

Organisationsentwicklung  
Analyse | Beratung | Schulung



spielend auf den ● gebracht

# VIRTUELLE KONFERENZ AUF DEM PRÜFSTAND

VERPASSTE QUALITÄT UND LATENTES IT-RISIKO



Whitepaper Z punkt GmbH und Cybwell GmbH  
Lenzburg und Zürich, im November 2013

Autoren:

Matthias Zurfluh, Matthias Hold (beide Z punkt) | Stefan Hegglin (Cybwell)

## INHALT

1	MANAGEMENT SUMMARY .....	3
2	SOZIOTECHNISCHER UND WIRTSCHAFTLICHER KONTEXT .....	4
3	ANALYSE ZUM EINSATZ VIRTUELLER KONFERENZEN.....	7
3.1	ERKENNTNISSE AUS DER STUDIE .....	7
3.2	UNSER PRAXIS-FAZIT AUS DER STUDIE.....	10
4	VORGEHENSMODELL VIRTUELLE KONFERENZ .....	11

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: GRÜNDE FÜR DIE EINFÜHRUNG VIRTUELLER KONFERENZEN.....	8
ABBILDUNG 2: SCHULUNG IM UMGANG MIT VIRTUELLEN KONFERENZEN .....	8
ABBILDUNG 3: AUFGABENSTELLUNGEN IN VIRTUELLEN MEETINGS.....	9
ABBILDUNG 4: NACHTEILE VIRTUELLER MEETINGS.....	9
ABBILDUNG 5: VORGEHENSMODELL TELCOEFFECT© .....	11

## 1 MANAGEMENT SUMMARY

Virtuelle Konferenzen, seien es Telefonkonferenzen oder Videokonferenzen, bergen grosses Potential und sind entsprechend im Wachstum begriffen. Das Versprechen, mit vergleichsweise tiefen Investitions- und Betriebskosten die betriebliche Reisekasse zu entlasten, tönt einleuchtend. Wozu noch reisen, wenn die Konferenz auf Knopfdruck in ansprechend hoher technischer Qualität verfügbar ist? Wozu aufwändige Sitzungen einberufen, wenn im Handumdrehen eine fast beliebige Anzahl Teilnehmer in einer virtuellen Konferenz erreichbar ist?

Ungeachtet dieser Vorzüge gilt es die Effektivität von virtuellen Konferenzen zu überdenken. Die vorliegende Untersuchung verweist auf ein hohes Potential an verpassten Chancen und latente Sicherheitsrisiken von virtuellen Konferenzen. Die hohe usability à la „drag and drop“ bzw. „copy paste“, kombiniert mit unsachgemässen Benutzerverhalten und tiefem Risikobewusstsein, weisen auf einen Handlungsbedarf hin. Insbesondere betrifft dies

- **Zieldefinition** (Welche Ziele sollen mit virtueller Konferenztechnologie erreicht werden: Kosteneinsparung, Flexibilität, sichere Kommunikation, Qualitätssicherung, etc.?)
- **Kosten- und Wirkungs-Controlling** (Stehen die Entlastung der Reisekasse, plus Investition und Betrieb der Konferenztechnologie im Verhältnis zu den angestrebten Zielen?)
- **Training der Nutzer** (Ist der Einsatz der Technologie selbsterklärend? Ist die Ergebnissicherung allein durch die Handhabung der Technologie gewährleistet? Oder braucht es Schulungen und Nachschulung zur sorgfältigen, zielführenden Nutzung des Mediums?)
- **Risikomanagement** (Virtuelle Konferenztechnologie ist ein Stück Software zur Übermittlung von oft vertraulichen oder gar geheimen Informationen. Soll, analog zu anderer Business oder Collaboration Software, das firmeninterne Angebot von virtuellen Konferenzen auf seine Compliance bezüglich vorzugebender Nutzungspolicies überprüft werden?)

Das vorliegende Whitepaper zeigt auf, dass Fragen dieser Art nicht sehr verbreitet sind – trotz zunehmendem Einsatz und zunehmender Bedeutung virtueller Meetings.

Quellen für dieses Dokument sind a) die Praxiserfahrung der Autoren aus mittleren und grösseren Beratungsprojekten und b) ein studentisches Forschungsprojekt der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft.

