



# Diskussionsbeitrag

## Digitalisierung und der Lockdown: Eine Situationsanalyse im Juni 2020

von

**Walter Brenner und Tobias Fahse<sup>1</sup>**  
unter Mitarbeit von Rolf Trüeb und Damir Bogdan

25. Juni 2020, Version 5.1

### Management Summary

*Die pandemische Verbreitung des Virus COVID-19 bedeutet einen tiefen Einschnitt in Wirtschaft, Gesellschaft und das Leben fast aller Menschen. Die Auswirkungen des Lockdowns, der in zahlreichen Ländern stattgefunden hat und in einigen noch nicht beendet ist, zwingt nach unserer Meinung und Erfahrung Unternehmen, sich aktiv, intensiv und strategisch mit seinen Auswirkungen auseinanderzusetzen. Digitalisierung wird bei der Aufarbeitung des Lockdowns, das ist unbestritten, eine grosse Rolle spielen. Um besser verstehen zu können, wie Führungskräfte, die sich jeden Tag mit Digitalisierung auseinandersetzen, auf den Lockdown reagieren, haben wir Chief Information Officers und Chief Digital Officers grosser Schweizer Unternehmen nach ihren Erfahrungen in der COVID-19-Krise und mit dem Lockdown und ihren Plänen befragt. Sie alle erwarten grosse Veränderungen und beginnen mit der Aufarbeitung der Erkenntnisse und Erfahrungen. Die Ergebnisse unserer Befragung haben wir in sieben Thesen zusammengefasst. Einschränkend ist zu sagen, dass zum Zeitpunkt der Befragung, im Juni 2020, die Krise noch nicht überwunden ist. Entsprechend ist es möglich, dass der weitere Verlauf der COVID-19-Krise Aussagen in diesem Artikel in Frage stellt oder sie sich sogar als nicht richtig erweisen.*

---

<sup>1</sup> Wir danken dem CIO- und CDO-Roundtable für die Möglichkeit, die Befragung durchzuführen.

## **Pandemie, Notrecht, Lockdown und Krisenmanagement**

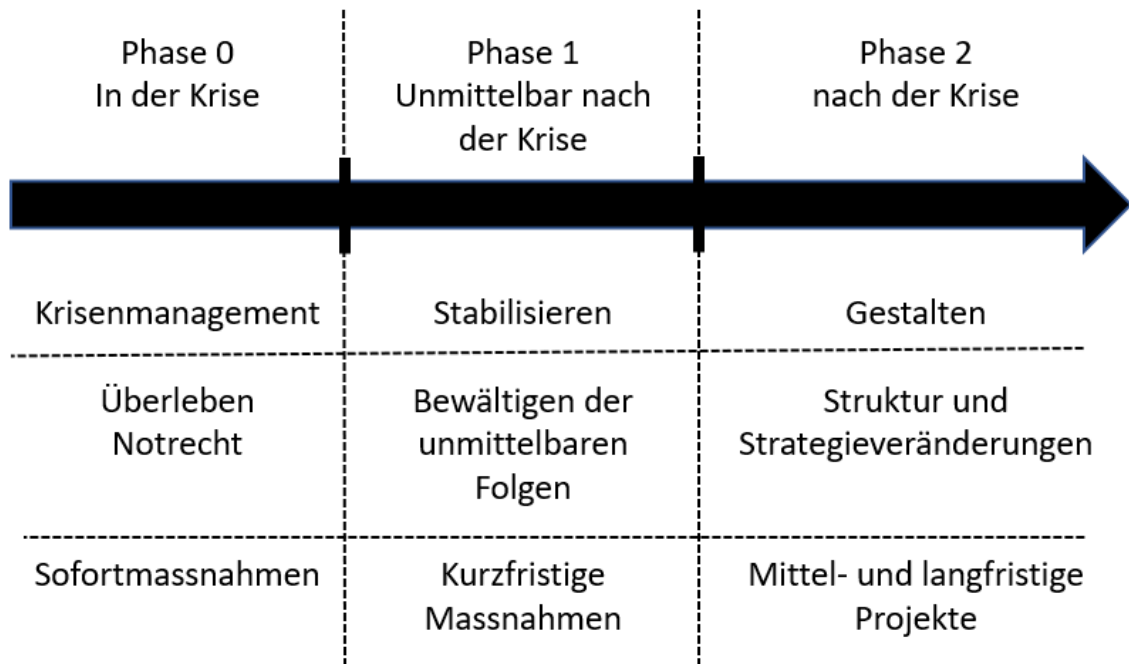
2020 startete für Wirtschaft und Gesellschaft in Europa wie jedes andere Jahr. Der Start des Jahres war von einer gewissen Unsicherheit, aber positiver Grundstimmung gekennzeichnet. Die Börse lief prächtig. Die bevorstehende Präsidentenwahl in den USA schien das politische Highlight des Jahres zu werden. Klimawandel und der Umstieg auf E-Mobilität dominierten die Zeitungen und die Talk-Shows im Fernsehen. Vom Ausbruch von COVID-19 in Wuhan nahmen die meisten Menschen zwar Kenntnis, China ist aber weit weg und fast niemand konnte sich vorstellen, dass in Europa, wie in China, ganze Städte abgeriegelt werden. Pandemie war ein Wort, das man zwar kannte, das aber fast niemand so richtig in seiner wirklichen Bedeutung verstand. Rückblickend könnte man sagen, es war die Ruhe vor dem Sturm.

Dann kam kein Sturm, sondern ein Orkan. Im März änderte sich die Situation in Europa von einem Tag auf den anderen. In der Schweiz beschloss der Bundesrat, unsere Regierung, am 16. März den sog. Lockdown. In Deutschland trat am 27. März das Gesetz zum Schutz der Bevölkerung bei einer epidemischen Lage in Kraft. Folge dieser mit Notrecht erlassenen Gesetze war ein sog. Lockdown, der eine radikale Veränderung des privaten und wirtschaftlichen Lebens nach sich zog. Jede Leserin und jeder Leser dieses Beitrags hat seine eigenen Erfahrungen gemacht und könnte von seinen Erlebnissen berichten. Von den vielen dramatischen Bildern dieser Zeit sind für uns die langsam fahrenden militärischen Lastwägen, voll mit Särgen, die eindrücklichsten Bilder. Wir werden sie nie vergessen.

