

Hochschulschriften zur Nachhaltigkeit



Christine Göbel

# Zum Umgang mit Lebensmittelabfällen in Care-Einrichtungen

Situationsanalyse und organisationstheoretische  
Gestaltungsempfehlungen



oekom

Christine Göbel

**Zum Umgang mit Lebensmittelabfällen in Care-Einrichtungen**  
Situationsanalyse und organisationstheoretische Gestaltungsempfehlungen

ISBN 978-3-96238-064-9

202 Seiten, 16,5 x 23,5 cm, 30 Euro

oekom verlag, München 2018

©oekom verlag 2018

[www.oekom.de](http://www.oekom.de)

# 1 Einleitung

Einleitend werden der Hintergrund und die Motivation zu dieser Arbeit erläutert, der Forschungsansatz sowie die Zielsetzung und die Struktur der Arbeit werden dargelegt.

## 1.1 Problemstellung und Motivation

Seitdem die *Food and Agriculture Organization* (FAO) im Jahr 2011 die Menge der „global verschwendeten Lebensmittel“ veröffentlichte, ist die Thematik der Vermeidung von Lebensmittelabfällen weltweit in der Diskussion – in Politik, Forschung und Gesellschaft: Etwa ein Drittel der weltweit produzierten Lebensmittel gehen auf dem Weg von der Erzeugung bis zum Verzehr verloren oder werden entsorgt (Gustavsson et al. 2011). Dabei wird der Begriff Lebensmittelabfall (engl. *food waste*) am Ende der Wertschöpfungskette, also auf den Stufen von Handel und Konsum verwendet. Auf den vorhergehenden Stufen wird die Bezeichnung Lebensmittelverluste angewandt (engl. *food losses*) (Gustavsson et al. 2011), (Parfitt et al. 2010). Im Rahmen der vorliegenden Studie wird ausschließlich der Begriff Lebensmittelabfall verwendet, weil der Fokus auf Care-Einrichtungen auf der Stufe des Konsums (in der Außer-Haus-Gastronomie) liegt (Details zur Definition siehe Kapitel 3.1.3).

Auch in Deutschland wird etwa ein Drittel des gesamten Lebensmittelverbrauchs entlang der Wertschöpfungskette nicht von der Bevölkerung verzehrt (Noleppa und Cartsburg 2015, S. 7) (Details zu Menge und Produkten siehe Kapitel 3.1.1). KRANERT ET AL. (2011) schätzen die Lebensmittelabfälle in Deutschland auf mindestens 11 Mio. t, wovon etwa 17 % (1,9 Mio. t) der Außer-Haus-Gastronomie zuzurechnen sind (Kranert et al. 2012b). Auf dieser Wertschöpfungsstufe werden durchschnittlich 20 % der eingesetzten Lebensmittel als Lebensmittelabfälle entsorgt (Engström und Carlsson-Kanyama 2004), (Katajajuuri et al. 2014), (Beretta et al. 2013), (Göbel et al. 2014). Dieser Anteil ist wesentlich höher als im Privathaushalt. Zudem

„kann hier durch eine gute Handhabungspraxis, eine sorgfältige Planung und/oder andere Angebotsformen vergleichsweise einfach eine Reduktion der Lebensmittelverluste erreicht werden. Daher sollten in diesem Bereich primär Reduktionsmaßnahmen angestrebt werden“ (Jepsen et al. 2014, S. 14).

In Care-Einrichtungen, einem Segment der Gemeinschaftsgastronomie (siehe Kapitel 2.1.1), liegt der Anteil Lebensmittelabfälle bei mind. 30 % der ausgegebenen Speisen (Dias-Ferreira et al. 2015), (Williams und Walton 2011). Diese höhere Lebensmittelabfall-Menge in Care-Einrichtungen im Vergleich zu den Segmenten *Business* und *Education* wurde auch in dem Projekt „Warenvernichtung und Warenverluste in der Außer-Haus Verpflegung – ein Beitrag zur Steige-

rung der Ressourceneffizienz<sup>1</sup> ermittelt (siehe Kapitel 3.2.1), das die Grundlagen und die Motivation für die vorliegende Arbeit lieferte. Das Projekt verdeutlichte die Komplexität der Ursachen der Lebensmittelabfall-Entstehung im Care-Segment sowie die besonderen Anforderungen der Verpflegungsteilnehmer\*innen (Alte und Kranke) an eine adäquate Ernährungsversorgung. Dementsprechend sollten auch die Lebensmittelabfall verringernden Maßnahmen unter Berücksichtigung dieser Facetten sensibel erarbeitet werden.

