



Human Capital  
Trends  
Auf das Unerwartete  
vorbereitet sein

# Human Capital Trends im Gespräch mit Katharina Tiefenbach, BITBW

Die Pandemie stellt Unternehmen vor existenzielle Herausforderungen, insbesondere im Hinblick auf die eigene Belegschaft. Deloitte hat das Gespräch mit Personalverantwortlichen gesucht, um gemeinsam zu erörtern, wie Organisationen in den Zeiten der Disruption konkret handeln können. Unsere neue Reihe, die Human Capital Trends Gespräche 2021, ergänzen den großen Human Capital Trends Report, an dem mehr als 3.600 Führungskräfte in 99 Ländern teilgenommen haben.

## **Auch auf das Unerwartete vorbereitet sein**

Für seltene und unerwartete Ereignisse einen Notfallplan in der Schublade zu haben, hat sich in der Pandemie bewährt. Dadurch konnten Krisenstäbe schnell und zielgerichtet reagieren – und komplette systemkritische Landesorganisationen in kürzester Zeit zu 95 Prozent ins Homeoffice verlegen. Heute bereiten sich signifikant mehr Unternehmen auf unerwartete Ereignisse vor als noch vor zwei Jahren.

Dieses Gespräch führten Katharina Tiefenbach, Leiterin der Verwaltungsabteilung der Landesoberbehörde IT Baden-Württemberg (BITBW), und Udo Bohdal-Spiegelhoff, Senior Partner bei Deloitte.



**Katharina Tiefenbach**  
Leiterin der Verwaltungsabteilung BITBW



**Udo Bohdal-Spiegelhoff**  
Senior Partner Deloitte



### **Udo Bohdal-Spiegelhoff**

In der Landesoberbehörde IT Baden-Württemberg (BITBW) sind die Dienstleistungen für Informationstechnologie des gesamten Landes gebündelt. Die Oberbehörde ist vor fünf Jahren gegründet worden und wird vom Innenministerium geführt. Wie hat eine solche Behörde die Pandemie erlebt? Waren Sie vorbereitet? Hatten Sie einen Plan in der Schublade?

### **Katharina Tiefenbach**

Wir hatten tatsächlich schon lange vor der Pandemie ein Notfallkonzept für eine Pandemie entwickelt, an dem wir unsere Arbeit ausrichten konnten. Unsere Landesoberbehörde, die IT-Dienstleisterin der Landesverwaltung in Baden-Württemberg, gilt als systemkritischer Betrieb. Daher waren wir verpflichtet, einen Pandemieplan zu erarbeiten. Einige haben damals gedacht: Mein Gott, was für ein theoretisches Planspiel. Aber als die Pandemie dann kam, konnte der Krisenstab sehr schnell reagieren und binnen zwei Wochen den gesamten Betrieb zu 99 Prozent ins Homeoffice verlegen. Dort sind wir dann über 15 Monate geblieben. Heute wird keiner mehr infrage stellen, ob solche Krisenpläne sinnvoll sind. Wir hatten übrigens einen weiteren Notfallplan, falls es zu einer großflächigen Infektion der Mitarbeitenden gekommen wäre. Den haben wir glücklicherweise nicht benötigt.

### **Udo Bohdal-Spiegelhoff**

Wir haben in unseren Studien festgestellt, dass sich vor der Pandemie nur wenige Unternehmen auf unerwartete Ereignisse vorbereitet hatten. Die meisten Unternehmen haben damals ihre Planungen in mittelfristigen Extrapolationen fortgeschrieben. Inzwischen geben mehr als die Hälfte der Unternehmen an, dass sie sich auch auf unwahrscheinliche Szenarien vorbereiten.

War denn die Pandemie für Sie eine Chance? Im öffentlichen Dienst gibt es immer weniger Unternehmen, die glauben, zu den alten Routinen zurückkehren zu können. Wir erwarten, dass viele Neuerungen und Flexibilisierungen erhalten bleiben werden. Können Sie das schon abschätzen?

### **Katharina Tiefenbach**

Wenn wir uns jetzt nach der Pandemie wieder einrichten, ist das anders als zuvor. Ein wichtiger Punkt ist das mobile Arbeiten. Wir kennen das bereits sehr lange und haben auch vor der Pandemie mobil gearbeitet. Darin haben wir uns, denke ich, schon früh von anderen Behörden unterschieden. Aber die Möglichkeiten, mobil zu arbeiten, waren zuvor bei uns eher formalistisch. Es waren bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen, beispielsweise musste es eine Begründung durch Kinderbetreuung oder durch Pflegeaufgaben geben. Und es gab zahlreiche Führungskräfte, die das eher schwierig fanden.

In den vergangenen 15 Monaten haben wir dagegen gesehen, wie gut auch eine mobile Zusammenarbeit funktionieren kann. Das war etwas ganz Tolles – Mitarbeiter und Führungskräfte haben es in kürzester Zeit hinbekommen, sich darauf einzustellen. Und schon nach zwei Wochen mobiler Arbeit konnten wir gemeinsam feststellen: Es klappt!

