

Organisierung des Ernährungsverhaltens: der Einsatz ökologischer Lebensmittel in der außerhäuslichen Verpflegung und dessen nachhaltige Folgen

Rückert-John, Jana

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Rückert-John, J. (2008). Organisierung des Ernährungsverhaltens: der Einsatz ökologischer Lebensmittel in der außerhäuslichen Verpflegung und dessen nachhaltige Folgen. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilbd. 1 u. 2* (S. 2790-2800). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-151602>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Organisierung des Ernährungsverhaltens

Der Einsatz ökologischer Lebensmittel in der außerhäuslichen Verpflegung und dessen nachhaltige Folgen

Jana Rückert-John

1. Ausgangslage und Problembeschreibung

Seit sich die Krisen im Ernährungsbereich bis zur Dauerhaftigkeit wiederholen, angezeigt vor allem durch diverse Fleischskandale, Skandale um Zusatzstoffe der tierischen Fütterung, um Haltungsverhältnisse und vor allem durch BSE, aber auch durch die Diskussionen um die grüne Gentechnik, ist das Risikobewusstsein für Ernährung, Gesundheit und Umwelt medial geschärft. Dies schlug sich nicht zuletzt in der Verbraucherschutzpolitik der letzten Bundesregierung nieder, die vor allem mit Renate Künast personifiziert wurde. Die Zielsetzungen der ökologisch verträglichen Umstellung beim Verbrauch von Nahrungsmitteln konzentrierten sich jetzt nicht mehr nur auf die Privathaushalte, sondern bezogen nun auch den bislang vernachlässigten und im letzten Jahrzehnt in seiner Bedeutung beträchtlich gewachsenen Bereich der außerhäuslichen Verpflegung, beispielsweise in Kantinen, Kindergärten, Krankenhäusern und Restaurants, mit ein.

Die Wahrnehmung der Probleme bei der Umsetzung der Nachhaltigkeit aber scheint unverändert, wie auch die aktuelle Bekanntmachung des BMBF zur Förderung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben im Rahmen der sozial-ökologischen Forschung zum Themenschwerpunkt »Vom Wissen zum Handeln – neue Wege zum nachhaltigen Konsum« zeigt. Einerseits wird die wachsende Bedeutung des »Nachhaltigen Konsum«, was auch Ernährung einschließt, als umweltpolitisches Handlungsfeld betont, was nicht zuletzt auch von Vereinbarungen auf UN-Ebene, wie zum Beispiel auf dem letzten UN-Weltgipfel in Johannesburg 2002, inspiriert ist. Andererseits wird in der Bekanntmachung festgestellt, dass trotz wiederholt bekundeter verbraucherseitiger Zustimmung zu umwelt- und sozialverträglichen Produkten bislang nur in wenigen Ausnahmefällen ein spürbarer und genereller Wandel des individuellen Konsumverhaltens in Richtung Nachhaltigkeit beobachtet werden konnte.

Die Diskrepanz zwischen politischer Einsicht, den Absichten der Konsumenten und dem tatsächlichen Verhalten dieser und aber auch der Produzenten ist ein Dauerbrenner der Debatten und Bemühungen in Politik und Wissenschaft. Das

wirft Fragen nach den Steuerungsmöglichkeiten von Politik, nach der beschworenen Steuerungsmacht der Konsumenten und der Steuerungsfähigkeit von Unternehmen auf. Sind diese Akteure dem gesellschaftlichen Geschehen schlicht ausgeliefert, wenn alle Mühe nicht zu den von allen eingesehenen besseren Lösungen führen?

