

Ob als Programmierer, in SAP-Projekten oder als Datenbankprofis – Unternehmen setzen zunehmend auf Freiberufler, um Engpässe zu überbrücken oder um Kosten zu senken, wie eine aktuelle Studie von Hays zeigt.

SEITE 46

Die schlechte Nachricht vorweg: IT-Spezialisten müssen über den Technikhorizont hinaus blicken. Die gute: Sie bleiben begehrt. Die CW befragte Praktiker und Analysten, was IT-Profis in Zukunft können müssen.

www.computerwoche.de/591603

Wirtschaft und Hochschule erkennen zunehmend die Vorteile, die eine Annäherung für beide Seiten bringt. Die Zusammenarbeit reicht vom Wissenstransfer bis hin zu firmeneigenen Instituten.

www.computerwoche.de/591131

# JOB & KARRIERE

44

COMPUTERWOCHE 17/2007

# Was internationale Arbeit bedeutet

*Rund um den Globus dem Beruf nachzugehen ist faszinierend und anstrengend zugleich. Drei Beispiele zeigen Alltag und Stolpersteine.*

VON ANJA DILK\*

**M**ontag Bangkok, Mittwoch Erlangen, Freitag Südafrika – im Extremfall kann der Alltag in Unternehmensberatungen Mitarbeiter binnen kurzer Zeit um den Globus führen. Ob als SAP-Spezialist, Reporting-Experte oder IT-Profi, die Arbeit lässt sich längst nicht mehr von der Firmenzentrale alleine steuern. Beratungen folgen ihren Kunden in alle Regionen der Welt, gleichzeitig werden die Teams selbst internationaler. „Einen internationalen Stallgeruch mögen die Kunden“, sagt Kai-Oliver Schäfer, Leiter Business Intelligence bei Capgemini. Kein Wunder, denn die Auftraggeber arbeiten selbst weltweit, viele Führungspositionen werden gezielt mit Menschen aus verschiedenen Kulturen besetzt.