Nach unserer Einschätzung und Erfahrung lassen sich Krisen in drei Phasen einteilen: (1) Phase 0: In der Krise, (2) Phase 1: Unmittelbar nach der Krise und (3) Phase 2: nach der Krise. Bild 1 stellt die Phasen einer Krise im Überblick dar<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Die Strukturierung der Phasen erfolgte aufgrund eigener Erfahrungen der Autoren, Expertengesprächen und Berichten in den Medien



*Bild 1: Die Phasen einer Krise*

In Phase 0: Während der Krise dominiert das Krisenmanagement. Es geht darum «irgendwie» durch die Krise zu kommen, unmittelbare Schäden zu vermeiden und langfristige Folgen, wenn immer möglich, auf ein Minimum zu beschränken. Die Zeit kurz nach der Krise, Phase 1, kann man als Stabilisierungsphase sehen. Ziel ist es, wieder zurück zu einer Normalität zu kommen, auch wenn es nicht mehr die Normalität vor der Krise ist. Die Phase 2 «nach der Krise» kann die grössten Auswirkungen haben. Die unmittelbaren Folgen scheinen in Phase 1 bewältigt zu sein. Jetzt geht es darum, die Zukunft zu gestalten und nach vorne zu denken. In dieser Phase gilt es, die mittel- und langfristig wichtigen Konsequenzen aus der Krise zu ziehen und entsprechende Projekte in Gang zu setzen und Verhaltensveränderungen aktiv zu beeinflussen oder durch die Krise erfolgte Verhaltensveränderungen als neue Rahmenbedingungen für zukünftiges Handeln zu erkennen. Von den vielen Krisen der letzten 50 Jahre lassen sich diese drei Phasen nach der sog. Ölkrise im Jahr 1973 nachverfolgen. Als Folge des Yom-Kippur-Krieges entschied die OPEC, die Dachorganisation der erdölexportierenden Staaten, die Erdölproduktion zu drosseln. Eine Konsequenz war, dass es in zahlreichen Staaten in Europa ein Fahrverbot an einigen Sonntagen gab, weil das Benzin knapp war. Aus heutiger Sicht eigentlich eine Randnotiz der Geschichte. Die Konsequenzen waren aber dramatisch: Einer ganzen Generation wurde bewusst, dass die Ressource Öl endlich sein könnte. Diese

Erkenntnis prägte eine ganze Generation. In der Folge wurde die bisherige Unternehmensplanung durch die strategische Unternehmensführung ergänzt, das Entstehen der grünen Parteien wurde begünstigt, strategische Erdölreserven wurden angelegt und benzinsparende Fahrzeuge kamen in Mode. Unzählige Projekte wurden durch die Erdölkrise ausgelöst. Ihre Folgen sind bis heute spürbar.

### **Chief Information Officers und Chief Digital Officers in und nach dem Lockdown**

Wir haben im Juni 2020 27 Chief Information Officer (CIO) und 10 Chief Digital Officer (CDO) nach ihren Erfahrungen mit dem Lockdown und ihren Erwartungen befragt. Befragt wurden Chief Information Officer und Chief Digital Officer grösserer und sehr grosser Schweizer Unternehmen. Führungskräfte zahlreicher Branchen mit einem Schwerpunkt in der Finanzindustrie waren vertreten. Als Instrument haben wir das Online-Tool Mentimeter ([www.mentimeter.com](http://www.mentimeter.com)) verwendet.

Die Befragungen fanden am Übergang von Phase 0 zu Phase 1 statt. Unklar war zu diesem Zeitpunkt, ob es eine sog. zweite Welle geben wird. Diese könnte sämtliche Aussagen unseres Beitrags in Frage stellen. Entsprechend vorsichtig sind die Ergebnisse zu bewerten. Wir haben zwei Personengruppen, CIOs und CDOs befragt, die beide sehr stark in die Digitalisierung ihrer Unternehmen involviert sind. Trotzdem sind die Ergebnisse unterschiedlich. Um Transparenz herzustellen, machen wir unsere Hypothese klar, bevor wir auf die Ergebnisse der Befragung eingehen: *Wir gehen davon aus, dass die Monate des Lockdowns nachhaltigen Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft haben werden und dass die Auswirkungen erst in den nächsten Jahren sichtbar werden.* Die Ergebnisse unserer Befragung fassen wir in sieben Thesen zusammen.

#### **These 1: Die Auswirkungen des Lockdowns werden vor allem für die Wirtschaft gross sein**

Wir fragten die CIOs und CDOs, wie es in Wirtschaft und Gesellschaft nach dem Lockdown weitergehen wird. Mit jeweils mehr als 80 % waren sich CIOs und CDOs einig, dass der Lockdown deutliche Spuren in der Wirtschaft hinterlassen wird und dass sich die Unternehmen in zahlreichen Bereichen neu aufstellen müssen. CIOs und CDOs ist anscheinend mehr als bewusst, dass es sich nicht um eine kleine «Wachstumsdelle» handelt, was wir alle in den letzten Monaten erfahren haben,

sondern um einen tiefgreifenden Einschnitt. Konsequenz aus dieser Erkenntnis muss nach unserer Meinung sein, dass die Unternehmen die neuen Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln analysieren und die Konsequenzen aus den Analysen ziehen. Zu erwarten ist, dass zahlreiche Projekte gestartet werden, um die neue Normalität zu gestalten. Wir sind dediziert der Meinung, dass sich für Unternehmen, die sich aktiv mit der veränderten Umwelt auseinandersetzen, grosse Chancen bieten. Es ist eine Binsenweisheit, dass Krisen auch Chancen bedeuteten. Um die Chancen zu ergreifen, braucht es aktives unternehmerisches Handeln. Ein erster Hinweis, dass sich in der Krise für gut positionierte Unternehmen Chancen eröffnen, ist das Allzeithoch der NASDAQ in der Woche vom 15. Juni 2020. Bild 2 zeigt die Entwicklung des NASDAQ seit 1. Januar 2015.



*Bild 2: Entwicklung des NASDAQ seit 1.1.2015<sup>3</sup>*

Spannend ist, dass die CIOs und CDOs die Auswirkungen des Lockdowns auf die Gesellschaft schwächer einschätzen als auf die Wirtschaft. Nur 50 % der CDOs und 38 % der CIOs sind der Meinung, dass der Lockdown deutliche Spuren in der Gesellschaft hinterlassen wird. 46 % der CIOs und 40 % der CDOs glauben, dass in der Gesellschaft alles wieder sein wird wie vor der Krise.

Wir können die grosse Differenz zwischen der Einschätzung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Auswirkungen nicht erklären und auch noch nicht bewerten. Für uns gibt es keine Differenz zwischen den langfristigen Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft. Die Zeit des Lockdowns zeigt für uns exemplarisch auf, wie eng

<sup>3</sup> [www.google.com](http://www.google.com) [abgerufen am 16.06.2020]

unternehmerisches Handeln und privates Handeln, also Gesellschaft, verbunden sind. Die Unternehmen mussten aufgrund von staatlichen Entscheidungen von einem Tag auf den anderen viele Mitarbeitende ins Home-Office schicken. Konsequenz war, dass das private Leben vieler Menschen komplett verändert wurde. Und wer keine Familie hatte, landete in der Einsamkeit. Wir sehen hier Bedarf, der Diskrepanz in den Antworten auf die Spur zu gehen und die erwarteten mittel- und langfristigen Veränderungen für Wirtschaft und Gesellschaft zu konkretisieren.

