch zusammengefasst und jeweils mit exemplarischen Zitaten untermauert. In Klammern ist jeweils die berufliche Funktion angegeben, um die Aussagen inhaltlich besser einordnen zu können. Für eine bessere Lesbarkeit wurden die Zitate sprachlich geglättet.

3.2.1 Beratung der Küchenleitungen/-teams

Die individuelle Beratung der Küchenleitungen und Begleitung der Küchenteams bildet den Kern der Angebote der Kantinen-Werkstatt.

Offenheit und Akzeptanz für den Transformationsprozess: Die Küchenleitungen fühlen sich individuell abgeholt und wertgeschätzt. Dadurch entsteht eine konstruktive Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Die interviewten Küchenleitungen loben übereinstimmend den einzelfallorientierten und wertschätzenden Beratungsansatz der Trainer:innen der Kantinen-Werkstatt. Hervorgehoben werden die teils mehrfach durchgeführten Hospitationen der Trainer:innen vor Ort und die Möglichkeit, jederzeit Rückfragen stellen zu können. Die nachstehenden Zitate zeigen exemplarisch diesbezügliche Aussagen.

„Der Trainer war mehrmals bei uns in der Kita und hat sich unsere Lage erst mal angesehen. Das fand ich sehr gut. Er hat sich erstmal mit uns auseinandergesetzt, was mit den Geräten und dem Personalstand überhaupt umsetzbar ist.“

„Bei vielen Fragen, die ich hatte, habe ich ihn sehr oft angerufen. Er hat sich immer Zeit für uns genommen. Er hat gefragt, was es gibt, was das Problem ist, wie er jetzt helfen kann.“ (Küchenleitung Kita)

„Ich konnte mich jederzeit bei dem Trainer melden. Er hat uns nie das Gefühl gegeben, dass wir stören.“ (Küchenleitung Kita)

Ein wichtiger Faktor für die Offenheit und Bereitschaft der Küchenleitungen, sich auf den Transformationsprozess einzulassen, ist den Interviewaussagen zufolge, dass die Trainer:innen ausgebildete Köch:innen sind und über Erfahrung in der Gemeinschaftsgastronomie verfügen. Die Wahrnehmung der Küchenleitungen ist, mit einem Kollegen bzw. einer Kollegin auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten, der:die in Bezug auf die verfolgten Ziele über eine ausgewiesene Expertise verfügen.

„Dass die Trainer:innen selbst auch Köch:innen sind, hat eine große Rolle gespielt, weil die einen einfach verstehen. Die wussten genau, worum es geht.“ (Küchenleitung Betriebskantine)

„Mir hat es gut gefallen, dass der Trainer nicht von oben herab gesprochen hat, sondern immer auf Augenhöhe war. Am Anfang hatte ich ein bisschen Angst gehabt, was auf mich zukommt. Aber ich war sehr positiv überrascht.“ (Küchenleitung Kita)

„Ganz wichtig war, dass die Trainer:innen auch diesen Stallgeruch hatten. Es wirkte nicht so, dass sie aus so einer 'fancy-urban-Berlin-Bubble' kommen. Die Akzeptanz von unseren Küchenleuten war von der ersten Minute an da. Es war ein wertschätzender Umgang, sie haben die gleiche Sprache gesprochen. Die Trainer:innen haben die Küchenleute abgeholt und viele konkrete Tipps gegeben.“ (Geschäftsführung Kita-Träger)

Beratung zum Einkauf von Bio-Produkten: Die Trainer:innen sind über relevante Bio-Großhändler gut informiert. Sie beraten die Küchenleitungen zielführend und ergebnisoffen zur Auswahl geeigneter Lieferanten.

Der Einkauf bzw. der zuverlässige Bezug von Bio-Produkten zu den benötigten Zeitpunkten und Mengen war in Berlin im Untersuchungszeitraum durch einen vor Ort ansässigen Großhändler unproblematisch (vgl. Kapitel 1). Dennoch verursacht eine Umstellung der Lieferanten für Kantinen häufig einen recht hohen zeitlichen Aufwand. In diesem Punkt nehmen die Küchenleitungen die Beratung durch die Trainer:innen als kompetent und über aktuelle Preisentwicklungen gut informiert wahr. Dies gilt grundsätzlich sowohl für Kitas als auch für Betriebskantinen, wobei dieser Aspekt insbesondere dann eine hohe Relevanz für die Küchenleitungen hat, wenn sie eigenständig für den Einkauf verantwortlich sind, was häufig auf Kitas zutrifft, seltener auf in öffentlicher Hand betriebenen Betriebskantinen, bei denen der Einkauf oft zentral geregelt ist bzw. öffentliche Ausschreibungen erfordert. Durch die nachfolgenden Zitate werden die zentralen Schritte der Einkaufs- und Lieferantenberatung durch die Trainer:innen deutlich. Im ersten Schritt wird anhand der Lieferscheine und Speisepläne der aktuelle Stand der Lieferbeziehungen analysiert. Anschließend unterstützen die Trainer:innen die Küchenleitungen bedarfsbezogen dabei, die Preise und Möglichkeiten des Bezugs von Bio-Produkten bei den aktuellen Lieferanten zu prüfen und alternative Angebote einzuholen.

„Zunächst haben wir geprüft, was wir bei unserem aktuellen Lieferanten an Bio-Produkten bekommen würden. Dann sind wir auch mit ihm in Preisverhandlungen gegangen. Außerdem haben wir auch weitere Vertreter:innen eingeladen, haben Preise verglichen. Wir konnten unserem Trainer auch Sachen schicken. Er konnte uns immer eine fundierte Auskunft geben, ob die Preise angemessen sind.“ (Küchenleitung Kita)

Häufig berichten die Interviewpartner:innen, darüber informiert zu sein, dass sich weitere durch die Kantine Zukunft Berlin begleitete Kitas/Betriebskantinen letztlich für denselben lokalen Bio-Großhändler entscheiden, es jedoch diesbezüglich keine namentliche Empfehlung der Trainer:innen gibt.

„Wir haben unsere Lieferscheine und Speisepläne zur Verfügung gestellt. Das Team der Kantine Zukunft Berlin hat dann Aufstellungen aufbereitet, die unseren Köch:innen verdeutlicht haben, wie wir aktuell einkaufen. Sie haben sich immer sehr bemüht, keine Werbung für einen bestimmten Lieferanten zu machen. Aber sie haben uns Vergleichspreise genannt.“ (Kita-Praxisberatung „Mahlzeiten und Ernährung“)

„Sie haben uns die Optionen offen gezeigt und wir haben gecheckt, ob unsere bisherigen Anbieter uns Bioprodukte liefern können. Aber am Schluss sind wir auf [...] gekommen, weil dieser Lieferant einfach am zuverlässigsten Ware liefern kann.“ (Küchenleitung Kita)

Beratung zur Speiseplangestaltung: Speisepläne und Rezepturen werden oft grundlegend neu entwickelt. Auf einrichtungsspezifische Präferenzen wird Rücksicht genommen.

Der Ansatz der Kantinen-Werkstatt ist es, nicht nur konventionelle Produkte gegen Bio-Produkt auszutauschen, sondern Speisepläne und Rezepturen grundlegend neu zu gestalten. Die Motivation der Küchenleitungen für diese Transformation wird diesbezüglich insbesondere durch den einzelfallorientierten Ansatz bestärkt.

„Wir haben ganz viel zusammengesessen, haben ganz viele Rezepte umgearbeitet, einige Sachen komplett neu ausprobiert. Die Trainer:innen konnten mir ganz viel Input geben, was noch zueinander passen könnte, sodass wir das hier es dann ausprobiert haben und auf festgestellt haben: Ja, funktioniert und schmeckt gut.“ (Küchenleitung Betriebskantinen)

„Der Trainer kam zu uns und hat gefragt: Worauf hast du Lust? Dann haben wir hier zusammen gekocht und gemacht und getan. Er hatte dann auch immer noch viele Verbesserungsvorschläge. Das war wirklich hilfreich und hat viel Spaß gemacht.“ (Küchenleitung Kita)

„Wir haben gemeinsam mit der Kantine Zukunft Berlin z. B. Gemüsesalz entwickelt. Wir nehmen zur Hälfte Speisesalz, zur anderen Hälfte Wurzelgemüse. Das wird ja einmal durch den Fleischwolf gedrückt und dann hat man ein herrlich selbstgemachtes Brühpulver, zu einem Preis, der um so viel geringer ist als diese Eimerware.“ (Kita-Praxisberatung „Mahlzeiten und Ernährung“)

In der Beratung wird auf individuelle Präferenzen bzw. Bedingungen vor Ort Rücksicht genommen. Dies zeigt sich anschaulich am Beispiel von Kartoffeln, die in den Einrichtungen der Stichprobe im Anschluss an die Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt teils ungeschält und teils geschält eingekauft werden.

„Eine geschälte Kartoffel in Bio-Qualität ist nicht viel teurer. Sie nimmt zwar etwas Platz weg im Kühlschrank, aber ich muss keine zwei Leute dazu abstellen, anderthalb Stunden Kartoffeln zu schälen. Wir haben dadurch mehrere Stunden in der Woche Zeit für andere Sachen und schälen nun stattdessen frische Möhren, Gurken etc.“ (Küchenleitung Kita)

„Vor kurzem hatten wir ganz viel kleine Kartoffeln, die wir alle per Hand schälen. Dann machen die Kinder mal mit, mit den Erzieher:innen.“ (Küchenleitung Kita)

Die Mehrzahl der in der Stichprobe vertretenen Kitas hatte bereits vor der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt selten Fleischgerichte im Angebot.

„Wir waren generell vorher schon sehr gut aufgestellt. Einmal in der Woche Fisch, einmal Fleisch und der Rest vegetarisch.“ (Küchenleitung Kita)

In einigen Kitas und in den beiden Betriebskantinen war die Reduzierung des Fleischanteils auch Gegenstand in den Beratungen, weshalb an dieser Stelle auch dazu ein Zitat wiedergegeben wird. Dieses Thema wird darüber hinaus im Zusammenhang mit der Erhöhung des Anteils pflanzlicher Lebensmittel in Kapitel 3.3.3 näher beleuchtet.

„Wir haben mit dem Trainer auch sechswöchige Speisepläne erstellt. Er hat dann z. B: gesagt hat, wenn es die Woche Geschnetzeltes gibt, dann macht nichts anderes mehr mit Fleisch.“ (Küchenleitung Kita)

Die Beratung ergänzende Angebote: Ein hohes Interesse besteht an Rezepten für vegetarische Gerichte mit saisonalen Produkten.

Einige Interviewpartner:innen weisen darauf hin, teils schon während bzw. häufig im Nachgang der Beratung die Rezepthefte, die Online-Rezeptdatenbank und die Rezepttipps im Newsletter der Kantine Zukunft Berlin zu nutzen.

„Ich wurde mir jetzt auch jetzt noch auch diesen Rezeptbüchern, die sie nach Saison rausbringen, manchmal Ideen heraus. Gerade nächste Woche haben wir mal wieder zwei neue Sachen im Speiseplan.“ (Küchenleitung Kita)

„In der Online-Plattform der Kantine Zukunft Berlin können wir selbst Rezepturen einpflegen oder von anderen Kantinen Rezepturen einsehen. Das ist natürlich ein schön, dass wir nicht nur unter unseren Kitas Rezepte austauschen, sondern aus der ganzen Region Berlin. Und die sind ja dann bezüglich Nachhaltigkeit auch schon durchgeprüft.“ (Küchenleitung Kita)

Effekte auf die Klimabilanz: Die Küchenleitungen nehmen die Anregungen zum Einsatz von Hülsenfrüchten und heimischen Obst- und Gemüsesorten dankbar auf.

Neben den in Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** genannten Zielen strebt die Kantinen-Werkstatt an, dass die begleiteten Küchen ökologisch nachhaltiger arbeiten, unter anderem durch eine vermehrte Verwendung von Hülsenfrüchten sowie heimischen Gemüse und Getreidesorten. Obwohl von Seiten der interviewführenden Person nicht explizit nach der Verwendung spezifischer Produkte gefragt wurde, sprechen acht der 15 interviewten Personen an, durch die Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt neue Produkte erprobt zu haben. Insbesondere Hülsenfrüchte und heimische Gemüse und Getreide werden vermehrt in die Speisepläne integriert.

„Sie haben uns auch beraten, welche heimischen Produkte wir vermehrt einsetzen können, ob das die gelbe Rübe Peter oder die gelbe Bete oder so was. Das war sehr hilfreich.“ (Küchenleitung Betriebskantinen)

„Wir arbeiten jetzt zwecks Nachhaltigkeit mehr mit Dinkel, weniger mit Reis, verwenden mehr Hülsenfrüchte.“ (Küchenleitung Kita)

Beratung zur Küchenorganisation: Die vermehrte Verarbeitung von frischen Produkten erfordert eine Reorganisation der Arbeitsprozesse in den Küchen. Je nach Bedarf wurden die Kantinen zu den Themen Arbeitszeiten, Lagermöglichkeiten und Küchenmaschinen beraten.

Ein Verzicht auf hoch verarbeitete Produkte geht mit einem erhöhten Aufwand zur Verarbeitung von frischen Produkten einher und hat für die Küchenteams weitreichende Auswirkungen auf die täglich zu leistenden Arbeitsprozesse. Der diesbezügliche Unterstützungsbedarf der Küchenleitung ist den Interviews zufolge unterschiedlich ausgeprägt und wird von den Trainer:innen dementsprechend auch in unterschiedlichem Maße angeboten. Für die Hälfte der Interviewpartner:innen ist eine diesbezügliche Unterstützung ein wichtiger Aspekt der Projektteilnahme, beispielsweise werden Schichtpläne verändert oder vorbereitende Tätigkeiten zur Zubereitung von Mahlzeiten auf den Vortag verlegt.