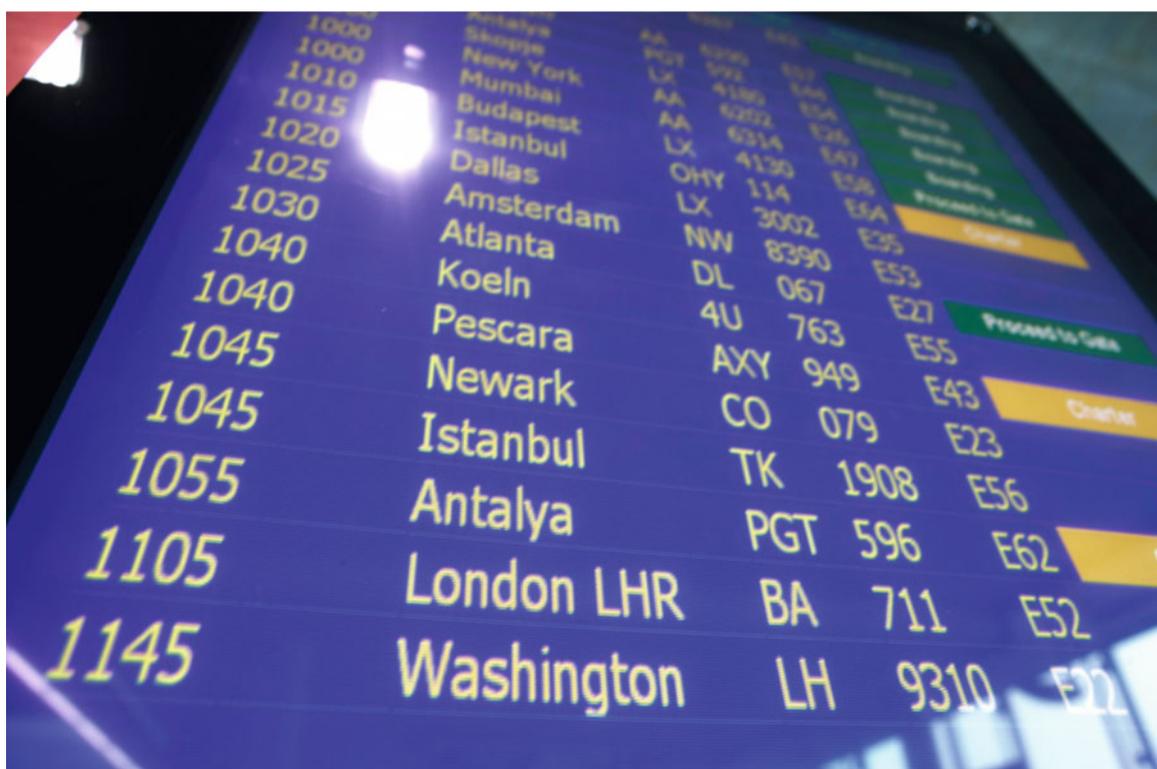


FOTO: EMANUEL AMMON/AURA

**Immer und überall unterwegs: Wer in einem weltweit tätigen Unternehmen arbeitet, muss manchmal damit rechnen, seinen Job von heute auf morgen in einem anderen Kulturkreis auszuüben.**

## Hier lesen Sie ...

- ◆ wie internationale IT-Arbeit aussieht;
- ◆ warum einer deutschen Beraterin indische Programmierer als unhöflich erschienen;
- ◆ welchen Preis Berater für ihre hohe Mobilität zahlen.

„Seit zwei, drei Jahren hat sich der Trend zur Internationalisierung in der Beratungsarbeit enorm beschleunigt“, bestätigt Dagmar Schimansky-Geier, Geschäftsführerin der Personalberatung 1a Zukunft in Bonn. „Meist müssen die Mitarbeiter vier von fünf Tagen in der Woche reisen, oft europaweit, manchmal nach Übersee oder Fernost.“ Damit haben sich auch die Anforderungen des Berufs geändert. Die Beschäftigten müssen sich mit internationalen Organisationsstrukturen auseinandersetzen, sollten wissen, wie beispielsweise das Finanzwesen rechtlich in verschiedenen Ländern funktioniert. Während früher in einer Ausschreibung Englischkenntnisse eher pro forma verlangt wurden, werden Bewerber heute auch im Bewerbungsgespräch

auf Englisch getestet, Praktika im Ausland sind gern gesehen. Denn ohne Sprachkenntnisse geht es ebenso wenig wie ohne Offenheit im Umgang mit anderen Kulturen und ihren Arbeitsstilen. „Die Arbeit der Berater ist wesentlich komplexer geworden“, so Schimansky-Geier. „Umso mehr lohnt es sich, nach dem Studium in Beratungsunternehmen zu gehen. Nirgendwo sonst lernt man so viele verschiedene Arbeitsweisen und unterschiedliche Unternehmen kennen wie im internationalen Beratungsgeschäft.“

**Steffen Drawert, 33, IMG AG, St. Gallen**

An manchen Tagen kommt alles ganz anders. Wenn sich Steffen Drawert morgens an den Computer setzt, poppen Termine auf, von denen er bis dato nichts geahnt hatte. Das Telefon klingelt. Teamabsprache. Wer übernimmt das? Wann kann es losgehen? Statt einer geruhsamen Woche zwischen zwei Projekten, ein wenig Durchatmen im Home Office: volles Programm. Mittwoch Bratislava, Treffen Werk-

Freitag Kundenbesuch im Headquarter. Angebote präsentieren, die künftige Zusammenarbeit festlegen, irgendwo in der Welt. Für Steffen Drawert ist das Alltag.



**Steffen Drawert, IMG: „Mit dem sachlichen Ton der Deutschen können nicht alle etwas anfangen.“**

Seit zweieinhalb Jahren arbeitet der 33-Jährige bei IMG, einer Schweizer Unternehmensberatung mit internationalem Kundenstamm. Die „crossfunktionale Tätigkeit“, wie es Drawert formuliert, hat ihn für diesen Job begeistert – ein anspruchsvoller Mix aus unterschiedlichen fachlichen Anforderungen und einem breiten sozialen und kulturellen Spektrum. Wenn der Wirtschaftswissenschaftler die IT-Lösung für ein Vertriebssystem erarbeitet, sieht diese Aufgabe in jedem Unternehmen anders aus. Bei einem

mittelständischen Maschinenbauer muss er sich auf pragmatischere, hemdsärmeligere Kunden einstellen, als wenn er es mit einem Handels- oder Automobilunternehmen zu tun hat. Sitzt das Unternehmen in Spanien oder Bulgarien, sind Kundenerwartungen, Arbeits- und Organisationskultur nochmals anders.

