



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

**Bachelorarbeit**

Özhan Yavuz

Rekrutierungskriterien IT-orientierter Unternehmensberatungen  
und deren Relevanz für die Ausbildung an Hochschulen

**Özhan Yavuz**

Rekrutierungskriterien IT-orientierter Unternehmensberatungen  
und deren Relevanz für die Ausbildung an Hochschulen

Bachelorthesis eingereicht im Rahmen der Bachelorprüfung  
im Studiengang Technische Informatik  
am Department Informatik  
der Fakultät Technik und Informatik  
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Betreuender Prüfer : Prof. Dr. Thomas Thiel-Clemen  
Zweitgutachter : Prof. Dr. Volker Nissen

Abgegeben am 27. Juli 2012

**Özhan Yavuz**

**Thema der Bachelorarbeit**

Rekrutierungskriterien IT-orientierter Unternehmensberatungen und deren Relevanz für die Ausbildung an Hochschulen

**Stichworte**

Unternehmensberatung, IT-Beratung, IV-Beratung, Informationsverarbeitungsberatung, Curricula Planung, Lehrkonzept, Ausbildung, Beschäftigungsfähigkeit, Consulting Research

**Kurzzusammenfassung**

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Kompetenzen und Qualifikationen künftige IT-Berater sich aneignen müssen, um die hohen Anforderungen im Arbeitsalltag eines IT-orientierten Unternehmensberaters erfolgreich zu erfüllen. Hierfür werden die Rekrutierungskriterien und die Erwartungen der IT-Beratungsunternehmen gegenüber Hochschulen ermittelt und mit den Lehrinhalten von bestehenden Studiengängen abgeglichen. Ziel dieser Arbeit ist es, Empfehlungen an Hochschulen für die Planung angemessener Ausbildungskonzepte mit dem Schwerpunkt IT-Beratung abzugeben.

**Özhan Yavuz**

**Title of the paper**

Recruitment criteria for IT-based consultancies and their relevance for education at universities.

**Keywords**

Management Consulting, IT-Consulting, Consulting Research, teaching model, curricula planning, education, employability

**Abstract**

This work concerns itself with the issue, which competencies and qualifications future IT Consultants must acquire in order to meet the demanding requirements of daily work of an IT-based management consultant successfully. For this, the recruitment criteria and the expectations towards universities of IT Consulting firms will be determined and aligned with the curriculum of existing educational concepts. The aim of this work is to make a recommendation to universities for establishing an appropriate educational program with a focus on IT Consulting.

## **Danksagung**

*Ich widme diese Arbeit meiner Familie, meiner Verlobten und allen jenen Menschen, die mich in jeder Phase meines Studiums stets bekräftigt haben.*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b> .....	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>X</b>
<b>Anhangsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Stand der Beratungsforschung .....	2
1.3 Ziel und Forschungsfragen der Arbeit .....	5
<b>2 Grundlagen</b> .....	<b>7</b>
2.1 Der Begriff der Unternehmensberatung .....	7
2.2 Rollen und Funktionen der Unternehmensberatung .....	9
2.3 Der Beratungsmarkt in Deutschland .....	10
2.4 Das Berufsfeld der IT-Beratung.....	13
2.5 Das Problem des Fachkräftemangels .....	19
<b>3 Ermittlung der Rekrutierungskriterien</b> .....	<b>22</b>
3.1 Ziel und Fragestellungen der empirischen Arbeit .....	22
3.2 Festlegung der Untersuchungsindikatoren.....	23
3.3 Forschungsdesign und methodisches Vorgehen .....	25
3.3.1 Annoncenanalyse .....	26
3.3.2 Deskription der Experteninterviews .....	29
3.4 Ergebnisse der Auswertung der Stellenanzeigen .....	33
3.4.1 Ermittelte Einsatzbranchen und Aufgaben .....	33
3.4.2 Anforderungen an Bewerber nach Stellenanzeigen.....	35
3.4.3 Zwischenfazit.....	42
3.5 Rekrutierungskriterien anhand von Experteninterviews .....	43
3.5.1 Anforderungen an Beraterjunioren nach Experteninterviews .....	43
3.5.2 Erwartungen der IT-Beratungsunternehmen gegenüber Hochschulen und deren Beratungslehrgänge .....	50
3.6 Zwischenfazit .....	54
<b>4 Ermittlung der Ausbildungsinhalte an Hochschulen</b> .....	<b>57</b>
4.1 Stand der Ausbildung an deutschen Hochschulen .....	57
4.2 Darstellung bestehender Curricula.....	59

4.2.1	Lehrinhalte des WI-Bachelorstudiengangs der HS Karlsruhe.....	60
4.2.2	Lehrinhalte des WI-Masterstudiengangs de HS Karlsruhe .....	63
4.2.3	Lehrinhalte des ITMC-Masterstudiengangs an der Uni Hamburg .....	65
<b>5</b>	<b>Abgleich der ermittelten Rekrutierungskriterien mit den Curricula.....</b>	<b>69</b>
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Schlussbetrachtung.....</b>	<b>74</b>
6.1	Ableitung von Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen .....	75
6.2	Einordnung der Erkenntnisse in den Stand der Beratungsforschung.....	79
6.3	Diskussion und Ausblick.....	81
	<b>Verzeichnis der durchgeführten Interviews.....</b>	<b>82</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>84</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>91</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>99</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BA	Bachelor
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.
BI	Business Intelligence
BWL	Betriebswirtschaftslehre
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
DB	Datenbank
DBMS	Datenbankmanagementsystem
DV	Datenverarbeitung
ERP	Enterprise-Resource-Planning
FH	Fachhochschule
GCR	Gesellschaft für Consulting Research e.V.
HAW	Hochschule für Angewandte Wissenschaften
HR	Human Resources (deutsch: Humankapital bzw. Personal)
HS	Hochschule
HW	Hardware
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IMD	International Institute for Management Development
IT	Informationstechnologie
ITIL	IT Infrastructure Library
ITMC	IT-Management und –Consulting
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
MA	Master
MBA	Master of Business Administration
SOA	Service-oriented Architecture
SQL	Structured Query Language
SW	Software
TU	Technische Universität
UHH	Universität Hamburg
WI	Wirtschaftsinformatik
WM	Wissensmanagement
XML	Extensible Markup Language
ZEW	Zentrale für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH



## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Verhältnis zwischen Theorie und Praxis.....	5
Abbildung 2: Klassifikation von Dienstleistungen .....	8
Abbildung 3: Beziehung zwischen Berater und Kunde .....	9
Abbildung 4: Entwicklung des Branchenumsatzes im deutschen Consultingmarkt von 2002 bis 2011 .....	11
Abbildung 5: Aufteilung des deutschen Beratungsmarktes im Jahre 2011 nach Beratungsfeldern .....	12
Abbildung 6: Berufsprofile von IT-Beratern.....	17
Abbildung 7: Fachkräftemangel als größte Herausforderung von IT-Beratungsunternehmen	21
Abbildung 8: Wesentliche Kompetenzen von Menschen .....	24
Abbildung 9: Die verlangten fachlichen Kompetenzen nach Annoncenanalyse .....	37
Abbildung 10: Die verlangten methodischen Kompetenzen nach Annoncenanalyse.....	39
Abbildung 11: Die verlangten sozialen Kompetenzen nach Annoncenanalyse.....	40
Abbildung 12: Die verlangten Persönlichkeitskompetenzen nach Annoncenanalyse .....	40
Abbildung 13: Aufteilung der Lehrinhalte des WI-Bachelorstudiengangs an der HS Karlsruhe .....	60
Abbildung 14: Aufteilung der Lehrinhalte des WI-Masterstudiengangs an der HS Karlsruhe .....	63
Abbildung 15: Aufbau des Studiengangs ITMC .....	66
Abbildung 16: Diskrepanzen zwischen Absolventenprofil und Beraterprofil .....	69

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Einsatzspektrum der Unternehmensberatung in Literatur und Praxis.....	10
Tabelle 2: Aufgaben der Berater im Rahmen der IT-orientierten Beratung .....	15
Tabelle 3: Motive für Inanspruchnahme von IT-orientierter Beratung.....	16
Tabelle 4: Einsatzbranchen der IT-Beratungsunternehmen nach Annoncenanalyse .....	33
Tabelle 5: Aufgaben der Junior IT-Berater nach Annoncenanalyse .....	34
Tabelle 6: Technisches Know-how der Junior IT-Berater nach Annoncenanalyse .....	38

## **Anhangsverzeichnis**

Anhang 1: Aufteilung des Beratungsmarktes nach Größe .....	84
Anhang 2: Marktthemen für die IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen im Jahre 2011.....	84
Anhang 3: Die TOP 25 IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland 2010 .....	85
Anhang 4: Formblatt zu den Experteninterviews.....	85
Anhang 5: Interviewleitfaden.....	86
Anhang 6: In den Annoncen genannte Qualifikationen .....	88
Anhang 7: In den Annoncen genanntes Know-how.....	88
Anhang 8: In den Annoncen genannte Fähigkeiten .....	89
Anhang 9: Übersicht aktueller Beratungslehrgänge in Deutschland.....	90

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Der Beratungsmarkt hat sich mittlerweile zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor entwickelt (Armbrüster 2008). Alleine in Deutschland setzt die Beratungsbranche seit über zehn Jahren zweistellige Milliardenbeträge um und verzeichnet fast jedes Jahr aufs Neue ungebremst hohe Wachstumsraten und Rekordumsätze (BDU 2012). Unternehmensberatungen sind heute bei der Planung und Durchführung organisatorischer Änderungsmaßnahmen mehr denn je gefragt. Die Bedeutung und der Einfluss der Informationstechnologie (IT) in Unternehmen hat unterdessen seit geraumer Zeit stark zugenommen, und zwar so sehr, dass die Problemstellungen in der Beratungspraxis stets unter besonderer Berücksichtigung informationstechnologischer Anforderungen zu betrachten sind (Rüter und Lammerskitten 2001, S. 150). Durch die steigende Komplexität der IT wird sich in Zukunft der Bedarf und damit verknüpft auch der Umfang an entsprechenden Beratungsleistungen zwangsweise vergrößern (Scheer et al. 2001, S. 6).

Die IT-Beratung bietet aufgrund der Vielfalt an Aufgaben und Herausforderungen für viele Hochschulabsolventen<sup>1</sup> attraktive Berufsperspektiven und Karriereoptionen (Drews 2012; Grupp 2000, S. 45). Viele der an IT-Beratung interessierten Studierenden sehen sich aber mit der Angebotslücke von entsprechenden Ausbildungsmöglichkeiten konfrontiert (Vanderhaegen et al. 2008, S. 63). Grupp (2000, S. 46) räumt ein, dass die Beratungshäuser auf die Bewerber aus Hochschulen angewiesen sind, da sie sonst ihren hohen Nachwuchsbedarf nicht stillen können. Der Fachkräftemangel bereitet den IT-Beratungshäusern weiterhin Probleme (Lünendonk 2009).

Hochschulen bilden daher eine äußerst bedeutende Instanz der Nachwuchskräftegewinnung. Sie befähigen Absolventen zur Ausübung eines Berufes klassischerweise durch die während der Ausbildung vermittelten, überwiegend fachlichen Lehrinhalte. Der Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft zwingt die Unternehmen heute jedoch dazu, neue, umfangreichere Anforder-

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird zur besseren Lesbarkeit auf die weibliche Endung verzichtet. Selbstverständlich sind darunter immer beide Geschlechter zu verstehen.

rungen an ihre Mitarbeiter zu stellen (Klaus 2009, S. 173). Die „Employability“ (auch „Beschäftigungsbefähigung“) von Hochschulabsolventen spielt eine zentrale Rolle bei dem durch den Bologna-Prozess umstrukturierten Hochschulsystem (Klaus 2009, S. 169; Loos 2009). Das neue System, soll die Employability optimieren, indem sich die neuen Studiengänge nicht wie bisher am „Input“ der Lehrenden aus der Forschung orientieren, sondern am „Output“: die fachübergreifenden und berufsfeldbezogenen Kompetenzen, die Studierende am Ende erwerben sollen und die Art der Lehr- und Lernmethoden, die diese vermitteln (Klaus 2009, S. 170; Loos 2009). Eine der zentralen Aufgaben und Herausforderungen von Hochschulen ist die Gewährleistung einer an international anerkannten Standards orientierten, bestmöglichen Ausbildung junger Menschen, die es ihnen individuell ermöglicht, in einem globalen Arbeitsmarkt sicher Fuß zu fassen und ihnen erlaubt, mit wissenschaftlich fundierten Methoden die Probleme von morgen zu lösen (Future Consulting 2010). Die vorliegende Arbeit bezieht sich konkret auf die Employability von IT-Beratern. Daher werden die aktuellen Anforderungen, die an (Junior-)IT-Berater gestellt werden und die für die erfolgreiche Ausbildung zukünftiger IT-Berater an Hochschulen unmittelbar von hoher Relevanz sind, wissenschaftlich untersucht.

