

## Lebensmittelsicherheitskultur

**Die Kompetenz unserer Mitarbeiter bestehen nicht nur aus dem Wissen und dem Können, sondern auch aus dem richtigen Verhalten. Trotz guten Maschinen und Softwaresystemen ist das Verhalten der Mitarbeiter zentral, um ein sicheres Lebensmittelprodukt herzustellen. Das richtige Verhalten des Mitarbeiters ist der Kern einer guten Lebensmittelsicherheitskultur. Daher ist eine gute Lebensmittelsicherheitskultur wichtig, um Rückrufe zu vermeiden.**

Fast gleichzeitig ist der Begriff der Lebensmittelsicherheitskultur im Jahre 2020 bei der Revision von Codex Alimentarius (CXC 1- 1969, General Principles of Food Safety) und bei den Revisionen der GFSI-Standards (FSSC 22000, IFS, BRC) aufgetaucht. Dieser Begriff wurde dann im Jahre 2021 im Lebensmittelhygienerecht von der EU übernommen. (EU-Verordnung 2021/382). Es ist nur eine Frage der Zeit, bis die schweizerische Gesetzgebung nachzieht.

Die Lebensmittelsicherheitskultur ist eine Rückbesinnung auf den Menschen. Das heisst trotz guten Maschinen und Softwaresystemen ist das Verhalten der Mitarbeiter zentral, um ein sicheres Lebensmittelprodukt herzustellen. Das richtige Verhalten des Mitarbeiters ist der Kern einer guten Lebensmittelsicherheitskultur.

Weil das richtige Verhalten aber auch bei Lebensmittelqualität, bei Umweltschutz und Arbeitsschutz wichtig ist, muss diese Lebensmittelsicherheitskultur in der Unternehmenskultur eingebettet sein.

Beim Beginn im Arbeitsleben denken viele: 80% der Fehler sind technischen Ursprungs und 20% sind menschlichen Ursprungs. Im Laufe der Berufslaufbahn begreift man, nein es ist umgekehrt. 80% der Fehler sind von menschlichem Ursprung, 20% von technischem Ursprung.

Dabei gehen wir vom Menschenbild aus, dass niemand eine schlechte Arbeit ausführen will. Fehler geschehen bei normalen Menschen in der normalen Arbeitszeit. Ursachen sind unklare Verantwortlichkeiten, Kommunikationsfehler, falsche Verhaltensweisen etc.

Im Lebensmittelbetrieb wollen wir also nicht nur Standards setzen, sondern wollen auch dass diese befolgt werden. Als Beispiel nehmen wir hier einen Standard aus dem Verkehr, den alle kennen, die Geschwindigkeitstafel 60. (Siehe Abbildung 1) Die Erfahrung zeigt, dass 50% der Verkehrsteilnehmer diesen Standard befolgen und nicht mehr als 60 km pro Stunde fahren. 49% werden diesen Standard übernehmen, wenn sie von der Notwendigkeit überzeugt sind (Stadtverkehr, schlechtes Wetter etc.). 1% werden die Tafel aus Prinzip missachten. Ich nenne diese Population die Kriminellen. Was heisst das für uns? Bei Standards müssen die Mitarbeiter geschult und auch überzeugt werden. Wer sich dann nicht daran hält, muss wie im Strassenverkehr mit entsprechenden Massnahmen konfrontiert werden.

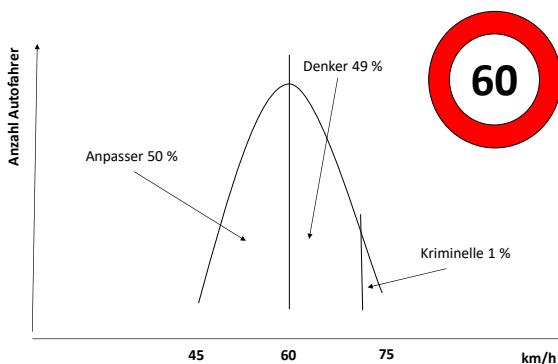


Abbildung 1: Zu widerhandlungen eines Standards

Das richtige Verhalten ist die Grundlage für die Betriebskultur. Es ist wie ein Eisberg. Rückrufe und Verletzungen sind die Spitze des Eisberges und sichtbar. Die unterste vom Wasser verdeckte Schicht ist das Verhalten der Mitarbeiter. Falsches Verhalten beeinflusst also Rückrufe und Verletzungen. (siehe Abbildung 2).

