

Hemmnisse und Scheitern beim Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung

Constraints and failure in using organic food within the eating out sector

Jan NIESSEN, René JOHN und Jana RÜCKERT-JOHN

Zusammenfassung

In den letzten Jahren waren sowohl die Außer-Haus-Verpflegung (AHV) als auch der Bio-Markt bedeutende Wachstumsbereiche der deutschen Lebensmittelwirtschaft. Der Einsatz von Bio-Produkten in der AHV stellt für viele Akteure eine besondere Herausforderung dar. Wurden bislang vor allem Best Practice Fälle untersucht, analysiert ein laufendes Forschungsprojekt auf Basis von Fallstudien Gründe für die Reduzierung oder Aufgabe des Bio-Einsatzes in AHV-Betrieben. Hemmnisse für den Bio-Einsatz sind vielfältig und komplex. Prozesse des organisationalen Scheiterns und Lernens sind wichtige Erfolgsfaktoren, die bislang kaum Gegenstand agrarökonomischer Forschung waren. Die Ergebnisse zeigen, dass die Lernfähigkeit der AHV-Akteure einen bedeutenden Einfluss auf den Erfolg bei der Überwindung betrieblicher Entwicklungshemmnisse haben kann.

Schlagnorte: Bio-Lebensmittel, Außer-Haus-Verpflegung, Organisationsentwicklung

Summary

Over the past few years, both the eating out (EO) sector and the organic food sector have been important growth segments of the German food industry. The use of organic foodstuff in EO as the synthesis of these two segments turns out to be a particular challenge

to many of the players involved. Whereas research to date mainly focused on best practice cases, this ongoing study analyses the causes for reduced or ceased use of organic food in EO establishments, based on case studies. Barriers to use organic products are diverse and complex. Processes of organisational failure and learning, and accordingly the learning ability of organisations are important success factors which scarcely have been subject of agro economic research yet. The results show that the learning ability of EO players can strongly influence their success in overcoming the barriers to operational development.

Keywords: Organic Food, Eating-Out, Organisation Development

1. Einleitung und Hintergründe

Seit der Jahrtausendwende sind sowohl die Außer-Haus-Verpflegung (AHV) als auch der Bio-Markt stark wachsende Bereiche der deutschen Lebensmittelwirtschaft. Der ebenfalls gestiegene Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der AHV wurde in den letzten Jahren aus verschiedenen Perspektiven erforscht. Im Fokus standen der Status Quo des Bio-Einsatzes, Einführungskonzepte, Erfolgsfaktoren, Zertifizierungsbedingungen und damit v. a. Best Practice Beispiele (vgl. RÜCKERT-JOHN et al. 2005, 45 ff.).

Im Rahmen eines aktuellen Forschungsprojekts² wird untersucht, welche Hemmnisse dazu führen, dass ein bestehender Einsatz von Bio-Produkten in der AHV verringert oder eingestellt wird. Dieses Scheitern des Bio-Einsatzes in den beforschten Organisationen fordert von selbigen Lösungen, um den Fortbestand der Gesamtorganisation zu sichern. Derartige (Lern-)Prozesse hängen von unterschiedlichen, teils komplexen internen und externen Strukturen und Gegebenheiten ab. Ziel dieses Beitrags ist es, mit der Darstellung von Hemmnissen beim Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der AHV die Aspekte und Bedeutung der sog. „Fehlerkultur und Lernreife“ (EBNER et al. 2008, 46

¹ "Verstetigung des Angebots von Öko-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung: Analyse von Gründen für den Ausstieg und Ableitung präventiver Maßnahmen", gefördert durch das BMELV, Laufzeit 2007-2010, <https://bio-maus.uni-hohenheim.de>

ff.), und damit strukturelle Möglichkeiten der Organisationen zur Überwindung der „Bio-Krise“ herauszustellen.

