

# CALL CENTER- Dienstleistersteuerung

*Eine verantwortungsvolle Aufgabe, die fast immer unterschätzt wird.*

*Zahlreiche Dienstleister werden von unzureichend ausgebildeten  
sowie wenig erfahrenen Personen beim Auftraggeber gesteuert.*

**Autor: Bernhard Gandolf, [www.eisq.eu](http://www.eisq.eu), [bernhard.gandolf@eisq.eu](mailto:bernhard.gandolf@eisq.eu)**

---

*Der Auftraggeber will die Kosten senken  
und die Qualität optimieren. Der Dienst-  
leister will seinen Gewinn maximieren  
und produktionsoptimiert arbeiten.  
Da beißt sich die Katze in den Schwanz.*

---

**Binnen 15 Jahren** entwickelten sich Call Center-Dienstleister zu einem bedeutenden Wirtschaftszweig. Für den Beruf „Call Center-Agent“ gibt es in Deutschland bereits einen eigenen Ausbildungsweg – Österreich wird dies ab 2010 anbieten. Im Bereich „Teamleiter“ oder „Call Center-Manager“ kann man sich auf Fachtreffen austauschen, aber wie sieht es mit den Call Center-Dienstleistersteuerern aus? Irgendjemand beauftragt und steuert schließlich die Call Center.

## **Guter Titel gefragt!**

Es beginnt damit, dass sich noch keine griffige Berufsbezeichnung durchsetzen konnte. Bei der Recherche auf Karriereportalen findet kaum ein Titel zwei Treffer. Aus diesem Grund verwendet der Autor den Begriff „Call Center-Dienstleistersteuerer/in“ als Synonym. Immerhin, der Bedarf an dediziertem Personal, welches sich um die Betreuung und operative Steuerung der Call Center-Dienstleister kümmert, wurde erkannt. „Das machen Sie mal eben nebenbei mit.“ Wenn es schon keinen Titel gibt, dann zumindest Aufgaben. Das Bewusstsein für diese herrscht nicht sofort vor, es entwickelt sich aber nach und nach. Ergo starten Dienstleistersteuerer/innen mit einer „Nebenher-Aufgabe“, die sich mit der Zeit zu einem Vollzeitjob entwickelt. Viele Outsourcing-Projekte verlaufen nach folgendem Schema: **ERSTENS:** Ein Unternehmen sucht einen Dienstleister für eine Aufgabenstellung. Das Management besucht Outsourcer und erstellt darauf eine „Ausschreibung“. An dieser nehmen drei bis fünf Bieter teil. **ZWEITENS:** Unter Einbeziehung der Rechtsabteilung und des Einkaufs des Auftraggebers strickt man gemeinsam mit dem auserkorenen Dienstleister an dem vertraglichen Rahmen. Parallel gilt es technische Details und – mitunter lästige – operative Fragen zu klären. Schnell lautet die Antwort: „Darum kümmert sich Herr oder Frau X.“ **DRITTENS:** Bisher beschäftigt das Unternehmen Herrn oder Frau X

*Fortsetzung auf S18 →*

## INTERVIEW mit Bernhard Gandolf

Inhaber und Certified Management Consultant/BDU,  
european institute for service quality

**ccAKTUELL: Welche wirtschaftliche Bedeutung haben Call Center-Dienstleistersteuerer/innen?** In einem testierten Ranking geben alleine zehn große deutsche Outsourcer an, rund 2,0 Mrd. € Umsatz mit 42.000 Mitarbeitern jährlich zu erwirtschaften. Rechnen Sie hoch, was das für ganz Europa bedeutet! Wir reden hier von einem – mindestens mittleren – zweistelligen Milliarden-Euro Markt, der von einem noch zu benennenden Berufszweig gesteuert wird.

**ccAKTUELL: Wie steht es Ihrer Meinung nach um Dienstleistersteuerer/innen in fünf Jahren?** Ich sehe spezialisierte Headhunter, Studienangebote, Kongresse, Foren und Karrierepfade in Konzernen. Für Unternehmen wird es erfolgsentscheidend sein, die eigenen Call Center-Dienstleister effizienter und zielgerichteter zu steuern, als es die Wettbewerber tun. Nicht zu vergessen, es wird eine verbreitete Berufsbezeichnung geben.

**ccAKTUELL: Ein heißer Tipp...** ...ist, externe, branchenerfahrene Call Center-Consulter als so genannte „Verbindungsoffiziere“ zu nominieren. Sie sollen den jeweiligen Ansprechpartnern bei Auftraggeber und Auftragnehmer nachhaltig positiv zurarbeiten. Der Vorteil bei externen Call Center-Beratern ist, dass diese unvoreingenommen und zielorientiert gemäß Auftrag arbeiten.



**Bernhard Gandolf**  
european institute for service quality

Darüber hinaus können Sie aufgrund ihrer Erfahrung auf beiden Seiten für Klarheit, Effizienz, Qualität sowie für optimale Prozesse sorgen.