Bezogen auf eine adäquate Ernährungsversorgung der Patient\*innen und der Bewohner\*innen ist die Vermeidung von Lebensmittelabfällen, zumindest die Verringerung der Speisereste auf den Tellern der Patient\*innen, seit vielen Jahren ein Thema (Hirsch et al.), (Edwards und Nash 1999), (Barton et al. 2000), (Williams et al. 2003). Diese Studien erörtern die Thematik jedoch nicht im Sinne der Nachhaltigkeitsdebatte bezogen auf ihre ökonomischen, ökologischen oder ethisch-moralischen Auswirkungen. EDWARDS ET AL. (1999) zeigen bspw. auf, dass Mahlzeiten für Verpflegungsteilnehmer\*innen in Care-Einrichtungen meist ein Tages-Highlight darstellen, das jedoch oft durch den medizinischen Alltag – insbesondere in Krankenhäusern (Untersuchungen, kurzfristig angesetzte OPs) gestört wird (Edwards und Nash 1999). Daher erscheint es sinnvoll bei der Analyse der Lebensmittelabfall-Problematik nicht nur ausschließlich die Speisenversorgung mit ihren verschiedenen Teilprozessen (siehe Kapitel 2.2) zu betrachten, sondern die gesamte Einrichtung mit dem Zusammenspiel der verschiedenen an der Speisenversorgung beteiligten Abteilungen.

International gibt es erste Forschungsansätze, die sich mit der Erfassung von Speiseresten in Care-Einrichtungen und den zu Grunde liegenden Ursachen der Entstehung – insbesondere mit den Tellerresten der Verpflegungsteilnehmer\*innen – befassen (siehe Kapitel 3.2), auch im Hinblick auf Vermeidung von Lebensmittelabfall im Zusammenhang mit Ressourcenschonung (siehe Kapitel 3.1.2). Die Komplexität der Speisenversorgung aus organisationstheoretischer Perspektive wurde dabei jedoch nicht erfasst. Für deutsche Care-Einrichtungen sind zur Lebensmittelabfall-Entstehung und/oder Vermeidung bisher keine Ergebnisse veröffentlicht.

In den letzten Jahren haben sich die Diskussionen um eine nachhaltige Ernährung, eine nachhaltige Speisenversorgung in Einrichtungen der Gemeinschaftsgastronomie und damit auch in Care-Einrichtungen verstärkt und erweitert, bspw. zum Einsatz von ökologisch erzeugten sowie regionalen und saisonalen Produkten. Als ein Aspekt einer nachhaltigen Ernährung wurde bezogen auf die Lebensmittelabfall-Vermeidung das internationale und europäische Ziel formuliert, die Lebensmittelabfall-Menge pro Kopf bis 2030 zu halbieren (*Sustainable Development Goal 12.3* der

---

<sup>1</sup> Forschungsprojekt von September 2012 bis September 2014 am Institut für nachhaltige Ernährung (iSuN) der FH Münster mit dem Ziel eine Status-Quo-Ermittlung der Warenvernichtung in der Außer-Haus Verpflegung durchzuführen und praxistaugliche Lösungsansätze zu entwickeln. Das Projekt wurde im Rahmen des EFRE co-finanzierten operationellen Programms für NRW im Ziel 2 Programm „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ 2007-2013 gefördert.

Open Working Group of the General Assembly on Sustainable Development Goals 2015). Durch diese Nachhaltigkeitsbestrebungen (siehe auch Kapitel 3.1) ist die Branche gefragt, innovative Wege und Möglichkeiten zu finden, Lebensmittelabfälle zu reduzieren ohne die Zufriedenheit und die ausgewogene Ernährungsversorgung der Gäste zu beeinträchtigen. Insbesondere der Care-Bereich, mit einer besonders heterogenen Zielgruppe von Patient\*innen und Bewohner\*innen, birgt Herausforderungen für die Organisation der Speisenversorgung über verschiedene Abteilungen hinweg, so dass die Anwendung eines organisationstheoretischen Ansatzes zur Erforschung der Lebensmittelabfall-Entstehung sinnvoll ist.

## **1.2 Forschungsansatz und Zielsetzung**

Die vorliegende Forschungsarbeit zielt darauf ab die Entstehung von Lebensmittelabfällen innerhalb der Organisation Care-Einrichtung zu erforschen und Gestaltungsempfehlungen zur Vermeidung/Verringerung von Lebensmittelabfällen aufzuzeigen.

