

# Hand in Hand?

Bei der Auswahl des Dienstleisters geht es nicht nur um die Frage, ob zwei Unternehmen zueinander passen: Tatsächlich müssen vor allem der Dienstleistungssteuerer und der Projektleiter miteinander harmonieren – eine Partnerschaft mit Folgen.

Bei der Auswahl eines Call Center-Dienstleisters spielt die Frage, wie gut die Unternehmen und handelnden Personen zueinanderpassen, also der cultural und social fit, eine entscheidende Rolle. Der cultural fit bezeichnet dabei die Chemie von Unternehmen und Manager, der social fit die Fähigkeit, im Umgang mit Kunden und Kollegen empathisch zu sein. Der Dienstleistersteuerer und der operative Projektleiter sollten einander also „riechen“ können, sonst wäre ein Fehlschlag ziemlich sicher.

In komplexen, langjährigen Projekten lässt sich zudem häufig ein fast intuitives Verständnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer von Call Center-Dienstleistungen beobachten. Doch lässt sich bereits bei der Auftragsvergabe feststellen, ob eine vertrauensvolle, intuitive Beziehung einmal möglich sein wird? Die Antwort lautet: Ja, man kann mit großer Wahrscheinlichkeit voraussagen, ob eine Geschäftsbeziehung auf dieser Ebene von Erfolg gekrönt sein wird. Bei der Suche nach geeignetem Personal stellt sich die Situation recht ähnlich dar. Wie lässt sich vorab ermitteln, ob ein Kandidat ins eigene Unternehmen passt und mit den zukünftigen Vorgesetzten und Kollegen harmoniert? Spezialisierte Personalberater verfügen über eine jahrzehntelange Erfahrung bei der Suche und Bewertung von potenziellen Mitarbeitern.

## „Wie sind wir eigentlich?“

Die Qualität der Suche und Auswahl von Call Center-Dienstleistern steht und fällt wie bei der Personalauswahl mit der Profilerstellung, und zwar über die reine Leistungserbringung oder Fachlichkeit hinaus. Vorausgesetzt, es hat eine erste Auswahl po-



Foto: Siemens

tenzieller Dienstleister mit dem entsprechenden Leistungsspektrum stattgefunden, erfolgt die kulturelle Feinjustierung. In diesem Schritt definieren der Berater und der Auftraggeber gemeinsam, welche Fähigkeiten und Eigenschaften der zukünftige Projektleiter, und welche Kultur der Leistungspartner, der Call Center-Dienstleister, besitzen sollte. Häufig besteht die Herausforderung darin, neben den so genannten hard facts, also der fachlichen Qualifikation und der Branchenerfahrung, insbesondere auch soziale und weiche Faktoren für die eigene Organisation exakt zu beschreiben.

Das Sozialverhalten in Organisationen wird häufig auch durch den persönlichen Stil geprägt. Stile, die besonders mehrheits-

fähig waren, werden quasi informell zum Standard. Es gehört daher ein wenig Mut dazu, diesen Stil in Worte zu fassen und ihn so aus dem informellen in den formellen Status zu befördern. Um diese Standards besser formulieren zu können, können Antworten auf Fragen helfen wie:

- Wie kommunizieren wir untereinander?
- Wie formell laufen unsere Meetings ab?
- Wie lösen wir Konflikte?
- Wann eskalieren Situationen?

Um möglichst authentisch zu sein, können auch Zitate erscheinen („bei uns muss man Humor mitbringen“; „wir mögen keine Besserwisser“). Der wesentliche Zusatznutzen dieser Arbeit besteht darin, das eigene Profil zu schärfen und es mit allen an dem Auswahlprozess beteiligten Schnittstellen wie Einkauf, IT oder Marketing im Unternehmen zu teilen. Dadurch entsteht ein gemeinsames Bild.

