

TELEKOMMUNIKATION

# Mit Highspeed ins Homeoffice

INTERVIEW VON DR. NILS DÜLFER

Die Digitalisierung erlebt aktuell (gezwungenermaßen) einen riesigen Fortschritt: Homeoffice, Homeschooling, zunehmend digitale Angebote im stationären Einzelhandel und auch privat mehr digitaler Austausch. Die Netze schwellen an. Telekommunikationsanbieter müssen enorme Leistungen erbringen, um allen Anforderungen gerecht zu werden. Denn Anfragen an den Service reißen nicht ab.

Elke Anderl und Stefan Groß, beide Geschäftsleiter im Service der Deutschen Telekom, berichten, wie sie mit der Corona-Krise umgehen und welche Bedeutung Digitalisierung und Innovation dabei für sie haben.

## Welche besonderen Herausforderungen hat die Corona-Krise für den Service mit sich gebracht?

**Stefan Groß:** Der Service bedient das komplette Portfolio der Telekom für Privatkunden, mittelständische Unternehmen sowie Groß- und auch Carrierkunden. Für jede dieser Kundengruppen stellen wir telefonische Beratung und Außendienstleistungen. Dabei kümmern wir uns um Entstörungen, Veränderungen bestehender Verträge und die Bereitstellung von neuen Verbindungen und Lösungen.

Wenn man sich diese Dimensionen vor Augen führt, erkennt man schnell, wo die Herausforderung liegt – im Management einer maximalen Komplexität von Prozessen unter Rand- und Rahmenbedingungen, die sich quasi über Nacht geändert haben.

Dies bedeutet: jede Menge Anfragen von Kunden bearbeiten, die gerade jetzt noch

mehr Bandbreite brauchen, mehr Datenvolumen nutzen wollen oder zuhause ein Mesh-WLAN-Netzwerk aufbauen wollen. Im Geschäftskundenbereich natürlich auch über die gesamte Bandbreite der Produkte und Lösungen, was mobiles Arbeiten angeht. Operativ mussten wir quasi über Nacht 16.000 Serviceberater vom Servicecenter in einer Homeoffice-Umgebung arbeitsfähig machen. Jeden unserer 7.000 Außendiensttechniker mit persönlicher Schutzausrüstung und Desinfektionsmitteln und den entsprechenden Leitfäden versorgen. Mit vielen Bundes-, Landes- und Kreisbehörden zum Thema Zugangsbeschränkungen oder Arbeits- und Gesundheitsschutz in Kontakt treten etc. Eine echte Mammutaufgabe.

**Elke Anderl:** Ich stimme Stefan da vollkommen zu. Telekommunikation hat als kritische Infrastruktur natürlich immer eine besondere



**Elke Anderl** ist seit Januar 2019 Geschäftsleiterin des Bereichs Serviceentwicklung & Innovation im Service. In dieser Position ist sie verantwortlich für Innovation, Digitalisierung, die Entwicklung des Zielbildes des Service, Weiterentwicklung des Serviceportfolios durch Benchmarking und Trendscouting sowie das Qualitätsmanagement und die kontinuierliche Verbesserung des Kundenerlebnisses.



**Stefan Groß** ist seit 2018 Geschäftsführer Finanzen und Geschäftsleiter der Geschäftssteuerung im Service. Neben Finanzen und Controlling verantwortet er die operative Steuerung des Service mit den Kernfunktionen Dienstleister- und Workforce-Management, E2E-Steuerung, Service IT, Business Support für die operativen Servicebereiche und die Service IT.

Bedeutung, was sich auch im Service widerspiegelt. Neben stabilen Netzen ist auch ein stabiler, erreichbarer, schneller Service unerlässlich, dessen Qualität in der aktuellen Zeit unter keinen Umständen nachlassen darf. Dies hat uns in den vergangenen Wochen gefordert, notwendige Maßnahmen schnell einzuleiten, nicht nur um die Sicherheit für unsere Mitarbeiter zu gewährleisten, sondern auch um die Qualität des Service für unsere Kunden aufrechtzuerhalten.