„Ich habe das Team ein bisschen umstrukturiert. Meine Kollegin, die immer Lust auf Kochen hatte, ist jetzt Beiköchin, damit sie alle Prozesse mitmachen kann und selbst erlernt. Ich bin ja auch nur ein Mensch, hab mal Urlaub, bin mal krank – damit sie dann nicht da steht und denkt: Oh Gott, wie mache ich das jetzt?“ (Küchenleitung Kita)

„Ich lege mir meinen Speiseplan so, dass ich aufwendiger Mahlzeiten schon einen Tag zuvor vorbereiten. Morgen gibt es z. B. nur einen kleinen Eintopf und am Tag darauf gibt es Sellerie-Schnitzel. Dann weiß ich, der Eintopf macht nicht viel Arbeit, ich habe mehr Zeit und kann schon vorbereiten für übermorgen.“ (Küchenleitung Kita)

Ein weiterer Aspekt bezüglich der Beratung zur Küchenorganisation sind veränderte Anforderungen an die Lagermöglichkeiten.

„Wir hatten vorher einen großen Anteil an Tiefkühlsachen. Für die Umstellung auf Frischware mussten wir Lagerkapazitäten schaffen. Und da ich habe, teils gemeinsam mit dem Trainer, auch mit der Leitung und mit dem mit dem Träger viele Gespräche geführt, wo der Trainer sich dann auch dafür eingesetzt hat, dass gewisse Küchenmaschinen angeschafft werden müssen, um das zu erreichen, was wir wollen.“ (Küchenleitung Kita)

Schließlich berichten sechs Personen über die Anschaffung von neuen Küchengeräten, die den vermehrten Arbeitsaufwand infolge der verstärkten Verarbeitung von frischen Produkten kompensieren. Die Befragten heben in diesem Zusammenhang nicht nur die Beratung hinsichtlich geeigneter Produkte hervor, sondern auch die Unterstützung der Trainer:innen, diese Mehrausgaben gegenüber der Geschäftsführung zu begründen und durchzusetzen.

„Wir haben in allen Einrichtungen, die bei der Kantinen-Werkstatt mitgemacht haben große Küchenmaschinen angeschafft, bspw. Würfelschneider, Gemüseschneider, Fleischwölfe – Rührkessel, weil das Thema Brotbacken auch in den Fokus rückte. Wir wurden als Köch:innen auch massiv gestärkt, weil jemand von außen kam und gesagt hat: Wenn eure Küchen frisch produzieren sollen, ohne dass die auf Kante genähte Personalnaht platzt, dann braucht ihr diese Unterstützung.“ (Kita-Praxisberatung „Mahlzeiten und Ernährung“)

3.2.2 Kochworkshops

Die praxisbezogenen Kochworkshops werden in der Trainingsküche der Kantine Zukunft Berlin zu den drei Themen Rezeptentwicklung/Speisenplangestaltung, vegetarische Küche sowie Hülsenfrüchte/Getreide durchgeführt. Die Teilnahme an zwei Workshops ist für teilnehmende Einrichtungen der Kantinen-Werkstatt verpflichtend.

Anregungen für die Gemeinschaftsverpflegung: Die Küchenleitungen erhalten in den Kochworkshops vielfältige und praxisierechte Anregungen für schmackhafte vegetarische Gerichte, die auch für Kantinen unterschiedlicher Größenordnung geeignet sind.

Die Küchenleitungen der Stichproben-Kitas resümieren übereinstimmend, viele Anregungen mitgenommen zu haben, die für ihre Alltagspraxis geeignet sind und auf die sie weiterhin zurückzugreifen.

„Ich hatte die Sorge, dass in solchen Kochworkshops irgendwelche kitafremden Dinge gezeigt werden. Aber dem war ganz und gar nicht so. Wir waren in den Workshops in der Regel Köche aus der Gemeinschaftsverpflegung, fast alle aus Kitas und Schulen. Die haben mich super weitergebracht.“ (Küchenleitung Kita)

„Ich habe viele Ideen vor allem zu vegetarischen Sachen mitgenommen. Ein paar Gerichte sind immer noch meine Renner.“ (Küchenleitung Kita)

„Es war sehr faszinierend und war auch wirklich viel Input. Ich gucke auch jetzt immer nochmal, wann man da zu Workshops gehen kann.“ (Küchenleitung Kita)

„Am meisten habe ich eigentlich von den Sachen in den Kochkursen gelernt.“ (Küchenleitung Kita)“

Fortbildungsangebot als Motivationsquelle: Die Kochworkshops sind für die Küchenleitungen und -mitarbeitenden nicht nur eine Fortbildung. Die Teilnahme vermittelt Ihnen auch eine wirkungsvolle Wertschätzung für ihre Arbeit.

Die in der Stichprobe vertretene Geschäftsführung eines Kita-Trägers berichtet, dass nicht nur die Küchenleitung, sondern auch die weiteren Mitarbeitenden der Küchenteams an Workshops teilgenommen haben und bilanziert diese Entscheidung rückblickend sehr positiv. Gewürdigt wird in diesem Zusammenhang auch die Ausstattung und Atmosphäre der Trainingsküche der Kantine Zukunft Berlin.

„Bei uns durften auch die einfachen Küchenhilfen zu den Workshops. Das fand ich schön zu sehen, dass sie das Gefühl bekamen: ‚Ihr macht hier eine wichtige Arbeit! Ihr seid am Ende der Schlüssel für eine bessere Verpflegung! Das ist hip, das ist zeitgemäß und plötzlich haben wir auch Fortbildungen.‘ Und dieser Weiterbildungsort ist nicht irgendeine miefige Großküche, sondern das ist eine ansprechende Umgebung.“ (Geschäftsführung Kita-Träger)

Das folgende Zitat zeigt ergänzend dazu, dass die Teilnahme an Fortbildungsangeboten für Küchenleitungen/-mitarbeitende aus Kitas in der Praxis selten möglich ist. Vor diesem Hintergrund bestand bei dieser Küchenleitung im Vorfeld des Workshops eine gewisse Unsicherheit, die im Laufe des Workshops jedoch schnell gelöst werden kann.

„Oh Mann. Ich war noch nie bei einer Fortbildung. Bei meinem ersten Treffen, da fährt man natürlich immer erst mal hin und denkt sich: Ach du meine Güte, mal gucken, was da auf einen zukommt. Aber das war wirklich interessant und locker gestaltet. Und es wurden dann auch gut klar, was man aus den frischen Gemüse machen kann. Es wurden viele Tipps und Rezeptvorschläge gegeben.“ (Küchenleitung Kita)

Die Küchenleitungen der Betriebskantinen der Stichprobe äußern sich ebenfalls positiv zu den Kochworkshops. Eine der beiden Personen hat jedoch keine detaillierte Erinnerung mehr da-

ran. Bei der zweiten Betriebskantine der Stichprobe sind aufgrund innerbetrieblicher Gesundheitsmaßnahmen während der Corona-Pandemie keine vor Ort-Besuche der Trainer:innen möglich gewesen: Alternativ wurde durch die Kantine Zukunft Berlin ein gesonderter Kochworkshop für das gesamte Küchenteam durchgeführt, der von den Mitarbeitenden als angenehmes Team-Event wahrgenommen wurde.

„Ich habe es einmal geschafft, mit 16-17 Leuten da hinzugehen. Das war ein toller Event, aber es war eine richtige Herausforderung für mich gewesen, so viele Leute rauszukriegen, Begeisterung zu wecken bei den Leuten etc. Die meisten haben dann aber einen schönen Tag verbracht. Das war gut.“ (Küchenleitung Betriebskantinen)

Ergänzendes Feedback: Positiv hervorgehoben werden der Austausch mit anderen Küchenleitungen und der Methodenmix der Workshops.

Fünf Interviewpartner:innen betonen, dass der über die praxisbezogenen Anregungen hinausgehende Austausch mit Kolleg:innen aus anderen Kantinen der Gemeinschaftsverpflegung im Rahmen der Workshops sehr wertvoll war.

„Wir hatten die Möglichkeit, uns mit anderen Kitas auszutauschen. Es waren ja nicht nur Kitas unseres Trägers dabei, sondern auch von anderen Trägern. Wir hatten einen guten Austausch.“ (Küchenleitung Kita)

„Man konnte sich mit Kollegen auseinandersetzen und hat gemerkt, dass andere dieselben Probleme haben.“ (Küchenleitung Kita)

Eine Person hebt den passenden Methodenmix hervor, der die Workshops interessant und zusätzlich anregend macht.

„Es war immer ein sehr guter Praxisteil und sehr guter Theorieteil und auch immer eine Art Gruppenarbeit. Und das hat es einfach nie langweilig gemacht und man ist immer mit einem Aha-Effekt rausgegangen. Da gab es z. B. den Workshop mit der Gewürz-Tricks.“

Lediglich zwei Personen äußern leichte Kritik an den Workshops. Einer der besuchten Workshops sei mit einer zu hohen Anzahl an Teilnehmenden durchgeführt worden. Ein Hinweis findet sich zu unangenehmen klimatischen Bedingungen der Schulungsräume.

„Beim zweiten Workshop war komplett jeder Platz ausgefüllt und dadurch war es zu voll. Bei diesen Kursen hat man vier Kochflächen. Weniger Teilnehmende wäre echt besser gewesen.“ (Küchenleitung Kita)

„Räumlich könnten Sie sich noch weiterentwickeln. Im Sommer waren die Schulungsräume sehr warm, aber die müssen glaube ich auch noch wachsen.“ (Küchenleitung Kita)

3.2.3 Prozessbegleitung der Kitas/Betriebskantinen

Das Konzept der Kantinen-Werkstatt sieht zu Beginn der Begleitung einen Kick-off-Workshop zur Information der zentralen Beteiligten über das Beratungsprogramm vor, an dem Personen der Leitungsebene, die Küchenleitung, Küchenmitarbeitende und bei Schulen und Kitas auch Erzieher:innen bzw. Lehrkräfte teilnehmen. Zur Vorbereitung des Kick-off-Workshops findet ein Erstgespräch sowie eine Bestandsaufnahme der Küchenabläufe statt. Im weiteren Verlauf der Begleitung ist eine Klärung der einrichtungsspezifischen Ziele und Schwerpunkte vorgesehen. Zur Umsetzung dieser Ziele und Schwerpunkte wird in der Regel ein weiterer Strate-

gie-Workshop durchgeführt und eine Steuerungsgruppe implementiert. Bei Bedarf ist die Teilnahme der Trainer:innen an Sitzungen des pädagogischen Teams oder sonstigen Terminen wie beispielsweise Elternabenden zur Vorstellung des Projektes und zur Diskussion von Fragen und etwaigen Widerständen möglich.

Konzeptbestandteile zur Einbeziehung der Leitungsebene: In einem Kick-off-Workshop werden die relevanten Informationen durch die begleitenden Trainer:innen gut verständlich vorgestellt. Der Gesamtprozess der Prozessbegleitung wird insgesamt positiv beurteilt.

Die meisten Gesprächspartner:innen konnten sich an die einzelnen Angebote der Prozessbegleitung nicht mehr detailliert erinnern. Im Gesamtblick betrachtet wird die Durchführung des Kick-off-Workshops in den Interviews jedoch übereinstimmend als gut strukturiert und die Ergebnisse als zufriedenstellend beschrieben, wie das nachstehende Zitat aus der Perspektive einer Küchenleitung exemplarisch aufzeigt.

*„Wir haben den Klick off-Workshop gemacht, an dem auch die oberste Ebene vom Träger mit dabei war und die Kita-Leitung. Da haben sie uns erstmal die ganzen Angebote der Kantinen-Werkstatt vorgestellt und aufgezeigt, dass es darum geht, den Bio-Anteil zu erhöhen und andere Dinge zur Nachhaltigkeit. Ich fand das super, wie die das so vorgestellt haben. Die waren immer sehr transparent und sind auf sämtliche Fragen eingegangen.“
(Küchenleitung Kita)*

Die in der folgenden Aussage wiedergegebene ausführliche Beschreibung des Gesamtprozesses zeigt aus Sicht der in der Stichprobe vertretenen Geschäftsführung eines Kita-Trägers, dass es dem Team der Kantine Zukunft Berlin gelingt, die Leitungsebene mit den unterschiedlichen Angebotsbestandteilen bedarfsgerecht und zielführend in den Prozess zu involvieren.

„Insgesamt hat es sehr gut funktioniert. Wir wurden durch zwei unterschiedliche Kolleg:innen der Kantine Zukunft begleitet. Ich fand das sehr professionell und nicht nur ich, sondern auch die Kollegin. Da kann ich schon auch für die Küchenleitung jeweils sprechen. Also sehr strukturiert, sehr klar, sehr pragmatisch. Es war ein kompaktes Projekt, mit einem klaren Anfang, klare Zwischenschritte. Es gab in einem Fall ein bisschen Verschiebungen wegen der Corona-Zeit also, aber das war alles im Rahmen. Es gab einen klaren Abschluss, zu dem auch wir aus der Geschäftsführung wieder dabei waren. Das hatte Hand und Fuß – gut aufgesetzt und mit einigen Erkenntnissen. Aber an keiner Stelle mit dem erhobenen Zeigefinger. Auch als die neuen Empfehlungen der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE) publiziert wurden, war immer klar, dass es so umgesetzt wird, dass es keinen Bruch gibt zu dem Kochen, wie es bisher war, sondern ein Prozess. Also sehr gute Begleitung.“ (Geschäftsführung Kita-Träger)

Bei den in der Stichprobe vertretenen Betriebskantinen bedienten die Küchenleitung die Schnittstelle zur Leitungsebene im Rahmen der Projektteilnahme weitestgehend eigenständig. Die Trainer:innen wurden bei Bedarf zu spezifischen Fragen beratend hinzugezogen.

