



Ein offener und konstruktiver Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften kann zu mehr Teamgeist und einem erfolgreichen Miteinander beitragen.

Foto: AdobeStock.com/industrieblick

## Fragen statt Klagen

Das Thema Fachkräftemangel beschäftigt viele Branchen und stellt vor allem den Lebensmitteleinzelhandel bei der Besetzung der Bedienungstheken vor große Herausforderungen. Kommunikationsberaterin Christa Krewel ist für **Milch-Marketing** auf die Suche nach Lösungsansätzen gegangen.

Im Juni fand in Hannover das zweite „Klassentreffen der Käsesommeliers“ der Fachzeitschrift **KÄSE-THEKE** in Zusammenarbeit mit dem European Cheese Center statt. Es gab vielfältige inspirierende Vorträge und bereichernde Diskussionen rund um das Thema Käsebedienungstheke. Ganz wichtig für erfolgreiche Frischetheken sind die Mitarbeiter. Unter dem Titel „Mitarbeiter sind auch Menschen“ diskutierten auf dem Podium Bärbel Voß, Servicetrainerin Rewe West, Sandra Wienand, leitende Käsesommelière bei Edeka Harmeling, Bochholt, und Kevin Schneevoigt, selbstständiger Edeka-

Kaufmann, Barsinghausen, mit rund 100 im Raum anwesenden Käsethekenfachkräften.

Meine Aufgabe als Moderatorin war, dieses Podiumsgespräch fachlich zu leiten, für möglichst nutzbringende, aussagekräftige Beiträge der drei Fachleute sowie für ein lebhaftes, werthaltiges Gespräch mit reger Publikums-Beteiligung zu sorgen. Der Bereich der Frischetheken ist gerne von typisierenden Sichtweisen und fehlender Kommunikation gekennzeichnet, sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern. Die berufliche Position eines Menschen in

Bezug auf die eigene Führungsebene prägt seine Sichtweise. Dies erzeugt oft typische Aussagen.

Auf dem Podium befanden sich ein Inhaber, eine Fachberaterin und eine verantwortliche Käsethekenfachkraft, im Publikum überwiegend Fachkräfte der unteren oder mittleren Führungsebenen von Käsetheken im Lebensmitteleinzelhandel (LEH). Mein klarer Wunsch dabei war das lösungsorientierte Brückenbauen mit positivem Blick nach vorne: Mit dem Mikrofon in der Hand eine Basis für einen offenen, konstruktiven Dialog zwischen den Disku-

# FACHKRÄFTEMANGEL

tanten „da oben“ auf dem Podium und den Kongressteilnehmern „da unten“ im Raum zu schaffen.

Es ging mir nicht darum, die bestens bekannten, generellen Herausforderungen der Branche wie Fachkräftemangel, schwierige wirtschaftliche Situation, schlechter Ausbildungsstand, Überlastung der Mitarbeiter und vieles mehr zum wiederholten Mal als destruktive Problemthemen in allen Varianten anzusprechen. Sondern darum, Problemthemen konkret anzusprechen und dazu auf der inhaltlichen Ebene der Diskussion Lösungswege aufzuzeigen. Denn oft genug haben die einen schon handhabbare Umsetzungen im Alltag gefunden, welche die anderen mittels dieses Best Practice als Impuls für Veränderung nutzen könnten. Ich wollte mittels Kommunikation zuerst Wissen und Transparenz schaffen und damit zum gemeinsamen Austausch einladen, wo Menschen sich vertrauensvoll gegenseitig mitteilen und so voneinander lernen können.

Ein typisches Problem an Frischetheken sind die Dienstpläne, wer sie macht, wann sie gemacht werden und wie sich darüber vorher wohl – oder nicht – ausgetauscht wird. Sandra Wienand bringt es auf den Punkt: „Die Käsetheke ist die Ersatzbank. In der Branche geschieht es immer mal wieder, dass die leitenden Metzger die Einsatzpläne für alle Frischetheken schreiben. Sie sind

inhaltlich aber nicht gut über das Metier der Käsetheke informiert. Die Leute werden dann nicht nach Fachkompetenz eingeteilt. Wir von der Käsetheke sind ausgebildet, im Beschreiben von Aromen zum Beispiel und sind überall einsetzbar.“ Dienste werden gerne kurzfristig geplant, eine oder zwei Wochen vorher. Da ist für die Käsefachkräfte wenig Spielraum, eigenständig ihre Arbeiten

gut und mit der Zeit, die es braucht, zu erfüllen. Sie sind den fachlichen Entscheidungen anderer unterworfen – denn die Theke muss laufen. Auch privat sorgt dies für Unsicherheit und Hektik. Das Resultat sind Zeitdruck, Handlungsdruck und Frust bei der Arbeit sowie Widerwillen gegen Entscheidungen der Übergeordneten. Sandra Wienand wünscht sich Gehör vom Chef für ihr Anliegen. Sie als



