

CORONA HAT IM SERVICE NEUE MASSSTÄBE GESETZT

Fünf Hotlines werden für snt-regio.com zum Stresstest

Fünf Corona-Hilfshotlines hat snt-regio.com während der Pandemie bedient. Sie wurden binnen weniger Tage aus dem Boden gestampft, mit extremen Schwankungen im Volumen, mit in der Spitze bis zu 180.000 Calls pro Woche – ein Mammutprojekt, für das in der Hochphase allein bei snt-regio.com rund 400 Mitarbeiter im Einsatz waren. Was man tun muss, damit eine solche Dienstleistung auch kurzfristig gelingt, erläutert Ronny Beck, snt-regio.com Bereichsleiter im Interview.

Als Sie den Auftrag für die Corona-Hotlines angenommen haben, ahnten Sie, was auf Sie zukommt?

Letztendlich waren es mehrere Aufträge, die wir alle sehr kurzfristig gewonnen haben. In der Theorie wussten wir natürlich: wir stellen einen Service für Millionen Menschen auf die Beine. Aber niemand konnte ahnen, was allein aufgrund des Impfstoffmangels am Anfang für ein enormer Aufwand erforderlich sein würde.

Mehraufwand oder Chaos?

Letztendlich ist die Mission Impfhotline, wie sie bei uns heißt, ein Projekt, das für alle Bürger ausgelegt ist, und an dem auch noch einige andere Service-Anbieter mitarbeiten. Da im Umgang mit einer Pandemie niemand Erfahrung hat, weder Auftraggeber noch Service-Unternehmen, wird am Anfang im laufenden Projekt gelernt und werden immer wieder Anpassungen vorgenommen. Was ich damit meine, lässt sich am besten mit Zahlen umschreiben: die höchste Anruferzahl pro Tag lag bei über 25.000 für ein einziges Bundesland. In der Spitze hatten in der Woche nur wir mit unseren Service-Einheiten über 180.000 Anrufe in den Corona Lines. Ein Mitarbeiter, der sonst 50 bis 60 Calls am Tag führt, musste plötzlich bis zu 140 Gespräche führen. Eine enorme Belastung und ich bin stolz auf mein Team, dass wir gemeinsam diese Mammutaufgabe gestemmt haben.

Es gab ja Bundesländer, da war bei den Hotlines niemand erreichbar. Bei Ihnen klingt das jetzt plötzlich ganz anders...

Natürlich ist so ein schneller Kaltstart am Anfang immer etwas holprig. Aber dann muss es eben laufen. Und das haben wir überall dort, wo wir die alleinige Verantwortung hatten, auch schnell normalisiert. Unsere Erreichbarkeit lag bei über 90 Prozent.

Wie haben Sie diese Masse an Calls in den Griff bekommen?

Wir haben unseren bewährten Werkzeug-Mix eingesetzt, unter anderem die eigene Telefonanlage, die jedem Ansturm Stand gehalten hat, dann den Adress-Checker und auch das Wissensmanagement.

In Ihrer Aufzählung kommt der Einsatz von Chat-Bots gar nicht vor ...

...weil die Corona-Hotlines ein schönes Beispiel dafür sind, wie wichtig es ist, dass jemand am anderen Ende der Leitung als Ansprechpartner rangeht, zuhört und dem Anrufer das Gefühl geben kann, dass er ernst genommen wird. Ich hatte noch nie ein Projekt, das so sehr abhängig war von der Kommunikation und dem Wechselspiel zwischen staatlichen Veröffentlichungen und dem Verhalten der Anrufer. Nach jeder Pressekonferenz schnellten bei uns die Anruferzahlen nach oben, jede Schlagzeile der Boulevard-Presse wirkte sich sofort in den Centern aus. Ein Chat-Bot hätte in dieser Situation nur Schaden angerichtet.

Wie haben Sie die Auswirkungen der Kommunikation in den Griff bekommen?

Das war kein echtes Problem, weil die Beherrschung von Kommunikation bei uns zum Handwerk gehört. Aber es war eine Herausforderung, wie wir sie so noch nie erlebt haben. Also zum einen mussten wir unseren Mitarbeitern oft kurzfristig die Aktualisierungen von Informationen zur Verfügung stellen. Ohne lange Schulungen, sehr einfach erklärt und sehr präzise und gut nachvollziehbar aufbereitet. Das haben wir über unser Wissensmanagement abgebildet. Ein Beispiel: Während ganz am Anfang eine einfache Prüfung auf das Alter erforderlich war, ergaben sich Änderungen ab der Priorität der Gruppe 2 in allen Varianten, nach Vorerkrankungen, Berufen, Kontaktpersonen

und dies auch von Bundesland zu Bundesland sehr unterschiedlich. Gleichzeitig haben wir über unsere interne Mitarbeiterplattform einen ständigen Informationskanal für die Corona-Projekte geöffnet, über den wir schnell und direkt jeden Kollegen binnen Minuten erreichen können, zum Beispiel bei kurzfristigen, ungeplanten Ereignissen.