2. Theoretischer Hintergrund

Mit der Ausgangsfrage nach dem Scheitern nimmt das Projekt in der Forschungslandschaft zu Organisationen wie auch zum Ökologischen Landbau eine Sonderstellung ein. Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass nur solche Entscheidungen erinnert werden, die sich als erfolgreich bewährt haben. Alle anderen Entscheidungen werden schlicht zu den Akten gelegt und vergessen. So können erst durch weitere Reformanstöße diese Entscheidungen erinnert und erneut thematisiert werden. Organisationen können also nur den Erfolg weiterführen, weil sich nur auf solche strukturelevanten Entscheidungen hin weitere Entscheidungen treffen lassen (vgl. LUHMANN 2000).

Der Ökologische Landbau, als dessen Bestandteil hier auch der Einsatz von biologischen Lebensmitteln in der AHV verstanden wird, ist angesichts seiner nach wie vor minoritären Stellung gegenüber dem konventionellen Landbau auf Erfolg abonniert. Gegenüber diesem muss sich der Anbau und Verkauf als marktkonform darstellen lassen, erst recht, wenn dieser von der Agrarpolitik als eine Lösungsstrategie zur nachhaltigen Lebensmittelproduktion und -konsumption gefordert wird. Somit erscheint die Frage nach dem Scheitern des Einsatzes biologischer Produkte in der AHV zunächst kontraproduktiv. Scheitern bietet jedoch die Chance, Lernpotenziale offen zulegen und diese für die Beratung von Organisationen der AHV aufzubereiten.

Das Scheitern beim Einsatz von Bio-Produkten erscheint im Gegensatz zu den Erfolgsgeschichten immer kontingent, was heißt, dass es auch immer anders hätte kommen können. Sind die Erfolgsgeschichten darum in ihrer scheinbaren Notwendigkeit (richtiger Entscheidungen, breiter Unterstützung, eines passenden Umfeldes von Lieferanten und Kunden) immer spezifisch für den entsprechenden Fall, so bietet die Beobachtung des Scheiterns in seinen vielfältigen und kontingenten Formen Chancen der Verallgemeinerung, die auch außerhalb des Entstehungszusammenhanges Orientierung zu geben vermögen. Indem die Problemlagen im Interview herausgestellt werden, wird die inhärente Invisibilisierung der Entscheidungsprozesse und der sie

tragenden Präferenzstruktur unterlaufen, weil die explizite Thematisierung durch Fragen eine Reflexion der Ereignisse in Gang setzt. Problematische, irritierende Situationen, die die gewohnten Abläufe der Organisation negieren, führen zu einer Thematisierung schematisierter Erwartungen. Diese können erst im Moment ihrer offensichtlichen Ungültigkeit auf ihre weitere mögliche Gültigkeit gegenüber Alternativen geprüft werden. Die Rhetorik der Reform und Innovation wird dann in Organisationen schnell bemüht, um ein Akzeptanzmilieu für unerwartete Entscheidungen und damit die vorläufige Etablierung von Erwartungsstrukturen zu schaffen.

Scheitern bietet somit die Möglichkeit zur Reflexion, die über die Feststellung des Offensichtlichen hinausgeht. Erst im Angesicht des Scheiterns sind Varianten thematisierbar, mit denen alternative Entscheidungsmöglichkeiten sichtbar werden, die auf konkrete Umstände bezogen werden können. Dann ist Lernen möglich, das nicht als schlichte Übertragung von Wissensbeständen, sondern immer nur als die eigensinnige Transformation von Informationen hinsichtlich eigener, spezifischer Kontexte zu verstehen ist (WILLKE 2002, 14). Lernen kann nur im eigenen Sinnanschluss aufgrund relevanter, d. h. informativer Varianz geschehen.

