

Verfasser: Dr.-Ing. Walter Tritt,  
weitere Publikationen unter [www.scwt.de](http://www.scwt.de)

# Die Auftragsbörse „Warum Punkte und kein Geld?“ Und Weiteres.

Die Frage „Warum Punkte und kein Geld?“ stellen mir viele Teilnehmer bei meinen Vorträgen und Workshops zur Auftragsbörse.

Ich denke, das Thema ist wichtig genug, um ausführlicher behandelt zu werden. Zumal – so mein Eindruck - das Interesse an der Auftragsbörse wächst. Denn es wird mehr und mehr festgestellt, dass die Komplexität bisheriger Dispositionsverfahren, trotz Einsatzes moderner Rechner und Software, kaum so beherrschbar ist, wie man es sich für einen effektiven Betrieb wünschen würde.

Zurück zum Anfangsthema. Geld ist belastet mit vielen Betrachtungen und Einflüssen: Status, Freiheitsgraden der eigenen Entfaltung, Besteuerung, Anlage- und Finanzierungskonzepte, arm und reich, etc. Beim Geld sind viele Aspekte emotional belegt und belastet. Geld in Form von Bezahlung, Honorar, Gehalt dient als Mittel, Menschen zu gewinnen, zu binden, emporzuheben, zu drücken oder auch loszuwerden.

Hingegen Punkte: Was ist dies? Dies ist nichts, da nicht emotional belastet. Man kann sie haben oder nicht. Es hat zunächst nichts mit dem eigenen Einkommen, der persönlichen finanziellen Belastung und Verpflichtung zu tun. Frei und unbeschwert kann ein Betreiber einer Auftragsbörse Punkte für Aufträge vergeben, mal mehr, mal weniger, ohne

sich dabei im geringsten um die finanzielle Situation der Player<sup>1</sup> der Börsendisposition Gedanken zu machen. Und ohne die vielen komplexen Zusammenhänge, die bei Geld eine Rolle spielen können, berücksichtigen zu müssen.

Derjenige, der das Punktsystem festlegt oder die Punkte bestimmt, kann frei und unbeschwert nach den Erfordernissen der optimalen Arbeit damit umgehen. Dies erleichtert die Arbeit erst einmal ungemein. Und die Player selbst, die Aufträge für sich auswählen können, brauchen dies ja nicht zu machen. Wenn einem die Punkte nicht zusagen oder als falsch eingeschätzt sind, was soll's, man nimmt sich einen anderen Auftrag. Und wem die Bepunktung eines Auftrages zusagt, der nimmt ihn halt. Vielleicht auch nur, weil man sonst nichts Anderes zu tun hat. Der Punktwert der Aufträge und die damit verbundene Auswahlmöglichkeit bieten sich zu jedem Zeitpunkt jedem, der an dem System partizipiert, gleich. Dies ist gerecht, fair, und sollte somit unantastbar bleiben. Die relative Punktehöhe schwankt. Alles ist relativ. Beispielsweise in Urlaubszeiten, falls dort mehr Arbeit anfallen sollte, sind die Punkte pro Auftrag tendenziell höher als in Zeiten von normaler (sofern es so et-

---

<sup>1</sup> Als Player werden diejenigen Kollegen bezeichnet die sich selbst mit Aufträgen nach dem Börsensystem disponieren können

was im Service gibt) Auftragsbelastung. Immer im Verhältnis zu den aktuell verfügbaren Bearbeitern/ Playern. Nachts oder an besonderen Tagen, vielleicht Feiertagen, denn auch da können (nicht nur z. B. in Krankenhäusern) eilig zu erledigende Störungen auftreten, gibt's dann natürlich mehr Punkte für Aufträge. Das System reguliert sich selbst – sofern es richtig eingestellt ist.

Am Ende einer definierten Zeit, sei es eine Woche, ein Monat, ein Quartal etc., kann dann jeder sein individuell erarbeitetes Punktergebnis sehen, auch im Vergleich mit seinen Kollegen, ob man selbst also mit seinem Punkteergebnis - relativ gesehen - in einer vernünftigen Höhe liegt.