## **These 2: Die Umstellung auf Home-Office hat weitgehend problemlos funktioniert, zumindest aus Sicht der CIOs und CDOs**

Für 71 % der CIOs und 67 % der CDOs verlief der Wechsel der Mitarbeitenden ins Home-Office problemlos. Auch die Zeit bis die Mitarbeitenden im Home-Office «up and running» waren, war sehr kurz. Ungefähr 70 % der CIOs und CDOs antworten auf unsere Frage mit «Sofort». Für 30 % der Befragten waren die Mitarbeitenden innerhalb einer Woche im Home-Office arbeitsfähig. Diese Zahlen sind auf den ersten Blick sehr eindrucksvoll. Ein CIO aus einer Versicherung meldete, dass innerhalb kürzester Zeit 98 % der Mitarbeitenden in seinem Unternehmen aus dem Home-Office gearbeitet haben. Die gesamte Kommunikation und die Meetings wurden ebenfalls innerhalb kürzester Zeit ins Internet verlagert. Ein CIO berichtete, dass in seinem Unternehmen 10 000 Skype-Sitzungen pro Tag stattfinden, ein anderer nannte die Zahl von 10 000 Webex-Sessions pro Tag. Der CDO eines grossen global agierenden Industrieunternehmens stellte dar, dass zu Beginn der Krise das VPN nicht für 100 000 Mitarbeitende aus dem Home-Office ausgelegt war und in seinem Unternehmen Skype aufgrund der Überlast an seine Grenzen kam. In seinem Unternehmen musste innerhalb weniger Tage Microsoft Teams ausgerollt werden. Danach ging es besser. In vielen Gesprächen zeigte sich, dass die Geschwindigkeit der Veränderung stark zugenommen habe. Satya Nadella hat die Steigerung der Umsetzungsgeschwindigkeit sehr plakativ ausgedrückt: «As COVID-19 impacts every aspect of our work and life, we have seen 2 years' worth of digital transformation in two months»<sup>4</sup>. Zahlreiche CIOs haben uns in den Hintergrundgesprächen erzählt, dass ihre Reputation durch den schnellen Umstieg ins Home-Office, zumindest für den Augenblick, gestiegen sei. Sie gehen aber realistisch

---

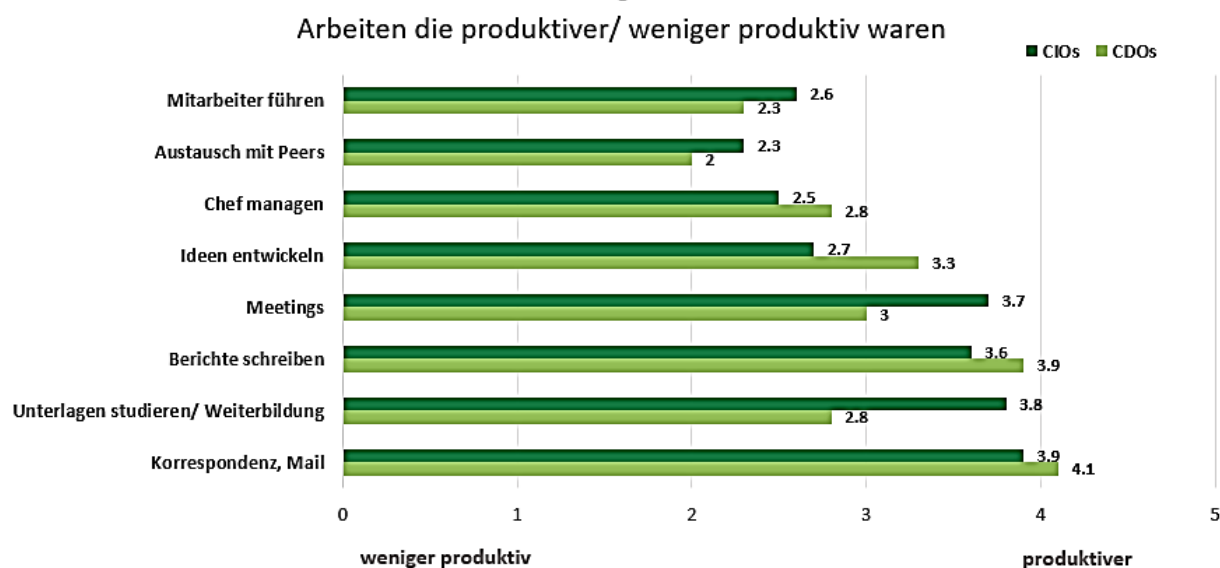
<sup>4</sup> <https://diginomica.com/microsofts-having-good-war-so-far-covid-19-fuels-2-years-worth-digital-transformation-2-months> [abgerufen am 22.06.2020]

davon aus, dass dieser Imagegewinn nicht lange anhalten wird. Auch in unserem Umfeld an der Universität St. Gallen verlief die Umstellung ins Home-Office schnell und problemlos. Wir haben zusammen mit dem Team an unserem Lehrstuhl ein einwöchiges Blockseminar, das sich mit Design Thinking beschäftigt, innerhalb weniger Tage «digitalisiert» und vom Home-Office aus veranstaltet. Als der Lockdown kam, schien es uns fast unmöglich, eine Lehrveranstaltung, die in der Vergangenheit mit sehr viel Interaktion und Bau physischer Prototypen verbunden war, digital durchzuführen. Aber irgendwie hat es funktioniert und die Studierenden haben es gar nicht so schlecht gefunden. In Hintergrundgesprächen sind wir aber auch auf viele Leidensgeschichten gestossen: Mitarbeitenden, die ohne Laptop ins Home-Office geschickt wurden, unzureichende Ausstattung von Laptops, keine Möglichkeit einen zweiten Bildschirm am Laptop anzuschliessen, Kameras mit unzureichender Auflösung und jede Menge Geschichten über unzureichende Bandbreite und Netzwerkverfügbarkeit. Zu diesen eher technischen Problemen kommen beginnende rechtliche Auseinandersetzungen hinzu. Beim Wechsel ins Home-Office wurde, wie in Krisen üblich, schnell und pragmatisch entschieden. So wurde auch an unserer Universität durch den Rektor persönlich verkündet, dass Zoom eingesetzt werden darf. Bis heute ist umstritten, ob Zoom datenschutzmassig unbedenklich ist. In der Presse liest man, dass in einzelnen Kantonen der Schweiz die Datenschutzbeauftragten nun untersuchen wollen, ob während des Lockdowns in Schulen im Rahmen des digitalen Unterrichts, Datenschutzgesetze verletzt wurden. Vielleicht war der Wechsel ins Home-Office nur auf den ersten Blick problemlos und im Rahmen der Phase 2 nach der Krise erweisen sich viele Entscheidungen in der Krise als rechtlich bedenklich. Auf jeden Fall ist es notwendig für die Zukunft, unabhängig davon, dass es vielleicht nie wieder einen ähnlich heftigen Lockdown geben wird, die technischen, rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen für Arbeiten aus dem Home-Office zu klären. Wir sind der Meinung, dass es wünschenswert wäre, ein umfassendes Bild zu erhalten, wie Mitarbeitende abhängig von Geschlecht, Alter, Arbeit, Ausbildungsstand, Familienstand, Einkommen, Wohnort und vielleicht weiteren Faktoren den Wechsel ins Home-Office empfunden haben. Wir glauben, dass die Methoden des Design Thinking, die die Menschen in den Vordergrund stellen, sehr geeignet wären, um hier Transparenz zu schaffen und aufzuzeigen, wo der Hebel angesetzt werden muss. Jennifer Hehn, eine Expertin für Design Thinking bringt es auf den Punkt: «Was Mitarbeiter motiviert und damit auch produktiver macht, sind nicht nur Hygiene-

Faktoren wie funktionierende Kommunikations-Tools, Gehalt, etc., sondern auch Motivatoren wie Anerkennung, Sicherheit oder Gesundheit, die oft schwieriger vom Arbeitgeber zu erfüllen sind. Für einige Mitarbeiter könnten sich durch die Erkenntnisse aus dem Lockdown auch neue Motivatoren ergeben, zum Beispiel flexiblere Arbeitszeiten.»