## Das erste Kennenlernen

Während bei der klassischen Personalauswahl der Berater die eingehenden Profile akribisch prüft, stellt sich die Dienstleisterauswahl anders dar. Die Profile der

vorgeschlagenen Projektleiter in Angeboten gehen kaum über die fachlichen Qualifikationen hinaus, und bei Vor-Ort-Besuchen stehen nicht selten Verkäufer oder die Standortleiter der Dienstleister im Vordergrund – Personen also, mit denen der Dienstleistersteuerer im Falle einer späteren Zusammenarbeit kaum operativ zu tun haben wird. Häufig bietet sich erst in der Präsentation der operativen Projektleiter im Rahmen eines sogenannten Pitches mit mehreren Dienstleistern die Chance, den vorgeschlagenen Kandidaten und operativen Projektleiter in natura kennenzulernen.

In einer solchen Präsentation kommt es auf die richtigen Fragen an. Dazu ist es zunächst günstig, das gewohnte Schema einer

Präsentation mit anschließender Frage- und Antwort-Runde zu durchbrechen. Auftraggeber und Dienstleistungssteuerer sollten versuchen, eine soziale Atmosphäre zu schaffen, damit der potenzielle operative Projektleiter reagieren kann. Denn gesucht wird eine Persönlichkeit, mit der eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich und wünschenswert ist. Zudem sollte der potenzielle operative Projektleiter des Dienstleisters ins Bild gesetzt werden und möglichst bildreich und emotional die Situation geschildert bekommen, die ihn erwarten wird. Wichtig ist, ihn anschließend eine Bewertung des Gesagten vornehmen zu lassen. Die Art und Weise der Antworten und Reaktionen auf scheinbar einfache Fragen wie „Wie nehmen Sie die Situation wahr?“ oder „Macht Ihnen eine solche Herausforderung Spaß?“, gibt einen ersten Eindruck seiner Persönlichkeitsstruktur.

Um zusätzlich zu erfahren, wie die Führungs- und Kommunikationskultur des Dienstleisters ausgestaltet ist, sollte der zukünftige Projektleiter darstellen, wie er vorgehen möchte. Dabei zeigt sich auch, wo Konflikte im Projektverlauf zu erwarten sind oder welcher Zeitrahmen angesetzt werden muss. Dieses Vorgehen vermeidet ein langes Gespräch über frühere Erfolge oder Herausforderungen, die meist ohne echtes Ergebnis bleiben.

Nebenbei lässt sich erkennen, welche Erfahrungen im Umgang mit Organisationen unterschiedlicher Auftraggeber bestehen und wie die Führungs- und Kommunikationskultur des Dienstleisters aussieht. Wenn der Blickkontakt zu Mit-Präsentatoren aufgenommen wird oder diese gar eingreifen, vermittelt das einen Eindruck. Andere beobachtbare Indikatoren sind beispielsweise die Reihenfolge der Antworten der Dienstleistervertreter oder gar inhaltliche oder formale „Zurechtweisungen“ von hierarchisch höhergestellten Personen.

## Die Organisation von Pitch-Terminen

Bei der Durchführung eines Pitch-Termins kann man unterschiedliche Wege wählen. Verbreitet ist die Variante, bei der alle an der Entscheidung für einen Dienstleister beteiligten Vertreter an einem Tag drei bis

fünf Präsentationen von Dienstleistern erleben. Anschließend bewerten die Vertreter diese Erlebnisse, tauschen sich untereinander aus, diskutieren Für und Wider. Der Auftrag geht nach einigen Wochen an den überzeugendsten Dienstleister. Diese Vorgehensweise ist organisatorisch effektiv, erfordert jedoch eine hohe Konzentration der Beteiligten am

native zum großen Pitch-Termin können Einzelinterviews sein. Der Dienstleistersteuerer spricht mit dem zukünftigen Projektleiter, vermittelt die Projektzielsetzung und sorgt für ein Kennenlernen auf persönlicher Ebene. Der Aufwand ist hier zunächst höher als bei einem großen Pitch-Termin. Die nach Einzelinterviews gefällten Entschei-

dungen sind häufig jedoch fundierter und authentischer. Bei fünf Vertretern eines Gremiums wären beispielweise fünf Einzelinterviews zu je 30 bis 45 Minuten anstelle einer Präsentation von zwei Stunden Dauer anzusetzen. Vergessen sollte man bei Einzelinterviews nicht, dass definierte Spielregeln weiterhin Gültigkeit besitzen.