Die Herausforderung für uns als Telekom und für jede Führungskraft war, einerseits schnell eine stabile Servicesituation für unsere Kunden herzustellen und andererseits natürlich klare Kommunikation an die Mitarbeiter zu geben und unser Fürsorgepflicht nachzukommen: nämlich unsere Mitarbeiter bestmöglich zu schützen – und zwar vor allem diejenigen, die nach wie vor zum Kunden fahren, wie etwa der Außendienst.

### **Welche konkreten Maßnahmen haben Sie ergriffen?**

**Stefan Groß:** Wir haben für unsere Kunden konkrete Angebotspakete geschnürt und diese natürlich auch entsprechend in unseren Systemen eingerichtet und die Kundenberater für die Beratung fit gemacht.

In wenigen Tagen waren wir dann im Innendienst bei 95% Homeoffice-Anteil. Parallel haben wir unsere Interaktionen mit den Kunden bei Außendienstaufträgen angepasst. Das geht von der Info, dass der Außendiensttechniker entsprechende Schutzrüstung trägt, bis zur Frage, wie man kurzfristig einen Termin verschiebt, wenn man selbst in Quarantäne gehen muss oder dies freiwillig bevorzugt. Oder, dass der Techniker die Unterschrift auf dem Tablet übernimmt und man als Kunde jetzt nicht den Stift in die Hand nehmen muss. Das heißt, wir haben im laufenden Betrieb unsere Prozesse umgestaltet, Regelungen verändert oder neu geschaffen, Fragen der Belegschaft geklärt und die Lösungen entwickelt, die wir in diesem neuen Umfeld brauchten.

Wir haben entlang dieses Weges aber immer auch unsere externen Servicepartner aktiv begleitet und unsere Informationen und Vorgehensweisen ausgetauscht. In der Krise beweist sich eine gute Partnerschaft, und schließlich wollen wir alle, dass unsere Mitarbeiter gesund und unsere Kunden zufrieden sind, egal ob ein eigener Mitarbeiter oder der eines Partners ihn bedient.

### **Auf welcher Grundlage ist es dem Service möglich, handlungsfähig zu bleiben?**

**Stefan Groß:** Die wichtigste Grundlage ist eine gemeinsame Haltung – wir wollen unseren Kunden den besten Service liefern. Zu jeder Zeit, in jeder Situation – und natürlich auch und gerade dann, wenn die Kunden unsere

Leistung am meisten brauchen.

Daneben hilft uns die Tatsache, dass wir seit Jahren massiv in die Digitalisierung unserer Prozesse und Tools investieren. Laptops, mobile Endgeräte, Tablets im Außendienst, digitale Informations- und Schulungsplattformen sowie flexible Apps gehören zum Arbeitsalltag. Diese digitale Infrastruktur erlaubt uns, schnell Informationen bereitzustellen und schnell Anpassungen vorzunehmen. Das sind wichtige Grundvoraussetzungen.

Der Lockdown aufgrund der Corona-Krise war aber eine besondere Herausforderung. Quasi ein Schock für ein komplexes System, das einen möglichst störungsfreien 24/7-Betrieb zum Ziel hat. In solchen Mega Incidents ist ein gutes Incident-Management überlebenswichtig. Für schnelle und effektive Reaktionsfähigkeit auf solche Szenarien braucht es eine bereichsübergreifende Koordination der Aktivitäten. Dafür haben wir schon seit Langem im Service eine Koordinationsstelle

**„Wir erleben einen unglaublichen Werkstolz bei unseren Mitarbeitern, alles für unsere Kunden zu tun, damit sie mit ihrer Familie und ihren Liebsten stets in Kontakt bleiben können.“**

eingerichtet. Hier laden wir schnell alle betroffenen Bereiche ein, besprechen gemeinsam die Lage und koordinieren unsere Aktivitäten. Dabei geht es immer um vier Punkte: schnelles und präzises Lagebild, Kunden- und Presseinformation, Ursachenanalyse und eine effektive Lösung des Problems. Mit dieser Struktur sorgen wir für Übersicht, guten Informationsfluss und schnelle Zusammenarbeit. Dort bilden wir schnell kleine Taskforce-Teams, um an spezifischen Fragen zu arbeiten, und synchronisieren die zeitliche Abfolge. Man kann sich das ein bisschen wie einen virtuellen Leitstand vorstellen.

