

Unsere Reaktion auf Corona

Wir teilen unsere Erfahrung bei der Navigation durch unsichere Zeiten

Fallstudie



Neue Ansätze für Business Continuity

Die Coronakrise hat nicht nur große gesundheitliche und wirtschaftliche Schäden verursacht, sondern in den meisten Unternehmen auch die Krisenvorsorge hart auf die Probe gestellt. Vor der Krise wurde die Business-Continuity-Planung vielerorts eher als Nebensache betrachtet. Es ging um Fragen wie: Was tun wir, wenn ein kritischer Dienst ausfällt? Wie halten wir den Betrieb aufrecht, wenn es an einem für uns wichtigen Ort eine Naturkatastrophe gibt? Wohin verlagern wir bestimmte Arbeitsschritte, wenn wir sie nicht wie gewohnt ausführen können?

Corona hat Führungskräfte dazu gezwungen, ihre Vorsorgeplanung komplett zu überdenken. Selbst Unternehmen, die sich sicher waren, auch auf großflächige Krisen vorbereitet zu sein, mussten feststellen, dass es unerwartete Lücken gab. In vielen Fällen kamen Verkauf und Kundenservice (fast) zum Erliegen. Unternehmen konnten Mitarbeitern nicht geben, was sie zum Weiterarbeiten brauchten, und mitunter konnte der Betrieb gar nicht weitergeführt werden. Da ging es zunächst um das blanke Überleben. Es wurde experimentiert und der Betrieb dann stabilisiert. Jetzt sind wir auf dem Weg zu einer neuen Normalität und müssen in diesem Zuge ein neues Konzept für die Business Continuity ausarbeiten – ein notwendiger Schritt, der jedoch neue Fragen und Hürden aufwirft.

Genau wie Sie haben auch wir uns ernsthafte Gedanken über dieses Thema gemacht. Wahrscheinlich sogar mehr als viele andere Unternehmen, denn schließlich dreht sich bei Verizon alles um Netzwerke und Kommunikation. Wir können gar nicht anders, als uns mit möglichen Katastrophen und der Reaktion darauf zu beschäftigen, denn ein Ausfall der Kommunikationsinfrastruktur würde die Auswirkungen jeder Naturkatastrophe vervielfachen. Wir sind es gewohnt, uns mit den Details zu befassen. Die Planung und das Durchspielen von „Was-wäre-wenn“-Szenarien sind für uns selbstverständlich. Wir lernen aus unseren Erfahrungen, verfeinern Prozesse und verbessern so unsere Ansätze. Das ist ein integraler Teil unserer Unternehmenskultur und ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal.

Natürlich war auch unsere Reaktion auf Corona nicht perfekt. Wir sind auch nur Menschen. Dennoch haben viele unserer Kunden uns gebeten, zu dokumentieren, was wir im Laufe der Zeit in puncto Vorbereitung und Vorsorge gelernt haben. Deshalb möchten wir in diesem Whitepaper unsere eigenen besten Ideen und Best Practices mit Ihnen teilen und die Einblicke der erfahrenen Teams weitergeben, die uns bei der Reaktion auf diese historisch einmalige Krise unterstützt haben.

Einblicke aus der Praxis

Natürlich gibt es noch viele Rückschlüsse und Lehren zu ziehen und die Coronakrise ist noch lange nicht vorbei. Trotzdem halten wir es für sinnvoll, schon jetzt Zwischenbilanz zu ziehen, damit unsere Kunden und Partner aus erster Hand hören, was wir bisher gelernt haben und womit wir noch rechnen.

1. Unternehmenskultur trumpft Planung.

Wir bei Verizon legen großen Wert auf detaillierte Pläne für Geschäftskontinuität. Wir sind es gewohnt, schnell und flexibel sowohl auf geplante als auch auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren. Das beinhaltet normalerweise, dass wir Notrufzentralen einrichten, Netzwerktechniker, Gastanker und Generatoren bereitstellen und uns mit lokalen Behörden absprechen. Darin sind wir geübt.

Doch Corona hat uns vor eine beispiellose Herausforderung gestellt, die neuartige Reaktionen erfordert. Normalerweise verlagern wir im Falle einer Katastrophe die betroffenen Arbeitsbereiche zumindest zeitweilig von einer Region in eine andere.

Damit war es dieses Mal nicht getan.

Der entscheidende Unterschied war das Ausmaß. Wir waren darauf vorbereitet, einen Teil unserer Mitarbeiter an andere Standorte zu verlagern, aber nicht alle.