Und was, wenn man sich „nicht riechen“ kann? In der Redewendung steckt eine tiefe Wahrheit: Menschen, die einander unsympathisch sind, können sich tatsächlich nicht riechen, die Duftstoffe der einen Person können bei der anderen tiefgehende Abwehrreaktionen auslösen. Und allein das Lesen einer E-Mail jener Person kann zu Unbehagen führen. Privat gehen Menschen solchen Kontakten und Konstellationen instinktiv aus dem Weg. Im Berufsleben lässt sich das nicht immer umsetzen, doch wenn die Möglichkeit besteht, sollte man es auch hier tun. Natürlich lässt sich einwenden, dass es sich um ein Auftraggeber-Dienstleister-Verhältnis handelt und private Vorlieben keine Rolle spielen. Irgendwie werden die Betroffenen damit klarkommen. Aber: In der Praxis geschieht es häufig, dass die verfügbare Arbeitsenergie in Anfeindungen, Emotionen und Frustration fließt – das hilft niemandem weiter und gefährdet den Projekterfolg.

## VORSICHT BEIM PERSONALWECHSEL!

*Was geschieht, wenn ein Dienstleister die Gelegenheit hat, für einen Wettbewerber seines Auftraggebers zu arbeiten? In der Regel besteht eine vertragliche Vereinbarung, dass die beim Dienstleister eingesetzten Agents auf Grund einer Exklusivitätsvereinbarung nicht parallel für einen Wettbewerber telefonieren dürfen. Und der Projektleiter? Darf er beispielsweise das Projekt wechseln? Eine Option stellt eine Vertragsklausel dar, die etwa eine definierte Wartezeit vorgibt. Solche Klauseln kosten allerdings Geld. Im Rahmen einer Risikobewertung sollte jedes Unternehmen für sich festlegen, wie hoch der potenzielle Schaden aufgrund eines Knowhow-Transfers zum Wettbewerb und eines möglicherweise schlechter gemanagten eigenen Call Center-Projekts ausfiele.*

*Umgekehrt gehört es heute zum Standard, dass sich Call Center-Dienstleister auch gegenüber Auftraggebern absichern und Abwerbungsverbote für die eigenen Führungskräfte vereinbaren. Nicht zu unterschätzen ist übrigens der Umstand, dass Dienstleister auch gerne aus dem Personal des Auftraggebers rekrutieren. Auch hier können im Vorfeld erstellte vertragliche Vereinbarungen Grenzen setzen.*

Tag der Präsentation. Im Entscheidungsgremium dominiert unter Umständen die hierarchisch höchste Person. Um dem vorzubeugen, sollten im Vorfeld zwei klare Spielregeln definiert werden.

Erstens: Die Entscheidungsparameter müssen im Vorfeld abgestimmt, nach der Bedeutung gewichtet, dokumentiert und für alle Vertreter im Gremium kommuniziert werden. Zweitens: Vor einer gemeinsamen Diskussion und Feedbackrunde sollte eine subjektive schriftliche Bewertung jedes Dienstleisters durch ein Gremiums-Mitglied stattfinden. Sonst besteht die Gefahr, dass Teilnehmer – teilweise unbewusst – die Meinung des Leitwolves übernehmen.

Eine individuellere Alter-



Ferdinand Friesel ist Personalberater und vermittelt Führungskräfte im Executive Search. Bernhard Gandolf ist Certified Management Consultant/BDU und Inhaber von Eisq.

bernhard.gandolf@eisq.eu