

Wenige beraten bis zur Rente

Worauf Consulting-Unternehmen Wert legen und wer sich als Berater eignet, erläutert Dagmar-Schimansky-Geier im Gespräch mit CW-Redakteurin Alexandra Mesmer.

SEITE 46

Nachwuchs organisiert IT-Umbau

Der Versandhändler Otto nützt die Restrukturierung seiner IT dazu, jungen Computerfachleuten die Chance zur Bewährung zu geben und kleine Teams zu führen.

SEITE 47

COMPUTERWOCHE.de

Wie Chefs ihre Mitarbeiter fördern
Personalentwicklung beginnt im Alltag.
www.computerwoche.de/go/573872/

Internet-Telefonie bedroht TK-Jobs
Die TK-Anbieter brauchen weniger Techniker.
www.computerwoche.de/go/572692/

COMPUTERWOCHE.de

JOB & KARRIERE

44

COMPUTERWOCHE 14/2006

Berater müssen Veränderungen lieben

*Sie müssen schnell lernen, viel zuhören und mit Überraschungen umgehen können:
Wer als Berater durch die Lande zieht, braucht viele Talente.*

VON CW-REDAKTEURIN
ALEXANDRA MESMER

Dass sich der IT-Arbeitsmarkt nach langer Flaute wieder erholt hat, ist in erster Linie den Software- und Beratungshäusern zu verdanken. Sie stellen wieder im großen Stil ein. Besonders begehrt sind SAP-Berater. Die Not der Unternehmen ist aber noch nicht so groß, dass sie wieder für Quereinsteiger die Türen öffnen

Hier lesen Sie ...

- ♦ was SAP-Berater im Arbeitsalltag erwartet;
- ♦ wie Berater die Prozesse ihrer Kunden herausfinden;
- ♦ warum Berater nach einigen Jahren gern zum Anwender wechseln.

würden. Gefordert sind tiefes IT-Know-how und Kenntnisse der Unternehmensprozesse, die in der Standardsoftware abgebildet werden sollen. Wie man diese Ansprüche im täglichen Einsatz beim Kunden erfüllen kann und was den Arbeitsalltag prägt, haben uns vier Berater erzählt, die bereits mehrere Jahre in der Branche arbeiten beziehungsweise dann zum Anwender gewechselt sind.

Michael Biemann: Der Übersetzer

Im Rückblick empfindet Michael Biemann es als Glücksfall, dass er sein Studium 1999 abgeschlossen hat.

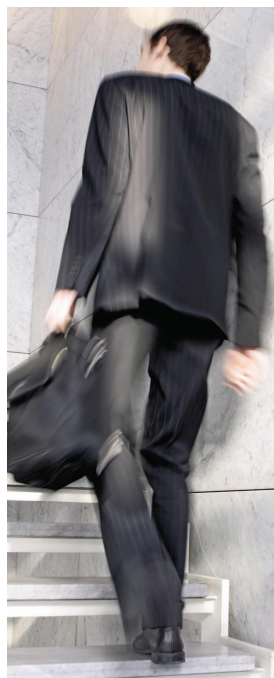
Der Arbeitsmarkt erlebte dank des Internet-Booms eine Blüte und dem frisch gebackenen Verwaltungswissenschaftler mit Schwerpunkt Personal standen viele Wege offen. Er entschied sich gegen den klassischen Einstieg in die Personalabteilung eines Unternehmens. Biemann wollte mehr Firmen kennen lernen, unterschiedliche Probleme in unterschiedlichen Bereichen lösen und ging zum mittelständischen SAP-Beratungshaus No-

vasoft in Heidelberg. SAP war für ihn bis zu diesem Zeitpunkt noch ein Fremdwort, als Rüstzeug brachte er aus dem Studium vor allem das Wissen mit, wie man sich selbständig ein Thema erarbeitet und lernt.