Manchmal kostet das Lehrgeld. Wie vor gut eineinhalb Jahren, als Drawert die Leitung für ein internationales Projekt im Auftrag von Coca-Cola übernahm. Am Start: Experten aus zehn Nationen, Skandinavien und Bulgaren, Spanier, Asiaten und Deutsche. Drawert merkte: „Arbeitsabläufe und Methoden lassen sich international nie eins zu eins übersetzen.“ Das Team sollte eine Softwarelösung für Reporting-Systeme realisieren, binnen zwei Wochen wollte der Kunde erste Konzeptionsvorschläge auf dem Tisch haben. Dabei gingen die Griechen und Asiaten zum Beispiel anders vor als die Westeuropäer. „Die Kollegen haben eine andere Mentalität“, sagt Drawert, „auf die man sich immer wieder einschwingen

muss.“ Und: Mit dem sachlichen Umgangston der Deutschen können Griechen und Asiaten nichts anfangen. „Ich musste sie persönlicher ansprechen, um sie mit ins Boot zu holen.“

Längst ist Drawert der Umgang mit unterschiedlichen Kulturen vertraut. Monatelang hat er Projekte in Kanada, Spanien und Bulgarien betreut, war in China und Südafrika auf Akquisetour. Nach acht Jahren als Unternehmensberater – vor IMG bei einem anderen Unternehmen – hat er sich an den extrem flexiblen Alltag gewöhnt. 95 Prozent der Zeit ist Drawert unterwegs. Wenn es gut läuft, weiß er zwei Wochen vorher, wohin es geht, im Extremfall nur zwei Tage. Nicht leicht, so einen Job mit Familie zu vereinbaren. Zum Glück können die in aller Welt verstreuten Mitarbeiter vom Home Office aus arbeiten – wenn es keine Firmenniederlassung am Wohnort gibt wie in Berlin. Sonst würde er seine zweieinhalbjährige Tochter kaum sehen, das Zusammensein mit der er jetzt an den Abenden oder am Wochenende umso intensiver genießt. Es ist ein toller, ein spannender Job, aber „man bezahlt einen Preis“. „Auf Dauer muss man sich überlegen, ob man sich arrangieren will – oder die Konsequenzen ziehen.“ Doch das hat Steffen Drawert noch lange nicht vor.

**Sabine Huxhold, 37, IDS Scheer AG**

Die Inder waren seltsam. Sehr seltsam. Immer wenn Sabine Huxhold die Herren im Großraumbüro freundlich grüßte, schauten sie in die Luft. Als würde die blonde Projekt-Managerin nicht existieren. Ergrimmt beschwerte sich Sabine Huxhold schließlich bei der Sekretärin.

## Mehr zum Thema

- [www.computerwoche.de/589300](http://www.computerwoche.de/589300): Arbeitsmarkt Berater;  
**585381**: Anforderungen an Consultants;  
**574922**: Beraterinnen machen Karriere.

Diese unhöflichen Programmierer, Unverschämtheit. Amüsiert lehnte sich die Sekretärin, vertraut mit den indischen Gepflogenheiten, zurück. „Wussten Sie nicht, dass es in der indischen Kultur ein Zeichen von Respekt ist, eine Frau zu ignorieren?“

Seit Sabine Huxhold in der internationalen Beratung arbeitet, gehören derlei Missverständnisse immer mal wieder zu ihrem Alltag. In einem Großprojekt mit 180 Beratern aus 50 Ländern wie damals bei Pricewaterhouse-Coopers (PwC) sind solche kulturell bedingten Schiefen kaum vermeidbar. Aber sie lassen sich beheben. PwC führte einen Kulturtag für die ausländischen Koll-



**Sabine Huxhold, IDS Scheer:**  
„Ich brauche immer einen gewissen Kick.“

gen ein, auf dem Inder, Japaner und Amerikaner mit der deutschen Kultur vertraut gemacht wurden. Danach begrüßten die indischen Programmierer Sabine Huxhold freundlich lächelnd. Und als sich herausstellte, dass nicht nur die Kultur einem reibungslosen Arbeitsablauf Sand ins Getriebe warf, sondern auch die Sprache, erstellten die Berater ein englisches Projektwörterbuch. Damit nicht mehr jeder unter den gleichen Begriffen etwas völlig anderes verstand wie bis dahin.

