

active[®]
sourcing

Praktische Erfahrungen mit
**Videokonferenzen
und Home Office**
in der Beratung von Kunden



Videokonferenzen und Home Office

Unser Kerngeschäft bei Active Sourcing ist die Beratung von Kunden im Bereich IT-Sourcing & Cloud Strategien, das Benchmarking von IT-Services sowie die Durchführung von Ausschreibungen und Vertragsverhandlungen von IT-Services. Im vergangenen Jahr 2020 haben wir aufgrund der Covid-19 Massnahmen den überwiegenden Teil der Beratungsprojekte vollständig virtuell d.h. ohne Vor Ort Kontakte durchgeführt. Gerade bei Ausschreibungen und Vertragsverhandlungen waren wir es gewohnt, dass sich Kunden und Anbieter bei wesentlichen Besprechungen gegenüber sassen und sich in die Augen schauen konnten.

Der Beitrag schildert die praktischen Erfahrungen im Prozess der Projektabwicklung ohne physischer Präsenz. Dazu gehörten auch Massnahmen, um die Nachteile der fehlenden Vor Ort Kontakte auszugleichen, als auch die Erkenntnis der Vorteile einer virtuellen Abwicklung der Projekte.

Neue Situation – viele Fragen am Anfang

Covid-19 machte es erforderlich, dass wir die sozialen Kontakte auf ein Minimum beschränkten. Für das Erarbeiten von Dokumenten oder für Routineaufgaben nutzen wir Home Office schon vor der pandemiebedingten Regelung. Im 2020 führten wir jedoch erstmals erfolgreich Ausschreibungen mit Lösungsworkshops, Offertpräsentationen, Vertragsverhandlungen und sogar eine Due Diligence komplett virtuell ohne jegliche physische Meetings durch. Auch die Benchmarking-Projekte, darunter ein besonders komplexes wickelten wir ohne jede physische Präsenz ab.



Der persönliche Kontakt ist wichtig, um Vertrauen zu gewinnen

Diese Erfahrung war für uns neu. Besonders bei Ausschreibungen von IT-Services ist es wichtig, den zukünftigen Partner persönlich kennen zu lernen, um Vertrauen zu gewinnen. Bei Vertragsverhandlungen will man sich in die Augen schauen. Am Ende bewertet man die fachlichen Kompetenzen, die Preise und Konditionen und möchte auch das «Bauchgefühl» aller Beteiligten berücksichtigen.

Spontanität & Flexibilität

Bei einer Due Diligence sind wir es gewohnt Themen in mehreren vor Ort parallel laufenden Streams abzutiefen und bei Bedarf spontan Erkenntnisse eines Streams an einen anderen Stream weiterzugeben. Dafür sehen wir regelmässig kurze Abstimmungsmeetings - sogenannte «Checkpoints» - aller Beteiligten vor.

Komplett virtuell - geht das wirklich?

Wir waren skeptisch, inwiefern das persönliche Element ohne physischen Kontakt angemessen berücksichtigt werden kann und wie sich die rein virtuelle Begegnung auf die Vertrauensbildung auswirkt.

Die Meetings erfolgten also virtuell, je nach Kunde mittels Teams oder WebEx. Wir von Active Sourcing verwendeten Videohintergründe mit Bergmotiven mit dem kundenspezifischen Projekt-namen, um der Konferenz die passende Identität zu verleihen.

Bei einigen Kunden, insbesondere jenen mit Ausschreibungen war es klar, dass wir befürchten mussten, den Emotionen und Wahrnehmungen der Projektteilnehmer zu wenig Rechnung zu tragen. So hängten wir konsequent an jede Videokonferenz mit den externen Anbietern nochmals eine kurze Konferenz an, um uns im Projektteam auf Kundenseite ohne Anbieter auszutauschen und von jedem Teilnehmer gezielt sein Feedback abzuholen.



Das hat sich bewährt. Somit konnte auch der persönlichen Empfindungen Rechnung getragen werden. Es ist ja nicht so, dass bei physischen Meetings auf ein Feedback im Nachgang verzichtet wurde, aber so konsequent, wie wir dies jetzt machen, haben wir es in der Vergangenheit nicht erlebt.

