

Mehr als nur Reisekosten sparen:

Web Conferencing erfolgreich im Unternehmen einführen

Ein Whitepaper von
Fassnacht Consulting & Training

Kontakt:

Konrad Fassnacht
Fassnacht Consulting & Training

Görlitzer Str. 24
D-75031 Eppingen
Tel.: +49 (0) 7262 6100-10
Fax: +49 (0) 7262 6100-14
E-Mail: konrad.fassnacht@fassnachtct.com
Web: www.fassnachtct.com

Executive Summary

Web Conferencing eröffnet zahlreiche neue Möglichkeiten der Kommunikation und Zusammenarbeit über Distanzen. Allerdings werden diese Möglichkeiten in vielen Fällen nicht ausgeschöpft. Vielmehr wird oft nur ein Szenario dargestellt, obwohl mit Web Conferencing in vielen Prozessen Optimierungsmöglichkeiten und Einsparungen realisierbar sind. In diesem Whitepaper wird aufgezeigt, wie Web Conferencing erfolgreich implementiert und genutzt wird. Nach einer Einführung in Web Conferencing wird die derzeitige Situation vieler Betriebe bezogen auf Web Conferencing dargestellt. Weiterhin werden die Erfolgsfaktoren der Einführung von Web Conferencing beschrieben und wichtige Elemente einer Web-Conferencing-Strategie erläutert.

Inhalt

1.	Einführung in das Thema	4
2.	Web Conferencing in der Praxis – eine Situationsbeschreibung	5
3.	Web Conferencing flächendeckend einführen - Erfolgsfaktoren	9
3.1	Treiber von Web Conferencing	10
3.2	Einbindung des Managements.....	10
3.3	Bildung eines Projektteams	10
4.	Web-Conferencing-Strategie	11
4.1	Von Beginn an informieren.....	11
4.2	Web Conferencing Readiness feststellen	11
4.3	Die Software auswählen	12
4.4	Geschäftsprozesse analysieren und anpassen	12
4.5	Einen Einführungsplan entwickeln	13
4.6	Den Erfolg messen	14
4.7	Die Anwender unterstützen.....	14
4.8	Moderatoren entwickeln	15
4.9	Inhalte bereitstellen	16
4.10	Technischen Support bereitstellen	16
5.	Fazit	17

1. Einführung in das Thema

Was ist das eigentlich – „Web Conferencing“? Wie häufig in der IT-Welt und im Internet wird auch der Begriff „Web Conferencing“ nicht einheitlich verwendet. So wird nicht selten von „Web Meeting“, „Web Collaboration“ oder auch „Realtime Collaboration“ gesprochen. Kommt der Schulungs- und Trainingsaspekt mit ins Spiel, findet man oft auch die Bezeichnung „Webinar“. Zahlreiche weitere Begriffe verwirren den Interessenten an dieser Methodik noch mehr.

In diesem Whitepaper wird Web Conferencing bzw. Webkonferenz in einer ganz allgemeinen Bedeutung verwendet.

„Web Conferencing ist eine Methode, um Besprechungen, Präsentationen, Vorträge und Schulungen über das Internet abzuwickeln. Dabei werden unter anderem die Bildschirmaktionen eines Teilnehmers in Echtzeit den anderen Teilnehmern gezeigt, wobei alle intensiv miteinander kommunizieren und interagieren können.“

Die Teilnehmer einer Webkonferenz sind über einen PC und das Internet miteinander verbunden. Im Gegensatz zu Videokonferenzen benötigen sie dabei keinen eigenen Raum, sondern können direkt vom Arbeitsplatz oder sogar von unterwegs an einem Meeting teilnehmen. In Abhängigkeit von der eingesetzten Software haben sie zahlreiche Möglichkeiten der Kommunikation und Zusammenarbeit, von denen hier die wichtigsten genannt seien.

- Das grundlegende Kommunikationsmittel ist die Sprache. Die Sprachkommunikation kann dabei integrierter Bestandteil der Webkonferenz unter Verwendung eines Headsets (Kopfhörer mit Mikrofon) sein, sie kann aber auch über eine parallele Telefonkonferenz erfolgen.
- In vielen Fällen wird die Kommunikation durch die Möglichkeit zur Videokonferenz unterstützt. Dabei genügt eine preisgünstige Webcam. Zusätzliche Hardware wie bei großen Videokonferenz-Systemen ist nicht erforderlich.
- Die Teilnehmer haben ein elektronisches Whiteboard zur Verfügung, das mit einem klassischen Flipchart vergleichbar ist. Zahlreiche Werkzeuge erlauben vielfältiges Arbeiten am Whiteboard. Die Möglichkeiten sind dem klassischen Flipchart weit überlegen.
- In einer Webkonferenz können Inhalte in unterschiedlichen Formaten präsentiert werden. Diese reichen von Powerpoint-Präsentationen über PDF-Dateien bis hin zu Video-Sequenzen. Es können sogar ganze Anwendungen übertragen werden. Kurz gesagt sind alle digitalen Inhalte in einer Webkonferenz darstellbar.
- Über Application Sharing können die Teilnehmer gemeinsam Dokumente erstellen und bearbeiten. Hierzu stellt ein Teilnehmer seine Anwendung, z.B. Word, Excel, Grafikprogramme, etc. den anderen Teilnehmern zur Verfügung, die dann über das Web auf diese Programme zugreifen können.

