

# Qualitätsoffensive Schulverpflegung Lokale Tafelrunden

# Handlungsleitfaden

Stand: August 2017 (1. Auflage)

---

gefördert durch:

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir freuen uns über Ihr Interesse daran, eine lokale Tafelrunde durchzuführen. Unser Anliegen ist es, dass alle Kinder und Jugendlichen eine ausgewogene, qualitativ hochwertige Schulverpflegung unter angemessenen Rahmenbedingungen einnehmen können, und dass damit eine Erhöhung der Teilnehmerzahlen einhergeht.

Eine lokale Tafelrunde kann insofern dazu beitragen, dass sie die Möglichkeit zum Austausch zwischen vielfältigen Akteuren in einem komplexen Themenfeld schafft und dabei konkrete und machbare Lösungsansätze für eine bestimmte Region entwickelt werden können.

Die Idee der lokalen Tafelrunden ist ein Ergebnis der Brandenburger Tafelrunde, die vom Ministerium der Justiz und für Europa und Verbraucherschutz (MdJEV) und dem Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (MBS) initiiert wurde.

In Anknüpfung an die Ergebnisse der Brandenburger Tafelrunde hat das MdJEV die Qualitätsoffensive Schulverpflegung gestartet. Hierbei wird das Projekt „Initiierung von Lokalen Tafelrunden als Teil der Qualitätsoffensive Schulverpflegung“ und weitere Maßnahmen in den Jahren 2017 und 2018 gefördert. In Bezug auf die lokalen Tafelrunden beinhaltet dies zwei Aspekte:

- Förderung für die Organisation und Durchführung von lokalen Tafelrunden
- Förderung der Projektagentur gGmbH zur Unterstützung und Begleitung der Organisatoren der lokalen Tafelrunden

Der vorliegende Handlungsleitfaden soll Sie darin unterstützen, eine lokale Tafelrunde in Ihrer Region durchzuführen. Er dient als Orientierung und berücksichtigt Elemente des Qualitäts- und Projektmanagements. Er soll Ihnen Unterstützung geben, damit Sie Ihre Ziele erreichen. Er muss nicht Punkt für Punkt abgearbeitet werden.

Wenn Sie Anregungen und Hinweise zum Handlungsleitfaden haben oder Ihnen bestimmte Aspekte fehlen, freuen wir uns, wenn Sie uns diese mitteilen.

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!**

---

gefördert durch:

**Ihre Ansprechpartner:**

*Projektagentur gGmbH*  
Dr. Burkhardt Sonnenstuhl  
Tel.: 030-80582760  
E-Mail: [b.sonnenstuhl@projektagentur-berlin.de](mailto:b.sonnenstuhl@projektagentur-berlin.de)

*Ministerium der Justiz und für Europa und Verbraucherschutz  
des Landes Brandenburg*  
Dr. Patrick Luchmann  
Tel.: 0331 – 866 4213  
E-Mail: [patrick.luchmann@mdjev.brandenburg.de](mailto:patrick.luchmann@mdjev.brandenburg.de)

---

gefördert durch:

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Projektbeschreibung „Lokale Tafelrunden“</b>	<b>6</b>
	1.1 Ziele	6
	1.2 Umsetzung	6
	1.3 Schematischer Ablauf	7
	1.4 Antragstellung und Förderkriterien	7
<b>2</b>	<b>Vorbereitung und Projektkonzeption</b>	<b>9</b>
	2.1 Analysen durchführen	9
	2.2 Bestimmen der Zielgruppe und ihrer Erwartungen	13
	2.3 Ziele festlegen	14
	2.4 Ressourcenplanung	16
	2.5 Risiken managen	16
	2.6 Zeitplanung	17
	2.7 Ansätze zur regionalen Wertschöpfung	18
<b>3</b>	<b>Durchführung</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>Nachbereitung</b>	<b>21</b>
	4.1 Projektabschlussbericht	21
	4.2 Zukunft der lokalen Tafelrunden	21
<b>5</b>	<b>Anhang</b>	<b>23</b>

gefördert durch:

## Einleitung: Die Brandenburger Tafelrunde

Mit dem Ziel, die Qualität der Schulverpflegung in Brandenburg zu verbessern, initiierte das Ministerium der Justiz und für Europa und Verbraucherschutz (MdJEV) gemeinsam mit dem Ministerium für Bildung, Jugend und Sport im Jahr 2016 die Brandenburger Tafelrunde. Unter Einbeziehung aller Akteure sollten konkrete Ideen für umsetzbare Maßnahmen und Projekte entwickelt werden, die die Akzeptanz des Schulessens bei den Schülerinnen und Schülern erhöhen.

Zwischen dem 28.09.2016 und dem 11.10.2016 fanden drei Arbeitskreise statt, in denen 25 Maßnahmen erarbeitet wurden. Aus Sicht der über 164 Teilnehmenden sind diese besonders geeignet, um eine Qualitätsverbesserung in der Brandenburger Schulverpflegung zu erreichen.

Anlässlich der Abschlussveranstaltung wurden am 06.12.2016 die Ergebnisse präsentiert, das weitere Vorgehen der Landesregierung vorgestellt und weitere Ansatzmöglichkeiten diskutiert.

Im Rahmen der Qualitätsoffensive für die Schulverpflegung in Brandenburg werden in den Jahren 2017 und 2018 folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Durchführung von lokalen Tafelrunden
- Unterstützung bei der Bildung von Mensa-AGs – Initialzündungen
- Ausbau der Ernährungs- und Verbraucherbildung in Schulen sowie
- Aufbau einer Übersichtskarte und Vermittlung von Schul-Übungsküchen

Weitere Informationen zur Brandenburger Tafelrunde finden Sie auf der Homepage der [Vernetzungsstelle Schulverpflegung Brandenburg](#).

---

gefördert durch:

## 1 Projektbeschreibung „Lokale Tafelrunden“

Die lokalen Tafelrunden sollen den Aufbau eines regionalen Netzwerkes fördern, das Qualitätsverbesserungen der Schulverpflegung ermöglicht.

### 1.1 Ziele

Neben den spezifischen Zielen der lokalen Tafelrunden, die thematisch gesehen in den verschiedenen Regionen unterschiedlich sein können, sind die grundsätzlichen (allgemeinen) Ziele der lokalen Tafelrunden:

- Vernetzung unterschiedlicher Akteure in der Schulverpflegung in einer bestimmten Region (z. B. Caterer, Schulen, Schulträger, Kommunen)
- Möglichkeit des Austauschs aller regionalen Akteure über konkrete Probleme und Strategien in der Schulverpflegung (innerhalb einer Region)
- Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch zwischen den Regionen und der Landesebene
- Ggf. Ermittlung von lokalen und umsetzbaren Lösungsansätzen

### 1.2 Umsetzung

Akteure einer Region treffen sich zu abgestimmten Themenbereichen und erarbeiten Maßnahmen zu Qualitätsverbesserungen in der Schulverpflegung, die in der Region umgesetzt werden können. Jede erarbeitete Maßnahme listet auf, welche Verbesserungen mit ihr erzielt werden sollen, was der Inhalt der Maßnahme ist, wer die Maßnahme wann und wie unterstützt und damit ermöglicht.