„Wir konnten es von der Küche aus steuern bzw. die Zielsetzung mit der Geschäftsführung abstimmen. Wir haben immer informiert und alle mitgenommen. Das heißt, die Gremien wurden informiert, frühzeitig. Es gibt manchmal Sitzungen, mit den Gremien. Mit dabei sind Betriebsräte, Personalräte. Das war bei uns nicht so kompliziert und auch von meiner Geschäftsführung gab es gar keine Hinterfragen. Nachhaltiges Thema ist immer gut. Da konnten wir frei agieren.“ (Küchenleitung Betriebskantinen)

„Das Paket war insgesamt gut, war sehr hilfreich für uns. Um die ersten Schritte und die Kommunikation mit der oberen Führungsebene der Organisation hat sich unserer Geschäftsleitung gekümmert. Damit hatte ich nichts zu tun.“ (Küchenleitung Betriebskantinen)

Mittlerfunktion zwischen Küche und Geschäftsführung/Leitung: Küchenleitungen werden darin gestärkt, die Auswirkungen einer Transformation gegenüber der Geschäftsführung erklären und daraus resultierende Bedarfe begründen zu können.

Die Themen des vorstehenden Kapitels (Beratung der Küchenleitungen) und dieses Kapitels (Prozessbegleitung der Kitas/Betriebskantinen) sind in der Praxis teilweise miteinander verwoben. Dies zeigt anschaulich das Beispiel der Person in der Stichprobe, die als Küchenleitung an der Kantinen-Werkstatt teilnahm und anschließend eine Funktion als Praxisberatung auf Trägerebene übernahm. Sie weist darauf hin, durch die Kantinen-Werkstatt im hohen Maße gestärkt worden zu sein, die aus der Transformation resultierenden Veränderungen gegenüber der Geschäftsführung des Trägers fundiert und differenziert kommunizieren zu können.

„Die Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt hat mir ein ganz anderes Fundament gegenüber der Geschäftsführung geschaffen. Für mich war das super hilfreich, weil ich mich als Koch manchmal allein auf weiter Flur gefühlt habe. Ich hatte auch vorher schon den Anspruch, eine hochwertige Küche zu liefern, frische Produkte einzusetzen, neue Dinge auszuprobieren. Durch die Kantinen-Werkstatt kam es dann von offizieller Seite – auch – weil wir eine Vorreiterrolle im Sinne der Berliner Ernährungsstrategie erfüllen. Dadurch hatte es eine höhere Verbindlichkeit, eine höhere Ernsthaftigkeit.“ (Kita-Praxisberatung „Mahlzeiten und Ernährung“)

Die beiden folgenden Zitate verdeutlichen ebenfalls die Mittlerfunktion der Trainer:innen zwischen Küchenleitung und Leitungsebene. Im ersten Zitat wird allgemein die erhaltene Unterstützung angesprochen, die aus der Projektbeteiligung resultierenden Veränderungen am Speiseplan und der Küchenpraxis gegenüber der Kita-Leitung verständlich darzulegen. Im zweiten Zitat wird die Absicht erläutert, auch im Nachhinein z. B. bei Leitungswechseln die Unterstützung durch das Team der Kantinen-Werkstatt anzufragen, um auch der neuen Leitung die Auswirkungen der Umstellung fundierter vermitteln zu können.

„In Bezug auf die Leitung war es wichtig, dass der Trainer auch küchenfremden Leuten verständlich gemacht hat, was es heißt, mit Bio-Produkten zu arbeiten. Es bedeutet ja auch, dass wir beispielsweise unsere Bratlinge selbst machen, dass wir insgesamt viel mehr selbst produzieren, viel mehr Gemüse schneiden. Und dafür war die Unterstützung durch die Kantinen-Werkstatt gut.“ (Küchenleitung Kita)

„Die Leitung hat bei uns während der Kantinen-Werkstatt zweimal gewechselt. Vor kurzem gab es jetzt noch mal einen Wechsel. Ich werde deshalb unseren Trainer dazu holen, damit wir die Prozesse besser erklären und erläutern können.“ (Küchenleitung Kita)

Teils wurde die Projektteilnahme durch den Träger bzw. die Geschäftsführung initiiert, was in der Regel mit einem geringeren Bedarf in Bezug auf die Prozessbegleitung einherging.

„Um die ersten Schritte hatte sich noch unsere Geschäftsleitung gekümmert, weil die von einem Online-Workshop, an dem eine Person der Kantine Zukunft Berlin die Kantinen-Werkstatt vorgestellt hat, total begeistert waren.“ (Küchenleitung Betriebskantinen)

„Wir als Träger waren daran interessiert das viele unsere Kitas an diesem Projekt teilnehmen können.“ (Geschäftsführung Kita-Träger)

Einbeziehung des Kita-Teams und der Elternschaft: Zur Stärkung des Commitments der pädagogischen Teams für die Transformation und zur diesbezüglichen Kommunikation mit den Eltern werden einrichtungsspezifisch geeignete Angebote entwickelt.

Die Trainer:innen der Kitas sind zum Teil intensiv in die Zusammenarbeit mit dem pädagogischen Team involviert. Dabei wird angestrebt, einrichtungsspezifisch jeweils passende Formate anzubieten. Genannt wird z. B. ein Fortbildungstag, die Implementierung einer Küchen-AG bzw. getrennter Arbeitsgruppen für das Küchenteam und das pädagogische Team.

„Wir hatten kurz zu Beginn der Kantinen-Werkstatt einen Fortbildungstag, den ein Trainer der Kantine Zukunft Berlin für das ganze Team gestaltet hat: Was es beinhaltet, welche Probleme es geben könnte. Wir waren sehr gut im Austausch und er hat sich den ganzen Tag Zeit für uns genommen. Dadurch haben wir einen guten Einstieg gefunden. Es gab gerade von den gestandenen Kolleg:innen schon Befürchtungen und Ängste. Diese Küchen-AG hat sich mit dem Start der Kantinen-Werkstatt etabliert und arbeitet bis heute.“ (Küchenleitung Kita)

„Ich fand es sehr hilfreich bei Zusammenarbeit mit dem Trainer, dass wir Teamgruppen gebildet haben, einmal die Küchenteamgruppe und einmal die pädagogische Gruppe. Mit denen haben wir uns auch zusammen mit dem Trainer regelmäßig zusammengesetzt, um den Kern zu festigen und zum Austausch über die Speisen. Wie mag ich die Speisen, wie bieten die Pädagog:innen die Speisen beim Kind an.“ (Küchenleitung Kita)

„Wir haben mit dem pädagogischen Team eine Sitzung gemacht. Die haben auch Infos bekommen, wie sie was umsetzen müssen. Wie sie zum Beispiel die Portion zu vervollständigen haben, wie eine Portion aussieht, wie viel ein Kind essen darf etc.. Das hat auch der Trainer der Kantine Zukunft Berlin gemacht. Er hatte Materialien und Folien dabei und hat es den Erzieher:innen gut erklärt. Das wurde vom gesamten Team gut angenommen. Auch die Einrichtungsleitung war dabei und hat gut mitgemacht.“ (Küchenleitung Kita)

Bei der Kommunikation mit den Eltern bestand nur in einzelnen Einrichtungen der Stichprobe ein Unterstützungsbedarf. In diesen Fällen wird die externe Unterstützung durch den:die Trainer:in als hilfreich bezeichnet, um die bevorstehenden Veränderungen im Speisenangebot den Eltern zu vermitteln.

„Ein paar Wochen nach dem Auftakt bin ich dann gemeinsam mit dem Trainer und mit der Leitung auch mit Eltern ins Gespräch gegangen. Es hat super geklappt, auch weil ein Externer noch mal eine andere Wirkung hat und auch einen Blick über den eigenen Tellerrand hinaus einbringen kann.“ (Küchenleitung Kita)

3.2.4 Tools „Speiseplaner“ und „Kostenüberschussrechner“

Die beiden Tools „Speiseplaner“ und „Kostenüberschussrechner“ wurden durch das Team der Kantine Zukunft Berlin spezifisch für die Beratung und Unterstützung von Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen entwickelt. Sie dienen der Planung und Kontrolle sowie der transparenten Darlegung der Veränderungsprozesse. Der Speiseplaner bietet umfangreiche Funktionen. Neben der Erstellung von Speiseplänen kann er als Kalkulations- und Rezepttool ver-

wendet werden. Des Weiteren können Rezepturen und Wareneinsätze hinterlegt, der Bio-Anteil berechnet und weitere Parameter wie der saisonale und regionale Anteil bestimmt werden. Der Speiseplaner ist v. a. für größere Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen geeignet. Für kleinere Betriebe bietet der Kostenüberschussrechner ein vereinfachtes Werkzeug zur Kontrolle des Wareneinsatzes und Bio-Anteils. Er ist für Küchen konzipiert, die sich auf eine Menülinie konzentrieren, wie dies beispielsweise in Kitas häufig der Fall ist.

Speiseplaner: Die Betriebskantinen der Stichprobe bevorzugen interne Lösungen bzw. bereits implementierte Tools. Kitas sind nicht Zielgruppe des Speiseplaners.

Die beiden in der Stichprobe vertretenen Betriebskantinen nutzen das Tool „Speiseplaner“ nicht. Eine der beiden Küchenleitungen aus Betriebskantinen begründet dies damit, dass alle Rezepturen intern unter Beteiligung des Küchenteams entwickelt werden, um Abwehrreflexe im Team gegen externen Einfluss vorzubeugen.

„Um meine Leute mitzunehmen, haben wir selbst Rezepturen erstellt. Alles, was von außen kommt, ist immer ein bisschen schwierig gewesen. Deshalb wurden bei uns für 50 vegetarische Gerichte eigenständig die Rezepturen entwickelt.“ (Küchenleitung Betriebskantine)

Die zweite Küchenleitung einer Betriebskantine nutzte den Speiseplan kurzzeitig, bevorzugt es mittlerweile jedoch die neuen Rezepte in ein bereits implementiertes Tool zu integrieren. Die begleitenden Trainer:innen wird in diesem Fällen beratend einbezogen.

„Wir haben mit beiden gearbeitet, aber nur kurzzeitig. Unsere Firma hat ein eigenes Webportal, wo unsere Rezepte und Speisen angelegt werden. Unsere Trainer:innen der Kantine Zukunft Berlin hatten aber Kontakt zu einem zuständigen Mitarbeiter unserer Firma, um die neuen Rezepte und Speisen quasi bei uns zu integrieren.“ (Küchenleitung Betriebskantine)

Wie die obige Beschreibung erkennen lässt, sind Kita-Küchen nicht die Zielgruppe des Tools „Speiseplaner“. Die Küchenleitungen der Kitas in der Stichprobe nutzen ihn nicht, da es ihnen für die zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen zu komplex ist. Die auf Ebene eines Trägers als Praxisberatung tätige Person erprobt dennoch, den Kitas im Zuständigkeitsbereich das Tools nahezubringen, um dort bereits hinterlegte Speisepläne und Rezepturen als Anregung zu nutzen.

„Dieses Speiseplanungstool verlangt ein gewisses Engagement ab. Ich hatte es auch geführt und dort Speiseplänen hinterlegt. Es stößt bislang aber nicht auf Akzeptanz, dass hängt auch an den geringen personellen Kapazitäten.“ (Kita-Praxisberatung „Mahlzeiten und Ernährung“)

Kostenüberschussrechner: Dieses Tool wird von der großen Mehrzahl der Kitas und ihrer Träger zur Qualitätsentwicklung und für ein Controlling genutzt.

Der auf die Bedarfe von eher kleineren Küchen der Gemeinschaftsverpflegung abgestimmte Kostenüberschussrechner wird der Zielgruppendifinition entsprechend von den Betriebskantinen der Stichprobe nicht genutzt, jedoch in hohem Maße von den Kitas. Lediglich vier in der Stichprobe vertretene Kitas setzen das Tool nicht ein, jeweils mit im Einzelfall nachzuvollziehenden Begründungen, beispielsweise die fortgesetzte Nutzung eines der Küchenleitung vertrauten Tools oder geringe deutsche Sprachkompetenzen. Die beiden in der Geschäftsführung

bzw. als Praxisberatung auf Trägerebene tätigen Personen der Stichprobe nutzen die monatlichen Auswertungen des Kostenüberschussrechners als Instrument der Qualitätsentwicklung und Reflexion mit den Küchenleitungen. Dies betrifft sieben Kitas der Stichprobe.

„Den Kostenüberschussrechner muss jede unserer Kitas verbindlich nutzen, für Einrichtungen, die neu an der Kantinen-Werkstatt teilnehmen, im Vorlauf der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt. Die Ergebnisse sollen die Trainer:innen dann zur Vorbereitung erhalten. Und unsere Leute können sich schon mal daran gewöhnen, ihre Kosten im Blick zu haben.“ (Kita-Praxisberatung „Mahlzeiten und Ernährung“)

„Den Kostenüberschussrechner nutzen wir, um mit den Kollegen aus der Kita im Monatsdialog die Entwicklungen zu reflektieren, damit die uns nicht davongaloppieren und auch, um Gründe für bestimmte Entwicklung zu erfragen. Das ist ein einfaches, gutes Tool für die Küche.“ (Geschäftsführung Kita-Träger)

Die zwei Küchenleitungen aus Kitas, die nicht einem der beiden oben genannten Träger angehören und den Kostenüberschussrechner dennoch nutzen, tun dies ebenfalls im Sinne eines internen Qualitäts- und/oder Kostenmanagements. Insgesamt bietet der Kostenüberschussrechner den Küchenleitungen einen guten Überblick über die Kosten und das Budget. Zusätzlich wird dadurch auch der Bio-Anteil der Produkte übersichtlich dargestellt.

„Ich trage immer ein, wie viel Geld ich pro Woche ausgegeben habe, damit ich weiß, wo ich gerade liege, dass ich einfach nicht über Budget bin.“ (Küchenleitung Kita)

„Ich gebe immer noch alle Rechnungen ein, mit Bioanteil und konventionell. Das mache ich, einfach um weiterhin zu gucken, wo ich stehe. Und ich freue mich oder habe mich jetzt tatsächlich die Monate immer gefreut, dass der Bioanteil immer noch ein Stück höher gegangen ist.“ (Küchenleitung Kita)

3.3 Herausforderungen und Lösungen in der Küchenpraxis

Der im Zuge der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt vollzogene Umstellungsprozess ist mit Herausforderungen verbunden, mit denen die Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen in der Praxis unterschiedlich umgehen. Den Herausforderungen in Bezug auf die einzelnen Ziele der Kantinen-Werkstatt werden hier die Antworten auf eine Frage nach der „größten Herausforderung“ bzw. dem „größten Erfolg“ der Stichprobe vorangestellt.