## 1.2 Stand der Beratungsforschung

Das Forschungsfeld *Consulting Research*, die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Dienstleistungsform der Unternehmensberatung und dem Beratungsmarkt, befindet sich erst in den Anfängen und ist insbesondere im deutschsprachigen Raum noch vergleichsweise jung (Mohe et al. 2008, S. 78). Auf internationaler Ebene wurde in den frühen 1970ern die *Management Consulting Division* der *Academy of Management*, einer führenden Vereinigung von Gelehrten der Managementwissenschaften, gegründet. Sie bezweckt die Förderung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Unternehmensberatung aller Bereiche und der Entwicklung von Beratern aus der Perspektive der Forschung, Praxis und Lehre.<sup>2</sup> Dabei setzt sie einen besonders starken Fokus auf die Beratungsprozesse und die Consulting-Branche. In den letzten Jahren wurde laut Umfragen auch in Deutschland eine verstärkte Nachfrage und Bestrebungen seitens Wissenschaftlern und an Wissenschaft interessierten Praktikern nach ei-

---

<sup>2</sup> Vgl. [http://division.aonline.org/mc/index.php?option=com\\_content&view=article&id=64&Itemid=53](http://division.aonline.org/mc/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=53) (Ab-ruf am 21.05.2012)

ner stärkeren organisatorischen Fundierung und Institutionalisierung auf diesem Gebiet festgestellt (Mohe et al. 2008). Aufgrund des Mangels an der Verankerung der Beratungsdisziplin in der Wissenschaft und entsprechenden Institutionen, betonen *Mohe et al.* und auch *Möller* (2009, S. 11), dass der wissenschaftliche Fortschritt auf diesem Gebiet momentan noch stark von „Gelegenheitsforschern“ und „Einzelkämpfern“ abhängig ist. Um die Institutionalisierung des Forschungsfeldes besser voranzutreiben, wurde Ende 2007 die unabhängige *Gesellschaft für Consulting Research e.V.* (GCR) ins Leben gerufen. Der Verein bezweckt „[...] die Förderung von Wissenschaft, Forschung und Lehre im Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand der Unternehmensberatung in Forschung und Lehre, ihrer Anwendungen und der Weiterbildung auf diesem Gebiet sowie die internationale Zusammenarbeit.“<sup>3</sup> Darüber hinaus bietet die *flensburg school* seit Januar 2008 im Rahmen ihres wissenschaftlichen Weiterbildungs-Studiengangs das Forschungsfeld *Management Consulting* für Hochschulabsolventen mit Praxiserfahrung in diesem Bereich, die eine Promotion anstreben, an.<sup>4</sup>

#### *Bisherige Erkenntnisse bezüglich der Rekrutierungskriterien der Unternehmensberatungen und deren Relevanz für die Ausbildung an Hochschulen*

*Mohe* (2006) befasst sich in seinem Forschungsbeitrag „*What Do Consulting Firms Expect from Graduates and Universities*“ mit den Rekrutierungskriterien von Management-Beratungsunternehmen in Deutschland. Er räumt in seinem Aufsatz ein, dass es bisher keine empirischen Erkenntnisse bezüglich der Erwartungen der Unternehmensberatungen an Absolventen, Hochschulen und den angebotenen Beratungskursen gegeben hat. Darüber hinaus gibt es keine Empfehlungen für die Kombination der Rekrutierungskriterien mit der Gestaltung von Beratungskursen. *Mohe* verweist auf *Kesner* (2002), der die Ignorierung dieser Verbindung als recht bedenklich ansieht, da „Fakultäts- und Universitätsleiter anfangen, kritische Diskrepanzen zwischen dem, was Studierende vorweisen und dem, was Personaler wollen, zu sehen“. Nach *Smid* (2001) ist es für Hochschulen nicht einfach, angemessene Lernmöglichkeiten für Unternehmensberatungen zu entwickeln, da sie bezüglich der Besonderheiten des Bedarfs in der Beratungspraxis oft unwissend sind. Dieser Forschungslücke geht *Mohe* in ei-

---

<sup>3</sup> Vgl. <http://www.tu-ilmenau.de/fakww/index.php?id=3453> (Abruf am 10.05.2012)

<sup>4</sup> Vgl. <http://www.flensburgschool.de/struktur-personen/flensburgschool/profil/flensburgschool-im-ueberblick.html> (Abruf am 20.05.2012)

---

ner quantitativen Untersuchung nach und befragt zahlreiche Unternehmensberatungen bezüglich ihrer Erwartungen gegenüber Absolventen, Hochschulen und Beratungskursen. Es wurde gezeigt, dass die meisten Unternehmensberatungen<sup>5</sup> bei Bewerbern analytischen und kommunikativen Fähigkeiten, technischem sowie praktischem Know-how und der Praxiserfahrung in der Rubrik Qualifikation den meisten Wert beimessen. Bei den Erwartungen gegenüber Hochschulen sprachen sich die meisten Berater für die Einbringung praktischer Erfahrungen in Form von realen Beratungsprojekten mit Firmen aus der Wirtschaft aus. Darüber hinaus sollten Projektmanagement und Case Studies verstärkt mit in die Lehrkonzepte einfließen. Die Beratungskurse sollen entsprechend am meisten auf Praxis-orientierung, Interdisziplinarität und dem Ausbau methodologischer Fähigkeiten basieren. *Mohe* stellt fest, dass den technischen Kriterien ein höherer Stellenwert eingeräumt wird als den sog. weichen Kriterien (auch „Soft Skills“), also sozialen und persönlichen Kompetenzen, wie z.B. gesellschaftliche Orientierung, Sensibilität oder Teamfähigkeit. Er kritisiert dieses und zeigt anhand von früheren, vergleichbaren, empirischen Untersuchungen auf, wie sehr diese Art von Kriterien bei den befragten Unternehmensberatungen unterschätzt wird. *Mohe* gibt als Ausblick für weitere wissenschaftliche Untersuchungen an, seine Forschungsfrage u.a. fokussiert auf IT-Beratungsunternehmen zu beziehen.

Eine aktuelle empirische Untersuchung von *Drews* (2012) beschäftigt sich mit der Auswertung von Anforderungen an IT-Berater und deren Tätigkeiten aus Stellenanzeigen von IT-orientierten Beratungsunternehmen. Durch die gewonnenen Erkenntnisse stellt *Drews* verschiedene Berufsprofile der IT-Beratung mit den jeweils verbundenen Kernkompetenzen und Fähigkeiten vor, auf die in der vorliegenden These in Kapitel 2.4 Bezug genommen wird. *Drews* äußert den Bedarf, vergleichbare Untersuchungen in diesem Bereich durchzuführen, diese qualitativ anhand der Durchführung von Interviews mit relevanten Unternehmen zu untermauern und ggf. zusätzlich die gewonnenen Erkenntnisse mit bestehenden Curricula abzugleichen. An diesem Punkt knüpft die Arbeit an.

---

<sup>5</sup> Überwiegend kleine Beratungen (Mohe 2006)

### 1.3 Ziel und Forschungsfragen der Arbeit

Das Forschungsziel ergibt sich aus der Problemstellung und dem gleichzeitig bestehenden Mangel in der Forschung, sowohl über Rekrutierungspräferenzen von IT-orientierten Unternehmensberatungen als auch über den Stand und die Anforderungen einer Ausbildung zum IT-Berater an Hochschulen. Die Arbeit soll einen Beitrag zur Beratungsforschung und künftigen Entwicklung von akademischen Lehrinhalten in Bezug auf den Schwerpunkt IT-Beratung leisten. Der Hauptbeweggrund hierfür ist, dass sich die Studiengänge im Zuge des Bologna-Prozesses verstärkt an konkreten Berufsbildern ausrichten sollen, um eine möglichst hohe Employability zu gewährleisten (Future Consulting 2010, S. 31; siehe Abbildung 1).

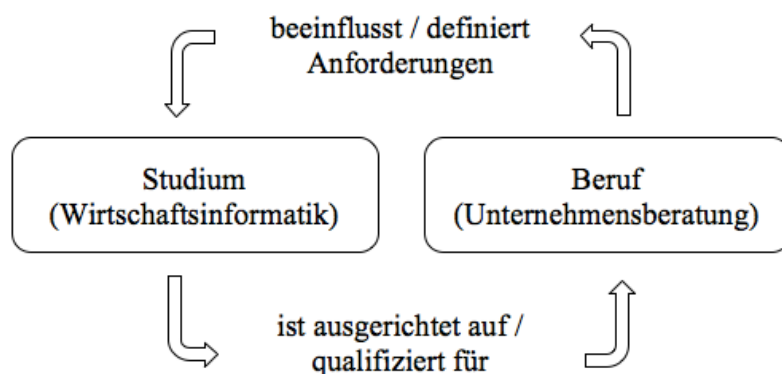


Abbildung 1: Verhältnis zwischen Theorie und Praxis

(eigene Darstellung in Anlehnung an Loos 2009 und Future Consulting 2010)

Ziel dieser Arbeit ist es daher, herauszustellen, welche Kriterien für IT-Unternehmensberatungen in Deutschland hinsichtlich der Rekrutierung von Absolventen entscheidend sind. Die Orientierung an den Bedürfnissen der IT-Beratungsunternehmen bei der Gestaltung von entsprechenden Curricula ist hierbei am effektivsten (Adams und Zanzi 2012). Unter Berücksichtigung der Erfahrungen von Experten sollen die damit verbundenen Erwartungen an die Hochschulen und den Absolventen aufgedeckt werden. Die **forschungsleitende Frage** lautet deshalb:

- *Was erwarten IT-orientierte Unternehmensberatungen von Absolventen und welchen Beitrag können Hochschulen in Bezug hierauf leisten?*

Das empirische Forschungsvorhaben dieser Arbeit beantwortet diese Fragen am Praxisbeispiel der Hochschule Karlsruhe und der Universität Hamburg, um aus den Forschungsergebnissen einen Soll-Ist-Vergleich zu ermöglichen und anschließend Handlungsempfehlungen abzuleiten, die sich an folgender **These** orientiert:



- *Es gibt eine Diskrepanz zwischen den Rekrutierungskriterien der IT-Unternehmensberatungen und den aktuellen Lehrinhalten entsprechender Studiengänge von Hochschulen hinsichtlich der erwarteten Kompetenzen von angehenden IT-Beratern.*

Eine Überprüfung dieser These erfordert zunächst eine Definition der Rekrutierungskriterien. Deshalb wird nach einer ersten Darstellung der Grundlagen in Kapitel 2 eine empirische Grundlagenanalyse hinsichtlich der geforderten Rekrutierungskriterien durchgeführt und im Anschluss die Ergebnisse präsentiert (Kapitel 3). In Kapitel 4 erfolgt die Erörterung des aktuellen Stands der Beraterausbildung in der deutschen Hochschullandschaft, wonach die Lehrinhalte exemplarisch an zwei Hochschulen aufgezeigt werden. Des Weiteren werden die empirischen Ergebnisse anhand der erörterten Curricula abgeglichen (Kapitel 5). Unter Berücksichtigung der ermittelten spezifischen Anforderungen an die Ausbildung an Hochschulen werden anschließend in Kapitel 6 konkrete Handlungsempfehlungen für die Akteure der Curriculum-Planung an Hochschulen abgegeben und die gewonnenen Erkenntnisse diskutiert. Das Kapitel schließt mit einem Ausblick auf künftige, themenrelevante Forschungsfragen ab. Durch die Interdisziplinarität des Themas richtet sich die Arbeit gleichermaßen an Vertreter der Hochschulen sowie an die (Personal-)Entscheider IT-orientierter Unternehmensberatungen.

## 2 Grundlagen

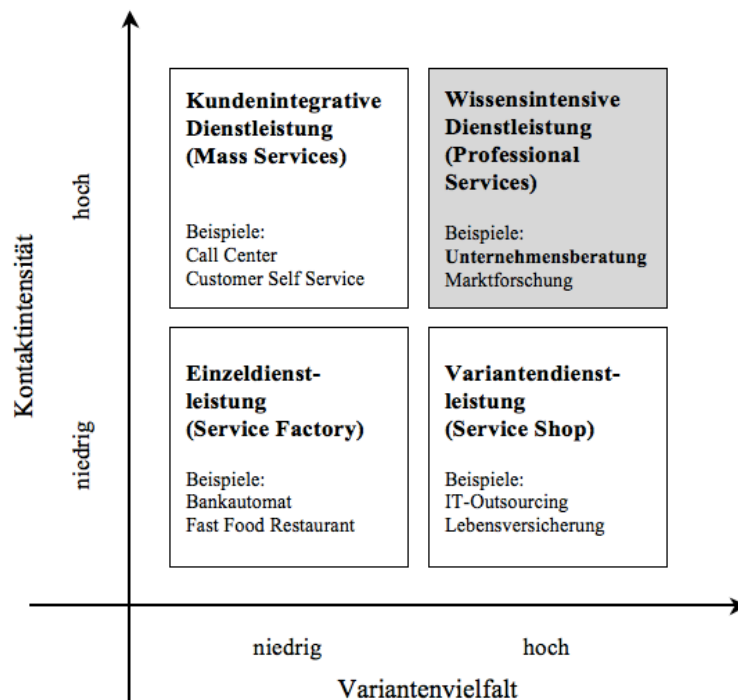
In der vorliegenden Arbeit werden vermehrt theoretische Begriffe verwendet, deren Herkunft und Verwendung im Folgenden für ein besseres Verständnis erläutert werden. Es geht hier um die Präzisierung und die Klärung von Begriffen aus dem Bereich der Unternehmensberatung. Des Weiteren verschafft dieses Kapitel dem Leser einen Überblick über den aktuellen Markt der Unternehmensberatung, wobei eine Konzentration ausschließlich auf die Domäne der IT-Beratung stattfindet. Die vielfältigen Ausprägungen des Berufs „IT-Berater“ werden eingegrenzt, um Missverständnissen vorzubeugen und die IT-Beratungspraxis im Groben darzustellen. Das Kapitel schließt mit der Verdeutlichung der Relevanz des Themas in Wirtschaft und Wissenschaft ab, indem die Probleme des aktuell herrschenden Fachkräftemangels hervorgehoben werden.

### 2.1 Der Begriff der Unternehmensberatung

Seit den sechziger Jahren wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur das uneinheitliche Berufsbild des Beraters und das Fehlen einer in sich geschlossenen Theorie dieser Disziplin beklagt, was zum Teil auf die große Vielfalt der Beratungsarten zurückzuführen ist (Fink 2009, S. 2). Es ist irrelevant, ob jemand beispielsweise Strategie-, Personal-, Werbe-, PR-, IT- oder sonstige Beratung anbietet – sie alle dürfen unter dem Oberbegriff *Unternehmensberatung* ihre Dienstleistungen anbieten, da dieser Begriff weder rechtlich geschützt ist, noch ein in Deutschland etabliertes, staatlich anerkanntes Ausbildungsprofil existiert, welches als Nachweis für angeeignete Kompetenzen dienen würde (Nissen 2007, S. 3; Armbrüster 2008, S. 1). Zudem hat sich der Inhalt des Beratungsbegriffs über Jahrzehnte immer wieder gewandelt. *Fink* (2009, S. 2) macht darauf aufmerksam, dass es umso schwieriger wird, ein eindeutig abgrenzbares Untersuchungsobjekt zu definieren, je stärker die Abgrenzung des Leistungsspektrums verwischt und der Titel des Unternehmensberaters als Imagefaktor für die verschiedensten Gewerbe genutzt wird. Beim Abgrenzungsversuch des Begriffs der Unternehmensberatung können die unterschiedlichsten Faktoren wie Merkmalsausprägungen, Zielstellungen, Adressaten und Charakterisierungsaspekte eine Rolle spielen (Barchewitz und Armbrüster 2004).

Trotz der begrifflichen Schwierigkeiten soll im Folgenden eine Definition aus unterschiedlichen Perspektiven erschlossen werden. So ist nach *Müller-Stewens et al.* (1999) die Unter-

nehmensberatung eine professionelle Dienstleistung. Gemäß *Luczak et al.* (2003, S. 14) haben Dienstleistungen im Wesentlichen folgende abgrenzende Eigenschaften: Sie sind immateriell, nicht lager- und transportfähig und werden durch die Einbeziehung externer Faktoren (Objekte oder Konsumenten) stark beeinflusst. Professionelle Dienstleistungen werden von hochqualifizierten Mitarbeitern durch die Einbringung ihres ausgeprägten Fachwissens und gesammelter Erfahrung meist unmittelbar mit dem Kunden zusammen erbracht und sind den Bedürfnissen des Kunden angepasst (*Müller-Stewens et al.* 1999, S. 23). In einer Untersuchung von *Bullinger und Meiren* (2001, S. 158) wurden zwei hauptsächliche Merkmale für die Typisierung von Dienstleistungen festgestellt: Die Kontaktintensität (zwischen Mitarbeiter und Kunde) und die Variantenvielfalt (Anzahl produkttypisch unterschiedlicher Dienstleistungen), deren Ausmaße sich je nach Dienstleistungsart vergrößern oder verkleinern. Nach *Bullinger und Meiren* (2001, S. 158) haben wissensintensive Dienstleistungen (Professional Services), zu denen die Unternehmensberatung zählt, die höchste Variantenvielfalt und Kontaktintensität zugleich (Abbildung 2).