**These 3: Die Produktivität der CIOs und CDOs hat unter dem Lockdown nicht entscheidend gelitten, zumindest auf den ersten Blick**

Wir fragten die CIOs und CDOs nach ihrer Produktivität im Home-Office. 50 % der CIOs und 22 % der CDOs antworteten, sie seien im Home-Office produktiver und 35 % der CIOs und 44 % der CDOs waren der Meinung, sie seien im Home-Office genauso produktiv wie immer. Wir wollten mit einer zweiten Frage wissen, in welchen Bereichen ihrer Arbeit die Befragten im Home-Office produktiver und weniger produktiv waren. Bild 3 zeigt die Antworten der CIOs. Die Antworten der CDOs unterscheiden sich nicht wesentlich von den Antworten der CIOs.



*Bild 3: Produktivität der CIOs in unterschiedlichen Arbeitsbereichen*

Die Antworten haben bei CIOs und CDOs eine eindeutige Tendenz. Insgesamt scheint die Produktivität der Befragten nicht gelitten zu haben. In den Arbeitsbereichen, in denen man Ruhe gut gebrauchen kann, um sich zu konzentrieren, ist die Produktivität gestiegen. Dazu gehört das Schreiben von Emails, Studieren von Unterlagen und das Schreiben von Berichten. Wenn es um kommunikationsintensive Arbeitsbereiche geht, wie z.B. Austausch mit Peers und Führung von Mitarbeitenden, hat die Produktivität tendenziell abgenommen. Untersucht werden müsste, warum die Befragten der



Meinung sind, dass die Produktivität von Meetings zugenommen hat. In Hintergrundgesprächen haben wir gehört, dass viele dieser Meetings praktisch ohne grosse Diskussionen und innerhalb der anberaumten Zeit abgelaufen sind. Vielleicht wird dies als Produktivitätssteigerung empfunden. Die Gliederung nach Arbeitsbereichen relativiert die pauschalen Antworten, dass die Produktivität bei den meisten Befragten gleichgeblieben und bei einigen sogar gestiegen ist, beträchtlich. Wenn man in Betracht zieht, dass wir CIOs grösserer und grosser Schweizer Unternehmen, also Chefs befragt haben, könnte sich noch ein anderes Bild ergeben. Wir stellen die Produktivitätseinschätzungen der CIOs und CDOs den Aufgaben gegenüber, die ein Chef in der Regel macht. Wir greifen dazu auf die Ergebnisse der Forschung von Henry Mintzberg zurück, die er 1973 in seinem Buch «The Nature of Managerial Work» veröffentlicht hat. Mintzberg hat Führungskräfte aufschreiben lassen, wie und womit sie ihre Zeit verbringen. Das Ergebnis ist klar und war, als das Buch veröffentlicht wurde, gegenintuitiv<sup>5</sup>: Manager sitzen nur 22 % ihrer Zeit am Schreibtisch, denken nach oder schreiben Briefe oder Berichte. 75 % der Zeit verbringen sie in geplanten und ungeplanten Meetings und am Telefon. Wir gehen davon aus, dass diese Daten von der Tendenz her immer noch grundsätzlich stimmen. Wenn man diese, nach unserer Meinung bis heute grundsätzliche Zeitallokation von Führungskräften, mit den Ergebnissen unserer Befragung verbindet, kommt man zum Ergebnis, dass bei den von uns befragten Führungskräften in ihren Kernarbeitsgebieten die Produktivität teilweise abgenommen hat. Wir können fast von einem Lockdown-Produktivitätsparadoxon sprechen. Die Führungskräfte haben in ihren zentralen Aufgabenbereichen Produktivitätseinbussen zu verzeichnen und haben die Produktivität in den Aufgabenbereichen gesteigert, die nur einen geringen Teil ihrer Arbeitszeit betreffen. Spannend wäre es nun in einer zweiten Befragung die Direktunterstellten der von uns befragten Führungskräfte zu befragen, wie sie Kommunikation mit und Führung durch ihre Chefs während der Zeit des Lockdowns empfunden haben. Wiederum könnte neben einer Umfrage die Anwendung von Methoden des Design Thinking wertvolle Hinweise liefern, was sich in den vergangenen Monaten wirklich abgespielt hat und welche Konsequenzen für die Zukunft zu ziehen sind. Wiederum ist Jennifer Hehn, eine Expertin für Design Thinking, sehr klar in ihren Aussagen, wenn es um Veränderungen durch den Lockdown geht:

---

<sup>5</sup> Mintzberg, Henry, The Nature of Managerial Work, Harper&Row, Publishers, New York, 1973, Seite 241 ff.

«Das Wissen von Managern darüber, was ihre Mitarbeiter brauchen, ist in einer plötzlichen Ausnahmesituation schnell veraltet. Die Bedürfnisse verschieben sich und die Menschen benötigen andere «Lösungen» für teils neue Probleme. Umfragen alleine können hier zwar erste quantitative Anhaltspunkte bieten, diese sollten dann aber durch qualitative Interviews vertieft werden, um diese Herausforderungen wirklich «menschzentriert» zu lösen.»

#### These 4: Digitalisierung wird einen nachhaltigen Schub durch den Lockdown erfahren

In einer weiteren Frage wollten wir wissen, in welchen Bereichen sie die grössten Veränderungen in der Zukunft erwarten. Bild 4 zeigt die Antworten der CIOs und CDOs.

