



IT-STANDORT BAYERN

Digital, digitaler, Bayern: Mehr als jedes fünfte deutsche IT-Unternehmen hat seinen Sitz im Freistaat. Hier arbeiten auch die meisten Programmierer, Softwareentwickler und Datenanalysten. Das ist kein Zufall, sondern das Ergebnis gezielter Forschungs- und Wirtschaftspolitik.

MIT BITS UND BREZN AUF DER DIGITALEN ÜBERHOLSPUR

Bayerische Universitäten und Unternehmen begeistern sich für neue Technologien. Und sie sorgen dafür, dass aus theoretischen Ideen alltagstaugliche Produkte werden. Einziges Sorgenkind ist der Fachkräftemangel.

Ganz Bayern treibt die Digitalisierung mit Nachdruck voran. „Trickle-down“ heißt der Effekt, der die Ergebnisse von Spitzenforschung an Universitäten und Instituten über innovationsfreudige Hightech-Konzerne, pfiffige IT-Mittelständler und agile Start-ups in neue Anwendungen verpackt in Büros und Werkshallen fließen lässt. Fast alles, was hier steht, hat mindestens einen Mikroprozessor. Der ist auf einem Halbleiterplättchen festgelötet, denkt von Menschenhirn gesteuert mit und tauscht sich über leistungsfähige Datenetze mit gleichgebauten Kollegen aus. Das Internet of Things (IoT) ist geradezu von Chips bevölkert. Deshalb geht in der bayerischen Wirtschaft kaum noch etwas ohne diese Hochleistungsminis. Womit nicht „Bavarian Chips“ gemeint sind. In denen steckt kein Silizium, sondern original-bajuwarische Brezn.

Mehr als ein Viertel der Wertschöpfung des bayerischen Bruttoinlandsprodukts stammt aus der Fertigung. Die Unternehmen, die diesen Mehrwert erzeugen, machen Industrie 4.0 anschaulich: Von der Verbesserung von Produktionsprozessen über die Verwaltung von Vermögenswerten und den Verkauf von Opernickets bis hin zu neuen Geschäftsmodellen, deren Kernstück zumeist wiederum die IT

ist. Selbst Lederhosen kommen heute mit einem eingewickelten RFID-Chip daher. Die winzigen Peilsender verstehen sich blendend mit der Computerkasse und dem elektronischen Alarmgeber am Ausgang.

Mit eigenem Chip-Design will der IT-Standort Bayern unabhängiger werden

Chip-Design ist eine Schlüsselkompetenz für den IT-Standort Bayern. Im September stellte Wirtschaftsminister Hubert Aiwanger die Weichen für das Bayerische Chip Design-Center (BayCDC). Unter der Federführung des Fraunhofer Instituts für Integrierte Schaltungen IIS in Erlangen und zusammen mit zwei weiteren Fraunhofer-Instituten in Garching und München soll hier die Chip-Entwicklung gebündelt und ausgebaut werden. Diese Zukunftstechnologie soll den Freistaat unabhängiger machen von den Lieferanten in Taiwan und Südkorea. „Es ist Hochtechnologie nötig, um auf so kleinem Platz so komplexe Strukturen unterzubringen“, schwärmt der Minister. Wäre Bayern nicht das flächenmäßig größte Bundesland Deutschlands, könnte man das als subtilen Fingerzeig auf den eigenen Erfolg deuten.

Die EU-Kommission hat München zu Europas Spitzenzentrum im IT-Bereich erklärt. Nicht aus weiß-blauem Himmel heraus, sondern aus handfesten Gründen. Bayern ist nicht nur Standort von einem knappen Dutzend Univer-

sitäten und 17 Fachhochschulen, sondern auch von renommierten Forschungseinrichtungen und Forschungsverbänden, in denen an Zukunftstechnologien aus dem IT- und Telekommunikationsumfeld gearbeitet wird. Eine Viertelmilliarde Euro haben der Freistaat Bayern und der Bund zusammengelegt und dem Leibniz-Rechenzentrum (LRZ) in Garching einen Exascale-Supercomputer spendiert. Mit einer Trillion Rechenoperationen pro Sekunde erreicht Exascale die zum jetzigen Zeitpunkt höchste Rechenleistung. Das LRZ will mit Hilfe des XXXL-Rechners, der ein Drittel bis die Hälfte eines 1.000 Quadratmeter großen Raums ausfüllt, unter anderem Schwarze Löcher im Weltraum erforschen.

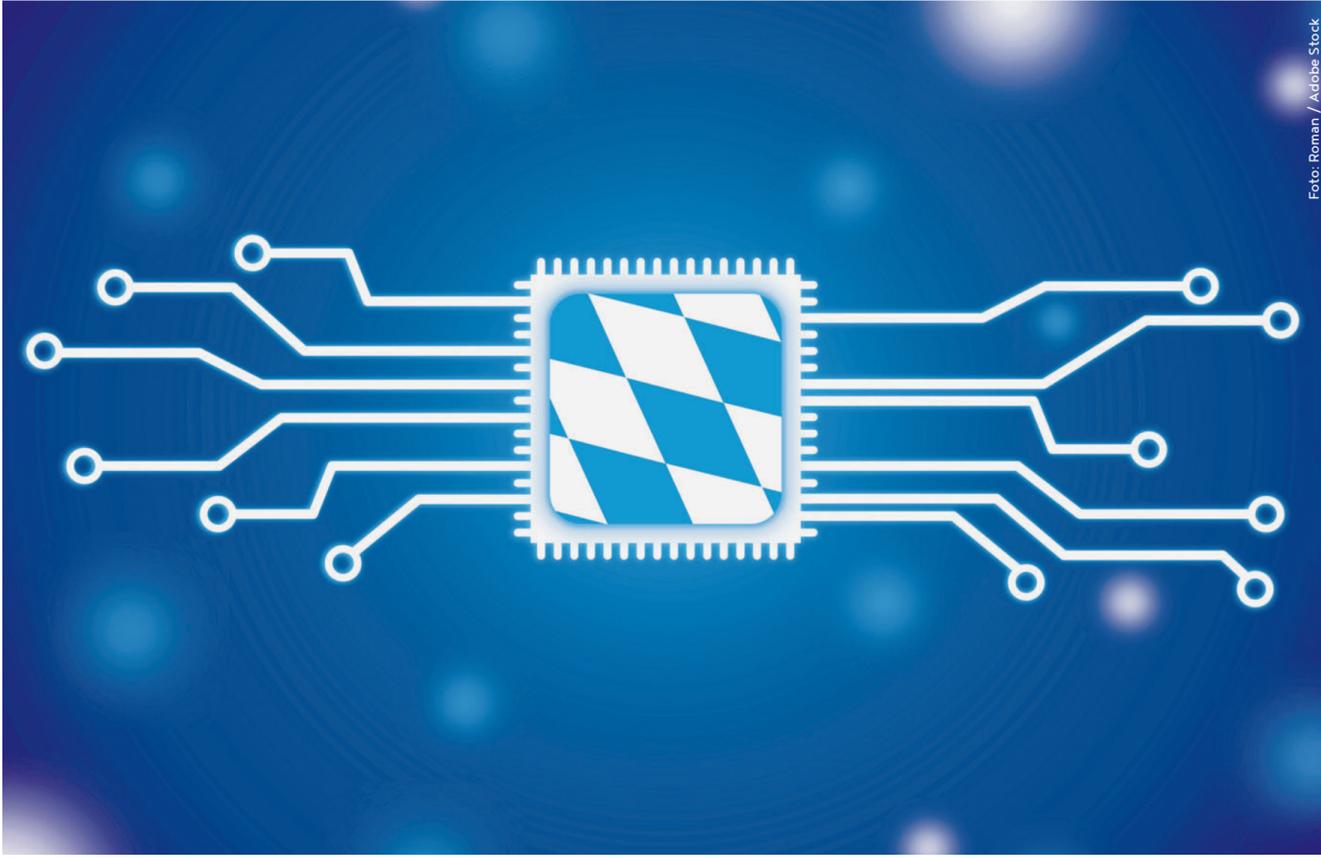
Ein Leuchtturm für Quantenforschung mit internationaler Strahlkraft

In die andere Richtung auf Ausguck, nämlich in die aller kleinste Materie, ist Immanuel Bloch. Der Professor für Experimentalphysik an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und Direktor am Max-Planck-Institut für Quantenoptik in Garching gehört zu den führenden Wissenschaftlern auf dem Gebiet der Quantenmaterie. Er arbeitet am Munich Center for Quantum Science and Technology mit. Das ist der bayerische Leuchtturm, von dem aus die Zeit nach der Digitalisierung in den Blick genommen wird. „Der hat auch international eine enorme Strahlkraft, um die

besten Studierenden auf der ganzen Welt anzuziehen“, lobt Bloch. „Wir werden von Stadt und Land ganz hervorragend unterstützt. Die Ministerien sind erreichbar, die Zusammenarbeit klappt vorzüglich. München hilft uns sehr.“

Grosskonzerne locken mittelständische Unternehmen und Start-ups an

Kunststück: Mit der Quantentechnologie sind große Erwartungen verknüpft. Ihre enorme Rechenpower könnte die Materialforschung revolutionieren und die Entwicklungszeit für neue Medikamente auf Wochen schrumpfen. In diesem Sommer hat das erst im April gegründete Quantencomputer-Start-up Planq rund 4,6 Millionen Euro von Wagniskapitalinvestoren eingesammelt. Das Gründerteam aus Wissenschaftlern des Max-Planck-Instituts will damit einen Quantencomputer entwickeln – den ersten aus deutscher Wissenschaftsproduktion. Oft wird ja beklagt, dass heimische Spitzenforschung – anders als in den USA – kaum zum Aufbau innovativer und großer Unternehmen führt. „Von uns Wissenschaftlern wird immer gefordert, dass wir stärker nach Amerika blicken sollten. Das tun wir selbstverständlich“, gibt Immanuel Bloch gekonnt zurück. „Und sehen zu unserem Bedauern, dass wir in Deutschland und Europa keine Großunternehmen haben, in denen man die Leute Neues ausprobieren lässt, ohne dass es wirtschaftlich relevant ist.“



Raute trifft Ressourcen: Die gezielte Vernetzung von Spitzenforschung, Großunternehmen, Mittelstand und Start-ups ist die Grundlage für bayerische Erfolge bei der Digitalisierung.