Die Diskussion um Nachhaltigkeit im Rahmen der Agenda 21 oder auch der wissenschaftlichen Reflexion laboriert seit geraumer Zeit an der Umstellung ihrer normativen Orientierung auf das alltägliche Verhalten. Darin ist die Einsicht aufgehoben, dass es nicht reicht, Forderungen zu stellen. Viel mehr kann nur die Beobachtung gesellschaftlicher Entwicklungen Möglichkeiten und Grenzen nachhaltiger Konzepte einer ökologisch verträglichen, sozial gerechten und ökonomisch sinnvollen Entwicklung aufzeigen. Erst daran sind dann die Notwendigkeiten und Grenzen politischer Steuerung realistisch zu erkennen. Für die politische Steuerung trifft wie für jede andere Planung zu, dass sie nicht nur mit den Eigenlogiken der jeweilig tangierten gesellschaftlichen Felder, sondern auch mit einer über-komplexen und darum nichtsteuerbaren soziokulturellen Evolution rechnen muss. Nachhaltige Steuerung, die sich am kybernetischen Modell optimaler Gleichgewichte zwischen den systemischen Eigenlogiken orientiert, ist deshalb zum Scheitern verurteilt, blockiert sich allerdings auch noch der Reflexions- und Lernmöglichkeiten. Aber muss deshalb jede Planung, jeder Steuerungsversuch als haltloses Unterfangen abgeschrieben oder die Möglichkeit evolutionären Wandels ignoriert werden?

Wählt man einen weniger emphatischen Steuerungs- und Planungsbegriff, der sich von der Vorstellung totaler Kontrolle unterscheiden muss, kann man sehen, dass Planung durchaus ein wesentlicher Stellenwert im gesellschaftlichen Wandel zukommt. Dieser für die Nachhaltigkeit realistische und eben darum wichtige Steuerungs- und Planungsbegriff soll in diesem Beitrag auf der empirischen Grundlage eines Projektes zum Einsatz ökologischer Lebensmittel in der Außer-Haus-Verpflegung (AHV) entwickelt werden. Dazu wird nach methodischen und inhaltlichen Vorbemerkungen das für Organisationen zentrale Problem der Planung und Steuerung anhand des Projektes dargestellt. Auf dieser Grundlage wird dann ein alternativer Steuerungs- und Planungsbegriff entwickelt, der an den Problemlagen von Entscheidern anzuschließen vermag.

2. Methodische und inhaltliche Vorbemerkungen

Die folgenden Überlegungen stützen sich auf empirische Ergebnisse eines im Rahmen des Bundesprogramms Ökolandbau des Bundesverbraucherschutzministeriums geförderten Projektes zum Einsatz von Öko-Produkten in der Außer-Haus-Verpflegung von 2002 bis 2004 (Rückert-John u.a. 2005) und eines Eigenprojektes

(Rückert-John 2007), indem dieses Materials einer Sekundärauswertung unterzogen wurde.

Die wesentlichen Zielsetzungen des Erstprojektes waren, den »Status Quo, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren, Entwicklungschancen sowie den politischen Handlungsbedarf« (Rückert-John u.a. 2005) zu ergründen. Methodisch stützte sich das Projekt auf eine quantitative Erhebung und sieben qualitative Fallstudien mittels fokussierter Interviews. Als Fälle galten Einrichtungen und Betriebe der Außer-Haus-Verpflegung, die theoretisch als Organisationen gefasst wurden. Um als *Best-Practice*-Fälle zu fungieren, sollten die Organisationen bereits über einen längeren Zeitraum erfolgreich ökologische Produkte einsetzen und dabei einen für den jeweiligen Bereich (über-)durchschnittlich hohen Anteil dieser Produkte aufweisen. Die Bereiche wurden einerseits nach Größe und andererseits aktuell gesellschaftlichen Dynamiken gewählt. Schlussendlich fiel die Wahl auf ein Krankenhaus, eine Kindertagesstätte, eine Mensa, eine Betriebskantine, einen Gastronomiebetrieb und ein Catering-Unternehmen.