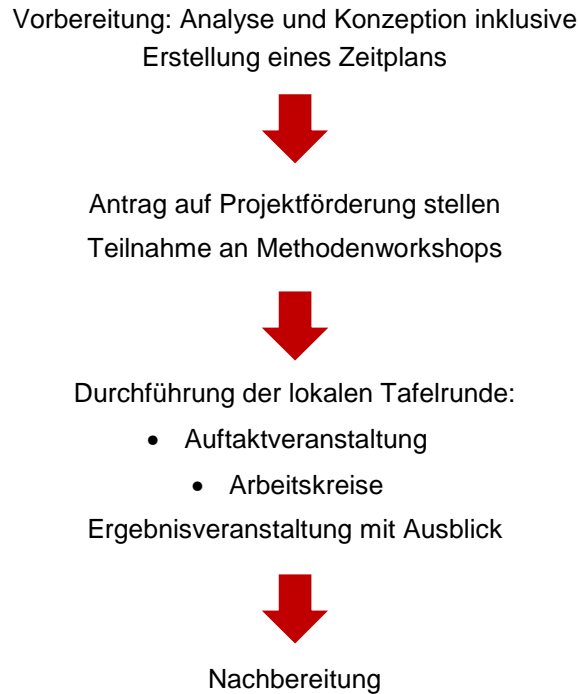
Die Organisation und Durchführung der lokalen Netzwerke/ Tafelrunden werden in den Jahren 2017 und 2018 vom MdJEV gefördert. Das heißt, Sie haben die Möglichkeit je einen Antrag auf Projektförderung zu stellen, um eine finanzielle Unterstützung in 2017 und/oder 2018 zu erhalten.

Darüber hinaus erhalten Sie den vorliegenden Handlungsleitfaden sowie die Möglichkeit an einem Methodenworkshop teilzunehmen. Die Projektagentur gGmbH berät sie bspw. in Bezug auf die Moderation von Tafelrunden oder die Evaluation der Ergebnisse.

---

gefördert durch:

### 1.3 Schematischer Ablauf



### 1.4 Antragstellung und Förderkriterien

Einen Antrag auf Förderung können als gemeinnützig anerkannte Organisationen (eingetragene und nicht eingetragene Vereine, Stiftungen, gemeinnützige GmbHs (gGmbH) und gemeinnützige Aktiengesellschaften) stellen. Der Antrag muss bis spätestens zum 30. Oktober des aktuellen Haushaltsjahres vorliegen.

Die Durchführung der lokalen Tafelrunden kann anteilig in Form von Zuschüssen gefördert werden. Die Förderhöhe für Projektträger beträgt bis zu 100 v. H. der zuwendungsfähigen Ausgaben.

Ein Anspruch des Antragstellers auf Gewährung der Zuwendung besteht nicht. Die Bewilligungsbehörde entscheidet aufgrund ihres pflichtgemäßen Ermessens im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel.

In dem Fall, dass mehr Organisationen eine finanzielle Förderung beantragen als mit den zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln bedient werden können, erhalten die besten Konzepte den Zuschlag.

#### 1.4.1 Was kann gefördert werden? (Beispiele)

- Personalkosten
- Fahrkosten

gefördert durch:

- Sachkosten zur Durchführung der beantragten Maßnahme
- Tagungskosten, Honorare, Handreichungskosten bei Veranstaltungen (z.B. Kaffee, Tee, belegte Brötchen, alkoholfreie Getränke)

#### 1.4.2 Welche Voraussetzungen sind zu erfüllen?

Mit der Antragstellung ist ein Antragsformular (siehe Anlage) und eine Projektbeschreibung einzureichen. Diese umfasst:

- eine Beschreibung der Ausgangssituation
- den Handlungsbedarf
- die angestrebten Ziele, sowie
  - einen Arbeits-/ Zeitplan
  - die Angaben zu Projektpartnern
  - einen Kosten- und Finanzierungsplan.

#### 1.4.3 Wo sind die Anträge einzureichen?

Die Anträge sind mit dem Kennwort „Lokale Tafelrunde“ einzureichen beim:

**Ministerium der Justiz und für Europa und Verbraucherschutz  
des Landes Brandenburg  
Referat V.1  
Heinrich-Mann-Allee 107  
14473 Potsdam**

Die Bewilligungsbehörde ist das Landesamt für Arbeitsschutz, Verbraucherschutz und Gesundheit des Landes Brandenburg.

---

gefördert durch:



## 2 Vorbereitung und Projektkonzeption

Zu den lokalen Tafelrunden sollen Akteure aus unterschiedlichen Bereichen der Schulverpflegung zusammen kommen: Das können Schulträger, Lehrkräfte, Caterer, Schülerinnen und Schüler oder Eltern sein. Gemeinsam werden Maßnahmen erarbeitet, die die Qualität der Schulverpflegung in der Region verbessern sollen.

Um das zu erreichen, bedarf es zunächst einer Analyse der Gegebenheiten vor Ort. Dazu gehören:

- Eine detaillierte Beschreibung der Schulverpflegung, bzw. die **Identifizierung von Problemen und Herausforderungen in der Region** in Bezug auf die Schulverpflegung (siehe Kapitel 2.1).
- Das Benennen von **Zielgruppen** (Teilnehmerinnen und Teilnehmern) der Tafelrunde. Die Ergebnisse der Problemanalyse (s.o.) können die Definition der Zielgruppen unterstützen (siehe Kapitel 2.2).
- Die **Festlegung von Zielen**, die mit den lokalen Tafelrunden erreicht werden sollen (siehe Kapitel 2.3)
- **Bestimmung der notwendigen Ressourcen** und das Risikomanagement. Für beide Themenbereiche können ebenfalls die Ergebnisse der Analyse genutzt werden. (siehe Kapitel 2.4 und 2.5)

### 2.1 Analysen durchführen

Nachfolgend werden drei Analysefokusse vorgestellt.

- Die Situation in der Schulverpflegung (Kapitel 2.1.1).
- Stärken und Schwächen der Region (Kapitel 2.1.2).
- Selbstreflektion: Stärken und Schwächen der eigenen Organisation (Kapitel 2.1.3).