## 2 SOZIOTECHNISCHER UND WIRTSCHAFTLICHER KONTEXT

Während des gesamten zwanzigsten Jahrhunderts war die Forschung immer wieder damit beschäftigt, unterschiedlich geartete Konferenztechniken via Telefon, mit und ohne Bild, zu entwickeln. Der eigentliche Durchbruch aber gelang erst mit der Digitalisierung der Kommunikation. Mit der exponentiellen Entwicklung in der IT und in der Telekommunikation kam eine flächendeckende und enorm tiefe Durchdringung der Firmen und ihrer internen Arbeitsplatzwelten. Die Digitalisierung der Arbeitsplätze und entsprechend der Kommunikationsmittel hat definitiv Einzug gehalten und ist nicht mehr wegzudenken.

### „Es kostet ja fast nix“ – Die gefühlte Inflation virtueller Meetings

In vielen Unternehmen, die mehrere Standorte haben oder international tätig sind, hat in den letzten Jahren der Einsatz von virtuellen Konferenzen massiv zugenommen. Die dafür notwendige Technologie ist für fast jede Firma problemlos verfügbar. Die Software-Lizenzkosten sind gering, die Anforderungen an die Infrastruktur und die Hardware im Bereich IT und Telekommunikation sind ebenfalls gering und telefonieren kostet fast nichts mehr. Dies umso mehr, als das Internet für den Transport von Daten als ohnehin frei zugängliche und verfügbare Ressource betrachtet wird. Für jede grössere Firma, die sich mit IT-Architektur und Telekommunikationsbudgets befasst, kommt der allfällige Einsatz von Tools und Lizenzen für virtuelle Konferenzen quasi unter ferner liefen mit dazu – irgendwann und meist ungeplant, da „das Ganze ja ohnehin fast nichts zusätzlich kostet und enorme Kosteneinsparungen mit sich bringt.“

### „Billig aber ohne Qualität und mit Risiko könnte teuer werden“

Diese Kosteneinsparungen leuchten vordergründig durchaus ein: Blickt man einseitig auf das Einsparpotential an Reisezeit eingeladenen Teilnehmer, ist die Welt klar und in Ordnung. Es ist rechnerisch beeindruckend, wie viel Reisespesen und Lohnkosten während der Reisezeit bei Teilnehmenden eingespart werden können.

Schaut man aber nicht nur auf Reisekosten und Reisezeit, stellt sich die Thematik schnell differenzierter dar. Da die „Einladungshürde“ sehr tief ist, werden sowohl Telekonferenztermine oft inflationär und vorschnell in die Welt geschickt, wie auch der Kreis der Eingeladenen nimmt Stadion füllende Dimensionen an. Oft liesse sich durchaus mit ein wenig gesunder Distanz prüfen, ob das jeweilige Problem nicht anders lösbar wäre, als möglichst alle irgendwie Beteiligten an einen möglichst

kurzfristig angesetzten virtuellen Termin zu bitten. Es gibt viele Gründe, in einem konkreten Fall eine virtuelle Konferenz einzuberufen. Es gibt aber mit Sicherheit auch viele Fälle, wo die Telekonferenz nur zum Teil oder eben gar nicht das passende Format ist. Dies aus folgenden Gründen:

- **Komplexität und Detaillierung**  
Geht es um rein informative Aspekte, um einen Statusabgleich zum Beispiel, ist die Telekonferenz als Instrument durchaus geeignet und hilft, Mobilitätskosten zu sparen und Flexibilität zu gewinnen. Wird ein Thema aber komplexer, und kann es nur bedingt formalisiert vorbereitet und abgehandelt werden, kommen virtuelle Konferenzen an ihre Grenzen. Werden Themen vertieft oder gar konfliktiv bearbeitet, sind Benutzer und Medium oft überfordert. Dies daher, dass fast nur verbale, wenig paraverbale, und selten non-verbale Aspekte und Informationen übermittelt werden.
- **Methodik und Führung des Meetings**  
Oft werden Telekonferenzen weniger minutiös vorbereitet als eine normale Sitzung. Das ist insofern ein Problem, als dass die fehlenden Aspekte der Kommunikation (vgl. oben) entscheidend sind, schwierige Meetings mit Ergebnisorientierung zu steuern. Fehlende Agenden seitens der Organisierenden, kombiniert mit mangelhafter Moderation und mangelnder Sitzungsdisziplin machen aus Telefonkonferenzen ein Stimmengewirr und einen unkoordinierten Marktplatz; ein kleiner Schritt zur lärmigen Schwatzbude ohne Ziel und Struktur.
- **Technik**  
Selbst wenn die beiden Punkte von oben (Komplexität und Methodik) kein Problem darstellen sollten – zum Schluss ist nicht selten auch die Technik problematisch. Die Akustik ist oft beeinträchtigt und die kognitiven Ermüdungserscheinungen der Teilnehmer sind deutlich höher als bei normalen Meetings. Hinzu kommt die Möglichkeit, dass einzelne Teilnehmende auf Nebenkanälen wie Email parallel diskutieren und so die Konferenz torpedieren.