Lassen Sie uns über den Personaleinsatz sprechen – wie haben Sie es in den Griff bekommen, wenn von einem Tag auf den anderen statt tausend Anrufer plötzlich zehntausende zum Hörer greifen?

Das echte Erfolgsgeheimnis kann ich Ihnen natürlich nicht verraten. Aber letztendlich ist es das Thema, warum wir in allen Projekten so erfolgreich sind – es ist die Art und Weise der Steuerung. Zum Beispiel waren bei uns alle deutschen Standorte in der „Mission Impfhofline“, wie sie bei uns heißt, engagiert. So konnten wir in Ausnahmesituationen binnen kürzester Zeit unternehmensweit den Service aufstocken. Und was wir in der Situation auch als Joker gezogen haben ist unser Profi-Pool, unser Netzwerk von Partnern, auf die wir mal kurzfristig in so einer Situation zurückgreifen können. Auch das hat uns beim Start geholfen.

Aber das war doch nicht alles?

Nein, natürlich nicht. Zentrale Bedeutung hat in allen Projekten das sogenannte A-Team. Die besten Experten aus den Bereichen der Unternehmensgruppe setzen innerhalb kürzester Zeit das Projekt auf und starten die Umsetzung. Dadurch haben wir ein sehr hohes Tempo und können gleichzeitig bei der Qualität sehr schnell reagieren. Konkret waren es bei der ersten Impfhofline zehn Tage von der Vertragsunterzeichnung bis zur Betriebsbereitschaft. Dieses Experten-Team liefert zum Beispiel auch Antworten über das Kontaktverhalten, analysiert Effekte, die von außen herangetragen werden, und betreibt Datenanalyse, um möglichst schnell Muster erkennen zu können. Letztendlich ist das ein Hilfsmittel für die effiziente Steuerung. So wussten wir zum Beispiel was passiert, wenn am Wochenanfang neue Impflieferungen an die Impfcenter ausgegeben werden und konnten uns darauf vorbereiten.

Aber dafür brauchen Sie auch die Mitarbeiter – wo haben Sie die so schnell herbekommen? Immerhin mussten Sie binnen weniger Tage an den Start gehen...

In der Tat: letztendlich mussten wir binnen weniger Tage die Hotlines mit mehreren hundert - gut geschulten - Kollegen und Kolleginnen betriebsbereit machen. Wir haben uns schnell dazu entschieden, alle 13 deutschen Standorte von snt-regiocom in die Mission Impfhofline mit einzubeziehen. Zeitgleich ist ein ganzes Team von Recruitern deutschlandweit ausschließlich über digitale Kanäle auf Personalsuche gegangen.

Wie waren die Reaktionen?

Wir hatten eine bemerkenswert hohe Resonanz. Viele Bewerber hatten vor allem Interesse daran dort zu arbeiten, wo die Pandemie im Kundenservice „besiegt“ werden kann. In den ersten Wochen



„Wenn plötzlich zehntausende Calls ungeplant reinkommen, dann ist Steuerung und der richtige Mensch-Maschine-Mix ein entscheidender Schlüssel zur Kundenzufriedenheit.“

Ronny Beck, snt-regiocom Bereichsleiter, verantwortet das Großprojekt „Corona-Service“

2021 hat unsere Mannschaft Höchstleistung vollbracht, um hunderte neue Kollegen und Kolleginnen unter Corona-Bedingungen „Willkommen“ zu heißen, zu schulen und schnell in unsere „Mission Impfhofline“ zu integrieren – und das zum Teil im Homeoffice.

Wie lange hat es gedauert, bis Sie gesagt haben: jetzt haben wir es geschafft?

Unser Ziel, eine schlagkräftige Mannschaft von zeitweise bis zu 400 Mitarbeitern aufzustellen, das haben wir letztendlich innerhalb von sechs Wochen geschafft.

Zum Schluss der Ausblick – wie fließen die Lehren aus den Corona-Hotlines in Ihr „Wir bauen den Kundenservice der Zukunft“-Programm ein?

Die Corona-Lines waren für uns der Stresstest – Ergebnis: mit unserer Erfahrung und einem sehr hohen Maß an Professionalität führen wir solche Projekte zum Erfolg. Wir sind schnell, wir können auch kurzfristig zehntausende von Anrufern betreuen und dabei hohe Qualitätsstandards einhalten. Wir haben in allen Bereichen echt gute Mitarbeiter am Start, die was draufhaben und mitziehen. Wie gesagt – fast 400 im Kampf gegen Corona. Und dieses Potential bauen wir weiter aus für unsere Partner und Auftraggeber.

Ronny Beck, Danke für das Gespräch.