**Abbildung 2: Klassifikation von Dienstleistungen**

(eigene Darstellung in Anlehnung an Bullinger und Meiren 2001, S. 158)

Für die vorliegende These soll auf die Begriffsdefinition von *Nissen* (2007, S. 3) zurückgegriffen werden. Nach *Nissen* ist eine Unternehmensberatung eine

„[...] Dienstleistung, die durch eine oder mehrere, im allgemeinen fachlich dazu befähigte und von den beratenen Klienten hierarchisch unabhängige Person(en) zeitlich befristet sowie meist gegen Entgelt erbracht wird und zum Ziel hat, betriebswirtschaftliche Probleme des beauftragenden Unternehmens interaktiv mit den Klienten zu definieren, strukturieren und analysieren, sowie Problemlösungen zu erarbeiten, und auf Wunsch ihre Umsetzung gemeinsam mit Vertretern des Klienten zu planen und im Unternehmen zu realisieren.“

## 2.2 Rollen und Funktionen der Unternehmensberatung

Bei der Erklärung des Begriffs der Unternehmensberatung wurde deutlich, dass es sich um eine Dienstleistungsform handelt, die mit intensivem Kontakt zum Kunden (auch „Klienten“) ausgeübt wird und die Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme im Kundenunternehmen bezweckt. Die Kunden, die Beratungsleistungen in Anspruch nehmen, können aus den unterschiedlichsten Branchen und Wirtschaftssektoren stammen (Caroli 2007, S. 110). Als unmittelbarer Auftraggeber wird nach Caroli (2007, S. 110) meistens die Führungskraft eines Unternehmens genannt, mit welchem der Berater in einem Beratungsprojekt interagiert. Stark vereinfacht lässt sich die Beziehung folgendermaßen darstellen:

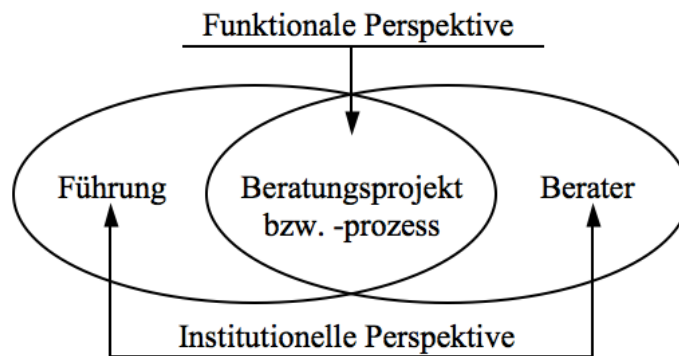


Abbildung 3: Beziehung zwischen Berater und Kunde

(eigene Darstellung in Anlehnung an Caroli 2007)

Die Beratungsleistungen werden generell in „Beratungsprojekten“ verrichtet. So definieren Gabriel und Lohnert (2001, S. 184) etwa ein „Projekt“ im Rahmen einer IT-Beratungsdienstleistung als die Aufgabe, Software (und/oder auch Hardware) „(...) mit einem bestimmten Prozess- bzw. Funktionsumfang in einem vorgegebenen Zeitrahmen in einem gesamten Unternehmen oder in Teilen dessen einzuführen“.

Unternehmensberater übernehmen in den beauftragenden Unternehmen unterschiedliche Rollen und Funktionen, welche von den individuellen Problemstellungen abhängen. In Tabelle 1

sind die nach Caroli (2007, S. 112) in der Beratungsliteratur am häufigsten genannten Beraterrollen und Beratungsfunktionen aufgeführt.

### **Beratungsfunktionen und Beraterrollen**

Managementcoach	Change Agent	Externer Problemlöser
Entwicklungsfunktion	Konfirmationsfunktion	Informationslieferant
Katalysator	Legitimationsfunktion	Managementfunktion
Krisenmanager	Objektivierungsfunktion	Interventionsfunktion
Moderationsfunktion	Orientierungsfunktion	Neutraler Sachverständiger
Prozesspromotor	Realisator	Schlichtungsfunktion

**Tabelle 1: Einsatzspektrum der Unternehmensberatung in Literatur und Praxis**

(eigene Darstellung in Anlehnung an Caroli 2007)

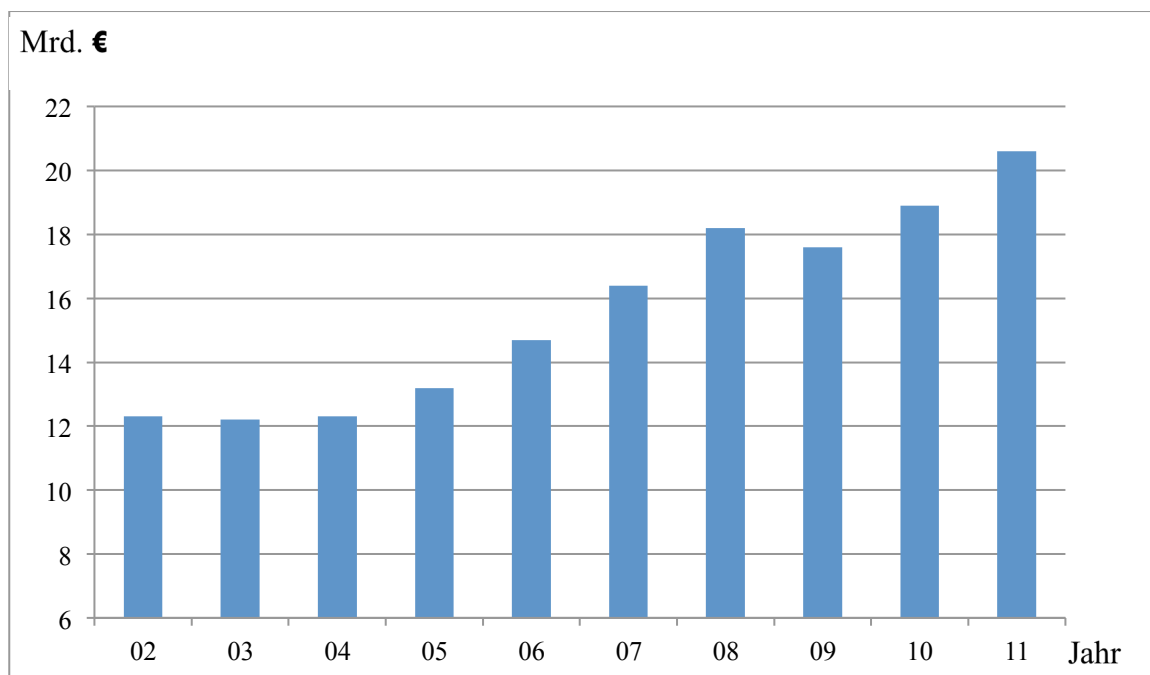
Die Aufgaben variieren sehr stark je nach Beratungsfeld. Im Folgenden Abschnitt erfolgt ein Überblick über den aktuellen Beratungsmarkt in Deutschland. Dabei werden die verschiedenen Beratungsfelder umrissen.

## **2.3 Der Beratungsmarkt in Deutschland**

Die wirtschaftliche Bedeutung von Beratungsleistungen in Unternehmen hat über die Jahre nicht zuletzt dadurch stark zugenommen, dass Berater ihr Wissen weitergeben und somit zur „Zirkulation von Wissen“ beitragen (Fink 2009, S.1). Die global zunehmende IT-Industrialisierung, fortschreitende Internationalisierung und Vernetzung von Unternehmen lässt die Wirtschaftswelt weiterhin stark zusammenschrumpfen. Die Abhängigkeit und Komplexität steigt unterdessen umso mehr, sodass es immer schwieriger wird, den Überblick über Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu wahren - ergo Unternehmen erfolgreich zu führen.

Die Branche verzeichnet daher seit Jahren enorme, zweistellige Zuwachsraten und gehört im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren zu den wenigen stabilen Wachstumsbranchen (Fink 2009, S.1; siehe Abbildung 4). Während in den Anfangsjahren der Jahrtausendwende, zu Zeiten der Dotcom-Blase, die Umsätze im Beratungsmarkt leicht zurückgingen bzw. stagnierten, entwickeln sich die Umsätze seit 2005 wieder signifikant, ähnlich wie in den 1980er und 1990er Jahren, der „goldenen Ära“ der Unternehmensberatung (Fink 2009). Im Krisenjahr

2009 verzeichnete der deutsche Beratungsmarkt zwar wieder einen leichten Rückgang der Wachstumsrate um -2,7 Prozent (FEACO 2010, S. 27), konnte sich aber zügig erholen, sodass die Branche schon im Folgejahr einen Umsatzrekord von über 18,9 Mrd. Euro verzeichnen konnte. 2011 hat der Beratermarkt auch diese Marke überwunden und mit einem Umsatz von über 20 Mrd. Euro für Schlagzeilen gesorgt. Für das Jahr 2012 prognostiziert der BDU (2012) weiterhin einen Anstieg des Unternehmensberatungsmarktes in Höhe von +7,0 Prozent. Die positive Entwicklung dürfte den Kampf um die heiß umworbenen Talente („war for talents“) weiterhin verschärfen.



**Abbildung 4: Entwicklung des Branchenumsatzes im deutschen Consultingmarkt von 2002 bis 2011**

(eigene Darstellung in Anlehnung an BDU 2012)

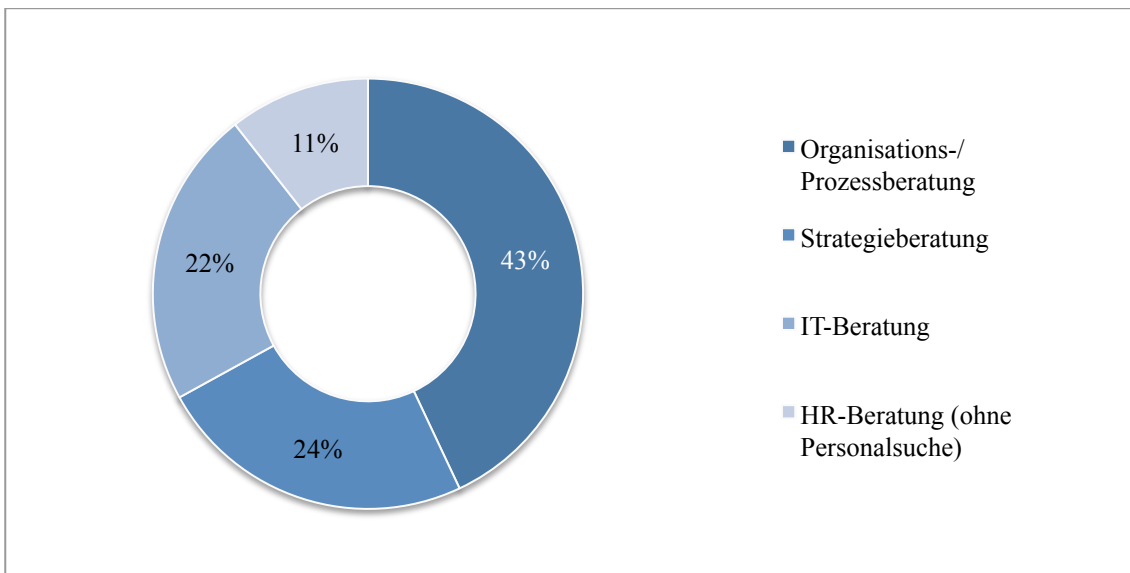
Bei näherer Betrachtung der Marktaufteilung nach der Größe von Beratungsunternehmen fällt auf, dass nach dem BDU der Beratungsmarkt mit insgesamt ca. 14100 Beratungsunternehmen von den ca. 10200 kleinen Beratungen dominiert wird (BDU 2011; siehe Anhang 1). Nach dem BDU (2011b) beschäftigen alle großen Beratungsgesellschaften<sup>6</sup> und rund 82 Prozent der mittelgroßen Unternehmen Juniorberater. Bei den Kleinen ist es im Vergleich mit 35 Prozent nur jedes dritte Unternehmen, das generell Juniorberater einstellt.

<sup>6</sup> An dieser Stelle Definition nach BDU: Große Beratungen sind die mit über 10 Mio. Euro Umsatz pro Jahr. Die kleinen Beratungen erwirtschaften unter 1 Mio. Euro pro Jahr. Die mittelgroßen liegen entsprechend dazwischen (BDU 2011).

Der BDU (2012) teilt den Markt in insgesamt vier Bereiche auf:

- HR-Beratung<sup>7</sup>
- IT-Beratung
- Strategieberatung
- Organisations-/Prozessberatung

Der Grafik in Abbildung 5 ist zu entnehmen, dass die Organisations- und Prozessberatung gemessen am Branchenumsatz mit 43 Prozent den größten Marktanteil besitzt. Sie beschäftigt sich mit Problemstellungen rund um die Aufbau- oder Ablauforganisation und Prozesse eines Unternehmens (Hartel 2009, S. 7). Laut BDU (2012) ist im Jahre 2011 mit einem Wachstum von +10,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr am stärksten die Nachfrage nach HR-Beratung gestiegen, dicht gefolgt von der IT-Beratung mit einem Wachstum von +10,3 Prozent. Mit 10,6 Prozent macht die HR-Beratung zwar nur den geringsten Umsatzanteil aus, der stolze Anstieg der Nachfrage bekräftigt jedoch eindeutig die Zukunfts- und Wachstumsorientierung der Auftrag gebenden Firmen (BDU 2012).



**Abbildung 5: Aufteilung des deutschen Beratungsmarktes im Jahre 2011 nach Beratungsfeldern**

(Eigene Darstellung in Anlehnung an BDU 2012)

<sup>7</sup> *Human Resources* (kurz: HR) kennzeichnet den Begriff des *Humankapitals*, mit anderen Worten die in Mitarbeitern eines Unternehmens personifizierte Ressourcen und Potentiale (Duschen 2009, S. 6).

Die Strategieberatung, welche die gedanklich-planerische Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten unterstützt (Fink 2009, S. 5), erwirtschaftet knapp ein Viertel des Marktumsatzes. Strategieberater beraten unmittelbar die obere Führungsebene bzw. das Top-Management samt Kontrollorganen eines Unternehmens (Hartel 2009, S. 7). Das oberste Ziel der Strategieberatung ist es, neben der allgemeinen Entlastung des Managements und der Transferleistung des Wissens vom Berater zum Klienten die Wettbewerbsposition des Unternehmens aufzubauen oder zu festigen (Nissen und Kinne 2007, S. 90-91). Die IT-Beratung, die die vorliegende Arbeit stärker fokussiert, nimmt rund ein Fünftel des Beratungsmarktes ein.