**Sandra Wienand**

Ist seit elf Jahren leitende Käsesommelière bei Edeka Harmeling, Bocholt. „Ich brenne für das Thema Verkauf und Käse. Wir haben mit unserer Arbeit mega Erfolge und werden gefeiert von den Kunden. Und doch ist es ein täglicher Kampf.“ Die Käsetheke ist für sie ein wunderbarer Ort für Kommunikation und Austausch mit den Kunden. Sie wird ihrer Meinung nach oft als „Ersatzbank“ der Frischetheken behandelt. Deshalb wünscht sie sich mehr Wertschätzung für die Käsetheke als solche. Für ihr Team an der Käsebedientheke setzt sie auf umfassendes Wissen, welches sie aktiv zusammenstellt und gezielt im Team

vermittelt. 300 Käsesteckbriefe und ein Leitfaden für Quereinsteiger zählen dazu. Ihr Facebook Kanal war seinerzeit einer der ersten für eine Käsebedientheke. **Ihr Kommunikationswunsch an ihre Vorgesetzten:** „Ich bin Expertin für die Käsetheke. Ich möchte mit meinen Anliegen Gehör finden und ernstgenommen werden. Nur so können wir fundierte gemeinsame Lösungen finden.“



**Bärbel Voß**

Ist Servicetrainerin für die Rewe West Bedientheken Käse, Wurst, Fleisch, Gastronomie, Bake-off in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz. Sie wird angefordert, um aktives Verkaufen zu schulen, Prozesse zu verbessern, beispielsweise um Abschriften oder Inventurverluste zu minimieren, aber auch, um Quereinsteiger einzuarbeiten. Ihr persönliches Credo ist: „Ich möchte mich immer weiterentwickeln.“ Die Titel und das Wissen als Käsesommelière, Fromelière und Handelsfachwirtin trägt sie bereits. Dieses Jahr hat sie sich als Fleischsommelière fortgebildet. Bärbel ist Admin der Facebook Gruppe „Käseverkauf macht Spaß“ mit knapp 10.000 Mitgliedern. **Ihr Kommunikationswunsch an die Führungskräfte in der Handelsgruppe:** „Sprecht euren Mitarbeitern ganz aktiv mehr Wertschätzung aus für das, was sie täglich

tun. Schweigt nicht oder geht wortlos darüber hinweg, wenn alles gut läuft. Geht hier initiativ in die Kommunikation.“

# FACHKRÄFTEMANGEL



## Kevin Schneevoigt

Ist selbstständiger Edeka-Kaufmann mit einem Markt in Barsinghausen, einem Nah & Gut Markt, Springe, sowie fünf Schäfers-Bäckereien im Umfeld. Insgesamt beschäftigt er 150 Mitarbeiter an sieben Standorten. Er ist Beiratsmitglied der Edeka Minden-Hannover. Für den Freigeist ist offene Kommunikation mit seinen Mitarbeitenden selbstverständlich. Diversität ist für ihn kein zeitgeistiges Schlagwort, sondern seit 18 Jahren mit seinem Partner gelebte Normalität. Der Bedienthekenfan macht auf etwas Wichtiges aufmerksam: „Die Käsetheke ist eine der letzten Möglichkeiten für uns Kaufleute, ins direkte Gespräch mit unseren eigenen Kunden zu kommen.

Ohne Theken verlieren wir den direkten Kontakt zu unseren Kunden.“ Interne Kommunikation ist dabei ein zentraler Bestandteil seiner Unternehmenskultur. **Sein Kommunikationswunsch an seine Mitarbeiter:** „Bitte meldet euch ganz aktiv bei mir, notfalls auch mehrfach. Lasst euch hier nicht entmutigen. Ich bekomme als Chef nicht immer alles von alleine mit. Gemeinsam finden wir Lösungen, die gut für euch als Mitarbeitende und für mich als Inhaber sind.“

Käsebedienexpertin möchte mit ihrem Input gehört und ernst genommen werden. Sie sieht hier Raum für mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsspielraum.