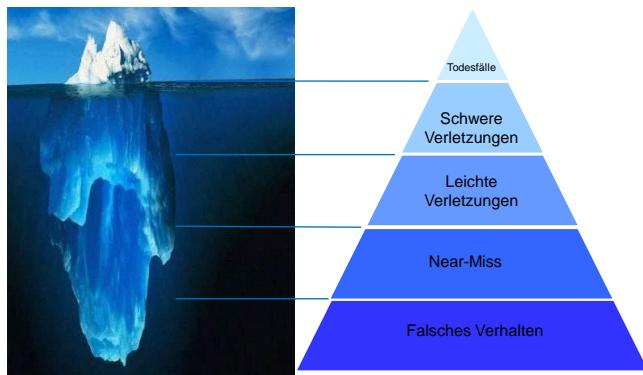


Abbildung 2: Todesfälle sind kein Zufall

Nehmen wir ein Beispiel aus dem Verkehr, das alle nachvollziehen können. Das Beispiel ist zwar aus der Arbeitssicherheit aber die gleiche Logik gilt für die Lebensmittelsicherheit. Wenn ein Fußgänger 10'000-mal ohne zu schauen über einen einsamen Fußgänger streifen geht, ist das ein falsches Verhalten.

9000-mal wird das kein Problem sein, 1000-mal muss der Autofahrer abbremsen.

900-mal wird nichts passieren, 100-mal wird es zu einem Zusammenstoß mit dem Fußgänger kommen.

90-mal gibt es leichte Verletzungen und 10-mal gibt es schwere Verletzungen.

9 Personen werden die schweren Verletzungen überleben, 1 Person wird sterben.

Wenn der Fußgänger aber schaut ob ein Auto kommt bevor er losläuft, das heißt das richtige Verhalten anwendet, wird niemand sterben.

Rückrufe, Verletzungen, Unfälle sind keine Zufälle, sondern ein statistischer negativer Lottogewinn basierend auf falschem Verhalten.

Die Kompetenz unserer Mitarbeiter bestehen also nicht nur aus dem Wissen und dem Können, sondern auch aus dem richtigen Verhalten. Es nützt beispielsweise nichts einen gut ausgebildeten Mitarbeiter mit viel Erfahrung anzustellen, wenn dieser bei Problemen immer wegschaut.

Wie bringen wir nun das richtige Verhalten der Mitarbeiter in unsere Lebensmittelbetriebe? Vier Bereiche der Beeinflussung des Verhaltens bei der Arbeit sind zentral:

#### **Vorbildfunktion:**

Warum muss ich mich an unsere Lebensmittelsicherheits Standards halten, wenn mein Chef es auch nicht tut. Eine solche Aussage sollte es natürlich nicht geben. Wenn Standards im Betrieb bestehen, gelten diese für alle. Es geht hier auch um Vertrauen zueinander.

Vielleicht merkt der Vorgesetzte aber, dass der Standard keinen Sinn mehr macht, da die Betriebssituation sich geändert hat. Dann sollte dieser Standard natürlich aufgehoben werden und die Mitarbeiter entsprechend informiert werden. Natürlich sollten alle Standards regelmäßig auf Aktualität überprüft werden. Leider ist das nicht überall der Fall. Beispielsweise sieht man heute immer noch Betriebe, wo noch die alten Coronaregeln ausgehängt sind.