Auch wenn die Fallstudien thematisch den Fokus eines erfolgreichen Einsatzes von Öko-Produkten verfolgten, wurden in den Interviews deutliche Anhaltspunkte dafür erkennbar, dass dieser mit vielfältigen Strategien und weiterführenden Aspekten einer nachhaltiger Ernährung verbunden ist. Die im Projekt interviewten Verantwortlichen für die Küchen verschiedener Organisationen standen vor der Aufgabe, Antworten auf die Krisen im Ernährungsbereich zu finden. Aus Sicht dieser Organisationen mussten diese Lösungen nachhaltig im normativen Sinne sein, nämlich ökonomisch sinnvoll, sozial verträglich und ökologisch unbedenklich. Die betrachteten Einrichtungen und Betriebe der Außer-Haus-Verpflegung können also als Fälle für nachhaltige Ernährung angenommen werden, was den Ausgangspunkt der Sekundäranalyse bildete.

Hierbei ging es weniger darum, die ausgewählten Fälle hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit zu bewerten als vielmehr zu beobachten, wie sich Ziele nachhaltiger Ernährung in den Organisationen durchsetzen, das heißt, wie sie an Resonanz gewinnen und welche Sinnanschlüsse sie finden. Damit ist auch immer die komplementäre Frage verbunden, nämlich, welche Ziele nachhaltiger Ernährung sich als Alternativen (oder funktionale Äquivalente) in den Organisationen nicht durchsetzen konnten und warum?

Theoretisch bediente sich die Arbeit einer systemtheoretischen Perspektive und insbesondere organisationstheoretischen Überlegungen von Niklas Luhmann (1988, 1998, 2000), Dirk Baecker (2002) und Georg Kneer (2001). Diese fungierte als Heuristik, um die organisationalen Strukturen der Einrichtungen und Betriebe der Außer-Haus-Verpflegung zu analysieren, die als Entscheidungsprämissen verstanden werden.

3. Zu den Projektergebnissen

3.1. Wie kommt Nachhaltigkeit ins System?

Ein erster empirischer Fokus richtete sich auf das System-Umwelt-Verhältnis und beleuchtete hierbei näher, welche Umweltereignisse in den Organisationen zu Irritationen der bisherigen Ernährungsweise führten. Besonderes Augenmerk der Analyse galt den Zielen, die mit dem Ernährungsprogramm verfolgt werden sowie die Motive, die zur Entscheidung einer alternativen Ernährung geführt haben. Da die Umwelt von Organisationen durch Gesellschaft, insbesondere die Massenmedien (Luhmann 1996), bereits vorstrukturiert ist, gelangen hiermit gesellschaftliche Leitbilder, wie das der nachhaltigen Ernährung, aber auch gesellschaftliche Selbstbeschreibungen, wie gesundheitliche Risiken und Umweltprobleme, in den Blick.

Als anschlussfähige Ziele der Planung nachhaltiger Ernährung haben sich in den Einrichtungen und Betrieben der Außer-Haus-Verpflegung eine gesunde, qualitativ hochwertige und umweltverträgliche Ernährung durchgesetzt. Gesundheit und Umweltverträglichkeit sind die präferierten Werte in der Kommunikation (1). Vor allem in den Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung – Kindergarten und Krankenhaus – kommt zudem der Vermittlung von Ernährungskompetenz Bedeutung zu (2). Die Gemeinschaftsverpflegung bietet hierfür aufgrund ihrer organisationalen Struktur besondere Möglichkeiten, die für die Förderung nachhaltiger Ernährung genutzt werden. Diese Ziele nachhaltiger Ernährung werden durch ein erweitertes Ernährungsverständnis zueinander in Beziehung gesetzt (3). Hierbei wird Ernährung nicht nur auf Konsumprozesse reduziert, sondern nimmt auch vor- und nachgelagerte Prozesse wie Produktion, Verarbeitung, Einkauf, Zubereitung und Entsorgung und darüber hinaus den Sinnanschluss beim Klientel in den Blick.