„Für mich sind flexible Arbeitszeitmodelle und Wertschätzung generell sehr wichtig“, erzählt Kevin Schneevoigt als Firmenchef. „Meine Unternehmenskultur ist auf Zuhören, Eigenverantwortung, positive Fehlerkultur und Work-Life-Balance aufgebaut.“ Bei Edeka Schneevoigt werden Dienstpläne immer zwischen vier und sieben Wochen vorher gemacht, für eine bessere, verlässlichere Planbarkeit für die Menschen selbst und für ihre Arbeit. Seinen Betrieb führt er mit einer Mischung aus klarer Struktur, viel offener Kommunikation, Herz und Lebensfreude. „Ich suche immer nach dem Weg, der für die Mitarbeiter am leichtesten und für mich am wirtschaftlichsten ist. Dazu zählt für mich eine strukturierte, regelmäßige Gesprächskultur mit meinen Menschen an den Bedientheken.“ Sein Appell an alle im Raum ist jedoch deutlich: „Chefs haben ihren Kopf naturgemäß häufig voll und woanders. Sie können gar nicht immer mitbekommen, wo es klemmt. Da hilft nur sprechen. Fordert das bei euren Vorgesetzten aktiv ein. Zur Not auch hartnäckig und mehrfach, bis ihr gehört werdet. Das ist euer Recht.“

Die Diskutanten fassen in klare Worte, wo ein zentrales Problem am Point of Sale liegt: Es wird nicht richtig miteinander gesprochen! Oft gibt es noch nicht einmal feste Gespräche zwischen Marktleitung und Bedienthekenteams. Die Theke muss laufen und fertig. Dabei wäre es so einfach, eine klare Struktur einzurichten, wann, wo und wie man regelmäßig miteinander spricht. Aus diesem Vakuum folgt Nicht-Sprechen und nicht Nicht-Gehört-Werden der mittleren oder untergeordneten Kräfte und chefseits ein achtloses Übergehen und Nicht-Ernstnehmen der Einwände.

Bärbel Voß bringt die Qualität von Gesprächen ins Spiel. „Marktleiter gehen an der Theke vorbei und sagen nur dann etwas, wenn es ein Problem gibt. Diese fehlende Wertschätzung ist ein massives Problem. Wenn die Leistung von Menschen nicht gesehen und anerkannt wird, fehlt irgendwann die Motivation.“ Ihr Appell an Chefs und Führungskräfte ist klar: „Sprecht euren Mitarbeitenden ganz bewusst und aktiv mehr Wertschätzung aus. Nehmt euch auch mitten im Alltagstrubel einen kleinen Moment Zeit, die Mühen ihrer Arbeit zu sehen und anzuerkennen. Das braucht oft gar nicht viele Worte. Hier geht es um echte Aufmerksamkeit, um ernstgenommen werden und um bewusste Kommunikation.“

Alle Mitarbeiter mit Menschenkontakt fordert sie auf, die Kunden nicht den eigenen Frust miterleben zu lassen. „Wir wollen und sollen alle den Spaß an der Arbeit behalten – viel davon liegt in unserer eigenen Hand, was und wie wir mit unseren Kunden kommunizieren. Und was wir lieber für uns behalten. Unsere Kunden sind nicht unsere Kummerkästen.“ Ein Hauptproblem sieht sie in der fehlenden Kommunikation zwischen Bedienungsabteilungen und Markt. Es gibt immer mehrere Sichtweisen. Die Marktleiter kennen sich oft nicht aus im Service, für Fleischermeister zählt zuerst Fleisch und für den Kaufmann der Ertrag. Die gilt es durch Kommunikation zu verbinden und auszubalancieren. Und leider, so sagt sie, werden auch Azubis recht

ANZEIGE

Registrieren  
Sie jetzt Ihre  
**KÄSE & MILCHPRODUKTE**

Anmeldeschluss:  
**14. November 2025**

[frankfurt-trophy.com](http://frankfurt-trophy.com)

# FACHKRÄFTEMANGEL



**Auf dem Podium des „Klassentreffen der Käsesommeliers“ diskutierte (v.li.) Moderatorin Christa Krewel mit Rewe-Fachberaterin Bärbel Voß, Käsesommelière Sandra Wienand und Edeka-Händler Kevin Schneevoigt.**

häufig „verheizt“. „Behandelt eure Azubis besser!“ Darüber sollte man sprechen.

Neben einer klaren, internen Gesprächsstruktur hilft eine offene innere Haltung: Einmal mit dem Kopf des anderen denken und sich in seine Schuhe versetzen, schafft mehr Verständnis. Bereits die innere Grundhaltung und das Selbstbild, das ein Mensch von sich hat, steuert die Art, wie er zu einem Thema steht und wie er sich dazu äußert.

