GETTY IMAGES

Persönlich ist eben doch besser

Telefon- und Webkonferenzen boomen. Ihre Effizienz ist zweifelhaft – Reisen wäre oft die sinnvollere Lösung.

OLIVER GRAUE

Bernhard Frieling war schon bei vielen Webkonferenzen dabei. Eine jedoch hat er in besonderer Erinnerung – nicht wegen ihres Themas, sondern weil sich ein Teilnehmer etwas ungeschickt verhielt. Um hinterher nicht den Anschluss zu verlieren, er jedoch ein dringendes Bedürfnis hatte, nahm er seinen Laptop kurzerhand mit auf die Toilette. Dass die Kollegen aus aller Welt diesen Gang live mitverfolgen konnten, daran hatte er nicht gedacht. Und für einen Moment peinlicher Berührung gesorgt.

Zum Glück sind die meisten Menschen vorsichtiger und bleiben während der Telefon- oder Webkonferenz an ihrem Arbeitsplatz. Deren Zahl jedenfalls steigt. Eine Umfrage des Deutschen Reiseverbands (DRV) kam jüngst zum Ergebnis, dass inzwischen die Hälfte der deutschen Unternehmen Geschäftsreisen durch digitale Lösungen ersetzt. „Das ist eine von vielen Möglichkeiten, die Umweltbilanz zu verbessern“, loben die in der DRV-Initiative Chefsache Business Travel zusammengeschlossenen Geschäftsreisebüros.

„Die Digitalisierung kann einen Schub zur Umsetzung nachhaltiger Ziele liefern“, so formuliert es Holger Schmeding, Deutschland-Chef von BCD Travel. „Denn virtuelle Konferenzen sparen nicht nur Geld, sondern schonen auch die Umwelt.“ Dem DRV sagten 49 Prozent der befragten Reisenden, dass ihre Firmen verstärkt auf Telefon- und Webkonferenzen setzten. Und bereits im vorigen Jahr kam der Verband Deutsches Reisemanagement (VDR) in seiner Geschäftsreiseanalyse 2018 zu dem Ergebnis, dass „virtuelle Meetings in den meisten Unternehmen in den letzten 15 bis 20 Jahren Alltag geworden“ sind.

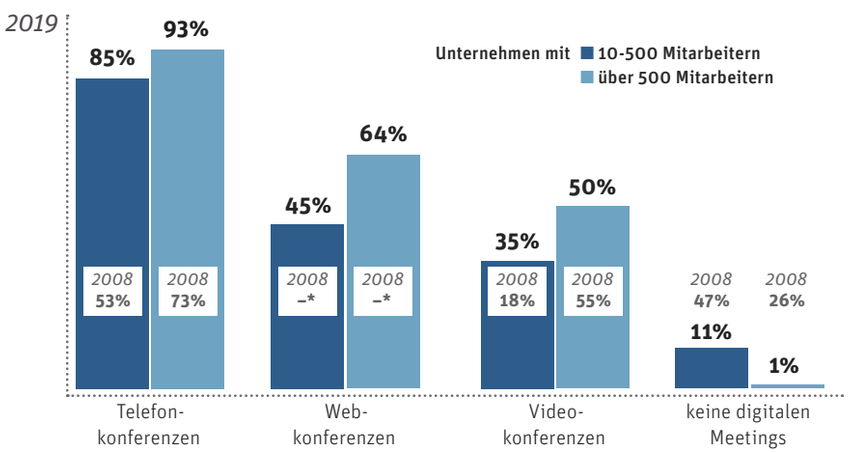
Mit 85 Prozent (Konzerne: 93 Prozent) stehen die Telefonkonferenzen klar an erster Stelle (siehe Grafik rechts), gefolgt von Web-Lösungen wie Skype (45 und 64 Prozent) und Videokonferenzen (35 und 50 Prozent). Den Firmen geht es primär darum, Kosten zu sparen – für Flug, Bahn und Hotel. Aber auch effizienteres Arbeiten, Sicherheit und Nachhaltigkeit rücken stärker in den Vordergrund: Argumente, die für die digitale Variante sprechen, wann immer diese als sinnvoll erscheint.