- Zahlreiche Funktionen ermöglichen eine sehr interaktive Kommunikation und Zusammenarbeit. Dies reicht von schnellen Abstimmungen bis zur Zusammenarbeit an komplexen Projektthemen.

Viele weitere Funktionen machen Web Conferencing zu einem hervorragenden und dennoch einfach zu bedienenden Instrument, das sich nicht nur auf die verteilte Zusammenarbeit konzentriert, sondern eine Vielzahl weiterer Einsatzmöglichkeiten bietet, z.B.

- rasche Abstimmungen und Entscheidungen
 - Rückgriff auf geographisch entfernte Experten
 - Zusammenführung dezentraler Teamstrukturen
 - Verbesserung von Prozessen, die sich über mehrere Standorte erstrecken
 - professionelle Vorbereitung von Präsenztreffen
 - Durchführung innovativer Schulungen
 - aktives Wissensmanagement
 - Steigerung der Kreativitäts- und Innovationskraft
 - Verbesserung von Projektergebnissen durch intensive Kommunikation und Zusammenarbeit
 - Vermeidung von Kosten durch Doppelarbeiten an unterschiedlichen Standorten
 - Beziehungspflege in verteilten Teams
- und vieles mehr.

2. Web Conferencing in der Praxis – eine Situationsbeschreibung

Erste Web-Conferencing-Systeme waren bereits Anfang der 90er Jahre verfügbar. Seitdem haben sich die Technologie und die verfügbaren Übertragungsraten bzw. Bandbreiten signifikant verbessert, so dass Web Conferencing auch in der Breite einsetzbar ist. Aufgrund des vielfältigen Nutzens von Web Conferencing - von der Einsparung von Reisekosten über die Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit über Distanzen bis hin zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch Steigerung der Innovationskraft - sollte man meinen, dass Web Conferencing in zahlreichen Unternehmen und anderen Organisationen umfassend eingesetzt wird.

Leider sieht die Praxis anders aus.

- Nur wenige Unternehmen haben Web Conferencing flächendeckend eingeführt. In den meisten Organisationen findet man lediglich einige Insellösungen, die sich auf die IT-Abteilung und andere technikaffine Abteilungen beschränken. Viele Betriebe haben die Vorzüge von Web Conferencing noch gar nicht entdeckt. Oft ist das Thema „Web Conferencing“ sogar völlig unbekannt.

- Kommt Web Conferencing zum Einsatz, werden die Möglichkeiten dieser Technologien nicht ausgeschöpft. Der Einsatz beschränkt sich meist auf Online-Besprechungen im Format einer etwas moderneren Telefonkonferenz.
- Der wesentliche Nutzen, den man mit Web Conferencing erreichen will, ist die Einsparung von Reisekosten. Dieser Faktor ist zwar nicht zu unterschätzen, leistet aber nur einen vergleichsweise geringen Beitrag zum Gesamtnutzen, den eine solche Lösung bringen kann.

Diese Beobachtungen werfen sofort die Frage auf, warum Web Conferencing trotz des vielfältigen Nutzens nicht besser genutzt wird. Die Gründe sind vielfältig:

- Kommunikation und Zusammenarbeit via Web Conferencing bedeutet eine Veränderung des eigenen Arbeitsstils. Dieser Veränderungsprozess wird oft nicht durchlaufen. In der Konsequenz wird Web Conferencing als verbesserte Telefonkonferenz eingesetzt und bleibt so unter seinen Möglichkeiten.
- Web Conferencing wird oft ausschließlich als technologische Lösung gesehen, die von der IT-Abteilung bereitzustellen ist. Dies greift zu kurz. Ohne Berücksichtigung der Anwender und ohne eine sinnvolle methodische Nutzung werden nur Bruchteile der Möglichkeiten von Web Conferencing ausgenutzt.
- Web Conferencing wird häufig allein unter dem Aspekt der Reisekosteneinsparung eingesetzt. Dies versperrt den Blick auf den vielfältigen Nutzen, der durch eine methodisch abgesicherte Einführung von Web Conferencing realisiert werden kann.
- Vorbehalte der IT-Sicherheit, die oft auf reine Annahmen aufbauen, verhindern einen Einsatz, ohne die tatsächliche Wirkungsweise (z.B. keine Kopplung von Netzen, sondern eine verschlüsselte Übertragung von Bildpunkten) zu betrachten. Damit werden Nutzenpotentiale ohne wirklichen Grund komplett ausgeblendet
- Definitionsproblematik: Haben wir schon – nutzt nur keiner. Vorurteile, weil man Lösungen aus dem Support kennt oder Lösungen im Einsatz hat, die den heutigen Standard für „Ease of use“ nicht beherrschen

Analysiert man die Gründe für diese Situation näher, erkennt man verschiedene Ursachen für die nicht optimale Ausnutzung von Web Conferencing. Wir haben hierzu ein 5-stufiges Modell entwickelt, das die kritischen Faktoren darstellt.



Das Schichtenmodell der verteilten Zusammenarbeit

Schicht 1: Technologie

Die Web-Conferencing-Technologie stellt die unterste Schicht des Modells dar. Sie wird durch den SaaS-Provider (Software as a Service) oder durch die IT-Abteilung des Unternehmens abgedeckt. Der Anwender kommt mit dieser Schicht im Wesentlichen nur dann in Berührung, wenn es zu technischen Problemen kommen sollte. Er benötigt in diesem Fall lediglich allgemeine PC-Kenntnisse, um entweder selbst eine Lösung zu finden oder den IT-Support bei der Fehlerdiagnose und Beseitigung zu unterstützen. Wesentliche Aufgabe des SaaS-Providers oder der IT-Abteilung ist es, eine stabile Technologie bereitzustellen, da sonst die Akzeptanz der Lösung nachhaltig leidet.

Schicht 2: Technologische Kompetenz

Diese Schicht beschreibt die Kompetenz, die ein Anwender benötigt, um mit der Web-Conferencing-Software umgehen zu können. Für erstmalige Teilnehmer an einer Webkonferenz genügt in der Regel eine kurze Einweisung am Anfang der Konferenz, um die entsprechende Kompetenz zu entwickeln. Wesentlich mehr Kompetenzen benötigt der Moderator einer Webkonferenz. Er muss die Konferenz technisch einwandfrei steuern und sich dabei gleichzeitig auf den Inhalt konzentrieren. Daher sollten Moderatoren eine praxisorientierte Online-Schulung durchlaufen.

Fehlt einem Moderator die technologische Kompetenz, kann ihm ein technisch versierter Co-Moderator zur Steuerung der Technik zur Seite gestellt werden.

Insgesamt sind die Herausforderungen dieser Schicht relativ leicht durch Schulungen, Coaching und Support zu meistern.

Schicht 3: Anwendungskompetenz

Diese Schicht ist eine von zwei wirklich kritischen Schichten. Hier geht es darum, dass Web Conferencing effizient angewendet wird. Anwendungskompetenz beschreibt die Fähigkeit,

- zu entscheiden, wann Web Conferencing die geeignete Methode der Kommunikation und Zusammenarbeit ist
- die vielfältigen Möglichkeiten von Web Conferencing zu erkennen und gewinnbringend einzusetzen
- den Prozess der Kommunikation und Zusammenarbeit zu verstehen und für das Web Conferencing zu definieren.

Der letzte Punkt ist besonders erfolgskritisch. Wenn bei der Einführung von Web Conferencing keine Prozessdefinitionen vorgenommen werden, können durch den Einsatz auch keine Effizienzvorteile realisiert werden.

Anwendungskompetenz lässt sich durch einen gut strukturierten Einstieg in Web Conferencing, durch Coaching und durch häufige und regelmäßige Nutzung von Web Conferencing entwickeln. Dies ist ohne Weiteres mit der Telefonie vergleichbar. Das reine Telefonieren (technologische Kompetenz) ist einfach zu erlernen, aber das effiziente Telefonieren, das richtige Ausdrücken, die Verhinderung von Missverständnissen am Telefon, etc. benötigt mehr als nur die Nutzung der Technik.

Schicht 4: Softskills – Soziale Faktoren

Diese Schicht ist die zweite wirklich kritische Schicht.