Wichtige Erfolgsfaktoren der Umstellung: Das breite Spektrum zeigt, dass man nicht übergreifend „die größte Herausforderung“ oder „den größten Erfolg“ identifizieren kann.

Die Wahrnehmung bzw. Beurteilung, welcher Aspekt des Umstellungsprozessen am herausfordernden bzw. welche Maßnahme am erfolgreichsten wahrgenommen wird, ist individuell unterschiedlich und wird auch von strukturellen Faktoren wie der Küchenausstattung und den Personalkapazitäten beeinflusst. Nachstehend erfolgt eine Auflistung und Quantifizierung der genannten Punkte:

- Zeitaufwand zur Recherche im Zusammenhang mit einem Wechsel des Lieferanten zur Beschaffung von Bio-Lebensmitteln (genannt von 4 Personen)
- Motivierung des Küchenteams (3 Personen)
- Umstellung der Küchenorganisation (2 Personen)
- Einhaltung des finanziellen Budgets (2 Personen)

- Fleisch kann aus Kostengründen nicht auf Bio-Qualität umgestellt werden (2 Personen, beide Betriebskantinen)
- neue Rezepturen entwickeln (1 Person)
- Zusammenarbeit mit dem pädagogischen Kita-Team (1 Person)
- Gestaltung der öffentlichen Ausschreibungen mit dem Ziel „nur Lieferanten mit 100% Bio-Ware“ (1 Person, Betriebskantine)

3.3.1 Erhöhung des Bio-Anteils

Die Erhöhung des Bio-Anteils in den Großküchen der teilnehmenden Einrichtungen ist ein zentrales Ziel der Kantinen-Werkstatt.

Bezug von Bio-Produkten: Die Mehrzahl der in der Stichprobe vertretenen Einrichtungen bezieht ihre Bio-Produkte über denselben lokalen Großhändler, der eine zuverlässige Lieferung gewährleistet.

Den Befragten zufolge werden die bestellten Produkte von den Großhändlern in der Regel zu den vereinbarten Zeitpunkten geliefert. Lediglich eine interviewte Person beobachtet in jüngerer Zeit Lieferprobleme bei dem von der großen Mehrzahl der Stichproben-Einrichtungen genutzten Großhändler, wie das folgende Zitat zeigt.

„Mein Eindruck ist, dass in letzter Zeit viele neue Kunden zu [...] gewechselt sind und sie jetzt langsam überfordert sind. Sie können nicht mehr immer alles liefern, was wir benötigen. Ich habe es sogar einmal erlebt, dass ich Montagmorgen in einer E-Mail lesen musste, dass ich wegen Krankheit überhaupt keine Ware bekomme. Da muss man sehr gut improvisieren können, um trotzdem 180 Kinder zu versorgen.“ (Küchenleitung Kita)

Einige Kitas ergänzen ihre Lieferstruktur mit kleinen Obst- und Gemüsehändlern, um kleinere Gebinde in Bio-Qualität einkaufen zu können. Bei den Betriebskantinen ist eine diversifizierte Lieferstruktur dadurch begründet, dass öffentliche Ausschreibungen an unterschiedliche Bieter vergeben werden. Des Weiteren beziehen beide Betriebskantinen der Stichprobe Schweine- und Hühnerfleisch aus Kostengründen und eine der Betriebskantinen auch Rindfleisch aus konventioneller Herstellung. Die andere Betriebskantine nimmt an einem Projekt zum Aufbau regionaler Bio-Wertschöpfungsketten teil und kann dadurch Rindfleisch in Bio-Qualität anbieten.

Kostenentwicklung durch die Umstellung auf Bio-Produkte: *Ein Vergleich anhand der tatsächlichen Kosten vor und nach der Projekteinnahmequelle ist nicht aussagekräftig. Den Küchenleitungen zufolge steigen die Kosten nicht wesentlich, insbesondere weil vermehrt (günstige) saisonale Produkte und seltener (teures) Fleisch verwendet werden.*

Zur Kostenentwicklung durch die Umstellung der Küchen auf Bio-Produkte wurde im Rahmen dieser Evaluation keine Gegenüberstellung der tatsächlichen Werte zu t_1 , t_2 und t_3 vorgenommen, da dies aus den folgenden Gründen nicht aussagekräftig ist: In einigen Fällen schöpfen die Küchenleitungen die zur Verfügung stehenden Budgets weder vor noch nach der Transformation aus. Bei diesen Einrichtungen regen die Trainer:innen der Kantinen-Werkstatt dazu an, das bereits gewährte Budget in höherem Maße in Anspruch zu nehmen bzw. erörtern dies mit den Trägern/Geschäftsführungen der Einrichtungen. Kostensteigerungen können in diesen Fällen demnach als positiver Effekt der Projektteilnahme gewertet werden. Dies im Einzelfall

nachzuvollziehen, hätte weitere Interviews mit Vertreter:innen Träger/Geschäftsführungen erfordert, was aufgrund des begrenzten Budgets der Evaluation nicht möglich war. Des Weiteren schwanken die Einkaufswerte auch saisonbedingt und insbesondere Einrichtungen mit großen Lagerkapazitäten kaufen teils Sonderangebote ein, die erst über einen längeren Zeitraum verbraucht werden. Um diesbezügliche Verzerrungen zu vermeiden, müssten die Einkaufswerte ganzer Kalenderjahre miteinander verglichen werden, inklusive der Projektteilnahme also von bis zu drei Kalenderjahren. Diese Daten liegen in vielen Einrichtungen gar nicht mehr vor bzw. deren Zusammenstellung wäre für die Einrichtungen mit einem nicht zumutbaren Aufwand verbunden.

In Interviews werden drei Faktoren genannt, weshalb die Erhöhung des Bio-Anteils nicht als Kostentreiber wahrgenommen wird. Der erste Grund ist, dass in den Kitas und Betriebskantinen der Stichprobe darauf geachtet wird, soweit möglich saisonales und regionales Obst und Gemüse zu verwenden, weil dann häufig keine gravierenden Preisunterschiede zwischen Bio-Produkten und konventionellen Produkten bestehen.

„Ich versuche immer, saisonale und regionale Produkte zu verwenden. Ich kann beispielsweise aus 5 kg Zucchini zwei Gerichte kochen. Dann hat man auch nicht so eine hohe Rechnung.“ (Küchenleitung Kita)

In den Kitas der Stichprobe wird Fleisch nur einmal pro Woche bzw. alle zwei Wochen angeboten. Dies wird überwiegend mit gesundheitlichen Aspekten begründet, jedoch spielen den Aussagen zufolge auch Kostenfaktoren eine Rolle, da Fleisch aus Bio-Produktion in der Regel teurer ist als aus konventioneller Erzeugung.

„Um mit den erhöhten Kosten hinzukommen, haben wir die Häufigkeit von Fleisch reduziert. So kommen wir auch mit unseren finanziellen Budget hin.“ (Geschäftsführung Kita-Träger)

Ein positiver Effekt der Verwendung von Bio-Produkten ist einer Aussage zufolge, dass stärker darauf geachtet wird, Lebensmittelabfälle bei der Speisenerstellung zu vermeiden, um erhöhte Kosten zu kompensieren.

„Wenn man mehr mit Bio-Produkten arbeitet, wird es i.d.R. teurer. Zur Kompensation versuche ich, wenn Sachen übrig bleiben, sie weiterzuverarbeiten. Ich versuche auch mehr als vorher, Abfälle zu vermeiden.“ (Küchenleitung Kita)

Eine Küchenleitung einer Betriebskantine verweist zur Preisentwicklung bei Lebensmitteln auf den Einfluss der Corona-Pandemie, die für Preissteigerungen eine höhere Bedeutung hatten als die Umstellung auf Bio-Produkte.

„Durch Corona hatten sich die Preise sowieso ein bisschen nach oben verändert. Und als nach der Pandemie die Essensgäste Schritt für Schritt alle wiederkamen, wurde es im Endeffekt eine Plus-Minus-Null-Rechnung. Die Preise an der Essensausgabe haben sich durch die Bio-Umstellung nicht zusätzlich preislich nach oben verändert. Die Kostendeckung ist im Endeffekt genauso wie vorher.“ (Küchenleitung Betriebskantinen)

3.3.2 Umstellung auf unverarbeitete Rohprodukte

Neben der Erhöhung des Bio-Anteils ist es ein Ziel der Kantinen-Werkstatt, die Verwendung von hoch verarbeiteten Fertigprodukten soweit möglich zu vermeiden und stattdessen unverarbeiteter Rohprodukte einzusetzen.

Höhere Arbeitsdichte: Die vermehrte Verarbeitung von frischen Produkten erhöht den Umfang an Tätigkeiten und den Zeitdruck für die Küchenleitungen und -mitarbeitenden.

Ein Verzicht auf Fertigprodukte und die Verarbeitung von hohen Mengen an frischen Produkten erhöht in der Regel den Umfang der zu leistenden Tätigkeiten. Auf diesbezüglichen Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und -belastung wird in Kapitel 3.4.2 ausführlicher eingegangen, wenngleich dieser Aspekt auch im folgenden Zitat bereits anklingt. Hier wird der Effekt der Arbeitsverdichtung vorangestellt, um anschließend auf diesbezüglich ergriffene Gegenmaßnahmen einzugehen.

„Das Problem mit der hohen Belastung hat sich durch die Umstellung weiter verschärft. Es wird von uns erwartet, dass wir das dauerhaft schaffen. Und wenn man mit dem Personal „auf Kante genäht“ ist, ist das natürlich schon eine große Herausforderung. Aber: Die Qualität ist jetzt auch einfach deutlich besser. Es gibt also beide Seiten.“ (Küchenleitung Kita)

Reduzierung von Lebensmittelabfällen: Der Aufwand zur Verarbeitung von frischen Produkten motiviert dazu, Produktionsmengen genau zu kalkulieren und Reste wiederzuverwerten.

Sowohl Küchenleitungen von Kitas als auch von Betriebskantinen thematisieren in den Interviews, dass die Verarbeitung von unverarbeiteten Rohprodukten insbesondere ungeputztes/ungeschältes Gemüse, einen hohen zeitlichen Aufwand erfordert. Die Interviewpartner:innen berichten übereinstimmend, dass diese Umstellung dazu führt, die Produktionsmengen genauer zu kalkulieren. Dies resultiert aus der Frustration, wenn Speisereste weggeschmissen werden, deren Verarbeitung einen hohen Zeitaufwand erfordert haben.

„Ich habe früher konventionelles Feinfrostgemüse eingesetzt, habe die Tüten aufgerissen, hab die gedämpft, rausgegeben und am Ende hatte ich keine Beziehung zu diesem Produkt. Mir war es im Grunde egal, wie viel da übrigbleibt. Hauptsache es gibt keine Probleme. Wenn man frisches Gemüse einsetzt und man dann mit seiner ganzen Küchencrew 25 kg Gemüse verputzt, um 20 kg oder 15 kg netto rauszuhaben und davon dann 7 kg in die Tonne fliegen, dann überlegt man sich, ob das sinnvoll war. Also beginnt man, die Bestellmenge zu reduzieren.“ (Küchenleitung Kita)

Einige Küchenleitungen ergänzen, darüber hinaus darauf zu achten, Speisereste nicht direkt wegzuschmeißen, sondern wiederzuverwerten.

„Wenn was übrig bleibt, beispielsweise Möhren, dann friere ich das ein und dann kommt es dann mal als Möhrensoße oder in einen Eintopf mit rein.“ (Küchenleitung Kita)

Reduzierung der Menülinien in Betriebskantinen: Eine geringere Anzahl an Menülinien reduziert zwar nicht die Produktionsmenge insgesamt, jedoch die Anzahl an unterschiedlichen frischen Produkten, die verarbeitet werden müssen.

Eine der in der Stichprobe vertretenen Betriebskantinen reduzierte die Anzahl an Menülinien von sechs auf vier, um die Arbeitsprozesse zur Verarbeitung der erforderlichen Mengen an frischen Produkten effizienter gestalten zu können.

„Wir haben von sechs Speiselinien im Endeffekt runtergeschraubt auf vier, wovon mittlerweile zwei rein vegetarisch sind und die dritte so im Wechsel mal vegetarisch.“ (Küchenleitung Betriebskantine)

Die zweite Betriebskantine der Stichprobe ist diesen Schritt nicht gegangen, hatte aber vor der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt bereits nur drei Menülinien und ein ergänzendes Imbiss-Angebot. Die in der Stichprobe untersuchten Kitas bieten unabhängig von der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt nur eine Menülinie an.

Anschaffung von Küchenmaschinen und Reorganisation der Arbeitsprozesse: Belastungsspitzen werden durch Mechanisierung und Reorganisation reguliert.

Eine Maßnahme, der höheren Arbeitsdichte entgegenzuwirken, ist die bereits im Zusammenhang mit der Beratung (vgl. Kapitel 3.2.1) thematisierte Anschaffung von zusätzlichen Küchengeräten. Dies ist in allen begleiteten Einrichtungen entweder erfolgt oder wurde zumindest erwogen, falls geeignete Gerätschaften nicht schon vor der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt vorhanden waren. Die Mehrheit der Interviewpartner:innen bezeichnet den Einsatz von Küchenmaschine zur Verarbeitung der erforderlichen Mengen an frischen Produkten als unerlässlich.