Die Relevanz des Lernens erschließt sich in der Organisation bei der Beobachtung ihrer spezifischen Strukturelemente, die im Wesentlichen als Programm, Kommunikationsweg und Person zu beschreiben sind. Ausgehend von der internen Differenzierung der Organisation, die meistens je nach Größe in ihrer Komplexität variiert, sind Abteilungen mit verschiedenen Zweckprogrammen zu unterscheiden, die jedoch alle der primären programmatischen Selbstbeschreibung der Organisation folgen (TACKE 2001, 150 ff.; LIECKWEG und WERSIG 2001, 43). All diese Strukturelemente werden immer spezifisch in Stellen der Organisation gebündelt, so dass Kommunikation adressiert und z. B. Verantwortung personifiziert werden kann. Immer an spezifischen Stellen erfolgt die Kommunikation einerseits organisationsintern mit Mitarbeitern und Vorgesetzten und andererseits im Umweltkontakt mit Lieferanten und Kunden. Die an den verschiedenen, hierarchisch gestuften Zweckprogrammen orientierte Kommunikation erfolgt keinesfalls konfliktfrei, doch muss sie immer zu Entscheidungen führen. Den durch die Thematisierung des Scheiterns des Bio-

Produkteinsatzes explizierten Geschichten der Entscheidungen gilt die empirische Aufmerksamkeit des hier vorgestellten Projektes.

Als temporärer Moment des Scheiterns kommt aus evolutionstheoretischer Perspektive das Stadium der Restabilisierung in Frage. Die aus spezifischen Umweltirritationen gewonnenen Informationen provozieren Variationen des Ablaufs von Organisationsprozessen. Aus diesen Reaktionsmöglichkeiten auf als relevant erkannte Umweltveränderungen muss eine zukunftsfähige Routine per Entscheidung gewählt werden. Damit aber ist die Lage der Organisation noch nicht gegenüber der Umwelt gesichert. Die neuen Strukturelemente müssen sich nämlich erst noch ihr gegenüber als erwartungskonform und damit stabil erweisen, was als Restabilisierung zu beobachten ist. Erst hier erweist sich die gewählte Entscheidung als falsch oder richtig, erst hier kann sich die Organisation mit ihrer geplanten Absicht als gescheitert wahrnehmen und auf diese Irritation mit einem weiteren Evolutionszyklus „lernend“ antworten, um letztlich das eigene Überleben sicher zu stellen (vgl. JOHN 2005, 59).

3. Empirie und Methoden

Empirisch konzentriert sich das Projekt auf Organisationsfallstudien, mit denen möglichst realistische und ganzheitliche Bilder der Fälle erfasst werden (LAMNEK 1995, 4 ff.). Hierzu konnten 21 Fälle gewonnen werden, die verschiedene Betriebstypen der AHV im deutschen Bundesgebiet abbilden. Diese Betriebe haben in der Vergangenheit Bio-Produkte eingesetzt und diesen Einsatz eingestellt oder reduziert. Die AHV-Betriebe lassen sich den Bereichen der Individualverpflegung (IV), wie Restaurants oder Systemgastronomie, und der Gemeinschaftsverpflegung (GV), wie Betriebsverpflegung oder Mensen, zuordnen. Diese Kriterien lagen der Auswahl und Akquise der Fälle zugrunde. Die Fall-Akquise stellte eine besondere Herausforderung an das Forscherteam, da kein Betrieb von sich aus kommuniziert, den Bio-Einsatz zu reduzieren oder insgesamt aufzugeben.

Die empirische Basis bildeten Leitfadeninterviews mit Akteuren in leitender Funktion der Organisation. Als Datengrundlage für die hier dargestellten Forschungsergebnisse dienten Interviews von sieben

Betrieben der IV und zwölf der GV. Die qualitativen Leitfadeninterviews wurden transkribiert und inhaltsanalytisch nach MAYRING (2003) ausgewertet.