In Webkonferenzen arbeiten Menschen zusammen. Damit Web Conferencing erfolgreich wird, ist eine Kultur der Zusammenarbeit erforderlich. Diese Kultur beruht auf sozialen Faktoren wie Vertrauen, Respekt, Rücksichtnahme, Konfliktlösungskompetenz und Motivation. Die genannten Eigenschaften erreicht man nicht durch Prozessdefinitionen oder Technologie, sondern durch eine entsprechende Kommunikationskultur. Die Schaffung dieser Kultur ist eine Führungsaufgabe. Web Conferencing ist hier nicht die Lösung, sondern ein Mittel zur Schaffung der Kultur durch alltäglichen Einsatz.

Um dieses Risiko für die Einführung und Nutzung von Web Conferencing zu minimieren, sind Schulungen, Sensibilisierungsmaßnahmen, Coaching und andere Unterstützungsleistungen erforderlich.

Schicht 5: Projekte / Prozesse / Arbeitsfluss / etc.

In dieser Schicht findet die „eigentliche Arbeit“ statt. Hier sind die Anwender als Fachspezialisten zu Hause. Die Herausforderung in dieser Schicht liegt darin, dass die Anwender die Methode des Web Conferencing in ihre Arbeit so integrieren müssen, dass sie

den möglichen Nutzen in vollem Umfang realisieren können. In Abhängigkeit von den Aufgaben des Anwenders kann dies eine recht einfache, andererseits aber auch eine sehr komplexe und aufwändige Angelegenheit sein. In letzterem Fall können Berater mit großer Erfahrung im Web Conferencing hilfreich sein.

Das 5-Schichten-Modell gibt erste Vorstellungen darüber, was man bei der flächendeckenden Einführung von Web Conferencing berücksichtigen muss.

3. Web Conferencing flächendeckend einführen - Erfolgsfaktoren

Unsere tägliche Arbeit ist ohne Telefon nicht mehr denkbar. Angesichts der zunehmenden Komplexität der Arbeitsprozesse stößt das Telefon jedoch zunehmend an seine Grenzen, da es keine Möglichkeit der Datenkommunikation besitzt. Die Kombination aus Telefon und E-Mail ist nur eine Hilfslösung, die keinen wirklichen Mehrwert für ein Unternehmen bringt.

Web Conferencing kann die Lücke schließen und die Kommunikation mit Telefon und E-Mail gewinnbringend ergänzen. Um jedoch eine ähnliche Wirkung wie Telefon und E-Mail zu erreichen und seine Potenziale voll zu erschließen, muss Web Conferencing unternehmensweit und sogar unternehmensübergreifend eingeführt werden.

Bei der flächendeckenden Einführung von Web Conferencing in Unternehmen lassen sich grundsätzlich zwei Ansätze unterscheiden.

- Bei einer einheitlichen Unternehmenslösung ist Web Conferencing eingebettet in eine übergreifende eCollaboration-Initiative. Ziel dieses Ansatzes ist es, die geographisch verteilte Zusammenarbeit strategisch auszurichten und unternehmensweit umzusetzen. Neben Web Conferencing werden hierbei alle anderen Technologien zur Kommunikation und Zusammenarbeit in ihrer Gesamtheit betrachtet. So werden z.B. auch die asynchronen Technologien wie E-Mail, Groupware-Systeme, Unified Communication und Web-2.0-Technologien einbezogen.
- Bei einer dedizierteren Lösung beschränkt man sich auf bestimmte Szenarien. Mit diesem Ansatz lassen sich rasch Ergebnisse realisieren. Allerdings lässt sich so nur eine singuläre Verbesserung erzielen.

In diesem Whitepaper werden wir uns mit der kleinen Lösung beschäftigen, die jedoch immer auch in eine umfassende eCollaboration-Initiative integriert werden kann.

3.1 Treiber von Web Conferencing

In vielen Unternehmen wird Web Conferencing von der IT-Abteilung getrieben. Dies ist zwar von der Sache her verständlich, führt aber häufig nicht zum Erfolg. Web Conferencing bleibt so oft eine rein technische Lösung, die bis auf mögliche Reisekosteneinsparungen keinen erkennbaren Mehrwert für das Unternehmen hat. Da Web Conferencing jedoch immer in erster Linie eine Methode ist, nach der Menschen über Distanzen miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten, sollte die Federführung einer Web-Conferencing-Initiative von dritter Seite übernommen werden. In vielen Unternehmen bieten sich hier die Abteilung Unternehmenskommunikation oder die Personalabteilung an. Die IT-Abteilung kann jedoch ohne Weiteres die Rolle des Initiators übernehmen und spielt im weiteren Verlauf eine sehr wichtige Rolle.