„Wenn man z. B. Bratlinge aus Kichererbsen herstellt, muss man die Hülsenfrüchte einweichen, das braucht Vor- und Nacharbeit, dann muss man jeden Bratling formen und braten. Es ist also schon ein erheblicher Mehraufwand. Wir sind personell sehr knapp kalkuliert, deshalb hatte ich die Befürchtung, dass wir es nicht schaffen. Man kann nicht einfach umstellen und sagen: Ab morgen machen wir das so. Man braucht die Gerätschaften und man muss sich umorganisieren.“ (Küchenleitung Kita)

Wie im Schlusssatz des vorstehenden Zitats angesprochen, erfordert die Umstellung von Fertig- bzw. Tiefkühlprodukten auf unverarbeitete Rohprodukte ebenso eine Umstellung der Arbeitsprozesse. Dies bestätigen interviewten Personen aus Kitas und Betriebskantinen. Durch die Umstellung von Arbeitsprozessen wird zwar der Umfang an insgesamt erforderlichen Tätigkeiten nicht reduziert, jedoch können Belastungsspitzen vermieden werden, beispielsweise durch die Verteilung bestimmter Arbeitsschritte auf den Vortrag oder den folgenden Tag.

„Wir bekommen nur die Kartoffeln geschält. Den Rest bekommen wir komplett unverarbeitet. Aber das schaffen wir. Der Aufwand ist natürlich viel höher, wenn wir 10 kg Möhren putzen und schneiden müssen, als wenn wir es als Tiefkühlware bekommen. Mehr Personal haben wir dafür nicht bekommen. Wir mussten uns umstellen. Oft putzen bzw. schneiden wir das Gemüse schon am Tag vorher.“ (Küchenleitung Kita)

3.3.3 Erhöhung des Anteils pflanzlicher Lebensmittel

Ein weiteres Ziel der Kantinen-Werkstatt ist ein höherer Anteil an pflanzlichen Lebensmitteln und die Erstellung von attraktiven und schmackhaften Speisen auf pflanzlicher Basis.

Vermeehrt eingesetzte Produkte: In den Küchen/Kantinen werden häufig Hülsenfrüchte und Getreide verarbeitet. Außerdem wird weitestgehend saisonalen Obst und Gemüse eingekauft.

Ein erhöhter pflanzlicher Anteil wird naturgemäß in erster Linie durch ein breiteres und auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmtes Angebot an vegetarischen/veganen Gerichten erreicht.

Des Weiteren werden – wie in Kapitel 3.2.1 im Zusammenhang mit der Beratung von Küchenleitungen bereits ausgeführt – in den begleiteten Einrichtungen häufig Hülsenfrüchte und heimische Gemüse bzw. Getreide neu in die Speisepläne integriert bzw. vermehrt eingesetzt.

„Mit der Erhöhung des Angebots an vegetarischen Gerichten kann man schon viel machen, z. B. die Bolognese aus Linsen hat sich bei uns fest etabliert.“ (Küchenleitung Betriebskantine)

„Unser Einblick hinsichtlich Hülsenfrüchte hat sich ungemein erweitert. Früher hatten wir nur eine schnöde Linsensuppe oder mal ein Erbseneintopf. Das war ein Bruchteil dessen, was wir jetzt mit Hülsenfrüchten machen, ob nun Grünkern oder Kichererbsen.“ (Küchenleitung Kita)

Darüber hinaus betonen viele Interviewpartner:innen, noch konsequenter als vor der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt, die Speiseplanung saisonal auszurichten.

„Es gibt hauptsächlich Obst und Gemüse, soweit möglich regional und saisonal. Also ich versuche, meinen Speiseplan saisonal zu gestalten.“ (Küchenleitung Kita)

„Wir haben so wenig wie möglich Südfrüchte. Dafür haben wir – je nach Saison – Äpfel, Gurken, Tomaten und so Sachen. Wie gesagt, immer saisonal.“ (Küchenleitung Kita)

Reduziert eingesetzte Produkte: Auf Fleischgerichte wird in Kitas zum Teil verzichtet, zum Teil werden die Zeitabständen vergrößert oder die Menge pro Portion reduziert. Betriebskantinen versuchen über ein attraktives vegetarisches Angebot den Fleischanteil gering zu halten.

Der Umgang mit Fleisch unterscheidet sich tendenziell zwischen Kitas und Betriebskantinen, weshalb dieses Thema einrichtungsartspezifisch behandelt wird. Einzelne Kitas der Stichprobe verzichten vollständig darauf, Fleischgerichte anzubieten oder planen dies in naher Zukunft. Teilweise orientieren sich die Befragten aus Kitas an den Empfehlungen des „DGE-Qualitätsstandard für die Verpflegung in Kitas“, der im Zuge einer Überarbeitung im Jahr 2021 35 g/Woche empfiehlt.

„Wir haben die Portionen letztes Jahr stark reduziert auf 35 g. Natürlich gibt es Kinder, die sagen, ich möchte gerne mehr. Dann gehen wir ins Gespräch.“ (Küchenleitung Kita)

Andere Kitas bieten Fleisch und Fisch im wöchentlichen Wechsel an und verteilen die durch die DGE für die Kitaverpflegung empfohlene Menge an Fleisch somit auf zwei Wochen.

„Mit 35 g/Woche Fleisch kann man manche Kinder nicht zufriedenstellen, weil die Portion einfach klein ist. Also haben wir uns dazu entschieden, Fisch und Fleisch im wöchentlichen Wechsel anzubieten. Dadurch können wir Proportion 70gr Fleisch machen, was für Kinder in der Mittagsverpflegung angemessen ist.“ (Kita-Praxisberatung „Mahlzeiten und Ernährung“)

Eine Kita-Küchenleitung führt zudem aus, mit dem Verzicht auf Fleisch bzw. die Vermeidung von Schweinefleisch auf den hohen Anteil an Kindern aus Familien mit muslimischen Glauben Rücksicht zu nehmen. Auch Kostengründe werden in diesem Zusammenhang angeführt.

„Ich kaufe manchmal Huhn. Rindfleisch ist in der Regel ohnehin zu teuer. Schwein fällt bei mir sowieso raus, weil wir ganz viele Muslime hier haben, über 50%. Da würde es ein riesiges Chaos geben.“ (Küchenleitung Kita)

Die in der Stichprobe vertretenen Betriebskantinen reduzierten die Auswahl an Fleischgerichten bzw. die Fleischportionen ebenfalls, wenngleich vor dem Hintergrund der sich unterscheidenden Struktur der Essensgäste im unterschiedlichen Maße.

„Wir haben wirklich ganz, ganz viel Fleisch runter oder Fleischprodukte rausgenommen und stattdessen ganz viel auf frische andere Waren umgestellt.“ (Küchenleitung Betriebskantine)

„Bei der Überprüfung der Rezepturen haben wir noch Spielraum gefunden, wie man die Fleischmengen reduzieren kann. Bei einer Roulade gibt es jetzt ein bisschen mehr Gemüse dazu oder mehr Soße und ein bisschen weniger Fleisch. Auch die Klopse haben wir ein bisschen kleiner gemacht. Daneben gibt es aber immer noch das Imbiss-Angebot.“ (Küchenleitung Betriebskantine)

Beimischung von pflanzlichen Produkten in Hackfleischspeisen: Einige Kitas mischen pflanzenbasierte Lebensmittel und Hackfleisch, um den Anteil pflanzenbasierter Produkte schrittweise zu erhöhen.

Bei Speisen, die mit Hackfleisch hergestellt werden, haben einige Kitas gute Erfahrungen damit gemacht, pflanzenbasierte Produkte mit Hackfleisch zu vermischen, beispielsweise mit Hülsenfrüchten, Grünkern oder Linsen, und den Anteil pflanzlicher Lebensmittel zu erhöhen. Die Kinder werden auf diese Weise langsam an die Umstellung gewöhnt. Der Fleischanteil wird schrittweise auf null reduziert (erstes Zitat). In anderen Kitas werden die Speisen nach wie vor mit einer Mischung aus Hackfleisch und pflanzlichen Produkten angeboten (zweites Zitat).

„Wenn man das Stück für Stück mit einarbeitet, gewöhnen sich die Kinder daran. Wir haben ein bisschen `geschummelt`, bei der Bulette am Anfang z. B. die Hälfte Fleisch und die Hälfte Linsen. Mit der Zeit haben wir den Linsenanteil erhöht und dort vollständig auf Fleisch verzichtet. Heutzutage essen es die Kinder unheimlich gerne, zum Beispiel die Linsen-Bratlinge oder die Erbsen-Bratlinge.“ (Küchenleitung Kita)

„Die meisten Kinder essen zu Hause viel Fleisch. Wir haben mit den Eltern gegengespochen, sind da ganz transparent vorgegangen, haben ihnen mitgeteilt, dass wenn wir statt der 70 g Portion nur 50 g einsetzen und den Rest durch eine Hülsenfrüchte ersetzen. Das spart den Geldbeutel und wir tun etwas für unseren Planeten.“ (Küchenleitung Kita)

Eine der in der Stichprobe vertretenen Betriebskantinen hat die Beimischung von pflanzenbasierten Produkten in Hackfleischspeisen ebenfalls erprobt. Aufgrund negativer Rückmeldungen der Essensgäste wurde dieser Versuch jedoch wieder abgebrochen.

„Unsere Mitarbeitenden wollen nicht, dass wir untermischen, vor allem nicht mit Grünkernschrot. Einfacher ist es mit Austausch gewesen, aber bloß nichts `reinschmuggeln`.“ (Küchenleitung Betriebskantine)

Akzeptanz pflanzenbasierter Produkte in Kitas: Die Umstellung wurde von Seiten der Eltern und des pädagogischen Teams in der Regel befürwortet. Die Kinder konnten durch unterschiedliche Strategien an neue Rezepturen gewöhnt bzw. davon überzeugt werden.

Zur Reduzierung bzw. zum Verzicht auf Fleischprodukte wurde in den Interviews nachgefragt, wie diese Umstellung in den Kitas von den Kindern, Eltern und vom pädagogischen Personal bzw. in den Betriebskantinen von den Essensgästen aufgenommen wurde. Die Küchenleitungen

aus Kitas berichten in Bezug auf die Elternschaft diesbezüglich von positiven bzw. ausbleibenden Reaktionen. Ausdrücklichen Widerstand gegen die Umstellung gab es seitens der Eltern in keiner Kita. Teilweise werden positive Reaktion damit begründet, dass die Eltern auch zu Hause vegetarisches Essen bevorzugen.

„Bei uns in [...], da sind die Eltern sehr bedacht auf Bio und vegetarisches Essen, das ist eigentlich immer sehr erwünscht. Die haben es sogar befürwortet, dass wir Fleisch drastisch reduziert haben.“ (Küchenleitung Kita)

„Zum Teil sind die Eltern hier glücklich darüber, dass wir den Speiseplan umgestellt haben. Niemand hat gesagt: ‘Um Gottes willen, mein Kind bekommt hier ja nur noch nur noch Pflanze zu essen.’ Die anderen haben sich sowieso noch nie zum Essen geäußert, weder vor noch nach der Umstellung.“ (Küchenleitung Kita)

Auch seitens der Kinder beobachtet keine der interviewten Kita-Küchenleitungen eine grundsätzliche Ablehnung von vegetarischen Speisen. Ein Teil der Küchenleitungen argumentiert, dass die Kinder grundsätzlich neugierig sind und gerne neue Speisen probieren. Mehrfach wird davon berichtet, dass neue Speisen mehrfach angeboten werden müssen und dann in der Regel auf Akzeptanz stoßen. In einem Interview wurde ausgeführt, dass jüngere Kinder oft gar nicht bemerken, welche Produkte verarbeitet werden und lediglich ältere Kinder darauf achten, aber auch diese sich langfristig an pflanzenbasierte Gerichte gewöhnen.

„Die Kinder haben eigentlich nie gesagt: ‘Das ist komisch oder schmeckt anders.’ Sie sind immer neugierig.“ (Küchenleitung Kita)

„Die Kinder sind zu Beginn manchmal sehr skeptisch. Aber wenn man es öfter anbietet, kosten sie es auch.“ (Küchenleitung Kita)

„Den Kleinen ist es sowieso egal. Auch wenn es ein Gemüsebratling ist, denken sie, es wäre eine Bulette. Unsere Großen achten schon darauf. Die würden gerne mal ein Stück Fleisch essen. Aber letztlich haben auch die sich daran gewöhnt.“ (Geschäftsführung Kita-Träger)

Ein Teil der in der Stichprobe vertretenen Kita-Küchenleitungen sieht beim pädagogischen Team eine hohe Akzeptanz für pflanzenbasierte Speisen und führt dies darauf zurück, dass sich die Mehrheit der Teammitglieder auch privat vegetarisch ernährt.

„Die meisten Erzieher:innen bei uns ernähren sich sowieso vegetarisch. Auch die anderen haben die Umstellung ohne Probleme unterstützt.“ (Küchenleitung Kita)

Häufig wird von den Interviewpartner:innen aus Kitas die Vorbildfunktion des pädagogischen Teams hervorgehoben. In der Stichprobe ist lediglich eine Kita vertreten, bei der ein Teil des pädagogischen Teams aus Sicht der Küchenleitung dieser Vorbildrolle zu Beginn der Umstellung nicht nachkam. Beispielhaft wird dies im nachstehenden Zitat anhand von vegetarischen Brotaufstrichen aufgezeigt, in dem auch ein Weg aufgezeigt wird, den Kindern vegetarische Speisen durch attraktive Bezeichnungen schmackhaft zu machen.