Sie können alle drei Analysen durchführen, da diese unterschiedliche Perspektiven auf das geplante Vorhaben aufzeigen.

Die dazu notwendigen Datenerhebungen können Sie auf unterschiedlichen Wegen vornehmen. Möglich wäre zum Beispiel ein Brainstorming im Vorbereitungsteam oder gemeinsam mit anderen Beteiligten (bspw. Projektpartnern – Schulverwaltung oder andere). Möglich sind auch Befragungen von unterschiedlichen Zielgruppen (bspw. Schülerinnen und Schüler). Sofern Daten bereits vorhanden sind, können und sollten Sie auch auf diese zurückgreifen.

Im Nachgang an die Analyse können Sie die Daten nach ihrer Bedeutung für die Schulverpflegungssituation gewichten. Möglich wären Formen der Abstimmung von denjenigen, die sich an der Erstellung der Daten beteiligt haben. Die Ergebnisse der Analyse fließen dann in die weiteren Vorbereitungen ein.

---

gefördert durch:

### 2.1.1 Analyse der Schulverpflegungssituation

Im Fokus dieser Analyse steht die Situation der Schulverpflegung in der Region. Hierbei ermitteln Sie Faktoren, welche die Qualität der Schulverpflegung beeinflussen und damit für den Aufbau eines Netzwerkes zur Verbesserung der Schulverpflegung beachtet werden sollten.

#### Ablauf

1. Prozessschritte der Schulverpflegung ermitteln: Dabei kann beispielsweise mit der Planung der Menülinien begonnen werden. Als letzte Aktivität könnte die Bezahlung der abgenommenen Essen beleuchtet werden.
2. Inwieweit haben die Themenfelder Mensch, Führung, Methode, Maschine, Material und Umwelt direkten oder indirekten Einfluss auf den jeweiligen Prozessschritt?

Bei der Betrachtung der einzelnen Prozessschritte können folgende Fragen gestellt werden:

- **Mensch:** Wer nimmt in einem bestimmten Prozessschritt Einfluss auf die Schulverpflegung?
- **Führung:** Welche Führungsentscheidungen (Zuständigkeiten) in den jeweiligen Prozessabschnitten beeinflussen die Schulverpflegung? Wer trifft welche Entscheidungen mit welchen Auswirkungen?
- **Methode:** Welche Verfahren und Abläufe haben in der jeweiligen Phase Einfluss auf die Qualität der Schulverpflegung? In welcher Art und Weise wird das Schulessen angeboten (z. B. als Buffet)?
- **Maschine:** Welche Maschinen beeinflussen in dem jeweiligen Abschnitt die Qualität der Schulverpflegung?
- **Material:** Wie beeinflusst die Lebensmittelqualität die Schulverpflegung? Welche Materialien und welche Ausstattung werden im jeweiligen Prozessschritt verwendet/genutzt und wie beeinflussen sie die Schulverpflegung (z. B. Kochgeschirr oder Besteck)?
- **Infrastruktur:** Wie beeinflusst die Infrastruktur den Prozessschritt und hat damit Einfluss auf die Qualität der Schulverpflegung? Was beeinflusst die Verfahren und Abläufe in diesem Abschnitt und wirkt damit auf die Qualität der Schulverpflegung?<sup>1</sup> Unter welchen Bedingungen wird das Schulessen eingenommen (z. B. Räumlichkeiten, Pausenzeiten, Transportwege und -dauer)?

Eine Checkliste zu diesem Thema befindet sich im Anhang unter: Checkliste zur Analyse der Verpflegungssituation in der Region.

<sup>1</sup> BMI: Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Stand 2016, S. 283ff

gefördert durch:

### 2.1.2 Allgemeine Analyse der Region (Umfeldanalyse):

In der Analyse der Region betrachten Sie, welche Rahmenbedingungen in Ihrer Region bestehen und welche Chancen und Risiken sich daraus für das Projekt ergeben.

#### Ablauf

1. Ermittlung bzw. Identifizierung regionaler Rahmenbedingungen in Bezug auf die Schulverpflegung.
2. Bewertung/ Einordnung der Rahmenbedingungen hinsichtlich Stärken und Schwächen der Region.

Für die Ermittlung der Rahmenbedingungen (Umfeldanalyse) können Sie unter anderem die folgenden Kriterien betrachten:

- Struktur der Region in Bezug auf Schulverpflegung: Wie viele Schulen gibt es in welcher Trägerschaft? Wie viele Caterer gibt es? Welche Regionen werden angesprochen? Wo gibt es Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Kommunen?
- Struktur (inklusive Strategien, Aktivitäten und Stabilität) bestehender Netzwerke
- Anforderungen und Wünsche möglicher Netzwerkpartner (z.B. Caterer)
- Entwicklungen im Bereich finanzieller Unterstützung
- demographische Entwicklung
- Änderungen bei rechtlichen Rahmenbedingungen
- wirtschaftliche Lage in der Region<sup>2</sup>

#### Zu den Chancen in der Region

- Welche Möglichkeiten bietet die Region für den Aufbau eines lokalen Netzwerks zur Verbesserung der Schulverpflegung?
- Welche (regionalen) Trends/Entwicklungen können den Aufbau eines lokalen Netzwerkes zur Verbesserung der Schulverpflegung begünstigen?

#### Zu den Risiken in der Region:

- Welche Probleme und Herausforderungen bestehen in der Region?
- Welche hemmenden regionalen Faktoren könnten den Aufbau eines lokalen Netzwerkes zur Verbesserung der Schulverpflegung erschweren?

---

<sup>2</sup> BMI: Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Stand 2016, S. 288ff

gefördert durch:

### 2.1.3 Analyse der Organisation

Für die Umsetzung der lokalen Tafelrunden wird der Projektträger verantwortlich sein. Die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Beteiligten/ Projektpartnern aus der Region wird sehr begrüßt.

Als Projektträger können Sie zunächst klären, wo Sie Ihre Stärken und Schwächen in Bezug auf das Projekt lokale Tafelrunden sehen.

#### Ablauf

1. Ermittelt werden interne Stärken und Schwächen des Projektträgers im Zusammenhang mit dem allgemeinen Projektziel – Aufbau eines Netzwerkes zur Verbesserung der Schulverpflegung.
2. Abschließend können die ermittelten internen Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken, die sich in der Region ergeben (siehe 2.1.2.), verglichen und Handlungsstrategien erarbeitet werden.