**Elke Anderl:** Und genau das kam uns zugute: Nicht nur die technische Befähigung der Mitarbeiter hat es ermöglicht, in so großem Umfang den Service bei der Qualität aufrechtzuerhalten, sondern auch die Mentalität. Wir erleben einen unglaublichen Werkstolz bei unseren Mitarbeitern, alles für unsere Kunden zu tun, damit sie mit ihrer Familie und

ihren Liebsten stets in Kontakt bleiben können. Für viele Mitarbeiter ist es dabei gerade selbst eine Mammutaufgabe, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen, da viele noch parallel zum Homeoffice ihre Kinder betreuen. Diese Doppelbelastung meistern unsere Kolleginnen und Kollegen wirklich gut. Es gibt kreative Lösungen, sich die Arbeit mit Kollegen anders einzuteilen und auch in Tandem zu arbeiten. Auch unsere Servicetechniker im Außendienst sind wahre Helden, und wir tun alles dafür, genau diese Kolleginnen und Kollegen bestmöglich zu schützen.

### **Wie halten Sie Ihre Mitarbeiter auf dem Laufenden und motivieren sie?**

**Elke Anderl:** Das sind in der Tat zwei sehr wichtige Punkte für uns. Es gibt regelmäßige Updates durch unsere Personalvorständin Birgit Bohle und unser Konzernlagezentrum. Diese stützen sich dabei auf die Expertise der Gesundheitsbehörden, Fachexperten und Krisenstäbe der Behörden. Anhand dieser Empfehlungen leiten wir entsprechende Maßnahmen im Service ab.

In meinem Führungsteam beginnen wir zum Beispiel die Woche mit einem Check-in, in dem wir auf die aktuellen Ereignisse und erforderlichen Maßnahmen blicken, und beenden die Woche mit einem entsprechenden Check-out.

Das heißt, zum einen ist es wichtig, Orientierung und Fokus zu geben, damit wir weiterhin klar an unseren Themen arbeiten und unsere Commitments abliefern und zum anderen wollen wir den Zusammenhalt im Team und das „Verbundensein“ stärken. In dieser für uns alle ungewohnten Situation finden wir es wichtig, dass jeder die Möglichkeit hat, sich über seine Erfahrungen und Erlebnisse zu äußern. Daher setzen wir über alle Segmente hinweg regelmäßige Impulse über unsere verschiedenen Kommunikationsplattformen – wie zum Beispiel unser internes Social-Media-Tool - und fragen unsere Kolleginnen und Kollegen, wie sie den Alltag im Homeoffice erleben, was sie inspiriert oder wie sie sich trotz Homeoffice fit halten. Zum Beispiel beginnen wir bei Serviceentwicklung & Innovation die Woche mit einem Motivation-Monday und fragen die Mitarbeiter nach einem Lieblingssong, mit dem sie in die Woche starten. Außerdem haben wir eine Initiative gestartet, den #danke-Freitag, an dem wir uns wöchentlich unter Kollegen Wertschätzung für die gute Zusammenarbeit, gerade in der jetzigen Zeit, aussprechen.

### **Gibt es etwas Positives, das Sie aus der Situation mitnehmen?**

**Elke Anderl:** Für uns gilt die alte Lebensweisheit: Not macht erfinderisch. Oder: In jeder Krise steckt natürlich auch immer eine Chance. Der fehlende persönliche Kontakt, der



seit Wochen unseren Alltag bestimmt, ist für viele Kolleginnen und Kollegen ungewohnt. Dadurch nutzen immer mehr die Möglichkeiten digitaler Plattformen, um mit ihrem Team, ihren Verwandten und Freunden in Kontakt zu bleiben. Der gemeinsame Kaffee oder das Mittagessen per WebEx oder FaceTime ist keine Seltenheit mehr. Auch entdecken viele die Vorteile des Homeoffice für sich und wie sie die gewonnene Zeit der täglichen Fahrt fernab ins Büro nutzen können.