„Die erste Zeit war ganz schwierig, weil das pädagogische Team in Teilen strikt dagegen war. Die haben zu den Kindern gesagt: ‘Guck mal, es gibt schon wieder nur Gemüse!’. Wir haben dann mit der Leitung und dem Team überlegt, wie man es den Kindern richtig verkaufen kann. Den vegetarischen Brotaufstrich nennen wir jetzt z. B. ‘Pizza-Aufstrich’, oder einen mit Roter Beete ‘Prinzessinnen-Aufstrich’. Zum Glück gibt es Pädagog:innen, die mitziehen und die es den Kindern vorleben und sagen: ‘Ich habe das auch auf dem Brot und

das schmeckt ganz toll!’ Dann sagen auch die Kinder: ‘Das probieren wir mal!’ (Küchenleitung Kita)

Akzeptanz pflanzenbasierter Produkte in Betriebskantinen: Die Küchenleitungen nehmen bei jüngeren und kognitiv tätigen Menschen tendenziell eine hohe Akzeptanz wahr, bei körperlich arbeitenden Menschen sind vegetarische/regionale Gerichte tendenziell weniger beliebt.

In den beiden Betriebskantinen der Stichprobe erfreuen sich pflanzenbasierte Gerichte in der Kantine, die einer Behörde angeschlossen ist, einer hohen Beliebtheit, was durch die Küchenleitung insbesondere auf einen hohen Anteil an jüngeren Menschen zurückgeführt wird.

„Akzeptanzprobleme gab es gar nicht. Hier findet gerade auch ein personeller Wandel statt, sodass es im Endeffekt wesentlich mehr jüngere Leute gibt. Und die jüngeren Leute sind viel mehr darauf eingestellt, vegetarisch oder vegan zu essen und kostenmäßig.“ (Küchenleitung Betriebskantine)

In der Kantine des Betriebs, in dem überwiegend körperlich anstrengende Arbeit geleistet wird, ist die Akzeptanz geringer. Neben der zu leistenden Tätigkeiten betont die Küchenleitung, dass es für die Akzeptanz des Speisenangebots wichtig ist, ein Gefühl zu vermeiden, vegetarische oder vegane Gerichte aufgezwungen zu bekommen. Stattdessen bemüht sich das Küchenteam seit der Teilnahme an der Kantine-Werkstatt verstärkt darum, ein attraktives Angebot an pflanzenbasierten Speisen anzubieten.

„Wir kommen wir an eine Grenze, weil wir viele körperlich arbeitende Menschen haben, die gerne Fleisch auf dem Teller sehen. Außerdem machen wir immer nur Angebote, wir schreiben nichts vor. Es ist immer die größte Angst der Gäste, dass man ihnen was wegnimmt und was vorschreibt. Am Anfang hieß es oft: ‘Was wollen die mit vegetarisch, die wollen uns was vorschreiben. Man muss die Angst immer wieder nehmen, immer beides anbieten. Im Endeffekt kann man nur mit der Qualität überzeugen.“ (Küchenleitung Betriebskantine)

3.4 Effekte und innerbetriebliche Erfolgsfaktoren der Transformation

In diesem Kapitel sind weitere Effekte des durch die Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt bewirkten Transformationsprozesses zusammengefasst. Die behandelten Themen wurden im Zuge der Evaluationsteam durchgeführten Zielklärung aufgenommen, nachdem entsprechende Effekte in der Praxis beobachtet wurden.

3.4.1 Arbeitszufriedenheit/-motivation der Küchenleitung

Effekte der Kantinen-Werkstatt auf die Arbeitszufriedenheit: Fast alle Küchenleitungen der Stichprobe sind durch die Umstellung motivierter als zuvor, insbesondere weil das von ihnen erlernte Handwerk des Kochens wieder eine höhere Bedeutung bekommen hat.

Die große Mehrheit der in die Interviews einbezogenen Küchenleitungen berichtet trotz des in der Praxis damit verbundenen erhöhten Arbeitsaufwand zur Verarbeitung von ungeputzten/ungeschälten Gemüse und Obst von einer erhöhten Arbeitszufriedenheit. Dies trifft sowohl für Kitas als auch auf Betriebskantinen zu. Mehrfach wird bekräftigt, dass man zu den Wurzeln des Kochhandwerks zurückgekehrt ist, das Kochen wieder mehr Spaß macht und man die Qualität der Produkte auch am Geschmack und Geruch erkennt. Die Umstellung hat u. a. bewirkt, mehr Individualität in das Kochen einbringen zu können.

„Ich habe Koch vor 25 Jahren gelernt. Für mich ist der ganze Weg der Kantine Zukunft ein bisschen `back to the roots`. Auch zu meiner Lehre hatten wir keine vorgefertigten Convenience-Produkte, keine vorgeputzten Karotten etc.. Das haben wir damals auch alles selbst gemacht. Natürlich nicht in Bio. Aber jetzt ist es halt Bio und die Paprika oder die Karotte kommt wieder im Ganzen an. Klar, es bindet mehr Zeit, macht ein bisschen mehr Arbeit. Aber im Endeffekt kochen wieder so, wie es früher war.“ (Küchenleitung Betriebskantine)

„Ich bin sehr zufrieden, dass wir an der Kantinen-Werkstatt teilgenommen haben. Das Kochen macht mir wieder viel mehr Spaß, auch weil man das Gemüse wieder mehr riecht, es riecht z. B. wie eine Gurke und z. B. bei den Möhren sieht man wieder, dass es sie in verschiedenen Farben gibt.“ (Küchenleitung Kita)

„Ich kaufe jetzt das frische Kraut oder Gewürz und oft röste ich sie an – dadurch kriegt man ein anderes Aroma. Ich möchte meine Handschrift hinterlassen. Das schaffe ich natürlich nicht mit den gekauften üblichen Mischungen, auch wenn sie zum Teil gut sind. Aber als Koch möchte ich meine Unterschrift unter mein Essen setzen!“ (Küchenleitung Kita)

Die Antworten von zwei Personen lassen sich als neutral klassifizieren. Diesen Aussagen zufolge hat die Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt nichts an der ohnehin hohen Arbeitszufriedenheit verändert.

„Ich bin mit Leidenschaft Koch, habe 2000 ausgelernt und koche wirklich gerne. Ich war vor der Kantinen-Werkstatt zufrieden und ich bin auch jetzt zufrieden.“

Förderliche Faktoren für die Arbeitszufriedenheit: Ein Interesse an Nachhaltigkeitsthemen und Leidenschaft für das Kochhandwerk erhöhen die Motivation für die Transformation.

Die zwei Personen der Stichprobe, die auf Trägerebene tätig sind, sind neben den an den Interviews beteiligten Personen auch für Küchenleitungen zuständig und beantworten die Fragen nach der Arbeitszufriedenheit differenziert. Überwiegend nehmen auch sie eine positive Resonanz wahr, haben aber die Erfahrung gemacht, dass dies eng mit der Haltung und dem Interesse an Nachhaltigkeitsthemen zusammenhängen. Wenn die Umstellung als fremdbestimmte Anforderung wahrgenommen wird und keine intrinsische Motivation vorhanden ist, sei dies auch an den Ergebnissen erkennbar.

„Natürlich hat etwas mit dem Mindset zu tun. Natürlich hat etwas damit zu tun, wie die Leute in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen drauf sind. Außerdem stellen wir fest: Dort, wo die Veränderungen als fremdbestimmt wahrgenommen werden, sind die Bio-Quoten nicht so hoch, die Rezepturen sind nicht so ausgefeilt etc..“ (Kita-Praxisberatung „Mahlzeiten und Ernährung“)

„Das Projekt steht und fällt mit der Leidenschaft der Köche. Es funktioniert nicht, wenn jemand sagt: `Nein, es ist mir zu viel Arbeit, wenn die großen Stiegen von Obst und Gemüse ankommen.` Man muss wirklich zugeben, es ist körperlich eine anstrengendere Arbeit als vorher. Es geht nicht so einfach. Es muss schon Herzblut mit dabei sein.“ (Geschäftsführung Kita-Träger)

Veränderte Anforderungen als Führungskraft: Die Küchenleitungen müssen ihre Teams dafür gewinnen, sich in die Kochprozesse einzubringen und mehr Verantwortung zu übernehmen.

Die Umstellung von vorverarbeiteten Produkten auf frische Produkte geht für die Köch:innen mit erhöhten Anforderungen an die Anleitung und Führung des Küchenteams einher. Bei den

in der Stichprobe vertretenen Einrichtungen ist es den Küchenleitungen gelungen, den Mitarbeitenden die neuen fachlichen Anforderungen zu vermitteln und die Motivation der Teams zu wecken. Dies trifft gleichermaßen auf Kitas wie Betriebskantinen zu. Für diesen Bericht sind Zitate aus dem Kita-Kontext ausgewählt, da sie diesen Aspekt expliziter schildern.

„Der Koch/Die Köchin muss wieder überlegen, wie man mit seinen Mitarbeitenden umgeht, weil nicht die Helferlein von Maggi, Knorr und Co zur Verfügung stehen. Er oder sie muss jetzt Menschen anleiten, wie man z. B. einen Aufstrich selbst herstellt.“ (Kita-Praxisberatung „Mahlzeiten und Ernährung“)

„Es war ein Prozess. Wir haben ganz viel darüber geredet. Ich habe versucht, zu erklären, warum wir das machen und was der Sinn dahinter ist. Es hat ein bisschen gedauert, aber sie wurden dann einsichtig oder haben es verstanden.“ (Küchenleitung Kita)

In einer Kita wechselte im zeitlichen Zusammenhang mit der Kantinen-Werkstatt die Küchenleitung. Die nachfolgende Küchenleitung geht davon aus, dass der Stellenwechsel im Zusammenhang mit den veränderten Anforderungen an das Kochhandwerk steht.

„Der Kollege hat sich entschieden, dass der Weg der Kantinen-Werkstatt nicht sein Weg ist. Er wollte von seiner Küche nicht abweichen. Er hat gesagt, es ist ihm einfach zu viel Stress. Er wollte gerne seine Arbeit so weitermachen wie vorher.“ (Küchenleitung Kita)

3.4.2 Arbeitszufriedenheit/-motivation des Küchenteams

Effekte in Kita-Küchenteams: Einerseits wächst mit den veränderten Aufgaben die Identifikation mit den erstellten Speisen, andererseits wird eine steigenden Belastung bilanziert.

Für die Küchenteams resultiert aus der Umstellung auf frische Produkte nicht nur ein gesteigerter zeitlicher Aufwand zur Vorbereitung des Kochens, sie sind auch gefordert, sich intensiver für die Küchenprozesse zu interessieren und sich einzubringen. Von den Interviewpartner:innen aus Kitas wird ausgeführt, dass die Veränderungen zu Beginn häufig als herausfordernd wahrgenommen, im Endeffekt aber positiv aufgenommen werden.

„Es gibt Teams, die klagen am Anfang darüber, dass sie viel mehr zu tun haben. Das ist eine Veränderung, die erst mal weh tut. Aber wenn man diesen Schritt bewältigt hat, dann entsteht Zufriedenheit. Sie verstehen irgendwann, dass sie wieder gemeinsam hochwertige Speisen produzieren.“ (Kita-Praxisberatung „Mahlzeiten und Ernährung“)

„Die Kolleg:innen waren zu Beginn sehr gespannt. Sie sind jetzt durchaus bereit, bei den Kochprozessen mit dabei zu sein und wollen wissen, wie man einen Bratling macht. Sie achten darauf, dass wir schon vorbereiten für den nächsten Tag, beispielsweise Blumenkohl oder Brokkoli verputzen. Das war vorher nicht so. Da hieß es: `Tüte auf und fertig.‘“ (Küchenleitung Kita)

Neben dem positiven Effekt der Umstellung werden aus Kitas Befürchtungen beschrieben, den erhöhten Anforderungen dauerhaft nicht gerecht werden zu können, insbesondere bei längerfristigen Erkrankungen in kleinen Küchenteams.

„Wir sind sehr stolz darauf, dass wir die Umstellung geschafft haben. Aber wir haben auch Bedenken, ob wir die zusätzliche Belastung dauerhaft schaffen. Früher konnten wir es leichter kompensieren, wenn mal jemand ausgefallen ist. Gerade war ich krank und vier Monate raus. Da haben meine Kolleg:innen gekämpft. Das ist dann schon ganz hart.“ (Küchenleitung Kita)

Effekte in Betriebskantinen-Teams: Grundsätzlich bestehen keine Unterschiede zwischen Betriebskantinen und Kitas. Aufgrund der in der Regel größeren Küchenteams sind sowohl positive als auch negative Auswirkungen jedoch noch etwas herausfordernder.

Die Betriebskantinen der Stichprobe beschäftigen mehr Personal in den Küchenteams als die Kitas. Die Ausführungen der Küchenleitungen aus diesen Kantinen legen nahe, dass die Moderation des Umstellungsprozesses vor diesem Hintergrund mit größeren Herausforderungen verbunden war. Letztlich ist es aber auch bei den Betriebskantinen gelungen, in den Küchenteams eine hohe Akzeptanz für die Umstellung zu erreichen. Eine Küchenleitung führt dies darauf zurück, dass die Mitarbeitenden an der Rezeptentwicklung der eingeführten vegetarische Gerichte beteiligt wurden. Die zweite Küchenleitung hebt hervor, dass kritische Stimmen zwar laut, jedoch in der Minderheit waren.

„Die größte Herausforderung war, unsere Mitarbeitenden mitzunehmen. Dass sie jetzt das Gemüse wieder selbst schälen müssen und es nicht klein geschnippelt bekommen, die Kartoffeln schälen müssen etc.. Um meine Leute mitzunehmen, haben wir für 50 vegetarische Gerichte eigenständig die Rezepturen entwickelt. Alles, was von außen kommt, wurde immer noch kritischer gesehen.“ (Küchenleitung Betriebskantine)

„Wir arbeiten mit hochwertigen Produkten Die Beschäftigten sind stolz, dass Qualität im Vordergrund steht und nicht alles nur auf billig geht. Das kann man so sagen. Aber es ist immer wieder ein Thema, sobald Gegenwind kommt. Wir haben jetzt z. B. gerade noch ein vegan-Logo eingeführt. Dann kommt: ‚Was soll das? Hört mal auf mit dem Zeugs!‘ Das sind Einzelstimmen, aber immer die lautesten.“ (Küchenleitung Betriebskantine)

Gehaltsvorstellungen der Küchenmitarbeitenden: In einzelnen Kita-Küchenteams werden Forderungen nach einer Lohnerhöhung mit aus der Umstellung resultierenden anspruchsvolleren Tätigkeiten begründet.