Zu den Stärken des Projektträgers:

- Welche internen Faktoren sind Ihrer Meinung nach verantwortlich für Erfolge Ihrer Organisation im Bereich „Kooperationen zur Verbesserung von Schulverpflegung“?
- Welche internen Potenziale können Sie nutzen, um ein lokales Netzwerk zur Verbesserung der Schulverpflegung aufzubauen?
- Welche Expertise bringen Sie mit in Bezug auf das Thema (Schulverpflegung) und im Bereich Veranstaltungsorganisation?

Zu möglichen Schwächen des Projektträgers:

- Welche internen Schwachstellen könnten den Aufbau eines lokalen Netzwerkes zur Verbesserung der Schulverpflegung gefährden?
- Welche Aufgabenfelder zum Aufbau eines lokalen Netzwerkes zur Verbesserung der Schulverpflegung können Sie nur schwer bearbeiten?

Für die Organisationsanalyse können unter anderem die folgenden Kriterien betrachtet werden:

- Bisherige Aktivitäten und Bekanntheit des Projektträgers in der Region, inklusive
  - Zufriedenheit der Partner, Mitglieder oder Kunden
  - Personalsituation (Qualifikation, Betriebsklima, Fluktuation) und
  - Gegebenheiten bei den weiteren Ressourcen (Infrastruktur, Wissen/Know-how der Organisation, Prozessumgebung und Ergebnismessung; siehe hierzu auch 1.5 Ressourcen planen)
- interne und externe Kommunikation
- Projektabwicklung (z. B. Termintreue, Effizienz, Planung, Kontrolle und Steuerung)
- Führung und Organisationsstruktur

---

gefördert durch:

## Vergleich der ermittelten Analyseergebnissen mit den Erkenntnissen der Umfeldanalyse zur Erarbeitung von Leitzielen und Handlungszielen:

- Der Vergleich von Stärken (des Projektträgers) und Chancen (der Region) zeigt, welche Bereiche Sie im Sinne eines Netzwerkaufbaues fördern sollten.
- Der Vergleich von Stärken (des Projektträgers) und Risiken (der Region) zeigt, welche Bereiche Sie im Sinne eines Netzwerkaufbaues stabilisieren/absichern sollten.
- Der Vergleich von Schwächen des Projektträgers sowie von Chancen der Region zeigt, in welchen Bereichen Sie im Sinne eines Netzwerkaufbaues aufholen sollten.
- Der Vergleich von Schwächen (des Projektträgers) mit Risiken (der Region) zeigt, welche Bereiche Sie im Sinne des Netzwerkaufbaues vorerst meiden sollten.

Weitere Informationen und eine Checkliste zu diesem Thema befinden sich im Anhang unter:

- Vereinfachtes Beispiel zur Analyse der Organisation
- Checkliste zur Analyse der Organisation

### 2.2 Bestimmen der Zielgruppe und ihrer Erwartungen

Die Zielgruppen, d. h. die gewünschten Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie Nutznießer der lokalen Tafelrunden ergeben sich allgemein aus dem thematischen Bezug zur Schulverpflegung, können aber auch aus der Analyse der Schulverpflegung, der Region oder Organisation (siehe Kapitel 2.1.) und der spezifischen Zielsetzung ermittelt werden.

Es lohnt sich, die Erwartungen der Zielgruppe einzubeziehen, um die Veranstaltung möglichst nachhaltig und nützlich für alle Beteiligten zu gestalten. Hinsichtlich des Zeitpunktes der Erfassung von Erwartungen gibt es zwei Möglichkeiten:

- **Im Vorfeld der Veranstaltung** ergeben sich die Erwartungen der Zielgruppe zum einen aus der Analyse. Zum anderen sollten die Erwartungen aus den ermittelten Stärken und Schwächen sowie den Risiken und Chancen abgeleitet werden (siehe Kapitel 2.1).
- Möglich ist auch, Erwartungen **zu Beginn einer Veranstaltung** abzufragen und mit den ermittelten Erwartungen abzugleichen.

Eine Checkliste zu diesem Thema befindet sich im Anhang unter: Checkliste zur Ermittlung der Zielgruppen und ihrer Erwartungen.

gefördert durch:

## 2.3 Ziele festlegen

Mit den lokalen Tafelrunden sollen Grundlagen geschaffen werden, die die Qualität der Schulverpflegung sichern und verbessern und günstige Rahmenbedingungen in Ihrer Region schaffen. Hierfür erarbeiten die Beteiligten einen Maßnahmenkatalog, der konkrete und finanzierte lokale Lösungsansätze beinhaltet.

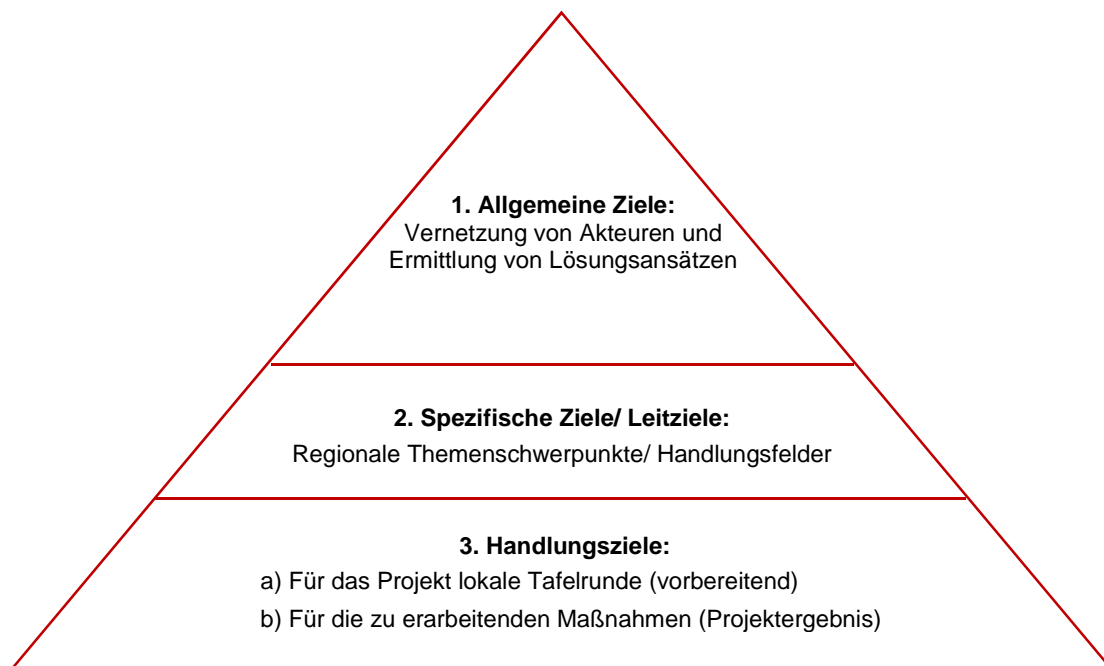
Bei der Festlegung der Ziele sollten Sie sich drei unterschiedliche Ebenen bewusst machen. Die Ziele der verschiedenen Ebenen bauen aufeinander auf und sollten demnach im Einklang miteinander stehen und dass das untergeordnete Ziel eine Konkretisierung des übergeordneten Zieles darstellt.