Sabine Huxhold liebt die Herausforderungen der internationalen Arbeit - jedes Mal ein neues Projektteam, ein neuer internationaler Kunde, andere Kulturen: „Das ist ein gewisser Kick, den ich brauche.“ 2005 ging Huxhold zur IDS Scheer AG. Schon nach vier Wochen klingelte das Telefon: Auslandseinsatz. Drei Tage später saß die Expertin für Business Intelligence, Schwerpunkt SAP, Business Warehouse, im Flieger - zum Kunden nach Italien. Vier Monate Parma, nur am Wochenende zurück nach Hause. Auch die Arbeit mit den Italienern war eine Überraschung: keine Spur von „südländischer Gemütlichkeit“. Die Italiener arbeiteten „äußerst strukturiert, effizient, vorbildlich“.

Die 37-Jährige genießt diese Erfahrungen. Auch wenn sie manchmal froh ist über Phasen der Ruhe. Dann geht es zum Bereichs-Meeting am Hauptstandort Saarbrücken, zum Quartalstreffen mit den Abteilungskollegen oder zu ihrem „Sharing-Platz“ am IDS-Scheer-Standort Frankfurt am Main, den sie sonst fast nie sieht, weshalb sie sich dort mit anderen Kollegen einen Schreibtisch teilt. Die Betriebswirtschaftlerin ist sich sicher: Der Weg in die internationale IT-Beratung war richtig. Schon in ihrem ersten Beruf als Augenoptikerin war Beratung ihr Steckenpferd. Und noch viel spannender ist es auf internationalem Terrain.

**Kai-Oliver Schäfer, 37, Alexander Schweinberger, 30, Capgemini Consulting**

Sonntagmittag. Koffer packen, ab in den Flieger. Montag 7 Uhr: Landung in Bangkok, Shanghai oder Hongkong. 10 Uhr: das erste Meeting, Workshops, Dinners. Donnerstagabend: Koffer packen, zurück nach Deutschland. So ist das für Kai-Oliver Schäfer als Leiter des Business-Intelligence-Teams beim Beratungsunternehmen Capgemini Consulting. In den vergangenen Jahren sind die Anforderungen gestiegen, immer flexibler, immer internationaler müssen die Mitarbeiter sein. Auch Mittelständler engagieren sich längst in aller Welt, durch Fusionen und Übernahmen werden Unternehmen globaler.



**Kai-Oliver Schäfer, Cap Gemini:**  
„Meist beginnen die Probleme nach der Projektarbeit.“

„Für uns macht es keinen Unterschied mehr, ob es morgens nach Stuttgart, Paris oder Madrid geht“, sagt Schäfer. Regelmäßig trifft sich der 37-Jährige, der auch in außereuropäischen Projekten mit Dax-Unternehmen arbeitet, mit Führungskräften des Kunden aus Thailand, Korea oder Australien, um Finanzplanungsprozesse abzustimmen und sich auszutauschen. Schäfer: „Internationales Arbeiten erfordert mehr Chan-

ge-Management“ Abläufe besprechen, sich persönlich kennen lernen, mit kulturellen Unterschieden jonglieren. Beispielsweise die mitteleuropäischen Berater darauf einstimmen, dass ara-



**Alexander Schweinberger, Cap Gemini:**  
„Wir müssen auf viele soziale Kontakte verzichten.“

bische Kunden gerne polychron arbeiten: Beim Meeting werden Handy-Gespräche geführt, andere Mitarbeiter kommen herein und wollen begrüßt werden.

Die Internationalität hat immer zwei Seiten: Einerseits folgen Berater wie Schäfer den Kunden auf die globalen Märkte. Andererseits arbeiten sie selbst mit internationalen Beraterteams von Europa aus. Zum Beispiel Alexander Schweinberger, Senior Consultant in Schäfers Einheit bei Capgemini. Vom Hauptsitz des Kunden in Deutschland aus optimiert er derzeit das Finanz-Reporting der Tochterunternehmen eines globalen Pharmagiganten. Das Projektteam ist international gemischt, die Fäden laufen in Deutschland zusammen.