Vor dem Hintergrund der skizzierten organisationstheoretischen Überlegungen zum Scheitern und Lernen wurden allgemeine Strukturprobleme als Problemgesichtspunkte für eine funktionale Analyse identifiziert sowie fallübergreifend und -abstrahierend verglichen. Erst damit waren die methodischen Schwierigkeiten zu bearbeiten, die im Forschungsverlauf typischerweise auftraten. Eine Herausforderung bestand darin, Tendenzen der Affektlogik des Scheiterns wie Verleugnung, Abwehr, externe Schuldzuschreibung, Scham und Enttäuschung (vgl. GÖSSLER 2007, 8 f.) zu berücksichtigen. Diese sind theoretisch und methodisch als Effekte sozialer Erwünschtheit zu diskutieren (John 2009, 12 ff.). Aufgrund der im Scheitern zum Ausdruck kommenden Negation der Maximalwerte Ökologie und wirtschaftlicher Erfolg sind hier insbesondere Rechtfertigungsstrategien als Mittel der Selbstdarstellung zu registrieren. Für die Analyse erschweren diese jedoch zwischen organisationsexternen und -internen Ursachen des Scheiterns zu unterscheiden. Allein im Absehen vom konkreten Fall mittels funktionaler Analyse sind diese Probleme zu lösen.

Für die Beobachtung des Umgangs mit dem Scheitern, sind die Wahrnehmung der Probleme hinsichtlich der Organisationsstruktur und ihrer Umwelt sowie die daraufhin erneut einsetzenden variierenden (Lern-)Prozesse zur Überwindung des Scheiterns zu analysieren. Dabei stellen die Ausprägungen der Dimensionen des organisationalen Lernens wie Selbstreflexion, Problemzuschreibung, Umweltsensibilität, Umgang mit Wissen und Kooperation (EBNER 2008, 99) wichtige Anhaltspunkte dar.

4. Ergebnisse

Hemmnisse für den Bio-Einsatz der Organisationen stellen sich unterschiedlich, vielschichtig und komplex dar, in Abhängigkeit von den Strukturen und Umweltbeziehungen. So können quantitative und qualitative Beschaffungsprobleme biologischer Lebensmittel für AHV-Betriebe externe Hemmnisse darstellen, die teilweise jedoch auch intern bedingt oder verstärkt werden können. Auf Enttäuschungen

über mangelnde Serviceorientierung, unzureichende Liefermengen oder Produktqualitäten bei Bio-Lieferanten folgt, insbesondere bei GV-Betrieben, eine Aufgabe oder Reduzierung des Bio-Einsatzes. War der Einsatz von Bio-Produkten als neuer Programmbestandteil der Küche oder gar der Organisation vorgesehen, musste von den verantwortlichen Stellen auf die Probleme reagiert werden. Lösungsmöglichkeiten waren neben Reduzierung der oder Verzicht auf Bio-Produkte die Wahl anderer Mehrwertargumente wie regionale Produktherkunft oder artgerechte Tierhaltung bei Fleisch. Besonders deutlich wurde die kontraproduktive Wirkung der Enttäuschung dadurch, dass die Mehrheit der Akteure keine Informationen über neue Dienstleistungen, Produktentwicklungen, Beratungsangebote oder Beschaffungsmöglichkeiten eingeholt hatte. Dabei war in den letzten Jahren eine positive Marktentwicklung und -ausdifferenzierung hin zu spezialisierten Bio-AHV-Lieferanten sowie verstärkten Beratungs- und Kommunikationsangeboten, z. B. seitens der Zentralen Markt- und Preisberichtsstelle, festzustellen.

Eine geringe Nachfrage nach Bio-Speisen wird teilweise als intern, jedoch größtenteils als extern bedingt wahrgenommen. Häufig bleibt die Nachfrage nach Bio-Speisen hinter dem zuvor geäußerten Wunsch der Gäste zurück. Dies führt teilweise zu Enttäuschungen der AHV-Akteure über ihre Gäste und damit zu einer Externalisierung der Problemursachen. Andere Akteure sahen das niedrige Nachfrageniveau jedoch auch durch eigene Kommunikationsdefizite hinsichtlich des Bio-Angebots bedingt. Diese werden dann wiederum internen Kapazitätslimitationen für eine adäquate Kommunikationspolitik zugeschrieben. In diesen letztgenannten Fällen, die ein Reflektieren der Problemlagen verdeutlichen, wurde trotz geringer Kapazitäten nach Wegen und Lösungen für eine Stärkung der Kommunikation gesucht. Dadurch ist es zwei GV-Betrieben gelungen, ihr Bio-Angebot, welches zwischenzeitlich stark reduziert oder eingestellt worden war, wieder auszuweiten. Auch ist eine Reduzierung der Essenszahlen von Bio-Speisen eine pragmatische Lösung, um eine Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage zu erreichen.