**ccAKTUELL: Wo suchen Unternehmen heute Dienstleistersteuerer/innen?** Viele versuchen zur Besetzung der Stelle Dienstleistungssteuerer/in ein ehemaliges Team- oder Projektleitungsmitglied eines Call Center-Anbieters zu rekrutieren. Wenngleich man nicht vergessen darf, dass diese Person meist nur die Erfahrung von einem Dienstleister vorzeigen kann.

Fortsetzung von S16 →

in der Sachbearbeitung oder als Stabstelle. Jetzt macht X die Betreuung des Dienstleisters – mal eben – nebenbei mit.

### Mannigfaltige Aufgaben

Zwar ohne Berufsbezeichnung, dafür mit vielen Aufgaben ausgestattet, beginnt X als Ansprechpartner für inhaltliche Fragen und Prozesse. Als lang gedientes Unternehmensmitglied kennt sich X am besten damit aus. Außerdem sollen die Ansprechpartner des Dienstleisters nicht wild durchs Haus telefonieren und Systemzugänge und Datenbankrechte einfordern. X fungiert als Schaltstelle und koordiniert: den jüngsten Release-Wechsel, die soeben neu eingeführte Verschlüsselungstechnik, die Produktentwicklungen und Änderungen im Marketingplan. Plötzlich bittet das Management X, die Zahlen und die Rechnung zu prüfen. X weiß schließlich am besten Bescheid. Im letzten Benchmark steht das Unternehmen nicht so gut da: Platz acht von zehn! Da muss man was machen! X solle sich mal um die Qualität kümmern. Mit dem Dienstleister ist man beim Auftraggeber auch nicht mehr so zufrieden. Jetzt heißt es hart steuern und

gegenhalten. So was darf man nicht einreißen lassen! X solle resoluter auftreten. X beginnt Zielkonflikte zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer aufzuarbeiten. Der Arbeitgeber von X will die Kosten senken und die Qualität optimieren. Der Call Center-Dienstleister will seinen Gewinn maximieren und produktionsoptimiert arbeiten. Da beißt sich die Katze in den Schwanz.

### Veränderung heißt oftmals Überforderung

Als die Projektleitung des Dienstleisters wechselt, gelten viele Absprachen nicht mehr. Das intuitive Verständnis zwischen X und dem vorigen Ansprechpartner existiert nicht mehr. Die neue Person versteht in den Augen von X noch nicht so recht, wie das Unternehmen unseres/unserer „mal-eben“ Dienstleistersteuerers/-in arbeitet. Die Vorschläge zielen zu sehr und offensichtlich auf Ausweitung der Tätigkeit. Überhaupt beschäftigt sich X viel mit Kapazitätsmanagement. Ein neuer Prozess des Vertriebs erfordert fünf neue Agents. Für diese ist aber gar kein Budget vorgesehen und die Vorgangszeiten gingen mit dem Systemwechsel auch nach oben. X sollte doch nur inhaltliche Fragen klären... So viele Aufgaben! Das soll eine Person nebenbei machen? Im geschilderten und anonymisierten Fall bekleidet sie die formale Stelle eines Sachbearbeiters mit der Verantwortung für 80 Agents bei dem Dienstleister. Beim Arbeitgeber von X wäre es undenkbar, dass ein Sachbearbeiter für 80 Mitarbeiter zuständig ist. Da gäbe es noch zwei Abteilungs- und eine Bereichsleiterposition. Bloß sieht der Arbeitgeber von X die Stelle „Dienstleistersteuerer/in“ nicht vor... -bga

## Factbox Dienstleistersteuerer/innen

### Gesicht des Auftraggebers

Dienstleistersteuerer verkörpern für Agenten und Teamleiter des Outsourcers den indirekten Arbeitgeber. Das Auftraggeber-Management ist meist nicht greifbar, nur ein Name auf dem Papier – falls überhaupt bekannt.

### Asymmetrische Erfahrungsverteilung

Dienstleister arbeiten meist für mehrere Unternehmen und sammeln Erfahrungen, wie man die eigenen Interessen verfolgt. Das Kerngeschäft operativer Call Center-Betrieb sollten Outsourcer sowieso aus dem Effeff kennen. Dienstleistersteuerer kennen selten mehr als drei Dienstleister und unter-

schiedliche Kulturen. So ergibt sich per se eine asymmetrische Erfahrungsverteilung. Dienstleister-Projektleiter „üben/praktizieren“ weit öfter Auftraggeber-/Auftragnehmer-Gespräche.

### Breites Aufgabenspektrum

Dienstleistersteuerer kümmern sich um operative Themen wie Prozesse, Systemzugänge, Schulungen oder FAQs. Auch obliegt ihnen die Dienstleisterbetreuung in Form des Informationsmanagements, der Einbindung des Outsourcers in die Organisation oder der Rechnungsprüfung. Zusätzlich haben sie eine Kontrollfunktion – oft in Form des Qualitätsmanagements.