Videokonferenzen aus dem Home Office - die Technik funktionierte meistens sehr gut

Die Erfahrung von Konferenzen aus dem Home Office war generell gut. Die Technik funktionierte meistens und je nach Kunde mit der Zeit immer besser. Vermutlich haben die meisten in der Zwischenzeit geeignete Webcams, Headsets usw. beschafft. Unterbrüche mit einer Leitung gab es sehr selten, wohl kaum häufiger als die Störungen mit Beamer, Click-View-Basisstationen und anderen Geräten in Sitzungsräumen.

Das Ausschalten von Mikrofonen für Teilnehmer, welche nicht am sprechen sind, hatte sich rasch etabliert. Weniger klar ist die Frage, wann das Video von Teilnehmern ausgeschaltet werden soll. Wir erlebten lediglich vereinzelt Performanceeinbussen, wenn alle Konferenzteilnehmer ihr Video eingeschaltet hatten. Letzteres war aber selten der Fall. Somit ist uns nicht klar, ob es eben doch permanent hätte eingeschaltet bleiben können. Diese Frage, wird sich in unmittelbarer Zukunft und mit mehr Erfahrung in der Abwicklung von Videokonferenzen klären.

Persönliche Nähe entsteht auch anders

Interessant war das Erlebnis, wie sich Mitarbeiter/innen im Home Office verhalten. Von der Kleidung bis über die Wohnzeimereinrichtung wurden indirekt persönliche Eindrücke gesammelt werden.

Die Wahl der Bekleidung war meist etwas lockerer als am Arbeitsplatz. Auch der Blick ins Wohnzimmer vermittelte einen Eindruck, womit sich diese Person ausserhalb der Arbeitswelt beschäftigt. Diese Eindrücke schafften mehr Nähe zwischen den Menschen als ein perfekt organisierter Meetingraum das je kann. Jedenfalls haben wir das so wahrgenommen.

In einem Fall, befand sich bei einem Teilnehmer der Videokonferenz eine Gitarre im Hintergrund. Weil wir etwas zu früh im Meeting eingewählt waren, ergab sich die Gelegenheit, den Betreffenden darauf anzusprechen. Und schon waren da gemeinsame Interessen.



Es entwickelte sich ein Gespräch, die Leidenschaft konnte geteilt werden und der Start ins Meeting erfolgte mit einem herzhaften Lachen. Die Nähe war geschaffen.

Wahrnehmung von Emotionen

Über Videokonferenzen ist die Wahrnehmung non-verbaler Kommunikation eingeschränkt. Es braucht dafür mehr aktives Beobachten und höhere Konzentration der Teilnehmer. Selbst dann wann spricht, sollte man mit einem Ohr hören, ob sich jemand zu Wort melden möchte. Spätestens vor der Beendigung einer Konferenz ist es wichtig, nochmals alle Teilnehmern einzeln anzufragen, ob sie noch etwas ergänzen möchten.

Weil Emotionen auch durch die Sprache, nicht nur durch das Bild (Mimik) transportiert werden, ist es auch dem aufmerksamen Teilnehmer durchaus möglich, die Emotionen der anderen wahrzunehmen.

Um die verschiedenen emotionale Signale gezielt abzuholen, kann man im Vorfeld von Videokonferenzen geeignete Mitarbeiter/innen bitten, sich besonders auf deren Beobachtung zu fokussieren.

Wirkung auf die Effizienz in der Projektabwicklung

In Bezug auf die Projektabwicklung haben wir festgestellt, dass der Organisationsaufwand insgesamt zunimmt. Gleichzeitig entfällt der Reiseaufwand und die entsprechenden Ausgaben für das Transportmittel.

Bei einem physischen Meeting in einem typischen Konferenzraum verbindet der Sprecher bzw. die Sprecherin jeweils ein Notebook mit einem Beamer oder einem grossen Bildschirm. Die Herstellung dieser Verbindung benötigt ein wenig Zeit, sei es weil die Anschlusskabel zu kurz sind oder die Verbindung zu einer Click-Share-Basisstation erst hergestellt werden muss. Im Gegensatz dazu sind die Teilnehmer einer Videokonferenz mittels Teams oder WebEx bereits verbunden und können jederzeit Inhalte teilen. Dies ermöglicht den individuellen Teilnehmern ihr Gedankengut auch spontan und gegebenenfalls mit Unterstützung einer Grafik oder einem Referenzdokument zur Sprache zu bringen. Unserer Wahrnehmung nach lässt dies eine effizientere Bearbeitung von Dokumenten zu.