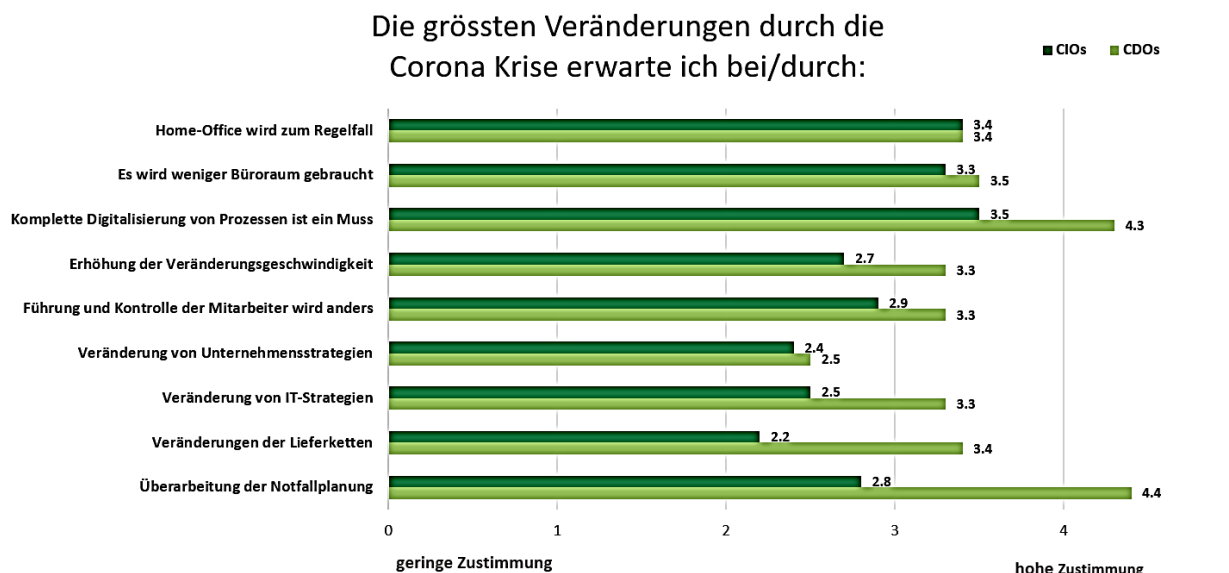
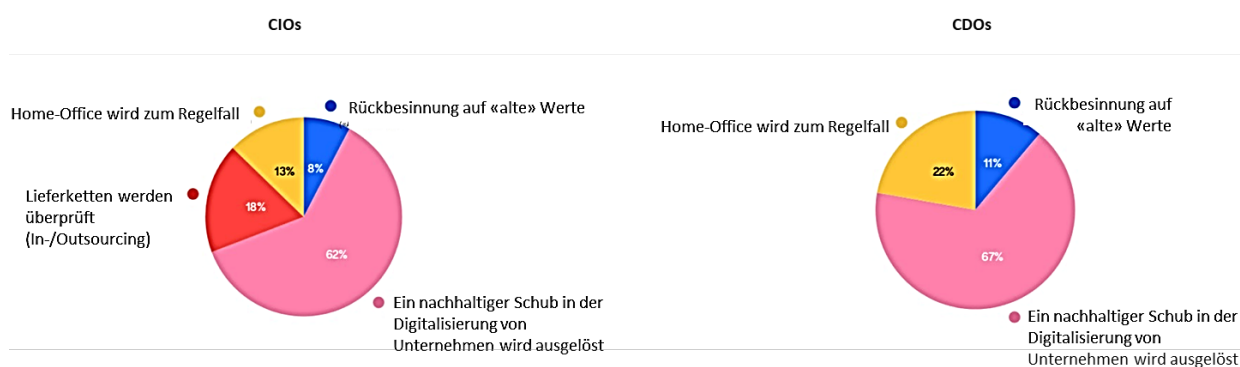


Bild 4: Erwartete grosse Veränderungen durch den Lockdown

Neben dem Überarbeiten der Notfallplanung, was zu erwarten ist, wird sowohl von den CDOs und CIOs die komplette Digitalisierung von Prozessen als Muss mit Priorität 1 für die Zukunft gesehen. Zahlreiche Gespräche mit Führungskräften bestätigen die Antworten auf unsere Befragung. Die Antworten der CIOs und CDOs sind unterschiedlich. Die CDOs erwarten deutlich mehr Veränderungen in der Zukunft durch den Lockdown als die CIOs. Wir könnten ohne Mühe zahlreiche Fallbeispiele für dramatische Defizite bzw. für Veränderungsbedarf in der Zukunft beschreiben, der im Rahmen des Lockdowns aufgetreten ist. Die Beispiele, die uns erzählt wurden, stammen aus allen Branchen. In Schulen gab es keine Lehr- und Lernplattformen, in

Industriebetrieben gab es keine digitalen Modelle der Produkte oder in Handels- und Industriebetrieben existieren keine oder nur unzureichende Webshops für den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen. Viele der Beispiele, die uns berichtet wurden, zeigen sehr deutlich auf, dass in zahlreichen Unternehmen Digitalisierung in der Vergangenheit, trotz gegenteiliger Aussagen der Geschäftsleitung, nicht sehr ernst genommen wurde. Um besser zu verstehen, welche konkreten Auswirkungen der Lockdown auf die Digitalisierung in den Unternehmen hat, fragten wir, wie sich der Fokus der Digitalisierung verändert. Bild 5 zeigt die Antworten auf diese Frage.



*Bild 5: Veränderter Fokus der Digitalisierung nach dem Lockdown*

Die Antworten sowohl der CIOs wie auch der CDOs sind eindeutig. Es wird zu einem nachhaltigen Schub in der Digitalisierung kommen. Eine Rückbesinnung auf «alte Werte» wird nur von einer Minderheit erwartet. Allerdings ist zum heutigen Zeitpunkt unklar, welche Digitalisierungsprojekte konkret nach der Krise mit hoher Priorität vorangetrieben werden. Für uns ist es klar, dass es sich nicht nur um die Bewältigung der Herausforderung «Home-Office» handelt. Nach unserer Einschätzung, auf Basis vieler Gespräche in den letzten Wochen, wird es um die Verstärkung der Digitalisierung der Kernprozesse gehen. Projekte, die in der Vergangenheit nicht oder nur mit halbem Herzen gemacht wurden, müssen wahrscheinlich mit Hochdruck wieder aufgenommen werden. Jede und jeder Insider weiss, was anzupacken ist und wie gross die Herausforderungen sind. Sicherheit wird ein nicht zu vernachlässigendes Thema sein, obwohl es in unseren Gesprächen und bei den ergänzenden offenen Fragen in unserer Befragung nicht sehr oft genannt wurde.

Bei unseren Gesprächen ist immer wieder die Frage aufgetaucht, wie Akquisition mit Hilfe von Videokonferenzen funktionieren kann. Die meisten Gesprächspartner sprachen und sprechen von einer Akquisitionslücke, die durch den Lockdown entstanden ist. Der Wiederbeginn erfolgsversprechender Akquisition ist im Juni 2020

nicht prognostizierbar. Übertragen auf unser Phasenmodell könnte es durchaus sein, dass «richtige» Akquisition erst wieder in Phase 2 stattfinden wird. Deshalb ist es nicht unwahrscheinlich, dass zentrale negative wirtschaftliche Effekte des Lockdowns erst 2021 spürbar werden. Aus Sicht der Digitalisierung stellt sich die Frage: Wie sieht ein akzeptierter und erfolgsversprechender digitaler Akquisitionsprozess aus? Auf der einen Seite geht es um die Modellierung des Prozesses, eine digitale Umsetzung, aber auch um Verhaltensveränderungen von Verkaufenden und Kaufenden. Die Herausforderung ist ähnlich gross wie in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts, als Unternehmen wie Amazon den elektronischen Einkaufsprozess erfunden haben.