## 2.4 Das Berufsfeld der IT-Beratung

Die IT-Beratung, ist wie auch schon die Mutterdisziplin „Unternehmensberatung“, durch begriffliche Unschärfe und eine Vielzahl unterschiedlicher theoretischer Ansätze und praktischer Umsetzungen geprägt. Eine klare Definition und Abgrenzung ist daher nicht möglich (Grupp 2000, S. 22).

Zur näheren Eingrenzung ist jedenfalls davon auszugehen, dass in der IT-Beratung die Informationsverarbeitung in der Organisation des Klienten im Vordergrund steht und dessen Geschäftsprozesse und weitere organisatorische Aspekte mit einbezieht, sofern diese mit der Verarbeitung (Erfassung und Speicherung) von Informationen zusammenhängen (Nissen und Kinne 2007, S. 90). Das Ziel der IT-Beratung ist die effiziente bzw. effektive Gestaltung oder Verbesserung der Informationsverarbeitung und der damit verbundenen Arbeitsprozesse und Systeme eines beauftragenden Unternehmens (Nissen und Kinne 2008, S. 91). Nach *Nissen* und *Kinne* wird sie daher auch als *IV*-Beratung (Informationsverarbeitungsberatung) bezeichnet und ist stark ergebnis- bzw. lösungsorientiert. Zumeist werden IT-Berater von Unternehmens-Fachbereichen und IT-Abteilungen des Klienten engagiert. Neben dem Planen und Konzipieren eines IT-Projektes wird dieses vorrangig gemeinsam umgesetzt und implementiert (Nissen und Kinne 2007, S. 92).

Nach *Nissen* und *Kinne* haben sich viele<sup>8</sup> der IT-Beratungshäuser auf eine oder mehrere Branchen spezialisiert. Die Kundenstruktur der IT-Beratungshäuser erstreckt sich von kleinen und

---

<sup>8</sup> Nach der Umfrage von Nissen und Kinne (2007) sind es 50 Prozent der befragten IT-Beratungsunternehmen.



mittelständischen Unternehmen (KMU) bis auf große Konzerne (Nissen und Kinne 2007, S. 92). Externe IT-Berater werden jedoch tendenziell eher von großen Unternehmen und Konzernen, wie z.B. Aktiengesellschaften, als von kleinen Unternehmen beauftragt, da sie einerseits aufgrund aufwendigerer und komplexerer IT-Systeme einen höheren Beratungsbedarf haben und andererseits auch über die nötigen finanziellen Mittel verfügen (Bertschek 2011), sodass viele mittlerweile sogar interne Beratungseinheiten, sog. „Inhouse Consultants“, in die eigene Unternehmensstruktur integriert haben (Leker et al. 2007, S. 149).

Unter den statistisch am meisten verrichteten Aufgaben nennt Bertschek<sup>9</sup> (2011, siehe Tabelle 2) u.a. die Unterbreitung von Vorschlägen für den Einsatz von Software und Hardware, Hilfestellungen zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen des IT-Beraters und die weiterführende Betreuung nach Umsetzung der Beratungsleistung. In diesem Zusammenhang ist die Entwicklung, Anpassung und/oder Einführung von Standard- und Individualsoftware ein wesentlicher Bestandteil der Tätigkeit eines IT-Beraters (Hattwig 2008, S. 23). Dabei geht es nicht nur um die Installation von SW-/HW-Produkten in die IT-Landschaft eines Unternehmens. Es müssen die betriebswirtschaftlichen Arbeitsprozesse grundlegend überdacht, ggf. verändert und im Zuge die Anwender abteilungsübergreifend geschult werden (Gabriel und Lohnert 2001, S. 181). *Gabriel und Lohnert* (2001, S. 208) unterstreichen, dass eine reine Unternehmensberatung (als Business-Beratung), die sich nicht mit der informationstechnischen Umsetzung von betriebswirtschaftlichen Optimierungspotentialen beschäftigt, kaum etwas bewirkt. Dieses gilt ebenso im umgekehrten Verhältnis. IT und Business müssen zusammenwachsen und dürfen in der Beratung nicht getrennt voneinander betrachtet werden, damit die Wettbewerbsfähigkeit der Klienten dauerhaft gewährleistet wird, so *Gabriel und Lohnert*.

---

<sup>9</sup> Die Angaben von *Bertschek* (2011) basieren auf einer IKT-Umfrage vom IV. Quartal 2004 des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) für die *Bertschek* als Projektleiterin tätig ist. Quelle: <http://www.zew.de/de/forschung/projekte.php3?action=detail&nr=328&abt=ikt> (Abruf am 21.05.2012)

Aufgaben der Berater	Anteile der Unternehmen in %
Vorschläge für den Einsatz von Software	85
Konkrete Hilfestellung bei Umsetzung der Beratungsempfehlung	77
Betreuung nach Durchführung der Beratung	72
Bereitstellung laufender IT-Services	59
Vorschläge für den Einsatz von IT-Hardware	53
Änderungen der Unternehmensorganisation/-prozesse	42
Neue oder wirklich verbesserte Produkte/Dienstleistungen	27
Strategische Neuausrichtung	13

**Tabelle 2: Aufgaben der Berater im Rahmen der IT-orientierten Beratung**

(Quelle: Bertschek 2011)

### *IT- und Strategieberatung: Wo liegen die Grenzen?*

Nissen und Kinne (2007, S. 90) machen darauf aufmerksam, dass es in der Vergangenheit oft Abgrenzungsversuche zwischen der IT- und Strategieberatung gegeben hat, diese sich jedoch stets nur minimal voneinander unterschieden haben, da sie zunehmend ineinander übergehen. IT und Strategie stehen grundsätzlich in Relation zueinander, da IT-Beratungsprojekte eine bestimmte (IT-)Strategie umfassen und ein Strategiekonzept der Abbildung und praktischen Umsetzung in die IT-Systeme des Unternehmens bedarf (Nissen und Kinne 2007, S. 91). Die IT-Berater müssen daher stets die strategischen Auswirkungen durch den Einsatz bestimmter Technologien abschätzen. Gleichermäßen beschäftigen sich auch die Berufsgenossen aus dem Strategiebereich detailliert mit dieser Fragestellung (Scheer et al. 2001, S. 4; Future Consulting 2010, S. 9).

Tendenziell lässt sich jedoch festhalten, dass ein hoher oder höherer Anteil von Kenntnissen des IT-Beraters in der Informationstechnologie und in den Verfahren dieses Bereiches das hauptsächliche Unterscheidungsmerkmal zu Unternehmensberatern anderer Gebiete darstellt (Grupp 2000, S. 36). Bedingt durch die Kurzlebigkeit von IT-Wissen ist die IT-Beratung nach Grupp zudem stärker gezwungen, sich permanent den aktuellen Marktentwicklungen anzupassen. Die aktuellen Marktthemen nach Lünendonk (2011) sind dem Anhang 2 zu entnehmen.

### *Legitimationsfunktion vs. Wissensvermittlung*

IT-Berater haben zwei wesentliche Funktionen in den beauftragenden Unternehmen: zum ei-

nen die Legitimationsfunktion und zum anderen die Wissensvermittlung, wobei letztere nach *Bertschek* (2011) an erster Stelle kommt (siehe Tabelle 3). Einige Unternehmen beauftragen externe Berater, um bestimmte interne Maßnahmen und Entscheidungen gegenüber anderen involvierten Interessensgruppen, wie beispielsweise Kapitalgebern zu legitimieren, indem sie eine objektive Meinung eines Beraters einholen, insbesondere, wenn IT-Anwendungen intern auf Widerstände stoßen (*Bertschek* 2011). Zum größten Teil jedoch werden laut *Bertschek* IT-Berater für „die Gewinnung von technologischem Know-how für konkrete Implementierungen von IT im Unternehmen“ in Anspruch genommen. *Nissen* (2008, S. 38-39) hebt hervor, dass daher im zunehmenden Wettbewerbskampf das überlegene Wissen und die Fähigkeiten der Consultants - bedingt durch ihre Tätigkeit - die wichtigste Ressource für die Beratungsunternehmen sind.

Motive	Anteile der Unternehmen in %
Technologisches Know-how für konkrete Implementierung von IT	81
Folgaufträge aus vorangegangenen Beratungsaufträgen	50
Empfehlungen für innovativen IT-Einsatz	39
Vermittlung von geplanten Veränderungen gegenüber Mitarbeitern und Kapitalgebern	19
Wirtschaftliche Lage erforderte Überprüfung der Unternehmensstrukturen	14
Von Kapitalgebern verlangt	5

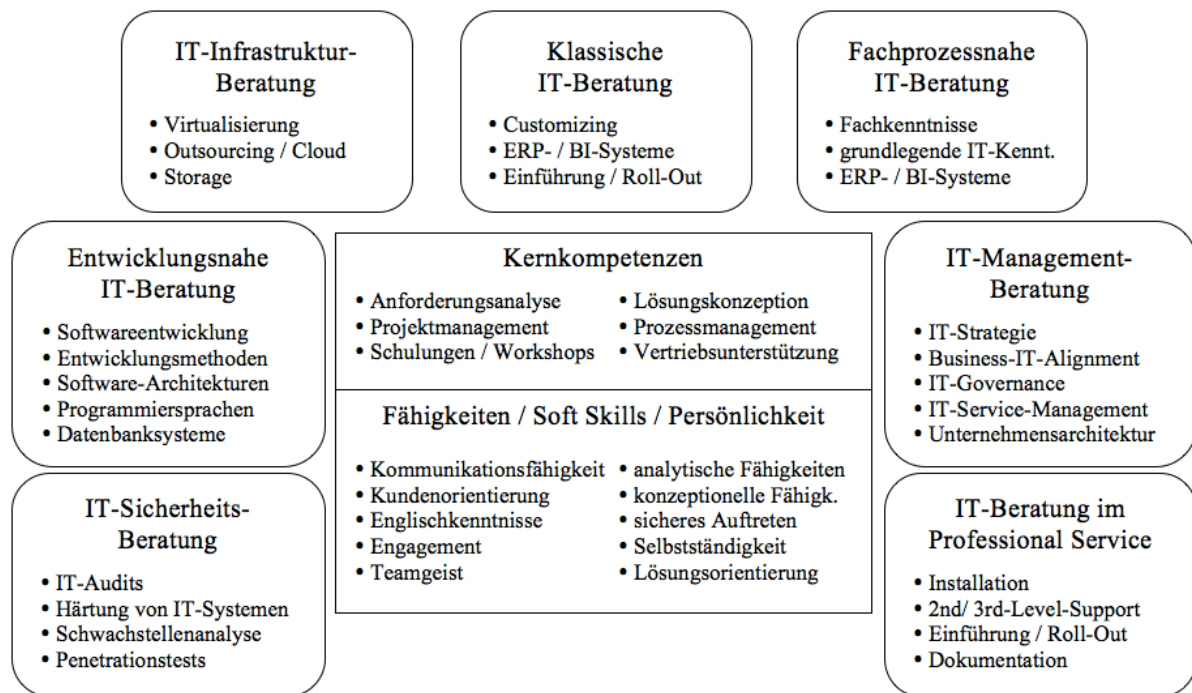
**Tabelle 3: Motive für Inanspruchnahme von IT-orientierter Beratung**

(Quelle: *Bertschek* 2011)

Während vor zwanzig Jahren die Beratungsleistungen kaum branchenspezifisch waren, müssen sich Unternehmen heute mit Themen befassen, die spezifisches Know-how zu typischen Prozessen bestimmter Industrien erfordern (*Breitenlechner* und *Buchta* 2001, S. 120). Daher streben nach *Breitenlechner* und *Buchta* (2001, S. 120) Beratungsunternehmen vermehrt danach, Spezialisten an Stelle von Generalisten zu rekrutieren. In anspruchsvollen Projekten hat der Spezialist, der sich in den Prozessen einer bestimmten Branche besser auskennt, bessere Chancen bei dem jeweiligen Kunden eingesetzt zu werden als der „Allrounder“ (*Hattwig* 2008, S. 23). *Grupp* (2000, S. 22-24) macht darauf aufmerksam, dass heute kein IT-Berater das gesamte, äußerst breite Spektrum der Informationstechnologie abdecken kann. Der angehende IT-Berater soll sich über die allgemeinen Software- und Praxiskenntnisse hinaus auf eine bestimmte Branche (und/oder Technologie) fokussieren, um auch tatsächlich dem Kunden kompetent beiseitestehen zu können (*Gabriel* und *Lohnert* 2001, S. 207). Die Spezialisie-

nung gilt insbesondere für kleine IT-Beratungsunternehmen, die sich gegenüber dem Wettbewerb auf dem Beratungsmarkt profilieren müssen. Doch selbst für große Beratungsunternehmen ist es nach *Grupp* schwierig, auf allen IT-Sektoren präsent zu sein.

Vor kurzem wurden von *Drews* (2012) als Ergebnis seiner Untersuchungen die verschiedenen Rollen bzw. Ausprägungen von IT-Beratern skizziert, die in gewissem Maße als technologische Spezialisierungen wahrgenommen werden können. Die Abbildung 6 zeigt alle sieben verschiedene Berufsprofile von IT-Beratern mit ihren jeweiligen fachlichen Schwerpunkten auf, die nach *Drews* teilweise nicht eindeutig voneinander abgegrenzt werden können, da es immer wieder Schnittpunkte geben kann.



**Abbildung 6: Berufsprofile von IT-Beratern**

(eigene Darstellung in Anlehnung an Drews 2012)

Für notwendig hält *Drews* im Allgemeinen eine Art „Verbindungs-kit“ zur „jeweils anderen Seite“, welches u.a. durch Berufs- bzw. Projekterfahrung erlangt werden kann. Er veranschaulicht, dass es bestimmte Kernkompetenzen von IT-Beratern gibt (siehe oberes Rechteck in der Mitte der Abbildung 6), die alle unabhängig von den Berufsprofilen erwartet werden, wie auch gewisse Soft Skills und Persönlichkeitsmerkmale (siehe unteres Rechteck in der Mitte der Abbildung 6).

Der Einsatzbereich eines IT-Beraters hängt jedoch nicht nur von seiner Spezialisierung ab, sondern auch von seinem Qualifikationsgrad in den unterschiedlichen Kompetenz- und Tätigkeitsbereichen (Beier und Tyschler o.J., S. 9). Diese spiegeln sich in den typischen Hierarchieebenen von (IT-)Unternehmensberatungen wider.