Das Geld, um dieses Thema hier abschließend zu behandeln, das ein Arbeitnehmer, sei es als Mitarbeiter oder als selbständiger Auftragnehmer, erhält, muss angemessen sein, also *unter marktwirtschaftlichen Gegebenheiten* so hoch, wie es der Markt in den betreffenden Tätigkeitssegmenten ermöglicht. Und unter *sozialen Gesichtspunkten* ausreichend, um ein vernünftiges Leben führen zu können (ohne dies an dieser Stelle nun näher zu definieren).

Will man die Menschen stärker nach ihrer eigenen Leistung honorieren, so kann man Punkte in einer moderaten und angepassten Form selbstverständlich in Geld verwandeln. Moderat hieße z. B., dass die Kollegen, die zu den oberen 30 % gehören, eine definierte kleine Summe monatlich zusätzlich an persönlichem Einkommen/ Honorar erhalten. Im Falle von externen Dienstleistern könnte es bedeuten, dass nur diese Dienstleister einen neuen Vertrag nach Auslaufen des bisherigen erhalten, wenn sie mit ihren insgesamt erarbeiteten Punkte nicht zum unteren Drittel oder Viertel gehören. Im Falle von Arbeitnehmern hieße moderat z. B. auch, abhängig von der relativen Höhe der erzielten Punkte in deren individuelle Altersversorgung einzuzahlen.

An dieser Stelle noch zu Service Consulting Dr. Walter Tritt „Punkte und Geld“ oder „Punkte gleich Geld“: Ich könnte mir vorstellen, dass an diesem Thema, falls unsensibel gelöst, ein Einführungsprojekt der Börse scheitert.

Das Modell (gemäß Tritt<sup>2</sup>) ist, um es ideologisch und politisch zu formulieren, ein marktwirtschaftliches und soziales und liberales Konzept. Also das, was üblicherweise in einer sozialen Marktwirtschaft anerkannt und geschätzt ist, nur diesmal innerhalb von Firmen oder Organisationen. Jeder Mensch steht hier im Mittelpunkt und hat die Möglichkeit, seine Effizienz zu entfalten, seine Aufträge optimal durchzuführen.

Ich denke, dieses System könnte und sollte sich durchsetzen und nach und nach die Dienstleistungswelt erobern. Keinesfalls ist es Ausbeutung, Law and Order, Befehl und Gehorsam, totale Kontrolle oder Ausgrenzung von Mitarbeitern. Nein, genau das Gegenteil der letztgenannten Aspekte. Bisherige Systeme – insbesondere in größeren Organisationen - sind eher diktatorisch und feudal, in idealistisch geführten kleineren Firmen auch mal gleichmacherisch.

Nur wenn es im Geiste eines möglichst guten und fairen Systems für möglichst viele oder alle Mitarbeiter konzipiert wird, entfaltet es seine hohe Leistungsfähigkeit und Effizienz. Die Player im Börsensystem müssen durchatmen können, endlich frei von der Knute der Sachzwänge der Verwaltung, der Fremdsteuerung. Endlich frei über meine Arbeit und deren Durchführung entscheiden können. Fort von starrer Fremdsteuerung. Hin zu freier, selbst bestimmter, selbst verantworteter Disposition.

<sup>2</sup> Siehe auch Buch: Service Management - Prozesse Strukturen Logistik - Walter Tritt - Verlag: Langen/Müller - ISBN-10: 3784474039 - ISBN-13: 978-3784474038 und Publikationen zur Auftragsbörse unter [www.scwt.de](http://www.scwt.de)

Beispielsweise kann ich als Servicespezialist selbst bestimmend eilige Aufträge zwischenschieben, wenn ich dadurch keinen Kunden übermäßig störe (was ansonsten bei Fremddisposition oft unangenehm und vertrauensschädlich ist). Oder ich kann auch einmal Freizeit nehmen, wenn mir die Auftragslage, d. h. das Verhältnis Arbeitszeit zu dem zu erwartendem Punktergebnis, zu ungünstig erscheint. Dies führt im Gegenzug auch dazu, dass ich besonders dann versuche zu arbeiten, wenn das Punkteergebnis besonders ergiebig wird – d. h. wenn viel Arbeit da ist. Ganz im Sinne der Firma – aber nun absolut selbst bestimmend.