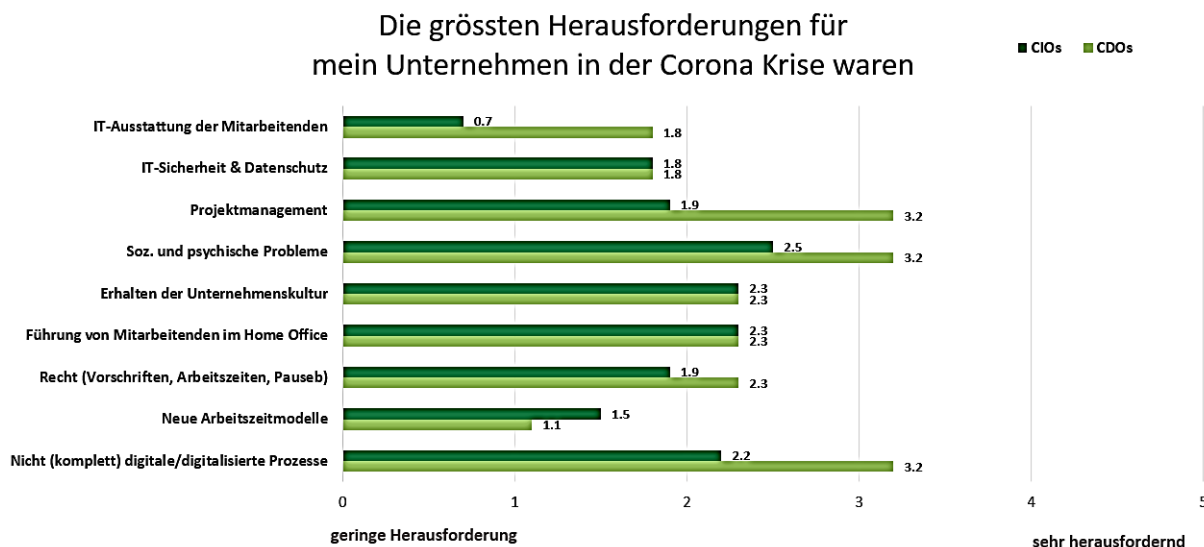
Der neue oder veränderte Umgang mit Digitalisierung muss nach den Ergebnissen einiger Gespräche, die wir führen durften, strategisch angegangen werden. Konkret bedeutet dies, dass die Informatik-Strategie (IT-Strategie) neu formuliert werden muss oder bestehende Informatikstrategien stark überarbeitet werden müssen. Ein pragmatisches «Muddling-Through» ist aus unserer Sicht nicht hilfreich, auch wenn auf den ersten Blick die Prioritäten aufgrund erkannter Defizite aus der Zeit des Lockdowns scheinbar offensichtlich sind. In einer strategischen Herangehensweise liegt nach unserer Meinung eine grosse Chance. Es ist klar und offensichtlich, dass zahlreiche Unternehmen nach dem Lockdown in grosse, teilweise existentielle Probleme geraten werden. Die entsprechenden Prognosen scheinen uns glaubwürdig zu sein. Wenn es gelingt, sich in Bezug auf die Digitalisierung neu aufzustellen und beispielsweise neue digitale Kundenschnittstellen zu bauen und gleichzeitig die Bereiche des Unternehmens abzubauen, die sich in der Zeit des Lockdowns als nicht notwendig erwiesen haben, kann ein Unternehmen als Gewinner aus der Krise hervorgehen.

### **These 5: Vermehrtes Arbeiten aus dem Home-Office wird zu einer neuen Normalität und stellt die Unternehmen vor grosse Herausforderungen**

Bild 4 zeigt, wie bereits erwähnt, die Antworten auf unsere Fragen nach den erwarteten Veränderungen durch den Lockdown. Dass Home-Office zum Regelfall wird, ist sowohl bei den CIOs wie auch bei den CDOs in der Spitzengruppe der Antworten. Dies scheint unbestritten. Verstärkt wird diese Einschätzung der CIOs und CDOs durch zahlreiche Berichte und Mitteilungen in der Presse in den vergangenen Wochen. Unternehmen aus dem Silicon Valley oder aus Indien wollen gar nicht mehr, dass ihre Beschäftigten komplett zurück ins Büro kommen. Es wird sich zeigen, ob dies

nachhaltig ist. Nach unserer Meinung sehen einige Unternehmen Kostensenkungspotentiale, wenn die Mitarbeitenden von zu Hause arbeiten und diese wollen sie auch realisieren. Wir haben auch in Gesprächen erfahren, dass einige Unternehmen Neu- oder Umbauprojekte für Bürogebäude verschoben oder beendet haben. Andere Unternehmen haben begonnen, in Zukunft unnötigen Büroraum zu vermieten. Der Trend scheint klar zu sein, Home-Office wird zur Regel und wer nicht durch Home-Office Kosten senkt, hat in Zukunft ein Kostenproblem. Dieser Trend, der von den Unternehmen ausgeht, wird durch derzeit veränderte Wünsche, Bedürfnisse der Beschäftigten verstärkt. Viele Mitarbeitende, vor allem wenn sie in der Regel viel gereist sind und eine Familie haben, finden Home-Office einfach «cool». Sie sind mehr zu Hause, ersparen sich Pendelzeiten, kriegen mit, was zu Hause los ist und wollen in Zukunft nur noch oder zumindest verstärkt im Home-Office arbeiten. Es gibt schon erste Berichte, dass in Zukunft die Möglichkeit vom Home-Office aus zu arbeiten, ein entscheidender Faktor im Wettbewerb um talentierte junge Arbeitskräfte sein wird. Der CDO eines grossen Beratungsunternehmens berichtete uns, dass die Mitarbeitenden nur sehr langsam ins Büro zurückkommen. Nach drei Wochen sind in seinem Unternehmen erst 25 % der Mitarbeitenden im Büro. Ein CIO eines grossen Finanzdienstleisters ist sich sicher, dass es keine Vollbelegung der Büros mehr wie im Februar 2020 geben wird. Der Wunsch nach mehr Home-Office ist aber nicht unbestritten. An einer Sitzung mit hochkarätigen Führungskräften, in der wir über Home-Office sprachen, war auch eine junge Frau dabei. Sie erklärte sehr offen: «Ich verstehe, dass viele ältere Führungskräfte Home-Office gar nicht so schlecht finden. Sie sind ja nie viel zu Hause gewesen. Der Lockdown hat ihnen mehr familiäre Präsenz ermöglicht. Für mich als junge Frau war der Lockdown eine Katastrophe. Ich habe den Kontakt zu meinen Kolleginnen und Kollegen sehr vermisst.»

Um ein ganzheitliches Bild der Herausforderungen der COVID-19-Krise zu bekommen, haben wir dies die CIOs und CDOs gefragt. Bild 6 zeigt die Antworten der CIOs.



*Bild 6: Herausforderungen für mein Unternehmen in der COVID-19-Krise*

Zahlreiche der Herausforderungen, die von den CIOs und CDOs genannt wurden, haben direkt oder indirekt mit der grossteiligen Verlagerung der Arbeit ins Home-Office zu tun: IT-Ausstattung der Mitarbeitenden, IT-Sicherheit und Datenschutz, Erhalten der Unternehmenskultur («Stallgeruch»), Führung von Mitarbeitenden, Einhalten von Pausen, Arbeitszeiten und anderen arbeitsrechtlichen Vorschriften und neue Arbeits(zeit)modelle. Schon diese Aufzählung zeigt, dass es ein breites Spektrum an Fragestellungen gibt, die zu lösen sind.