Die erste Ebene bezieht sich auf die in 1.1 dargestellten **Allgemeinen Ziele**.

Die zweite Ebene bezieht sich auf spezifische Ziele bzw. **Leitziele** (siehe 2.3.1). Diese werden mithilfe der Analyse aufgedeckt und formuliert. Leitziele sind also die konkreten Schwerpunkte, welche im Rahmen der lokalen Tafelrunde bearbeitet werden.

Die dritte Ebene bezieht sich auf die Veranstaltung an sich und wird im Folgenden als **Handlungsziele** definiert. Die Handlungsziele können sowohl für die Vorbereitung der lokalen Tafelrunden verwendet werden, als auch als Formulierungshilfe bei den zu erarbeitenden Maßnahmen.

Zur besseren Übersicht soll die nachfolgende Grafik dienen:



gefördert durch:

### 2.3.1 Leitziele/Leitbild (Spezifische Ziele) der lokalen Tafelrunden

Bei der lokalen Tafelrunde ist unbedingt darauf zu achten, dass die Verbesserung der Schulverpflegung im Vordergrund steht und dass die in der Analyse herausgearbeiteten Themenschwerpunkte/ Problemfelder sowie die definierten Erwartungen der Zielgruppe berücksichtigt werden.

Ein Teil der Leitziele kann die Beschreibung einer Schulverpflegung sein, die die Erwartungen aller Zielgruppen berücksichtigt (Formulierung eines Solls in der Schulverpflegung). Genauso kann aber auch z. B. die Verstärkung des Netzwerks, das aus der lokalen Tafelrunde hervorgeht, als ein Leitziel formuliert werden.

### 2.3.2 Formulierung von Handlungszielen

Im Gegensatz zu den Leitzielen, welche eine Vision oder ein Thema beschreiben, sollten die Handlungsziele möglichst genau formuliert werden. Bei Bedarf können Handlungsziele auch für die Formulierung der zu erarbeitenden Maßnahmen herangezogen werden.

Genutzt werden können Zielformulierungen nach der SMART+-Methode oder man beachtet die folgenden Fragen:

- Wurden die Erwartungen der Zielgruppen berücksichtigt?
- Wie werden die Ergebnisse gemessen/überprüft
- Wie werden die Ziele kommuniziert?
- Erfolgt eine Überwachung und Anpassung der Ziele

Die Zielformulierung nach der SMART+-Methode beinhaltet die folgenden Anforderungen:

- **Spezifisch:** die Ziele treffen auf den jeweiligen Sachbereich zu, sie sind eindeutig und vereinbar mit anderen Zielen.
- **Messbar:** die Ziele sind so formuliert, dass anhand von Kriterien die Zielerreichung beurteilt werden kann (Operationalisierung).
- **Anspruchsvoll:** die Zielerreichung erfordert eine gewisse Anstrengung, ist herausfordernd.
- **Realistisch:** die Ziele können im Rahmen des Projektes aktiv beeinflusst werden und liegen innerhalb des Kompetenzbereiches des Projektes.
- **Terminiert:** die Ziele sind zumindest durch einen vorläufigen Endtermin/Ereignis, gegebenenfalls auch durch Zwischentermine/Meilensteine beschrieben.
- **+**: die Ziele sind positiv formuliert.<sup>3</sup>

Eine Checkliste zu diesem Themenkomplex befindet sich im Anhang unter: Checkliste zum Festlegen der Ziele

<sup>3</sup> In Anlehnung an BMI: Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, Stand 2012, S.17ff

gefördert durch:



## 2.4 Ressourcenplanung

Um die lokalen Tafelrunden in die Praxis umzusetzen, werden Ressourcen benötigt.

- **Personen:** Wie viele Leute und wer genau soll an den Tafelrunden teilnehmen? Welche und wie viele Mitarbeiter/innen werden für die Vorbereitung und Durchführung benötigt?
- **Wissen** über Schulverpflegung und Veranstaltungsplanung
- **Infrastruktur:** Welche Räumlichkeiten mit welcher Ausstattung, Materialien, Anbindung etc. werden benötigt, sowohl für die Veranstaltungen als auch für die Vorbereitung?
- **Prozessumgebung:** Was steht an Mitteln und Materialien zur Verfügung? Wo und in welchem Umfang wird externe Unterstützung benötigt?
- **Messmittel:** Wie werden die Ergebnisse dokumentiert und ausgewertet?
- **Finanzen:** Wie viel Geld steht zur Verfügung? Wie viel muss beantragt werden? Welche formalen Bedingungen müssen dabei beachtet werden?

Eine Checkliste zu diesem Thema befindet sich im Anhang unter: Checkliste zur Ressourcenplanung

## 2.5 Risiken managen

Jedes Vorhaben unterliegt gewissen Risiken. Auf bestimmte Ereignisse und Bedingungen mit unmittelbaren Auswirkungen auf Ihr Projekt, haben Sie keinen Einfluss. Auch die Umsetzung der lokalen Tafelrunden unterliegt, sowohl in Bezug auf ihre Durchführung als auf ihre Ergebnisse, unterschiedlichen Risiken. Diese sollten Sie im Vorfeld ermitteln und ggf. Gegenmaßnahmen erarbeiten.

### *Ablauf*

1. Ermittlung von Risikoquellen
2. Erarbeiten von Maßnahmen zur Reduzierung des Risikos und Begrenzung des Schadens

### *Zur Ermittlung von Risikoquellen*

Risikoquellen können zunächst unter Verwendung der Analyseergebnisse ermittelt werden. An dieser Stelle sollten bereits ermittelte Schwächen der Organisation und Risiken für die Region genutzt werden. Zum anderen hilft die genaue Beschreibung der Verpflegungssituation, da jeder ermittelte Einflussfaktor eine Risikoquelle darstellen kann. Eine umfangreiche Analyse senkt somit die Wahrscheinlichkeit, eine Risikoquelle nicht zu erkennen. Zusätzlich können auch die anderen Bereiche der Planung der lokalen Tafelrunden betrachtet werden.