GENAU DIESE FRAGE aber stellt sich zunehmend als Problem heraus. „In den Unternehmen gibt es inzwischen ein Übermaß an Telefon- und Webkonferenzen“, sagt

Telefon-, Web- und wie auf dem Foto Videokonferenzen haben an Bedeutung zugelegt.

Wer digitale Meetings nutzt

Telefon-, Web- und Videokonferenzen im Vergleich



Mehrfachnennung möglich;* keine Webkonferenzen; Quelle: VDR-Geschäftsreiseanalyse 2018

Als Ersatz für die Geschäftsreise steht Telefonie noch deutlich an der Spitze. Das könnte sich ändern, wenn in Deutschland die Breitbandinfrastruktur ausgebaut wird. Gegenüber 2008 haben sich die Werte deutlich erholt.

der Berater Timo Darr. Viel zu schnell und viel zu oft würden solche virtuellen oder telefonischen Treffen einberufen – und mit viel zu vielen Teilnehmern. Das aber verschwendet nicht nur Mitarbeiterkapazitäten, sondern nagt auch an der Effizienz solcher Konferenzen: Eben weil sie inflationär stattfinden und viele Beschäftigte dabei sind, nimmt ihre Verbindlichkeit ab, und Fortschritte in Projekten bleiben aus. Darr vergleicht das Phänomen mit der Umstellung von Briefpost auf E-Mails vor vielen Jahren: Wurden einst die Postempfänger „wegen des hohen Aufwands mit Bedacht ausgewählt", so der Berater, „sind mit den Mails die Großverteiler entstanden". Ähnlich verhalte es sich beim Reisen und digitalen Meeting.

AUCH DIE ZAHL ECHTER REISEN WÄCHST DEUTLICH

Wobei sich aber schon die Frage stellt, ob Telefon- und Webkonferenzen tatsächlich Business Trips ersetzen, wie es der DRV in seiner Umfrage postuliert. Nachweisen lässt sich das nicht. Im Gegenteil erzielen Zahl und Umsatz von Dienstreisen nach wie vor Jahr für Jahr Rekordwerte. Trotz immer wiederkehrender Ankündigungen von Konzernen, den Rotstift anzusetzen, reisen deutsche Unternehmen so viel wie nie zuvor. Der VDR-Geschäftsreiseanalyse 2019 zufolge gab die Wirtschaft im vorigen Jahr 53,5 Mrd. Euro für Dienstfahrten aus – 23 Prozent mehr als 2010. Möglicherweise also werden die digitalen Treffen nicht anstelle von Reisen genutzt, sondern eher zusätzlich zu diesen.

Und: Firmeninterne Meetings machen mit 37 Prozent einen enorm großen Anteil an den Geschäftsreisen aus. Als „überraschend hoch" bezeichnet der Verband diesen Prozentsatz. Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion um Klimaschutz müssen Unternehmen nach Ansicht von Inge Pirner, Vizepräsidentin des VDR und Travel Managerin bei Datev, ihren Beschäftigten „verstärkt Alternativen zum Fliegen anzubieten" – in erster Linie ➡

also Telefon-, Video- und Web-Konferenzen. Unerlässlich jedoch ist ein genaues Abwägen, oder, wie Darr es nennt, ein „aktives Reisemanagement“. Der frühere Lufthansa-Mobility-Manager empfiehlt, vor jedem Meeting, ob persönlich oder virtuell, dessen Ziel zu definieren und dann erst die passende Form festzulegen. Bei Telefon- und Webkonferenzen müsse man dabei immer vor Augen haben, dass sich die Teilnehmerzahl im Rahmen halte, es eine klare Agenda und eine strukturierte Moderation gebe. Zudem müsse man sich fragen, inwieweit sich auf Mimik und Gestik des Partners wirklich verzichten lasse.

EIN ÜBERMASS AN Telefon- oder Webkonferenzen auch dazu führen, dass diese an Wert und Verbindlichkeit verlieren. „Manch ein Angestellter ist halt überall dabei“, so drückt es der Travel Manager eines Großkonzerns aus, „aber wenn ihn etwas nicht interessiert, dann hört er einfach nicht mehr hin und bearbeitet stattdessen E-Mails an seinem Computer.“ Besonders peinlich ist es, wenn die übrige Runde das Klappern der Tastatur hört.