Von zentraler Bedeutung sind Antworten auf die Frage, wie Führung funktioniert, wenn die Mehrzahl der Mitarbeitenden sich im Home-Office befindet. Wie wird Arbeit delegiert, wie wird Qualität und Umfang der Arbeit kontrolliert, wie stellt der Vorgesetzte sicher, dass die Mitarbeitenden arbeiten und nicht Sport betreiben oder sich um die Hausaufgaben der Kinder kümmern, sind nur einige der Fragen, die sich stellen. Bei unseren Gesprächen tauchte immer wieder die Aussage auf, dass es mehr resultatorientierte Führung, im Sinne eines operativen Management by Objectives, braucht und dass mehr Vertrauen in die Mitarbeitenden notwendig ist. Dies haben wir auch die CIOs und CDOs gefragt. Mehr als 75 % der CIOs und der CDOs haben in der Zeit des Lockdowns positive Erfahrungen gemacht und sind der Meinung, dass die Mitarbeitenden im Home-Office intensiv und produktiv gearbeitet haben und haben auch das notwendige Vertrauen in ihre Mitarbeitenden.

In Gesprächen mit den CIOs und CDOs zeichnete sich ab, dass Arbeiten aus dem Home-Office heraus nur durch verstärkte Zentralisierung möglich ist. Ohne

Standardisierung und die kann nur durch Zentralisierung erreicht werden, endet das Arbeiten aus dem Home-Office mittelfristig im Chaos, wurde uns mehrfach berichtet. In Gesprächen wurde auch immer wieder die Frage gestellt, wie man aus dem Home-Office heraus Karriere machen kann. Den sozialen und psychischen Problemen, die Nummer 1 bei den Herausforderungen sind, widmen wir These 6. In einer Diskussion mit den CDOs wurde der Mangel an informeller persönlicher Kommunikation als eine weitere zentrale Herausforderung erwähnt. Das kurze Gespräch im Gang, der Meinungsaustausch vor der Kaffeemaschine, die kurzen Unterhaltungen vor und nach Sitzungen wurden in Hintergrundgesprächen oft, unserer Meinung nach zu Recht, als zentrale Elemente der innerbetrieblichen Kommunikation genannt. Diese fehlten in der Zeit des Lockdowns und konnten auch nicht durch informelle digitale Kommunikation ersetzt werden. Einer der CDOs berichtete, dass er nach Rückkehr einiger Mitarbeitenden ins Büro tagelang nur Konflikte, die im Home-Office entstanden sind, bereinigt hat. Insgesamt zeigt sich, dass die grossteilige Verlagerung von Arbeit ins Home-Office nur auf den ersten Blick problemlos erfolgt ist. Zahlreiche Herausforderungen beginnen sich zum jetzigen Zeitpunkt bereits abzuzeichnen. Für jede dieser Herausforderungen muss eine passende Lösung gefunden werden, sonst wird die Verlagerung der Arbeit ins Home-Office ein «Rohrkrepierer» grössten Ausmasses.

### **These 6: Soziale und psychischen Folgen des Lockdowns sind spürbar, ihre Folgen sind aber noch nicht abschätzbar**

Wie bereits bei der Beschreibung von These 6 erwähnt, waren soziale und psychische Probleme der Mitarbeitenden Nummer 1 bei den Herausforderungen, die während des Lockdowns sichtbar geworden sind. Leider haben wir es bei der Konzeption der Befragung verpasst, detaillierter nach diesen Herausforderungen zu fragen.

Für uns ist es erstaunlich, dass von der Ausbildung und vom Beruf her technisch orientierter Führungskräfte, wie CIOs und CDOs, diese Herausforderungen so klar erkennen und auch so hoch einschätzen. Wir können nur vermuten, welche wahrscheinlich tragischen Ereignisse sich hinter diesen Antworten verbergen. Wir wissen aus Gesprächen und Beobachtungen, dass unabhängig vom Alter, Ausbildung, Beruf und sozialer Herkunft viele Menschen enorme Probleme mit dem Lockdown gehabt haben und immer noch haben. Das Spektrum reicht von Isolation, Einsamkeit, mangelnden Sozialkontakten bis hin zu Existenzängsten. Das Spektrum der

Auswirkungen ist sehr breit. Wir haben Geschichten gehört, die von grossem Alkoholkonsum, ungehemmter Aggressivität bis zu Selbstmord gehen. Wir wissen nicht, welche Probleme bei verschiedenen Sozialdiensten, Priestern, Ärzten und Persönlichkeiten, denen man vertraut, deponiert wurden. Wir gehen davon aus, dass mit der Aufarbeitung der Probleme zum Zeitpunkt der Befragung erst begonnen wurde. Viele Vorgesetzte und Mitarbeitende haben sehr viel Innovation und Sensibilität gezeigt, um zumindest das Defizit an Zusammengehörigkeit und mangelnder Kommunikation zu kompensieren. Unzählige digitale Formate wurden in den letzten Monaten erfunden, z.B. Zoom-Dinner oder Zoom-Lunches. An unserem Lehrstuhl zelebrieren wird dreimal in der Woche ein ca. 30-minütiges Zoom-Znüni. Wir tauschen uns über aktuelle Themen, Sport und natürlich auch fachliche Inhalte aus. Wir geniessen die gemeinsamen Treffen. Trotzdem spüren wir ein grosses Bedürfnis, so schnell wie möglich auch wieder physisch zusammen zu arbeiten.

Insgesamt sind wir der Meinung, dass der Lockdown mit all seinen Folgen einen gravierenden Einschnitt im Leben aller Personen darstellt. Die Erlebnisse, im positiven und im negativen, werden wir nicht vergessen und sie werden unser zukünftiges Leben prägen. Es ist aber heute zu früh, konkrete und belastbare Aussagen zu machen, was die sozialen und psychischen Folgen der letzten Monate sein werden. Man kann nur sagen: «time will tell».

### **These 7: Verhaltensveränderungen durch den Lockdown sind absehbar**

Es ist offensichtlich aufgrund der Antworten der CIOs und CDOs auf unsere Fragen, dass sich das Verhalten der Menschen im Beruf und im Privatleben nach Ende der COVID-19-Krise verändern wird. Um ein wenig Einblick in die zu erwartenden Verhaltensveränderungen zu bekommen, haben wir gefragt, was die Befragten nach der Krise nicht mehr machen werden. Diese Frage haben wir offen gestellt. Bild 7 zeigt die Wortwolke, die von den CIOs und CDOs kreiert wurde.





*Bild 7: Was werden wir nach der COVID-19-Krise nicht mehr machen?*

Das Ergebnis ist klar: Die Antworten kreisen um das Vermeiden unnötiger Reisen und unnötiger physischer Meetings. Die Führungskräfte haben in den letzten Monaten anscheinend gelernt, dass nicht alle Reisen notwendig sind und dass auch nicht alle Meetings physische Nähe erfordern. Wir wollen aber darauf hinweisen, dass es seit Jahren Diskussionen um unnötige Reisen und unnötige Meetings gibt. Dabei spielten in der Vergangenheit wirtschaftliche und ökologische Aspekte und Fragen der Sicherheit eine Rolle. Das Ergebnis der Diskussionen war immer gleich. Kurzfristig wurde auf Reisen verzichtet, langfristig wurde noch mehr gereist. Die Antworten der CIOs haben uns zum Schmunzeln gebracht. Sie wollen vor allem auf das Händeschütteln verzichten. Wir sind uns sicher, dass es Verhaltensveränderungen geben wird, es ist aber schwer heute bereits konkrete Aussagen zu machen.