Ohne Englisch geht es weder für Schweinberger noch für Schäfer. Egal ob in der Zusammenarbeit mit internationalen Konzernspitzen oder mit Beratern aus anderen Ländern: Wer nicht auf hohem Niveau die Fachsprache beherrscht, hat kaum eine Chance. Jüngst hat Capgemini spezielle Trainings eingeführt, damit Mitarbeiter und Kunden auch beim Small Talk nicht ins Stolpern geraten. Schäfer: „Denn meist beginnt das Problem erst nach der Projektarbeit.“ Der Talk nach Feierabend ist gerade in einem Job, in dem nebenher wenig Zeit bleibt, wichtig. „Durch die hohe Mobilität müssen wir auf viele soziale Kontakte verzichten“, so Schweinberger. „Doch es ist ein ungeheuer spannender Ersatz, mit Kunden und Kollegen aus aller Welt zu diskutieren und sich austauschen zu können.“ (hk) ◆

\*ANJA DILK ist freie Journalistin in Berlin.

## Alternative zum Studium

Am 9. Mai 2007 beginnt in Darmstadt wieder die nebenberufliche Fortbildung zum geprüften IT-Projektleiter und IT-Entwickler IHK. Fachkräfte der IT-Branche werden durch den auf Fachwirts-niveau angesiedelten Lehrgang zu berufs- und praxiserfahrenen Experten qualifiziert, die Projekte leiten und Budget- und Personalverantwortung tragen. Zu den Aufgaben dieser Projektleiter und Entwickler gehört unter anderem das Erstellen von Angeboten, die Umsetzung von Projekten sowie die Einführung und Betreuung von Produktionsprozessen.

Informationen und Anmeldung sind erhältlich in der Industrie- und Handelskammer Darmstadt, Kerstin Zappe, Team Weiterbildung, Telefon: 06151/871-283, E-Mail: zappe@darmstadt.ihk.de, [www.darmstadt.ihk24.de](http://www.darmstadt.ihk24.de). (hk) ◆

# Private Personalvermittler sind optimistisch

*Des Verband verweist auf eine hohe Erfolgsquote.*

Laut einer Umfrage des Bundesverbandes Personalvermittlung e.V. (BPV) konnten im vergangenen Jahr fast alle Verbandsmitglieder ihre Vermittlungsquote um durchschnittlich 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr steigern. Für 2007 prognostizieren die Befragten einen weiteren Anstieg.

Betrug die Zahl der privat vermittelten Arbeitsverhältnisse im Jahr 2005 etwa 200 000, was ungefähr drei Prozent aller Vermittlungen ausmacht, so rechnet der Verband für 2006 mit rund 300 000 privaten Vermittlungen. Für das Jahr 2007 erwarten die Befragten eine Steigerung um weitere zehn Prozent.

Anke Peiniger, Vorstandsvorsitzende des BPV und Inhaberin einer Personalvermittlung, erklärt diese Entwicklung mit dem Kandidatenmangel in vielen, vor allem technischen Berufen. Er hänge seinerseits mit den guten Konjunkturprognosen und dem demografischen Wandel zusammen.

### Potenzial für die Privaten ist groß

„Der Markt ist riesig“, so Peiniger. Die Bundesagentur für Arbeit ist ihrer Meinung nach nur an schätzungsweise 25 Prozent der Vermittlungen beteiligt. Das bedeute für die Privaten ein Potenzial von 75 Prozent.

Außerdem spiele die Zunahme von Public-Private-Partnership-(PPP-)Projekten zwischen privaten Personalvermittlungen und der Bundesagentur für Arbeit (BA) zum Beispiel in Form von Vermittlungsgutscheinen oder Modellprojekten eine Rolle.

Die Umfrage ergab, dass Unternehmen aller Branchen vor allem Fachkräfte suchen, wobei die Personalnot im Ingenieurwesen und im Finanzdienstleistungssektor am größten ist.

Der Bundesverband Personalvermittlung bezeichnet sich mit seinen 800 Mitgliederbüros als größter und ältester Branchenverband. (hk) ◆