Mit den positiv formulierten Zielen nachhaltiger Ernährung als Planungsziele werden von den Organisationen der Außer-Haus-Verpflegung gleichzeitig bestimmte Ernährungsweisen abgelehnt, die mit Gefahren für Gesundheit und Umwelt assoziiert werden und als gesellschaftlich verursacht gelten. Hierbei lassen sich Anchlüsse zur politischen und wissenschaftlichen Debatte nachhaltiger Ernährung ausmachen. Nachhaltige Ernährungsprogramme sind so eben nicht nur als reine Versorgungskonzepte zu begreifen, sondern weitergefasst als Strategien der Reduzierung derartiger Risiken und Unsicherheiten. Die Ziele nachhaltiger Ernährung sind als Gegenentwürfe zur Künstlichkeit und industriellen Überformung allesamt auf die (Wieder-)Erlangung von Natürlichkeit in der Ernährung gerichtet. Natürlichkeit lässt sich darum als Leitziel nachhaltiger Ernährung benennen. Hiermit sind Sicherheit und Vertrauen verbunden, weil das Natürliche letztlich auch als das normativ Gute gilt und damit Anschlussfähigkeit vorgibt. Die Semantik der Natürlichkeit, die Sinnangebote einer nachhaltigen Ernährung wie Gesundheit, Umweltver-

träglichkeit und Ernährungskompetenz bündelt, wird in der organisationalen Kommunikation aufgegriffen, da hiermit die Resonanz und Akzeptanz nachhaltiger Ernährung verstärkt werden kann. Mit dem Rekurs auf gesellschaftlich anerkannte Probleme der Ernährung werden die Ziele einer nachhaltigeren Ernährung legitimiert. Ernährungsweisen darüber hinaus als gesellschaftliche Trends zu stilisieren hat den Vorteil, dass jene als selbstevident erscheinen und keiner weiteren Legitimation bedürfen (Öko-Einsatz entspricht dem Zeitgeist). Wichtig ist jedoch, dass bei aller Ähnlichkeit der Ziele nachhaltiger Ernährung diese jeweils in spezifischer Weise organisationale Sinnanschlüsse aufweisen, weil sie in der Gesamtprogrammatur der Organisation verankert sind (z.B. Kinderernährung als Bestandteil des Erziehungsprogramms).

Aus diesen empirischen Befunden lässt sich folgern, dass Konzepte nachhaltiger Ernährung nur erfolgreich sein können, wenn sie kompatibel mit den übergeordneten Zielen der Organisation sind. So können zwar erfolgversprechende anschlussfähige Themen wie Gesundheit und Umweltverträglichkeit als Ziele empfohlen werden, diese müssen aber immer mit jeweils spezifisch relevantem Sinn für die Organisation aufgeladen werden. Bei der Analyse der Ziele nachhaltiger Ernährung fällt zudem auf, dass es sich bei Planung und Steuerung immer um Differenzsetzungen – Natürlichkeit und Unnatürlichkeit – handelt, die den Entscheidungsspielraum der Organisation eingrenzen und ihr damit Orientierung geben (Erhöhung der Freiheitsgrade). Wie wird diese übergeordnete Programmatik in der Organisation umgesetzt?

3.2. Produkt- und Finanzierungsstrategien

Die Zielsetzungen der Ernährungsprogramme sind von allgemeinem, richtungsweisenden Charakter, die vorrangig eine Leitfunktion für alle untergeordneten bzw. umsetzungsorientierten Pläne in der Organisation haben. Auf der Umsetzungsebene sind konkreter Programme (Zweck- und Konditionalprogramme) beobachtbar, die eine Handlungsanweisung (Orientierung) für die tägliche Praxis darstellen. So beispielsweise die Entscheidungsprämissen der Produktauswahl und Finanzierung; sie nehmen einen zentralen Stellenwert bei der Realisierung einer nachhaltigen Ernährung ein und schaffen damit Einschränkungen bei ihrer Ausgestaltung. Zentrale Kriterien leiten sich unmittelbar aus den organisationalen Zielen nachhaltiger Ernährung her. Bei der Begründung der Kriterien der Produktauswahl wird ebenfalls auf die Semantik der Natürlichkeit Bezug genommen. So sind regionale Produkte aufgrund kurzer Distanzen zwischen Erzeugern und Konsumenten den natürlichen Wachstumsprozessen nicht entzogen. Frischprodukte bedürfen keiner Konservierung in Form künstlicher und unnatürlicher Eingriffe. Ebenso bürgen die Standards

von Öko-Produkten für Natürlichkeit. Unter der Prämisse der Natürlichkeit erscheinen ökologische Produktion, Regionalität und Frische letztlich sogar als Synonyme.