Zu lernen hatte Biemann, der vor sechs Monaten zu IDS Scheer wechselte, in den ersten Jahren ständig Gelegenheit: Nach einem internen Ausbildungsprogramm schickte ihn Novasoft mit anderen Kollegen auf das erste Projekt. Schritt für Schritt lernte er die unterschiedlichen Phasen eines Projektes, von der Kundenakquise über die Präsentation des Angebots bis zur technischen Umsetzung. Seitdem weiß der auf das SAP HR-Modul spezialisierte Berater, dass sich der Erfolg eines Projektes in der direkten Kommunikation mit den Kunden entscheidet: „Als Berater produziert man anfangs immer eine Menge Papier. Hauptsächlich muss ich aber die Anforderungen des Kunden erfragen und in die technische Sprache der Programmierer übersetzen sowie die Sprache der SAP-Welt dem Kunden begreiflich machen.“

Verlangt beispielsweise der Betriebsrat eines Unternehmens eine Auswertung über den Krankenstand der Mitarbeiter, ist Biemann gefordert. Er muss zunächst in Datenbanken und Systemen nach den Daten suchen, um dann dem Programmierer zu sagen, wie er diese zu den gewünschten Informationen aufbereiten soll. Nach einigen Tests präsentiert er die Anwendung dem Kunden.

Mit den Programmierern, die in der IDS-Zentrale in Saarbrücken sitzen, verständigt sich Biemann in der Regel per Telefon und E-Mail. Regelmäßig schaut der Berater aber selbst in Saarbrücken vorbei, um sich auch persönlich mit den Entwicklern auszutauschen – für ihn



(Fast) immer auf dem Weg zum Kunden: Berater müssen reisefreudig sein.

eine wichtige Basis, die bei schwierigen Projekten hilft. Die ständigen Reisen zu den Kunden, die er sich in der Regel selbst organisiert, empfindet Biemann nicht als Last. In seinen Augen ist die geistige Flexibilität

„Jeden Tag kommt etwas, womit ich nicht gerechnet habe, obwohl ich alles genau vorbereite.“

Michael Biemann, IDS Scheer



die größere Herausforderung: Jeden Tag erstellt sich der 33-Jährige eine Aufgabenliste und „dann kommt sicher etwas, womit ich nicht gerechnet habe“. Das kann ein unerwartetes Anliegen vom Kunden sein oder

auch ein Anruf, dass er in zwei Stunden nach Wien fliegen muss, um für einen kranken Kollegen einzuspringen. Dann bleibt nur noch die Zeit im Flugzeug, um sich auf den Kunden vorzubereiten.

Oliver Kiper: Von Meilenstein zu Meilenstein

Das Münchner Büro von The Information Management Group (IMG) sieht Oliver Kiper in der Regel nur einmal im Monat, wenn sich der ganze Bereich CarTrade trifft.

Von Montag bis Freitag arbeitet der auf die SAP-Logistik-Module spezialisierte Berater derzeit in einem Vorort von Zürich. Das Leben aus dem Koffer ist für den 30-Jährigen in dieser Intensität noch relativ neu, auch wenn er seit fünf Jahren im Beratergeschäft tätig ist.

Sein erster Arbeitgeber sitzt in Bielefeld, wo Kiper Betriebswirtschaft studierte. Dort waren auch immer mal wieder Projekte in der Nachbarschaft, wodurch sich die Reisebelastung in Grenzen hielt: „Es macht einen Unterschied, ob der Kunde 30 Kilometer entfernt seinen Standort hat oder ob man erst in ein Flugzeug steigen muss, um zum Projekt zu kommen.“

Ungeachtet der größeren Reiseanstrengung hat sich Kiper vor einem halben Jahr bewusst für die IMG und ihre stärkere internationale Ausrichtung entschieden. „Ich konzentriere mich auf die Automobilbranche, speziell auf den Automobilvertrieb. Da verändert sich momentan sehr viel, deshalb ist das Feld sehr spannend. SAP und andere Standardlösungen sind noch nicht so verbreitet.“ Genug Beratungspotenzial also für Kiper und seine Kollegen, die sich in wechselnden Teams organisieren. Jedes Projekt leiten ein IMG-Berater und ein Verantwortlicher auf