Vor einigen Wochen habe ich mit den Referatsleitern gesprochen und geklärt, wie wir weiterarbeiten wollen. Der Tenor war einhellig: Alle fanden die weitere Flexibilisierung nun passend. Einschließlich der zuvor eher skeptischen Kollegen, weil die Mitarbeiter auch im Homeoffice verbindliche und gute Ergebnisse erzielen. Diese anhaltende Flexibilisierung ist weiterhin gewünscht. Ich betrachte das als eine Chance, die wir aus der Krise mitnehmen.

Wir haben daher unsere Richtlinien für mobiles Arbeiten verändert. Ohne Antrag ist heute erlaubt, dass die Mitarbeitenden die Hälfte ihrer Zeit aus dem Homeoffice arbeiten. Das bedeutet nicht, dass sie genau zweieinhalb Tage zu Hause sein sollen. Wir stellen uns eher eine flexible Lösung vor, bei der die Mitarbeitenden zwei bis vier Tage von zu Hause aus arbeiten, ohne dass es dafür eine Genehmigung der Führungskraft braucht.

„In den vergangenen 15 Monaten haben wir dagegen gesehen, wie gut auch eine mobile Zusammenarbeit funktionieren kann. Diese anhaltende Flexibilisierung ist weiterhin gewünscht. Ich betrachte das als eine Chance, die wir aus der Krise mitnehmen.“

**Katharina Tiefenbach,**  
**Leiterin der Verwaltungsabteilung der BITBW**

### Udo Bohdal-Spiegelhoff

Die BITBW zieht in ein ganz neues Bürogebäude. Können Sie dort Lösungen verwirklichen, die Sie von der neuen Arbeitsform gelernt haben? Wir sehen einen Dreiklang von Arbeit, Arbeitsplatz und Arbeitserbringung, weil sich diese drei Themen gegenseitig sehr stark beeinflussen. Der Arbeitsplatz bekommt eine neue Bedeutung, weil er sich gewissermaßen virtualisiert. Manche Dinge lassen sich von zu Hause aus erarbeiten, andere gelingen besser an einem gemeinsamen Ort der Begegnung. Die Belegschaft kann die Arbeit mit größerem Eigenantrieb erbringen und bis zu einem gewissen Grad wählen, welche Arbeitsorte sie dazu am besten geeignet findet.

### Katharina Tiefenbach

Unser Bestandsgebäude wird noch ertüchtigt. Wir planen dort die neuen Anforderungen entsprechend ein. Wir haben uns dazu im Vorfeld gefragt: Welche Arbeitsmittel benötigen unsere Mitarbeiter, wenn sie unter perfekten Voraussetzungen arbeiten sollen? Denn nicht alles, was im Homeoffice funktioniert, ist auch richtig. Beispielsweise haben einige Mitarbeiter Arbeitsplätze mit drei Bildschirmen – und sie benötigen das wegen der Art der Tätigkeit. Das kann ein Homeoffice nicht bieten.

Wir haben unsere Mitarbeitenden gefragt, welchen Grad an Flexibilisierung sie benötigen. Und allein, dass wir dazu eine Umfrage machten, ist sehr gut angekommen. Wir haben geprüft, welche Möglichkeiten wir haben, dass sich Mitarbeiter ein Büro und einen Arbeitsplatz teilen. So wollten wir den Bedarf bestimmen, mit dem die Büros benutzt werden. Als Ergebnis dieser Untersuchungen werden wir künftig sicher weniger Arbeitsplätze im Bürogebäude haben, als wir Mitarbeitende haben. Dafür haben wir die Möglichkeit, Mehrwertflächen einzurichten – also kommunikative Ecken, in denen sich die Mitarbeitenden wohl finden, um sich zu treffen, Ideen auszutauschen – oder einfach, um ihre persönliche Arbeitsbeziehung wieder zu stärken.

Wir denken auch über die offene Büroflächen nach, die von interdisziplinären Teams genutzt werden können. Diese Projektflächen sollten dann nicht nur von Mitarbeitenden der BITBW, sondern von denen des Innenministeriums und von externen Unternehmen gemeinsamen genutzt werden.

Die Mitarbeitenden freuen sich unglaublich auf die neuen Flächen, die dann deutlich offener gestaltet sind. Wir erwarten, dass dadurch ein völlig neues Arbeitsgefühl entsteht. Natürlich

gibt es darin Küchen mit Kaffeeautomaten und ja – auch Tischkicker. Es wird mehr Vernetzung und mehr Kommunikation geben, denn wir haben in den letzten Monaten ebenfalls gelernt, wie wichtig das ist.

„Wir haben unsere Mitarbeitenden gefragt, welchen Grad an Flexibilisierung sie benötigen. Und allein, dass wir dazu eine Umfrage machten, ist sehr gut angekommen. Es wird mehr Vernetzung und mehr Kommunikation geben, denn wir haben in den letzten Monaten ebenfalls gelernt, wie wichtig das ist.“

**Katharina Tiefenbach,**  
**Leiterin der Verwaltungsabteilung der BITBW**

### **Udo Bohdal-Spiegelhoff**

Die Pandemie hat das Well-being der Mitarbeiter deutlich verändert. Viele haben im Lock-down emotionalen Stress erlebt. Wenn alle im Homeoffice sind, gibt es dichtere und längere Arbeitstage. Eine Konferenz jagt die andere. Man muss sich mehr darum kümmern, geordnete Pausen einzuplanen. Welche Erfahrungen ziehen Sie daraus? Was bedeutet das für die künftigen Maßnahmen?

### **Katharina Tiefenbach**

Zunächst haben sich alle Programme verändert – denn dadurch, dass nur noch ganz wenige Mitarbeiter zusammen sind, mussten wir auch neue Konzepte entwickeln. Was ließ sich ins Homeoffice übertragen? Wir haben Yogakurse über Videochat angeboten, die eine hohe Nachfrage hatten. Der Renner war allerdings unser Online-Kochkurs, zu dem sich abends Mitarbeitende mit einem Kochlehrer getroffen haben. Jetzt stellen wir uns die Frage, welche Formate wir fortführen können, wenn wir wieder häufiger im Office sein können.

### **Udo Bohdal-Spiegelhoff**

Die Veränderungen in der Zusammenarbeit und die Anforderungen an hybride Arbeit verlangen von den Führungskräften ganz neue Fähigkeiten. Sie müssen ihre Teams anders organisieren und unter anderem wird von ihnen verlangt, dass sie sich nicht mehr so sehr in die Details einmischen sollen, weil die Mitarbeiter die Fra-

gen schneller in der direkten Abstimmung lösen können. Ist das eine Herausforderung, für die Sie auch schon Konzepte entwickelt haben?

### **Katharina Tiefenbach**

Die Situation für unsere Führungskräfte hat sich deutlich verändert. Das Thema „Führung auf Distanz“ haben wir sofort in der Pandemie aufgegriffen. Denn Führungsimpulse aus der Ferne zu geben, verlangt ein verändertes Verhalten. Die Führungskraft kann nicht einfach warten, ob der Mitarbeitende anklopft, weil er eine Frage hat. Der stille Mitarbeitende ruft nicht von sich aus an. In solchen Situationen ist die Führungskraft mehr gefordert als früher – sie muss ein Gefühl auf Distanz entwickeln und vielleicht selbst aktiv auf die Mitarbeitenden zugehen und fragen, wie es geht. Manchmal ist es wichtig, nur zu plaudern. Diese Entwicklung haben viele unserer Führungskräfte selbst erlebt – und wir konnten sie darin aktiv unterstützen. Das werden wir auch nach der Pandemie intensiv weiter betreiben. Denn wir haben gesehen, dass sich solche positiven Führungseigenschaften gut bewähren. Mitarbeitende bekommen das Gefühl, dass sie wahrgenommen werden. Sie brauchen – eigentlich brauchen wir alle – diesen emotionalen Kontakt. Ich sehe dich – du bist da. Das gilt natürlich beim Kontakt im Büro genauso wie beim Kontakt auf Distanz. Gerade in den vergangenen Monaten haben wir erkannt, wie besonders wichtig das ist.

„Das Thema "Führung auf Distanz" haben wir sofort in der Pandemie aufgegriffen. Denn Führungsimpulse aus der Ferne zu geben, verlangt ein verändertes Verhalten.“

### **Katharina Tiefenbach, Leiterin der Verwaltungsabteilung der BITBW**

Im Rahmen eines großen Transformationsprojekts haben wir Culture@BITBW, eine virtuelle OpenSpace-Veranstaltung mit mehr als 170 Mitarbeitern, durchgeführt. Die Ergebnisse haben uns u.a. darin bestärkt, die interne Vernetzung zu verbessern und das stärker bei den Führungskräften zu verankern. Denn auch die Führungskräfte müssen sich untereinander noch besser kennenlernen. Viele von ihnen sind in der Pandemie neu zur Führungskraft geworden. Es ist gar nicht so einfach, eine Führungskultur im Homeoffice weiterzuentwickeln, wenn man kaum Möglichkeiten hat, sich zu begegnen und sich zu erleben.

# Kontakt



**Udo Bohdal-Spiegelhoff**

Senior Partner

Workforce Transformation

Tel: +49 69 97137350

ubohdal@deloitte.de

## Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte ist ein weltweit führender Dienstleister in den Bereichen Audit und Assurance, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting und damit verbundenen Dienstleistungen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unser weltweites Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften und verbundenen Unternehmen in mehr als 150 Ländern (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringt Leistungen für vier von fünf Fortune Global 500®-Unternehmen. Erfahren Sie mehr darüber, wie rund 330.000 Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen. Weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.