Erkenntnisse zur Entstehung und Vermeidung von Lebensmittelabfällen in Care-Einrichtungen sind bis heute wenig empirisch erfasst (siehe Kapitel 3.2), weshalb für das Vorhaben dieser Arbeit ein qualitativer Forschungsansatz gewählt wird. Dieser dient der Untersuchung sozialer Zusammenhänge und der Ermittlung neuer Aspekte (Flick 2011, S. 27). Das Ziel von Forschung mit qualitativen Methoden ist es, „die Prozesse zu rekonstruieren, durch die die soziale Wirklichkeit in ihrer sinnhaften Strukturierung hergestellt wird“ (Lamnek und Krell 2010, S. 30).

GOONAN ET AL. (2014) (siehe Kap. 3.2.3) weisen darauf hin, dass die Entstehung von Lebensmittelabfällen in Care-Einrichtungen einen hohen Komplexitätsgrad hat (Goonan et al. 2014), deshalb soll durch die Anwendung eines qualitativen Forschungsansatzes der zu untersuchende Gegenstand in seiner Ganzheit und Komplexität in seinem alltäglichen Kontext betrachtet werden (Mayring 2010, S. 19).

Auch in der Organisationsforschung werden heute vermehrt qualitative Methoden eingesetzt,

„um das organisationale Geschehen aus der Sicht der handelnden Subjekte zu rekonstruieren, unerwartete Phänomene mit möglichst wenigen Vorentscheidungen hinsichtlich Design und Methode einzufangen und auf diese Weise menschliches Verhalten und Handeln einer prozessualen Sicht zugänglich zu machen. Ziel der qualitativen Forschung ist weniger der breit angelegte Vergleich organisationaler Wirkungsmechanismen als vielmehr das Eindringen in die Tiefe des Einzelfalls“ (Kühl et al. 2009, S. 18).

Die Methoden der empirischen Organisationsforschung haben ähnlich wie die anwendungsorientierte Forschung das Ziel, „den Gegenstandsbereich zu beschreiben, zu erklären bzw. zu verstehen, Prognosen zu formulieren und Maßnahmen zur Gestaltung einzuleiten“ (Flick et al. 2000, S. 230).

Mit der Erhebungsmethode des „Problemzentrierten Interviews“ soll ein tiefergehender Einblick in Care-Einrichtungen insgesamt, insbesondere in die Abteilungen Küche und Pflege sowie deren Schnittstellen, gewonnen werden um Situationsvariablen, die bei der Entstehung von Lebensmittelabfällen in Care-Einrichtungen relevant sind, systematisch beschreiben zu können. Mit Hilfe der Organisationstheorien werden diese Erkenntnisse im Kontext Organisation verortet, um Strukturen (Regelungen) abzuleiten, die Lebensmittelabfälle verringern können. Im Anschluss daran werden Gestaltungsempfehlungen für die Vermeidung von Lebensmittelabfällen in Care-Einrichtungen vorgeschlagen.

Dazu werden auf Basis der Grundlagen der Speisenversorgung in der Außer-Haus-Gastronomie und des Stands der Forschung zu Lebensmittelabfällen in Care-Einrichtungen interne und externe Situationsvariablen ermittelt. Diese werden als situative Bedingungen beschrieben, die bei der Entstehung von Lebensmittelabfällen in Care-Einrichtungen eine Rolle spielen. Im Rahmen des pragmatischen Grundmodells des situativen Ansatzes der Organisationstheorie dienen sie dazu, Gestaltungsempfehlungen zur Vermeidung/Verringerung von Lebensmittelabfällen in Care-Einrichtungen abzuleiten (siehe auch Kapitel 5).

Das Ziel der Arbeit besteht konkret also darin, dem komplexen Problem der Entstehung von Lebensmittelabfällen in Care-Einrichtungen durch die Anwendung des situativen Ansatzes selektiv, aber umfassend näher zu kommen, um ein zusammenhängendes Abbild des Problems und der Lösungsansätze darzustellen.

Im Hinblick auf die Relevanz des Themas (siehe Kapitel 3) soll die Arbeit zudem dazu beitragen, den Diskussionsprozess über die Verringerung von Lebensmittelabfällen in Care-Einrichtungen zu intensivieren, indem eine neue, organisationstheoretische Perspektive auf die Erforschung von Lebensmittelabfall eingenommen wird. Eine Übersicht der zugrundeliegenden Theorie und des Ziels der Arbeit gibt Abbildung 1.