3.2 Einbindung des Managements

Die erfolgreiche flächendeckende Einführung von Web Conferencing wirkt sich signifikant auf Arbeitsabläufe aus, verbessert die Verfügbarkeit von Informationen, beschleunigt Prozesse und schafft neue Geschäftsmöglichkeiten. Um diese Chancen in vollem Umfang zu nutzen, muss von Anfang an Geschäftsführung und Management in die Web-Conferencing-Initiative einbezogen werden.

Die klare Darstellung des Nutzens von Web Conferencing ist sehr hilfreich, wenn die Unterstützung des Managements gewonnen werden soll. Der Nutzen durch Reisekosteneinsparungen spielt dabei eine eher untergeordnete Rolle. Viel wichtiger ist die Herausarbeitung des Nutzens für das Kerngeschäft des Unternehmens, für die Kunden und andere Stakeholder und für das Management selbst.

Im Idealfall gibt das Management selbst den Projektauftrag zur Einführung von Web Conferencing und steht als Lenkungsausschuss zur Verfügung.

3.3 Bildung eines Projektteams

Ist ein Projekt zur unternehmensweiten Einführung von Web Conferencing beschlossen worden, geht es um die Gründung des Projektteams. Dabei ist vor allem an jene Mitarbeiter zu denken, die bereits Web Conferencing nutzen. Sie müssen zumindest paritätisch eingebunden werden, da sonst von dieser Seite mit massivem Widerstand zu rechnen ist. Speziell Betriebs- bzw. Personalrat müssen eingebunden werden, um darauf zu achten, dass Mitarbeiter- und Datenschutz berücksichtigt werden.

4. Web-Conferencing-Strategie

Im Folgenden werden einige der wesentlichen Komponenten einer erfolgreichen Web-Conferencing-Strategie dargestellt.

4.1 Von Beginn an informieren

Wenn Web Conferencing im ganzen Unternehmen genutzt werden soll, müssen alle Führungskräfte, alle Mitarbeiter und die Betriebsräte von Anfang an und kontinuierlich über das Projekt informiert werden. So können rasch Unterstützer gefunden werden, die später als „Champions“ Multiplikatoren für Web Conferencing sind. Auch eventuelle Widerstände können rechtzeitig erkannt und ausgeräumt werden.

4.2 Web Conferencing Readiness feststellen

Wie bereit ist das Unternehmen für die Einführung von Web Conferencing? Die Klärung dieser Frage ist kritisch für den Erfolg eines Web-Conferencing-Projekts. Sie führt zu der Erkenntnis, auf welchem Ist-Stand man aufbauen kann und wo Widerstände zu erwarten sind. Außerdem werden bereits vorhandene Erfahrungen aus dem Unternehmen in das Projekt eingebunden.

Bei der Feststellung der Web Conferencing Readiness

- wird die technologische Infrastruktur auf eventuelle Problemzonen bei der Einführung von Web Conferencing untersucht
- wird ermittelt, welche Web-Conferencing-Lösungen im Unternehmen existieren oder getestet wurden
- werden bereits vorhandene Erfahrungen mit Web Conferencing zusammengetragen und ausgewertet
- wird festgestellt, welche Aufnahmebereitschaft für neue Technologien und Arbeitsmethoden im Unternehmen vorhanden ist
- werden mögliche Widerstände identifiziert und Maßnahmen zum Ausräumen dieser Widerstände ermittelt.

Während objektiv-sachliche Widerstände gegen neue Technologien und Arbeitsmethoden in der Regel recht einfach auszuräumen sind, sind Widerstände im subjektiv-emotionalen Bereich hartnäckiger. Diese Widerstände reichen von einem Gefühl der Überforderung durch „wieder etwas Neues“ über die Ängste gegenüber Veränderungen bis hin zu Ängsten vor dem Verlust von Privilegien und des Arbeitsplatzes. So sind zum Beispiel Widerstände von Führungskräften nicht selten, die sehr gerne reisen und nun Angst vor einer Einschränkung ihrer Reisetätigkeit haben. Da die subjektiv-emotionalen Widerstände selten offen angesprochen werden, sind sie auch schwer zu erkennen.

4.3 Die Software auswählen

Bei der Auswahl der Software gibt es grundsätzlich drei Startpunkte:

- Es gibt noch keine Web-Conferencing-Software im Unternehmen.
- Es gibt genau eine Web-Conferencing-Software im Unternehmen, die als Insellösung, meist in der IT-Abteilung, betrieben wird.
- Es gibt mehrere Produkte im Unternehmen.