Kundenseite, die Berater finden sich in einzelnen Teilprojekten wieder. Während jeder Meilenstein ein übergeordnetes Ziel für das gesamte Projekt und damit das ganze Team beschreibt, etwa die Prozesse des Autohändlers in SAP abzubilden, bekommt jeder Berater seine selbst zu verantwortenden Arbeitspakete. Kiper richtete beispielsweise die Kundenauftragsabwicklung in der Standardsoftware ein oder erstellte ein Konzept für die Preisfindung.

Der Betriebswirt ist froh, in seinem ersten Job SAP von der Pike auf gelernt zu haben. Nach dem sechsmonatigen Trainee-Programm hatte er damals das Glück, eine große R/3-Einführung von der Angebotsphase bis zur Kundenbetreuung nach dem Start des neuen Systems zu erleben. „Danach habe ich verstan-

„Man kann dem Kunden nur selten bei seiner alten Arbeit zuschauen. Darum muss man die Abläufe in vielen Gesprächen erfragen.“

Oliver Kiper, IMG

den, was ein IT-Berater macht“, erinnert sich Kiper. In seinen Augen liegt die größte Herausforderung darin, die Kundenprozesse zu verstehen: „Da man dem Kunden nur selten bei seiner Arbeit zuschauen kann, muss man mit verschiedenen Ansprechpartnern reden, um die Prozesse zu erfassen. Nur so kann man auch aktiv an Prozessoptimierungen mitwirken.“

Manches Mal zeigten sich die Knackpunkte erst während der Umsetzung, so dass der Anwendungsberater schnell Alternativen entwickeln muss. Solche Überraschungen ist Kiper mittlerweile ebenso gewohnt wie die Arbeit mit wechselnden Teams. „Berater bin ich geworden, weil ich schnell lernen und über den eigenen Tellerrand blicken wollte.“ Das hat sich auch deshalb erfüllt, weil „SAP ein stark inte-



griertes System ist und ich mich nicht nur mit den Logistik- und Vertriebsmodulen beschäftige, sondern auch auf das Zusammenspiel mit anderen Modulen wie Finanzen und Controlling achten muss“, beschreibt Kiper.

Alexander Nowak: Von der Kunst des Zuhörens

Viele bunte Powerpoint-Folien machen noch keinen guten Berater. Alexander Nowak ist mittlerweile sechs Jahre als SAP-HR-Consultant unterwegs und nimmt sich heute lieber etwas zurück.

„Der Berater muss dem Kunden zuhören, um zu erfahren, wo dessen Probleme liegen und sich schon vor Projektanfang mit dem Kunden zusammensetzen.“ Diesen Ansatz verfolgt Nowak seit einem Jahr bei Capgemini, seinen Tag verbringt er haupt-



Alexander Nowak, Capgemini: „In großen Projekten existiert eine Arbeitsteilung zwischen Programmierern und Beratern.“

sächlich mit Reden, Zuhören und Schreiben. Kommunikation und Dokumentation seien die Eckpfeiler seiner Tätigkeit, die Programmierung überlässt der studierte Betriebswirt Experten: „In größeren Projekten existiert eine Arbeitsteilung zwischen Beratern und Programmierern. Teilweise wollen die Kunden auch selbst entwickeln.“

Technisches Wissen braucht Nowak vor allem dann, wenn er mit dem Kunden in die Tiefen seines Systems eintaucht und die Abläufe analysiert. Ebenso wichtig ist es aber, das Vokabular der Personalverantwortlichen zu beherrschen. Mit denen kam Nowak, der sich während des Studiums auf Personal und Logistik spezialisiert hat, auch im Zuge seiner Diplomarbeit in Berührung. Damals untersuchte er die Folgen von SAP-HR-Einführungen in Unternehmen und interviewte dafür verschiedene Firmen, darunter auch Siemens Business Services. Ein Kontakt, der Nowak seinen ersten Beraterjob bei SBS einbrachte.