Auch erleben wir verstärkten Zusammenhalt über alle Bereiche hinweg. Besonders im Service leben wir ganz nach unserem Versprechen an unsere Kunden „Wir sind für euch da, damit ihr füreinander da sein könnt“. Es ist beeindruckend, was für Ideen unsere Kolleginnen und Kollegen in dieser Krise entwickeln, um einen tadellosen Service zu ermöglichen und auch Innovationen anders nach vorne zu denken. Zum Beispiel wie man das virtuelle Verbundensein für unsere Kunden nutzen kann oder welche neuen Geschäftsmodelle dadurch entstehen können.

**Stefan Groß:** Perspektivisch erwarten wir natürlich auch, dass sich die Katalysatorwirkung der Krise für Agilität und Digitalisierung noch stärker in unserer Arbeitswelt zeigt. Im Hauruckverfahren haben wir Schritte bewältigt, die sonst Monate oder gar Jahre benötigt hätten. Und die positiven Erfahrungen, die wir momentan sammeln, werden uns in Zukunft helfen, noch bessere Bedingungen für unsere Kolleginnen und Kollegen und noch besseren Service für unsere Kunden zu erbringen.

#### **Welche Bedeutung haben die Themen Digitalisierung und Innovation im Service im dem aktuellen Kontext?**

**Elke Anderl:** Das Thema Digitalisierung hat in der jetzigen Zeit für unsere Kunden und Mitarbeiter eine hohe Priorität. Wie bereits erwähnt, schafft eine solche Krise manchmal auch Freiräume, um anders zu denken, Innovationen anders und schneller anzugehen. Das nutzen wir im Service sehr konsequent. Für unsere Kunden ist es gerade jetzt wichtig, dass die Netze stabil sind und der Service weiterhin in hoher Qualität erreichbar bleibt. Hier setzen wir in meinem Team verstärkt den Fokus auf Innovationen aus dem Bereich Künstliche Intelligenz, Machine Learning oder Robotic Process Automation, was wir beispielsweise in unseren Chat- oder Voicebots bereits umgesetzt haben. Durch Analytics können wir unsere Prozesse noch besser faktenbasiert optimieren.

Aber bei Innovationsthemen denken wir natürlich auch immer daran, wie neue Technologien unsere Mitarbeiter unterstützen

können – im Innen- und Außendienst – und welchen Mehrwert wir mit ihrem Einsatz beim Kunden erzeugen. Denn der Mensch steht bei uns immer im Mittelpunkt. So können neue KI-basierte Technologien unsere Mitarbeiter unterstützen und entlasten, damit sie sich noch besser auf das Kundengespräch fokussieren können und möglichst alle Kundenanliegen im ersten Kontakt lösen können.

#### **Welchen weiteren Verlauf erwarten Sie für den Service im kommenden Jahr und langfristig vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen?**

**Stefan Groß:** Neben einem Boost für den Anteil von Mobile Working und App-Nutzung schauen wir natürlich auch darauf, wie sich die Anforderungen unserer Kunden verändern. Die Bedeutung von Heimnetzwerken und Highspeed-Anschlüssen steigt rasant an, und damit nicht nur das Absatzpotenzial, sondern auch der Anspruch und die Komplexität in der Kundenberatung. Infolgedessen etabliert sich der Service einerseits gegenüber dem Kunden als noch stärkerer Differenzierer und trägt andererseits noch deutlicher zum Gesamterfolg der Deutschen Telekom bei.

#### **Deutsche Telekom Service GmbH**

Der Service deckt mit 30.000 Mitarbeitern das gesamte Serviceportfolio der Telekom Deutschland ab. Er bietet Telekomkunden sowohl im Privat-, als auch im Geschäftsbereich und im Wholesale ein breites Spektrum an Dienstleistungen – von der Beratung, Installation und Entstörung über die Bereitstellung von individuellen Geschäftskundenlösungen. Des Weiteren kümmert sich der Telekom Service um die Entwicklung von innovativen Serviceprodukten und Lösungen.



KONTAKT:  
NILS.DUELFNER@KEARNEY.COM  
MANAGING DIRECTOR IMP\*ROVE