Einerseits lassen sich zwar gemeinsame Kriterien der nachhaltigen Produktauswahl ausmachen, andererseits gibt es in den Einrichtungen und Betrieben der Außer-Haus-Verpflegung jedoch unterschiedliche Modelle oder Strategien des Produkteinsatzes und der Finanzierung, die allesamt Einschränkungen des Optimums darstellen. Die Maximalversion – der 100 Prozent Einsatz der »natürlichen« Produkte – findet sich in keinem der untersuchten Beispiele. Mit welchen Problemen muss Steuerung hier rechnen?

Ursachen für unterschiedliche Strategien sind erstens in organisationsspezifischen Restriktionen auszumachen, die für einen erfolgreichen Einsatz nachhaltiger Produkte zu berücksichtigen sind. So sind es im engeren Sinne bestehende Strukturen der Ernährung (in der Küche), wie Prämissen der Finanzierung, in deren Rahmen der Einsatz hochpreisiger Öko-Produkte im Vergleich zu konventionellen nur in einem begrenzten Umfang möglich erscheint. Hierzu zählt aber auch die Personalsituation in der Küche, die Beschränkungen für den optimalen Produkteinsatz darstellen können. Limitierungen machen immer Ausnahmeregelungen notwendig, die Kompromisse darstellen, aber auch einen Zuwachs an Entscheidungsprämissen oder Steuerungen verlangen (z.B. wenn in Folge von Personalmangel im Kindergarten, der Verwendung von Tiefkühlessen zugestimmt wird, obwohl es nicht den Grundsätzen gesunder Ernährung entspricht).

Von Vorteil sind dabei Strategien, bei denen in der kommunikativen Vermittlung Synergien zu anderen Zielen der Ernährungsprogramme herausgestellt werden können. So stellt zum Beispiel die Reduzierung des Fleischanteils eine finanzielle Sparstrategie dar, die jedoch zusätzlich mit Verweis auf positive Auswirkungen auf die Gesundheit legitimiert werden. Diese Synergien ökonomischer, ökologischer und gesundheitlicher Nachhaltigkeitsziele können und werden in der Kommunikation als Resonanzverstärker bewusst genutzt.

Auf einer zweiten, übergeordneten Ebene – die quasi eine Umwelt für das System Küche darstellt – sind es vor allem die übergeordneten Zwecksetzungen der Organisation, die die Nachfrage nach bestimmten Produkten erfordern (z.B. Diätprodukte im Krankenhaus. Hier leiten sich aus dem bestimmten Zweck der Organisation, Kranke zu heilen, Prämissen für die Produktauswahl ab). Diese Art von Begrenzungen weisen vor allem darauf hin, dass die Küche in das Gesamtsystem Organisation eingebunden ist und nur selten der Programmzweck auch dem Organisationszweck entspricht (wie zum Beispiel im Restaurant).

Eine dritte relevante Ebene von Begrenzungen stellt die organisationale Umwelt dar, zum Beispiel der Öko-Markt, der ebenfalls Begrenzungen hinsichtlich der Ver-

ffügbarkeit in Art, Menge und Qualität schafft und ebenso die Akzeptanz, beispielsweise die Mehrpreisakzeptanz, des Klientel.

Nachhaltige Ernährungsprogramme müssen demzufolge mit bestehenden organisationalen Programmen und Umweltbedingungen kompatibel und hieran anschlussfähig sein. Eine Lösung kann hierfür vor allem in einer programmatischen Expansion bestehen. Steuerungsdefizite erzeugen so einen erneuten Steuerungsbedarf. Entscheidungskriterien (oder Prämissen), die diesen Anforderungen nicht genügen, haben keinen oder einen geringen Erfolg auf Stabilisierung, wenn diese andere programmkonforme Entscheidungsprämissen ständig gefährden und Zielkonflikte hervorrufen. Diese unsicheren Prämissen bedürfen einer besonderen Absicherung und sind einer permanenten Legitimation ausgesetzt.