*Grupp* (2000, S. 53) macht darauf aufmerksam, dass im Vergleich zu klassischen Unternehmen selbst in großen IT-Beratungen eine „bemerkenswert flache Hierarchie“ herrscht. Die Geschäftsleitung besteht zumeist aus Partnern, die strategische Überlegungen und Öffentlichkeitsarbeit verrichten. Sie sind Mitinhaber des Unternehmens. Den Partnern sind die „Senior Consultants“ unterstellt. Diese übernehmen meist die Leitung von Projekten, in denen die „Juniorberater“ und „Assistenten“ mitwirken. In dem Rahmen üben die Seniorberater u.a. auch Trainingstätigkeiten aus und agieren als Mentor für die Junioren. Entsprechend der erbrachten Leistung und Erfahrung können die Seniorberater danach als Geschäftsbereichsleiter operieren, indem sie Projekte überwachen und zunehmend Aufgaben vertrieblicher Art übernehmen, wie beispielsweise Controlling, Marketingstrategien und die Akquisition nachfolgender Projekte. Die üblichen Qualifikationsstufen in einem IT-Beratungsunternehmen sehen also nach *Grupp* (2000, S. 60) folgendermaßen aus:

1. Assistent
2. Juniorberater
3. Seniorberater
4. Leiter eines Geschäftsbereichs
5. Partner

Die Anforderungen an die Kompetenzen des IT-Beraters steigen jeweils mit dem Erreichen der nächst höheren Qualifikationsstufe. Als Folge von veränderten Rahmenbedingungen entwickeln sich jedoch stets neue Anforderungen und Paradigmen. In der noch relativ jungen Disziplin der IT-Beratung lag der Fokus bisher vor allem im technischen Bereich. Durch die rasante Entwicklung und Verbreitung der Informationsverarbeitung haben sich die Anforderungen an den IT-Consultant in den letzten Jahren grundlegend geändert und sich zunehmend auf betriebswirtschaftliche Faktoren ausgeweitet (Kubr 2001, S. 285ff; Staufenbiel 2011). Im fachlichen Bereich werden daher neben dem technischen (IT-)Know-how ein fundiertes be-

triebswirtschaftliches Verständnis und tiefergehende Branchenkenntnisse unabdingbar (Lorenz und Müller 2011).

Wetzel (2007, S. 273) macht darauf aufmerksam, dass aufgrund der Veränderungen in Organisationen das Fachwissen allerdings nicht mehr ausreicht und die Soft Skills immer mehr an Bedeutung gewinnen. Neben den Fachkenntnissen und den methodischen Fähigkeiten tragen die sozialen und persönlichen Kompetenzen des Beraters entscheidend zum Erfolg eines Projektes bei, weshalb schon im Recruiting durch Persönlichkeitsfragebogen (Wetzel 2007) und auch später im Job in Form von Verhaltenstrainings die zwischenmenschlichen Faktoren berücksichtigt werden (Breitenlecher et al. 2001, S. 120). Grupp (2000, S. 41) gibt an, dass die höchsten Anforderungen an einen IT-Berater im Bereich der Soft Skills gestellt werden. Er zeigt auf, dass der Berater von dem Kunden nur dann akzeptiert wird, wenn er „neben seinen fachlichen und methodischen Fähigkeiten ausreichende Soft Skills vorweisen kann“. Allem Anschein nach, gibt es jedoch nicht ausreichend geeignete Fachkräfte auf dem Markt, die diesen Anforderungen genügen.

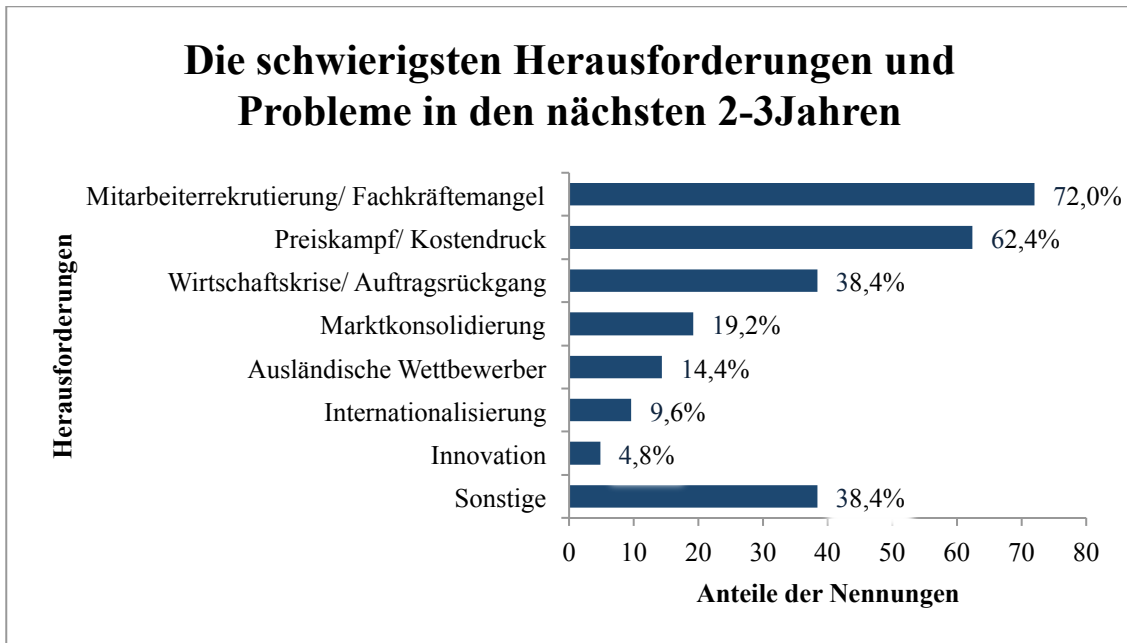
## 2.5 Das Problem des Fachkräftemangels

Die personelle Infrastruktur in IT-Unternehmen umfasst nicht nur das IT-Personal eines Unternehmens, sondern auch die Mitarbeiter aus anderen Unternehmensbereichen, die sich mit IT-Aufgaben befassen (Heinrich et al. 2011, S. 308). Demnach ist sie geprägt durch die Anzahl und durch das *Wissen* und *Können* der Mitarbeiter, die mit der IT in Berührung kommen. Nach Heinrich et al. (2011) besteht ein enger Zusammenhang zum Begriff *Humankapital*, bei dem neben dem Bildungsniveau (Wissen und Können) und der beruflichen Erfahrung (Fähigkeiten und Fertigkeiten) persönliche Eigenschaften wie Motivationsvermögen und Flexibilität eine Rolle spielen. Heute haben Unternehmen erkannt, dass das Humankapital, im Vergleich zum Sach- und Finanzkapital, nur schwer nachahmbar ist und entscheidende Wettbewerbsvorteile primär durch diesen Faktor generiert werden können, sodass Investitionen in der Personalentwicklung, insbesondere im IT-Bereich, gezielter gefördert wird (Heinrich et al. 2011, S. 308). Für Beratungsunternehmen stellen ihre Human-Ressourcen sogar den primären Wertschöpfungsfaktor dar. Sie sind der Schlüssel zum Beratungserfolg (Breitenlechner und Buchta 2001, S. 119). Die Gewinnung von ausreichend hoch qualifizierten Mitarbeitern ist daher zur Pflege der erfolgreichen Geschäftsmodelle der (IT-)Beratung zwingend erforderlich

(Mieschke 2003, S. 94-95).

Aktuelle Stimmen aus der Presse und den Fachzeitschriften melden jedoch weiterhin einen nicht stillbaren Bedarf an (IT-)Fachkräften und Beratern (Handelsblatt 2008; IM 2009; Computerwoche 2011). So zählten laut der Studie *Recruiting Trends 2011* im letzten Jahr der demografische Wandel und der (teilweise auch dadurch verursachte) Fachkräftemangel zu den wichtigsten unternehmensübergreifenden Herausforderungen (Weitzel et al. 2011). Die Studie verzeichnet die geringste Verfügbarkeit an Fachkräften im Bereich der Forschung & Entwicklung sowie in der IT. Der Fachkräftemangel stellt auch für die IT-Beratung die schwierigste Herausforderung der Branche dar (Lünendonk 2009; siehe Abbildung 7).

Seit den Neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts wird von Seiten innovativer Unternehmen immer wieder die Krise des Fachkräftemangels beklagt. In den letzten Jahren und Jahrzehnten hat der „war of talent“ den Faktor „Mensch“ - und insbesondere „Talente“, „High Potentials“ und „kreative Köpfe“ in den Fokus der Unternehmen gerückt (Michaels et al. 2001). Die besonders hart umkämpften High Potentials und Talente sind hochqualifizierte Arbeitskräfte mit Hochschulabschluss, die primär aus den Disziplinen Wirtschaftswissenschaften, (Wirtschafts-)Informatik und (Wirtschafts-)Ingenieurwesen kommen (Vanderhaeghen et al. 2008). Nach *Vanderhaegen et al.* sind Unternehmensberatungen aufgrund ihrer hohen Mitarbeiterfluktuation besonders stark vom Fachkräftemangel betroffen und daher kontinuierlich einem erhöhten Bedarf an Fachkräften ausgesetzt. Laut der aktuellen BDU-Studie verlässt jeder fünfte Berater mit dem Schwerpunkt IT innerhalb eines Jahres sein Beratungsunternehmen (BDU 2011). Somit ist die Mitarbeiterfluktuation bei IT-Beratungen sogar am höchsten. Die Fluktuationsrate nimmt außerdem mit der Unternehmensgröße zu.



**Abbildung 7: Fachkräftemangel als größte Herausforderung von IT-Beratungsunternehmen**

(eigene Darstellung in Anlehnung an Lünendonk 2009)

Trotz des ständig beklagten Fachkräftemangels und der hohen Fluktuationsrate gehen die Unternehmensberatungen sehr differenziert an die Rekrutierung ihrer Mitarbeiter heran. Nach *Fink* haben die Beratungsunternehmen während der Finanzkrise in der Rekrutierung sehr überlegt und vorsichtig gehandelt (Junior Consultant 2011). Einige Berater habe die Krise sehr stark getroffen, sodass Verträge in der Probezeit von Junior Beratern vorzeitig aufgelöst wurden und es zu betriebsbedingten Kündigungen kam. Da sich die Branche aber schnell wieder erholen konnte, ist der „war for talents“ erneut entfacht, so *Fink*.

Inwiefern die Hochschulen in der Nachwuchskräftegewinnung der IT-Beratungen eine Rolle spielen bzw. spielen können, lässt sich erst sagen, nachdem die Anforderungen differenzierter ermittelt wurden. Doch zunächst gilt es, für die bessere Nachvollziehbarkeit und der bevorstehenden kritischen Auseinandersetzung, die Vorgehensweise des empirischen Vorhabens näher zu erläutern.



### 3 Ermittlung der Rekrutierungskriterien

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die theoretischen Grundlagen erläutert wurden, wird in diesem Kapitel anhand einer empirischen Untersuchung die gestellte Forschungsfrage beantwortet. Dazu ist es erforderlich, zunächst das Forschungsziel und die Fragestellungen für den empirischen Teil dieser Arbeit näher zu formulieren. Nach der empirischen Grundlagenanalyse, in welcher das Forschungsdesign und die Forschungsmethodik näher erläutert werden, werden die Ergebnisse der jeweiligen Untersuchung präsentiert.

#### 3.1 Ziel und Fragestellungen der empirischen Arbeit

Welche Kriterien sind für die Einstellung von Absolventen in IT-Beratungsunternehmen entscheidend und was bedeutet dieses im Einzelnen für die Ausbildung an Hochschulen? Es ist die Kernfrage, mit der sich in ähnlicher Form auch *Mohe* (2006) und *Drews* (2012) beschäftigen. Im Aufsatz von *Mohe* (2006) wird deutlich, dass bei der Rekrutierung der Fachkräfte in klassischen Management-Unternehmensberatungen teilweise den weichen Kriterien (*Soft Skills*) im Allgemeinen weniger Beachtung geschenkt wird und Faktoren wie der Praxiserfahrung und methodischem Know-how im Besonderen eine entscheidende Rolle zukommt. Sie haben nach den Befunden und Aussagen von *Mohe* einen höheren Stellenwert und gehören somit zu den entscheidenden Kriterien für die Mitarbeiterwahl. Jedoch basieren die Annahmen von *Mohe* ausschließlich auf einer quantitativen Untersuchung durch Fragebogen. Des Weiteren repräsentiert sie eher die Meinung von kleinen bis mittelgroßen klassischen Management-Unternehmensberatungen. Im Vergleich zu *Drews* (2012) hat die Untersuchung nicht zum Ziel, berufsspezifische Profile (vgl. Kapitel 2.4) o.ä. abzuleiten.

Die vorliegende Arbeit beabsichtigt die Rekrutierungskriterien dahin gehend zu erkunden, dass erörtert werden kann, inwiefern die in den Stellenanzeigen genannten Anforderungen für die Ausgestaltung von Curricula tatsächlich relevant sind. Im Hinblick auf die gestellte These ist es zudem bedeutsam, die als auffällig betrachteten Befunde auf eventuelle Diskrepanzen zu den Lehrinhalten an deutschen Hochschulen hinzuweisen.

### 3.2 Festlegung der Untersuchungsindikatoren

Bei den Faktoren *Fähigkeit*, *Wissen* und *Qualifikation* handelt es sich um latente (unbeobachtete) Variablen, die nicht direkt quantifizierbar sind. Unter einer latenten Variable wird mithin ein hypothetisches Konstrukt verstanden, welches nicht messbar ist (Eggert und Fassott 2003, S. 2). Nach *Homburg* und *Dobratz* (1998, S. 450) werden diesen Variablen mehrere Indikatoren zugeordnet, um „etwaige Verzerrungen in einzelnen Indikatoren aufzufangen“. Für die Beantwortung der Forschungsfragen ist es daher wichtig, die latenten Variablen *Fähigkeit (Skill)*, *Wissen (Know-how)* und *Qualifikation* anhand von ausgewählten Indikatoren „sichtbar“ zu machen. Auf diese Weise kann herausgearbeitet werden, welche einzelnen Indikatoren Potenziale haben, im Rahmen einer Hochschulausbildung gefördert zu werden.