---

gefördert durch:



### Zur Erarbeitung von Maßnahmen

Nicht jedes ermittelte Risiko macht eine Maßnahmenplanung erforderlich. Inwiefern eine Maßnahmenplanung erfolgen sollte, hängt davon ab, für wie bedeutend Sie das Risiko einschätzen. Dies wiederum ergibt sich oftmals sowohl aus dem entsprechenden Kontext als auch aus den zu erwarteten Auswirkungen des Risikos auf das Projekt.

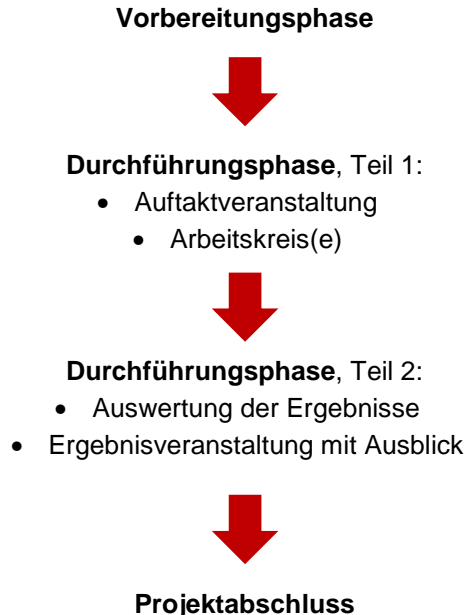
Die zu erarbeitende Maßnahme sollte das jeweilige Risiko reduzieren. Sie kann dabei sowohl die Wahrscheinlichkeit des Auftretens als auch die Bedeutung im Falle des Auftretens verringern.<sup>4</sup>

Eine Checkliste zu diesem Thema befindet sich im Anhang unter: Checkliste zum Risikomanagement

## 2.6 Zeitplanung

Eine Zeitplanung sollte sowohl für das Projekt lokale Tafelrunden als auch für die jeweiligen Veranstaltungen der Tafelrunden angefertigt werden. Planen Sie zeitliche Puffer ein, da sowohl der Projektverlauf als auch die eigentlichen Veranstaltungen zum Teil stark von den beteiligten Akteuren abhängen. Darüber hinaus ist ein Projektzeitplan für die Antragstellung erforderlich. Bitte beachten Sie bei Ihrer Zeitplanung, dass das Projekt in Gänze im jeweiligen Jahr abgeschlossen werden sollte.

Das Projekt der lokalen Tafelrunden gliedert sich in unterschiedliche Phasen:



Für das weitere Vorgehen leiten sich die konkreten Themen, Maßnahmen und Aufgaben aus den zuvor formulierten Zielen ab. Eine geeignete Verfahrensweise wäre also, zunächst die

<sup>4</sup> BMI: Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, Stand 2012, S. 34ff

gefördert durch:

Eckpunkte, d. h. die Meilensteine der Veranstaltung und des Projektes, festzulegen: Worum geht es bei den Veranstaltungen? Wann soll/ kann die Veranstaltung stattfinden? Welche Schritte sind hierfür erforderlich? Wie viel Zeit steht jeweils zur Verfügung bzw. brauchen Sie?

Bei der Tafelrunde auf Landesebene im vergangenen Jahr hat es sich als vorteilhaft erwiesen, den ersten Arbeitskreis direkt im Anschluss an die Auftaktveranstaltung durchzuführen. Die folgenden Arbeitskreise sollten ebenfalls zeitnah zur Auftaktveranstaltung stattfinden. Kalkulieren Sie für die Auswertung der Arbeitskreise ausreichend Zeit ein, sodass die Abschlussveranstaltung mit einem gewissen zeitlichen Abstand stattfinden kann.

Hinsichtlich der Terminsetzung sollten Sie auch auf parallel stattfindende Veranstaltungen oder andere Rahmenbedingungen (bspw. Bürgermeisterwahlen) achten, welche Kapazitäten binden oder das Projekt (negativ) beeinflussen (siehe auch Risikomanagement).

Darüber hinaus sollten sie unter anderem berücksichtigen:

- Planungsvorlauf und Reaktionszeiten von Akteuren
- freie Kapazitäten von Ressourcen und Akteuren
- Dauer von Antragsbearbeitungen und Tätigkeiten
- Zeitpunkte bis zu denen finanzielle Förderungen beantragt, abgerufen, aufgebraucht und abgerechnet werden müssen

Eine Checkliste zu diesem Thema befindet sich im Anhang unter: Checkliste zur Erstellung des Projektzeitplanes

## 2.7 Ansätze zur regionalen Wertschöpfung

An dieser Stelle möchten wir Sie auf die Möglichkeiten der regionalen Wertschöpfung hinweisen, um zum Beispiel die Verwendung regional erzeugter Rohstoffe in die Schulverpflegung zu integrieren.<sup>5</sup> Es können darüber hinaus auch andere Wirtschaftszweige punktuell einbezogen werden, sofern Schnittstellen zur Verpflegung im Allgemeinen bestehen. Vorgegeben wird dabei nicht, was als regional verstanden wird. Diesen Begriff können die Akteure der lokalen Tafelrunden selber definieren.

---

<sup>5</sup>ZAB ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH: Masterplan für das ClusterErnährungswirtschaft Brandenburg, Stand 2014, S. 27

gefördert durch:

### 3 Durchführung

In der Durchführungsphase wird die Projektplanung umgesetzt. Die Handlungsziele sollen entsprechend der Vorgaben erreicht und die Zeitplanung eingehalten werden. Die Durchführungsphase lässt sich in zwei Teile gliedern (siehe Grafik Zeitplanung).

1. Auftaktveranstaltung und Arbeitskreise
2. Auswertung der Arbeitskreise und Ergebnisveranstaltung mit Ausblick

#### *Auftaktveranstaltung:*

Zur Auftaktveranstaltung werden alle Akteure eingeladen und das Projekt lokale Tafelrunde vorgestellt. Die Veranstaltung ist die Ausgangsbasis, von der die nächsten Schritte erfolgen. Sie dient einem ersten Kennenlernen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Es bietet sich an, die Erwartungen und Interessen der einzelnen Akteure abzufragen und sie in den darauffolgenden Prozess einfließen zu lassen. Außerdem können Sie das Leitziel und die von Ihnen erarbeiteten Themenschwerpunkte vorstellen. Hierbei kann auch aufgezeigt werden, was in der Region gut läuft.

Bei der Auftaktveranstaltung sollten Sie sowohl die Termine als auch die Themen der Arbeitskreise an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommunizieren. So können diese planen und Ihnen mitteilen, an welchen Arbeitskreisen sie teilnehmen werden. In diesem Sinne dient die Auftaktveranstaltung auch dazu, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu motivieren, sich im weiteren Prozess zu beteiligen (siehe dazu auch Zielgruppen und ihre Erwartungen, Kapitel 2.2).

