



DIE NEUE QUALITÄT
DER ARBEIT

NEW WORK

Wirtschaftskrise, Pandemie und Weltfriede, Umweltbewusstsein und Plastikmüll - im aktuellen Schlagwortbingo löst eine Schlagzeile die nächste ab. Einer der aktuellen Dauerbrenner ist auch der so genannte „Fachkräftemangel“. Nicht nur in der Politik, sondern auch in der Augenoptik hat dieses Thema bereits viele Freunde gefunden. Die ganze Branche schreit nach Personal, natürlich nach gutem. Woran liegt es, dass es davon viel zu wenig zu geben scheint?

Wir können nicht einfach die letzten Jahre für das verantwortlich machen, was uns jetzt

um die Ohren fliegt und zum überfälligen Handeln auffordert. Ist es wirklich die Pandemie gewesen, die dafür gesorgt hat, dass viele unserer Fachkräfte in andere Branchen abgewandert sind, so wie in der Gastro- oder Kulturbranche? Wohl kaum, denn wir durften ja wegen unserer „Systemrelevanz“ unsere Läden öffnen, während viele andere stillschweigend und ängstlich darauf warten mussten, was das Gesundheitssystem sich an neuen Auflagen für sie ausdenken würde. Oder waren vielleicht doch die Mitbewerber schuld? „Ja, ganz bestimmt“, höre ich an vielen Ecken. Das Wachsen

der Filialisten, die Zunahme an Arztpraxen, die Optometrie-Leistungen anbieten und manches andere. Das soll glauben, wer möchte.

Die Augenoptik ist aus meiner Sicht seit Jahren mitten in einem Wandlungsprozess, den andere Branchen bereits hinter sich haben. Veränderte Kundenwünsche, neues Kaufverhalten, Informationsfreiheit und der Wunsch nach Ehrlichkeit und Augenhöhe gehören dazu. Dass die Kunden heute wissen wollen, wo ihre Produkte herkommen, liegt wohl daran, dass sie nicht wie bisher einfach alles hinnehmen, was ihnen aufgetischt und angeboten wird, son-



WIR LEBEN IN EINEM RASANTEN WANDEL – UND DAS NICHT NUR AUF DEM ARBEITSMARKT. DIE DIGITALISIERUNG UND DER VERÄNDERTE WETTBEWERB SIND ABER GERADE EIN BELIEBTES ARGUMENT, UM EINEN FACHKRÄFTE-MANGEL ZU RECHTFERTIGEN. EYECOM-AUTOR CHRISTOPH ENGELBERG HAT SICH INTENSIV MIT DEM THEMA BESCHÄFTIGT UND DABEI FESTGESTELLT, DASS ES EINEN MANGEL AN FACHKRÄFTEN EIGENTLICH GAR NICHT GIBT. ABER DURCHAUS EINEN MANGEL AN FLEXIBLEM UND KREATIVEM DENKEN.

dern weil sie gelernt haben, ihren Konsum zu hinterfragen, nicht nur den Preis. Darüber habe ich bereits mehrfach in EYECOM geschrieben; zum Beispiel in den Ausgaben 5.2018 ab Seite 18 und 3-4.2020 ab Seite 58.

Wir suchen oft die Gründe im Außen und nicht bei uns selbst.

Aber wo sind unsere augenoptischen Fachkräfte denn nun alle hingewandert während der Pandemie? Der ZVA-Branchenbericht 2022/2023 weist für Deutschland bei der Zahl augenoptischer Fachgeschäfte einen Rückgang aus; von 2019 bis heute sank ihre Zahl von 11.670 auf etwa 11.200 Betriebsstätten. Auch die Anzahl der dort Beschäftigten ist in diesem Zeitraum zurückgegangen, von etwa 48.400 auf 47.900 Personen – etwa 500 Geschäfte und Personen weniger.

Wenn wir also die heute vorhandenen Aufträge mit unseren Beschäftigten nicht bewältigen, stellt sich die Frage: Wie haben wir das denn vorher geschafft? Haben wir uns da den Luxus von zu viel Personal geleistet und sind jetzt erstmal gefordert, unsere Arbeitsabläufe besser zu strukturieren? Denn ich bin sicher: Wir können

die Anzahl der in Deutschland verkauften Brillen (etwa 12,5 Millionen Stück pro Jahr) mit den – bisherigen Arbeitskräften durchaus stemmen.