Ich kann dann am Ende eines Zeitraums sehen, wie gut es mir gelungen ist, im Vergleich zu meinen Kollegen.

Zur Transparenz der Punkte an dieser Stelle noch eine Bemerkung. Da gibt es doch Kollegen, Vorgesetzte, die wollen ihre Mitarbeiter übermäßig kontrollieren. Dieses Denken ist für die Börse – und vermutlich generell für gutes und anspruchsvolles Arbeiten – eher gefährlich. Man erkennt auch ohne Detailkontrolle meist schnell, ob sich ein Kollege wohl fühlt, ob die Arbeit klappt, gut klapp und die Ergebnisse gut sind oder nicht. Dazu braucht man keine – sogar oftmals persönlichen - Kontrolldaten (wie sie in vielen Firmen in den letzten Jahren in verstärktem Maße erfasst werden). Wenn ein Mitarbeiter allerdings der Ansicht ist, mit solchen Daten (über sich selbst) besser zu werden, nur zu. Dann kann man ihn sich ja analysieren lassen und ihm – sofern erforderlich – die gewünschte Hilfe dazu geben. Selbstbestimmung ist die Devise. Wie erfolgreich man dann mit seiner Leistung ist, kann jeder objektiv an seinem relativen Punkteergebnis ersehen. Und nicht wie heute subjektiv durch die Brille von Vorgesetzten, Disponenten, Kollegen aufgrund eines wie auch immer gearteten Tests, oder woher auch immer erfahren.

Vorstellbar ist, dass kein Vorgesetzter in einer Firma die Punkte eines Mitarbei-

ters ohne Hürde zu Gesicht bekommt. Warum eigentlich auch. Man kann damit zuviel Blödsinn anstellen, d. h. im Wesentlichen eine Demotivation von Leuten produzieren. Was also wenig bringt. Nein, Mitarbeiter sollen ihr nun objektives Ergebnis zunächst nur selbst sehen, im Vergleich zu ihren Kollegen – diese anonymisiert. Und wenn Vorgesetzte die Ergebnisse von Mitarbeitern sehen wollen, müssen sie den Mitarbeiter fragen und dessen Ergebnisse dabei *mit ihm* besprechen, anstatt *über ihn* zu sprechen.

Und wenn ein Mitarbeiter nach einer individuellen Gehaltserhöhung fragt, kann der Vorgesetzte schon mal fragen, wie denn dessen Punkteergebnis im Vergleich zu dem seiner Kollegen aussieht. Wenn die Leistung im Vergleich zu seinen Kollegen passt, kann dies ein Grund sein, ein solches Gespräch im Sinne des Mitarbeiters positiv ausgehen zu lassen.

Bei dem Börsensystem liegt die Intelligenz bei jedem Mitarbeiter, also dezentral und neuronal, nicht in einem möglicherweise mehr oder weniger zentralen Dispositionssystem mit mehr oder weniger starren Vorgaben. Und das Punktesystem motiviert, dass jeder der Player möglichst effizient seine von ihm gewählten Aufträge bearbeitet. Selbstverständlich erhält jeder Player die für ihn wichtigen Informationen, beispielsweise, welche Aufträge in seiner Nähe derzeit gerade aktuell offen sind, Hintergrundinformationen zu den Aufträgen, ein geeignetes Navigations- und Kommunikationssystem, ein gutes Helpdesk, etc. So, wie es bei einem der vorhandenen guten Dispositionssysteme schon der Fall ist.