Unser Krisenteam begann in der ersten Märzwoche, Vorbereitungen zu treffen. Am 11. März wurde die Führungsriege von Verizon darüber informiert, dass die meisten unserer 135.000 Mitarbeiter so bald wie möglich von zu Hause aus arbeiten sollten. Innerhalb weniger Tage wurden die betroffenen Mitarbeiter darüber in Kenntnis gesetzt und am 23. März stieg die Zahl unserer Telearbeiter von 4.000 auf rund 115.000.¹

Wie war das möglich? Da wir keinen konkreten Plan für diese Art von Krise hatten, verließen wir uns auf unsere Philosophie des Allzeit-bereit-seins. Wenn Pläne versagen, setzt sich die Unternehmenskultur durch. Das kann positiv oder negativ sein.

In unserem Fall stellte sich schnell heraus, dass nicht alle Mitarbeiter einfach so von zu Hause arbeiten konnten. Bei manchen lag es an fehlender Hardware oder Bandbreite, bei anderen ließ ihre Funktion Telearbeit nicht zu. Wir versetzten unsere Managementteams in die Lage, die Anforderungen der einzelnen Mitarbeiter zu ermitteln, und unsere IT-Teams stellten sicher, dass jeder Mitarbeiter die erforderliche Hardware bekam (entweder aus unserem Bestand an Ersatzgeräten oder direkt aus den Büros der Mitarbeiter). So konnten wir innerhalb von nur zwei Tagen Tausende von Laptops und Desktops bereitstellen.

2. Basieren Sie Entscheidungen auf Prinzipien und Unternehmenswerten.

Die Unternehmenskultur drückt sich in den übergreifenden Betriebsgrundsätzen einer Organisation aus. Klar formulierte Prinzipien helfen den Führungskräften, unabhängige Entscheidungen zu treffen, wenn die normalen Regeln nicht anwendbar sind. Verizon hat vier Grundprinzipien:

1. Wir sorgen für die Sicherheit und das Wohlergehen unserer Mitarbeiter.
2. Wir halten den Netzwerkbetrieb und die Netzwerkleistung für unsere Kunden aufrecht.
3. Wir unterstützen die Gesellschaft in Zeiten beschleunigten Wandels.
4. Wir wissen, dass extreme Situationen eine außergewöhnliche Reaktion erfordern.

Der übliche Entscheidungsfindungsprozess ist in Krisenzeiten meist zu langwierig. Basierend auf den Unternehmenswerten und -prinzipien können Teams jedoch schneller reagieren, wenn es darauf ankommt. Wir bei Verizon tendieren dazu, in Notfallsituationen rasch zu handeln. Damit konnten wir unseren Mitarbeitern und Kunden in der Vergangenheit stets am besten dienen. Wir haben Folgendes festgestellt: Wenn man abwartet, um zu sehen, wie andere mit einer Situation umgehen, reagiert man zu spät. Außerdem hat sich die Situation inzwischen wahrscheinlich schon wieder geändert und das von anderen Gelernte ist nicht einmal nützlich. Wer sich an Prinzipien orientiert, kann in unklaren Situationen ohne zu zögern wichtige Entscheidungen treffen.

Dieser Ansatz half zum Beispiel unserem Critical-Response-Team, trotz des beispiellosen Ausmaßes der Coronakrise sehr flexibel auf die Bedingungen vor Ort zu reagieren, ohne die üblichen Entscheidungswege einzuhalten. Wir hatten zahlreiche Richtlinien in Bezug darauf, welche Art von Arbeit im Homeoffice erledigt werden kann. Doch die wurden rasch hinfällig.

3. Kommunikation kann Unsicherheit lindern.

135.000 Mitarbeiter regelmäßig über Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten, ist selbst unter optimalen Umständen kein Kinderspiel. Da so viele Beschäftigte plötzlich von zu Hause aus arbeiteten, gab es kaum noch Stand-up-Meetings in Ladengeschäften und auf Besprechungen in den Contact Centern mussten wir ganz verzichten. Wir halten stattdessen nun tägliche Briefings mit allen Mitarbeitern ab, damit alle dieselben Informationen erhalten und Gerüchten, die wohl unvermeidbar sind, schnellstmöglich ein Ende gesetzt wird. Das mag zwar repetitiv sein, aber wir stellen immer wieder fest, dass man gar nicht genug kommunizieren kann. Dieser Rhythmus und die Häufigkeit der Briefings vermitteln Vertrauen.

Allerdings stellten wir schnell fest, dass nicht jeder Mitarbeiter über ein Unternehmensgerät verfügt, das den Zugang zu unserem internen Kommunikationskanal unterstützt. Daher entschieden wir uns, die

Kommunikation mit allen Beteiligten über eine (noch nicht ganz ausgereifte) Smartphone-App laufen zu lassen, die über öffentliche App-Stores heruntergeladen werden kann. Das ist natürlich nicht ideal, aber da wir bei Verizon ohnehin so großen Wert auf Transparenz legen, können wir damit leben, dass diese Informationen unter Umständen an die Öffentlichkeit geraten.