3.3. Umsetzung des Ernährungsprogramms durch das Personal

Betreffen die Aufgaben der Produktauswahl und der Finanzierung im wesentlichen die Küchen- oder Einrichtungsleiter als Mitglieder der Organisation, sind bei der täglichen Umsetzung der Ernährungsprogramme in der Organisation (in der Küche oder in der pädagogischen Arbeit) mehrere Personen beteiligt, die jeweils auch eigene Entscheidungsprämissen anwenden.

Auch die Aufgaben und Erwartungen (als Planungsgröße) an dieses Personal lassen sich unmittelbar aus den Zielen nachhaltiger Ernährung ableiten. So werden an das Personal nicht nur typische Berufsanforderungen gestellt, sondern mit dem Bild des Mittragens die Übernahme der in den Ernährungsprogrammen bevorzugten Werte gefordert. Diese Werteübernahme scheint als Prävention zur Vermeidung von Reibungsverlusten zu dienen. Stimmen die Werte mit den Intensionen des Personals überein, werden zweckgeleitete Negationen organisationaler Anforderungen, das heißt hier zum Beispiel der Mehraufwand bei der Zubereitung von Speisen und deren Vermittlung, unwahrscheinlicher. Dieses Szenario stellt den Idealzustand, das Optimum dar, was hier ebenfalls eine Orientierungsfunktion darstellt.

Das von der Übernahme der Werte des Ernährungsprogramms nicht immer auszugehen ist, verwundert wohl keinen: Ein *Commitment* wird allgemein beklagt. Ernährungs- und Lebensstile des Personals kollidieren zumeist mit den Erwartungen. Diese persönlichen Entscheidungsprämissen sind als Motive zudem in Mitarbeiterschulungen einer ständigen Einflussnahme und in Dienstbesprechungen auch der Kritik ausgesetzt. Hierbei werden motivationale Bindungen und Sinnbezüge über vermeintlich geteilte Werte wie Gesundheit und Umweltschutz, den beruflichen Ethos mit Verweis auf Verantwortung und übergeordnete Entscheidungsprämissen des Kinderbetreuungsgesetzes geschaffen. Der Steuerungsmechanismus der hier zur Anwendung kommt, ist der einer moralischen Kommunikation, bei der die

Inhalte zwischen gut und böse differenziert werden und diese Unterscheidung dann auf das Personal mittels Achtung beziehungsweise Missachtung bezogen wird. Hiermit verbunden sind auch Prozesse der Inklusion und Exklusion in das Team als Gemeinschaft. Neben der Problembearbeitung in Form von Mitarbeiterschulungen und Dienstbesprechungen besteht eine weitere in der Beteiligung des Personals an konzeptionellen Planungen und Entscheidungen zur Umsetzung des alternativen Ernährungsprogramms, worüber eine Werteübernahme durch erlebbare Praxis angestrebt wird. Diese Form der Problembearbeitung unterscheidet sich von den vorher thematisierten dadurch, dass hier eine Vermittlung zwischen den programmatischen Werten der Organisation und persönlichen Entscheidungsprämissen des Personals angestrebt wird.

3.4. System-Umwelt-Beziehung: Zur Sicherung der Akzeptanz nachhaltiger Ernährung durch das Klientel

Geht es beim Personal um das Mittragen des Ernährungsprogramms, so steht beim Klientel die Sicherung der Akzeptanz nachhaltiger Ernährung und der Annahme des Speisenangebots im Vordergrund. Da sich die Organisation dieser nie sicher sein kann, ist das ein immerwährendes Steuerungsziel.