Auch Vorgesetzte können nun mit ihrem zu verantworteten Bereich sehr wohl mit den summierten Punkten gemessen und verglichen werden. Ein guter Vorgesetzter ist hier, wer viele Punkte pro Mitglied seiner Mannschaft erzielt. Wozu er selbst auch gehört! Wenn z. B. die interne Verwaltung vergleichsweise etwas zu üppig gewuchert ist, wird dies schnell

transparent. Wenn sie hingegen notwendig für bessere Geschäfte und leistungssteigernd ist, ebenso. Wenn man z. B. der Meinung ist, zehn Vorklärer und fünf Sekretärinnen zu benötigen, um einen Auftrag richtig durchzuführen, nur zu. Und wenn dann die Arbeit in einem 20zigstel des sonstigen Aufwandes betrieben würde, gut, dann ist dieser Aufwand sinnvoll und es wird im Ergebnis transparent. Falls dies aber nicht der Fall ist, wird es ebenso schnell transparent. Das Bessere ist der Feind des Guten und noch mehr des Verwaltungsmolochs, und dies stetig und schnell, objektiv und transparent.

Wichtig bei dem System ist, möglichst allen Mitarbeitern Nischen zu schaffen, keiner soll und darf auf der Stecke bleiben. Arbeiten, die für die Firma wichtig sind und mit Punkten honoriert werden können, gibt es meist viele und verschiedene. Und Mitarbeiter können sich aus diesem Angebot – je nach Neigung und Fähigkeit - die zu ihnen passenden Aufträge auswählen. Z. B. bei technischen Servicespezialisten, die normalerweise irgendwelche Geräte reparieren, könnten solche Nischen, die individuell auf mehr oder weniger Gegenliebe treffen, zusätzliche vertriebliche Tätigkeiten sein, die nun mit Punkten honoriert würden. Oder Planen und Durchführen von Veranstaltungen, die einem besseren gemeinsamen Zusammenwirken dienen, z. B. Feiern, Ausflüge. Oder auch Trainieren, Ausbilden anderer Kollegen oder Kunden. Oder auch das Durchführen benötigter Verwaltungstätigkeiten. Es ist sicher auch so, dass der eine oder andere Kollege Qualitäten und Fähigkeiten hat, die bisher nie nachgefragt wurden und die er, wenn das Börsensystem richtig eingestellt ist, nun weit besser im eignen und im Firmensinne sowie im Sine des Kunden entfalten kann.

Ich schreibe diesen Beitrag, weil ich den Eindruck habe, dass sich mehr und mehr Menschen mit der Börsendisposition beschäftigen und sich Gedanken dazu machen. Um sich hier nicht in eine

Sackgasse zu verirren oder mit selbst geschaffenen Killerargumenten zu blockieren, ist es hilfreich, mehr vernünftige Informationen zur Börse zu haben. Und ich, als Erfinder/ Entwickler – wie auch immer dies genannt werden sollte - dieses Konzeptes habe da sicher die besten Informationen und das umfangreichste Hintergrundwissen.

Das System ist zu mächtig und - in positivem Sinne – zu wirkungsvoll, um dieses Wissen verpuffen zu lassen. Oder das System in falscher Richtung voranzutreiben.

Es ist klar, je mehr man sich mit diesem – von vielen als ungewöhnlich erscheinendem - System beschäftigt, umso mehr Fragen und auch anscheinende Hinderungsgründe zum Weiterdenken werden auftauchen. Die Effizienz und der Sinn dieses Systems scheinen aber dermaßen hoch zu sein, dass man sich - sollte man sich mit der Überlegung beschäftigen, es ernsthaft und richtig zu testen oder sogar einzuführen - mit mir (Walter Tritt) in Verbindung setzen sollte. Fast jedes Honorar ist im Verhältnis zum möglichen Nutzen – wenn es sich um nicht zu wenige Player im System handelt – marginal.

Wichtig ist, das System richtig und aus einem Guss unternehmensspezifisch zu gestalten und nicht zu versuchen, die verschiedensten Einflüsse, Ängste, Philosophien, Meinungen in einem wüsten und nicht mehr wirkungsvollen Konglomerat zu integrieren.

Weitere Publikationen zu wichtigen Themenfeldern des Service/ des Dienstleistungsmanagements und zur Auftragsbörse finden Sie unter [www.scwt.de](http://www.scwt.de).