Nicht zuletzt beobachten wir über die Jahre immer wieder einen hochriskanten Umgang mit virtuellen Konferenzen. Vermutlich, weil oft weder Policies noch Schulungen oder Kontrollen existieren. In einem physischen Raum ist die Kontrolle berechtigter Anwesenden viel einfacher – ein fälschlich oder nicht Eingeladener ist

schnell identifiziert und ggf. ausgeschlossen. Anders in der virtuellen Konferenz. Durch mangelhaftes Know-how der Organisierenden oder aus Bequemlichkeit werden nicht selten zum Beispiel alte Einladungen kopiert und an andere Teilnehmer verschickt. Je nach Einstellungen sind diese Zugangsdaten weiterhin gültig und können entsprechend oft wiedereingesetzt werden. Der Effekt bei diesem Beispiel: wenn jemand über Zugriff auf wiederverwendete Zugangsdaten verfügt und – warum auch immer – Lust hat „mitzuhören“, ist das kaum kontrollierbar. Ausserdem besteht das Risiko, dass diese Zugangsdaten weitergegeben und von nicht-autorisierten Stellen verwendet werden. Sensible Informationen riskieren so heimlich mitgehört zu werden.

### 3 ANALYSE ZUM EINSATZ VIRTUELLER KONFERENZEN

Die Autoren haben obige Sachverhalte in den letzten Jahren als Beteiligte bei vielen Kunden erlebt. Die Beobachtungen sind natürlich zufällig und punktuell. Wir gehen davon aus, dass mehr und mehr Organisationen immer öfter virtuelle Konferenzen einsetzen. Wir glauben weiter, dass der Umgang mit virtuellen Konferenzen in Bezug auf messbare Kosten–Nutzen–Zielsetzungen weder angemessen durchdacht noch geschult, noch dass die Instrumente Problem adäquat eingesetzt werden. Mit grosser Sicherheit findet auch kein angemessenes Risiko–Management statt. Um unsere punktuellen Beobachtungen zu überprüfen, haben wir – die Z punkt GmbH zusammen mit unserer Partnerfirma Cybwell GmbH – bei der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft, ein entsprechendes studentisches Forschungsprojekt in Auftrag gegeben:

Titel der Studie	„Telco–Effekt – Einsatz von Fernkonferenz mit Telekommunikationsmitteln“
Hochschule	Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft
Autoren	Phillip Guy, Céline Hofmann, Deborah Schwarz, Kristina Zivkovic
Zeitraum der Studie	Oktober 2012 bis Januar 2013
Analyse–Design	Qualitative Experteninterviews: 6 Personen Quantitativer Fragebogen: Rücklaufquote von 19.2%; 184 ausgefüllten Fragebogen, davon > 70% Firmen mit 500 und mehr Mitarbeiter
Auftraggeber	Z punkt GmbH, Cybwell GmbH

#### 3.1 ERKENNTNISSE AUS DER STUDIE

Wie vermutet, sind die Haupttreiber für die Einführung virtueller Konferenzsysteme Reisezeitersparnis, der Bedarf an schnellem Informationsaustausch und die Absicht, Kosten zu sparen.