Richtig ist allerdings, dass heute der zeitliche Arbeitsaufwand pro Kunde höher ist als vor ein paar Jahren. Aber das wirft gleich die nächste Frage auf: Die nach der Digitalisierung. Denn Technik sollte uns ja eigentlich die Arbeit erleichtern und abnehmen und nicht zusätzliche Arbeit machen. Wir wollen uns ja kein Beispiel


Herausforderungen sehen – optometrisches Wissen einsetzen, Kontaktlinsen-Anpassung, Myopie-Management, Screening und manches andere. Andere wechseln aus dem mittelständischen Augenoptik-Geschäft zu einem Filialisten, in die Industrie oder in den Außendienst. Die Gründe sind so unterschiedlich wie die Menschen. Familienkompatible Arbeitszeiten und eine angemessene Bezahlung werden immer wieder genannt. Da kann man schon

Wirtschaftskrise, Pandemie und Weltfriede, Umweltbewusstsein und Plastikmüll – im aktuellen Schlagwortbingo löst eine Schlagzeile die nächste ab.

an der Landwirtschaft nehmen, wo viele Bauern bereits zwei Drittel ihrer Arbeitszeit nicht auf dem Feld, sondern am Schreibtisch mit organisatorischen Aufgaben beschäftigt sind.

Schauen wir also noch einmal genauer hin. Ja, es stimmt, einige Kollegen arbeiten heute in Arztpraxen, weil sie dort tolle fachliche

einmal fragen: Ist der Beruf des Augenoptikers nicht mehr interessant genug?

Genau dieser Frage gehe ich derzeit mit einigen meiner Kunden auf den Grund. Denn das Abwandern von Fachkräften hängt nicht nur mit einer neuen Lebenseinstellung der Gesellschaft zusammen, 

sondern auch mit einem neuen und eigenen Werteverständnis. Es mag bis vor 20 oder 30 Jahren ausgereicht haben, den Beruf und die Gründung einer Familie als Inbegriff des Lebensglücks zu betrachten. Heute sind diese

liche Interessen lässt. Dazu sind viele – vor allem jüngere – Menschen heute nicht mehr bereit. Denn sie sehen einen Großteil dessen, was ihnen wirklich wichtig ist, schwinden: Die eigene Lebenszeit. Da der Beruf für viele

Ziel könnte sein, eine 4-Tage-Woche einzuführen. Ich glaube, da hätte kein Mitarbeiter etwas dagegen. Schon kommt das erste „Aber“. Wie soll das gehen mit der bisherigen Personaldecke, wenn man 6 Tage Öffnungszeiten abdecken muss? Aber auch hier kann man die Gegenfrage stellen: Muss man das denn? Haben wir nicht gerade in der Pandemiezeit – eher notgedrungen als freiwillig – gelernt, dass auch ein Augenoptiker wunderbar auf Termin arbeiten kann und dass „jeden Morgen Laden öffnen und auf Lauf- und Zufallskundschaft warten“ kein zielführendes Konzept mehr sein muss?

Wir können nicht einfach die letzten Jahre für das verantwortlich machen, was uns jetzt um die Ohren fliegt und zum überfälligen Handeln auffordert.

Vorstellungen jedoch größtenteils überholt. Ein ausgewogener Tagesablauf, persönliches Wohlbefinden und die Erfüllung eigener Wünsche stehen heute im Vordergrund, die berühmte „Work-Life-Balance“.

Wenn ich mir die Strukturen unseres Berufstandes und seiner berufsständischen Gremien ansehe, konstatiere ich, dass unsere Branche in einiger Hinsicht einen neuen Kurs anstreben sollte, damit unser Berufsbild wieder attraktiv wird und auch auf Dauer bleibt. Denn nur, wenn wir unseren Beruf wieder attraktiv machen, finden wir auch wieder Fachkräfte dafür. Von nix kommt nix.

Neue Arbeitszeitmodelle und WorkBalance

Es klingt ein wenig pathetisch, aber der tägliche Gang zur Arbeit sollte eigentlich Freude und Herausforderung sein und das Funkeln in den Augen für die anstehenden Aufgaben brennen, die Bereitschaft auf tolle Begegnungen einen quasi zur Arbeit schweben lassen.