In den Interviews wird von einem Kita-Träger berichtet, bei dem Forderungen nach einer Lohnerhöhung mit den veränderten Anforderungen begründet wurden. Der Träger ist darauf nicht eingegangen. Als Anerkennung wurde jedoch eine einmalige Prämie ausbezahlt, allerdings nur für die Köch:innen, nicht für das gesamte Küchenteam.

„Es wurde vorgetragen, dass durch das Projekt eine erhöhte Belastung entstand und auch dauerhaft ein hochwertigeres, intensiveres Arbeiten notwendig ist. Da gab es durchaus den Versuch, mehr Geld zu verlangen. Das wollten wir nicht, weil wir an unsere Gehaltsstruktur festhalten wollten. Aber wir haben im Nachhinein eine kleine Prämie für die Köch:innen ausgelobt, weil wir sie in der Hauptverantwortung gesehen haben.“ (Geschäftsführung Kita-Träger)

Öffentliche und innerbetriebliche Anerkennung: Eine im Rahmen einer Preisverleihung im Herbst 2022 vergebene öffentliche Auszeichnung und innerbetriebliche Formen der Anerkennung haben positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit der Küchenteams.

Ein Teil der an den Interviews beteiligten Einrichtungen wurde im Rahmen einer durch die Kantine Zukunft initiierten Preisverleihung im November 2022, an der u. a. Personen der Berliner Landespolitik und Verbandsvertreter:innen der ökologischen Lebensmittelwirtschaft mitwirkten, mit einem Award ausgezeichnet. Gesprächspartner:innen aus Kitas führen aus, dass

sich diese öffentliche Auszeichnung positiv auf die Arbeitszufriedenheit des Küchenteams ausgewirkt hat. Weitere Befragte berichten von anderen Formen der innerbetrieblicher Anerkennung, die von den Küchenteams ebenfalls als Wertschätzung wahrgenommen werden.

„Unsere Arbeit wurde durch `Kantine Zukunft` auf der Feier mit einem Award belohnt. Darauf sind wir mega stolz!“ (Küchenleitung Kita)

„Ich war vor kurzem bei einer Küchenleitersitzung dabei. Da wurden wir sogar von der Geschäftsführung gelobt, dass wir es gut und schnell umsetzen konnten. Es wurde auch im Newsletter bekannt gegeben. Die Homepage wird auch gerade neu gemacht, da wird ein Text und Fotos zur Küche veröffentlicht. Auch vom Team sollen Bilder eingesetzt werden. Das hat uns schon sehr gut getan!“ (Küchenleitung Kita)

„Durch die `Kantine Zukunft` haben wir eine relativ große Außendarstellung, weil wir letztes Jahr auch einen Preis gewonnen haben, was dann online ging. Das hat dem Team auch noch mal ein bisschen gepusht.“ (Küchenleitung Betriebskantinen)

3.4.3 Innerbetriebliche Erfolgsfaktoren und Effekte

Unterstützung durch die Geschäftsführung/Leitung: In den Interviews finden sich Hinweise, dass eine dauerhafte Unterstützung der Transformation des Speisenangebots durch die Leitungsebene für nachhaltige Effekte der Kantinen-Werkstatt förderlich ist.

In den Interviews finden sich positive Beispiele und ein Negativbeispiel zur Relevanz, dass die Geschäftsführung die Transformation nicht nur während des Projekts, sondern langfristig unterstützen sollte. In Bezug auf die Betriebskantinen wird dies bereits durch in Kapitel 3.2.2 wiedergegebene Zitate deutlich. Das folgende Zitat gibt die Perspektive einer Kita-Geschäftsführung wieder. Anhand ihrer Äußerung wurde an mehreren Stellen deutlich, dass sie die Transformation auch persönlich stark befürwortet.

„Es war wichtig, dass wir als Geschäftsführung die Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt gegenüber dem Vereinsvorstand und auch den anderen Mitarbeitenden gegenüber vertreten haben, uns dafür stark gemacht haben. Und durch diese mehrmonatige Begleitung ist jetzt schon eine Nachhaltigkeit eingetreten.“ (Geschäftsführung Kita-Träger)

Das Negativbeispiel einer geringen Unterstützung durch die Geschäftsführung betrifft die einzige Kita, die mehrere Monate nach der Teilnahme nicht mehr den angestrebten Zielwert von 60% Bio-Anteil erreicht und mit Ausnahme des Anteils vegetarische Gerichte auch die weiteren quantitativen Ziele unterschreitet (vgl. Kapitel 3.1.1 und 3.1.2; Kita 7). Aus den Aussagen der Küchenleitung dieser Kita ist zu entnehmen, dass die Geschäftsführung die Rahmenbedingungen für die Transformation nach Abschluss der Projektteilnahme nicht mehr konsequent förderlich gestaltet hat und die diesbezüglichen Gründe auch nicht transparent dargelegt, u. a. ein Lieferantenwechsel vollzogen wurde, ohne es aus Sicht der Küchenleitung nachvollziehbar zu begründen.

In den Interviews mit Kita-Vertreter: innen wird neben der Rolle der Geschäftsführung die Rolle der Einrichtungsleitung thematisiert. Auch diesbezüglich zeigen die Antworten, dass eine Unterstützung der Küchenleitung/-teams durch Personen der Leitungsebene ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Dauerhaftigkeit der erreichten Ergebnisse ist.

„Es geht nur mit der Leitung, weil sie als Führungskraft die Richtung bestimmt. Wenn das Küchenteam von den dienstlichen Beratungen ausgeschlossen ist, dann hat es im Kitaalltag überhaupt keine Chance.“ (Kita-Praxisberatung „Mahlzeiten und Ernährung“)

„Meine Leitung steht hinter mir. Es ist eine schöne Zusammenarbeit. Vorher hat man gesagt: `Da ist das pädagogische Team und das zweite Team – die Küche. Aber jetzt werde ernst genommen, auch das gesamte Küchenteam.“ (Küchenleitung Kita)

Wahrnehmung des Küchenteams in den Kitas/Betrieben: Vielerorts erhalten die Küchenteam viel Zuspruch für die Transformation und beurteilen das Speisenangebot positiver als zuvor.

Die Mehrzahl der Interviewpartner:innen beobachtet infolge der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt und dem vollzogenen Umstellungsprozess eine erhöhte innerbetriebliche Wertschätzung des Personals für das Küchenteam. Entsprechende Aussagen stammen von Befragten aus Kitas als auch vom Betriebskantinen.

„Die Wertschätzung für uns ist durch die Umstellung viel höher geworden. Es hat sich verändert, weil alle sehen, dass wir jetzt frische Sachen zubereiten.“ (Küchenleitung Kita)

„Wir eine gute Akzeptanz im Unternehmen. Jeder sieht die Wertigkeit und das attraktive Angebot.“ (Küchenleitung Betriebskantinen)

Andere Befragte sehen zwar keine gegenteiligen Effekte, empfanden die Wertschätzung jedoch auch vor der Transformation bereits als hoch.

Integration des Küchenteams in das Gesamtteam von Kitas: Träger, die die Küchenleitungen in die pädagogische Arbeit mit den Kindern einbinden, machen damit gute Erfahrungen.

Mehrere befragte Personen eines Kita-Trägers schildern zudem, dass der Transformationsprozess bei Ihnen beinhaltet, die Köch:innen konzeptionell in die pädagogische Arbeit einzubinden. Den diesbezüglichen Aussagen ist zu entnehmen, dass dies einen effektiven Beitrag zur Ernährungsbildung der Kinder leistet und die Küchenleitung dadurch in das Gesamtteam der Kitas integriert wird.

„Wenn früher ein:e Pädagog:in im Sommer mit einem Kind, das einen Wespenstich hatte in die Küche kam und um eine halbe Zwiebel gebeten hat, gab es durchaus das Szenario, das der Koch verneinen musste, weil er die nur gefroren und gewürfelt im Froster liegen hatte. Heute ist es in unseren Einrichtungen so, dass der Koch mit einer Selbstverständlichkeit ins Gemüselager geht, die Zwiebel halbiert und zur Verfügung stellt. Die Küchen sind wieder in die Mitte der Kita gerückt und spielen eine ernsthafte Rolle.“ (Kita-Praxisberatung „Mahlzeiten und Ernährung“)

„Wenn ich z. B. ganze Lachse bestelle, lasse ich die Kinder den ganzen Fisch anschauen. Wir Köch:innen gehen mit in die Gruppen, die Kinder rühren bei uns z. B. Naturjoghurt selbst an und können schmecken, wie er in Natur schmeckt und wie er schmeckt, wenn Früchte dazu kommen. Wir arbeiten mit den Kindern sensorisch, sie können Butter schütteln oder Sachen riechen, tasten, schmecken.“ (Küchenleitung Kita)

Impulse zum Transfer innerhalb des Trägers/der Organisation: Küchenleitungen, die an der Kantinen-Werkstatt teilgenommen haben, unterstützen andere Einrichtungen des Trägers/der Organisation bei der Transformation des Speisenangebots.

Der Beschreibung der beruflichen Funktion der Interviewpartner:innen (vgl. Kapitel 2.2) ist zu entnehmen, dass die bei einem Kita-Träger als Praxisberatung tätige Personen u. a. die Aufgabe hat, die im Rahmen der Kantinen-Werkstatt gemachten Erfahrungen auf weitere Kitas des Trägers zu transferieren. Darüber hinaus wurde in weiteren Interviews mit Küchenleitungen aus Kitas und einer Betriebskantinen deutlich, dass sie auf kollegialer Ebene eine Skalierung innerhalb des Trägers bzw. der Organisation unterstützen.

„Unsere Partner-Kita hat vorher das Programm gemacht. Da habe ich mit denen kurzgeschlossen und die meinten: Macht das ruhig.“ (Küchenleitung Kita)

„Wir arbeiten momentan daran, dass wir es immer mehr ausrollen auf die ganzen umliegenden Filialen. Die Kolleg:innen fragen bei mir relativ viel nach. Es ist in unseren Küchenleitungs-Meetings oft Thema.“ (Küchenleitung Betriebskantinen)

3.5 Sonstiges Feedback und Anregungen aus den Interviews

In diesem abschließenden Kapitel sind bilanzierende Rückmeldungen der Interviewpartner:innen zusammengeführt.

Aufwand-Nutzen-Relation: Im Rückblick wird der zeitliche Aufwand für die Projektteilnahme angesichts der erreichten Ergebnisse als angemessen wahrgenommen, wenngleich viele den zeitliche Aufwand für die Dokumentation dauerhaft nicht leisten möchten.

Die Frage nach der Angemessenheit des zeitlichen Aufwandes für die Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt wird von den Interviewpartner:innen positiv beantwortet.

„Es hat sich gelohnt. Es war anstrengend, aber wir freuen uns sehr, dass wir diese Qualität bringen können. Das ist das Schöne daran.“ (Küchenleitung Kita)

„Der zeitliche Aufwand für die Zusammenarbeit mit der Kantine Zukunft war angemessen.“ (Küchenleitung Betriebskantinen)

Eine Kita-Küchenleitung relativiert ihre Antwort insoweit, als dass der Aufwand für die Dokumentation während der Projektteilnahme hoch ist und sie ihn nicht dauerhaft leisten möchte.

„Der zeitliche Aufwand hat sich gelohnt. Wir würden aber auch sagen: Das muss aber nicht andauernd sein. Der Aufwand für das Führen der Listen, da haben wir ganz schön geschwitzt.“ (Küchenleitung Kita)

Für die Betriebskantinen hat sich der Dokumentationsaufwand durch die Projektteilnahme nicht wesentlich verändert.

Abschließendes Feedback der Befragten: Die Trainer:innen der Kantinen-Werkstatt erhalten viel Lob für die effektive und freundliche Begleitung! Auf positive Resonanz stoßen auch die im Nachgang per Newsletter zugesendeten Rezeptvorschläge.

Die abschließende offene Interviewfrage, ob man dem Team der Kantinen-Werkstatt noch eine Anregung oder sonstiges Feedback geben möchte, nutzen fast alle Befragten für ein deutliches Lob an die Trainer:in, durch die sie begleitet wurden. Des Weiteren wird honoriert, auch

nach der Projektteilnahme noch Anregungen zu attraktiven Gerichten und sonstigen Informationen zu erhalten.

„Ich bin immer noch sehr positiv dem gegenüber. Was mir gefehlt hat, kann ich überhaupt nicht sagen. Und ja, wenn ich was habe, weiß ich, dass ich immer da anrufen kann.“ (Küchenleitung Kita)

„Unser Trainer war immer nett und freundlich. Wenn ich Probleme hatte, habe ich angerufen. Bei Bedarf stand er sofort auf der Matte. Keinerlei Kritikpunkte.“ (Küchenleitung Kita)

„Gut finde ich auch, dass man auch nach der Zusammenarbeit immer noch relativ gut informiert ist. Ob nun der Newsletter oder der vierteljährlich Katalog mit guten Speisevorschlägen.“ (Küchenleitung Kita)

„Wir haben uns über unseren Trainer gefreut. Also die Fachexpertise setzt man voraus. Aber er hat auch dieses Händchen gehabt, uns nicht zu überfordern und nicht zu unterfordern. Er hat Spielraum für den laufenden Betrieb gelassen und erkannt, was man Mitarbeitenden vorgeben kann, was man aber erst herausarbeiten muss etc. Das hat er sehr sensibel gemacht. Man konnte dann auch ein bisschen rechts oder links gehen. Es war nicht alles so vorgeschrieben.“ (Küchenleitung Betriebskantinen)

Sehr positiv gegenüber der Kantinen-Werkstatt, aber mit einem Wehmutstropfen aufgrund der zahlreichen Kitas mit angelieferter Warmverpflegung, bilanziert eine Befragte:

„Ich sage es an allen Stellen, wo wir in Kontakt mit anderen Kita-Institutionen sind – und das ist an vielen Stellen der Fall – loben wir das sehr und sagen: Macht das auch! Aber leider ist es so: Die wenigsten kochen noch selbst.“ (Geschäftsführung Kita-Träger)

4 Fazit und Empfehlungen

In diesem Fazit werden die Zielerreichung der Kantinen-Werkstatt und die Effekte ca. ein halbes bis ein Jahr nach Abschluss des Beratungsprogramms bilanziert. Des Weiteren werden Empfehlungen für die konzeptionelle Weiterentwicklung formuliert. Das Kapitel ist entlang der Evaluationsfragestellungen strukturiert.