Vielleicht merkt der Vorgesetzte aber, dass die Ressourcen um den Standard einzuhalten fehlen und leitet die richtigen Massnahmen ein. Beispielsweise können Hände nicht gewaschen werden, wenn die Seife fehlt.

### **Kommunikation:**

Antoine de Saint-Exupéry (Autor «Der kleine Prinz») schreibt in seinem Werk «Die Stadt in der Wüste»: «Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem grossen, weiten Meer».

Als technisch affine Personen müssen wir lernen mit mehr Emotionalität zu kommunizieren und auch zu zeigen warum wir etwas tun und was unser Endziel ist. Wie schon zu Beginn des Artikels erwähnt, wollen alle eine gute Arbeit machen, brauchen aber das richtige Verständnis dazu.

### **Schulung:**

Der grösste Unterschied von der Lebensmittelindustrie zu anderen Industrien ist die Hygiene, die Aufrechterhaltung der Sauberkeit. Viele unserer Mitarbeiter kommen von anderen Industrien. Daher ist es wichtig die Hygiene und Lebensmittelsicherheits Aspekte zu schulen. Jede Gelegenheit sollte dazu benutzt werden zu schulen, was die Aufmerksamkeit für diese Thematik aufrechterhält.

### **Feedbackkultur:**

Man kann nicht «Nicht Lernen». Der Mensch lernt die ganze Zeit. Ganz wesentlich sind dabei die Rückmeldungen der Mitmenschen. Positive und negative Rückmeldungen (Feedback) sind sehr wichtig für die Lebensmittelsicherheitskultur.

Gutes Verhalten können und Fehlverhalten von Mitarbeitern müssen sofort angesprochen werden. Rückmeldungen sollten nicht nur von den Vorgesetzten, sondern auch von anderen Mitarbeitern kommen. Dies muss gelernt sein. Es muss gelernt sein, wie ich solche Rückmeldungen gebe. Die Rückmeldung sollte zeitnah, freundlich, erklärend und bestimmt sein.

Lernen müssen die Mitarbeiter aber auch Rückmeldung zu empfangen. Jede Rückmeldung soll als Geschenk empfangen werden. Sowohl positive Rückmeldungen, als auch negative Rückmeldungen sind ein Geschenk für den Betroffenen.

Wenn dann Fehler entstanden sind, geht es nicht darum den «Täter zu bestrafen», sondern die Ursache herauszufinden. Es geht also darum, wie wir mit Fehlern umgehen und ob wir aus den Fehlern lernen.

Meist sind wir in der Ursachenanalyse nicht tief genug, wenn wir nicht die menschliche Komponente gefunden haben. Beispiele dazu sind:

- Mitarbeiter war im Stress und übersah ein wichtiges Details. Warum? Weil nicht genügend Zeit für die Arbeit eingeplant wurde.
- Der Mitarbeitende übersah ein wichtiges Detail. Warum? Weil er übermüdet war von der Überzeit.
- Das Ventil ging kaputt. Warum? Weil es nicht im präventiven Unterhalt aufgeführt und rechtzeitig ersetzt wurde. etc.

Wenn wir Null Rückrufe, Null Verletzungen, Null Unfälle erreichen wollen, ist die Lebensmittelsicherheitskultur und das Verständnis für den Menschen zentral.

John C. Brunner, GMP-Support-Company, Militärstrasse 52, 8004 Zürich

Mobile: 076 401 61 85

[info@gmp-support-company.ch](mailto:info@gmp-support-company.ch)

Wir sind Lebensmittelfachleute, die bei grossen Herstellern für Jahrzehnte gearbeitet haben. Jetzt unterstützen wir Lebensmittelunternehmen, die sich und ihre Standards verbessern wollen.

Unsere Dienstleistungen sind: Projektunterstützung, Beratung, Training und Coaching im Bereich guter Herstellungspraxis, HACCP und Lebensmittelsicherheitskultur.

Für Details: [www.gmp-support-company.com/de](http://www.gmp-support-company.com/de)