Darr macht in jüngster Zeit die Erfahrung, dass „manche Unternehmen bereits gegensteuern und verstärkt wieder auf persönliche Treffen bestehen“. Weil man erkennt, dass der „Call“ eben oft kein echter Reiseersatz ist. Telefon und Web sind sowieso ein Problem, wenn Menschen aus anderen Kulturen am digitalen Meeting beteiligt sind. Chinesen etwa haben kein Wort für „nein“: Will man ihre Ablehnung erkennen, muss man ihre Körpersprache interpretieren. Digital klappt das nicht.

Berater Darr geht noch weiter: „Kommunikationsformen entwickeln sich weiter“, sagt er. „So sollte man aus den aktuellen Erfahrungen lernen und Fehler nicht wiederholen.“ Denn ob interne soziale Netze, Chat-Plattformen oder andere Kollaborationssysteme: „Es kommt darauf an, zielgerichtet, mit Bedacht und nicht inflationär zu kommunizieren.“ Sonst leidet am Ende allein die Effizienz. **fvw**

DARR MOBILITY CONCEPTS

Interview mit
Timo Darr,
Mobilitätsberater
Darr Mobility Concepts

Viele Gespräche, wenig Effizienz

Sie diagnostizieren ein Übermaß an Telefon- und Webkonferenzen in den Unternehmen. Worin äußert sich das?
Zum einen werden auch in kritischen Projektphasen – etwa beim Kick-off – statt persönlicher Treffen zunehmend virtuelle Meetings durchgeführt. Zum anderen nimmt die Zahl der telefonischen oder digitalen Abstimmungsrunden massiv zu, weil die Hürde, einen solchen Call einzuberufen, gesunken ist.

Aber was ist daran schlecht?
Die Vielzahl derartiger Konferenzen blockiert zunehmend Mitarbeiterkapazitäten – und das mit einem zweifelhaften Erfolg. So erweisen sich Calls häufig als ineffizient, und wegen ihrer inflationären Nutzung sinkt auch die Motivation der Beschäftigten: Fortschritte gibt es nur schleppend, oder sie bleiben ganz aus. Und schließlich fehlt der persönliche Kontakt. Gerade in wichtigen Projektphasen ist das Sich-in-die-Augen-Schauen oft enorm wichtig, und eine Menge hängt von der Gestik und Mimik der Teilnehmer ab.

Wo sehen Sie den Grund für die steigende Zahl an Calls?
Ich sehe hier eine ähnliche Entwicklung wie beim Übergang von der klassischen Briefpost zu den E-Mails vor vielen Jahren: Ohne Aufwand – den man bei der Post hatte oder beim Reisen hat – lassen sich unbegrenzt viele Mitarbeiter in die Runde nehmen, eben wie beim E-Mail-Großverteiler. Wenn aber jeder teilnimmt, wächst der Ressourceneinsatz bei gleichzeitig sinkender Effizienz. Außerdem besteht das Risiko, dass sich demotivierte Beschäftigte dann parallel mit anderen Dingen beschäftigen, etwa mit der Bearbeitung von Mails. Die anderen Teilnehmer sehen das ja nicht, die Verbindlichkeit solcher Telefon- oder Webkonferenzen leidet dadurch jedoch.

Wie macht man es denn besser?
Indem man sich bereits vor einem Treffen – ob nun persönlich oder virtuell – dessen genaues Ziel überlegt und sich dann fragt, in welcher Form dieses am besten zu erreichen ist und für welche Beschäftigten eine Teilnahme wirklich Sinn ergibt. Dabei muss man bedenken, dass bei der digitalen Lösung eine ganz andere, nämlich sehr klare und strukturierte Moderation nötig ist. Was man nicht sieht, muss hier durch Sprache kompensiert werden, womit Calls eine intensive Vorbereitung benötigen. In vielen Fällen ist die Sichtbarkeit des Gegenübers aber schlicht gefordert und die Reise damit unumgänglich. Wer stattdessen aufs Virtuelle setzt, spart an der falschen Stelle.

Und wenn eine Telefon- oder Webkonferenz doch sinnvoll ist …
… sollte man an sie dieselben Maßstäbe anlegen wie an ein persönliches Treffen. Das betrifft die Anzahl der erforderlichen Teilnehmer ebenso wie ihren Wertbeitrag, aber auch die klare Agenda und die wie erwähnt strukturierte Moderation.

POWERED BY BizTravel