Zielerreichung zu den Auszeichnungskriterien

max. 10% hochverarbeitete Produkte, jeweils mind. 60% Bio-Lebensmittel, unverarbeiteten Rohprodukte, pflanzliche Rohstoffe, vegetarische Gerichte im Speiseplan

Bei den **Kitas der Stichprobe (n=13)** wurden die quantitativen Zielwerte der Kantinen-Werkstatt bis auf wenige Ausnahmen erreicht. Lediglich eine der 13 Kitas erreicht bei der im Rahmen der Evaluation durchgeführten Follow-up-Messung (6-12 Monate nach Abschluss der Teilnahme) nur eines der fünf Ziele, eine zweite Kita nur drei der fünf Ziele.

Bei den **Betriebskantinen der Stichprobe (n=2)** erweisen sich die Mehrzahl der definierten quantitativen Ziele als zu ambitioniert. Nur eine der beiden Betriebskantinen erreicht zur Follow-up-Messung zwei der fünf Ziele. Dennoch wurden in diesen beiden Betriebskantinen beachtliche Fortschritte erreicht, Speisen vermehrt auf Basis von biologischen und pflanzlichen Lebensmitteln anzubieten.

Empfehlungen:

- ⇒ *Ein Ziel sollte realistisch, zugleich jedoch ambitioniert sein. Sowohl für Kitas als auch für Betriebskantinen kann bilanziert werden, dass der Verzicht auf hochverarbeitete Fertigprodukte die Küchen der Gemeinschaftsverpflegung am meisten herausfordert. Das Evaluationsteam empfiehlt, diesen Zielwert spezifisch für die unterschiedlichen Einrichtungsarten zu prüfen und etwas weniger ambitioniert festzulegen.*
- ⇒ *Für Kitas sind die weiteren quantitativen Zielwerte passend. Im Rahmen von träger- bzw. kitaspezifischen Zielklärungen werden zum Teil schon höhere Ziele definiert. Das Evaluationsteam empfiehlt, die Zielwerte für Kitas auch in der öffentlichen Kommunikation etwas höher anzugeben, um so das Wirkungspotenzial der Kantinen-Werkstatt realistisch abzubilden.*
- ⇒ *Für Betriebskantinen besteht aus Sicht des Evaluationsteams ein Handlungsbedarf, alle Zielwerte auf dem Prüfstand zu stellen und zumindest in der öffentlichen Kommunikation den Erfahrungen der Vergangenheit anzupassen. Kantinenspezifisch können nach wie vor auch hier hohe Zielwerte definiert werden.*

Zufriedenheit mit den Angeboten der Kantinen-Werkstatt

Welche Angebote waren (besonders bzw. weniger) hilfreich für den Transformationsprozess? Wie zufrieden waren die Küchenteams mit der Zusammenarbeit mit dem Trainer:innen-Team und dem zeitlichen Aufwand?

Eine mehrmonatige Begleitung und Beratung der Küchenleitungen und Küchenteams durch in der Gemeinschaftsverpflegung erfahrene Köch:innen „auf Augenhöhe“ und praxisnahe Kochworkshops sind zwei zentrale konzeptionelle Bestandteile der Kantinen-Werkstatt. Damit ge-

lingt es unabhängig von der Einrichtungsart, die Zielgruppe der Küchenleitungen und Küchenteams bedarfsgerecht bei der Transformation des Speisenangebots zu unterstützen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Haltung und das Engagement der Zielgruppen sowie eine intrinsische Motivation für den vermehrten Einsatz von biologischen und pflanzlichen Lebensmitteln förderliche Faktoren für die Zufriedenheit und letztlich auch für den Grad der Zielerreichung sind.

Empfehlungen:

- ⇒ *Die Mitglieder des Evaluationsteams verfügen über eine 18-jährige Erfahrung in der Evaluation von Projekten in der Gemeinschaftsverpflegung und können für sich in Anspruch nehmen, einen guten Überblick über diesbezügliche konzeptionelle Ansätze zu haben. Es gibt mittlerweile zwar einige Projekte, die eintägige Workshops durch erfahrene Köch:innen der Gemeinschaftsverpflegung beinhalten, jedoch sind im Evaluationsteam keine Konzepte bekannt, in denen die Küchen über einen mehrmonatigen Zeitraum individuell und bedarfsbezogen vor Ort begleitet werden und zusätzlich praxisnahe Anregungen durch mehrere Kochworkshops erhalten. Das Evaluationsteam beurteilt diese konzeptionellen Bestandteile der Kantinen-Werkstatt als sehr effektiv und innovativ. Es wäre wünschenswert, dass die Kantine Zukunft Berlin im Rahmen ihrer vorhandenen Ressourcen diesen Ansatz vermehrt in dem Fachdiskurs einbringt, um die Entwicklung der Gemeinschaftsverpflegung in Richtung eines attraktiven, gesundheitsförderlichen und überwiegend auf biologischen und pflanzlichen Lebensmittel basierenden Speisenangebots bundesweit zu befördern!*
- ⇒ *Das Evaluationsteam hat im Rahmen der Interviews den Eindruck gewonnen, dass ein für den Projekterfolg förderlicher Faktor – eine aufgeschlossene Haltung gegenüber einer überwiegend auf biologischen und pflanzlichen Lebensmittel basierenden Ernährung – bei einer große Mehrheit der im Rahmen dieser Evaluation befragten Personen gegeben waren. Den Erfahrungen des Evaluationsteams zufolge ist dies nicht bei jeder Küchenleitung/bei jedem Küchenteam gleichermaßen gegeben. Um in der Breite der Gemeinschaftsverpflegung wirkungsvoll agieren zu können, empfiehlt das Evaluationsteam, insbesondere die Erfahrungen mit weniger aufgeschlossenen Personen der Zielgruppe kritisch zu reflektieren, um die Aktivitäten der Trainer:innen im Rahmen des bestehenden konzeptionellen Ansatzes flexibel den individuellen Voraussetzungen der Zielgruppen anpassen zu können.*

Neben den Aktivitäten für Küchenleitungen/Küchenteams leisten auch die Aktivitäten zur Prozessbegleitung (Kick-off-Workshop, einrichtungsspezifische Zielklärung und Strategieberatung etc.) ein elementaren Beitrag für die erreichten Ziele und Wirkungen der Kantinen-Werkstatt.

Empfehlung:

- ⇒ *Die Evaluationsergebnisse geben in Bezug auf die prozessbegleitenden Aktivitäten keine konkreten Anhaltspunkte für einen Veränderungs- oder Optimierungsbedarf. Vor diesem Hintergrund lautet die Empfehlung, sie unverändert fortzusetzen. Berücksichtigt werden sollte dabei, dass in der untersuchten Stichprobe nur zwei Personen aus der Leitungsebene der begleiteten Organisation vertreten waren. Insofern sollte das Team der Kantine Zukunft Berlin zusätzlich zu den Evaluationsergebnissen die eigenen Erfahrungen in Bezug*

auf die Prozessbegleitung kritisch reflektieren, um ggf. vorhandene Optimierungsansätze zu identifizieren und zu entwickeln.

Die Interviewergebnisse zu den unterstützenden Tools zeigen, dass der Kostenüberschussrechner insbesondere von seiner primären Zielgruppe der kleinen Küchen sehr positiv beurteilt und zum Teil auch dauerhaft genutzt wird. Der auf größere Küchen ausgerichtete Speiseplaner wurde von Betriebskantinen einzelnen Kita-Akteuren in den Interviews zwar als hilfreich bezeichnet, findet in der Praxis jedoch kaum Anwendung, da größere Küchen bereits andere Tools einsetzen bzw. interne Anwendungen nutzen.

Empfehlungen:

- ⇒ *Aus Sicht des Evaluationsteams sollte der Kostenüberschussrechner stetig weiter entwickelt und weiterhin eingesetzt werden.*
- ⇒ *Hinsichtlich des Speiseplaners legen die Evaluationsergebnisse nahe, dass er nicht dem Bedarf der Zielgruppe entspricht und sich andere Angebote der Kantine Zukunft Berlin, die der Speiseplanung dienen (z. B. Newsletter, Rezeptsammlung), bei der Zielgruppe einer wesentlich größeren Beliebtheit erfreuen. Das Evaluationsteam empfiehlt, die begrenzt vorhandenen Ressourcen zukünftig nicht mehr für den Speiseplaner zu verwenden und stattdessen die alternativ entwickelten Angebote weiterzuverfolgen.*

Herausforderungen und Lösungen in der Küchenpraxis

Welches sind die zentralen Herausforderungen/Lösungen, um in der Gemeinschaftsverpflegung dauerhaft ein überwiegend aus biologischen und pflanzenbasierten Lebensmitteln basierendes Speisenangebot anzubieten?

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass im Rahmen des Beratungsprogramms geeignete Antworten bzw. Lösungen für die zentralen Herausforderungen in der Küchenpraxis zur Erhöhung des Bio-Anteils, der Umstellung auf unverarbeiteter Rohprodukte und der Erhöhung des Anteils pflanzlicher Lebensmittel und vegetarischer Gerichte gefunden werden. Förderlich für den Projekterfolg in Berlin ist es den Evaluationsergebnissen zufolge, dass bei regional liefernden Großhändlern ein ausreichendes Angebot an Bio-Lebensmitteln vorhanden ist.

Empfehlung:

- ⇒ *Für Aktivitäten in Regionen Deutschlands außerhalb Berlins empfiehlt das Evaluationsteam, im Vorfeld zu klären, wie die Bedingungen zur zuverlässigen Lieferung von Bio-Produkten sind, um die quantitativen Ziele den regionalen Bedingungen anpassen zu können.*

Die Akzeptanz für überwiegend aus biologischen und pflanzenbasierten Lebensmitteln produzierte Speisen ist sowohl bei den Kitas als auch Betriebskantinen der Stichprobe gegeben. Unterschiede zwischen den Einrichtungsarten bestehen dahingehend, dass in den Kitas ein (nahezu) vollständiger Verzicht auf Fleisch möglich ist, während die Essensgäste im Betriebskantinen zwischen fleischlosen und fleischhaltigen Speisen wählen möchten.

Empfehlung:

- ⇒ *Die Rezepte der Kantine Zukunft Berlin und die im Rahmen der Beratung vermittelten Ideen beinhalten vielfach den Einsatz von Hülsenfrüchten und heimischen Obst- und Gemüsesorten. Dies ermöglicht es, ein attraktive, abwechslungsreiche und vielfältige Speisen überwiegend aus biologischen und pflanzenbasierten Lebensmitteln anzubieten. Dies ist*

unabhängig von der Einrichtungsart ein Schlüssel für die hohe Akzeptanz. Das Evaluationsteam empfiehlt, die diesbezüglichen Aktivitäten unverändert weiterzuverfolgen.

Outcomes/Impacts des Transformationsprozesses

Welche Effekte hatte die Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt bei den (Mitgliedern der) Küchenteams in Bezug auf die folgenden Aspekte?

Die Arbeitszufriedenheit/-motivation der Küchenleitungen und Küchenteams konnte bei der untersuchten Stichprobe der großen Mehrheit der Einrichtungen infolge der Teilnahme an der Kantinen-Werkstatt erhöht werden. Gegenteilige Effekte gab es in keiner Einrichtung, in einzelnen Einrichtungen ist die Arbeitszufriedenheit/-motivation unverändert. Vereinzelt gab es aus den Küchenteams kritische Anmerkungen aufgrund der veränderten und zeitlich intensiveren Tätigkeiten zur Verarbeitung von frischen Produkten. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren für diese Effekte in den begleiteten Einrichtungen sind den Evaluationsergebnissen zufolge die dauerhafte Unterstützung der Transformation durch die Geschäftsführung/Leitung und eine aufgeschlossene Haltung der Küchenleitungen gegenüber einem überwiegend auf biologischen und pflanzlichen Lebensmitteln basierendem Speisenangebot. Hinsichtlich des konzeptionellen Ansatzes der Kantinen-Werkstatt legen die Evaluationsergebnisse nahe, dass es bei Küchenleitungen und Küchenteams auf eine sehr positive Resonanz stößt, ihre erlernten Kompetenzen und Fähigkeiten des Kochens wieder intensiver entfalten zu können.

Empfehlungen:

- ⇒ *Das Evaluationsteam möchte das Team der Kantine Zukunft Berlin darin bestärken, die vorgenannten Erfolgsfaktoren in den Einrichtungen weiterhin stets im Blick zu haben und die Betonung des „Kochhandwerks“ unverändert in den Mittelpunkt zu stellen. Das Vorgehen hat sich bewährt und sollte lediglich inkrementell auf Grundlage der gemachten Erfahrungen angepasst werden.*
- ⇒ *Aus Sicht des Evaluationsteams wird es zukünftig wichtig sein, stets im Blick zu behalten, dass die Transformation bei den Küchenleitungen und in den Küchenteams nicht zu unverhältnismäßig hohen Anforderungen führt. Veränderungen haben zu Beginn häufig ablehnende Reaktion zur Folge, die sich im Laufe der Zeit jedoch relativieren. Dennoch ist es wichtig, diesbezüglich eine hohe Sensibilität beizubehalten, um die sehr überzeugenden Ergebnisse der Kantinen-Werkstatt auch langfristig erzielen zu können und dem Projekterfolg nicht zu gefährden.*