

Verfasser: Dr. – Ing. Walter Tritt  
[www.scwt.de](http://www.scwt.de)



## Frühstück bei Tiffany ...

... ist es nicht, sondern Dinner in einem kleinen, edlen Restaurant in einer unscheinbaren Gasse der Züricher Altstadt. Faszinierend, so bei Kerzenlicht, bedient durch aufmerksame, höfliche, gut geschulte Ober. Da sitzen sie nun, Hans und seine Freundin Marianne, beim 4. Gang ihres 9 Gänge Menüs.

Sie genießt es, er merkt es genau und findet dies toll. Immer kleine, schön anzusehende Portionen, auf großen edlen Tellern, erlesen zubereitet und niveauvoll serviert. In dem Lokal sind noch weitere 4 Tische, ein kleines feines Restaurant, ein Geheimtip. Und das alles - das genoß Hans auch - umsonst. Ein Geschenk seiner Firma. Inklusiv dem Flug nach und von Zürich und eine Übernachtung in einem guten Hotel, herrlich. Ein Geschenk, weil Hans dieses Mal Glück gehabt hat, gepaart mit Erfahrung und Geschicklichkeit, bei der Auswahl seiner Arbeitseinsätze.

Hans arbeitet als Service Spezialist. Seit vor 2 Jahren dieses Projekt begonnen wurde, hat sich fast alles im Service geändert. Und es hat sich zum Besseren gewandelt. Unter anderem kann man, wie Hans und seine Marianne in diesem Moment, in den Genuß von solchen tollen Extras kommen.

Überhaupt hatte Hans früher das Gefühl, sein Gruppenleiter wollte ihn zur Arbeit antreiben, sein Einsatzleiter gäbe ihm ab und an blöde Einsätze, und dieses Gefühl hatte Hans mehr als einmal. Heute ist dies anders. Der Streß und die unangenehmen Diskussionen mit seinem Einsatzleiter sind Vergangenheit, seit diesem Projekt, bei dem sie die Auftragsbörse eingeführt hatten.

Einsatzleiter gibt es keine mehr. Heute disponieren sich die Techniker selbst. Sie picken sich - wie auch Hans - ihre Aufträge aus der Auftragsbörse ab. Dort sind die anstehenden Aufträge aufgelistet, so lange, bis die Techniker sie sich zur Erledigung zuteilen. Diese Aufträge sind dabei jeweils mit verschiedenen hohen und dynamisch steigenden Punktwerten versehen. Da gilt es aufzupassen, daß man mit seiner Disposition den richtigen Zeitpunkt erwischt und nicht zu lange wartet, sonst ist der Auftrag an einen Kollegen weg.

Die den Aufträgen zugeordneten Werte bekommt man allerdings nur dann in kompletter Höhe, wenn die Tätigkeit zur vollen Zufriedenheit des jeweiligen Kunden erledigt wird. Und dabei ist es gleich, welche Zeit insgesamt für die Bearbeitung benötigt wird. Die mit dem Auftrag angenommen zugehörigen Punkte verändert sich nicht mehr. Also

arbeiten Hans und seine Kollegen – dies aus reinem Eigeninteresse - zügig, denn etwas mehr abgearbeitete Aufträge in gleicher Zeit bedeuten ein wenig mehr verdiente Punkte. Auch bei der Terminplanung und der Wahl der Reihenfolge zur Erledigung der eigenen Aufträge hilft Hans seine Erfahrung und etwas Geschick

Wenn Hans so überlegt, es ist insgesamt besser als früher, wo doch recht viel firmeninterner, oft unnötiger und im Endeffekt unproduktiver Aufwand getrieben wurde.

Der Gruppenleiter von Hans ist nun sein bester Freund geworden. Er unterstützt Hans und seine Kollegen nach Kräften, so wie man es bei guten Trainern von Sportvereinen kennt. Dies geht sogar so weit, daß er Hans und auch seine Kollegen ab und zu in ihrem Tatendrang bremst.