Empfindet er sich selbst als machtlos, abhängig und ausgeliefert, erscheint ein schwieriges Arbeitsthema schnell als überwältigend und als unlösbar. Die Verantwortung wird dann zumeist bei anderen verortet und dort abgelegt: Der Chef, die Kollegin, der andere ist schuld. Es ist eine eher passive Haltung, die auf Reaktion baut und die Initiative und Aktion beim anderen sucht.

Wenn er sich jedoch als ermächtigt, berechtigt und handlungsfähig sieht, sucht er in aller Regel selbst und eigenständig nach Veränderungen und Lösungen. Ein Schritt hin zur Lösung kann auch einfach sein, hartnäckig auf ein Gespräch zu bestehen. In dieser Haltung wird Verantwortung genauso wie Selbstwirksamkeit empfunden und dazu das Gefühl „Ich kann selbst etwas ändern und bewirken. Zumindest habe ich die Macht, darüber zu sprechen und damit eine Veränderung anzustoßen. In jedem Fall ist es

mein Recht, hierzu etwas zu sagen.“ Hand in Hand damit geht: Man sollte sich gegenseitig offen und wohlwollend zuhören, ohne im Kopf gleich den Riegel einer Bewertung wie „Das geht ja sowieso nicht.“ oder „Niemand hört mir zu.“ oder „Ich habe darauf eh keinen Einfluss.“ vorzuschieben.

Jede Kommunikation zwischen Menschen umfasst neben der Sachebene auch die Beziehungsebene, dazu eine Selbstaussage sowie einen Appell („Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte“, Friedemann Schulz von Thun, Johannes Ruppel, Roswitha Stratmann, 2000, S.33 ff). Es lohnt sich, in jedem Gespräch diesen Vierklang bewusst vor Augen zu haben. Oft „klemmt“ ein Gespräch unbewusst schon auf der Beziehungsebene. Ist diese nicht gelöst, lässt sich auf der Sachebene schwerlich ein Konsens finden.

**Fazit:** Die Arbeit am Point of Sale verträgt mehr Kommunikation über Führung und Zusammenarbeit. Einige der klassischen Probleme an Bedienungstheken lassen sich mit entsprechender Initiative sicherlich verbessern. Existierende Beispiele aus dem Handel machen es vor. Strukturen und Prozesse, mit regelmäßigen Gesprächen und Feedback, die auf Management-Ebene selbstverständlich sind, sind auf der Fläche oft völlige Fremdworte. Alle befassen sich aktiv mit ihrer eigentlichen Arbeit. Das, was dahinter liegt,

wird nicht in den Blick genommen und außer Acht gelassen. Führung wird nicht als eigenes Thema behandelt. Neben der inhaltlichen Arbeit als solcher sollten sich Führungskräfte jedoch mit Führung und Teamarbeit als eigenem Aufgabenfeld befassen. Das betrifft nicht nur die Sachebene, sondern auch alle anderen menschlichen Ebenen.

Es hilft, feste Gesprächsstrukturen einzurichten, in denen sich Mitarbeiter und Vorgesetzte austauschen und dabei mit konstruktivem Lösungswillen an die Themen herangehen können. Vertrauen von der Führungsebene, mehr Verantwortung abzugeben, und Mut zur Eigenverantwortung auf den unteren Ebenen schaffen das Gefühl von Selbstwirksamkeit aller Mitarbeiter. Das fördert den Teamgeist. Jeder ist wichtig, jeder kann etwas bewegen. Nur sprechenden Menschen kann geholfen werden – spricht mehr miteinander!



**Christa Krewel**

Ist Kommunikationsberaterin, Emotionsmastercoach und zertifizierte Systemaufstellerin. Sie befasst sich mit Menschen, ihren Anliegen und Nachhaltigkeit. Mit der Foodbranche ist sie seit 30 Jahren vielfältig verbunden. Moderationen, Coachingarbeit, Fachbeiträge und PR-Beratung zählen zu ihrem Portfolio.

Welche Klagen oder Impulse gibt es bei Ihnen? Haben Sie Fragen? Schreiben Sie mir gerne Ihre Themen im Bereich Menschen und Mitarbeiter. Oder verraten Sie mir, wie Sie die aktuellen Herausforderungen beim Thema Fachkräftemangel meistern: [mail@christakrewel.de](mailto:mail@christakrewel.de).