Aufgrund unseres Metiers als Netzwerkspezialist und unseren Grundwerten wie der Sicherheit und dem Wohlergehen unserer Mitarbeiter wissen wir, dass Kommunikation in beide Richtungen erfolgen muss. Wir als Unternehmen müssen darauf hören, was unsere Mitarbeiter zu sagen haben. Wenn dieselben Bitten und Fragen mehrfach gestellt werden, müssen wir schnell Antworten darauf finden.

So passten wir Leistungen für unsere Mitarbeiter an die neuen Arbeitsmodelle an und führten zum Beispiel Sonderregelungen für Mitarbeiter mit chronischen Erkrankungen, mit betreuungsbedürftigen Kindern oder mit pflegebedürftigen Angehörigen ein. Außerdem haben wir die vorhandenen Kinderbetreuungsleistungen erhöht und statten Mitarbeiter, die in direkten Kontakt mit Kunden kommen, mit persönlicher Schutzausrüstung aus. Wir versuchen alles Erdenkliche zu tun, um unseren Mitarbeitern das Leben ein bisschen leichter zu machen.

4. Ihre Kunden brauchen Sie mehr denn je.

Während der Coronakrise waren die meisten unserer Kunden gezwungen, ihre Betriebsabläufe auf ihr Netzwerk abzustimmen, da der übertragene Datenverkehr immer weiter zunahm. Ein Ende ist auch jetzt noch nicht in Sicht.

Beispielsweise verdoppelte sich in relativ kurzer Zeit die Kommunikation mit Kunden über VPN-Verbindungen² und auch Videoübertragungen stiegen in Stoßzeiten um 26 %.³ Gleichzeitig wurde klar, dass nicht alle Kunden ihre eigenen Bedürfnisse und Anforderungen kannten. Diese neuen Herausforderungen kamen alle auf einmal – und das zu einem Zeitpunkt, als unsere eigenen Ressourcen schon mehr als ausgelastet waren.

Doch dank unserer Notfallplanung waren wir nicht völlig unvorbereitet. Alle Teams arbeiteten effektiv zusammen und fanden Wege und Möglichkeiten, unseren Kunden schnell zu helfen. So konnten Installationen, die normalerweise Wochen oder Monate dauern, innerhalb von Tagen bereitgestellt werden, und in enger Zusammenarbeit mit unseren Partnern waren wir in der Lage, die Telearbeitsressourcen unserer Kunden, wie Telekonferenzen und VPN, zu erweitern.

Allerdings stießen wir auch auf Hürden. So hätten unsere Mitarbeiter im Vertrieb ihre Kunden am liebsten sofort kontaktiert, doch die Marketingteams brauchten ein paar Tage Zeit, um eine konsistente Kommunikationsbasis und wirksame Abläufe zu schaffen.

Unsere Vertriebsexperten sprechen weiterhin regelmäßig mit unseren Kunden, damit wir ihre Lösungen an die sich ständig ändernde Situation anpassen können.

Auch für die Kunden unserer Ladengeschäfte fanden wir individuelle Lösungen. Da wir die Hälfte unserer Ladengeschäfte schließen mussten, ging im Prinzip Arbeit für Tausende von Beschäftigten verloren. Doch es gelang uns, 15.000 Einzelhandelsmitarbeiter auf andere Aufgabenbereiche umzuverteilen (wie der Unterstützung bei Kundenanrufen und Telekonferenzen).⁴ In den Ladengeschäften, die geöffnet blieben, nahmen wir die erforderlichen Anpassungen vor. Wir führten eine Maskenpflicht ein, baten Kunden, Termine zu vereinbaren und unangekündigte Ladenbesuche zu vermeiden, und führten verschiedene Maßnahmen zur Kontaktvermeidung ein, um sowohl Kunden als auch Mitarbeiter zu schützen. Dazu wurden beispielsweise Geschäfte anders eingerichtet und digitale Dienste wie Selbstabfertigung, kontaktlose Zahlung und Co-Browsing auf Kundengeräten implementiert. Seit Anfang der Coronakrise wurden 46.000 Termine vereinbart und 100.000 Abholbestellungen abgefertigt.

Auch unsere Mitarbeiter haben ihren Beitrag geleistet: Teams bleiben per Gruppenchats in Verbindung und unterstützen Kunden mit Hilfe von leicht verständlichen Videoanleitungen.