#### *Arbeitskreise:*

In den Arbeitskreisen findet die Bearbeitung der jeweiligen Themen statt. Eventuell haben Sie nach der Auftaktveranstaltung inhaltliche Änderungen/ Konkretisierungen vorgenommen. Ziel der Arbeitskreise soll sein, bezogen auf den Themenschwerpunkt, konkrete und finanzierte Maßnahmen zu erarbeiten, welche von unterschiedlichen Akteuren umgesetzt werden können. Die Akteure können an einem oder auch an mehreren Arbeitskreisen teilnehmen.

Möglicherweise ist es notwendig, dass Sie die Teilnehmerzahl beschränken oder sich eine Mindestteilnehmerzahl überlegen, die einen produktiven Arbeitsmodus gewährleistet. Sofern sich die Akteure bereits bei der Auftaktveranstaltung für einen Arbeitskreis entschieden haben, können Sie bei Bedarf bereits zu diesem Zeitpunkt gegensteuern.

Wie viele Arbeitskreise Sie durchführen, richtet sich nach Ihren Themenschwerpunkten. Auf Landesebene fanden drei statt. Diese Anzahl bietet einerseits genug Raum, um unterschiedliche Themen zu bearbeiten, ist andererseits noch mit Blick auf den damit verbundenen Arbeitsaufwand überschaubar/ machbar.

---

gefördert durch:

### *Ergebnisveranstaltung mit Ausblick*

An der Ergebnisveranstaltung sollten alle Akteure teilnehmen. Die Arbeitsergebnisse, d. h. die unterschiedlichen Maßnahmen werden vorgestellt und das weitere Vorgehen diskutiert. Die erarbeiteten Maßnahmen sollten zuvor ausgewertet und ggf. in einem Maßnahmenkatalog zusammengefasst werden.

Folgende Fragen können hierbei genutzt werden:

- Welche Verbesserungen sollen mit der Maßnahme erzielt werden?
- Was beinhaltet die Maßnahme?
- An welche Zeiten ist die Maßnahme gebunden?
- Wer führt die Maßnahme durch?
- Welche Ressourcen werden dazu benötigt und wer stellt diese inwieweit zur Verfügung?

Abschließend ein Hinweis zur Umsetzung: Die Umsetzung der einzelnen Veranstaltungen im Rahmen der lokalen Tafelrunden wird im Methodenworkshop näher besprochen. Unter anderem wird dort auf die Punkte Zeitverlauf, Themen, Ziele, benötigte Materialien, Akteure und Moderationsmethoden eingegangen.

Eine Checkliste zu diesem Thema befindet sich im Anhang unter: Checkliste zur Durchführung.

---

gefördert durch:

## 4 Nachbereitung

Das Projekt einer lokalen Tafelrunde ist beendet, wenn die Projektlaufzeit beendet ist. Bei der Umsetzung wurden konkrete und finanzierte Maßnahmen für die regionalen Herausforderungen der Schulverpflegung aufgestellt.

### 4.1 Projektabschlussbericht

Im Projektabschlussbericht soll der tatsächliche Projektverlauf beschrieben werden. Er dient dazu, die im Projektverlauf gesammelten Erfahrungen zu sichern und für die Zukunft nutzbar zu machen. Die lokalen Erfahrungen sollen dabei sowohl allen lokalen Tafelrunden zur Verfügung stehen als auch von der Landesebene genutzt werden, um die Qualität der Schulverpflegung in Brandenburg zu sichern und zu verbessern.

Der Bericht sollte die folgenden Fragen beantworten:

- Wie gestaltet sich die Ausgangslage in der Region? Welche konkreten Herausforderungen gibt es? Welcher Handlungsbedarf bzw. welche Ziele ergeben sich daraus?
- Wie viele Teilnehmer/innen und welche Teilnehmergruppen haben sich an den lokalen Tafelrunden beteiligt? Inwieweit gab es Abweichungen von den festgelegten Zielgruppen? Welche Akteursgruppen nahmen nicht an den lokalen Tafelrunden teil?
- Inwieweit wurden die für die Durchführung der lokalen Tafelrunden gesetzten Ziele erreicht?
- Wie können Abweichungen von der Planung (Zielgruppe, Ziele, Ressourcen, Risiken und Zeitplanung) begründet werden? Wie wurde auf Abweichungen reagiert?
- Welche Ergebnisse konnten in den lokalen Tafelrunden erreicht werden? (Hier kann der in ‚3. Ergebnisveranstaltung mit Ausblick‘ beschriebene Maßnahmenkatalog integriert/genutzt werden.)

Den Abschlussbericht schicken Sie bitte sowohl an das MdJEV im Rahmen der Projektabrechnung, als auch an die Projektagentur, die eine Evaluierung der Gesamtmaßnahmen vornimmt.

Eine Checkliste zu diesem Themenkomplex befindet sich im Anhang unter: Checkliste zur Nachbereitung.

### 4.2 Zukunft der lokalen Tafelrunden

Der eigene Projektabschlussbericht kann die Grundlage für die Zukunft der lokalen Tafelrunden bilden. Eventuell werden darin mögliche Abweichungen bei der Ansprache und Teilnahme von Akteuren beschrieben. Weiterhin kann es sein, dass im Bericht Ziele erwähnt werden, die nicht erreicht wurden. Zudem können auch Maßnahmen formuliert worden sein, deren Umsetzung noch fraglich ist.

Denkbar wäre, dass die Umsetzung der lokalen Tafelrunden ohne Abweichungen von der zuvor festgelegten Planung durchgeführt wurde. Dann kann der Fokus zunächst auf die Umsetzung der Maßnahmen gelegt werden.

---

gefördert durch:

Wurden die erarbeiteten Maßnahmen dann erfolgreich umgesetzt, können der Erfolg der lokalen Tafelrunden und die Erkenntnisse aus den durchgeführten Maßnahmen dafür genutzt werden, sich neu ergebende Themenfelder zu bearbeiten.

Ebenso ist es möglich, dass die Berichte der anderen lokalen Tafelrunden neue Potenziale für die eigene lokale Tafelrunde offenbaren.

Alle diese Punkte begründen den Fortbestand der lokalen Tafelrunden. Sie zeigen Potenziale für eine Weiterentwicklung der lokalen Tafelrunden, einen Ausbau und die Sicherung des Netzwerkes und ermöglichen letztlich eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Schulverpflegungsqualität in der Region.

Die Zuwendungen für lokale Tafelrunden sind als Anschubfinanzierung gedacht. Insofern ist eine Anschlussfinanzierung ausgeschlossen.