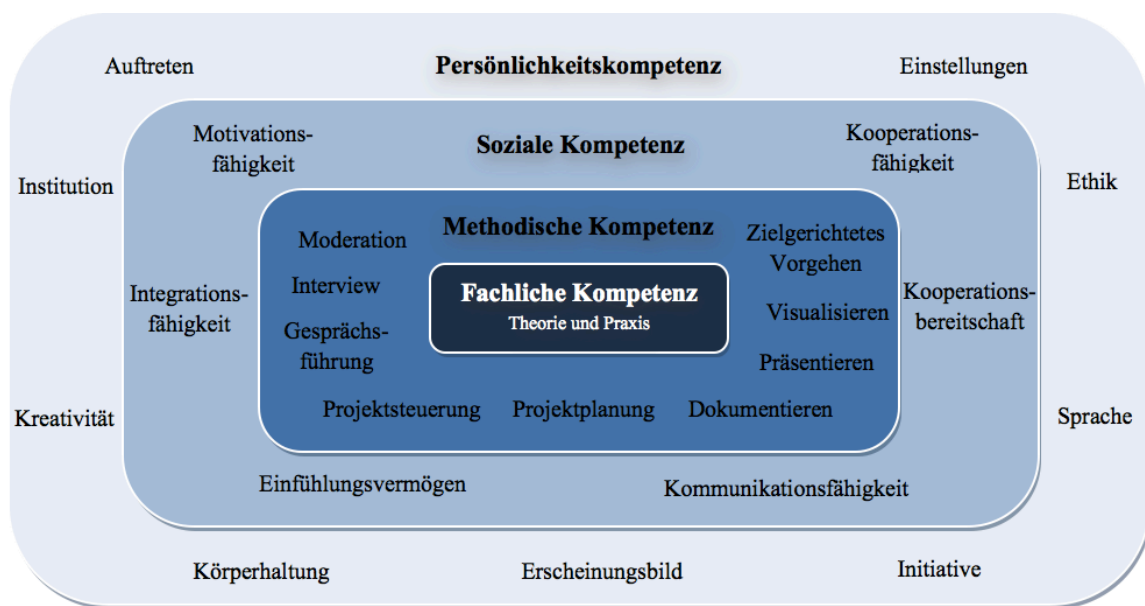
Die Auswahl der Indikatoren beruht auf Vorüberlegungen aus der Untersuchung von *Mohe* (2006) und hat keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit oder Generalisierung. Sie dient vielmehr einer Systematisierung des Vorgehens der empirischen Untersuchung, insbesondere der Annoncenanalyse (siehe Abschnitt 3.3.1), da die identifizierten Indikatorvariablen den jeweiligen latenten Variablen zugeordnet werden. Je mehr Indikatorvariablen in einem Messmodell aufgenommen werden, desto umfangreicher wird die latente Variable inhaltlich durch beobachtete Daten erklärt. Und des sicherer können die unterschiedlichen Befunde aus den Annoncen identifiziert und präzise gruppiert bzw. zusammengefasst werden.

Die Indikatoren stellen allesamt „Kompetenzen“ von Menschen dar. Prinzipiell können die von IT-orientierten Unternehmensberatungen gestellten Anforderungen an die Bewerber in folgende vier wesentlichen Kompetenzbereiche von Menschen nach *Fuchs* (1998) eingeteilt werden (Vanderhaegen et al. 2008, S. 62):

- Fachliche Kompetenz
- Methodische Kompetenz
- Soziale Kompetenz
- Persönlichkeitskompetenz

Kompetenzen werden von *Jochmann* (2009, S. 93) im Kontext der „Employability“ als „Be-

rufs- und Arbeitsziel-relevante Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen und Fähigkeiten sowie Werthaltungen“ definiert. In Abbildung 8 sind die Kompetenzbereiche als „Schalen“ visualisiert, wobei die fachliche Kompetenz den Kern darstellt. Die in den Schalen aufgeführten Begriffe leiten sich nach *Fuchs* (1998) aus dem „Selbstverständnis des Unternehmens“ sowie „seinem Leitbild und seiner Kultur“ ab. Es wird somit das Bild einer typischen „Unternehmenspersönlichkeit“ gezeichnet, mit der sich jeder Mitarbeiter nach *Fuchs* identifizieren sollte. *Fuchs* betont, dass die Kompetenzen in den äußeren Schalen im Gegensatz zu den methodischen und fachlichen Kompetenzen sowohl seitens der Unternehmen als auch seitens der Menschen nur bedingt veränderbar, jedoch entfaltbar sind.



**Abbildung 8: Wesentliche Kompetenzen von Menschen**

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Fuchs 1998)

Das gesamte theoretische und praktische Know-how eines Beraters stellt dabei die *fachliche Kompetenz* dar. Unter *methodische Kompetenz* fallen jene Faktoren, die zur erfolgreichen Arbeitsentrichtung eines Beraters notwendig sind. Dazu gehören u.a. Moderation und Präsentation, Führen von Interviews und Gesprächen, Projektplanung und -steuerung, Dokumentation und ähnliche Fähigkeiten.

Die Fähigkeiten, die zur erfolgreichen (Zusammen-)Arbeit im Team oder beim Kunden beitragen, wie Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft, Integrationsfähigkeit und Einfühlungsvermögen sind unter der *sozialen Kompetenz* aufgeführt. Weitere wichtige Faktoren dieser

Gruppe sind Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit, sich und andere zu motivieren. *Asendorpf* (2007, S. 200) beschreibt die *sozialen Kompetenzen* als „ein komplexes Fähigkeitskonzept, weil es aus zwei Komponenten besteht, die miteinander wenig korreliert sind: Durchsetzungsfähigkeit, d.h. die Fähigkeit, die eigenen Interessen gegenüber anderen zu wahren, und Beziehungsfähigkeit, d.h. die Fähigkeit, positive Beziehungen mit anderen einzugehen und aufrechtzuerhalten. Sozial kompetent ist, wer beide Fähigkeiten hat und so in der Lage ist, zwischen seinen eigenen Interessen und den Interessen anderer ein balanciertes Verhältnis herzustellen.“

In der äußersten „Schale“ (siehe Abbildung 8) sind Aspekte der *Persönlichkeitskompetenzen* vertreten. Zum einen äußerlich wahrnehmbare, wie das persönliche Auftreten, das allgemeine Erscheinungsbild und die Körperhaltung, zum anderen aber auch die innerlichen Einstellungen wie auch ethische Wertvorstellungen. Des Weiteren sind im Bereich der Persönlichkeitskompetenzen schwer messbare, abstrakte Kriterien wie z.B. Kreativität, Eigeninitiative, Intuition und Sprachfähigkeiten vertreten. Persönliche Eigenschaften sind nach Meinung von *Gabriel* und *Lohnert* (2001, S. 187) nur bedingt erlernbar.

Während unter den „Soft Skills“ wie erläutert soziale und Persönlichkeitskompetenzen verstanden werden, sind „Hard Skills“ fachliche und methodische Kompetenzen (*Vanderhaegen et al.* 2008).

Die durch die Auswertung der Stellenanzeigen gewonnenen konkreten Indikatoren werden in diese Kompetenzbereiche eingegliedert, da sie gleichermaßen in Bezug zur Hochschulausbildung die Lernkompetenzen darstellen, die zu fördern sind (*Nissen und Deelmann* 2011). Das Modell stellt somit eine wesentliche Grundlage für die Ausgestaltung von Curricula deutscher Hochschulen dar.

### **3.3 Forschungsdesign und methodisches Vorgehen**

Die Basis der vorliegenden Arbeit bildet Ansätze der qualitativen Sozialforschung. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, die auf der Grundlage von standardisierten Methoden eine höhere Repräsentativität und größere Vergleichbarkeit der Daten sichert (*Flick et al.* 2010, S. 25), wird hier die qualitative Forschung gewählt, weil die zu untersuchenden Aspekte quanti-

tativ nicht erschöpfend gemessen werden können, sondern durchaus auch subjektiv zu beurteilende Kriterien sind. Die qualitative Forschung trägt zu einem besseren Verständnis sozialer Tatbestände bei und macht auf (interne) Abläufe, Deutungsmuster, Strukturmerkmale (Flick et al. 2010, S. 14; Atteslander 2010, S. 3) und eventuelle Probleme bzw. Potentiale aufmerksam. In Bezug auf das Forschungsdesign der Analyse wurde entsprechend ein Methoden-Mix gewählt, zu dem folgende methodische Techniken herangezogen wurden: (1.) Kausalanalyse, (2.) Annoncenanalyse und (3.) Experteninterviews. Diese gilt es, zunächst genauer zu beschreiben und im Anschluss jeweils auszuwerten.

### **3.3.1 Annoncenanalyse**

Neben den Experteninterviews wurde im Rahmen des Methoden-Mix als zweite Form der Datenbeschaffung die Annoncenanalyse gewählt. Die Auswertung wurde an dem Vorgehen von *Mayring* (2010) gerichtet, der die qualitative und quantitative Methode für Auswertungen großer Untersuchungsmengen miteinander kombiniert. Die Annoncen erfahren eine eigenständige Analyse, aber erst in der Verbindung mit den Ergebnissen der Experteninterviews kann eine Beschreibung mit Hintergrundinformationen gewährleistet werden. Die Untersuchung hat allerdings aufgrund der geringen Stichprobe keinen Anspruch auf Repräsentativität der Ergebnisse, da es u.a. aufgrund konjunktureller und saisonaler Faktoren zu Verzerrungen und somit zu instabilen Ergebnissen kommen kann, wenn z.B. ein Unternehmen gerade zu diesem Zeitpunkt einen erhöhten Personalbedarf aufweist (Drews 2012, S. 366).

Die Stellen- bzw. Annoncensuche wurde gezielt auf der Karriereseite der Internetpräsenzen der *Top25 IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland 2010* nach *Lünendonk* (siehe Anhang 3) vorgenommen. Darüber hinaus wurden für weitere, zufällig ausgewählte Job-Anzeigen folgender, von Unternehmen (gleichermaßen aus der IT- und Telekommunikationsbranche) meist genutzten Jobportale im Internet,<sup>10</sup> verwendet:

---

<sup>10</sup> Laut der PROFILO Social Media- und Jobportalstudie 2010. Vgl. <http://www.profilo.de/presse/pressemitteilungen/22-pressemitteilung-jobportalstudie-oktober10> (Abruf am 10.09.2011)

- 1) Monster.de
- 2) Stepstone.de
- 3) Arbeitsagentur.de

Als Suchbegriff wurde „IT-Berater“ bzw. „Junior IT-Berater“ eingegeben. Die relevanten Anzeigen wurden anschließend allesamt ausgewertet. Einige Unternehmen hatten mehrere Anzeigen geschaltet, die an angehende (Junior) IT-Berater mit unterschiedlichen Technologie- bzw. Tätigkeitsschwerpunkten gerichtet waren. Es wurde nur eines von ihnen zufällig ausgewählt, sodass am Ende auf eventuelle Unterschiede der verschiedenen Beratungsunternehmen aufmerksam gemacht werden kann.

Auf die Suche nach Jobanzeigen in Printmedien wurde verzichtet, da nach neuesten Untersuchungen mittlerweile 87% der offenen Stellen auf der eigenen Unternehmens-Webseite, 61,2% in Internet-Stellenbörsen und in den klassischen Printmedien lediglich nur 20,2% ausgeschrieben werden (Weitzel et al. 2011). Insgesamt 70 Stellenanzeigen von IT-orientierten Unternehmensberatungen aus dem deutschen Beratungsmarkt, die sich an Einsteiger als Junior IT-Berater mit (Fach-)Hochschulabschluss und bzw. oder mit höchstens zwei Jahren Berufserfahrung richten, wurden über den Zeitraum von Dezember 2011 bis Februar 2012 gesammelt und analysiert. Die Analyse umfasst die Erfassung aller Anforderungen an den Bewerber und die Strukturierung in die spezifischen Erwartungswerte Fähigkeiten, Know-how und Qualifikation.

Alle ermittelten Daten wurden in Excel Tabellen übertragen (siehe Anhänge 6, 7 und 8). Es wurde stets die gesamte Anzeige erfasst, also nicht nur explizit der Bereich, in dem die Erwartungen an den Bewerber nach der genannten Überschrift „Unsere Anforderungen:“, „Ihr Profil:“ und „Wir erwarten:“ meist stichpunktartig aufgelistet sind, sondern auch der Anzeigentext davor und danach, da in vielen Anzeigen teilweise auch weitere Erwartungen an den Bewerber aus diesen Textbereichen anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* (2010) deutlich erkennbar sind. Mehrfachnennungen und sinnverwandte Nennungen („Codes“) der jeweiligen Anforderungen wurden somit gebündelt bzw. zu einem relevanten Oberbegriff verknüpft. Dieses ist bei einer qualitativen Inhaltsanalyse notwendig, da diese nach *Mayring* (2010, S. 32) immer ein „Verstehensprozess von vielschichtigen Sinnstrukturen im Material“ ist und deshalb auf „latente Sinngehalte“ hinzielen muss.

Die Anzeigen auf *Arbeitsagentur.de* haben den Vorteil, dass es neben den in der Original-Stellenbeschreibung des Unternehmens genannten Anforderungen einen weiteren separaten Reiter „Anforderungen an den Bewerber“ zum Anklicken gibt, bei dem ergänzend zu den bereits in der Stellenausschreibung genannten Anforderungen teilweise weitere stichpunktartig aufgelistet sind. Diese stellen ein klares Indiz dafür dar, dass einige Unternehmen nicht unbedingt alle ihrer Kriterien vollständig in ihren Stellenanzeigen mit aufzuführen und wurden deshalb ebenfalls mit berücksichtigt und erfasst.

Im Bereich Qualifikationen und Know-how wurden die einzelnen Kriterien getrennt nach „Must-Have“ und „Nice-to-Have“ erfasst und aufgelistet, sodass zwischen verpflichtenden und wünschenswerten, also nicht verpflichtenden Anforderungen unterschieden werden kann. Die beiden Werte wurden danach zusammengeführt und zur Vereinfachung als Gesamtwert dargestellt. Eine Anforderung wurde als nicht verpflichtendes Kriterium eingestuft, wenn es im Zusammenhang mit folgenden Stichwörtern genannt wurde: „idealerweise“, „wird bevorzugt“, „von Vorteil“, „wünschenswert“, „nach Möglichkeit“ oder weitere ähnliche Wörter, aus denen sich entnehmen lässt, dass die im Kontext genannte jeweilige Anforderung kein Ausschlusskriterium für das IT-Beratungsunternehmen darstellt. Im Anschluss an die Auswertung könnten ggf. diesbezüglich bedeutsame Rückschlüsse gezogen werden.

Darüber hinaus wurde auch zwischen den Anzeigen von KMU sowie Großunternehmen differenziert. Von den 70 untersuchten Stellenanzeigen stammt die eine Hälfte von KMU und die andere von Großunternehmen veröffentlichten Anzeigen. Die Anforderungen wurden getrennt voneinander erfasst und aufgelistet, um im Anschluss auf eventuelle Unterschiede hinweisen zu können. Danach werden sie als Gesamtwert zusammengeführt. Es gibt verschiedene Definitionen und Richtwerte für KMU von unterschiedlichen Institutionen. In der vorliegenden Arbeit wird auf die quantitative Mittelstandsdefinition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn zurückgegriffen, welches Unternehmen mit bis zu 499 Mitarbeitern und bis unter 50 Mio. Euro Umsatz pro Jahr zu den KMU zählt.<sup>11</sup>

Die Ergebnisse sind in Kapitel 3.4 aufgeführt.