Damit hat er recht, man selbst sieht es im Eifer des Gefechts nicht immer gleich. Auch mit der Arbeit darf man es nicht übertreiben. Man muß mit seinen Kräften haushalten, auch dann, wenn man Gelegenheit hat, besonders gut und erfolgreich zu sein. Aber solche Gelegenheiten kommen immer wieder, halt dann, wenn die Auftragswerte besonders hoch sind. Tja, dies mit den Auftragswerten ist schon eine tolle Sache.

Genau genommen sind Hans und Marianne wegen seiner erarbeiteten Auftragswerte nun in diesem Restaurant in Zürich. Hans war in dem abgelaufenen Quartal einer der besten Servicetechniker seiner Firma. Und dies deutschlandweit, das will schon was heißen. Seine Firma tut den 5 Besten im Quartal etwas besonders Gutes, gemäß ihrer Wahl, an. Hans hat seine Freundin gefragt, und diese hatte die Idee mit einem guten Essen. Und gut ist dies hier, alle Achtung, da hat sich die Firma schon Mühe gemacht.

Seine Freundin genießt den Abend und interessiert sich nun - soweit sich Hans

erinnern kann, zum ersten Mal - wie es überhaupt dazu kommen konnte, daß die Firma ihnen dieses grandiose Geschenk macht. Hans versucht es ihr nun in kurzer Form zu erklären.

Das Ganze begann mit diesem Projekt. Der Servicebereich war damals wieder unter dem Druck, seine Effizienz steigern zu müssen. Das war eigentlich nichts Ungewöhnliches, alle paar Jahre kam so was. In den Jahren vorher hatte man schon eine Menge gemacht. Hat auch durchaus was gebracht. Insbesondere bei der Ersatzteilversorgung und bei der Vorklärung der Serviceeinsätze sind beachtliche Verbesserungen gegenüber vorher erzielt worden.

Aber es gab auch viel Überflüssiges, was in diesen sogenannten Verbesserungsprojekten durchgeboxt wurde. Oft angeregt durch sogenannte Management-Berater, die zwar tolle Sprüche und Folien – und Zugang zu Entscheidern - aber wenig Wissen vom Service hatten. Seine Kollegen und er wunderten sich oft über die Maßnahmen, welche da so alle versucht wurden. Sie hatten aber nichts zu melden. Das war vielleicht auch besser so, es war nämlich oft sogar gefährlich seine Ansichten zu diesen gut klingenden Kompliziertheiten - die damals versucht wurden – zu äußern. Manchmal existierten nämlich Listen, in welche die Namen von Kollegen eingetragen wurden, die man dann als Kostensenkungsmaßnahme abbauen wollte. Und jeder der auffiel, hatte gute Chancen, seinen Namen auf so einer Liste wiederzufinden. Also Klappe zu, nicht auffallen und durch. Nun, die Zeiten haben sich gründlich geändert. Heute ist es jedenfalls kein Problem, seine Meinung zu sagen und Verbesserungen einzuführen. Es kann sogar, wie nun in seinem Fall, bis nach Zürich in dieses charmantere Restaurant führen.

Noch einmal zurück, damals vor zwei Jahren hatten sie einen aufgeschlossenen weitsichtigen Regionalleiter, der zudem eine gewisse Experimentierfreudigkeit besaß. Dieser las wohl eines gu-

ten Tages im Buch „Service Management“ von „Walter Tritt“. Später bekam übrigens jeder Mitarbeiter dieses Buch. Hans hat auch eins, eigentlich ein Muß – so sieht er es zumindest - für jeden, der mit Service zu tun hat. Beim Lesen kann man eine Menge Eindrücke und Ideen sammeln und erahnt das Potenzial, welches noch im Service steckt. Hans arbeitet in diesem wichtigen Wirtschaftszweig. Das findet er toll.