### **These 8: Unternehmen müssen die Folgen des Lockdowns aktiv, strategisch und systematisch bearbeiten**

Die letzte These wollen wir als Zusammenfassung bzw. als Fazit verstanden wissen. Die Antworten der CIOs und CDOs haben nach unserer Meinung viele Herausforderungen, ungelöste Probleme und damit grossen Handlungsbedarf aufgezeigt. Wir sind fest davon überzeugt, dass es mittelfristig auf der einen Seite Unternehmen geben wird, die aufgrund des Lockdowns für immer verschwinden werden. Auf der anderen Seite wird es auch nicht wenige Gewinner geben. Um zu dieser Gruppe zu gehören, gilt es sich aktiv und umfassend mit den Folgen der Krise auseinanderzusetzen. Es gilt Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen, Prozesse, Kultur und Qualifikation der Mitarbeitenden auf den Prüfstand zu stellen. Wie bei der sog. Wende in Deutschland im Jahr 1989 gibt es bei der Bewältigung dieser Krise nur sehr wenig bewährte Grundlagen, auf denen man aufbauen kann. Es gibt aber zahlreiche, in der Regel selbsternannte Experten, die dies vortäuschen. Am

Ende steht der Wirtschaft eine gewaltige Aufgabe bevor und am Ende geht es, um Winston Churchill zu zitieren, nur mit: «blood, toil, tears and sweat»<sup>6</sup>. Wir sind der Meinung, dass nicht alle Herausforderungen unternehmensindividuell gelöst werden müssen. Ein unternehmensübergreifender Austausch von Erkenntnissen und Erfahrungen könnte sehr hilfreich sein.

Wir sind davon überzeugt, dass bei der Aufarbeitung der Erfahrungen aus der COVID-19-Krise ein menschenzentrierter Ansatz der Schlüssel zum Erfolg sein kann. Es geht um eine Teamleistung des gesamten Unternehmens. Es gilt Menschen auf allen hierarchischen Stufen, mit unterschiedlicher Ausbildung, verschiedenem sozialen Hintergrund und unterschiedlichen Alters und Geschlechts «mitzunehmen» und bei zukünftigen Gestaltungen der Unternehmen fair zu berücksichtigen. Wir kommen aufgrund unserer 15-jährigen Erfahrungen mit Design Thinking zu diesem Schluss. Im Zentrum könnte beispielsweise stehen, welche Anforderungen und Bedürfnisse Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende und die Regulation in Phase 2 nach der Krise haben. Ein Ex-Cathedra-Ansatz, die Geschäftsleitung weiss schon, wie es weitergeht, könnte sich als Sackgasse erweisen. Ein menschenzentrierter Ansatz bietet Gewähr, die heute teilweise widersprüchlichen Aussagen beispielsweise zum Einkaufen der Zukunft herauszuarbeiten und kundenzentrierte Lösungen zu entwickeln. Vielleicht braucht es sogar in den Unternehmen, zwischen Unternehmen und Kundinnen und Kunden sowie mit anderen wichtigen Stakeholdern einen neuen Konsens, wie in Zukunft gewirtschaftet und miteinander umgegangen werden wird.

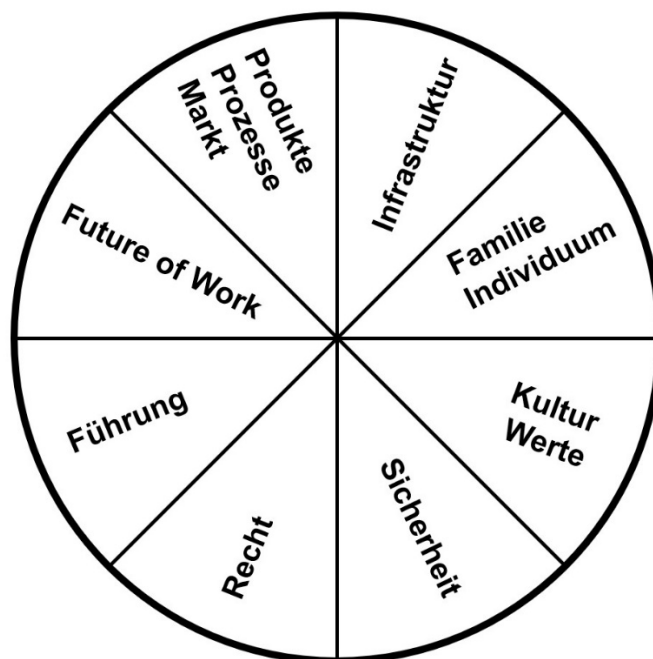
Wir sind überzeugt, dass Digitalisierung bzw. Digitalisierungsprojekte einen wesentlichen Beitrag bei der Bewältigung der Folge des Lockdowns leisten werden. Dies haben die Antworten auf unsere Fragen klar gezeigt. Es geht aber bei der Digitalisierung mehr als nur um mehr Home-Office zu realisieren. Modelle, wie das St. Galler House of Digital Business<sup>7</sup> zeigen auf, wie umfassend Digitalisierung verstanden werden muss. Unternehmen wie Amazon haben deshalb von der Krise profitiert, weil sie sich schon umfassend digitalisiert haben. Wir sind davon überzeugt, dass es nicht nur um Digitalisierung gehen wird. Ein ganzes Spektrum an Handlungsfeldern wurde in den Antworten auf unsere Fragen sichtbar. Wir verzichten darauf, diese nochmal aufzuzählen.

---

<sup>6</sup> <https://winstonchurchill.org/resources/speeches/1940-the-finest-hour/blood-toil-tears-and-sweat-2/> [abgerufen am 23.06.2020]

<sup>7</sup> <https://www.iwi.unisg.ch/forschung/forschungsprogramm/> [abgerufen am 22.06.2020]

Zentral ist, dass die Aufarbeitung der Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Zeit des Lockdowns interdisziplinär angegangen wird. Eine einseitige Konzentration beispielsweise auf Informatik-, Führungs- oder Rechtsfragen ist aus unserer Sicht nicht angemessen. Bild 8 zeigt eine vorläufige Struktur der Handlungsfelder, nach der bei der Aufarbeitung des Lockdowns vorgegangen werden könnte.



*Bild 8: Handlungsfelder nach dem Lockdown*

Wir wollen am Ende unseres Beitrages noch einmal allen CIOs und CDOs, die an der Befragung teilgenommen haben, danken. Wir hoffen, dass dieser kleine Beitrag Ihnen bei der Bewältigung der grossen Herausforderungen in den nächsten Jahren hilft. Wir sind uns bewusst, dass der Beitrag an manchen Stellen nicht so rezeptartig geschrieben ist, dass er sofort umgesetzt werden kann. Am Ende der Krise oder zu Beginn von Phase 1 ist dies nicht realistisch und wäre unseriös. Wir stehen aber jederzeit für Diskussionen, konkretisierende Projekte und einen Erfahrungsaustausch zur Verfügung. Wenden Sie sich an: [walter.brenner@unisg.ch](mailto:walter.brenner@unisg.ch)