---

<sup>11</sup> Vgl. <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Wallau-21-08-08.pdf> (Abruf am 11.09.2011)

### 3.3.2 Deskription der Experteninterviews

Um eine möglichst realitätsnahe Beurteilung zu den Rekrutierungspräferenzen IT-orientierter Unternehmensberatungen gewährleisten zu können, werden als unterstützende Informationsquelle dieser Arbeit vier Expertenbefragungen durchgeführt, in denen Rekrutierungskriterien erfasst und über Erwartungen an Hochschulen diskutiert werden. Die Befragung gilt als Standardinstrument in der empirischen Sozialforschung bei der Ermittlung von Wissen, Fakten, Meinungen und Bewertungen (Atteslander 2010, S. 101).

Für die Art der Kommunikation werden in dieser Untersuchung das persönliche Interview (auch: „Face-to-Face-Interview“), welches in der Vergangenheit die am meisten verbreitete Befragungsmethode war, und das telefonische Interview gewählt (daneben: schriftliche Befragung; Diekmann 2009, S. 437). Das Experteninterview stellt dabei keine eigene Interviewform dar. Es handelt sich um eine Variante des Leitfadeninterviews. Das Kennzeichnende ist somit nicht die methodische Form seiner Durchführung, sondern seine Zielgruppe: die Experten. Es existiert jedoch keine eindeutige Definition davon, was einen Experten ausmacht. In dieser Arbeit liegt die Orientierung an den Positionen von *Meuser* und *Nagel* (1991) vor. Sie definieren den Expertenstatus in Abhängigkeit zum jeweiligen Forschungsinteresse und der Involviertheit einer Person. Demnach gilt als Experte derjenige, der nicht nur theoretisch angeeignetes Wissen besitzt, sondern „(...) wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“ (Meuser und Nagel 1991, S. 443). Darüber hinaus ist er in der Lage, durch sein „Insiderwissen“ Erkenntnisse und Begründungen sowohl von Problemursachen als auch von Lösungsprinzipien zu liefern, wodurch er sich vom Spezialisten unterscheidet (Liebold und Trinczek 2009, S. 34).

Die Interviews wurden auf Grundlage eines teilstandardisierten Gesprächsleitfadens durchgeführt, bei dem mithilfe von offenen Fragen Ursachen, Hintergründe und Handlungsvorschläge erfasst werden. Durch einen relativ hohen Anteil an offenen Fragen und lockeren Hypothesen wurden die Befragten aktiver in das Gespräch eingebunden. Bei dieser Art von Interview handelt es sich um teilstrukturierte Interviews, in denen die Fragen an keine feste Abfolge gebunden sind. Dadurch besteht die Möglichkeit, aus dem Gespräch ergebende Themen aufzunehmen und zu verfolgen, sodass individuell auf den Gesprächspartner eingegangen werden kann (Atteslander 2010, S. 135). Der Interviewleitfaden hilft, eine angemessene Vergleichbarkeit gewährleisten zu können. Hilfreich sind Schlüsselfragen und eine Gliederung in The-



menkomplexe (Schnell u.a. 2005, S. 397), die eine strukturierte Verwendung der Aussagen bezüglich analytischer und inhaltlicher Aussagen der verschiedenen Akteure ermöglicht. Vor diesem Hintergrund wurde ein Gesprächsleitfaden mit Fragen zu folgenden drei Themenkomplexen erstellt, die sich hauptsächlich an den durch die Annoncenanalyse gewonnenen Kriterien und vorangegangenen Untersuchungen orientierte:

1. Fragen zum Profil des IT-Beraters
2. Erwartungen gegenüber Absolventen
3. Erwartungen gegenüber Hochschulen und entsprechenden Lehrinhalten

Das Formblatt und der Gesprächsleitfaden für die durchgeführten Experteninterviews sind im Anhang 4 bzw. 5 einsehbar. Um die Gesprächspartner auf die Interviews vorzubereiten, ist ihnen der Leitfaden vorab zugesendet worden. Die anschließende Auswertung und Interpretation der Interviews erfolgt in sechs Schritten und orientiert sich am Schema von *Meuser* und *Nagel* (1991, S. 455ff.):

1. Themenorientierte Transkription
2. Paraphrasierung
3. Thematische Übersicht
4. Thematischer Vergleich zwischen den Interviews
5. Konzeptualisierung und Begriffsbildung
6. Einbindung in theoretische Diskurse

Für die Transkription der Interviews wurden die Gespräche mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Aufnahmen liegen separat als digitale Audiodatei vor. Die Aufzeichnungen sind jedoch auf Wunsch der Gesprächspartner nicht öffentlich. Nach intensiver Sichtung des Interviewmaterials wurden die Aussagen der Experten zu den jeweils aufgeführten Thesen in Beziehung gesetzt und die verschiedenen Meinungen gegenüber gestellt, wodurch die Thesen entweder bestätigt oder dementiert wurden. Darüber hinaus konnten hierdurch zusätzlich wertvolle Hintergrundinformationen geliefert werden.

Es wurden insgesamt sechs Experteninterviews geführt. Um die Thematik aus unterschiedlichen Perspektiven zu untersuchen, wurden die Gesprächspartner aus verschiedenen Funkti-

onsbereichen, unterschiedlich großen Unternehmen und divergenten IT-Beratungsschwerpunkten gewählt. Zu den relevanten Akteurgruppen zählen sowohl selbstständige Personalberater und Personalreferenten aus HR-Abteilungen als auch leitende IT-Berater und Geschäftsführer.

Interviewt wurden Julia Schämamm, Letizia Roths Schuh, Dr. Robert Geisler, Hanna Kranz, Dr. Jakob Rehäuser und Matthias Bothe, die nachfolgend vorgestellt werden.

*Julia Schämamm* (28 J.) ist seit 2010 Personalreferentin bei der *affinis consulting GmbH*, ein im Jahre 2002 gegründetes IT-Beratungsunternehmen in Hamburg mit mehr als fünfzig Mitarbeitern, welches auf die Gestaltung von Prozessen und deren Umsetzung in IT-Lösungen, hauptsächlich von CRM im SAP-Umfeld, spezialisiert ist. Die studierte Psychologin (Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie) ist dort verantwortlich für den gesamten Personalbereich, also vom Recruitingprozess über den Einstellungsinterviews bis hin zum Onboarding-Prozess und der Personalentwicklung.

*Letizia Roths Schuh* (40 J.) ist seit 1999 im Bereich der Personalbeschaffung tätig und war u.a. bei einem großen Personaldienstleister und einem internationalen IT-Beratungsunternehmen als Recruiterin beschäftigt. Seit 2010 ist sie als selbstständige Personalberaterin mit dem Schwerpunkt „Research“ auf die Rekrutierung von IT-Fachkräften in der IT-Branche spezialisiert.

*Dr. Robert Geisler* (42 J.) ist leitender Consultant im Bereich „Automotive“ der Business Technology Services bei *Capgemini Deutschland Holding GmbH*. Das Unternehmen mit weltweit ca. 120.000 Mitarbeitern (davon ca. 3.000 in Deutschland) ist einer der weltweit führenden Dienstleister für Management- und IT-Beratung, Technologie sowie Outsourcing und gilt in der Branche als Full-Service-Provider. *Dr. Geisler* hat an der TU Berlin Informatik studiert und auch dort in dem Bereich promoviert. Seit 1999 ist er bei *Capgemini* tätig und führt u.a. auch die Einstellungsgespräche mit den Bewerbern.

*Hanna Kranz* (28 J.) ist seit 2005 bei der *Steria Mummert Consulting AG*, einem Full-Service-Provider in der IT- und Managementberatung. Das Unternehmen hat ca. 20.000 Mitarbeiter in sechzehn Ländern weltweit, davon ca. 1.700 in Deutschland. Frau *Kranz* ist dort momentan

als „Service Senior“ im gesamten HR-Bereich tätig und verantwortet u.a. das Personal-, Social- und Hochschulmarketing. Darüber hinaus kümmert sich die studierte Wirtschaftspsychologin um Recruiting-Fragestellungen mit besonderem Fokus auf studentische Mitarbeiter und IT-Beraterjunioren.

*Dr. Jakob Rehäuser* (48 J.) ist Geschäftsführer, Gesellschafter und Mitgründer der achtköpfigen Beratungsboutique *Ardour Consulting Group GmbH*, welche im Jahre 2004 als Spin-Off von *Deloitte Consulting* entstand. Das Unternehmen berät ausschließlich das IT-Management, hauptsächlich zu Themen wie Application Management, Sourcing Advisory, Value Management, Enterprise Architecture und Portfolio Management, weshalb sie sich eher als Managementberater sehen. Sie machen keine weiteren Implementierungen, bis auf die Implementierung von IT-Managementtools. *Dr. Rehäuser* ist verantwortlich für den HR-Bereich und das Recruiting.

*Matthias Bothe* (47 J.), Wirtschaftsingenieur, ist Geschäftsführer und Business Development Manager der international tätigen *DHC (Dr. Herterich & Consultants) GmbH* und beschäftigt sich hauptsächlich mit der Kunden- und Mitarbeitergewinnung. Das Unternehmen ist Teil der *DHC Group* mit Sitz in Saarbrücken und beschäftigt ca. vierzig Mitarbeiter in der Beratung und knapp zwanzig Mitarbeiter in der Softwareentwicklung. Sie bieten Beratung und Software rund um Qualitätsmanagement, SAP, Geschäftsprozessmanagement, Governance, Risk & Compliance Management (GRC) und IT Service Management. Als SAP-Partner unterstützen sie im ERP-Umfeld Unternehmen der Life Sciences, Medizintechnik und Fertigungsindustrie auf Managementebene.

### 3.4 Ergebnisse der Auswertung der Stellenanzeigen

An dieser Stelle sei erwähnt, dass zwei der sieben Anzeigen von Inhouse IT-Unternehmensberatungen sind, die aber im Vergleich zu den Anforderungen der restlichen externen Beratungsunternehmen keine sonderbaren Abweichungen aufweisen.

#### 3.4.1 Ermittelte Einsatzbranchen und Aufgaben

##### *Einsatzbranchen*

Die in den Stellenanzeigen beschriebene Tätigkeit kann sich entweder auf eine bestimmte Branche des Kunden oder unabhängig von der Branche auf bestimmte Technologien, Systeme und Vorgehen beziehen (Drews 2012). Die Auswertung hat diesbezüglich ergeben, dass die meisten IT-Beratungsunternehmen (74 Prozent) in verschiedenen Branchen tätig sind (siehe Tabelle 4).<sup>12</sup> In den Anzeigen mit eindeutigem Branchenbezug wurden am häufigsten „Energiewirtschaft“ (7 Prozent), „Automobile / Fahrzeugbau“ (6 Prozent), „Banken / Finanzdienstleistungen“ (6 Prozent) und „Industrie & Handel“ (4 Prozent) genannt. Es bestehen dabei kaum Unterschiede zwischen KMU und großen<sup>13</sup> IT-Beratungsunternehmen.

Branche	Anzahl KMU	Anzahl BIG	Gesamt	in %
verschiedene*	26	26	52	74
Energiewirtschaft	3	2	5	7
Automobile / Fahrzeugbau	1	3	4	6
Banken / Finanzdienstleistungen	1	3	4	6
Industrie und Handel	2	1	3	4
Telekommunikation	2	0	2	3
Versicherungen	1	0	1	1
Luftfahrtindustrie	0	1	1	1
Medienindustrie	1	0	1	1
Öffentliche Verwaltung	1	0	1	1
Einzelhandel	0	1	1	1

\* bei mehr als 2 oder keine Nennungen

**Tabelle 4: Einsatzbranchen der IT-Beratungsunternehmen nach Annoncenanalyse**

(eigene Darstellung)

<sup>12</sup> Anzeigen, aus denen die Branche nicht klar hervorging oder mehr als zwei Branchen genannt wurden.

<sup>13</sup> In den Tabellen wurde für große Unternehmen das Kürzel „BIG“ genutzt.

### Aufgaben

Der Umfang der Tätigkeiten von angehenden IT-Beratern wird anhand der Auswertung der Stellenanzeigen schnell ersichtlich (siehe Tabelle 5). Insgesamt 23 Aufgaben konnten nach der Kodierung der relevanten Begriffe identifiziert werden. So stehen Aufgaben wie Lösungskonzeption (54 Prozent), Software-Entwicklung bzw. -Implementierung (46 Prozent) und die Durchführung von Anforderungsanalysen (39 Prozent) klar im Vordergrund. Selten bis gar nicht angegeben wurden hingegen IT-Sicherheit, Ergebnispräsentation, IT-Prozessoptimierung, IT-Infrastrukturanalyse, Fehleranalyse und Marktstudien. Sie wurden bis auf die Ergebnispräsentation von keinem einzigen großen Unternehmen genannt. Mit Blick auf die Unterschiede zwischen KMU und großen Unternehmen sind Projektmanagementtätigkeiten höchst interessant. Das Ergebnis mit einem Nennwert von 11 Prozent ist ausschließlich seitens der KMU zu verbuchen. Ansonsten sind die Unterschiede marginal.

Aufgaben	Anzahl KMU	Anzahl BIG	Gesamt	in %
Lösungskonzeption	18	20	38	54
SW-Entwicklung / Implementierung	16	16	32	46
Anforderungsanalyse	15	12	27	39
Geschäftsprozessanalyse	8	7	15	21
Schulung / Workshop	9	4	13	19
Kundensupport	8	4	12	17
Einführung / Roll-Out	4	7	11	16
Vertriebsunterstützung	5	5	10	14
Customizing	6	3	9	13
Test	4	4	8	11
Dokumentation	6	2	8	11
Projektmanagement	8	0	8	11
Qualitätssicherung	6	1	7	10
Geschäftsprozessoptimierung	4	3	7	10
Design	2	4	6	9
Systemintegration	5	1	6	9
Installation & Inbetriebnahme	3	3	6	9
IT-Sicherheit	3	0	3	4
Ergebnispräsentation	1	1	2	3
IT-Prozessoptimierung	2	0	2	3
IT-Infrastrukturanalyse	2	0	2	3
Fehleranalyse	2	0	2	3
Marktstudien	1	0	1	1

Tabelle 5: Aufgaben der Junior IT-Berater nach Annoncenanalyse

(eigene Darstellung)

Zusammenfassend lässt sich behaupten, dass die gesuchten Junior IT-Berater in den verschiedensten Branchen tätig sein werden und sich zumindest beim Einstieg am meisten mit der Konzeption von Lösungen, mit Software-Entwicklung bzw. -Implementierung und der Anforderungsanalyse beschäftigen. Darüber hinaus gibt es eine Fülle an weiteren Aufgaben, mit denen sich Junior IT-Berater befassen.

### **3.4.2 Anforderungen an Bewerber nach Stellenanzeigen**

Die folgenden Kriterien stammen aus den 70 zum Teil gezielt<sup>14</sup> und zum Teil zufällig ausgewählten Job-Anzeigen. Die konkreten Anforderungen sind im Folgenden in die drei Anforderungsbereiche Qualifikationen, Know-how und Fähigkeiten unterteilt.