Die höheren Preise der Bio-Lebensmittel im Einkauf stellen insbesondere GV-Betriebe mit engem Budgetrahmen und festgelegten Essenspreisen (z. B. Betriebskantinen oder Krankenhäuser) vor

Herausforderungen. Hierbei zeigt sich, dass ein kleinerer Teil der betroffenen Betriebe den Bio-Anteil stark reduziert oder aufgibt, der größere Teil jedoch lernt, geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Beispielsweise wird häufig auf Bio-Fleisch verzichtet oder statt Bio-Menüs werden lediglich einzelne (preisgünstige) Bio-Komponenten angeboten. Solche stabilisierenden Maßnahmen sichern dann nicht nur den Fortbestand der Organisation, sondern darüber hinaus auch den des Bio-Einsatzes. Deshalb können diese Maßnahmen als organisationale Lerneffekte angesehen werden.

Ähnliche Maßnahmen werden auch von Beratern empfohlen, ohne das damit Erfolg garantiert wäre. Wie sich hier zeigt, reicht solch offeriertes Wissen nicht aus. Entscheidend ist, dass solche Informationen an die in der Organisation gemachten Erfahrungen anschließen, um Struktureffekte zu erreichen. Ist die Möglichkeit gegeben, höhere Einkaufspreise über die Bio-Speisen an die Gäste weiter zu geben, führt dies wiederum häufig zu einer schwächeren Nachfrage, was sich wiederum negativ auf den Bio-Einsatz auswirken kann.

Anforderungen der Bio-Zertifizierung werden insbesondere von kleinen Unternehmen als externe Hemmnisse wahrgenommen, mit denen je nach Situation unterschiedlich lösungsorientiert umgegangen wird. Ein nicht lösbares Problem scheint für einige Akteure in der mangelnden Fähigkeit bestimmter Mitarbeiter (Praktikanten, Geringqualifizierte oder Menschen mit körperlichen oder geistigen Einschränkungen) hinsichtlich einer zuverlässigen Einhaltung der Zertifizierungsvorschriften zu liegen. Da diese Menschen weiter beschäftigt bleiben sollen, können Bio-Produkte nur ohne Zertifizierung des Betriebes und damit ohne Auslobung der Bio-Qualität verwendet werden. In der gehobenen Gastronomie wird beim Auftreten von Problemen mit Bio (z. B. Zuverlässigkeit der Belieferung) häufiger die Bio-Zertifizierung und damit auch die Bio-Kommunikation eingestellt, Bio-Lebensmittel aber aufgrund hoher Produktqualitäten grundsätzlich weiterhin eingesetzt oder durch regionale Produkte und Spezialitäten ersetzt.

5. Diskussion und Ausblick

Beratung und Förderangebote bezüglich des Einsatzes von Bio-Lebensmitteln in der AHV sollten zukünftig den Stand der

Organisationsentwicklung und die Lernpotenziale innerhalb der Organisation stärker berücksichtigen. Dies ist zu betonen, da nach dem Scheitern des Bio-Einsatzes lediglich in zwei untersuchten GV-Betrieben und in keiner der IV-Betriebe nach einem kriseninduzierten Lernprozess Bio-Lebensmittel wieder verstärkt eingesetzt worden sind. Die Reflektion der jeweiligen Problemlagen durch die Akteure selbst erweist sich als geeigneter Indikator für eine produktive Lernkultur. Ein professioneller und reflektierter Umgang der Verantwortlichen mit der Problematik bedeutete für die jeweilige Organisation eine vergleichsweise rasche erneute Stabilisierung. Dies stellt eine wesentliche Bedingung für das Fortbestehen der Organisation dar, mit oder ohne Bio-Produkte.