Lernen gehört auch nach sechs Jahren als SAP-Berater für den 36-Jährigen noch zum Alltag. Gerade ist er von einem mehrtägigen Workshop zurück-

gekommen, in dem Berater-Skills wie Projektplanung oder 360-Grad-Feedback trainiert wurden. Capgemini schickt seine Consultants mindestens fünf Tage im Jahr auf Schulungen, unterhält in Les Fontaines bei Paris eine Firmenuniversität und setzt darüber hinaus auf gegenseitigen Wissensaustausch. „In

jedem Team ist ein so genannter Knowledge-Manager, der sich über ein Thema informiert und dann dieses Wissen an die Kollegen weitergibt“, erklärt Nowak. Einmal im Quartal trifft sich das 50köpfige HR-Consulting-Team, um Informationen und neueste Trends auszutauschen. Zudem hat Nowak einen erfahrenen Be-

rater als Mentor an der Seite, mit dem er einmal im Monat am Telefon oder nach Möglichkeit auch persönlich über seine Entwicklungsmöglichkeiten spricht.

Mittelfristig strebt Nowak danach, als Leiter komplette Projekte zu verantworten. Derzeit arbeitet er mit zwei bis sieben Kollegen im Projektteam mit.

Diese Arbeitsweise liegt ihm mehr, als wenn er als einzelner Berater beim Kunden auftreten müsste. Gegenwärtige Beratungsthemen wie große HR-Transformationen können heute eben nur noch in gemischten Teams gelöst werden, in denen Kunden und Berater arbeiten.

Fortsetzung auf Seite 46

Mehr zum Thema

www.computerwoche.de/go/

569250: SAP-Experten bleiben Mangelware

572693: ESA verändert Anforderungen an SAP-Profis

569646: Arbeiten bei IDS Scheer

569390: Arbeiten bei Capgemini

Berater müssen Veränderungen lieben

Fortsetzung von Seite 45

Ronald Stöhr: Vom Berater zum Anwender

Sein erstes Aha-Erlebnis hatte Ronald Stöhr, als seine Diplomarbeit in einem großen Unternehmen schrieb.

Dem Informatikstudenten fiel auf, wieviel der eigenen Energie für bürokratische Fragen verbraucht wird und in eingefahrenen Strukturen verpufft: „Als Teil einer Firma ist es sehr schwer, etwas zu bewegen. Mehr lässt sich erreichen, wenn man von außen kommt.“ Darum startete er 1999 seine Berufslaufbahn als Berater bei CSC Ploenzke und wechselte zwei Jahre später zu der auf E-Business spezialisierten Beratung Evosoft GmbH.

Dass er seit sechs Monaten als Senior EAI Bu-

siness Analyst für Adidas Salomon AG in Herzogenaurach arbeitet, hat mit einem längeren Erkenntnisprozess zu tun: „Wer als Berater arbeitet, muss sich auf lange Arbeitszeiten, viele Reisen, viele Überraschungen und hohe Anforderungen des Kunden einstellen. In der Beratung ist es nicht leicht, einen Lebensmittelpunkt zu haben und eine Familie zu gründen“, sagt Stöhr. Bei Adidas kann der 35-Jährige nun internationale Projekte mit dem Wohnen in Nürnberg verbinden. Für den SAP-Rollout in Japan erarbeitet er von Herzogenaurach aus zum Beispiel die Architektur- und Designvorgaben, um andere Systeme an die Standardsoftware anzubinden. In regelmäßigen Telefonkonferenzen spricht er mit den Dienstleistern in Japan das Vorgehen Schritt für Schritt ab.