In diesem Buch entdeckte der damalige Leiter u.a. die „Auftragsbörse“, als innovatives Modell zur Disposition von Servicetechnikern. Diese Idee fand er - glaubt man den Berichten von Kollegen, die damals Zugang zu ihm hatten - recht interessant. Er hatte aber wohl erhebliche Bedenken zu der Realisierbarkeit. Es war ja auch etwas gänzlich Neues. Ein kompletter Gegensatz zu der damals üblichen dirigistischen - und vermeintlich sicheren - Einsatzsteuerung durch die Disponenten.

Aber dieser Regionalleiter hatte seinen Job echt verdient, er lud einfach diesen Tritt ein und unterhielt sich mit ihm. Und dann begeisterte ihn wohl, daß die Börse tatsächlich eine realistische und besonders effektvolle Systematik sein könnte, Service effizienter zu gestalten. Clever war er, der Regionalleiter, er machte das, was er machte, gleich richtig. Er sparte nicht am falschen Platz. Er merkte wohl, daß es bei der Realisierung eine Menge Feinheiten zu wissen und zu berücksichtigen gab. Tritt und seine Mannschaft wurden - und sind es auch heute noch, und das ist gut so - engagiert, die Firma bei der Einführung und Verfeinerung der Börse zu unterstützen.

Mit diesen erfahrenen Profis und mit eigenem guten Willen klappte es. Weit-sichtig, wie der Regionalleiter war, stimmte er damals das Projekt rechtzeitig mit anderen wichtigen Managern und Funktionsträgern seiner Firma ab und holte deren Zustimmung ein. Es dauerte nach Projektstart zwar einige Zeit, bis die Sache soweit rund lief, aber danach

konnte man sich die vorherige alte Welt eigentlich nicht mehr vorstellen. So kompliziert und umständlich erschien sie im Vergleich zur neuen Disposition. Auf einmal war tatsächlich der Kunde im Mittelpunkt. Maximale Punktwerte konnte man nur dann erreichen, wenn der Kunde zufrieden war. Überflüssiger Verwaltungsballast wurde rasch, fast automatisch, eliminiert. Nur was dem Erreichen maximaler Punktwerte diente, überlebte.

Alle fühlten sich wohler, hatte man doch nun das Hauptziel, den Kunden bestmöglich zufriedenzustellen. Mit diesem gemeinsamen Ziel vor Augen – bei dessen Erreichung alle profitieren - arbeiten sie nun nicht gegeneinander, sondern miteinander. Natürlich schaut jeder, daß er einen guten Punktwert erreicht, aber es wird auch darauf geachtet, daß das eigene Team und die Region im Vergleich zu anderen Teams und Regionen gut abschneiden. Ein ständiger – dank geschickt gewählter Steuergrößen - sozialer Wettbewerb um effiziente Serviceabwicklung und zufriedene Kunden existiert.

Nun ja, bei der Einführung der Börse merkten alle schnell, als die Systematik anfang zu greifen, daß sie eigentlich zu viele Kollegen seien, fast 1/3 zuviel. Die Arbeit wurde rasch knapp, da die vorhandenen Störungen verdammt schnell abgearbeitet wurden. Hans wird es schwindelig, wenn er daran denkt, was die Firma hier gespart haben wird.

Der Regionalleiter, dieser gute Manager, der das Problem der Personalüberkapazität rasch erkannte, bemühte sich - u.a. mit Tritt - um vernünftige Lösungen. Und es wurden welche gefunden. Z.B. indem sich die Spezialisten, neben den eigentlichen Störungsbeseitigungsarbeiten bei Kunden aufmerksam nach weiteren möglichen Arbeiten umsahen. Es wird auch ständig die eine oder andere Sache neu entdeckt, welche im Sinne des Kunden gleich mit erledigt werden kann. Die Kunden finden dies gut. Nebenbei bringt es der Firma mehr Umsatz und

Gewinn. Und für Hans und seinen Kollegen wird es mit leicht verdienten zusätzlichen Punkten honoriert. Das Ganze stellte sich als große, bisher so nicht gesehene Chance für seine Firma dar, welche ohne die Börsendisposition und deren Steuerungsmöglichkeiten eigentlich früher kaum möglich gewesen wäre.