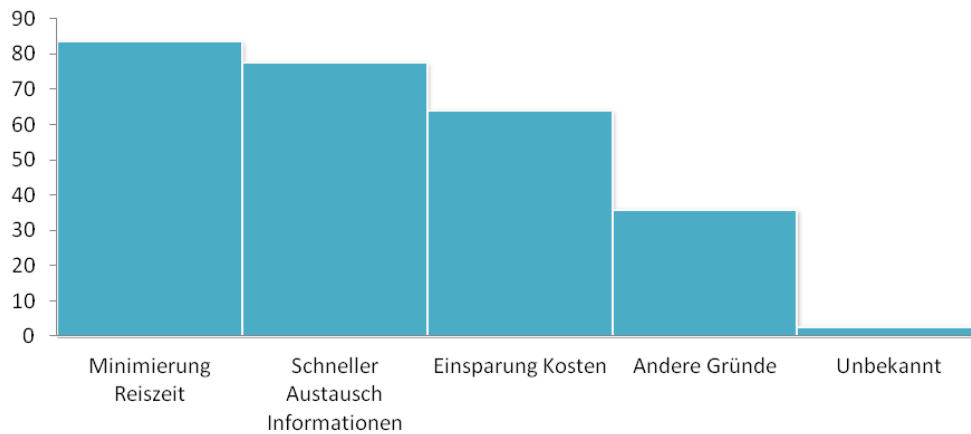


ABBILDUNG 1: GRÜNDE FÜR DIE EINFÜHRUNG VIRTUELLER KONFERENZEN

In den Experteninterviews herrscht grosse Übereinstimmung, dass virtuelle Konferenzen ein wichtiger Faktor mit viel Potential für die Zusammenarbeit sind. Im deutlichen Gegensatz zu dieser Einsicht steht, dass in der quantitativen Studie nur gerade knappe 8% der Befragten angeben, spezifisch im Umgang mit den neuen Tools und in spezifischen Policies geschult worden zu sein (Tool-Handhabung, Vorbereitung, Moderation, Ergebnissicherung, etc.).

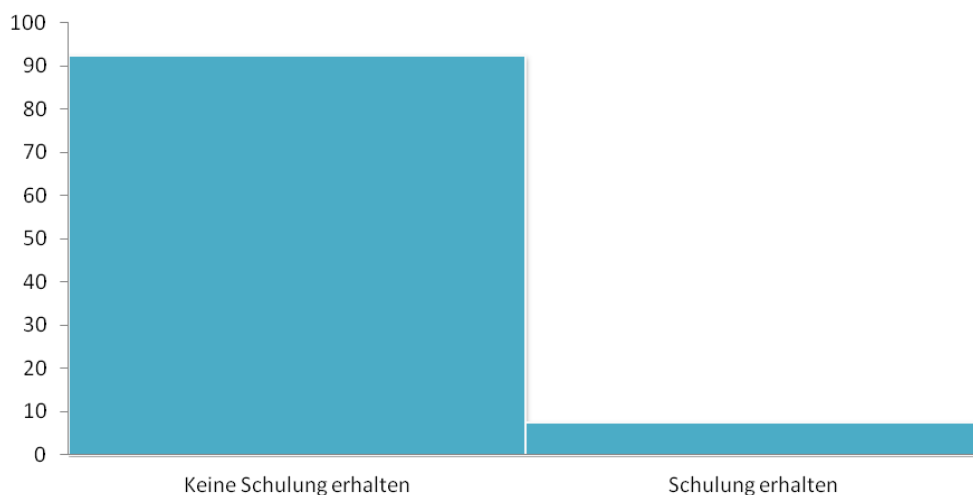


ABBILDUNG 2: SCHULUNG IM UMGANG MIT VIRTUELLEN KONFERENZEN

Im Zusammenhang mit der weitgehend fehlenden Schulung ist interessant zu sehen, für welche Aufgaben- und Problemstellungen die virtuellen Konferenzen eingesetzt werden. Immerhin gut die Hälfte der Befragten nimmt immer wieder an virtuellen Meetings teil, die komplexe oder heikle Aufgabenstellungen behandeln.