Das passt nicht ganz zu einem Beruf, der mit fünf und oft sechs Arbeitstagen pro Woche nicht immer genug Platz für andere persön-

Menschen nicht mehr die einzige Erfüllung ist, sondern oft vor allem dem Gelderwerb dient, braucht es mehr: Neben mehr Zeit vielleicht auch mehr Geld, mehr Erfüllung. Finden Sie heraus, was es bei Ihren Mitarbeitern ist. Ich nutze hier gerne das Teamcoaching, bei dem jeder sagen darf und soll, was ihn wirklich bewegt, was er sich wünscht. Das kann man

Nur, wenn wir unseren Beruf wieder attraktiv machen, finden wir auch wieder Fachkräfte dafür.

natürlich auch in Einzelgesprächen machen; in einem geführten Rahmen ist es allerdings ein tolles Teambuildingelement.

Viele der so gefundenen Erkenntnisse und Ziele lassen sich durch stringente Organisation und neue Arbeitsabläufe erreichen. Wer also dazu bereit ist, wird sich wundern, was alles machbar ist, wenn man alte Gewohnheiten und Glaubenssätze („...das haben wir so ja noch nie gemacht...“; „...das kann ja sowieso nicht funktionieren...“ etc.) in Frage stellt und sich einfach traut, Neues zu versuchen. Ein ideales

Für Nachwuchs sorgen anstatt Nachwuchssorgen

Auch wenn es in der Augenoptik heute unzählige technische Errungenschaften gibt, die unseren Beruf erleichtern, können wir nicht immer weiter in die Tiefe gehen und uns noch mehr mit Diagnostik und Materialfragen befassen.

Solange es noch keine Technik gibt, die dem Brillenkunden das Gefühl eines positiven Käuferlebnisses vermittelt, sollten wir daher vor allem auf die Kraft der zwischenmenschlichen Beziehung setzen. Denn das schafft (noch) keine Maschine. Also sind Menschen eine Lösung. Menschen, die gut aus- und weitergebildet werden; längst nicht nur in fachlicher Hinsicht.

Wann haben sie das letzte Mal einen Lehrling ausgebildet? Wenn wir hier schon den ersten Schritt vermeiden, wird es in absehbarer Zeit ein weiteres soziales Thema geben. „Es will ja



keiner mehr Augenoptiker werden!“, heißt es bei den Schulen oft; „alle wollen nur noch studieren.“ Genau hier muss man überlegen, warum ein Ausbildungsberuf so viel weniger reizvoll sein soll als über viele Jahre ein Studium durchzuziehen. Nur weil so viele glauben, ein Studienabschluss sei etwas Besseres? Entscheidend ist doch, dass man mit „seinem“ Beruf glücklich wird und davon leben kann. Man darf ohnehin gespannt darauf sein, wenn in ein paar Jahren viele Studien-Absolventen auf die Leistungen eines Handwerkers warten, was sich in einigen Branchen bereits andeutet. Wer heute gelegentlich einen tüchtigen Elektriker, Monteur oder Klempner braucht, weiß, wovon ich spreche.

Arbeitsplatz neu definieren und entdecken

Was macht einen Arbeitsplatz heute attraktiv? Was will ein Mitarbeiter wirklich? Was können Sie ihm bieten? Der Mitarbeiter von heute schaut nicht nur auf die Leistungen, die ihn erwarten in Form von Gehalt und Zuschüssen; er fragt immer mehr nach sozialer Verantwortung, nach den Werten und dem Leitbild eines Unternehmens. Ein Mitarbeiter möchte sich mit „seinem“ Unternehmen identifizieren können. Daher ist es wichtig, zu wissen, wofür das eigene Unternehmen steht. Der Ruf eines Unternehmens in der Region bedeutet nicht nur, dass man sein Handwerk gut versteht und ausübt, sondern auch, wie es sich selbst sieht und wofür es sich einsetzt. Die CSR („Corporate Social Responsibility“) steht daher bereits in



muss? Welchen Mehrwert bieten Sie der Gesellschaft? Alles Fragen, die einen Arbeitgeber attraktiv machen, wenn er sich darüber Gedanken gemacht und gute Antworten gefunden hat. Und das nicht erst, wenn der Mainstream Themen wie Umweltbewusstsein und soziale Verantwortung in die Presse bringt.