---

gefördert durch:

## 5 Anhang

Vereinfachtes Beispiel zur Analyse der Organisation:

<b>Innensicht</b>  <b>Außensicht</b>	<b>Stärken:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>freie Personalkapazitäten (sehr wichtig)</li> </ul>	<b>Schwächen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikation mit der Außenwelt erfolgt schleppend (wichtig)</li> </ul>
<b>Chancen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Schulen/Schulträger wollen eine dauerhaft gute Verpflegung (sehr wichtig)</li> <li>Caterer allgemein interessiert (weniger wichtig)</li> </ul>	Personal kann mit Caterer, Schulen und/oder Schulträger Verpflegungssituation verbessern	Schulung im Bereich Kommunikation und Aufbau von Kommunikationswegen zum Austausch der Akteure
<b>Risiken:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>allgemein derzeit sinkende Zahlen bei den Essensteilnehmern aller Schulen (wichtig)</li> </ul>	Personal versucht sinkende Teilnehmerzahlen zu erklären	derzeit besteht keine Möglichkeit die Schüler zu befragen

gefördert durch:

## Checkliste zur Analyse der Organisation

Für den Aufbau eines Netzwerkes zur Verbesserung der lokalen Schulverpflegung sind:

- Stärken der Organisation bekannt und die Bedeutung bestimmt
  
- Schwächen analysiert und die Bedeutung bestimmt
  
- Chancen erarbeitet und die Bedeutung bestimmt
  
- Risiken erkannt und die Bedeutung bestimmt
  
- Die Stärken und Schwächen der Organisation mit den Chancen und Risiken in der Region verglichen und Handlungsstrategien erarbeitet

---

gefördert durch:



### **Checkliste zur Analyse der Verpflegungssituation in der Region**

- Der Verpflegungsprozess wurde in Teilbereiche gegliedert.
  
- Zu den Teilbereichen wurden Einflussgrößen der Kategorien Mensch, Führung, Material, Maschine, und Umwelt gefunden.
  
- Die Bedeutung der Teilbereiche des Verpflegungsprozesses und deren Einflussgrößen wurden bestimmt.

---

gefördert durch:

## **Checkliste zur Ermittlung der Zielgruppen und ihrer Erwartungen**

- Die Zielgruppen kommen gegebenenfalls aus den Kategorien:
  - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  - Partner
  - Eltern und Elternvertretungen
  - Schülerinnen und Schüler
  - Caterer/ Lieferanten
  - Behörden (Schulverwaltung, Schulträger...)
  - Gesellschaft
  
- Zur Bestimmung der Zielgruppen wurden Ergebnisse aus den Analysen verwendet.
  
- Zur Bestimmung der Erwartungen der jeweiligen Zielgruppe wurden die Ergebnisse der Analysen verwendet.

---

gefördert durch:

## Checkliste zum Festlegen der Ziele

### Leitziele/Leitbild:

- Beinhaltet die ermittelten Ergebnisse aus der Analyse und die Aspekte der allgemeinen Ziele
  
- Beachtet die Teilbereiche der Verpflegung
  
- Formuliert wurde das Bild einer anhaltend qualitativ hochwertigen regionalen Schulverpflegung

### Handlungsziele:

- wurden aus den Leitzielen erarbeitet
  
- beinhalten die bedeutsamen Einflussgrößen aus der Analyse der Verpflegungssituation
  
- beachten
  - die Punkte:
    - Erwartungen der Zielgruppen
    - Ziele werden kommuniziert, überwacht und angepasst
  - oder die SMART+-Methode (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert, positiv)

---

gefördert durch:

## Checkliste zum Risikomanagement

- Risikoquellen entstammen den Analysen
  
- Anhand der Risikobestimmung wurden Maßnahmen erarbeitet zur
  - Reduzierung der Auftrittswahrscheinlichkeit
  - Reduzierung der Bedeutung

---

gefördert durch:

## **Checkliste zur Ressourcenplanung**

Ressourcen wurden geplant für die Bereiche:

- Teilnehmerqualität und -quantität
  
- Mitarbeiter/innen
  
- Räumlichkeiten inklusive Anbindung und Ausstattung
  
- Wissen auf dem Gebiet Verpflegung, Veranstaltungsplanung und Evaluation
  
- Externe Unterstützung

---

gefördert durch:

## Checkliste zur Erstellung des Projektzeitplanes

- Aufgaben sind beschrieben:
  - Inhalt
  - Dauer
  - Abfolge
  - Verantwortlichkeiten festgelegt
  
- Daten der Aufgabenplanung wurden in die Meilensteinplan überführt

Hinweis: Der Veranstaltungszeitplan ist Teil des Methodenworkshops.

---

gefördert durch:

## Checkliste zur Durchführung

### Ergebnismanagement

- Meilensteinplanung wird berücksichtigt
- Erfüllung der Aufgaben/Maßnahmen wird kontrolliert
- Ergebnisse der Kontrolle werden an die Projektleitung weitergeleitet
- Projektleitung hat die Ergebnisse zusammengefasst
- Ergebnisse wurden an Vertreter auf Landesebene weitergeleitet

### Steuerung

- Gefahren in Bezug auf zeitliche Verschiebungen und Erfolg einzelner Aufgaben werden
- Von den jeweils für die Aufgaben Verantwortlichen erkannt und
- An die Projektleitung weitergeben
- Projektleitung hat Maßnahmen des Risikomanagements initiiert und eine Neubewertung geprüft

---

gefördert durch:

## **Checkliste zur Nachbereitung**

### **Der Projektbericht enthält Auswertungen zu**

- den Teilnehmern
- den Zielen
- der Zukunft der Lokalen Tafelrunden

### **Der Maßnahmenkatalog beinhaltet Antworten auf die Fragen:**

- Welche Verbesserungen sollen erzielt werden und wie werden sie gemessen?
- Was sind die Inhalte?
- Was wird benötigt?
- welche zeitlichen Bindungen gibt es?
- Wer ist verantwortlich?

### **In der Zukunft beschäftigt sich die Lokale Tafelrunde mit:**

- Der Integration neuer Akteure
- Dem Verfolgen bisher nicht erreichter Ziele
- Mit der kontinuierlichen Verbesserung der lokalen Schulverpflegung

---

gefördert durch:



## Impressum:

Projektagentur gGmbH  
Lahnstr. 17  
12055 Berlin  
Telefon 030.80 90 22 59  
[b.sonnenstuhl@projektagentur-berlin.de](mailto:b.sonnenstuhl@projektagentur-berlin.de)

1. Auflage

Stand: August 2017

---

gefördert durch: