

Aufgaben und Entwicklungsperspektiven

der

Mitarbeiter

der



Inhaltsverzeichnis

1. Die Voraussetzungen für eine Mitarbeit bei B&P	2
2. Was bietet B&P den Mitarbeitern?	3
2.1. Interessante Aufgaben, weitgehende Selbstbestimmung	3
2.2. Überdurchschnittliches Einkommen	4
3. Die Zukunftsfähigkeit von B&P	5
3.1. Kontinuität von Geschäftsbeziehungen, Gewinnen neuer Kunden	5
3.2. Produkte	5
3.3. Unternehmensgröße	6
4. Persönliche Entwicklung zum Organisationsberater oder Produktentwickler	6
4.1. Startphase: Organisations-Programmierer	7
4.2. Organisationsberater	8
4.2.1. Der Weg zum Organisationsberater	8
4.2.2. Die Arbeitsweise des Organisationsberaters	8
4.3. Produktentwickler	9
4.3.1. Der Weg zum Produktentwickler	9
4.3.2. Die Fähigkeiten des Produktentwicklers	10
4.4. Unterschiede in den Tätigkeits- und Qualifikationsmerkmalen	10
5. Der Partner	12
5.1. Der Partnerbegriff und seine Bedeutung in der Wirtschaft	12
5.2. Der Weg des Organisationsberaters zum Partner	12
5.2.1. Aktives Mitwirken an der Gewinnung von Aufträgen	12
5.2.2. Fachliche Betreuung von B&P-Mitarbeitern	12
5.2.3. Publikation erfolgreich durchgeführter Projekte	13
5.2.4. Erarbeitung von Leistungsangeboten	13
5.2.5. Bestreben, neue Kunden zu gewinnen	14
5.3. Der Weg des Produktentwicklers zum Partner	14
5.4. Verantwortungsbereich des Partners	15
5.5. Vorteile der Partnerschaft	15
6. Jährliche Gespräche über den Entwicklungsstand	16

1. Die Voraussetzungen für eine Mitarbeit bei B&P

Grundlage der Anforderungen, die Brandt & Partner (B&P) an seine MitarbeiterInnen stellt, ist das Leistungsangebot von B&P. Die Leistungen umfassen drei Komplexe:

- **Organisations-Beratung und Realisierung von Kundenprojekten.**
B&P-Mitarbeiter, die eigenständig diese Leistungen erbringen, haben die Qualifikation eines Organisationsberaters.
- **Entwicklung von IT-Produkten.**
B&P-Mitarbeiter, die eigenständig Produkte entwickeln, haben die Qualifikation Produktentwickler.
- **Anwendungsberatung und Betriebsunterstützung von IT-Produkten.**
Diese Tätigkeit wird von IT-Service-Mitarbeitern ausgeführt.

Die Qualifikationen des Organisationsberaters und des Produktentwicklers, so wie sie in der Praxis erforderlich sind, werden an Universitäten und Hochschulen nicht vermittelt. B&P bildet daher Hochschulabsolventen für diese anspruchsvollen Tätigkeiten aus. B&P lässt sich dabei von folgendem Grundsatz leiten:

Erfolgsnachweis jeder Organisations-Beratung ist funktionierende, praktikable Software.

Die IT-Anwendungen und Anforderungen der Unternehmen werden immer komplexer, der Bedarf an intelligenten Systemen wächst ständig. Es ist eine weit überdurchschnittliche Intelligenz und ein mathematisch fundiertes Hochschulstudium erforderlich, um an anspruchsvollen IT-Programm-Systemen mitwirken zu können. Aus diesem Grund stellt B&P ausschließlich Mitarbeiter ein, die durch ihre sehr guten Schul- und Universitätszeugnisse nachweisen, dass sie mathematisch begabt sind. Dieses Talent mündet, wie die Erfahrung von B&P seit über 30 Jahren zeigt, mit großer Wahrscheinlichkeit in die Fähigkeit, exzellente Programmsysteme mit hoher Funktionssicherheit zu entwickeln.

Das allein sichert bereits die Akzeptanz des Mitarbeiters bei unseren Kunden und ist eine solide Basis für seine Entwicklung bei B&P.

Neben dem mathematischen Talent erwarten wir von unseren Mitarbeitern Interesse für betriebswirtschaftliche Problemstellungen. Man muss nicht Betriebswirtschaft studiert haben, um sich die Teilbereiche der Betriebswirtschaft, die quantifizierbar und daher einer Unterstützung durch Computerfunktionen zugänglich sind, anzueignen. Das mathematische Talent hilft bei der Einarbeitung in Aufgabenstellungen z.B. der Warenwirtschaft, des Rechnungswesens, der Zeitwirtschaft oder der Investitions- und Planungsrechnung. Es ist sehr hilfreich, wenn der Mitarbeiter schon während der Schul- und Universitätsausbildung oder noch besser, in der Praxis, mit betriebswirtschaftlichen Problemen befasst war. Der dadurch erworbene praktische Sachverstand ermöglicht,

sich in die Arbeitsweise und Gedankenwelt der Anwender von IT-Systemen hineinzuversetzen.

Wesentlich für eine erfolgreiche Tätigkeit bei B&P ist die Fähigkeit, überzeugend zu argumentieren. Ein bescheidenes, freundliches, aber doch sicheres Auftreten und Kontaktfreude sind besonders für den Organisationsberater unerlässlich. Seine Tätigkeit besteht zu einem großen Teil aus Kommunikation.

B&P-Mitarbeiter sehen ihren Beruf als die Befriedigung eines ihrer wesentlichen Lebensbedürfnisse an. Sie haben einen gesunden Ehrgeiz und beschäftigen sich auch in ihrer Freizeit mit Problemstellungen, die für ihre berufliche Entwicklung förderlich sind. Bei der Branchenvielfalt unserer Kunden ist es notwendig, sich für das Produktspektrum und den Markt des Kunden zu interessieren. Der Kunde erwartet, dass der Berater, den wir ihm anbieten, sowohl in seiner Branche als auch in der von ihm genutzten Technologie zu Hause ist.

Neben der Einarbeitung des Mitarbeiters innerhalb der Firma erwartet B&P das Lesen von Fachliteratur und Aneignung gewisser Fähigkeiten, die die Erfüllung eines bestimmten Auftrages ermöglichen, auch außerhalb der vertraglichen Arbeitszeit. Die Eigenleistung ist ein wichtiger Gradmesser für die persönliche Entwicklung innerhalb der Firma, insbesondere auch des Einkommens.

2. Was bietet B&P den Mitarbeitern?

2.1. Interessante Aufgaben, weitgehende Selbstbestimmung

Wichtigstes Kapital eines Software-Unternehmens sind die Mitarbeiter. Wir können unsere Ziele nur erreichen, wenn wir sehr gute Mitarbeiter gewinnen und sie langfristig an uns binden. Deshalb ist das Bestreben von B&P darauf gerichtet, die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen zu fördern. Entscheidend dabei ist, dass die persönlichen Ziele des Mitarbeiters mit denen des Unternehmens in Einklang sind.

Die Aufgaben, die an B&P herangetragen werden oder die sich B&P selbst stellt, bieten den Mitarbeitern die Möglichkeit, eine hochqualifizierte Tätigkeit zu verrichten, die der eigenen **Kreativität** keine Grenzen setzt. Dadurch, dass der Computer frei programmierbar ist, kann man den Kunden nahezu unbegrenzte Möglichkeiten bieten, ihre Arbeit optimal zu unterstützen.

Die Tatsache, dass Ideen nicht nur in Publikationen erscheinen, sondern dass Menschen in Unternehmen ihre Arbeit nach Maßgabe dieser Ideen verrichten, verschafft eine **Lebensbefriedigung**, wie sie nur bei wenigen Tätigkeiten erreichbar ist.

B&P bietet maximale Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, um ein **weitgehend selbstbestimmtes Arbeitsleben** zu ermöglichen.

Der Mitarbeiter wird in seiner fachlichen und in seiner Persönlichkeitsentwicklung gefördert. Besonderer Wert wird auf ein kollegiales Zusammenwirken gelegt. Die Leistungen jedes einzelnen Mitarbeiters sind die Grundlage für die guten Referenzen der

Firma. Kein Mitarbeiter ist Konkurrent eines anderen, jeder hat seine Chance, sich in konkreten Projekten hervorzutun, und damit die Voraussetzung zu schaffen, mit interessanten Aufgaben und Verantwortungsübernahme für Projekte und Mitarbeiter betraut zu werden.

Eine solche Firmenkultur verträgt keine mehrfachen Hierarchieebenen. Jeder Mitarbeiter spricht direkt mit seinem zuständigen Geschäftsführer. Auch allzu starke Aufgabenabgrenzungen werden vermieden. Der Mitarbeiter soll Freiräume haben, um seine Kreativität und seine Verantwortung für das Ganze zu entfalten. Je mehr Aufgaben der Mitarbeiter in Eigeninitiative übernimmt, desto größer wird sein Einfluss und seine Empfehlung für Führungsaufgaben.

Obwohl die kommerzielle Anwendung der IT nun schon seit über 40 Jahren boomt, gibt es weiterhin phantastische Entwicklungsperspektiven. Mitarbeiter, die nach ihrer Universitätsausbildung zu B&P kommen, erwerben sich im Verlaufe mehrerer Jahre durch die vielfältige Tätigkeit in mehreren Unternehmen einen großen Erfahrungsschatz und damit einen hohen Marktwert. Man lernt die Unternehmen „von außen“ als Externer kennen, knüpft persönliche Beziehungen und wird nicht selten umworben. Der Bedarf an hochqualifizierten IT-Fachkräften ist riesig!

2.2. Überdurchschnittliches Einkommen

Der Typus Hochschulabsolvent, der sich nach Lesen dieser Broschüre und nach dem persönlichen Bewerbungsgespräch für die Mitarbeit bei B&P entscheidet, tut das nicht primär in Erwartung eines hohen Einkommens. Ihn reizen nach dem zwar anstrengenden, aber doch recht freien Leben als Student bzw. Doktorand die Aussicht auf ähnliche Arbeitsbedingungen bei B&P und die Chance auf Erarbeitung eines „Marktwertes“, der ihm Wahlmöglichkeiten und Aufstiegschancen in seinem Berufsleben eröffnet.

Erst nach einiger Zeit wird dem Mitarbeiter bewusst, wie gut man verdienen kann, wenn man einerseits sehr fleißig und erfolgsorientiert ist und andererseits das Quentchen Glück hat, das man nun mal überall braucht.

B&P ist recht stolz darauf, die Firma so am Markt positioniert zu haben, dass die Mitarbeiter eine Kombination von Selbstbestimmung, interessanten Aufgabenstellungen und sehr gutem Einkommen haben, wie sie kaum an anderer Stelle möglich ist.

In den ersten Jahren besteht das Einkommen ausschließlich aus dem Gehalt. Später, wenn der Mitarbeiter den Erfolg seiner Tätigkeit maßgeblich selbst beeinflussen kann, erhält er neben dem Gehalt erfolgsabhängige Tantiemen, die sich am persönlichen Ergebnisbeitrag, am Ergebnisbeitrag betreuter Mitarbeiter und an der Gewinnung neuer Aufträge orientieren.

Das Prinzip, das dem materiellen Anreiz zugrundeliegt, ist die Beteiligung unternehmerisch denkender und handelnder Mitarbeiter an dem von ihnen beeinflussbaren Erfolg.

3. Die Zukunftsfähigkeit von B&P

3.1. Kontinuität von Geschäftsbeziehungen, Gewinnen neuer Kunden

Bei unseren Kunden hat sich eine erstaunliche Homogenität in der Beurteilung des **typischen B&P-Mitarbeiters** herausgebildet. Er ist

- angenehm zurückhaltend. Wenn er etwas sagt, ist das fundiert durch Sachkenntnis im Detail.
- begeistert von seiner Aufgabe und identifiziert sich mit seinem Kunden.
- außerordentlich einsatzbereit und belastbar.
- sehr kreativ, wenn es um das Lösen schwieriger Probleme geht.

Diese positive Einschätzung führt dazu, dass der Kunde gerne weitere Projekte gemeinsam mit unseren Mitarbeitern realisiert. Meist übernimmt der Kunde nach Abschluss eines Projektes die Pflege und Weiterentwicklung der Programme in eigener Regie, es stehen aber häufig neue Aufgabenstellungen an. Mit den meisten Kunden arbeiten wir sehr lange zusammen.

Das Gewinnen neuer Kunden erfolgt i.d.R. durch Empfehlungen. Unsere Arbeit setzt einen Vertrauensvorschuss voraus, den man uns dann gibt, wenn man uns persönlich kennt, wenn wir dem potenziellen Kunden empfohlen werden und wenn wir gute Referenzen haben. Es ist fundamental wichtig, jedes Projekt, das man bearbeitet, zu einem Referenz-Projekt werden zu lassen. Der Kunde muss so zufrieden sein, dass er uns bereitwillig und guten Gewissens weiterempfiehlt.

Es liegt in der Natur innovativer Problemstellungen, dass es noch kaum Fachleute mit Referenzen gibt. Also wählt man als Auftragnehmer Partner aus, mit denen man seit vielen Jahren gute Erfahrung gemacht hat und denen man intellektuell die Erfüllung der gestellten Aufgabe zutraut. B&P-Mitarbeiter haben bei unseren Kunden das Image, immer nach Neuem zu streben, möglichst keine Routinearbeiten verrichten zu wollen, nicht in ihrer Entwicklung zu stagnieren sondern immer an vorderster Front des technologischen Fortschritts tätig zu sein. Sie haben gute Kontakte zu den Entscheidungsträgern des Unternehmens und sich Vertrauen erworben.

Es bieten sich bei einem Kunden immer wieder Chancen, Aufträge zu generieren, weil man immer besser die Zusammenhänge kennt, weil man die Bedürfnisse erforscht hat und weiß, wer Entscheidungsträger ist. Die Qualität unserer Arbeit wächst, weil wir Ideengeber und Berater von neuen Organisations-Lösungen werden.

3.2. Produkte

B&P arbeitet systematisch an der Entwicklung von Produkten, z.B. an einem umfassenden ERP-System für den mittelständischen Handel und an Produkten, die das SAP-System um Spezialfunktionen ergänzen.

Jeder unserer Mitarbeiter strebt danach, an innovativen Projekten mitzuwirken und macht sich Gedanken darüber, wie man durch Verallgemeinerung daraus neue Produkte entwickeln kann.

IT-Produkte bieten die Chance langfristiger Kundenbindung durch Abschluß von Wartungsverträgen und darüber hinaus gehender Organisationsberatung. Zudem sind IT-Produkte ein sehr guter Anknüpfungspunkt, um mit potentiellen Kunden ins Gespräch zu kommen oder bei bestehenden Kunden zusätzliche Aufträge zu akquirieren.

3.3. Unternehmensgröße

Ist B&P groß genug, um an wirklich interessante Aufträge zu kommen?

Die Entscheidung über die Vergabe von Projekten wird von Managern verantwortet, die später mit dem neuen System arbeiten und den Erfolg nachweisen müssen. Deshalb wird ihnen letztlich auch die Wahl des Projektpartners überlassen. **Und da haben wir sehr gute Karten!** Bei Kriterien wie Schaffung einer persönlichen Vertrauensbasis zum Entscheider, persönlichem Einsatz in kritischen Situationen, Einbringen guter Ideen und handwerklich sauberer Arbeit sind wir nahezu unschlagbar.

Darüber hinaus hat B&P eine Größe, die **hinreichende Sicherheit** bietet, ein Projekt auch beim Auftreten von Schwierigkeiten erfolgreich zu Ende zu führen.

Wir wollen aber weiter wachsen!

Das wird aber nur in dem Maße erfolgen, wie B&P-Mitarbeiter bereit und befähigt sind, Personal- und Projektverantwortung zu übernehmen.

Es ist das Ziel von B&P, den Fortbestand der Firma und ihres Gesellschaftsmodells zu sichern und nach Ausscheiden der heutigen Führungsgeneration Nachfolger zu haben, die sich aus langjährigen Partnern entwickeln.

Der aktuelle Stand der Verwirklichung dieses Ziels ist vielversprechend. Auf Gesellschafterebene ist die Nachfolge gesichert und es gibt Berater- und Entwicklerpersönlichkeiten, die Führungspositionen bei B&P durch ihre langjährige Mitarbeit erreicht haben und eine langfristige Bindung mit der Firma eingegangen sind.

4. Persönliche Entwicklung zum Organisationsberater oder Produktentwickler

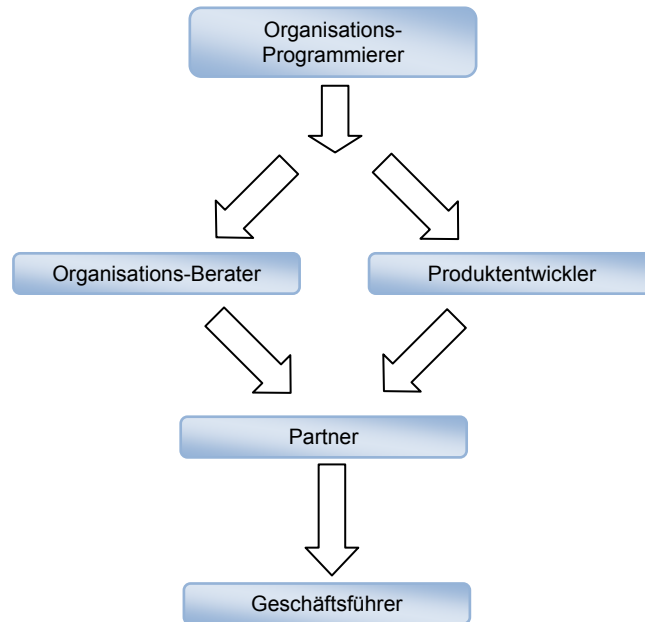
Der Abschluss eines Arbeitsvertrages mit B&P verpflichtet den Mitarbeiter, entweder die Qualifikation eines Organisationsberaters oder die eines Produktentwicklers anzustreben. Bei beiden Berufszielen geht es zunächst einmal darum, die Qualifikation eines Organisationsprogrammierers zu erwerben. Sie ist die fundamentale Grundlage für die Beratungs- und Entwicklungstätigkeit bei B&P.

4.1. Startphase: Organisations-Programmierer

Wir verfolgen das Prinzip "learning by doing", d.h. von Anfang an bearbeitet der neue Mitarbeiter eine Aufgabe, die in der Praxis wirksam werden soll. Ein erfahrener Mitarbeiter betreut ihn dabei.

Anfangs lernt der neue Mitarbeiter

- eine kommerzielle Programmiersprache;
- ein Betriebssystem;
- Arbeiten mit Programmier-Tools;
- Datenbankstrukturen;
- Gestaltung von Benutzer-Oberflächen und Dialog-Folgen;
- Testmethodik;
- das Denken in betriebswirtschaftlichen Kategorien.



In dieser Zeit arbeitet man i.d.R. in Aschaffenburg. Von hier aus wählen wir uns in die Computer unserer Kunden ein, so dass wir uns mit den Aufgaben bei Kunden vertraut machen können. In Aschaffenburg entwickeln wir auch unser Handels-ERP-System sowie die SAP-AddOns.

Jeder Mitarbeiter wird sorgfältig bezüglich seiner Kenntnisse, seines Arbeitsstils und seiner Fortschritte beobachtet. Diese Lernphase dauert so lange, bis der Mitarbeiter **selbstständig Programme erstellen kann, die nach einer kurzen Einführungsphase in der Praxis fehlerfrei funktionieren.**

Grundsätzlich sind für einen B&P-Mitarbeiter Programmiersprachen und Computer Handwerkszeug. Er muss sich schnell in jede Umgebung einarbeiten können und mit jeder Programmiersprache alle Aufgaben lösen.

Erfahrungsgemäß ist man anfangs voll auf das Erlernen der Programmiertechnologien konzentriert und schiebt die betriebswirtschaftliche Anwendung seiner Programmier-Aufgabe erst einmal etwas in den Hintergrund. Das ist nicht gut! Es werden später immer wieder neue technologische Herausforderungen zu bewältigen sein, und wenn sich so ein Arbeitsstil erst einmal ausgeprägt hat, kommt man nie oder erst sehr spät zur Betriebswirtschaft. Der Begriff des Organisations-Programmierers impliziert, dass man den betriebswirtschaftlichen Hintergrund und die Anwendung seiner Programme in der Praxis kennt. Das ist entscheidend für eine hohe Programmier-Produktivität und für die Akzeptanz der Programme bei den Anwendern.

Trotz der eminent wichtigen Bedeutung der Programmierfähigkeit ist es kein Entwicklungsziel eines bei B&P angestellten Mitarbeiters, Organisationsprogrammierer zu bleiben. Aber man muss immer exzellent programmieren können! Selbst langjährige Mitarbeiter müssen sich aufgrund des rasanten technischen Fortschritts immer wieder mal ihre Programmier-Kompetenzen auffrischen, um vom Kunden als Berater akzeptiert zu werden bzw. um Produkte zu entwickeln, die vom Markt angenommen werden.

4.2. Organisationsberater

4.2.1. Der Weg zum Organisationsberater

Die Mitarbeit in Kunden-Projekten erfolgt anfangs in der Funktion des Organisationsprogrammierers. Der Mitarbeiter ist dabei einem Geschäftsführer oder Partner zugeordnet. Dieser Betreuer ist im eigenen Interesse bestrebt, dem Mitarbeiter möglichst schnell mehr Verantwortung zu übertragen.

Der Mitarbeiter wird deshalb in Gespräche mit den Anwendern eingebunden. Er soll die Art der Gesprächsführung kennen lernen und von Anfang an die Ideen mitbekommen, die der Konzeption eines IT-Projektes zugrunde liegen. Dabei erfährt er auch, wieviel Psychologie mitspielt, einen Anwender zu überzeugen von neuen Arbeitsvorgängen, die die bisherige Arbeitsweise verändern. Der neue Mitarbeiter erarbeitet das Gesprächsprotokoll und stimmt es im Anschluss mit dem Betreuer ab.

In Zusammenarbeit mit dem Betreuer lernt der Mitarbeiter, wie ein mit dem Anwender abgestimmtes Pflichtenheft konkret in ein IT-Konzept umgesetzt wird. Die anschließende Programmierung und Einführung in die Praxis gestaltet der Mitarbeiter weitestgehend selbstständig, wobei ihm der Betreuer mit Rat und Tat zur Seite steht.

Der Mitarbeiter sollte die Arbeit an seinen Teil-Projekten dazu nutzen, umfassend die Abläufe und Organisations-Strukturen in dem Kunden-Unternehmen kennen zu lernen. Besonders gut kommt er an, wenn er Anregungen für Verbesserungen gibt. Das „Ankommen“ beim Kunden ist eines der wichtigsten Kriterien für die erfolgreiche Arbeit bei B&P.

Je nach Ausbildungsstand des Mitarbeiters bei Eintritt in unsere Firma benötigt er erfahrungsgemäß zwei bis drei Jahre, um selbstständig die Tätigkeiten

- Analyse bestehender Geschäftsprozesse,
- Erarbeitung von Pflichtenheften,
- Erstellen von IT-Konzepten,

die Kriterien für das Erreichen der Qualifikation des Organisationsberaters sind, auszuführen.

4.2.2. Die Arbeitsweise des Organisationsberaters

Ein Kunde, der eine Organisations-Beratung in Anspruch nimmt, ist wirtschaftlich erfolgreich und sieht die Informationsverarbeitung als strategisches Instrument für die

Erreichung seiner Ziele. B&P-Berater bezeugen in ihrem Auftreten eine Hochachtung vor der Leistung des Kunden. Sie zeigen sich dankbar, von einem Kunden, der sich prinzipiell jeden Berater leisten kann, ausgewählt worden zu sein. Natürlich erwartet der Kunde von uns, dass wir auf dem Gebiet der Geschäftsprozess-Optimierung mittels IT-Unterstützung ein besonderes Wissen haben. Wir treten aber nicht als Besserwisser auf, sondern empfinden uns als Katalysatoren, die helfen, Probleme zu formulieren und zu lösen.

Anwender haben i.d.R. Schwierigkeiten, ihre Probleme IT-gerecht zu formulieren. Der B&P-Berater hört geduldig zu und notiert sich alle Gedanken, die in einem Gespräch geäußert werden. Oft erweist sich erst später, wie wichtig bestimmte Äußerungen von Anwendern sind, man kann es beim Gespräch noch gar nicht einschätzen. Deshalb darf kein Gedanke verloren gehen, es wird alles mitgeschrieben! Nach jedem Gespräch wird ein Protokoll angefertigt.

Manchmal gibt es bereits schriftliche Darstellungen konzeptioneller Vorstellungen, die der Auftraggeber dem B&P-Berater als Arbeitsgrundlage zur Verfügung stellt. Der B&P-Berater muss sich ein detailliertes Verständnis erarbeiten. Was durch Lesen nicht klar wird, muss Punkt für Punkt erfragt werden. Abweichende Vorstellungen des Beraters von den konzeptionellen Ideen des Auftraggebers müssen mit diesem abgestimmt werden, bevor sie Eingang in Pflichtenhefte oder IT-Konzepte finden.

4.3. Produktentwickler

4.3.1. Der Weg zum Produktentwickler

Der B&P-Mitarbeiter lernt Programmstrukturen in B&P-Produkten verstehen, indem er, angeleitet durch einen erfahrenen Produktentwickler, existierende Programmfunktionen gemäß neuen Erkenntnissen und Erfordernissen aus der Praxis erweitert. Dabei eignet er sich den Programmcode umfassend an.

Es gibt in der B&P-Gruppe den Bereich **Kunden-Service**, zu dessen Aufgaben es gehört, mit den Kunden telefonisch Kontakt aufzunehmen. Es gibt allerdings Problemstellungen, die die Mitarbeiter dieses Bereiches nur in Zusammenarbeit mit einem Organisations-Programmierer oder Produktentwickler lösen können. Dieser muss z.B. Programmfehler beheben, kleinere Änderungswünsche erfüllen oder die Performance der Arbeit mit den Programmen verbessern. Diese Arbeiten sind für potenzielle Produktentwickler eine gute Gelegenheit, das Produkt kennen zu lernen, sich auszubilden und Erfahrungen zu sammeln.

Es gibt in bestimmten Branchen jahreszeitliche Bedarfsspitzen für Inanspruchnahme der Hotline. Auch Auslieferungen neuer Programm-Release-Stände können zu solchen Spitzen führen. Für Kapazitätsspitzen werden Mitarbeiter aus dem Bereich Entwicklung eingesetzt, für die ein gelegentlicher, zeitlich begrenzter direkter Kontakt mit Kunden außerordentlich hilfreich für ihre Praxisorientierung ist.

4.3.2. Die Fähigkeiten des Produktentwicklers

Um neue Programmfunktionen konzipieren zu können, braucht der IT-Produktentwickler **umfassende Kenntnis über die Geschäftsprozesse von Anwenderunternehmen** und über den betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Ein Großteil dieser Kenntnis erlangt er über Anregungen, die Nutzer der Produkte geben. Das geschieht telefonisch, anlässlich von Treffen und durch Besuche bei Kunden.

Der Produktentwickler muss in der Lage sein, existierende B&P-Konzepte oder betriebswirtschaftliche Darstellungen, die wegen der beabsichtigten Allgemeinheit hohes Abstraktionsniveau aufweisen, zu verstehen, sich den Inhalt zu erfragen und auf dieser Grundlage **Programmsysteme zu erstellen**.

Besondere Kreativität wird vom Produktentwickler gefordert, wenn das **B&P-ERP-System BITS** in Unternehmen eingesetzt wird. Es gilt einerseits, bestehende Organisationsabläufe so zu verändern, dass sie durch das Produkt unterstützt werden und dabei eine Effektivitätserhöhung erzielt wird. Andererseits kann es bestimmte unternehmensindividuelle Besonderheiten geben, die vom B&P-ERP-System nicht berücksichtigt sind. Diese **Besonderheiten** gilt es so aufzuarbeiten, dass sie **ins B&P-ERP-System integriert** werden. Durch diese aus Praxiserfahrungen genährten Erweiterungen erhält das B&P-ERP-System einen immer umfassenderen Allgemeingrad, der Einsätze in weiteren Unternehmen mit weniger oder ohne programmiertechnische Anpassungen ermöglicht.



Das B&P-ERP-System setzt für seinen Einsatz **umfassende betriebswirtschaftliche Kenntnisse** voraus. Diese Kenntnisse können nur von Personen vermittelt werden, die sowohl die betriebswirtschaftlichen Grundlagen als auch ihre Anwendung im B&P-ERP-System kennen. Jeder Mitarbeiter muss deshalb darauf hinarbeiten, sich in bestimmte Anwendungsbereiche so einzuarbeiten, dass er **Seminare und work-shops eigenverantwortlich durchführen** kann.

4.4. Unterschiede in den Tätigkeits- und Qualifikationsmerkmalen

Man kann die unterschiedlichen Herangehensweisen an das Lösen von Problemstellungen von Organisationsberatern und Produktentwicklern recht treffend mit dem Begriffspaar **Generalist – Spezialist** charakterisieren.

Der Organisationsberater soll die **spezifische Problemstellung eines Kunden** lösen. Dafür ist ihm i.d.R. ein enger Zeit- und Kostenrahmen gesetzt. Er muss sich schnell in Besonderheiten der Branche, der IT-Umgebung und der Produkt- bzw. Dienstleistungsstruktur des Kunden einarbeiten. Er muss eine Lösung erarbeiten, die für den Kunden ein akzeptables Kosten/Nutzen-Verhältnis darstellt.

Das bedeutet Verzicht auf eine allgemeine Formulierung der Problemstellung, wie es eigentlich dem Arbeitsstil des Mathematikers und Physikers entspricht. Oberstes Gebot

ist die Zufriedenheit des Kunden, und diese bestimmt sich nicht nur durch den Funktionsumfang sondern wesentlich durch Kosten- und Termin-Einhaltung eines Projektes.

Demgegenüber muss in den Hintergrund treten die „Schönheit“ der Programmlogik und die Selbstverwirklichung des Programmierers.

Alle Lösungsansätze muss der Organisationsberater mit dem Kunden diskutieren, Anregungen aufnehmen und letztlich das Ergebnis als gemeinsam erarbeitet präsentieren.

Für diese Tätigkeit sind die besonderen Begabungen einer

- überzeugenden Präsentation,
- schnellen Auffassungsgabe,
- hohen Flexibilität im Denken und
- besonders ausgeprägter Kommunikationsfähigkeit

erforderlich. Dem typischen Organisationsberater macht es Spaß, ständig Herausforderungen in neuen Problemstellungen der verschiedensten Sachgebiete zu bestehen. Um für größere Projekte, auch unter Mitwirkung von Kunden-Mitarbeitern, verantwortlich zu sein, braucht er Managementqualitäten und Organisationstalent. Das sind die typischen Merkmale eines **Generalisten**.

Der Produktentwickler konzentriert sich in seiner Tätigkeit auf die Anwendungsgebiete, die durch seinen Produktbereich unterstützt werden. Hier dringt er ganz tief ein, er versucht durch eine auf hohem Abstraktionsgrad basierende Programmierung möglichst viele bekannte und denkbare Anwendungsfälle abzudecken. Die Kosten der Programmentwicklung relativieren sich durch die Anzahl der Verkäufe des Produktes. Je besser die individuellen Bedürfnisse von Anwendern befriedigt werden können, desto mehr rechtfertigt sich ein allgemeiner Denkansatz.

Der Produktentwickler muss natürlich mit Anwendern kommunizieren können, er erhält von ihnen Meldungen über Fehler, Anregungen für Verbesserungen und er berät sie bei der Anwendung des Systems. Er kann aber ruhig ein wenig introvertiert sein, die Kunden schätzen vor allem seine Produktkenntnis. Die besonderen Begabungen des Produktentwicklers sind

- einerseits das **abstrakte Denkvermögen**, um verallgemeinerungsfähige IT-Logiken zu entwickeln,
- andererseits das **Erarbeiten praktikabler IT-Funktionen**, die vom Anwender akzeptiert werden.

Die Erfahrung zeigt, dass Hochschulabsolventen mit mathematischer Ausbildung, die bereits erfolgreich wissenschaftlich gearbeitet haben, besonders geeignet sind für eine Produktentwicklung auf höchstem Niveau. Sie sind **Spezialisten** auf ihrem Gebiet.

Es kommt durchaus vor, dass Produktentwickler nach einigen Jahren mal etwas anderes machen wollen und in die Organisationsberatung wechseln. Auch der dauerhafte Wechsel von Organisationsberatern in die Produktentwicklung ist möglich.

5. Der Partner

5.1. Der Partnerbegriff und seine Bedeutung in der Wirtschaft

Für den Begriff des Partners gibt es keine allgemeinverbindliche Definition. Er wird sowohl im privaten Leben als auch in der Wirtschaft verwandt. In der Wirtschaft entstand der Partnerbegriff als Synonym zu **Teilhhaber**, allerdings differenziert für Teilhaber, die sich nicht nur am Kapital beteiligen, sondern die auch an der Gestaltung der wirtschaftlichen Tätigkeit eines Unternehmens persönlich maßgeblich mitwirken.

Der Partner genießt ein hohes Ansehen in der Wirtschaft. Dieses Ansehen machen sich auch weniger kapitalintensive Unternehmen wie Beratungs- und Softwareunternehmen zunutze und berufen Mitarbeiter, die **wesentlich den Erfolg des Unternehmens mitbestimmen**, zu Partnern. Eine Kapitalbeteiligung muss damit nicht verbunden sein, entscheidend ist die Wirkung des Partnerstatus auf die Kunden und auf die Mitarbeiter des Unternehmens.

Ein Partner wird als Gesprächs- und Verhandlungspartner des Kunden ganz anders akzeptiert als ein „normaler“ Mitarbeiter. Daraus erwächst im Gegenzug die Verpflichtung eines Unternehmens, sehr sorgfältig die Auswahl zu treffen und ständig darauf hinzuwirken, dass die Erwartung der Kunden an den Partnerstatus erfüllt wird.

B&P arbeitet seit Gründung 1982 sehr erfolgreich mit Partnern zusammen. Weiteres Wachstum von B&P kann und wird nur in dem Maße erfolgen wie es gelingt, profilierte Partner-Persönlichkeiten zu entwickeln. Der Weg zum Partnerstatus steht jedem Organisationsberater und jedem Produktentwickler offen. Das B&P-System der Erfolgsbeteiligung ist darauf gerichtet, die Aktivitäten zu honorieren, die zur Partnerqualifikation führen.

5.2. Der Weg des Organisationsberaters zum Partner

5.2.1. Aktives Mitwirken an der Gewinnung von Aufträgen

Der Organisationsberater muss sich dafür interessieren, wie es nach Erfüllung der ihm gestellten Aufgabe bei dem Kunden weitergeht. Er muss alles daran setzen, den Anwendern und Entscheidern persönlich bekannt zu sein und von ihnen geschätzt zu werden. Ziel muss sein, dass der Kunde von ihm so angetan ist, dass er weitere Aufgaben gerne mit ihm durchführen will. Der persönliche Kontakt zu den Auftraggebern und das erworbene Ansehen sind der Schlüssel zum Erfolg. Diesen Kontakt gilt es durch hervorragende Detailarbeit, durch Loyalität, durch Aufgreifen neuer Aufgabenstellungen und durch Anregungen zu pflegen.

5.2.2. Fachliche Betreuung von B&P-Mitarbeitern

Eine eminent wichtige Aufgabe ist es, junge Mitarbeiter zu betreuen, diese auszubilden, sie in Projekten anzuleiten und ihnen den Arbeitsstil von B&P beizubringen. Das bedeutet insbesondere, dass der Betreuer in jeder Phase der Mitarbeiter-Entwicklung da-

rauf hinwirkt, dass neben der Beherrschung der Programmier-Technologie auch betriebswirtschaftliches Wissen aufgebaut wird.

Wir haben eine Komponente unseres Erfolgsbeteiligungs-Modells darauf ausgerichtet, dass Berater, die B&P-Mitarbeiter zum Erfolg führen, am Ergebnisbeitrag dieser Mitarbeiter beteiligt sind.

5.2.3. Publikation erfolgreich durchgeführter Projekte

Das von unseren Kunden geschätzte bescheidene Auftreten des „typischen“ B&P-Organisationsberaters impliziert häufig, dass er nach erfolgreichem Abschluss eines Projektes darüber nicht mehr redet, er ist längst von einer neuen Aufgabe begeistert. Gerade aber das Aufarbeiten gelungener Projekte in schriftlicher Form, die Erstellung von Präsentationsunterlagen und das Verkünden der Ergebnisse in der Presse, auf Kongressen oder bei Akquisitionen ist entscheidend für die dauerhafte Existenz und das weitere Wachstum von B&P.

Ein Organisationsberater, der den Partnerstatus anstrebt, erarbeitet nach erfolgreichem Projektabschluss eine Akquisitionsunterlage in Zusammenarbeit mit einem Werbeprofili, in der

- die maßgeblichen Mitarbeiter des Kunden ihre Meinung über die Zusammenarbeit mit B&P äußern,
- Projektablauf und Ergebnisse, insbesondere der wirtschaftliche Erfolg für den Kunden dargestellt sind und
- das B&P-Team mit seinen Leistungen hervorgehoben wird.

Besonders wirksam, insbesondere vom Image her, sind Publikationen in der Fachpresse.

5.2.4. Erarbeitung von Leistungsangeboten

Erfolgreich durchgeführte Projekte sind die Grundlage für den Aufbau von **Kompetenzgebieten** und der darauf basierenden Erarbeitung von vermarktungsfähigen Leistungsangeboten. Der Wille, Kompetenz zu erwerben, muss verbunden sein mit dem Willen, die Kompetenz dem Markt auch bekannt zu machen.

Der Organisationsberater, der Kompetenz entwickeln will, denkt in jeder Phase eines konkreten Projektes an die Verallgemeinerungsfähigkeit, die bis zur Entwicklung eines standardisierten Produktes gehen kann. Kunden sind i.d.R. sehr daran interessiert, dass aus ihren Individual-Projekten vermarktungsfähige Produkte entwickelt und vertrieben werden, da sich dadurch ihre Entwicklungs- und Folgekosten verringern.

Ein anderer Weg zum Aufbau eines Kompetenzgebietes ist, neue zukunftssträchtige Themen aufzugreifen und bei bestehenden Kunden in entsprechenden Projekten mitzuwirken. I.d.R. hat man bei Problemstellungen, für die man noch keine Referenz vorweisen kann, nur bei Kunden, die den Berater bereits kennen und fachlich sehr schätzen, eine Chance, Neuland zu betreten.

Durch die Erarbeitung von Leistungsangeboten bekundet der Organisationsberater seinen Willen zur Karriere bei B&P.

5.2.5. Bestreben, neue Kunden zu gewinnen

In der gesamten Geschichte unserer Firma haben wir fast ausschließlich durch Empfehlungen neue Kunden gewonnen. Dieser Weg zu neuen Kunden soll auch weiterhin beibehalten werden! Darüber hinaus müssen wir aber auch durch professionelle Akquisition unsere Kundenbasis verbreitern.

Um unseren Bekanntheitsgrad zu erhöhen, benötigen wir Mitarbeiter, die interessiert und talentiert sind, das, was sie oder andere gemacht haben, bekannt zu machen und die einen persönlichen Erfolg darin sehen, für B&P neue Kunden zu gewinnen. Die Präsentation von Leistungsangeboten bei potenziellen und bestehenden Kunden ist keine Verkaufstätigkeit, wie sie von mathematisch geprägten Hochschulabsolventen gefürchtet ist. Die Tür ist bereits geöffnet, die Bereitschaft des Interessenten zur Akzeptanz des Leistungsangebotes ist vorhanden. Es gilt, überzeugend fachlich zu argumentieren und sich von Wettbewerbern abzugrenzen.

Unsere Ansprechpartner wollen mit uns kein allgemeines Gespräch führen, sondern bereits beim ersten Kontakt fachliche Probleme erörtern. So etwas kann am besten ein Repräsentant unserer Firma, der in echten Projekten mitgewirkt und einen Gesamtüberblick über die Einsatzgebiete der kommerziellen EDV gewonnen hat und der weiß

- was wir gemacht haben,
- wie die Leistung von Kunden angenommen wurde,
- welche Persönlichkeiten wir als Referenz nennen können.

Diese Gesprächsqualität setzt eine erfolgreiche Tätigkeit als Organisationsberater voraus und ist ein wesentliches Merkmal für das Erreichen des Partnerstatus bei B&P.

5.3. Der Weg des Produktentwicklers zum Partner

Für den Produktentwickler gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten, Partner zu werden.

Die erste besteht darin, Produkte unter Nutzung seiner fachlichen Kompetenz zu vertreiben und die Zahl der Anwender ständig zu erhöhen. Das kann nur dann parallel zu seiner Entwicklungsarbeit geschehen, wenn er sich junge Mitarbeiter ausgebildet hat, denen er Programmieraufgaben im Rahmen von Fehlerbehebung, Weiterentwicklung und Neuentwicklung übertragen kann, und für die er Verantwortung für die persönliche und fachliche Entwicklung übernimmt.

Die andere Möglichkeit ist, die Anwendung von B&P-Produkten bei Kunden konsequent zu nutzen, um über das Einsatzgebiet des Produktes hinaus weitere Aufträge bei diesen Kunden zu generieren. Erfolgreicher Produkteinsatz, insbesondere im SAP-Umfeld ist eine tolle, praxiserprobte Chance, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen. Der potenzielle Partner übt in diesem Fall neben seiner Tätigkeit in der Produkt-

entwicklung die Tätigkeit des Organisationsberaters aus! Eine sehr erfolgversprechende Kombination, die fast ein „Königsweg“ zur Partnerschaft ist.

5.4. Verantwortungsbereich des Partners

Vom Partner wird erwartet, dass er die wechselnden Bedürfnisse des Marktes erkennt und sich ein Leistungsangebot erarbeitet, mit dem er wie ein selbstständiger Berater am Markt bestehen kann.

Dem Partner kommt neben dem Geschäftsführer eine **Schlüsselfunktion im Projektgeschäft** von B&P zu. Grundsätzlich ist für jeden Kunden ein Geschäftsführer zuständig. Der Partner unterstützt den Geschäftsführer bei der Entwicklung der Geschäftsbeziehung mit bestimmten Kunden. Ziel ist, den Kunden langfristig in allen Fragen der Informationsverarbeitung und der damit in Zusammenhang stehenden Betriebswirtschaft zu beraten. Der Partner schöpft aus den Erfahrungen, die er bei mehreren Kunden von B&P gesammelt hat.

Der Partner **handelt** gemeinsam mit dem zuständigen Geschäftsführer **Verträge mit den Kunden aus**. Er kann in bestimmtem Umfang Aufträge, insbesondere auch Festpreisaufträge annehmen, Entscheidungen über Gewährleistungsarbeiten fällen und spricht die Stundensätze für Mitarbeiter ab, die gemäß nachgewiesenem Aufwand in Rechnung gestellt werden. Der Partner **verantwortet Budgets und Termine**.

5.5. Vorteile der Partnerschaft

Der Partner wird für die Dauer von fünf Jahren berufen. Nach unseren Erfahrungen benötigen Mitarbeiter zwischen 6 und 10 Jahre, um Partner zu werden. Gegenwärtig gibt es bei B&P fünf Partner und vier Geschäftsführer.

Der Partner ist in seiner Karriereplanung nicht auf Förderer oder Gönner angewiesen. Es bieten sich ihm zu jedem Zeitpunkt seines Arbeitslebens neue Chancen, seine Karriere, sein Einkommen und seine Wirkungsmöglichkeit weitgehend selbst zu bestimmen.

Einer der wesentlichen Vorteile eines Zusammenschlusses von Partnern in einer Firma ist, dass sich Schwankungen der Auftragslage nach dem Gesetz der Wahrscheinlichkeit leichter kompensieren lassen, als wenn jeder der Partner ein eigenes Unternehmen hätte.

Weitere Vorteile sind

- ein im langjährigen Durchschnitt höheres Einkommen als der „Einzelkämpfer“,
- ein hohes Maß an Selbstverwirklichung (allerdings beschränkt durch die Wünsche der Kunden).

Man vermeidet die Nachteile eines Selbstständigen

- hohes Risiko bei Krankheit und bei Ausbleiben des Erfolges,
- Risikoverteilung auf nur wenige Kunden.

Ist ein Partner in seiner persönlichen Kapazität nicht ausgelastet, so wird er stärker in die Akquisition neuer Kunden eingebunden. Der Partner kann aber auch zeitweise wie ein normaler Mitarbeiter in anderen Projekten mitarbeiten und nutzt die Gelegenheit, sich bestimmte Fertigkeiten anzueignen.

Zur Absicherung von Risiken garantiert B&P dem Partner ein Mindesteinkommen, das dem Niveau hochqualifizierter Organisationsberater entspricht.

Wir sind der Meinung, dass das eine echte Alternative zur hierarchischen Position in einem großen Unternehmen oder zur Freiberuflichkeit bzw. Selbständigkeit ist.

6. Jährliche Gespräche über den Entwicklungsstand

Jährlich führt der zuständige Geschäftsführer mit dem B&P-Mitarbeiter ein Gespräch, dessen Gegenstand der Stand der Entwicklung des Mitarbeiters im Hinblick auf seine Karriere bei B&P ist.

Grundlage des Gespräches sind die protokollierten Gesprächsergebnisse des Vorjahres und die aufbereitete Analyse der Tätigkeiten des abgelaufenen Jahres. Das B&P-System zur Leistungs-Erfassung und -Abrechnung gegenüber Kunden und zur Kostenkontrolle B&P-interner Projekte ordnet alle Kundenaufträge den Leistungsarten zu, die in der Firmen-Broschüre als Leistungsangebot von B&P definiert sind und protokolliert alle Aufwände und Ergebnisse für B&P-interne Projekte. Damit ist ersichtlich, welche Leistungsarten der Mitarbeiter mit welchem Zeitanteil während des Jahres erbracht hat.

Es ist objektiv feststellbar, wie sich z.B. ein Organisationsprogrammierer zum Organisationsberater entwickelt oder wie weit ein Organisationsberater auf dem Weg zum Partner ist.

Das Jahresgespräch soll weiterhin die Stimmungslage des Mitarbeiters zur Sprache bringen.

- Wie gefällt ihm seine Tätigkeit, entspricht sie seinen Erwartungen?
- Wie wird das Betriebsklima und der Führungsstil des Vorgesetzten beurteilt?
- Welche Ziele, Wünsche, Pläne hat der Mitarbeiter für die Zukunft?
- Wie schätzt er seine eigenen Talente und Ressourcen ein nach der Erfahrung, die er durch die Tätigkeit bei B&P gewonnen hat?

Der Geschäftsführer und gegebenenfalls der Betreuer werden ihre eigenen Einschätzungen abgeben. In der Praxis gibt es sehr oft Übereinstimmung. Auf dieser Grundlage wird in den ersten Jahren das Gehalt für das nächste Jahr festgelegt, in späteren Jahren die Prozentsätze für die verschiedenen Arten der Erfolgsbeteiligung.

Es ist dieser Umgang miteinander, gepaart mit dem langjährigen wirtschaftlichem Erfolg von B&P, der dazu geführt hat, dass fast alle Mitarbeiter ihr gesamtes bisheriges Berufsleben bei B&P verbracht haben.