In allen drei Fällen sollte man zunächst ein klares Anforderungsprofil an die Web-Conferencing-Software entwerfen. Ausgangspunkt sollten dabei nicht mögliche technische Funktionen sein, sondern das Ziel, welches man mit Web-Conferencing erreichen will. Dieses wird in der Web-Conferencing-Strategie erarbeitet. Ausgehend vom Ziel wird definiert, welcher Nutzen die Software bringen soll, was damit erreicht werden und wie damit gearbeitet werden soll. Dabei sollte man auch zukünftige Entwicklungen, soweit diese schon bekannt sind, berücksichtigen. Auch die Ergebnisse der Web-Conferencing-Readiness fließen hier mit ein. Wichtig ist auch die Klärung der Rahmenbedingungen wie Preis, Bandbreitenbedarf, Sprachqualität, Support, aktuelle Roadmap des Anbieters, Lizenzmodell, IT-Sicherheit, etc., da sich die Produkte mehr in diesem Bereich denn in der Funktionalität unterscheiden.

Sind diese Punkte geklärt, werden die technologischen Anforderungen festgelegt. Welche Funktionen sind notwendig, um die Ziele zu erreichen?

Schließlich geht es an die eigentliche Auswahl der Software. Dabei müssen auch die technischen Gegebenheiten im Unternehmen berücksichtigt werden. Werden hier Fehler gemacht, kann es später zu einem großen Aufwand bei der Implementierung der Lösung kommen.

Ist noch keine Web-Conferencing-Software im Einsatz, kann man frei auswählen und entscheiden. Sind jedoch ein oder mehrere Produkte als Insellösungen im Einsatz, sind dies die ersten Kandidaten. Man sollte sich hier jedoch vor falschen Kompromissen hüten. Sollten sich die vorhandenen Produkte als nicht geeignet herausstellen, muss man sich auch dagegen aussprechen. In diesem Fall kann es zu massiven Widerständen bis hin zu einer Blockadehaltung der derzeitigen Nutzer des Produkts kommen. In jedem Fall sollte die Erfahrung der bisherigen Nutzer, die in der Web-Conferencing-Readiness bereits festgehalten sein sollte, in das Projekt einfließen lassen.

4.4 Geschäftsprozesse analysieren und anpassen

„Eine Software muss sich an die Geschäftsprozesse anpassen und nicht umgekehrt.“ Diesen Satz hört man immer wieder. Er ist aber in Zusammenhang mit eCollaboration im Allgemeinen und mit Web-Conferencing im Speziellen nicht korrekt.

Lässt man die Prozesse grundsätzlich unverändert, kann man durch Web Conferencing zwar gewisse Effizienz- und Produktivitätsgewinne erreichen, mehr aber nicht. In diesem Fall ist die Reisekosteneinsparung tatsächlich der größte Nutzen. Dieser Nutzen kann jedoch sogar kontraproduktiv sein, wenn man zu sehr auf diese Karte setzt und so durch fehlenden persönlichen Kontakt die Arbeitsfähigkeit virtueller Teams und Arbeitsgruppen negativ beeinflusst.

Will man große Nutzenpotentiale durch Web Conferencing erschließen, kommt man um die Geschäftsprozesse nicht herum. Dabei sollte man behutsam vorgehen. Im ersten Schritt sollten die Geschäftsprozesse mit den Geschäftsprozessverantwortlichen analysiert werden. Im zweiten Schritt wird gemeinsam nach Ansätzen gesucht, um durch geschickte Anpassung der Geschäftsprozesse an die Möglichkeiten des Web Conferencings wirklichen Nutzen zu schaffen. Dabei gilt es, die Aktionen zu identifizieren, bei denen mit möglichst geringem Aufwand ein möglichst großer Nutzen für alle Betroffenen realisiert wird. So konnte beispielsweise ein Unternehmen seine Entscheidungsprozesse dezentralisieren und beschleunigen, indem durch regelmäßiges Web Conferencing die Transparenz der Entscheidungen und der hierzu notwendigen Informationen verbessert wurde.

4.5 Einen Einführungsplan entwickeln

Um Web Conferencing zu einer Erfolgsgeschichte zu machen, genügt es nicht, die Technologie bereitzustellen und zu hoffen, dass sie schon genutzt wird. Mit diesem Ansatz erreicht man nur einen kleinen Teil der Belegschaft. Ziel sollte es sein, dass jeder Mitarbeiter, der mit anderen über Entfernungen zusammenarbeitet, Web Conferencing als wertvolle Ergänzung zu den bestehenden Kommunikationsmitteln erkennt und einsetzt.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein gut strukturierter Einführungsplan notwendig. Die unternehmensweite und kontinuierliche Information über das Web-Conferencing-Projekt von Beginn an ist ein wichtiger Ausgangspunkt für den Einführungsplan. Folgende Aktivitäten haben sich als hilfreich erwiesen:

- Entwicklung und Umsetzung eines Marketingkonzepts, um die Möglichkeiten von Web Conferencing intern zu kommunizieren
- Entwicklung und Umsetzung eines technischen Einführungskonzepts
- Entwicklung eines methodischen Einführungskonzepts für die Anwender

4.6 Den Erfolg messen

Der eben beschriebene Einführungsplan sollte auch Möglichkeiten vorsehen, um den Erfolg von Web Conferencing zu messen. Die einfache Metrik der Reisekosteneinsparung greift hier zu kurz. Wird hingegen der realisierte Nutzen von Web Conferencing gemessen, z.B. Verbesserungen in den Arbeitsergebnissen, Effizienzsteigerungen in der Zusammenarbeit oder freigesetzte Kreativitäts- und Innovationspotenziale, wird zum einen schnell erkennbar, wo Web Conferencing die größten positiven Auswirkungen hat und wo weiteres Verbesserungspotenzial freigesetzt werden kann.

Geeignete Messverfahren sollten bereits zu Beginn eines Web-Conferencing-Projekts implementiert, am Ziel ausgerichtet und als permanenter Prozess etabliert werden. So hat man auch ein sehr starkes Controlling-Instrument zur Hand, um Web Conferencing zur Erfolgsstory zu machen.

4.7 Die Anwender unterstützen

Wie schon angesprochen ist die erfolgreiche, nachhaltige und Nutzen bringende Einführung von Web Conferencing immer mit einer Veränderung in der Arbeitsweise der Anwender verbunden. Um diesen Veränderungsprozess einzuleiten, haben sich Anwenderworkshops bewährt. In diesen Workshops werden den Anwendern anhand von Beispielen aus der Praxis die vielfältigen Möglichkeiten von Web Conferencing aufgezeigt. In einer Brainstorming-Runde werden dann Nutzungsmöglichkeiten für die Anwender erarbeitet. Schließlich werden auf der Grundlage der Ergebnisse der Brainstorming-Runde individualisierte Stufenkonzepte erarbeitet, die die Anwender bei der Anpassung ihrer Arbeitsweise unterstützen und eine Vorgehensweise vorgeben.

Veränderungsprozesse laufen trotz guter Vorbereitung nicht alleine ab. Für den Erfolg eines Web-Conferencing-Projekts ist es daher hilfreich, flankierende Maßnahmen in Form von Schulungen, Beratungen und Coachings bereitzustellen. Diese Maßnahmen müssen nicht vor Ort stattfinden, sondern können und sollten durch Webkonferenzen durchgeführt werden.

- Schulungen haben die Aufgabe, die Anwender an den nutzwertigen Einsatz von Web Conferencing heranzuführen und aufzuzeigen, wie sie welche Szenarien optimal umsetzen können.
- Beratungen unterstützen die Anwender dabei, die für sie richtigen Einsatzszenarien zu identifizieren und zu implementieren.
- Coachings unterstützen die Anwender individuell bei der Nutzung von Web Conferencing in ihrer Arbeitsumgebung.

Um den Anwendern die optimale Arbeit mit Webkonferenzen leicht zu machen, sollten unterstützende Werkzeuge bereitstehen. Diese haben die Aufgabe, routinemäßige Anfragen

der Anwender abzufangen und die Anwender vor allem beim Einstieg, aber auch später bei der Arbeit mit Webkonferenz zu unterstützen.

Zu diesen Werkzeugen gehören

- Guidelines mit Arbeits- und Verhaltenshinweisen für die Anwender, aber auch für Moderatoren
- Templates zur Erstellung von optimalen Inhalten für Webkonferenzen, zum Versenden von Einladungen oder zur Erstellung von Protokollen
- Checklisten zur Sicherstellung der optimalen Arbeitsumgebung für Webkonferenzen

Auch die Hersteller von Web-Conferencing-Lösungen stellen derartige Werkzeuge zur Verfügung, auf die man zurückgreifen sollte, bevor man eigene Instrumente entwickelt.

4.8 Moderatoren entwickeln

Jede Webkonferenz wird von einem Moderator geleitet.

In kleineren Webkonferenzen, z.B. in Ad-hoc-Meetings mit wenigen Teilnehmern, genügt es, wenn der Moderator gut mit der Software umgehen kann und schon erste Erfahrungen in Webkonferenzen sammeln konnte. Typischerweise übernimmt der Initiator der Webkonferenz auch deren Moderation.

In größeren Webkonferenzen mit vielen Teilnehmern oder mit komplexen Themen, bei denen die ganze Funktionsvielfalt der Webkonferenz zum Einsatz kommt, steht und fällt die Qualität der Ergebnisse mit der Kompetenz des Moderators. Die Moderation derartiger Besprechungen ist in virtuellen Räumen deutlich wichtiger als in Präsenzbesprechungen.

Der Moderator muss zunächst wissen, wie man eine Besprechung ganz allgemein moderiert. Daneben sollte er weitere Kompetenzen mitbringen. Er muss unter anderem

- die technischen Funktionen der Software blind beherrschen
- die Erfolgsfaktoren für Webkonferenzen kennen und umsetzen können
- die Webkonferenz professionell vorbereiten
- die Fallstricke einer Webkonferenz kennen und wissen, wie man diese vermeidet
- die gruppendynamischen Prozesse in einer Webkonferenz kennen und steuern können
- mit schwierigen Teilnehmern auch aus der Ferne adäquat umgehen können.

Um Webkonferenzen zu einem erfolgreichen Medium der Kommunikation und Zusammenarbeit zu machen, sollten Moderatoren entwickelt werden, die Webkonferenzen professionell steuern können und ebenfalls als Multiplikatoren bei der Ausbreitung von Web-Conferencing-Knowhow wirken.

4.9 Inhalte bereitstellen

Erfolgreiche Web-Konferenzen leben vom Inhalt. Oder anders ausgedrückt: ohne Inhalt ist eine Webkonferenz nichts anders als eine Telefonkonferenz. Auch bei der Bereitstellung von Inhalten ist wieder zwischen einer schnell einberufenen Ad-hoc-Webkonferenz mit wenigen Teilnehmern einerseits und Besprechungen im größeren Stil andererseits zu unterscheiden.

- Bei Ad-hoc-Webkonferenzen wird in der Regel auf aktuelle Arbeitsdokumente zurückgegriffen, die in der Konferenz besprochen oder gemeinsam bearbeitet werden. Eine besondere Vorbereitung der Dokumente ist meist nicht erforderlich.
- Bei größeren Webkonferenzen sollten die Inhalte im Vorfeld immer so aufbereitet und bereitgestellt werden, dass sie der virtuellen Situation gerecht werden. Dies gilt vor allem für Präsentationsinhalte wie z.B. Powerpoint-Folien, bei denen besonders auf Lesbarkeit und Übersichtlichkeit geachtet werden muss.

Stehen für eine geplante Webkonferenz keine Inhalte zur Verfügung, d.h. wird ausschließlich durch das gesprochene Wort kommuniziert, ist eine Telefonkonferenz durch ihre räumlich größere Flexibilität eventuell die bessere Lösung.

4.10 Technischen Support bereitstellen

Moderne Web-Conferencing-Lösungen sind technisch ausgereift und stabil. Dennoch kann es hin und wieder zu technischen Problemen kommen, die einen Anwender schnell zur Frustration und Ablehnung treiben. Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, sollte ein technischer Support bereitgestellt werden. Die Erreichbarkeit des Supports muss allen Mitarbeitern mitgeteilt werden.

Beim Support lassen sich zwei Ansätze unterscheiden.

- Es werden die Support-Dienstleistungen des Herstellers genutzt. Der Hersteller-Support ist in der Regel zu den Bürozeiten erreichbar und kann telefonisch, per E-Mail oder über ein Kontaktformular adressiert werden. Auch entsprechende Webseiten mit Support-Dokumenten oder FAQ-Listen stehen meist zur Verfügung.
- Es wird ein eigener technischer Support bereitgestellt, der in den normalen IT-Support integriert sein kann. Auch hier sollten die Erreichbarkeit durch Telefon oder E-Mail und eine kurze Reaktionszeit sichergestellt werden.

Nicht selten wird ein zweistufiges Support-Konzept realisiert.

- Anlaufstelle für die Mitarbeiter ist der eigene IT-Support als so genannter First-Level-Support.
- Im Bedarfsfall greift der IT-Support auf den Support des Herstellers, den Second-Level-Support, zurück.

5. Fazit

Web Conferencing ist eine Methode der Kommunikation und Zusammenarbeit über Entfernungen, das vielfältigen Nutzen generieren kann – von der Verbesserung der Arbeitsergebnisse über den Aufbau von persönlichen Netzwerken bis hin zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen. Damit dieser Nutzen jedoch auch tatsächlich freigesetzt und auch gemessen werden kann, muss die Methode des Web Conferencings strategisch und operativ eingeführt werden. Dies kann im Rahmen eines übergreifenden eCollaboration-Projekts, aber auch als Einzelprojekt erfolgen. Die Berücksichtigung und Umsetzung wichtiger Erfolgsfaktoren ermöglicht es nicht nur, Dinge besser zu tun, sondern auch Dinge zu tun, die ohne Web Conferencing gar nicht möglich wären.