Generationswandel

Wie schon erwähnt: Das Arbeiten auf Termin ist bei vielen Kollegen bereits tägliche Praxis; die meisten von ihnen können es sich gar nicht mehr anders vorstellen. Wenn wir vor zehn Jahren darüber diskutiert haben, kam meist zuerst

Ein neuer Kunde, Neues Kaufverhalten

Der Kunde von heute möchte Teil seines Käuferlebnisses werden. Viele Menschen informieren sich im Vorfeld, um ihre Kaufentscheidung nicht allein den Empfehlungen des Fachmanns zu überlassen. Das setzt voraus, dass das, was wir dem Kunden anbieten, für ihn auch wirklich die beste Lösung ist. Es geht nicht um Abschlüsse mit bestimmten Glaslieferanten oder eine Auswahl an bekannten Fassungs-Markennamen, sondern darum, den Kunden bedingungslos im Fokus zu haben. Nur so lässt sich Vertrauen aufbauen oder gegebenenfalls wieder herstellen.

Der Verkauf über den Preis sollte bei einem mittelständischen Augenoptiker nicht im Mittelpunkt stehen. Der Kunde hat ja mit seiner Wahl Ihres Geschäfts bereits zum Ausdruck gebracht, dass er mehr erwartet als das Angebot eines Discounters. Überdies kann man Preiskriege sowieso nur verlieren. Ein Kunde, der schon einmal „fremdgegangen“ ist, macht seine Erfahrungen schon selbst. Vertrauen sie darauf, dass der Preis nur ein Kriterium ist, warum sich der Kunde für ein Fachgeschäft entscheidet – aber längst nicht das einzige und auch nicht das wichtigste.

Mangeldenken erzeugt keinen Erfolg oder aufstrebende Energie

Unser eigenes Denken ist entscheidend für unseren Weg. Wer ein Ziel vor Augen hat und den ersten Schritt dahin tut, der ist bereits auf seinem Weg. Zu jeder Zeit bietet sich die Möglichkeit, das Ziel neu zu definieren oder eine Kurskorrektur vorzunehmen. Wer sich jedoch mit Sorgen und Mangeldenken mehr beschäftigt als mit Visionen und Zielen, wird kaum das Feuer in seinen Augen weitergeben können. Nehmen Sie sich die Zeit. Gerade heute, wo sich so vieles im Wandel befindet, ist es wichtig, nicht stehen zu bleiben. Seien sie gewiss, dass der tägliche unternehmerische Blick in den Spiegel zwar vielleicht die eine oder andere Unebenheit zeigt, aber auch vieles bereit hält, das sich zu zeigen lohnt. ■

Der tägliche Gang zur Arbeit sollte eigentlich Freude und Herausforderung sein und das Funkeln in den Augen für die anstehenden Aufgaben brennen.

vielen großen Unternehmen auf der Agenda. Was bieten Sie ihren Mitarbeitern außer einen ordentlichen Gehalt, das hoch genug ist, dass sie gerne bei Ihnen bleiben wollen? Ein Busticket für die Fahrten zur Arbeit oder alle paar Wochen mal ein verlängertes Wochenende reichen meistens nicht aus. Wie steht es mit Arbeitszeitkonten? Haben Sie Lösungsmodelle für den Fall, dass ein Mitarbeiter wegen Schwangerschaft oder Pflege einmal aussetzen

einmal ein „das ist kaum zu realisieren. Der Kunde ist gewohnt, dass wir von Montag bis Samstag offen haben.“ Auch so ein Glaubenssatz. Heute wissen wir, dass die meisten Kunden es sogar schätzen, wenn wir Beratungs-, Mess- und Anpasstermine speziell für ihn vereinbaren. Alles spricht dafür, dass wir dadurch nicht nur unsere Abläufe besser koordinieren, sondern auch die Personalstruktur in unseren Geschäften viel besser steuern können.



Christoph Engelberg ist staatl. gepr. Augenoptiker und AO-Meister, seit 2001 Unternehmensberater, Impulsgeber, Autor, Coach, Heilpraktiker, systemischer Organisationsberater und Trainer. Er ist auch der Veranstalter der bekannten Optiker-Stammtische (Termine am Ende dieser Ausgabe im Terminkalender).

Kontakt: www.christoph-engelberg.de