Permanente Akzeptanzprobleme des Klientel haben in den Einrichtungen und Betrieben der Außer-Haus-Verpflegung Veränderungen ihrer Ernährungsprogramme zur Folge. Diese Umstrukturierungen verfolgen das Ziel der Programmsicherung. Es sind häufig individuelle oder häusliche Ernährungsstile, die in Widerspruch zu den programmatischen Ansprüchen einer nachhaltigen, vor allem gesunden Ernährung geraten und eine Ablehnung des Speisenangebots zur Folge haben. Die hierauf reagierenden Problemlösungen müssen organisationalen Logiken folgen, um dauerhaft erfolgreich zu sein. Zwei grundsätzliche Strategien sind dabei zu beobachten:

Zum einen kommt es zu einer sachlichen Expansion des Ernährungsprogramms, indem Angebote problemorientiert ausgeweitet werden. Die Akzeptanz der Angebotsübernahme hängt dabei von der kommunikativen Vermittlung und den vorhandenen Alternativen zu dem von der Organisation gepflegten Ernährungsprogramm ab. So kann die kommunale Kindertagesstätte mit einem höheren Erfolg dieser Strategie rechnen als zum Beispiel das Betriebsrestaurant.

Zum anderen sind problemorientierte Sinnanschlüsse durch soziale Expansion des Ernährungsprogramms zu erreichen, indem das Klientel beteiligt wird. Die Ernährungsgewohnheiten des Klientel sind dabei der Ausgangspunkt der Maßnahmen zur Sicherung der organisationalen Programmatik. Vor allem die erlebnisorientierte Beteiligung des Klientel bei der Speisenzubereitung fördert die Vermittlung

der Wertepreferenzen. Die Probleme der Akzeptanz sind hier Anlass für Lernprozesse als Konditionierung des Klientel, wobei dessen bestehende Ernährungsgewohnheiten zunächst anerkannt werden und es dann um Strategien der Vereinbarkeit mit den Zwecksetzungen des Ernährungsprogramms geht. Diese Strategien lassen sich vor allem in Einrichtungen und Betrieben der Außer-Haus-Verpflegung mit einem hohem Grad an Alternativen beobachten, die von einem entscheidungsmächtigen Klientel aufgesucht werden, wie zum Beispiel die Betriebsverpflegung oder das Restaurant.

3.5. Zusammenfassung der empirischen Befunde

Was mit den empirischen Befunden gezeigt werden konnte, ist, dass Steuerung in Form von Planung in der Organisation immer auf Widerstände stößt. Auf programmatischer Ebene werden diese in der Regel durch Programmextension bearbeitet, die jedoch Kompromisse darstellen und deshalb auch immer wieder neue Steuerung verlangen. Auf personaler Ebene wird diesen Widerständen mit moralischer Kommunikation begegnet, bei der Ideologie die Lösung ist, da die persönlichen Zwecke nicht kommunizierbar sind. Steuerung stellt sich so nicht als stringente Umsetzung bestimmter Ziele dar, sondern als die Engführung von Entscheidungen durch immer ausgefeiltere Entscheidungsprogramme, die jedoch immer wieder mit Folgewirkungen (Folgelasten) und damit einer Komplexitätszunahme verbunden sind und erneute Planung/Steuerung verlangen. Steuerung ist hierbei immer wieder notwendig, da hierüber Zukunftsfixierung des organisationalen Wandel hergestellt. Gleichzeitig wird damit das Entscheidungsparadox fortgesetzt, das bei fixierter Zukunft, die Gegenwart unsicher wird. Folgt man dieser Argumentation, dann stellt sich Steuerung als Paradox dar: Die für die Organisation notwendige Steuerung wirft Folgeprobleme auf, die nur durch erneute Steuerung bearbeitet werden können. Das Bestreben einer Komplexitätsreduktion schafft eine Komplexitätszunahme. Dies macht einen anderen Steuerungs begriff notwendig, der diese Probleme auffängt.

4. Ein anderer Steuerungs begriff

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Politik als systemische Umwelt über Steuerungsvorgaben eine Semantik der Natürlichkeit in Form des Leitbildes nachhaltiger Ernährung befördert. Dieses Leitbild wirkt vor allem unterstützend auf die ohnehin schon praktizierten Ernährungsprogramme. Vor allem durch die dauer-

hafte mediale Vermittlung der Risiken der Ernährung und die politische Problematisierung sind Organisationen genötigt, eigene Sinnanschlüsse zu entwickeln.