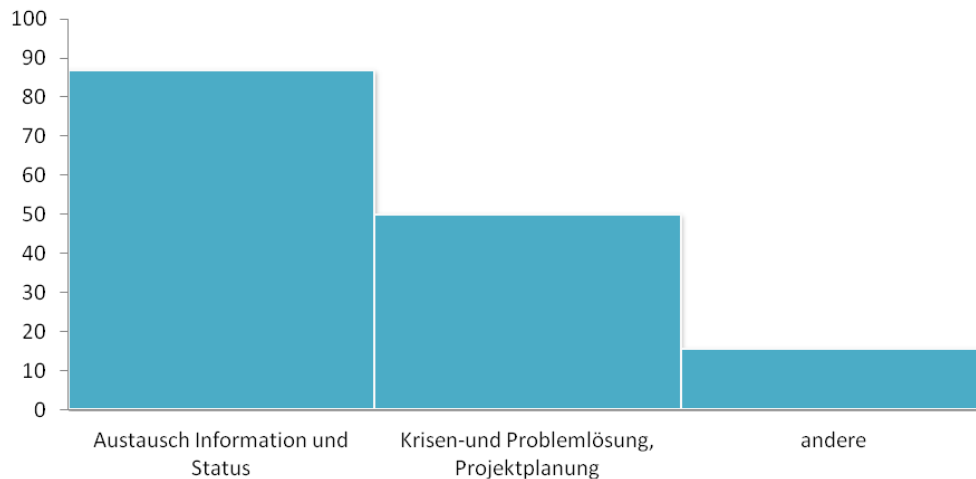


ABBILDUNG 3: AUFGABENSTELLUNGEN IN VIRTUELLEN MEETINGS

Die Tatsache, dass 50% der Befragten regelmässig auch an virtuellen Meetings zur Lösung komplexer oder heikler Aufgaben teilnehmen, steht im eklatanten Gegensatz zu den wahrgenommenen Limitierungen virtueller Meetings. Auf die Frage bzgl. der grössten Nachteile virtueller Konferenzen meinen immerhin mehr als 40% der Befragten, dass komplexe Aufgaben besser in Face-to-Face-Meetings gelöst werden sollten, dass die Teilnehmer im Rahmen einer virtuellen Konferenz weniger aufmerksam seien und schwierige Diskussionen nicht gut zu steuern.

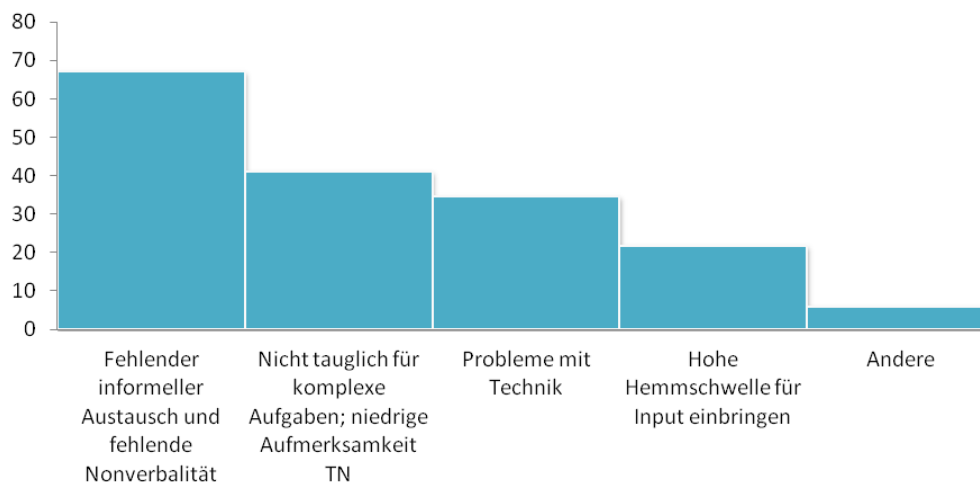


ABBILDUNG 4: NACHTEILE VIRTUELLER MEETINGS

Weiter gibt über die Hälfte der Befragten an, dass intern kein Kosten- und Qualitäts-Controlling stattfindet. Mit anderen Worten, die Effektivität und Kosten-Nutzen-Rechnung von virtueller Konferenz gegenüber der Face-to-Face Situation wird nicht bewertet. Aus den Experteninterviews lässt sich schliessen, dass übergeordnete Überlegungen und Kontrollen im Bereich der IT-Sicherheit bzw. der IT-Governance keine Verbreitung haben. Hier fällt man meilenweit hinter die

Standards zurück, die man in den anderen IT gestützten Businessbereichen aufwändig definiert, umsetzt und kontrolliert.