Selbstverständlich denken wir als Unternehmen auch über die langfristigen Auswirkungen dieser Veränderungen nach und überlegen uns zum Beispiel, wie das Kundenerlebnis nach Corona aussehen sollte.

5. Die richtige Managementstruktur fördert betriebliche Flexibilität.

Unternehmen brauchen in jeder Krise, die die Business Continuity gefährdet und Notfallreaktionen erfordert, eine etablierte Kultur der Entscheidungsfindung, die lange im Vorfeld definiert und praktiziert wird. Uns ist bewusst, dass wir uns in Ausnahmesituationen nicht immer an die regulären Entscheidungsfindungsprozesse halten können. Dennoch vermittelt unsere Managementstruktur, die auch in Krisensituationen greift, wer Entscheidungen treffen darf und wer in beratender Funktion zur Seite steht. Und dazu sind klare Befugnisse unverzichtbar.

In einer Krise müssen Mitglieder von Notfallteams oft andere Mitarbeiter damit beauftragen, ihre täglichen Aufgaben zu übernehmen. Daran wird meist nicht gedacht, bis die Situation das erfordert. In einer Krise ist das Krisenmanagement eine Vollzeitaufgabe.

Dank unserer klar definierten Teamstrukturen, bewährten Kommunikationskanäle und der Möglichkeit, uns auf die vorliegenden Prioritäten zu konzentrieren, waren wir in der Lage, angemessen zu improvisieren.

6. Nutzen Sie emotionale Intelligenz.

Im Homeoffice arbeitet es sich anders als im Büro. Telearbeit bringt so manche Vorteile mit sich (und ist auf jeden Fall besser als gar keine Arbeit), wobei sich erst noch zeigen muss, ob diese Art des Arbeitens produktiver oder weniger produktiv ist. Zudem steht außer Frage, dass sich bestimmte Tätigkeiten besser dafür eignen als andere.

Doch eins ist sicher: Es fehlt das persönliche Miteinander. Die Zusammenarbeit im Büro baut ein unersetzliches Gefühl der Verbundenheit auf, das das Arbeitsklima entscheidend verbessern kann. Wir verstehen, dass diese (für die meisten Mitarbeiter) neue Arbeitsweise Unbehagen und Angst verursachen kann, und selbst wenn bestimmte Rollen und Funktionen langfristig vollständig auf Telearbeit umgestellt werden könnten, ziehen wir sorgfältig alle möglichen Auswirkungen in Betracht.

Unsere Führungsteams achten besonders darauf, dass wir alle achtsam und respektvoll miteinander umgehen. Wir haben uns mittlerweile daran gewöhnt, dass bei einer Telekonferenz ein Hund im Hintergrund bellt, ein Kind auf den Schoß seines Vaters klettert, oder ein Tierliebhaber den anderen Teilnehmern sein süßes Entchen aus dem Gartenteich vorstellt. Die Arbeit ist weniger formell und dafür persönlicher geworden.

Wir können helfen.

Corona hat Unternehmen vor noch nie da gewesene Herausforderungen gestellt und sämtliche Pläne für die Geschäftskontinuität auf eine harte Probe gestellt. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass wir uns auf unsere Unternehmenskultur und Leitprinzipien verlassen konnten, wenn unsere Planung nicht der Realität des Möglichen entsprach. Wir sind fest entschlossen, unsere Prozesse weiterhin genauestens unter die Lupe zu nehmen und so flexibel wie möglich zu agieren, um allen Beteiligten gerecht zu werden – unseren Kunden, Mitarbeitern, Shareholdern und der Gesellschaft. Dabei lernen wir ständig dazu und es besteht kein Zweifel, dass diese Krise langfristige Auswirkungen auf die Art und Weise haben wird, wie wir planen und unser Geschäft führen. Während wir diese aktuelle Situation meistern und zumindest mittelfristig zu einer neuen Normalität übergehen, bietet sich uns die Gelegenheit, unsere früheren Geschäftsabläufe zu überdenken und vielleicht ganz neue Wege zu finden.

Dabei lautet die wichtigste Frage: Was können wir für Sie tun?



1 <https://www.fiercetelecom.com/telecom/verizon-embraces-change-innovation-time-coronavirus-crisis>

2 <https://hbr.org/2020/04/verizons-ceo-on-peak-traffic-cybersecurity-and-leading-a-team-from-home>

3 <https://www.fiercetelecom.com/telecom/verizon-and-ncta-network-usage-settles-during-covid-19-crisis>

4 <https://www.fiercetelecom.com/telecom/verizon-embraces-change-innovation-time-coronavirus-crisis>

Netzwerk- und Verfügbarkeitsinformationen finden Sie auf vzw.com. © 2020 Verizon. CS8640520