Insbesondere in Organisationen der GV, wie Schulen und Kindertagesstätten, wird unter dem Aspekt gesunder Ernährung sowie der Stärkung von Ernährungskompetenz ein verstärkter Einsatz von Bio-Lebensmitteln diskutiert. Dem stehen jedoch häufig enge Budgetrahmen gegenüber, weshalb sich die Beachtung und Förderung organisationaler Lernprozesse als interne Erfolgsfaktoren anbietet. In der Betriebsverpflegung gilt es ebenfalls häufig, einen Spagat zwischen Budgetrahmen und zunehmend gesundheitsorientierten Ernährungsangeboten zu vollziehen. Hier, wie auch in IV-Betrieben der gehobenen Gastronomie, führen Lerneffekte aus gescheiterten Bio-Projekten teils zur Wahl konventioneller regionaler Lebensmittel-Angebote. Die vorliegenden Forschungsergebnisse können wichtige Hinweise geben, um künftig Lernprozesse konstruktiv zu nutzen. Damit können interne Hemmfaktoren erkannt, verringert und der Bio-Lebensmitteleinsatz in Organisationen der AHV so gestaltet werden, dass er internen und externen Bedingungen unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken gerecht wird.

Literatur

- EBNER, G.; HEIMERL, P. und SCHÜTTELKOPF, E. M. (2008): Fehler - Lernen - Unternehmen. Wie Sie die Fehlerkultur und Lernreife Ihrer Organisation wahrnehmen und gestalten. Frankfurt (Main): Peter Lang.
- GÖSSLER, M. (2007): Die Kunst des Scheiterns. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2007, Nr. 1, S. 4-11.
- JOHN, R. (2005): Innovation als irritierende Neuheit. Evolutionstheoretische Perspektiven. In: Aderhold, J. und John, R. (Hrsg.). Innovation. Sozialwissenschaftliche Perspektiven. Konstanz: UVK. S. 49-64.

- JOHN, R. (2009): Positive Werteeerwartung als Problem qualitativer Sozialforschung. *Vita rustica & Vita urbana* 3. Stuttgart: Universität Hohenheim (430c).
- LAMNEK, S. (1995): *Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken*. 3. Auflage. Weinheim: Beltz.
- LIECKWEG, T. und WERSIG, C. (2001): Zur komplementären Ausdifferenzierung von Organisationen und Funktionssystemen. *Perspektiven einer Gesellschaftstheorie der Organisation*. In: Tacke, V. (Hrsg.). *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 39-60.
- LUHMANN, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- MAYRING, P. (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 8. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.
- RÜCKERT-JOHN, J.; HUGGER, C. und BANSBACH, P. (2005): Der Einsatz von Öko-Produkten in der Außer-Haus-Verpflegung (AHV): Status Quo, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren, Entwicklungschancen sowie politischer Handlungsbedarf. In: Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (Hrsg.). <http://orgprints.org/5212/1/5212-02OE368-ble-hohenh-2004-ahv-status-bericht.pdf>.
- TACKE, V. (2001): Funktionale Differenzierung als Schema der Beobachtung. In: Tacke, V. (Hrsg.). *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag: 141 - 169.
- WILLKE, H. (2002): *Dystopia. Studie zur Krisis des Wissens in der modernen Gesellschaft*, Frankfurt (Main): Suhrkamp.

Anschriften der Verfasser

*Dr. Jan Niessen
Universität Hohenheim (420b)
D-70593 Stuttgart
Tel.: +49 711 459 22609
Email: niessen@uni-hohenheim.de*

*Dr. René John
Leibniz Universität Hannover
Institut für pädagogische Psychologie
Schloßwender Straße 1
D-30159 Hannover
Tel.: +49 511 762 8246
Email: john@psychologie.uni-hannover.de*

*Dr. Jana Rückert-John
Universität Hohenheim (430b&799)
D-70593 Stuttgart
Tel.: +49 711 459 22655
Email: rueckert@uni-hohenheim.de*