Die gesamte Börsendisposition macht Spaß. Dumm ist vielleicht, daß, wenn man sich weiterbildet, wenn man auf einen Kurs für ein neues System geht, in dieser Zeit keine Punkte erarbeiten kann. Da gilt es gut zu überlegen, ob die Zeit des Kurses richtig investiert ist, nämlich so, daß man später höherwertige Störungen annehmen und abarbeiten kann. Es kann nun auch durchaus interessant sein, sich ältere Techniken anzueignen. Dies war früher bei Kollegen verpönt. Diese wollten, allein schon aus Imagegründen, immer auf den neuesten Technologien ausgebildet sein. Aber bald merkte man, daß man sich am besten auf solchen Systemen ausbildete, wo Bedarf existierte, und dieser war auch dort, wo ältere Kollegen in den Ruhestand gingen und eine technologische Lücke hinterließen.

Diskussionen mit dem Chef um Genehmigung zur Ausbildung, wie sie früher ab und an stattfanden, sind kein Thema mehr. Es zählt nur die Frage, rentiert sich die Ausbildung, kann man aufgrund des erworbenen Wissens zukünftig mehr Punkte verdienen oder nicht.

Beim persönlichen Einkommen hatten alle, welche die Börsenidee erstmals vorgestellt bekamen ein komisches Gefühl. Tatsache ist, daß sich am Einkommen fast nichts geändert hat. Wenn man eine individuelle Gehaltserhöhung besprechen möchte, schadet es allerdings nicht, zu den Kollegen zu gehören, die durchschnittlich etwas bessere Punktwerte erzielen.

Für alle Kollegen sind genügend Aufträge vorhanden. Es gibt auch Nischen, seien es spezielle Technologien, Kundengruppen oder Regionen, in welchen

einzelne Kollegen besonders erfolgreich agieren. Die quartalsweise besten Glückspilze Deutschlands – das sind diejenigen Kollegen, welche im Vergleich die höchsten Punktwerte erreichen - haben einen besonderen Wunsch frei.

Hans, der diesmalige Glückspilz, und seine Marianne genießen gerade diesen Wunsch, beim mittlerweile 5. Gang. Der Abend ist bombastisch, um das Vokabular von Hans zu verwenden. Hans genießt ihn und möchte nun nicht mehr an die Arbeit denken. Vorgesorgt hat er ja auch schon. Für übermorgen, wenn er wieder arbeitet, hat er sich einige gute Aufträge vorgemerkt. Die hat er sich rechtzeitig - noch vor der Zürichreise - aus der Auftragsbörse rausgepickt. Es sind einige Wartungsarbeiten, diese sind für ihn locker zu machen und haben auch bis übermorgen Zeit.

Hans und Marianne sind schon ganz gespannt, was wohl im 6. Gang, dem Überraschungsgang des Menüs, kredenzt werden wird.

Ach ja, etwas möchte Hans nun seiner Marianne doch noch kurz zu dem Thema sagen, aber nun wirklich abschließend zu seiner Arbeit, zumindest für heute Abend. Er ist nämlich schon ein wenig stolz, daß er bei diesem Projekt, bei welchem im Service eine neue Ära aufgestoßen wurde, dabei sein durfte.

Die Effizienzvorteile der Börsendisposition scheinen beachtlich zu sein. Die Realisierung der umwälzenden Veränderungen, welche die Börsendisposition mit sich bringen, macht erfahrene Unterstützung fast zwingend notwendig. SCWT mit Dr. Walter Tritt, der dieses Konzept entwickelt hat, ist gut vertraut mit der Materie. Als kompetenter Berater steht SCWT zur weiteren Diskussion und / oder zur Vorbereitung und Begleitung von entsprechenden Projekten bereit.

[www.scwt.de](http://www.scwt.de)