
Vorwort

In vielen Jahren als Leiterin eines Lebensmittelabors unterstützte ich Unternehmen der Lebensmittelkette darin, Probleme im Bereich Produktsicherheit zu identifizieren. Als Unternehmensberaterin konnte ich mithilfe von Vorsorgeprogrammen, Gefahrenanalysen, Risikoabschätzungen und nachgeschalteten Maßnahmenplänen zur Steigerung oder Sicherstellung der Lebensmittelsicherheit beitragen. Viele meiner Kundinnen lobten die Ergebnisse und die gemeinsam entwickelten Systeme wegen ihrer Praktikabilität und Effizienz. Dennoch blieb in einigen Fällen ein vermeintlich unbeherrschbares Restrisiko, das meist in irgendeiner Weise menschengemacht zu sein schien. Flüchtigkeitsfehler oder Konzentrationsmängel, Desinteresse oder falsche Überzeugungen kamen in den Sitzungen der HACCP-Teams (HACCP = engl. Hazard Analysis and Critical Control Points; ein System zur Gefahrenidentifikation und Lenkung im Lebensmittelkontext) immer wieder zur Sprache.

Um besser mit den Mitarbeiterinnen arbeiten und sie beschulen zu können, ergänzte ich meine Kompetenzen um eine intensive Ausbildung zum psychologischen Coach. Dabei konnte ich feststellen, dass die bekannten Flüchtigkeitsfehler, Konzentrationsmängel und das Desinteresse oftmals Symptome psychischer Beanspruchung und Anzeichen von Burn-out sind. Aus diesem Ansatz resultierte 2020 die Entwicklung des TALVE™-Systems (Talk and Move), ein Baustein für das betriebliche Gesundheitsmanagement, der im Qualitätsmanagementsystem der Lebensmittelunternehmen verankert wird und die „unbeherrschbaren“ Fehler ins Visier nimmt. Im Rahmen der Erarbeitung der TALVE™-Bausteine ergab es sich fast von selbst, die Unternehmenskultur zu betrachten, denn sie war in der Regel mindestens mitverantwortlich für problematische psychische Situationen und die daraus resultierenden Fehler.

Mit Freude habe ich deshalb den Einzug der „Lebensmittelsicherheitskultur“ in Gesetz und Zertifizierungsstandards wahrgenommen. Haben wir hier doch die Möglichkeit, einen weiteren Schritt in Richtung „sichere Lebensmittel“ zu gehen. Mein Buch gibt einen Überblick über das Thema und seine Grundlagen, zeigt, wie die Unternehmenskultur zur Lebensmittelsicherheitskultur wachsen kann und wie diese dazu beitragen kann, nicht nur die Produktsicherheit zu optimieren, sondern auch das Betriebsklima zu verbessern, im besten Fall die Wertschöpfung zu steigern und so einen maßgeblichen Beitrag zu einem erfolgreichen Betriebsergebnis zu leisten.

Das Buch ist gedacht, Stichworte für das weitere Studium des Themas zu geben, erste Anleitungen und Beispiele zur Umsetzung zu liefern und soll als Diskussionsgrundlage dienen.

Ich freue mich über Kommentare, Hinweise und jeglichen Optimierungsvorschlag. Bei Interesse an unserem Round Table „Lebensmittelsicherheitskultur“ freue ich mich über eine Mail an info@cp-management.de.

Ihre Andrea Dreusch

Anmerkung zum Gendering

Ich verzichte in diesem Buch zugunsten einer guten Lesbarkeit auf ein Gendering. Es werden durchgängig die grammatisch weiblichen Formen als generisches Femininum genutzt. Es sind aber alle Menschen und Daseinsformen gemeint!

Diese Schreibweise ist mein Beitrag zu einer wünschenswerten Kulturveränderung gegen Diskriminierung von Frauen!

1

Einleitung

Die Lebensmittelsicherheitskultur wurde in den vergangenen Jahren zunehmend als wichtiger Risikofaktor für Lebensmittelsicherheit erkannt. Viele Ausbrüche lebensmittelbedingter Erkrankungen wurden mit dem Fehlen einer solchen Kultur in Zusammenhang gebracht (Jespersen, 2017).

Lebensmittelsicherheit und ihre Sicherstellung oder Verbesserung ist eine kontinuierliche Herausforderung für Lebensmittelunternehmen. Doch trotz jahrzehntelanger Thematisierung ist Lebensmittelsicherheit immer noch für einige Lebensmittelunternehmen ein Kostenfaktor statt eines unternehmerischen Grundpfeilers.

In Reaktion auf einen Vorfall bricht für eine Weile Aktionismus aus, Gelder werden investiert, Schulungen gehalten, aber sobald die Krise vorbei ist, kehren die Menschen in der Regel zum normalen Leben zurück, vergessen das Risiko, und man ist wieder am Ausgangspunkt angelangt. Keine der Maßnahmen war ausreichend, um eine nachhaltige „Kultur“ aufzubauen.

Eine Kultur, in der Lebensmittelsicherheit einen hohen, wenn nicht den höchsten Stellenwert hat, kann nicht auf eine Krise oder auf dramatische Ereignisse aufgebaut werden. Der Schlüssel zu einer tragfähigen Kultur sind nicht Ängste, sondern positive Erfahrungen, die das Bewusstsein auf effizientere Weise schärfen. Der Krisenfall, der schnell in Vergessenheit gerät, birgt einen Anachronismus in sich. Hier wird erwartet, dass sich die Beschäftigten ändern, bevor sich die Führung des Unternehmens geändert hat. Die Herausforderung einer Unternehmenskultur liegt aber im Top-Down-Ansatz. Die Führung muss den Wandel positiv gestalten. Wir können nicht erwarten, dass die Menschen ohne ein starkes Signal der Leitungsebene ihr Verhalten ändern.

Ist die Lebensmittelsicherheitskultur im Unternehmen noch nicht vorhanden, muss das Unternehmen einen zugkräftigen Fahrplan erstellen, wie diese erreicht werden kann. Die Beschäftigten brauchen eine klare Vorstellung davon, was innerhalb der nächsten Jahre getan werden soll und wie das Unternehmen vorgehen wird, um die Lebensmittelsicherheit zur Kultur werden zu lassen. Das betriebliche Netzwerk wird direkt in die Belange der Lebensmittelsicherheit mit einbezogen. Sind doch die Teammitglieder diejenigen, die gute Ideen haben und bessere Methoden vorschlagen dürfen und sollen. Interne Anreize können als Anerkennung für eine konstruktive Beteiligung am Aufbau der „Lebensmittelsicherheitskultur“ genutzt werden. Wenn wir daran arbeiten, dann geht irgendwann in Fleisch und Blut über, was nötig ist, um sichere Lebensmittel herzustellen.

Die folgenden Kapitel geben Ihnen einen Einblick in Unternehmenskulturen allgemein, dadurch bedingtes menschliches Verhalten und die Auswirkungen auf das Betriebsklima. Effektivität und Wirkungsgrad der Beschäftigten hängen direkt damit zusammen. Wie eine Lebensmittelsicherheitskultur Fehlerraten senken hilft, wie sie dazu führt, Qualität zu steigern und letztlich Ihren Gewinn stabilisiert, wird erklärt.

Im Anhang finden Sie Arbeitshilfen, die Ihnen den Start oder die Weiterentwicklung des Themas erleichtern.

Wichtig!

Unternehmenskultur ist ein Top-Down-Ansatz!

2

Unternehmenskultur

Der Begriff „Kultur“ hat vermutlich seinen Anfang in dem indogermanischen Wort „kuel“ für „sich drehen, wenden“ in der Bedeutung für „sehr beschäftigt sein“. Mit der Zeit wandelte sich die Wortbedeutung zu „bebauen, bestellen, pflegen“ und damit hin zu der Beschäftigung, die damals vorherrschend war, nämlich der Landwirtschaft. Nach und nach erlangte „Kultur“ so die Bedeutung des selbstgestaltend Hervorgebrachten. Im Gartenbau und in der Biotechnologie hat diese Bedeutung nach wie vor Bestand. Blieb es im englischsprachigen Raum lange Zeit bei der Gleichbedeutung von Kultur und Zivilisation (culture), unterschied im deutschsprachigen Raum der Philosoph Immanuel Kant zwischen „Zivilisation“ als einem geregelten Miteinander mit selbstgestalteten technischen Errungenschaften und der „Kultur“, die er mit „Moral“ verband, die menschliche Handlungen aktiv auf gute Zwecke ausrichten würde. Hier kam die Bildung mit ins Spiel, die überhaupt erst ermöglichte, positive oder als positiv empfundene Handlungen zu identifizieren. Die Verschiebung des Begriffes zu etwas menschengemachtem, das im Sinne einer „Hoch-Kultur“ bewundert und gefeiert werden kann, führt zu dem „Kultur“-Verständnis, das im vorliegenden Kontext hilfreich ist.

Neben diesem Verständnis gibt es aber zahlreiche weitere Definitionen, die auf Kultur als Ethnie, Kultur als Anzucht, Kultur als Sammelbegriff für musische Aktivitäten oder Kunstschaffen oder schlicht Kultur als Gegenteil von Natur basieren.

In diesem Buch wird die kulturanthropologisch-soziologische Definition von Kultur genutzt, die von Edward B. Tylor bereits 1871 formuliert wurde: *„Kultur oder Zivilisation im weitesten ethnographischen Sinne ist jener Inbegriff von Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Sitte und allen übrigen Fähigkeiten und Gewohnheiten, welche der Mensch als Glied der Gesellschaft sich angeeignet hat.“* (Tylor, 2011)

Kultur im positiven Sinn dient der Bedürfnisbefriedigung und schafft Lebensqualität. Um diese zu erhalten, ist es grundlegend wichtig, Kultur weiterzugeben. Praktiken, Normen oder auch Sprache werden „überliefert“. Der Nachdruck, der in dieser Überlieferung steckt, macht den Wert der Informationen für die nachfolgende Generation aus. Praktiken abzulegen, die den Generationen vorher gute Dienste geleistet haben, bedarf einer gewissen Hartnäckigkeit und auch Neugier. Einfacher ist es, das fortzuführen, was sich bereits bewährt hat. „Das haben wir schon immer so gemacht!“, ist deshalb nicht unbedingt ein nützlicher, aber ein aus dem menschlichen Sicherheitsbedürfnis entsprungener Satz. Veränderung ist immer mit Risiken verbunden und wird deshalb oft und leicht vermieden.

„Organisationskultur ist das Muster von Grundannahmen, die eine bestimmte Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt hat, um mit ihren Problemen der externen Anpassung und internen Integration umzugehen, und die gut genug funktioniert haben, um als gültig zu gelten und daher gelehrt zu werden für neue Mitglieder als die

richtige Art und Weise, diese Probleme wahrzunehmen, zu denken und zu fühlen.“
(Schein, E., 1984)

„Unternehmenskultur“ beschreibt also die Praktiken, die sich als nützlich herausgestellt haben, die Bedürfnisse der Beschäftigten so zu befriedigen, dass daraus eine gewisse Lebensqualität (oder Arbeitslebensqualität) resultiert. Sie gibt Sicherheit und erspart Risiken. Unternehmenskultur ist das, was den Prozessen, dem täglichen Miteinander Halt gibt. Kultur ist das gemeinsame kurze Schwätzchen an der Kaffeemaschine, bevor man in den Tag startet. Kultur ist die getaktete Mittagspause der Versandabteilung. Kultur ist auch der schiefe Blick der Brezelabteilung in Richtung Konditorei, weil man traditionell der Meinung ist, dass die dort zu wenig arbeiten und sich stattdessen für etwas Besseres halten. Kultur ist, wenn die besten Kunden zu Ostern Hefehäschen extra bekommen. Kultur ist das Verstecken der Holzwerkzeuge vor der Lebensmittelüberwachung. Kultur ist, dass die Buchhaltung mal eben ohne Hygienekleidung durch die Wurstküche saust. Kultur ist, wenn die Mitarbeiterinnen vor einem Audit freiwillig länger bleiben und putzen. Kultur ist, dass die Korbwäscherin nicht zur Betriebsversammlung gebeten wird. Kultur ist das Gegeneinander der Mitarbeiter aus „Molwanien“ und aus „Absurdistan“, die sich aus noch weiter zurückliegenden äußeren Kultur-Gründen nicht mögen. Kultur ist das stolze Tragen der Unternehmens-Shirts in der Freizeit.

Kultur hat so viele Facetten – es ist unmöglich, diese zu listen. Noch unmöglicher ist es, diese alle zu berücksichtigen. Allerdings ist es möglich, sie grundsätzlich zu beeinflussen. Es macht einen Unterschied, ob die Führung sich an die Kaffeemaschine dazustellen oder stirnrundelnd vorbeiläuft. Es macht etwas aus, wenn die Führung ständig den Dialog mit der Konditoreimannschaft sucht, die Brezelabteilung aber nicht mal grüßt. Es ändert vieles, wenn die Mitarbeiter nicht an festen Positionen eingeteilt sind, sondern eine Durchmischung erzeugt wird. Es macht einen Unterschied, die Lebensmittelüberwachende herzlich begrüßt und allen vorgestellt wird und ob man sie auf Problemstellen hinweist, oder ob man sich mit dem Rücken davorstellt.

Kultur ist die Grundlage und Bedingung für das soziale Miteinander. Sie entwickelt sich durch das Handeln von Menschen und formt die Gesellschaft. Unternehmen sind in diesem Kontext kleine Gesellschaften, in denen sich die Beschäftigten mit ihren Handlungen und Unterlassungen ein individuelles Wertesystem und individuelle Einstellungen schaffen und sich auch über diese definieren. Kultur ist letztlich die Persönlichkeit einer Gesellschaft oder eines Unternehmens. Kultur prägt das Verhalten ihrer Mitglieder. Andererseits wird Kultur aber auch durch das jeweilige Verhalten und die daraus resultierenden Gewohnheiten verändert. Unternehmenskultur ist dementsprechend reziprok! Jede Handlung eines Beschäftigten ist kulturell