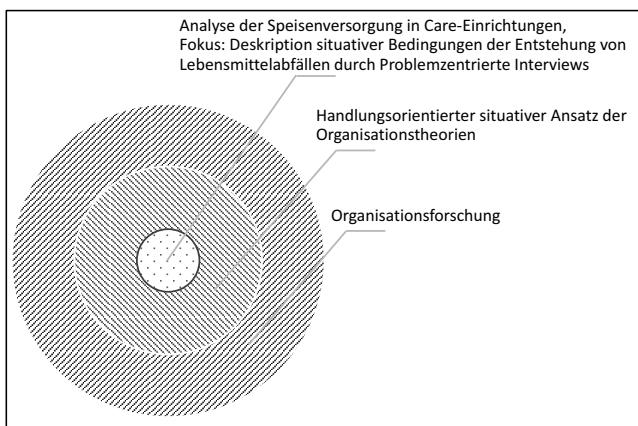


Abbildung 1: Forschungsansatz und Fokus der vorliegenden Arbeit (eigene Darstellung)

### 1.3 Struktur der Arbeit

Inhaltlich ist die Arbeit in zwei Stränge gegliedert. Nach der Einleitung wird zunächst der aktuelle Stand der Wissenschaft dargelegt (Kapitel 2 bis 4). Die skizzierten Themenfelder sind die Organisationstheorien mit dem Fokus auf dem situativen Ansatz und der Organisation von Care-Einrichtungen, die Grundlagen der Speisenversorgung in der Außer-Haus-Gastronomie und der Diskurs um Lebensmittelabfälle. Durch die Erarbeitung der Inhalte innerhalb dieser Kapitel wird ein konzeptioneller Rahmen erarbeitet, der als Schablone zur Erkundung der empirischen Daten dient. Aus dieser Synthese der Grundlagen werden die zugrundeliegende Ausgangsthese, die Teilziele sowie die Forschungsfragen für die vorliegende Studie abgeleitet (Kapitel 5). Anschließend folgen eine detaillierte Beschreibung des Forschungsdesigns und eine Auseinandersetzung mit den Kriterien zur Qualitätssicherung qualitativer wissenschaftlicher Ergebnisse im Rahmen dieser Arbeit (siehe Kapitel 6).

Im zweiten Teil der Arbeit werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert und Gestaltungsempfehlungen abgeleitet. Die Darstellung der interviewten Care-Einrichtungen leitet das Kapitel ein. Es folgt die ausführliche Deskription der internen und externen Situationsvariablen, die bei der Entstehung von Lebensmittelabfällen in Care-Einrichtungen eine Rolle spielen (Kapitel 7). Im Kapitel 8 werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammengeführt und auf vorgegebene Strukturdimensionen übertragen, um Gestaltungsempfehlungen abzuleiten, die das Verhalten der Mitarbeiter\*innen so verändern können, dass weniger Lebensmittelabfälle entstehen. Die Arbeit schließt mit der Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse und der Offenlegung der Grenzen der Studie. Zudem werden offene Forschungsfragen aufgezeigt (Kapitel 9). Eine grafische Darstellung der Struktur der Arbeit zeigt Abbildung 2.

**1. Einleitung**

Problemstellung, Zielsetzung und Forschungsansatz, Struktur der Arbeit

**LITERATUR & SYNTHESE**

**2. Grundlagen: Die Speisenversorgung in Care-Einrichtungen als Teilbranche der Außer-Haus-Gastronomie**

Der Außer-Haus-Markt und die Organisation von Care-Einrichtungen sowie Elemente der Speisenversorgung

**3. Diskurs: Lebensmittelabfälle**

Lebensmittelabfälle entlang der Wertschöpfungskette – Fokus Außer-Haus-Gastronomie

**4. Theoretischer Hintergrund: Organisationslehre**

Organisationstheorien – Situativer Ansatz

**5. Synthese der Grundlagen: Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens und Forschungsfragen**

- Wie beeinflussen die im Modell identifizierten internen und externen Situationsvariablen (über das Verhalten der Organisationsmitglieder) die Entstehung von Lebensmittelabfällen in den untersuchten Care-Einrichtungen?
- Wie können Strukturen gestaltet werden, damit sie den Anforderungen der Situation gerecht werden und ein beabsichtigtes Verhalten der Organisationsmitglieder herbeiführen, um Lebensmittelabfälle in Care-Einrichtungen zu verringern?

**6. Forschungsdesign und methodisches Vorgehen**

Gütekriterien, Problemzentrierte Interview und Datenauswertung

**EMPIRIE & SYNTHESE**

**7. Beschreibung situativer Bedingungen der Entstehung von Lebensmittelabfällen in Care-Einrichtungen**

Darstellung der interviewten Care-Einrichtungen, interne und externe Situationsvariablen der Lebensmittelabfall-Entstehung

**8. Gestaltungsempfehlungen in vorgegebenen Strukturdimensionen**

Koordination, Spezialisierung, Formalisierung, Konfiguration und Entscheidungsdelegation

**9. Fazit, Limitationen und Ausblick**

Zentrale Ergebnisse, Grenzen der Studie und offener Forschungsbedarf

Abbildung 2: Struktur der Arbeit (eigene Darstellung)