Die Erwartungen der Kunden – die IT des Sportartikelherstellers sieht sich als interner Dienstleister – sind jedoch unverändert hoch. Für die Adidas-Mitar-

Ronald Stöhr, Adidas Salomon: „In der Beratung ist es nicht leicht, einen Lebensmittelpunkt zu haben und eine Familie zu gründen.“



beiter ist Stöhr oft der erste Ansprechpartner, wenn es Probleme mit externen Beratern oder Serviceprovidern gibt. Hier kommt ihm zugute, dass er früher auf der anderen Seite arbeitete und darum weiß, wo es hakt.

Während er als Berater vor allem EAI-Lösungen entwickelte, ist er heute mehr damit beschäftigt, die Lösungen an die internen Kunden zu verkaufen. Stöhr pendelt zwischen IT- und Business-Welt ständig hin und her und profitiert von seiner Moderationserfahrung und der Fähigkeit, sich schnell auf unterschiedliche Menschen einstellen zu können. Wichtig bleibt sein technisches Know-how: „Ich ziehe es vor zu wissen, wovon ich rede. Bei der Implementierung zeigen sich erst die Ecken und Kanten einer Lösung, die auf der Folie noch so schön ausgeschaut hat.“

Schnelles Handeln erwünscht

Mitunter muss er schnell handeln, wenn etwa ein Datentransfer zwischen zwei Applikationen nicht funktioniert und als Folge Zehntausende von Labels falsch bedruckt würden. „Wenn in der Integrations-Produktivumgebung Probleme auftauchen, muss ich sie zuerst einordnen und dann entscheiden, wen ich einbinden und was ich anstoßen muss“, beschreibt Stöhr eine seiner Aufgaben. Während er als Berater in stets neuen Projekten in anderen Unternehmen arbeitete, hat er heute die Möglichkeit, den ganzen Lebenszyklus eines Systems zu begleiten. In der Vergangenheit machte Stöhr die Erfahrung, dass externe Berater oft erst dann hinzugezogen werden, wenn sich die Projekte schon in einem fortgeschrittenen Stadium befinden und zu viele Weichen bereits gestellt sind – in dem Fall hatten auch die Berater nur noch einen begrenzten Einfluss. ♦

Nur wenige beraten bis zur Rente

Dagmar Schimansky-Geier hat als Chefin der Personalberatung 1 a Zukunft schon viele Berater in den nächsten Job gebracht.

CW: Worauf legen Unternehmen bei Beratern heute den meisten Wert?

SCHIMANSKY-GEIER: Ein profundes Fachwissen ist die Grundlage, dazu kommen Branchen- und Prozesskenntnisse und nicht zuletzt Soft Skills wie sehr gute Kommunikations- und Konfliktfähigkeit. Allerdings stellen wir fest, dass manche Bewerber veraltete fachliche Qualifikationen haben, was daher kommt, dass nicht alle Unternehmen ihre Mitarbeiter in der Krise ausreichend weitergebildet haben. Branchenwissen wird wichtiger. Ohne Branchenwissen wird ein Berater vom Kunden oft gar nicht akzeptiert.

CW: Wenn Sie erfahrene Berater platzieren, wie viele Jahre Berufserfahrung sind ideal für einen Wechsel?

SCHIMANSKY-GEIER: Große Beratungen suchen derzeit in erster Linie junge Bewerber, sprich Hochschulabsolventen und bilden sie intern aus. Daneben stellen sie auch erfahrene Berater mit ca. drei bis fünf Jahren Projekterfahrung ein. Gestandene Berater mit fünf bis 15 Jahren Berufserfahrung haben vor allem in mittelständischen und kleineren Häusern sehr gute Chancen.

CW: Worin unterschieden sich kleine und große Beratungen?