Allein die programmatische Umstellung hinsichtlich der Ernährung reicht nicht aus. Die alternative Ernährung hat irritierende Folgen sowohl in der Organisation als Umwelt der Küche wie auch in der organisationalen Umwelt. Als zentrale Erkenntnis gilt es festzuhalten: Konzepte nachhaltiger Ernährung und genereller nachhaltiger Entwicklung sind Lern- und Konditionierungsprozesse, die keine kurzfristig angelegten, sondern langwierige Strukturveränderungen sind. Eine nachhaltige Entwicklung kann bestenfalls durch Politik, Gesellschaft und wissenschaftliche Diskurse angeregt werden, sie muss sich aber stets in systemischen Kontexten mittels spezifischer Sinnanschlüsse durchsetzen, um erfolgreich zu sein. Das weist auch darauf hin, dass die Veränderung bestehender (Ernährungs-)Programme in Richtung Nachhaltigkeit als folgenreicher Strukturwandel der Organisation zu begreifen ist, der auf verschiedenen organisationalen Ebenen ansetzt.

Trotz des prinzipiell Unzureichenden ist (politische) Steuerung nicht obsolet, im Gegenteil. Mittels (politischer) Steuerung können die Umstellungsprozesse verstetigt werden, indem bestimmte – und hier eben im Sinne der Nachhaltigkeitssemantik bestimmte – Entscheidungen aufgrund der auch durch Politik bereitgestellten Anschlussmöglichkeiten wahrscheinlicher werden. Dazu müssen die Organisationen nicht schon selbst die Nachhaltigkeitssemantik aufgreifen. Es genügt und ist auch anders gar nicht möglich, wenn diese Semantik spezifisch an die jeweiligen Problemlagen angeschlossen und ausgestaltet wird. Daran zeigt sich, dass sich zwar der generelle Wandel der Gesellschaft unter evolutionären Prämissen schlechterdings einer zentralen Steuerung entzieht, aber strukturelle Driften eben doch durch permanente Planung und Steuerung erreichbar sind, eben, wie Max Weber feststellte, »ein starkes langsames Bohren von harten Brettern«.

Mit Nachhaltigkeit werden dann bevorzugte, aber nicht notwendige Selektionswerte formuliert. Sich an Nachhaltigkeit orientierende Steuerung und Planung ist darum nicht per se erfolgreich, sie findet aber im organisationalen Alltag der Entscheidungsfindung richtungweisende Fixpunkte. Mit der Interpretation der im AHV-Projekt geschilderten Problemlagen von Entscheidern lässt sich abschließend feststellen: Steuerung ist der dauerhafte Versuch Entscheidungsspielräume einzuschränken.

Literatur

- Baecker, Dirk (2002), *Wozu Systeme*, Berlin.
- Kneer, Georg (2001), »Organisation und Gesellschaft. Zum ungeklärten Verhältnis von Organisations- und Funktionssystemen in Luhmanns Theorie sozialer Systeme«, *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 6, S. 407–428.
- Luhmann, Niklas (1988), *Soziale Systeme*, Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas (1996), *Die Realität der Massenmedien*, Opladen.
- Luhmann, Niklas (1998), *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas (2000), *Organisation und Entscheidung*, Opladen.
- Rückert-John, Jana/Hugger, C./Bansbach, P. (2005), »Der Einsatz von Öko-Produkten in der Außer-Haus-Verpflegung (AHV), Status Quo, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren, Entwicklungschancen sowie politischer Handlungsbedarf«, Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau in der Bundesanstalt für Ernährung (BLE) (Hg.), Bonn.
- Rückert-John, Jana (2007), *Natürlich Essen. Die Organisation nachhaltiger Ernährung in der Außer-Haus-Verpflegung*, unveröffentlichte Dissertation, Universität Hohenheim.