Indirekt befördern Hightech-Konzerne wie Siemens, Apple, Google, Huawei, IBM und Microsoft, allesamt unter einer Münchner Telefonnummer erreichbar, durchaus den Trickle-down-Effekt. Mit Zulieferverträgen und Kooperationsabkommen locken sie mittelständische Unternehmen und Start-ups ins Isar Valley, aus dem längst ein „Bavarian Valley“ geworden ist. Zwischen Aschaffenburg und Sonthofen tragen gerundet 20.000 kleine und große Unternehmen die Digitalisierung in die Fläche. Sie bieten Dienstleistungen, entwickeln und vertreiben Soft- und Hardware, Mikroelektronik und Telekommunikation und optimieren software-basierte Prozesse. Rund 380.000 Entwickler, Administratoren, Programmierer, IT-Consultants, Data Scientists und Software-Architekten fahren jeden Morgen für die Kunden ihre Rechner hoch und helfen den Anwendern, die digitale Transformation zu meistern. In Bayern gibt es die meisten sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Informations- und Kommunikationstechnik. Hier arbeitet etwa jeder fünfte deutsche IT-Experte, und wären es noch mehr, würde Bayern als IT-Leuchtturm das ganze Land in den Schatten stellen.

Die hohe Nachfrage macht Fachkräfte begehrt und teuer

Doch der Arbeitsmarkt für IT-Fachkräfte hat sich dramatisch verschärft. Das sagt Dominik Roth, Partner und Direktor des Münchner Büros der weltweit tätigen Personalberatung Mercuri Urval: „Während zu Beginn der Corona-Pandemie auf Arbeitgeberseite die Hoffnung bestand, der eine oder andere IT-Spezialist könne auf dem Arbeitsmarkt verfügbar werden, sieht es mehr als zwei Jahre später genau umgekehrt aus: Sie fehlen mehr denn je.“ Roth erwartet, dass der Fachkräftemangel im IT-Bereich trotz der bevorstehenden Rezession anhält. „Der Bedarf der Unternehmen übersteigt weiterhin das verfügbare Angebot“, erläutert der Personalberater. „In München gibt es zwar mehr IT-Fach- und Führungskräfte, aber aufgrund der sehr hohen Nachfrage werden auch höhere Gehälter gefordert und gezahlt.“

Die Hebelwirkung der IT für den Erfolg dürfte das hergeben. Zwar sind die wirtschaftlichen Aussichten für das neue Jahr trüber als vor zwölf Monaten. Aber insbesondere der IT-Mittelstand zeigt sich deutlich robuster als die Gesamtwirtschaft. „Auch in dem aktuell schwierigen Marktumfeld entwickelt sich das Geschäft überdurchschnittlich gut“, heißt es in einer aktuellen Marktuntersuchung des Branchenverbands Bitkom. Das bayerische Staatsministerium für Digitales wird das gerne hören. Um weitere Potenziale für die Digitalisierung Bayerns auszuschöpfen, beschäftigt es sich nicht nur mit den terrestrischen Möglichkeiten der IT, sondern nimmt auch Satellitentechnik in den Blick. Sich hohe Ziele zu setzen, ist bekanntlich nie verkehrt.



MIT DEM FLEDERMAUSSCANNER AUF FACHKRÄFTEJAGD

Qualifiziertes IT-Personal ist nicht nur in Bayern so knapp wie Computerchips. Unternehmen und Organisationen werben mit abwechslungsreichen Projekten und attraktiven Arbeitszeitmodellen um neue Mitarbeiter. Und um diejenigen, die schon bei ihnen sind.

Rund zwei Wochen, nachdem die US-Regierung neue Sanktionen gegen die chinesische Halbleiterindustrie verhängte und damit Befürchtungen vor weiteren Lieferengpässen auslöste, kamen hochrangige Vertreter aus IT-Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung am frühen Abend des 25. Oktober in der Panorama Lounge des Süddeutschen Verlages zusammen. Dadurch erhielt die Diskussion über den „IT-Standort Bayern“ eine weitere Dimension.

Neben den fehlenden Computerchips gefährdet vor allem der Mangel an geeigneten Fachkräften die weitere Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen. Damit laufen Unternehmen und Organisationen jedoch Gefahr, nicht nur Kunden, sondern auch den Anschluss an die internationale Konkurrenz zu verlieren. Allerdings hat die Corona-Pandemie in Deutschland zu einem Umdenken geführt und der Digitalisierung in vielen Bereichen einen kräftigen Schub verliehen. Dazu gehört, mit ungewöhnlichen IT-Projekten Fachkräfte anzulocken, wie zum Beispiel einem von den Stadtwerken München entwickelten Gerät zur KI-basierten Geräuscherkennung von Fledermäusen. Vor diesem Hintergrund diskutierten auf Einladung des Verlags der Süddeutschen Zeitung die fünf Teilnehmer rund zwei Stunden über die Herausforderungen der im Freistaat ansässigen Unternehmen und Organisationen, ihre Personallücken in der Informationstechnik zu schließen.

Jannis Brühl, Leiter des Digitalteams der Süddeutschen Zeitung, moderierte den Runde Tisch zum Thema „IT-Standort Bayern“. Die angeregte Debatte ist auf den folgenden Seiten leicht gekürzt wiedergegeben. Dabei ging es unter anderem um das Arbeiten in der Post-Pandemie-Welt, wie man dem Fachkräftemangel in bestimmten IT-Bereichen begegnen kann und was digitale Verantwortung von Unternehmen heute eigentlich bedeutet.

1

DIGITALISIERUNG IN DEN UNTERNEHMEN

Herr Wiegel, wir stehen kurz vor einer Rezession, haben eine hohe Inflation, einen Krieg in Europa und spüren die Folgen der Pandemie. Wie stellt sich Schaeffler digital auf? Und was bedeutet Digitalisierung für Sie in diesem Umfeld?

Denis Wiegel – Die Komplexität und Vielfalt der aktuellen Krisen ist einzigartig im Vergleich zu den vorherigen Jahrzehnten. Zumindest die Corona-Pandemie beschäftigt uns ja schon seit mehr als zwei Jahren. Wir haben aber bereits davor begonnen, uns digital besser aufzustellen. Das gilt beispielsweise für den Sales-Bereich, für den wir massiv in unsere digitalen Kundenplattformen und Lieferketten investiert haben. Sowohl Beratungs- als auch Transaktionsleistungen sind jetzt auch digital verfügbar, wo sie vorher nur persönlich abgewickelt werden konnten. Ein größeres Projekt, das uns noch länger beschäftigen wird, ist die Integration von Sales und Operations. In Krisenzeiten kommt es häufig zu Schwankungen bei den Auftragseingängen, welche wir durch gezielte digitale Lösungen aber abfangen und teilweise sogar

ausgleichen können. Die Digitalisierung ist für uns daher ein wichtiger Weg, den wir konsequent weitergehen werden.

Herr Hertrich, gibt es Grenzen für die Digitalisierung, und wo liegen die bei Brunata-Metrona?

Markus Hertrich – Neben den aktuellen Krisen wie Preis- und Energiekostensteigerung, Corona und Kriege sehen wir zusätzlich noch eine weitere Herausforderung. Aufgrund der weltweiten Lieferengpässe vor allem bei der Chip-Versorgung wird die Liefersituation in nächster Zeit auf jeden Fall unsicherer. Auch in unserer Branche ist die Basis für die notwendigen Energieeinsparungen ein weiterer Ausbau und die Digitalisierung der Infrastruktur sowie der Einsatz intelligenter Mess- und Regelungstechnik, um unseren Kunden wie auch unseren Mieterinnen und Mietern transparent und immer schneller ihre Verbrauchsdaten zur Verfügung zu stellen zu können. Damit können unsere Nutzer ihr Energieverhaltensverhalten selbst sehen und beeinflussen. Kürzere Informationsintervalle bedeuten höheren Automatisierungsgrad, intelligente Technik und größere Datenmengen, die von uns verarbeitet werden müssen. Dies ist nur durch Einsatz von IoT-Technik (Internet of Things, d. Red.) und ausgeprägte Big Data-Fähigkeit möglich. Für IoT-Lösungen werden viele Chips benötigt. Weltweit gibt es aktuell erhebliche Lieferengpässe, da viele Unternehmen auf nur wenige Anbieter treffen. Die Folgen der Corona-Krise in China, die Spannungen rund um Taiwan und die jüngsten US-Sanktionen gegen chinesische Halbleiterhersteller sind eine Herausforderung für alle Hardwarehersteller. Ohne Digitalisierung und Big Data fehlen jedoch die notwendigen Informationen, um Einsparpotenziale aufdecken und nutzen zu können. Dabei rückt gerade unsere Branche angesichts der Energiekrise momentan stark in den Fokus. Alle sind aufgerufen, Energie zu sparen.

Herr Ochs, die Stadtwerke München sind ein wichtiger Energieversorger. Wie sieht die Situation bei Ihnen aus? An welchen Stellen hilft Ihnen die Digitalisierung?

Jörg Ochs – Im Zählerbereich spüren wir noch keine Engpässe, aber beim Bau von Kraftwerken und Netzen. Die Liefer-schwierigkeiten betreffen sowohl Rohre und Kabel als auch Materialien wie Holz und Stahl. Es fehlt aber auch an Fach-

„OHNE DIGITALISIERUNG UND BIG DATA FEHLEN DIE INFORMATIONEN, UM EINSARPOTENZIALE AUFDECKEN ZU KÖNNEN.“

kräften. Digitalisierung ist und bleibt für uns als Multi-Utality-Unternehmen ein sehr wichtiges Thema. Das gilt nicht nur für den Energiesektor, sondern auch für den Bereich Verkehr. München ist mit 20.000 Neubürgern pro Jahr die am stärksten wachsende Stadt in Europa. Die Metropolisierung führt dazu, dass immer mehr Menschen von außen nach München zur Arbeit kommen. Der durch die Corona-Pandemie bedingte Schub für die Digitalisierung und die vermehrte Arbeit im Homeoffice helfen dabei, das Verkehrssystem zu entlasten. Bei der Aufrechterhaltung der Infrastruktur ermöglicht die Digitalisierung eine vorausschauende Instandhaltung, in dem wir Schwachstellen aufspüren und reparieren, ehe es zu Ausfällen kommt. Das gewinnt angesichts des Material- und Personalmangels an Bedeutung.