SCHIMANSKY-GEIER: Die großen Firmen haben oft die interessanteren und internationaleren Projekte. Die Mitarbeiter sind in ihrer Fähigkeit, mit Kollegen und Kunden aus verschiedenen Kulturkreisen zusammenzuarbeiten, stark gefordert, weiterhin sind die Projekte oft sehr komplex. Doch sie lernen da natürlich eine Menge. Kleinere Beratungen eignen sich gut als Einstieg in den Beraterberuf, da die Mitarbeiter dort oft besser betreut



Dagmar Schimansky-Geier, 1a Zukunft: „Viele Berater wechseln nach einigen Jahren zum Kunden. Voraussetzung dafür sind aber gute Fachkenntnisse und Projekterfahrung.“

und eingebunden werden als bei den Großen. Sie zahlen zum Teil auch besser als man gemeinhin annimmt. Auch die Reisetätigkeit fällt unterschiedlich aus: Es gibt durchaus Beratungen, deren Mitarbeiter nicht länger als zehn Stunden am Tag arbeiten und nur drei Tage in der Woche unterwegs sind, natürlich immer projektabhängig. Junge ehrgeizige Berater allerdings, die auf einen guten Namen im Lebenslauf Wert legen, gehen in der Regel nicht zu den wenig bekannten Firmen und nehmen dafür eine größere Arbeitsbelastung in Kauf.

CW: Eignet sich der Beraterberuf als längerfristige Perspektive oder sollte man irgendwann den Absprung schaffen?

SCHIMANSKY-GEIER: Nur eine Minderheit berät tatsächlich bis zur Rente. Viele Berater wechseln in die Industrie zum Endanwender. Dazu gehört allerdings ein wenig Glück, denn es gibt dort nicht so viele Stellen wie im Beratungsgeschäft. Voraussetzung sind profunde Fachkenntnisse und Projekterfahrung. Wer innerhalb der Beratung aufsteigt, eine Geschäftseinheit leitet oder Partner wird, bekommt andere Aufgaben. Ins Blickfeld rücken dann vertriebliche und strategische Aufgaben.

ILM auf dem Weg vom Hype zur konkreten Umsetzung

Fachkonferenz der COMPUTERWOCHE am 24. Mai 2006 widmet sich der Geschäftsprozessorientierung von Storage-Strategien.

Unzählige E-Mails, immer mehr Office-Dokumente, immer „mächtigere“ Datawarehouse- und Business-Intelligence-Anwendungen. IT-Abteilungen verzeichnen angesichts der immens steigenden Datenflut ei-

men hat inzwischen ILM zumindest punktuell umgesetzt beziehungsweise in Angriff genommen; ein weiteres Drittel hat konkrete Pläne. Unter dem Blickwinkel stärkerer Geschäftsprozessorientierung müssen jedoch alle Aspekte



nen stark wachsenden Speicherbedarf von jährlich rund 40 Prozent und mehr – bei gleichzeitig hohem Kostendruck. Viele Anwender müssen deshalb neben dem Ausbau traditioneller Storage-Komponenten auch gezielt in Management-Software für Daten und Infrastruktur investieren. Dies führt zum Information Lifecycle Management (ILM). ILM steht deshalb im Fokus der Konferenz „Storage Solutions“ am 24. Mai 2006 in Frankfurt.

Andreas Zilch, Vorstand der Experton Group, wird dort eine aktuelle ILM-Studie seines Hauses präsentieren. Deren Kernthesen lauten: Fast jede dritte IT-Organisation in deutschen Unterneh-

früherer „traditioneller“ Storage-Technologien berücksichtigt werden: von der Infrastruktur-Konsolidierung, Speichermanagement über die Virtualisierung bis hin zur Erhöhung der Daten- und Ausfallsicherheit.

Neben Experton-Analyst Zilch wird am 24. Mai 2006 der ausgewiesene Storage-Experte Norbert Deuschle in einem Vortrag alle aktuellen technologischen und wirtschaftlichen Trends unter dem Titel „Consolidation, Virtualization, Provisioning“ zusammenfassen. Best-Practice-Beispiele deutscher Anwender runden das Programm ab.

Anmeldung unter: www.idg-veranstaltungen.de/cwstorage. ♦