### 3.2 UNSER PRAXIS–FAZIT AUS DER STUDIE

Das Fazit, das wir aus der Studie ableiten können, deckt sich weitgehend mit unseren punktuellen Beobachtungen aus der Praxis.

Auf den Punkt gebracht kann man sagen:

- **Vorteile:**  
Virtuelle Konferenzen sind nicht mehr wegzudenken; die Potentiale im Bereich Tempo und Kosteneinsparung sind enorm; weiter sind die Betriebskosten sehr gering und die Audio- und Bildtechnik hat enorme Fortschritte gemacht.
- **Mangelnde Ziel-, Qualitäts- und Kostenbewusstsein:**  
Schulung im Umgang mit den neuen Tools sowie Definition und Umsetzung spezifischer Policies (Entscheidungsrichtlinien virtuell vs. physisch, Tool-Handhabung, Vorbereitung, Moderation, Ergebnissicherung, etc.) fehlen vielerorts.
- **Fehlendes Risikobewusstsein:**  
Dass virtuelle Konferenzen ein latent immenses Risikopotential bieten, wird weitgehend ausser Acht gelassen. Konfrontiert man einzelne Verantwortliche mit konkreten Beispielen aus ihrer Organisation, stellt sich nicht selten ein gewisses Unbehagen gepaart mit Ratlosigkeit ein – aber: es ist halt bis dato nichts Gravierendes geschehen.

Vermutlich verhält es sich mit virtuellen Konferenzen nicht anders wie mit E-Mail. Beide Applikationen haben die Firmen im eigentlichen Sinne überrollt. Die basisdemokratische Macht und das damit verbunden latente Chaos werden deutlich unterschätzt. Wie mit E-Mail, so mit virtuellen Meetings: Wer möchte, dass nicht nur viele oft mit den Tools arbeiten, sondern dass effektive Ergebnisse am Ende vom Tag dabei herauskommen, der muss strategische und operative Ziele definieren, Policies verfassen, schulen und kontrollieren. Weiter muss transparent gemacht werden, was im Rahmen der IT-Sicherheit an Risiko in Kauf genommen wird, und welche Risiken man mit welchen Massnahmen überwachen, minimieren oder eliminieren will.

## 4 VORGEHENSMODELL VIRTUELLE KONFERENZ

Zum Schluss verhält es sich bei virtuellen Konferenzen nicht anders als in jeglichen anderen strategischen und operativen Unternehmensbereichen. Langfristig und im Rahmen einer „Vollkostenrechnung“ unter Berücksichtigung qualitativer, wirtschaftlicher und Risiko relevanter Aspekte nutzt einem die schiere Möglichkeit eines Tools nur bedingt. Für einen nachhaltigen und betriebsübergreifenden Nutzen braucht man Ziele, einen Plan zur Umsetzung und die Kontrolle des Betriebs. Zusätzlich gilt es, die latenten Risiken zu bewerten, zu Monitoren und entsprechend zu agieren. Nicht zuletzt gilt auch hier: man muss sich laufend um die Thematik kümmern, aktives Lifecycle-Management betreiben.

Entsprechend empfiehlt sich das folgende Vorgehen. Wie immer bei Software zur Unterstützung von Unternehmensprozessen steht initial eine Analyse der Soll-Ist Situation. Welche Ziele sollen erreicht werden? Erst nach diesem Schritt wird die passende Lösung evaluiert und angeschafft. Der Betrieb wiederum kann und soll betreut werden, a) durch Schulung der Teilnehmenden, b) durch Analyse der Benutzungsdaten (einerseits qualitativ, z.B. über teilnehmende Beobachtung, andererseits quantitativ und Daten getrieben, z.B. via Teilnehmerzahl, Dauer, Feedbackloops, etc.). Erkenntnisse aus Schulung und Nutzungsanalyse wiederum werden den intendierten Zielen gegenüber gestellt. Allfällig evidente Abweichungen sind die Grundlage für Optimierung der Schulung oder geben Anlass für Nachschulung. Dadurch wird der oben erwähnte Lifecycle auch gelebtes Tool-Management und die Erreichung der gesteckten Ziele ist messbar.



ABBILDUNG 5: VORGEHENSMODELL TELCOEFFECT®