Bei Benchmarking-Projekten machen wir jeweils schriftliche Angaben darüber, welche Informationen durch den Kunden bereitgestellt werden müssen. Die Beantworten der Rückfragen dazu haben wir bei Videokonferenzen schwieriger wahrgenommen. Bei physischen Meetings ist es uns offensichtlich leichter gefallen, zu erklären, was genau wir brauchen. Gerade bezüglich diesem Punkt fehlt sehr wahrscheinlich die Nähe der Teilnehmer zueinander, welche im klassischen Sitzungszimmer gegeben ist, zumal die nonverbalen Signale via Webcam deutlich schwerer zu deuten sind und auch die Hemmschwelle sich zu Wort zu melden grösser scheint.

Bei Videokonferenzen mit kleiner Teilnehmerzahl haben wir überdies festgestellt, dass sich die direkte gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten effizienter realisieren lässt als in einem Meetingraum. Dies wirkt sich positiv auf die Qualität der erarbeiteten Inhalte aus, weil eine nachträgliche Überprüfung entfällt.

Insgesamt haben wir die Effizienz in der Projektabwicklung via Videokonferenzen und Home Office positiv erlebt und sehen also keinen Grund, diese als weniger zielführend einzustufen als die Projektabwicklung mit Vor Ort Meetings.

Zusammenfassung

Vorteile

- ▶ Kein Reiseaufwand (Zeit und Kosten). Bei vorzeitigem Ende eines Meetings: effiziente Nutzung der Zeit möglich (unabhängig von Fahrplänen).
- ▶ Alle sind jederzeit in der Lage, Inhalte zu teilen, das geht besser als in einem klassischen Sitzungszimmer.
- ▶ Einblicke in die private Welt schaffen u.a. mehr Nähe.
- ▶ Gesteigerte Effizienz bei der gemeinsamen Erarbeitung von Dokumenten
- ▶ Möglichkeit jederzeit Ton aufzunehmen, (Audioprotokoll), sofern die Teilnehmer das ausdrücklich genehmigen.

Nachteile

- ▶ Mehr Aufwand für die Organisation der internen Abstimmung (Online-Termine), das erfordert ausserdem etwas mehr Disziplin.
- ▶ Risiko, dass der Bedarf für eine Wortmeldung nicht erkannt wird und somit untergeht.
- ▶ Verlust der Konzentration/Aufmerksamkeit, wenn Teilnehmer das Video ausschalten und parallel anderen Tätigkeiten nachgehen.
- ▶ Mehr Aufwand für die Deutung non-verbaler Signale
- ▶ Für die Informationsbeschaffung und bei der Übergabe von Akten braucht es etwas mehr Sorgfalt für klare Vorgaben bzw. Erläuterungen, damit Rückfragen nicht zu aufwändig werden.



Empfehlungen

Es lohnt sich für die richtige Infrastruktur zu sorgen. Insbesondere sollte konsequent mit geeigneten Headsets gearbeitet werden (z.B. Jabra Pro 930), damit eine gute Sprachqualität sichergestellt ist.

Es ist auch dafür zu sorgen, dass eine gute Beleuchtung vorhanden ist, damit man das Gesicht der Teilnehmer im Video gut sehen kann.

Es ist wichtig, in Videokonferenzen den Bedarf an Wortmeldungen gezielt abzuholen, damit diese nicht untergehen. Denn nicht alle Projektteilnehmer melden sich spontan zu Wort.

Bei Verhandlungen wie beispielsweise Vertragsverhandlungen lohnt es sich, eine Rollenaufteilung vorzunehmen — Eine Person, welche spricht und die Teilnehmer durch die Konferenz führt und eine Person, welche das Verhandelte im Dokument nieder schreibt.

Das ist zwar auch bei physischen Meetings durchaus sinnvoll, bei Videokonferenzen jedoch aufgrund der nötigen Fokussierung noch wichtiger: das Multitasking zwischen dem Leiten einer Konferenz, dem Bewerten des Gesagten, der Protokollführung und insbesondere auch der gleichzeitigen Wahrnehmung der nonverbalen Signale ist eine grosse Herausforderung für eine einzelne Person. Anhand spezifisch aufgeteilter Rollen ist diese Herausforderung hingegen leicht zu bewältigen.

Für weitere Informationen:

Active Sourcing AG
Hüöblibachstrasse 14
CH-8808 Pfäffikon SZ
+41 44 224 68 00
www.active-sourcing.com

www.active-sourcing.com