Ralf Malter, Chief Operating Officer bei NTT Data, setzt vermehrt auf digitale Angebote bei der IT-Beratung von Unternehmen. Zusammenarbeit und Kommunikation im Team und mit den Kunden sind für ihn dabei von zentraler Bedeutung.

Können Sie uns dafür ein Beispiel nennen?

Jörg Ochs – Die Stadtwerke München sind Deutschlands größter Rolltreppenbetreiber. Wenn eine Rolltreppe ausfällt, führt das schnell zu einem Rückstau und wir bekommen die Menschen nicht mehr so rasch zu den U-Bahnen. Wir arbeiten mit künstlicher Intelligenz und Geräuscherkennung daran, Defekte bei Rolltreppen aufzuspüren und zu reparieren, ehe es zu größeren Ausfällen kommt, etwa durch das Abreißen des Antriebsseils.

Herr Malter, NTT Data betreibt IT-Beratung.

Läuft bei Ihnen alles wie bisher, weil IT weiterhin boomt, oder spüren Sie bereits die ersten Auswirkungen der geschilderten Krisen?

Ralf Malter – Digitalisierung, IT-Infrastruktur und Prozesse bleiben für Unternehmen enorm wichtige Themen, um ihren Kunden passende Lösungen zur Verfügung stellen zu können. Das gilt übrigens auch für uns selbst, weshalb wir vermehrt digitale Angebote in unsere Beratungsprojekte integrieren. Vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie waren wir häufig bei unseren Kunden vor Ort, um gemeinsam

staltet. Die Zukunft wird zeigen, welches Modell der Zusammenarbeit für bestimmte Projekte am besten ist.

Herr Rydzewski, sind Sie als großer Versicherer ein Stück weit immun gegenüber den Veränderungen in der jüngsten Zeit?

Marek Rydzewski – Digitale Lösungen gewinnen zunehmend Gewicht in der Gesundheitsversorgung. In den letzten Jahren ist das Angebot an Videosprechstunden deutlich gewachsen, Gesundheitsapps können heute auf Rezept verschrieben werden, und die gesetzlichen Krankenkassen bieten seit 2021 eine elektronische Patientenakte an. Auch unsere Arbeit als Krankenkasse wurde durch die Digitalisierung verändert. Sie hat einzelne Arbeitsvorgänge ersetzt, beschleunigt oder teils überflüssig gemacht. Die Veränderungen betreffen sowohl das Verhältnis zu unseren Kunden als auch die 16.000 Kolleginnen und Kollegen, die bundesweit bei der Barmer arbeiten. Die Pandemie hat den Druck auf das Gesundheitsversorgungssystem erhöht. Das sieht man an der Diskussion über die Auslastung der Krankenhäuser und die Überlastung des Personals. Inzwischen zeigen sich auch die Wirkungen der kostenintensiven gesetzlichen Änderungen aus der letzten Legislaturperiode. Und jetzt treten auch noch die unerwartet hohen Energiekosten hinzu. Diese Krisen kommen langsam bei den Versicherten als Beitragszahler an. Auch der Staat steht vor der Herausforderung, wie er mit diesen multiplen Krisen richtig umgeht. Dennoch dürfen wir jetzt nicht das Momentum bei der Digitalisierung verlieren, denn sie ist unsere Chance, das System zu entlasten. Viele verbinden die Digitalisierung mit einer Verbesserung. Im Gesundheitswesen geht es jedoch darum, mit ihrer Hilfe den Status quo zu halten. Denn ohne digitale Möglichkeiten wird das System nicht zukunftsfähig sein.

Es gibt eine Digitalisierung in die Organisationen hinein und eine zu den Kunden nach außen. Was muss man dabei beachten, und wo liegen die Unterschiede?

Marek Rydzewski – Der Unterschied besteht darin, dass man als eine Körperschaft des öffentlichen Rechts dazu tendiert, zunächst einmal sich selbst zu betrachten und zu optimieren. Die Erwartungen an uns haben sich allerdings extrem verändert und werden nicht von uns, sondern von Kunden und anderen Dienstleistern bestimmt. Wenn die Kunden bei privaten Sachversicherungen, bei Amazon oder bei Banken ihre Geschäfte sehr bequem online tätigen können, dann erwarten sie das auch von ihrer Krankenkasse. Dem müssen wir uns stellen und haben für die Barmer die

„ANSTATT DIE DINGE SELBST ZU ENTWICKELN, ENTSTEHEN SIE VERMEHRT IN ZUSAMMENARBEIT MIT DENEN, DIE UNSERE DIGITALEN PRODUKTE NUTZEN.“

Dinge weiterzuentwickeln. Die Art, wie wir Projekte durchführen, hat sich geändert. Deshalb sind für uns die Themen Zusammenarbeit und Kommunikation im Team und mit den Kunden von zentraler Bedeutung. Für welche Themen sind persönliche Zusammenkünfte erforderlich? Welche Infrastruktur baut man auf, um Dinge digital zu bearbeiten? Und wie stellt man die Kommunikation sicher, wenn die Menschen nicht mehr persönlich verfügbar sind? Das sind Fragen, die man klären muss. Wir haben in unserem Münchner Innovationszentrum Ensō während der Pandemie digitale Workshops mit unseren Kunden veran-



Digitale Lösungen gewinnen nach Ansicht von Marek Rydzewski, Chief Digital Officer der Barmer, zunehmend an Bedeutung in der Gesundheitsversorgung. Sie verändern die Arbeit, indem sie einzelne Arbeitsvorgänge ersetzen, beschleunigen oder teils überflüssig machen.



Das Ziel der Digitalisierung sei nicht länger der Abbau von Arbeitsplätzen, erklärt Denis Wiegel, Senior Vice President Sales & Marketing bei der Industriesparte der Schaeffler AG. Vielmehr gehe es darum, die Mitarbeiter intelligent einzusetzen, um einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen.

digitale Produktentwicklung in Zusammenarbeit mit unseren Kunden organisiert. Anstatt die Dinge selbst zu entwickeln, entstehen sie vermehrt in Zusammenarbeit mit denen, die unsere digitalen Produkte nutzen. Das erhöht die Akzeptanz und den Nutzwert unserer Produkte. Je mehr man sich für solche Prozesse öffnet, desto sensibler muss man für die tatsächlichen Kundenwünsche sein, um das Ergebnis zu erzielen, das man sich vorstellt.

Wie weit muss man die bisherige Einbahnstraße der Produktentwicklung verlassen und auf den Kunden zugehen?

Denis Wiegel – Schaeffler ist weder Facebook noch Google, sondern ein klassisches Unternehmen aus der Stahl- und Metallindustrie, das Highend-Produkte fertigt. Wir haben Kunden, die heute noch per Fax bestellen und solche, die wie im Privatbereich auch bei B2B-Geschäften digitale Orderprozesse erwarten. In diesem Spagat befinden wir uns heute, das heißt, wir müssen alle Wege offenhalten. Jetzt ist ein Wälzlager kein Buch, das man einfach per Mausclick bestellen kann. Allerdings bieten wir durchaus

eine Reihe von standardisierten Produkten an, für die das ohne weiteres möglich ist. Der Druck kommt auch bei uns von außen, bei der Entwicklung mitzuziehen. Blickt man nach innen in das Unternehmen, dann drehte sich vieles bei der Digitalisierung zunächst um mehr Effizienz. Eine der aktuellen Herausforderungen ist der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern. Das Thema ist daher nicht mehr der Abbau von Arbeitsplätzen, sondern der intelligentere Einsatz von Mitarbeitern, um sie dort zu beschäftigen, wo sie einen echten Mehrwert für das Unternehmen liefern.

Sie sind in erster Linie für Sales zuständig, bei dem es auf persönliche Kontakte ankommt. Kann man das auch digitalisieren?

Denis Wiegel – Die Antwort ist „Jein“. Wir haben vieles digitalisiert und vor drei Jahren mit „Medias“ eine digitale Kundenplattform freigeschaltet, die wir laufend ergänzen. Sie war zunächst nur für Transaktionen gedacht, umfasst heute aber auch Beratungsleistungen. Als wir das Projekt intern diskutiert haben, kam der Einwand, dass man das nicht machen könne. Inzwischen wissen wir, dass wir auch



MARKUS HERTRICH

startete 2005 als Projekt- und Programmleiter für die Geschäftsstrategie nach SAP und leitet seit April 2013 den Bereich Informationstechnologie bei Brunata-Metrona München. Er ist dort verantwortlich für die digitale Transformation und die Verschmelzung von Technologie- und Marktentwicklungen sowie Geschäftsstrategie. Davor war er in leitenden Positionen bei führenden Unternehmen der Luft- und Raumfahrtindustrie sowie im Bereich Management-Beratung tätig.



RALF MALTER

ist seit April 2020 Chief Operating Officer (COO) bei dem auf IT-Beratung spezialisierten Unternehmen NTT Data und Sponsor der Themen Diversity, Equity and Inclusion (DEI). Zuvor war er dort Geschäftsführer für das Ressort Automotive & Manufacturing sowie Leiter Digital Business Solutions in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Malter ist seit Juli 2014 bei NTT Data und baute den Bereich Application Management aus. Zuvor war er als Partner und Executive bei IBM Global Business Services tätig.



DR.-ING. JÖRG OCHS

ist seit September 2019 Leiter der Informationstechnologie der Stadtwerke München (SWM). Ochs war zuvor Geschäftsführer der SWM Infrastruktur GmbH, der SWM Infrastruktur Region GmbH und der Regio Netz München GmbH. Nach seiner Ausbildung zum Radio- und Fernsehingenieur studierte er die ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge der Elektro- (FH) und Nachrichtentechnik (Univ.). Seine Promotion in Informationstechnik schloss er an der Universität der Bundeswehr in München ab. 2003 begann er seine Tätigkeit für die SWM als Senior-Manager IT-Security.



Die digitale Kundenschnittstelle ist besonders im Bereich Mobilität von großer Bedeutung, sagt Dr.-Ing. Jörg Ochs, Leiter der Informationstechnologie der Stadtwerke München. Um die Angebote zu verbessern, setzt sein Entwicklungsteam für Apps agile Arbeitsmethoden und viele Testnutzer ein.

viele Beratungsleistungen im Engineering-Umfeld digitalisieren und rund um die Uhr verfügbar machen können. Das ist nicht trivial und natürlich mit Einschränkungen verbunden, aber wir können es. Der zweite Teil des „Jeins“ betrifft das Thema Messen. Nach zwei Jahren Unterbrechung waren wir in diesem Jahr auf mehreren großen Verkaufsausstellungen wie zum Beispiel auf der Hannover Messe, der WindEnergy in Hamburg oder der InnoTrans in Berlin. Dabei konnten wir nach der Pandemie schlecht abschätzen, wie viele Besucher kommen würden. Die Ver-

„BEI UMFANG UND BEDIE- NUNG UNSERER NEUEN MOBILITÄTS-APP WERDEN WIR MIT DEN GROSSEN HIGHTECH-KONZERNEN VERGLICHEN.“

anstaltungen haben aber gezeigt, dass die Menschen nach wie vor den direkten Austausch bei Geschäften suchen. Ich habe mich seit jeher viel mit der Digitalisierung beschäftigt und Messen früher als Teil der Old Economy betrachtet. Heute sind sie fester Bestandteil in meinem Marketing, wir nutzen sie nur anders. Beides hat auch in Zeiten des Onlinehandels seine Berechtigung.

Herr Hertrich, Brunata-Metrona ist ebenso wie Schaeffler ein traditionelles Familienunternehmen. Wie ist Ihre Einschätzung?

Markus Hertrich – Ich sehe das ganz ähnlich. Wir haben zwei Anforderungen, die wir erfüllen müssen. Zum einen die Erwartungshaltung unserer Kunden, die sich von uns Apps und Portale wünschen, mit denen wir Serviceleistungen direkt zur Verfügung stellen. Zum anderen müssen wir die erforderlichen Daten und Datenmengen generieren, aufbereiten und zur Verfügung stellen können. Dies ist für mittelständische Unternehmen wie uns eine enorme Herausforderung. Im Grunde sind wir mittlerweile ein IT-Dienstleistungsunternehmen im engen Zusammenspiel mit unseren operativen Einheiten. Die gesamte Unternehmensgruppe hat allein in Deutschland mehr als 25 Millionen Messgeräte im Einsatz, die kontinuierlich Daten liefern. Den Kunden diese Daten zeitnah und entsprechend aufbereitet aufs Smartphone zu liefern, ist für uns und unser Business von höchster Bedeutung. Nicht nur wir, auch andere Unternehmen stellen fest, dass sie auf einmal ganz anderes Personal benötigen. Das heißt: Sie müssen ihre Mitarbeiter weiterentwickeln und umschulen. Wir haben diesen Wandel schon vor mehr als zehn Jahren begonnen, und er gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Immer mehr digitale Technologie ist für manche Menschen abschreckend. Was muss ein digitales Produkt bieten, damit die Kunden ihm vertrauen und es annehmen?

Marek Rydzewski – Ein Produkt sollte nicht die Probleme lösen, von denen das Unternehmen denkt, die Kunden hätten sie. Vielmehr soll es den Erwartungen der Kunden entsprechen und ihnen weiterhelfen. Wir haben früher mehr als Körperschaft gedacht, bei der man Anträge stellt, die dann bearbeitet werden. Heute gelingt es uns immer besser, den Aufwand der Kunden zu reduzieren und die damit freiwerdenden Kapazitäten unsererseits in den Ausbau der aktiven Kundenbetreuung zu investieren. Deshalb setzen wir auf Co-Kreation-Prozesse, das heißt, wir binden unsere Kunden ein und befragen sie, wie sie unsere Produkte und

Ideen beurteilen. Wir messen auch, wo digitale Prozesse reibungslos laufen und wo sie abgebrochen werden. Das sind für uns die Stellen, an denen wir nachbessern. Schließlich wirkt sich der Fachkräftemangel auch auf uns aus. Dies gilt vor allem in der IT, aber auch für die Bereiche der Erbringung unsererer eigentlichen Dienstleistung. Uns geht es darum, die Menschen, deren Vertrauen wir uns über viele Jahrzehnte erarbeitet haben, nicht an Technologiekonzerne zu verlieren. Wir betreuen mehrere Millionen Kunden und nehmen unsere Verantwortung in Bezug auf den Zugriff auf diese enorme Datenmenge sehr ernst. Daraus künftige Angebote zu entwickeln ist die eigentliche Herausforderung für uns. Die Menschen erwarten von uns, dass wir ihnen mit unseren Angeboten helfen, gesund zu werden und zu bleiben.

Herr Ochs, wie modernisieren die Stadtwerke München ihre Angebote?



Die Kunden erwarten direkt über App oder Internetportale verfügbare Serviceleistungen, erläutert Markus Hertrich, Leiter des Bereichs Informationstechnologie bei Brunata-Metrona. Die Herausforderung bestehe darin, die erforderlichen Datenmengen zu generieren und aufzubereiten.



Moderiert wurde der Runde Tisch zum Thema „IT-Standort Bayern“ von Jannis Brühl (re.), Leiter des Digitalteams der Süddeutschen Zeitung. Vor dem Hintergrund der vielfältigen Krisen und Herausforderungen wurde fast zwei Stunden angeregt diskutiert.

Jörg Ochs – Die digitale Kundenschnittstelle ist für uns von großer Bedeutung. Gerade im Bereich der Mobilität haben wir sehr viele Kunden, die unsere MVG-App nutzen. Die erneuern wir gerade mit der App MVG Go. In der alten App konnte man die Fahrzeiten von S- und U-Bahn sowie Tram und Bus abrufen. In der neuen App ist auch die Verfügbarkeit von Sharing-Autos, E-Rollern und MVG-Fahrrädern integriert. Bei Umfang und Bedienung dieser App werden wir natürlich mit den großen Hightech-Konzernen verglichen. Deshalb haben wir entsprechende Bezahlfunktionen hinterlegt, damit die Tickets einfach mit der App gekauft werden können. Um das zu erreichen, haben wir unsere Arbeitsweise komplett verändert. Mittlerweile habe ich ein eigenes Team mit zehn Leuten, die sich um die Kundenschnittstelle und die User Experience kümmern. Unsere App-Entwickler arbeiten agil in Zwei-Wochen-Sprints mit vielen Testnutzern. Wir arbeiten an einer neuen App für München, bei der auch die Bäder, der Tierpark Hellabrunn und die Museen integriert sind, um für die Stadt einen einheitlichen Auftritt zu gewährleisten. Dass uns das gut gelingt, zeigt unsere Park-App. Sie ist bei Google und Apple als beste in Deutschland bewertet. Im Energiebereich tun wir uns schwerer damit, weil die Leute ihren Zählerstand nur einmal im Jahr ablesen und dafür keine eigene App verwenden möchten. Daher bauen wir eine App für die gesamte Stadt, in der die Meldung der Zählerstände an die Stadtwerke integriert ist.

2

NEUE KONZEPTE FÜR DIE ARBEITSWELT NACH CORONA

Herr Malter, bei Ihnen ist viel IT-Expertise im Haus. Aber wie sieht es mit neuen Arbeitskonzepten aus?

Ralf Malter – Die Fragen, wann und wie wir zusammenarbeiten, ist für uns von großer Bedeutung. Wir haben das Thema New Work für uns in vier Bereiche gegliedert. Eine



Dimension ist die Infrastruktur, das heißt, Gestaltung und Ausstattung von Gebäuden und Büros, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort arbeiten können. Dafür muss ich wissen, welche Arbeiten sie dort erledigen. Wir hatten in der Corona-Zeit natürlich starke Schwankungen. Alle wieder zurück ins Büro ist genauso wenig eine Lösung wie alle ins Homeoffice. Es geht darum, die richtigen Arbeits- und Wohlfühlflächen zu bieten, damit die Leute gerne ins Büro kommen und sich treffen, weil das auch für die Identifikation mit dem Unternehmen wichtig ist. Die zweite Dimension ist die Gestaltung der Zusammenarbeit intern und mit den Kunden. Die dritte ist Kommunikation. Dafür haben wir zuletzt einige Standort-Events durchgeführt, die bei den Mitarbeitenden sehr gut ankamen. Noch wichtiger ist jedoch, dauerhaft das Kommunikationskonzept so zu gestalten, dass alle erreicht werden und erreichbar sind. Der vierte und alles umfassende Punkt ist die Führung. Welche Kompetenzen als Führungskraft brauche ich, um Mitarbeitende in hybriden Modellen zu leiten? Diese vier Dimensionen betrachten wir, um sowohl unseren Mitarbeitern als auch unseren Kunden das richtige Umfeld zu bieten.

Mehr als zwei Jahre nach der Pandemie höre ich heraus, dass sich die Hoffnung oder Befürchtung einer nur noch im Homeoffice arbeitenden Belegschaft nicht bewahrheitet hat. Sind dennoch nicht mehr Fragen aufgekomen, wie es nach Corona weitergeht?

Markus Hertrich – Vor zwei oder drei Jahren konnte sich niemand vorstellen, dass man mit so viel Remote-Tätigkeit wie heute überhaupt zusammenarbeiten kann. Das gilt gerade für die klassischen Betriebe. Jetzt ist es eher so, dass man daran arbeiten muss, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwei oder drei Tage die Woche ins Büro kommen. Das hat sich im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit deutlich geändert. Eine Fünf-Tage-Woche im Büro wäre überhaupt nicht mehr durchzusetzen. Das ist auch gar nicht erforderlich, da bei richtiger Organisation die Leistung sogar besser ist als früher bei hundertprozentiger Büropräsenz. Die größte Herausforderung sehe ich im Recruiting, denn wir gewinnen sehr viele junge Menschen direkt von den Universitäten oder bilden sie unter anderem im Rahmen von dualen Studiengängen selbst aus. Wir investieren sehr viel Zeit und Geld in die Ausbildung unserer neuen Kolleginnen und Kollegen. Das ist natürlich in der persönlichen Zusammenarbeit im Büro einfacher. Wir möchten diese Menschen möglichst



Markus Hertrich, Leiter des Bereichs Informationstechnologie bei Brunata-Metrona, hält die klassische Fünf-Tage-Woche im Büro weder für durchsetzbar noch für erforderlich. Mit der richtigen Organisation seien die Leistungen der Mitarbeiter sogar besser.

lange im Unternehmen behalten, damit sich Onboarding und Ausbildung lohnen. Da sprechen wir über einen Zeitraum von mindestens fünf Jahren.

Gelingt Ihnen das?

Markus Hertrich – Das gelingt uns sehr gut. Im Wesentlichen dank drei Faktoren, mit denen wir uns nach meinem Dafürhalten von der Konkurrenz abheben: Menschlichkeit, Teambuilding und sehr attraktive Themen im Umfeld von IT und Nachhaltigkeit. Wir bauen Teams auf und fördern den Zusammenhalt über Events auch abseits der reinen Arbeitstätigkeit. Wir wollen die jungen Kollegen zusammenbekommen, damit auch bei den Neuen eine Bindung ans

Team entsteht. Das war zu Zeiten der Fünf-Tage-Woche tatsächlich noch einfacher, gelingt dank des persönlichen Einsatzes zahlreicher Mitarbeiter bei der Betreuung junger Kollegen aber immer noch ganz gut. Die Fluktuation ist bei uns weiterhin sehr niedrig. Darüber hinaus denken wir laufend über neue Konzepte nach und haben gerade etwas Neues eingeführt. Bei uns entwickeln sich die Mitarbeiter zusätzlich dadurch weiter, dass sie mehrere Stunden in der Woche zur Verfügung gestellt bekommen, in denen sie entsprechend ihrer Interessen an eigenen, kleinen Projekten arbeiten. Die einzige Bedingung ist, dass es technisch ist und Spaß macht. Diese Win-Win-Lösung kommt sehr gut an. Auch deshalb ist es uns möglich, junge Kolleginnen und

Kollegen langfristig zu halten und nicht an die Konkurrenz in München zu verlieren. Denn erfahrene Leute, und ich spreche hier nur von wünschenswerten drei bis fünf Jahren Erfahrung in ihrem Bereich, bekomme ich auf dem Markt aktuell schlicht und einfach nicht.

„GERADE BEI NACHHALTIGKEITSPROJEKTEN BEKOMMEN WIR SEHR VIELE BEWERBUNGEN, WEIL EIN STARKES INTERESSE AN DIESEM THEMA BESTEHT.“

Herr Malter, was haben Sie im Angebot, um die begehrten Mitarbeiter zu halten und nicht an IT-Konzerne zu verlieren, die ihre Präsenz in München gerade stark ausbauen?

Ralf Malter – Uns gelingt das durch flexible Arbeitszeitregelungen, damit die Mitarbeitenden in der IT-Beratung die hohe Belastung durch eng getaktete Arbeitstage besser steuern können. Das gilt auch für die digitale Welt, in der ein Meeting auf das andere folgt und kaum noch Pausen drin sind. Wir empfehlen unseren Mitarbeitern deshalb, die Meetings nur noch auf 25 oder 50 Minuten anzusetzen, damit dazwischen ein kurzes Innehalten möglich ist. Wir haben auch Fokuszeiten eingeführt und setzen montags vor zehn Uhr und freitags nach dreizehn Uhr möglichst keine internen Meetings mehr an. Das sind kleine Schritte, die aber helfen, die Belastung zu reduzieren und Freiräume zu schaffen. Und wir bieten innerhalb der EU die Möglichkeit, an 120 Tagen im Jahr an einem frei wählbaren Ort zu arbeiten. Ein weiteres Argument, um Mitarbeitende zu halten oder anzuwerben, sind die Projekte selbst und deren Sinnhaftigkeit für Gesellschaft und Umwelt. Gerade bei Nachhaltigkeitsprojekten bekommen wir sehr viele Bewerbungen, weil ein starkes Interesse an diesem Thema besteht. Die Investition in neue Themen, die die Welt vielleicht erst in Zukunft bewegen, ist für uns ein Ansatzpunkt. Wir ha-



MAREK RYDZEWSKI

ist seit Juli 2021 Chief Digital Officer (CDO) der Barmer. Nach dem Abschluss seines Studiums der Kulturwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre war er in verschiedenen Leitungsfunktionen bei der AOK Nordost tätig. Seine Expertise liegt in den Bereichen Digitalisierung, Kundenservice, Vertrieb, Versicherung und Versorgungsmanagement. Als CDO der Barmer ist er für die Digitalstrategie verantwortlich und setzt sich für Fragen der Corporate Digital Responsibility (CDR) im Gesundheitswesen ein. So vertritt er die Barmer in der CDR-Initiative des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz.



DENIS WIEGEL

ist seit Januar 2019 Senior Vice President Sales & Marketing bei der Industriesparte der Schaeffler AG. Er leitet die vier globalen Funktionen Vertrieb, Marketing, Demand Management und Kommunikation. Außerdem ist er Mitglied des Executive Committee Industrial und Gründungsmitglied des Diversity Council von Schaeffler. Nach seinem Studium an der International School of Management (Germany) absolvierte er den MBA an der IE Business School. Vor seinem Wechsel zu Schaeffler war Wiegel sechs Jahre bei GE, wo er zuletzt als Senior Director Digital Product Strategy die Entwicklung einer Cloud-basierten Unternehmensproduktlinie verantwortete.



Aus seiner Berliner Perspektive hält Marek Rydzewski, Chief Digital Officer der Barmer, den Arbeitsmarkt für Fachkräfte in München für herausfordernd. Das ist er jedoch auch in anderen Regionen, weshalb IT-Mitarbeiter nicht mehr unbedingt am Ort ihrer Dienststelle wohnen und ins Büro gehen müssen.

ben vor kurzem in sechs Ländern, darunter Deutschland und Italien, Innovationszentren für Quanten-Computing gestartet. Es kommt zunehmend auf solche innovativen Projekte wie auch auf das Unternehmen selbst an, um Bewerber zu überzeugen und Mitarbeitende zu halten.

Herr Rydzewski, die Barmer hat einen eher konservativen Ruf als Arbeitgeber. Ist das aktuell eher ein Vorteil?

Marek Rydzewski – Das ist in Krisenzeiten sicher kein Nachteil. Uns gelingt es beispielsweise jedes Jahr, viele neue Auszubildende einzustellen. Allerdings haben wir während der Pandemie unser Ausbildungsportfolio hinterfragt und fokussieren jetzt noch stärker auf Zukunftsberufe. Wir benötigen nicht mehr so viele Mitarbeitende mit Kenntnissen in der Sozialgesetzgebung, dafür aber mit kaufmännischem Wissen, Sales-Expertise und IT-Know-how. Natürlich muss immer ein Grundverständnis unseres Gesundheitssystems vorhanden sein. Aber es kommt stärker auf Eignung und Lernfähigkeit an, um sich in neue Themen zu vertiefen. Ich leite mit der „Barmer.i“ ein Innovationslab, in dem wir unter anderem die Co-Kreation-Projekte mit unseren Kunden anschieben. Unsere Mitarbeitenden dort sind hoch motiviert, weil sie sehen, dass sie mit ihrer Arbeit das Leben von Menschen konkret verbessern. Das hilft uns natürlich auch im Wettbewerb um neue Arbeitskräfte. Wir haben zudem den Vorteil, bundesweit an mehr als 400 Standorten vertreten zu sein, davon mehr als 50 in Bayern. Das heißt, wir können immer die Möglichkeit zum Homeoffice mit der Nähe zum nächsten Standort verbinden, um Menschen fast überall zu beschäftigen.

Wie beurteilen Sie insgesamt den Arbeitsmarkt in München?

Marek Rydzewski – Aus der Berliner Perspektive kann ich sagen, dass er herausfordernd ist. Es ist aber auch in anderen Regionen schwierig, IT-Fachkräfte zu gewinnen. Für bestimmte Aufgaben finden wir auch an zentral gelegenen Hauptverwaltungsstandorten keine geeigneten Personen. Deshalb haben wir im IT-Bereich auch die Möglichkeit geschaffen, Menschen einzustellen, die in großer räumlicher Distanz zur eigentlichen Dienststelle leben können. Durch die zunehmend hybriden Arbeitsformen entsteht trotzdem eine Bindung an das Unternehmen, die über das Homeoffice hinausgeht. Wir müssen da noch stärker bereichsübergreifend arbeiten und das Büro als Heimathafen betrachten. Im Wettbewerb um neue Mitarbeitende wird das in Zukunft noch wichtiger sein, als nur die Menschen des eigenen Teams an einem Ort zu versammeln.

3

WIE KOMMT MAN AN IT-FACHKRÄFTE?

Vor einem Jahr fiel in der Diskussionsrunde im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt in München das Wort „Hölle“. Ist es bei IT-Kräften noch schlimmer geworden, Herr Ochs?

Jörg Ochs – Es ist ein Teufelskreis, aus dem wir herauskommen müssen. Einerseits tun wir uns als öffentliches Unternehmen manchmal schwer, die Leute von uns zu überzeugen. Wir sind ein Versorgungsunternehmen, und das hört sich für viele nicht sonderlich spannend an. Wenn sie dann erst mal da sind und sehen, welche spannenden Sachen wir machen und wie weit wir bei Themen wie künstliche Intelligenz sind, dann sieht es schon ganz anders aus. Damit rechnen viele nicht. Wir können die Mitarbeiter definitiv durch spannende Projekte halten. Ich gebe ihnen darüber hinaus auch viele Freiheiten, an Innovationsthemen zu arbeiten. Zum Beispiel in einem i-Hub, das intern zunächst auf Vorbehalte stieß, weil sich die Leute die Themen frei aussuchen können. Da wurde ein Urban Gardening-Projekt mit IoT-Sensoren ausgestattet, Recup-Becher mit Bilderkennung versehen oder ein Fledermausscanner entwickelt. Der erfasst die Geräuschdaten der Tiere, sodass wir die verschiedenen Arten identifizieren und in einer Karte erfassen konnten. Da wird man dann schon gefragt, wozu das gut sein soll. Erstens binden wir so die Leute und bekommen bei Jüngeren ein gutes Image. Zum anderen beschäftigen sich die Mitarbeiter freiwillig mit künstlicher Intelligenz. Diese Expertise kommt uns dann bei Projekten für Kraftwerke oder U-Bahnen zugute. Außerdem stellen wir diese Projekte auf Konferenzen vor und werben damit für uns als spannenden Arbeitgeber. Dafür habe ich eigens eine Marketingspezialistin eingestellt, die den IT-Mitarbeitern hilft, die Präsentationen professionell zu gestalten.

Ralf Malter – Es ist nach wie vor ein heißer Arbeitsbeziehungsweise Bewerbermarkt. Trotzdem ist es uns gelungen, eine signifikante Zahl an Stellen zu besetzen. Dafür haben wir das Recruiting erweitert und erklären unsere Benefits

besser, wie etwa das Arbeiten innerhalb der EU. Die Themen Diversity, Equity und Inclusion tragen wir nach außen und nach innen. Das wird wahrgenommen, begeistert die Leute und strahlt auch auf den Bewerbermarkt aus. Die Situation wird sich auf absehbare Zeit nicht entspannen, weshalb jedes Unternehmen den für sich passenden Weg finden muss, um Mitarbeitende zu finden.

Markus Hertrich – In München ist es weder schlechter noch besser geworden, es bleibt ein umkämpfter Markt. Aufgrund der größeren Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort haben wir heute jedoch mehr Möglichkeiten, um Mitarbeiter zu gewinnen. Die Personalsuche ist stark themen- und projektgetrieben, deshalb ist es sehr wichtig, beispielsweise auf Personalmessen und Hochschulveranstaltungen diese attraktiven Inhalte zu den Studierenden zu transportieren. Wenn man sich diesbezüglich gut aufstellt, findet man schon Leute. Man muss halt neue Wege gehen. Von daher bin ich insgesamt zuversichtlich.

Denis Wiegel – Gerade fiel das Stichwort Diversity. Schaeffler ist überall in der Welt mit Werken vertreten, weshalb ich auf einen globalen Pool zugreifen kann. Das macht es in manchen Bereichen einfacher. Wir konkurrieren als fränkisches Unternehmen vielleicht nicht direkt mit München, aber Schweinfurt ist nicht gerade ein Magnet, der Mitarbeiter anzieht. Einem jungen Data-Science-Mitarbeiter zu sagen, er solle von seinem Studienort in unser Headquarter nach Schweinfurt kommen, löst selten Freudenstürme aus. Da hat die Krise vielen Unternehmen Chancen eröffnet, weil sie merken, dass die Mitarbeiter nicht in Schweinfurt sitzen müssen, um erfolgreich zu sein. Gerade wenn es um die Digitalisierung von globalen Aufgaben wie Sales und Marketing geht, muss man die Köpfe und Strukturen für neue Modelle öffnen. Dann können die neuen Kollegen auch am anderen Ende der Welt sitzen. Es war für uns als traditionelles Unternehmen eine sehr wichtige Erfahrung, zu sehen, dass wir uns aus einem viel größeren Pool an Talenten bedienen können, der weder auf eine Stadt noch auf eine Region oder eine Sprache begrenzt ist. Wenn es um IT-Fachkräfte geht, werden wir den Bedarf allein mit dem in Deutschland verfügbaren Potenzial nicht mehr decken können.

Doch was macht man in Bereichen, in denen das nicht geht?

Denis Wiegel – In der Fertigung ist Homeoffice natürlich kaum möglich. Unser Werkleiter in Schweinfurt hatte deshalb die unkonventionelle Idee, die Türen des Werkes zu öffnen und Bewerber einzuladen, die noch nicht einmal ei-

„WENN ES UM DIE DIGITALISIERUNG VON GLOBALEN AUFGABEN WIE SALES UND MARKETING GEHT, MUSS MAN DIE KÖPFE UND STRUKTUREN FÜR NEUE MODELLE ÖFFNEN.“

nen Lebenslauf mitbringen mussten. Da kamen enorm viele Menschen, die diese Chance wahrnehmen wollten. Es wurden einfach Bewerbungsgespräche geführt und geschaut, ob passende Bewerber dabei sind. Das hat erstaunlich gut funktioniert, weil die Leute nicht mehr die Hemmschwelle einer förmlichen Bewerbung überwinden mussten. Und es waren sehr viele gute Kandidaten dabei, sodass wir dort jede Menge neue Mitarbeiter gewonnen haben. Vor zwei oder drei Jahren wäre solch ein Verfahren undenkbar gewesen. Das zeigt aber, dass man manchmal mit ganz einfachen Ideen Erfolg haben kann. Ich hatte kürzlich ein Gespräch mit einem IT-Dienstleister, der mir



Bei der Bewertung des Arbeitsmarktes für IT-Fachkräfte sind sich alle Teilnehmer einig. Neben größeren Anstrengungen, über Ausbildungs- und Rekrutierungsmaßnahmen neue Mitarbeiter zu gewinnen, müssen Unternehmen und öffentliche Auftraggeber darauf achten, ihre bestehende Belegschaft an sich zu binden. Das ist angesichts der vermehrten Tätigkeit im Homeoffice eine wichtige Aufgabe für Führungskräfte.

IMPRESSUM

Eine Sonderveröffentlichung in der Süddeutschen Zeitung GmbH
Hultschiner Straße 8
81677 München

GESCHÄFTSFÜHRER
Dr. Karl Ulrich und Dr. Christian Wegner
Telefon 089 / 2183-0

Sitz der Gesellschaft
München

REGISTERGERICHT
Amtsgericht München HRB 73315

REDAKTION
Karen Engelhardt und Jacob Neuhauser

ANZEIGEN
Benjamin Czesch (verantwortlich)

OBJEKTLEITUNG
Christine Tolksdorf
(verantwortlich für den Inhalt,
Anschrift wie Verlag)

GESTALTUNG
Klaus Dieter Krön

FOTOS RUNDER TISCH
The Point of View Photography



Vor allem für bestimmte SAP-Anwendungen seien kaum Fachkräfte zu finden, beklagt Dr.-Ing. Jörg Ochs, Leiter der Informationstechnologie der Stadtwerke München. Aus diesem Grund hat er im Frühjahr ein Boot Camp zur Qualifizierung von Quereinsteigern durchgeführt.

berichtete, dass sie ihre Vorgehensweise komplett umstellen. Die schicken die Leute nicht mehr in die bereits vorhandenen Büros, sondern bauen ab einer kritischen Masse von 15 bis 20 Personen die Büros dort auf, wo die Mitarbeiter sind, damit sie in ihrem Ort bleiben können. Auch wir bei Schaeffler werden weiter neue Wege gehen, um auf diese Weise flexibler auf Bewerber eingehen zu können.

Die IT-Sicherheit sorgt immer wieder für Schlagzeilen. Wie sieht es denn personell damit bei Ihnen aus?

Ralf Malter – Wir haben den Vorteil, eine sehr große Beratungseinheit für Cyber-Security im Haus zu haben. Die Unternehmen beschäftigen sich auch immer mehr mit Themen in diesem Bereich. Das reicht von der Prävention über die Abwehr von Angriffen bis hin zur Schadensbeseitigung. Eine digitale Fabrik zu haben heißt ja nichts anderes, als von außen angreifbar zu sein. Es kann daher jeden treffen. Allerdings wird in Unternehmen oft erst reagiert, wenn etwas passiert ist. Seit Februar dieses Jahres hat sich das Bewusstsein für Hackerangriffe geschärft. Das spiegelt sich in den verstärkten Anfragen wider. Andererseits sind das auch spannende Themen, mit denen man IT-Fachkräfte gewinnen kann.

Gibt es Bereiche, in denen Mitarbeiter besonders fehlen, Herr Ochs?

Jörg Ochs – Wir haben bundesweit ein großes Problem im SAP-Bereich, weil das selbst mit neueren Designkonzepten wie Fiori für Studienabgänger im IT-Bereich nicht so spannend ist wie etwa App- oder Website-Programmierung oder Lösungen mit künstlicher Intelligenz. Da die älteren SAP-Systeme in einigen Jahren abgeschaltet werden, herrscht aktuell ein enormer Bedarf in den Unternehmen, die neuen Lösungen zu implementieren. Doch es gibt kaum Leute, die das können. An die kommt man auch mit Tech Talks und einer Bewerber-Tram, bei der sich die Leute ohne Bewerbungsunterlagen vorstellen können, nicht heran. Also habe ich mir eine Agentur gesucht, die auf Boot Camps spezialisiert ist. Die waren für das Recruiting und die Motivation der Teilnehmer verantwortlich, wir haben die Inhalte geliefert. Die Agentur hat geprüft, ob die Leute das Entwicklungspotenzial und den Willen haben, sich in ein völlig fremdes Aufgabengebiet einzuarbeiten. Auf diese Weise haben wir in diesem Frühjahr 15 Bewerber über vier Monate an SAP-Systemen ausgebildet. Sie waren vorher als Bäcker, Metzger, Lehrer oder Busfahrer tätig. Am Ende haben zwölf von ihnen durchgehalten und programmieren jetzt als eigene Gruppe bei uns hoch motiviert in SAP-ABAP.

Wie sieht es bei der internen Zusammenarbeit aus? Gibt es eine alte Garde, bei der es Konflikte mit jüngeren Kollegen gibt?

Marek Rydzewski – Die Linie verläuft nicht entlang der Altersgrenze oder der Dauer der Betriebszugehörigkeit, sondern entlang der Digitalaffinität. Wir haben uns daher mit dem Thema Digitalkompetenz beschäftigt. Alle Branchen und Bereiche werden digitaler, darauf müssen sich alle Mitarbeitende einstellen. Dabei allen die notwendige Unterstützung zu bieten, ist Teil unserer Corporate Digital Responsibility, kurz CDR. Digitale Verantwortung heißt für uns, dass wir weder Mitarbeitende noch Kunden digital abhängen dürfen. Wenn wir mit den großen Hightech-Konzernen konkurrieren wollen, dann ist die Glaubwürdigkeit beim sicheren Umgang mit sensiblen Daten im Gesundheitssektor ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Deshalb beteiligen wir uns auch an der CDR-Initiative der Bundesregierung. Unsere digitale Verantwortung nehmen wir in unterschiedlichen Bereichen wahr, etwa in Hinblick auf Transparenz und Datensouveränität. Konkrete Beispiele sind unter anderem die Abrechnung der Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung, die für die Versicherten viel transparenter geworden ist. Es geht aber auch um den Zugriff auf Daten. Früher lag die Patientenakte beim Arzt, die Patientinnen und Patienten hatten keinen Zugriff darauf. Heute können die Versicherten sie auf dem Smartphone jederzeit einsehen.

4

HERAUSFORDERUNGEN DER ZUKUNFT

Kommen wir zum Thema der digitalen Verantwortung von Unternehmen. Welche Rolle spielen ethische Überlegungen im Zusammenhang mit Informationstechnik?

Ralf Malter – Ich würde vielleicht nicht gleich von Ethik sprechen, aber wichtig ist doch die Sensibilisierung im Umgang mit Daten. Dazu gehört zum Beispiel zu wissen, wer Zugriff auf Daten hat, wo sie gespeichert werden und wie sie miteinander verknüpft werden, um Informationen daraus zu gewinnen.

Marek Rydzewski – Es geht um Verletzlichkeit und Vertrauen und darum, dass Menschen möglicherweise Angst haben, die Kontrolle über ihre Daten zu verlieren. Wir haben einen ethischen Kodex für die Nutzung von technischen Entwicklungen und Innovationen, um menschliche Werte, Freiheit und Recht zu wahren. Es geht also um Gesundheitsschutz mit Daten. Der Einsatz von künstlicher Intelligenz darf beispielsweise nicht zu Annahmen führen, aufgrund derer bestimmte Versichertengruppen diskriminiert werden. Dazu muss man sich der Lücken und Grenzen der Technik bewusst sein. Gerade im Gesundheitswesen spielt Vertrauen eine große Rolle. Wenn die Menschen befürchten, dass ihnen der Dateneinsatz Nachteile einbringt, werden sie keine Daten teilen.

Denis Wiegel – Es geht darum, den Menschen den Mehrwert aufzuzeigen, den Unternehmen mit dem Einsatz von Daten generieren können. Das betrifft in meinem Umfeld den Einsatz von Daten bei Maschinen und Anlagen, etwa zur IT-gestützten Zustandsüberwachung, um Reparaturbedarf frühzeitig zu erkennen und Produktionsausfälle zu vermeiden. Vor zehn Jahren gab es dagegen noch große Widerstände, beispielsweise in der Gas- und Ölindustrie, weil die Unternehmen das Ausspionieren sensibler Prozessdaten befürchteten. Selbst wenn der Mehrwert für die Betreiber klar erkennbar war, war es für sie unvorstellbar, dass ein Externer diese Daten erhält. Heute führen wir mit den Kunden ganz andere Diskussionen, wenn wir über Maschinenüberwachung reden, weil sie verstanden haben, dass wir ihnen damit helfen, effizienter zu produzieren.

Jörg Ochs – Die Probleme beim Dateneinsatz lagen oft auch intern am Denken in Silos. Das heißt, die Abteilungen behielten mitunter ihre Daten für sich, anstatt sie in der Organisation zu teilen. Deshalb habe ich bei uns den Spieß einfach umgedreht und festgelegt, dass die Daten grundsätzlich frei verfügbar sind. Eine Abteilung muss also nicht länger begründen, warum sie die Daten einer anderen Abteilung benötigt. Vielmehr müsste ein Bereich erklären, warum er bestimmte Daten trotz Anforderung nicht teilen will. In das Entscheidungsgremium habe ich einen Spezialisten aus dem Datenschutz mit aufgenommen, der unbegründete Einwände der Abteilungen kontern kann.

Herr Hertrich, wie behutsam gehen Sie mit Energiedaten um? In der aktuellen Krise sind die ja besonders relevant...

Marek Rydzewski – Das ist ein sehr sensibles Thema, nicht zuletzt deshalb, weil gerade erst ein Unternehmen aus unserer Branche gehackt und Energiedaten geleakt wurden. Der Umgang mit personenbezogenen Daten und das Thema Datensicherheit ist für uns von enormer Bedeutung. Natürlich kann man das nicht mit Patientendaten im Gesundheitswesen vergleichen, aber die personenbezogenen



Für Denis Wiegel, Senior Vice President Sales & Marketing bei der Industriesparte der Schaeffler AG, geht es um den sinnvollen Einsatz von Daten. So lässt sich etwa mit IT-gestützter Zustandsüberwachung der Reparaturbedarf von Anlagen frühzeitig erkennen, um Produktionsausfälle zu vermeiden.



Bei Cybersecurity reagieren Unternehmen oft erst, wenn etwas passiert sei, mahnt Ralf Malter, Chief Operating Officer bei NTT Data. Seit Februar dieses Jahres habe sich das Bewusstsein für Hackerangriffe jedoch geschärft. Und es sei ein spannendes Thema, mit dem man IT-Fachkräfte gewinnen könne.

nen Verbrauchsdaten von Wasser, Strom und Gas sind ebenfalls besonders heikel. Gerade bei den aktuell sehr häufigen und sehr schnell umzusetzenden Gesetzesänderungen darf man auf keinen Fall das Thema Sicherheit stiefmütterlich behandeln – im Gegenteil. Die Zahl der

„DIE ZAHL DER HACKER-ANGRIFFE AUF KRITISCHE INFRASTRUKTUR WIRD IN ZUKUNFT NOCH ZUNEHMEN, WESHALB WIR UNSER AUGENMERK SEHR STARK DARAUF RICHTEN.“

Hackerangriffe auf kritische Infrastruktur wird in Zukunft noch zunehmen, weshalb wir unser Augenmerk sehr stark darauf richten. Das Thema sollte noch stärker in den jeweiligen Ausbildungszweigen integriert und angeboten werden. Auch beim Thema Cybersicherheit stecken wir in Deutschland und in Europa aus meiner Sicht noch in den Kinderschuhen. Ich würde mir eine Zusammenarbeit von Unternehmen auf nationaler als auch auf EU-Ebene wünschen.

Mal ganz unabhängig von den Daten: Was bedeutet die aktuelle Energiekrise für Ihr Unternehmen?

Jörg Ochs – Sie bedeutet für uns in erster Linie Planungsunsicherheit im Einkauf. Früher hat man Energie vier Jahre im Voraus an der Energiebörse gekauft. Aktuell sind die Preise so volatil, dass man nicht weiß, ob sie in zwei Jahren wieder im Keller sind oder noch stärker gestiegen sind. In der IT kommt hinzu, dass der Gesetzgeber laufend Änderun-

gen vornimmt, wie etwa die Energiepreisbremse oder den Gaspreisdeckel, die für uns technisch so kurzfristig gar nicht umsetzbar sind. Vor allem, wenn die Wohnfläche oder die Anzahl der Bewohner als Basis für Vergünstigungen herhalten sollen. Zum einen haben wir diese Informationen überhaupt nicht. Zum anderen könnten wir sie selbst bei Verfügbarkeit nicht so schnell in unsere komplexen Systeme integrieren.

Marek Rydzewski – In der Energiewirtschaft jagt momentan ein Gesetz das nächste. Ich gehe davon aus, dass wir rund ein Drittel unserer Personalkapazitäten in diesem Jahr allein für die Umsetzung von Gesetzesänderungen verwendet haben. Das machen wir sehr gerne in der Zuversicht, dass wir damit einen bedeutenden Beitrag zum Energiesparen leisten können. Big Data wird dies im nächsten Jahr zeigen.

Wie sieht es in der Industrie aus?

Denis Wiegel – Wir haben weniger mit der Regulierung als mit den Preisen zu kämpfen. Als produzierendes Unternehmen mit mehreren Standorten merken wir die Preisexplosion bei den Energiekosten sehr deutlich. Hinzu kommt die Versorgungssicherheit, die für manche Anlagen kritisch ist, weil man die nicht beliebig hinunter- und dann wieder heraufahren kann. Natürlich stellt sich die Frage, inwieweit man das kompensieren oder an die Kunden weitergeben kann. Vor allem mittelständische Unternehmen haben damit stark zu kämpfen, und ich bin mir nicht sicher, wie viele das überleben werden.

Ist die IT wenigstens krisenfest?

Ralf Malter – Wir sind natürlich davon abhängig, wie viele unsere Kunden in IT-Beratungsprojekte investieren. In den Bereichen Nachhaltigkeit, Mobilität und Gebäudekonzepte sind wir selbst gut aufgestellt. Aber wir machen uns natürlich Gedanken über unsere Kunden, vor allem in der Fertigungsindustrie. Wir haben ein Risikomanagement aufgesetzt, das Unternehmen und laufende Projekte sowie die Wahrscheinlichkeit ihrer Fortführung bewertet. Wie stark sich die Energiekrise am Ende auf unser Geschäft auswirken wird, hängt letztendlich davon ab.

THEORETISCH, PRAKTISCH, GUT: DUALES IT-STUDIUM IN BAYERN

Theorie an der Uni oder Praxis im Unternehmen? In Bayern lässt sich beides miteinander verbinden, und Geld gibt's obendrein. Das duale Studium ist ein sicheres Sprungbrett in einen weltweit nachgefragten Beruf.

Erst Abitur, dann hocheffizientes Breitbandlernen an der Hochschule und im Betrieb: Mit dem dualen Verbundstudium stellt Jakob Emmerling aus Fürth sein Berufsleben auf ein solides Fundament. Die Berufsausbildung als Fachinformatiker hat der 22-Jährige schon in der Tasche. Im nächsten Frühjahr kommt das Bachelordiplom in Informatik dazu. Für beide Abschlüsse hat er nur viereinhalb Jahre gebraucht. Und einen Arbeitgeber, der ihm zeigt, wofür das Lernen gut ist. „Die tägliche Praxis im Betrieb stellt den Bezug zur Theorie her“, lobt Emmerling, der als Radsportler auch in seiner Freizeit gerne Tempo macht. „Druck gibt es nicht. Eine Prüfung kann man auch im nächsten Semester nachholen. Aber man will es schon schaffen.“

Dual Studierende sind zielstrebig. Das müssen sie auch sein, denn der Dauersputz setzt eine hohe Eigenmotivation voraus. In Bayern können junge Menschen wählen, ob sie das Studium mit einer Berufsausbildung verbinden oder nur eine längere Zeit im Partnerbetrieb verbringen wollen. Das Verbundstudium dauert ein Jahr länger. Dual studieren kann man an allen Hochschulen im Land, die das angestrebte Studienfach anbieten. Dort weiß man in der Regel auch, welche Unternehmen in der Region den praktischen Teil der Ausbildung anbieten. Man kann sich aber auch selbst einen Partnerbetrieb suchen. In der Informatik kann das ein Softwarehaus oder ein Hardwarehersteller sein. Oder ein IT-affines Unternehmen gleich welcher Branche, das bereit ist, mit dem Studierenden und der Hochschule einen Ausbildungsvertrag zu schließen und

den Studierenden dafür ein Gehalt zu bezahlen, das höher ist als die Ausbildungsvergütung. Geldsorgen haben die „Dualis“ nicht.

Mit der Technischen Hochschule Nürnberg hat Jakob Emmerling eine angesehene Universität und mit dem Marktforschungsinstitut GfK in Nürnberg einen bekannten Ausbildungsbetrieb gewonnen, bei dem die Informatik eine Kernfunktion ist. „Im ersten Jahr war ich viel unterwegs, in der Berufsschule und auf externen Schulungen“, erzählt er. „Auch im Betrieb ging es erst mal nur um das Verstehen und Lernen.“ Noch bevor im zweiten Jahr das Hochschulstudium losging, hatte er eine Handy-App programmiert und kleine Softwareprojekte abgeschlossen. „Seither studiere ich in Vollzeit und arbeite zwei halbe Tage in der Woche im Betrieb. Im Praxissemester war ich durchgehend dort, und in den Semesterferien auch.“ Für das Radfah-



Wer dual studiert, sammelt bereits während der Studienzzeit jede Menge Berufserfahrung. Und die Abwechslung macht Spaß, versichern die „Dualis“.
Foto: Robert Kneschke / Adobe Stock

ren findet der junge Mann immer noch Zeit. Und dem ständigen Wechsel zwischen Lehrbuch und Rechner gewinnt er viel ab: „Was man in den Vorlesungen hört, kann man oft tags darauf im Betrieb ausprobieren.“

Die enge Verzahnung des theoretischen Unterrichts mit dem Betriebsalltag hat Vorteile für alle Beteiligten: Den Studierenden bleibt der Praxisschock erspart, die Unternehmen lernen den Nachwuchs mit der Zeit immer besser kennen, und die Hochschulen sichern ihre Auslastung. Vor einem halben Jahrhundert deutschlandweit eingeführt, ist die Zahl der dual Studierenden in Bayern auf zuletzt rund 8.400 gestiegen, fast 60 Prozent davon im Studienfeld

Technik & IT. „Angesichts von aktuell fast 100.000 unbesetzten Stellen in der IT ist das duale Studium ein wichtiger Bestandteil unserer mehrgliedrigen Bildungslandschaft“, sagt Leah Schrimpf, Bildungsreferentin beim

Branchenverband Bitkom. „Die Digitalbranche stellt ja unterschiedliche Anforderungen an Berufsbilder, manche stärker theoretisch, andere eher praktisch. Beim dualen Studium kommt beides zusammen.“ Sorgen macht ihr nur eines: „Konzipierung und Kommunikation von dualen Studiengängen müssen Frauen gezielt mitdenken. Die haben nicht weniger Freude am Lösen von Herausforderungen, und wir müssen sie für Bildungswege in die Digitalbranche begeistern, um die Fachkräftelücke langfristig zu schließen.“

Der beste Beweis dafür ist Lena Lindner. Im Frühjahr hat die 22-Jährige ihren dualen IT-Bachelor abgeschlossen. Jetzt sattelt sie an der Technische Hochschule Rosenheim noch den Master obendrauf – ebenfalls dual, weil ihr das zweigleisige Lernen so gut gefallen hat. Etwa drei Monate im Jahr erlebt sie die vertiefte IT-Praxis bei Dr. Johannes Heidenhain in Traunreut, einem weltweit tätigen Unternehmen in der Mess- und Regelungstechnik. Aktuell gibt es dort knapp 50 dual Studierende, etwa doppelt so viel wurden seit 2008 ausgebildet und übernommen. „Wir suchen Studierende aus, die zu uns passen, und die wissen, worauf es ankommt“, sagt Florian Schindler, Leiter des Hochschulprogramms bei Heidenhain. „Wir unterstützen sie, wo wir können, und die Studierenden werden schnell produktiv. Das ist ein richtiges Gewinnermodell.“ Wenn Lena Lindner im nächsten Jahr den Master hat, will sie ein paar Monate ins Ausland. Am liebsten nach Japan, denn sie beherrscht die japanische Schwertkunst Kendo, und die Firma hat dort eine Niederlassung. Aber danach solle es zurück gehen in den Chiemgau. Lena Lindner schaut zu Florian Schindler. Der sagt nichts. Aber er lächelt und nickt.

KAREN ENGELHARDT

EINE FIREWALL GEGEN ABWERBER

IT-Spezialisten sind knapp und begehrt wie noch nie. Also muss man die bewährten Kräfte festhalten. Experten sagen, wie das gelingt.

„Die Lage ist schon sehr dramatisch“, sagt Jörg Albold, Leiter der Praxisgruppe Digital bei der Personalberatung Kienbaum in Köln, und verweist auf all die vakanten Arbeitsplätze für SAP- und Oracle-Spezialisten. Und auf den Mangel an führungserfahrenen Bereichs-, Abteilungs- und Gruppenleitern, die es verstehen, ihre Teams trotz vielfacher Überlastung motiviert zu halten. Eindringlich warnt der Personalberater: „Die Gefahr des Abwerbens ist allgegenwärtig.“ Nie war eine Firewall so wertvoll wie heute – um die eigenen IT-Talente.

Weil IT-Professionals nicht auf Bäumen wachsen, können sich erfahrene Programmierer und Softwareentwickler aussuchen, wo sie arbeiten wollen. Zuvor allerdings müssen sie kündigen. Verdruckste machen das schriftlich, Mutige kündigen ihre Absicht im persönlichen Gespräch an. Für die Vorgesetzten ist das die letzte Chance, die Wechselwilligen vom Sprung abzuhalten. Die Mühe lohnt. Denn wen man hat, das weiß man. Aber wen man bekommt, wenn überhaupt, weiß man nicht.

Headhunter leben davon, Arbeitgeber mit passenden Arbeitnehmern zusammenzubringen. Aber auch sie wollen keine Stelle wiederauffüllen, die sie erst kurz zuvor besetzt haben. „Behandelt Eure Leute gut!“, beschwört Ralf Kleine die Personalverantwortlichen. Man müsse nicht jedem Wunsch eines bewährten Mitarbeiters nachkommen. Aber: „Gut behandeln heißt Entwicklungschancen nicht nur aufzeigen, sondern auch geben“, sagt der Geschäftsführer der SCS Personalberatung in Frankfurt. „Gut behandeln heißt flache Hierarchien und menschliche Führung.“ Vor allen bei jungen Mitarbeitern bedeute es auch, ihnen den Sinn der Arbeit zu vermitteln. Geld verdienen können sie schließlich überall. Wirklich reizvoll sei es für sie, Geld mit einer Leistung zu verdienen, die von den internen und externen Kunden geschätzt werde.

IT-Fach- und Führungskräfte gehören zu den beständigsten Arbeitnehmern. Für ein paar Hundert Euro mehr im Monat tun sie sich den Wechselstress nicht an. Sondern nur dann, wenn sie glauben, ihr Wert werde anderswo höher ein-



Wechselwillige entdecken oft zu spät, dass das Gras nebenan auch nicht grüner ist. Das gilt aber auch für Vorgesetzte. Nicht jeder Neue hält, was man sich von ihm verspricht.

geschätzt. Weil sie beim Einstieg in ein neues Unternehmen noch keinen Beweis dafür haben, machen sie die bekundete Wertschätzung an der Höhe des Gehaltes und an zugesagten Weiterbildungs- oder Aufstiegsmöglichkeiten fest. Laufen die Versprechungen ins Leere oder spüren sie, dass ihr Wert für das Unternehmen mit der Zeit auf Inventarniveau sinkt, dann ballt sich der Frust. Es mag dauern. Aber wenn die persönlichen Ziele unerreichbar scheinen, die Enttäuschung dauerhaft auf die Stimmung drückt und just in diesem Moment ein attraktives Angebot um die Ecke kommt, dann sind sie weg.

„Es ist immer teuer, eine Fachkraft neu zu finden als zu behalten“, weiß Jörg Albold und rät: „Lieber Bleibegespräche als Exitgespräche führen.“ Dazu sollten Personaler und Führungskräfte dorthin zurückkehren, wonach sie sich beim Einstellungsgespräch erkundigt haben: zu den beruflichen Zielen. Mitarbeitende in der IT sind tendenziell lernbegierig. „Wir haben in einer großen Studie zum einen nach ‚Future Skills‘ gefragt und zum anderen, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden dorthin bringen wollen“, berichtet Jörg Albold. „Die erschreckende Antwort: Nur 20 Prozent der Firmen haben für sich definiert, welche Fähigkeiten in Zukunft gebraucht werden.“ Die IT-Talente im Haus dürften es wissen. Man könnte sie danach fragen.

KAREN ENGELHARDT