#### *Verlangte Qualifikationen von Junior IT-Beratern*

Nahezu alle Beratungsunternehmen (91 Prozent) sehen ein abgeschlossenes Hochschulstudium als Voraussetzung für den Einstieg vor. 59 Prozent geben an, generell auch eine „vergleichbare Ausbildung“ zu akzeptieren. Was genau mit einer vergleichbaren Ausbildung gemeint ist, wird jedoch nicht näher erläutert. Besonders große Unternehmen legen mit einer Nennquote von fast 100 Prozent viel Wert auf einen Hochschulabschluss oder zumindest eine vergleichbare Ausbildung haben. Bei den KMU liegt diese Quote bei 86 Prozent. Meist werden die Studiengänge (Wirtschafts-)Informatik, Wirtschaftsingenieurwesen, Wirtschaftswissenschaften mit technischem Schwerpunkt u.ä. genannt. Dabei spielt es nach den fehlenden, konkreteren Angaben in den Anzeigen keine Rolle, ob der Abschluss an einer FH oder einer Universität gemacht wurde, ebenso wenig wird zwischen den Abschlüssen unterschieden. Sowohl Master als auch Bachelor oder klassische Diplom-Absolventen scheinen für die meisten willkommene Bewerber zu sein, da in keiner Anzeige explizit auf die bestimmte Art des Abschlusses oder an der Hochschule verwiesen wird. Einen „überdurchschnittlichen“ bzw. „exzellenten“ Hochschulabschluss erwarten insgesamt nur zwei von den insgesamt 70 (großen) Beratungsunternehmen. Dieses könnte ein Zeichen dafür sein, dass Beratungsunternehmen aufgrund des Mangels an Fachkräften mittlerweile bereit sind, die sonst so hohen Anforderungen etwas zu verringern oder aber auch, dass ein elitäres Image im Vergleich zu den

---

<sup>14</sup> Die gezielte Suche fand auf den Internet-Karriereseiten der Top 25 Beratungsunternehmen laut Lünendonk statt (vgl. 3.3.1 Annoncenanalyse).

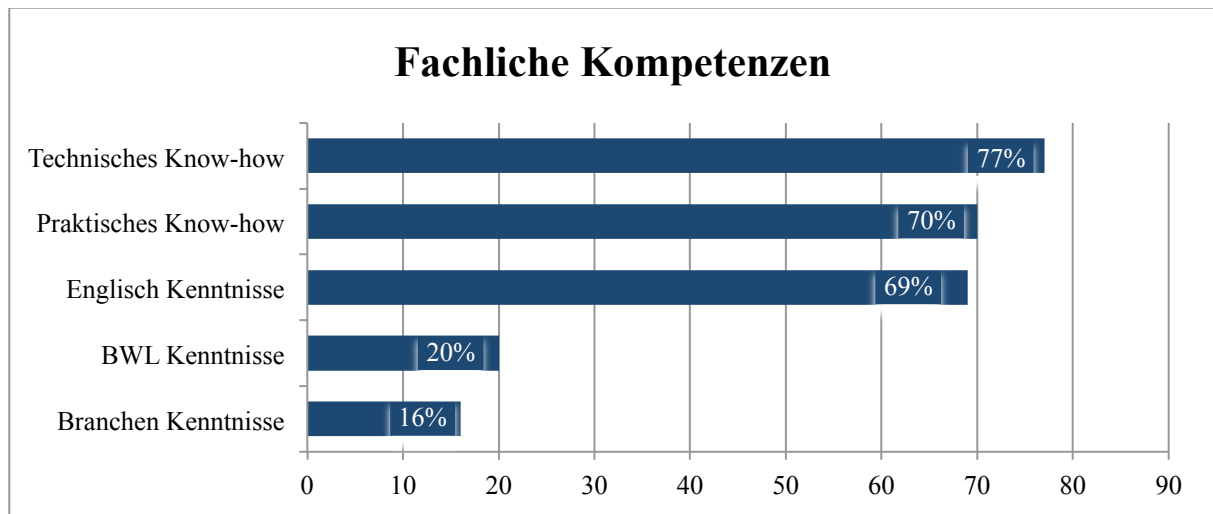
Strategie- und Managementberatungen nicht sonderlich von Bedeutung ist. Ebenso gering, mit nur zwei Nennungen, fällt auch der Wunsch nach einer zusätzlichen Berufsausbildung aus. Auch Zertifizierungen werden lediglich von 6 Prozent als „wünschenswert“ betrachtet. Eine abgeschlossene Promotion wurde überhaupt nicht erwähnt.

Die meistverlangte Qualifikation ist die Praxiserfahrung, die ein Bewerber im Rahmen von einschlägigen Praktika, Abschlussarbeiten, Werkstudententätigkeiten u.Ä. gesammelt haben sollte. Insgesamt 76 Prozent der Beratungsunternehmen geben dieses explizit in deren Annoncen an. Ungefähr die Hälfte davon als Must-Have- und die andere Hälfte als Nice-to-Have-Kriterium. Die Praxiserfahrung sollte dabei in der Mehrzahl der Fälle „im IT-Umfeld“ stattgefunden haben (56 Prozent) und nicht unbedingt in einem Beratungsunternehmen (9 Prozent). Auffällig ist, dass 63 Prozent aller KMU und 46 Prozent aller großen Unternehmen die Praxiserfahrung genannt haben. Dies könnte damit zusammenhängen, dass kleinere Unternehmen meist über keine oder weniger Ressourcen für die Ausbildung bzw. das Training „on the job“ verfügen (Adams und Zanzi 2012). Von insgesamt 33 Prozent der Beratungsunternehmen wird zudem bis zu zwei Jahre Berufserfahrung, auch wieder zumeist „im IT-Umfeld“ (61 Prozent von den 33 Prozent), gewünscht (16 Prozent) oder gefordert (17 Prozent). Die verlangten Qualifikationen sind in der Tabelle im Anhang 6 aufgelistet.

#### *Verlangtes Know-how von Junior IT-Beratern*

Das verlangte Know-how umfasst sehr häufig fachliches bzw. technisches Wissen (77 Prozent), praktisches Wissen (70 Prozent) und neben den guten Deutschkenntnissen gute bis sehr gute Englischkenntnisse (69 Prozent). Diese Angaben sind zum größten Teil auch Must-Have-Anforderungen. Weitere Fremdsprachenkenntnisse wurden nicht genannt. Auffällig ist, dass die restlichen Kenntnisse bei 20 Prozent und niedriger liegen, sodass sich sehr schnell und deutlich entnehmen lässt, auf welches Know-how besonders viel Wert gelegt wird. Weitere Nennungen sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse (19 Prozent), spezielles Branchen Know-how (16 Prozent), wie z.B. von Energieversorgern, Banken, Versicherungen, Handel und weiteren Branchen. Mit einer Nennquote von 10 Prozent wurden Microsoft Office Kenntnisse verlangt, konkret auf Breiten- und Tiefenwissen wurde in insgesamt nur 4 bzw. 3 Prozent der Stellenanzeigen hingewiesen. Das verlangte Know-how ist in der Tabelle im Anhang 7 aufgeführt. Die Abbildung 9 stellt das verlangte Know-how in Zusammenhang mit den relevanten, verlangten Qualifikationen dar, die übertragen auf das Modell von *Fuchs* (1998)

die fachlichen Kompetenzen eines Beraters darstellen.



**Abbildung 9: Die verlangten fachlichen Kompetenzen nach Annoncenanalyse**

(eigene Darstellung)

Auffällig ist, dass häufig in den Anzeigen nicht lediglich nach einem „(Junior) IT-Berater“ gesucht wird, sondern auch direkt die jeweils erwünschte Produkt- bzw. Technologiespezialisierung in der Überschrift explizit mit angegeben wird, wie z.B. „Junior Berater *Geschäfts- und IT-Prozesse*“, „...*Systemintegration BPM*“, „...*IT Service Management*“, „...*SAP für die Energiebranche*“ und „...*SAP BI*“.

Bei detaillierter Betrachtung des (informations-)technischen Know-hows führen *SAP*-Technologien die Liste an (39 Prozent). Darunter fällt auch die *SAP*-Programmiersprache *ABAP*. An zweiter Stelle wurden Kenntnisse über Datenbanken, wie *MySQL*, *Oracle RDBMS* etc. genannt (30 Prozent). Kenntnisse über objektorientierte Programmiersprachen, zumeist *JAVA* und vor allem von großen Unternehmen, wurden mit einer Häufigkeit von insgesamt 27 Prozent angegeben. Weitere Nennungen im Bereich des technischen Know-hows sind *Management Informationssysteme* (*ERP*, *CRM* etc.) mit 23 Prozent, *Portal- & Webapplications* (*HTML*, *.NET*, *JavaScript* etc.) mit 14 Prozent und professionelle Kenntnisse in *Microsoft Windows Umgebungen* (10 Prozent), Letzteres eher von *KMU* verlangt. Kaum genannt wurden dagegen *Modellierungssprachen* (*UML*, *BPMN* etc.) mit nur 3 Prozent, *Webservices* (3 Prozent) und Kenntnisse in den sozialen Medien (1 Prozent). In Tabelle 6 sind die geforderten Technologie-Kenntnisse aufgeführt.



Technisches Know-How	Anzahl KMU	Anzahl BIG	Gesamt	in %
SAP (ABAP)	15	12	27	39
Datenbanken (SQL, MySQL, Oracle RDBMS etc.)	11	10	21	30
OOP (Java, C++ etc.)	7	12	19	27
Management Informationssysteme (ERP, CRM, BI, CMS)	6	10	16	23
Portal- & Webapplication (HTML, .NET, JavaScript etc.)	3	7	10	14
Microsoft Windows Betriebssystem	5	2	7	10
Intranet / Internet / Netzwerk	4	2	6	9
Unix / Linux Betriebssystem	3	3	6	9
Application- & Webserver	1	1	2	3
Modellierungssprachen (UML, BPMN etc.)	1	1	2	3
Webservices	0	2	2	3
Web 2.0 / Social Media	1	0	1	1

Tabelle 6: Technisches Know-how der Junior IT-Berater nach Annoncenanalyse

(eigene Darstellung)

### *Verlangte Fähigkeiten von Junior IT-Beratern*

Die Liste der geforderten Fähigkeiten, die ein Einsteiger in der IT-Beratungsbranche haben sollte, ist relativ lang. Insgesamt 22 Anforderungen wurden erfasst und aufgelistet. Fähigkeiten mit drei oder weniger Nennungen wurden aus Übersichtsgründen nicht mehr in die Liste aufgenommen. Die am häufigsten verlangte Fähigkeit ist mit 70 Prozent die Teamfähigkeit<sup>15</sup>, dicht gefolgt von Kommunikationsfähigkeit mit 67 Prozent. Insgesamt 54 Prozent der Beratungsunternehmen geben an, dass der Bewerber analytisches Denkvermögen besitzen muss, meist einhergehend mit „konzeptioneller Arbeitsweise“, welche daher nicht explizit mit angegeben wird. Den dritten Platz teilt sich diese Fähigkeit mit der Reisebereitschaft, die ein (IT-)Berater im Rahmen seiner Tätigkeit mitbringen sollte. Die Reisebereitschaft wird sogar von den beiden Inhouse-Consulting Unternehmen verlangt. An vierter Stelle kommt mit 43 Prozent die Eigenschaft der Kundenorientierung und der Leistungs- bzw. Einsatzbereitschaft<sup>16</sup>. Danach kommen die Fähigkeiten Flexibilität & Mobilität (41 Prozent), Selbstständigkeit bzw. Eigenständigkeit (37 Prozent) und Verantwortungsbewusstsein<sup>17</sup> (36 Prozent). Darüber hinaus wünscht sich jedes dritte Beratungsunternehmen Lernbereitschaft<sup>18</sup> (34 Prozent) und Motiva-

<sup>15</sup> Unter Teamfähigkeit fallen auch Eigenschaften wie Kooperationsbereitschaft u. -fähigkeit, Einfühlungsvermögen und Integrationsfähigkeit.

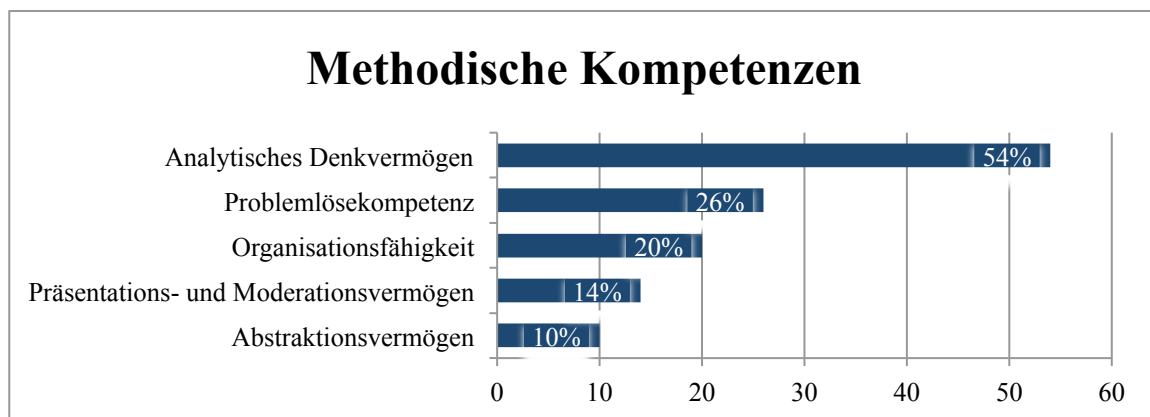
<sup>16</sup> Auch Leidenschaft bei der Bearbeitung von Aufgabenstellungen.

<sup>17</sup> Auch Eigenverantwortung und Zuverlässigkeit.

<sup>18</sup> Neugierde, Aufgeschlossenheit bzw. Offenheit gegenüber Neuem, insbesondere neuen Technologien.

tionsvermögen<sup>19</sup> (31 Prozent). *Scheer et al.* (2001, S. 7) sehen aufgrund der hohen äußeren Einflüsse auf den Beruf die Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen sogar als „beraterspezifische Generalanforderung“. Jedes vierte Unternehmen legt besonderen Wert auf Problemlösungsfähigkeit<sup>20</sup> (26 Prozent) und persönliches Auftreten (24 Prozent). Mit letzterem ist die positive Körpersprache, Selbstpräsentation und Attraktivität der Person gemeint, die im Allgemeinen in den Anzeigen als „gepflegt“, „offen“, „freundlich“, „souverän“ und „selbstbewusst“ beschrieben werden. Die Eigeninitiative wurde insgesamt von 23 Prozent der Beratungsunternehmen genannt. Organisationsfähigkeit<sup>21</sup> wünscht sich jedes fünfte Unternehmen in den Stellenanzeigen (20 Prozent), dicht gefolgt von der Auffassungsgabe (19 Prozent), also der Fähigkeit viele neue Informationen schnell zu erfassen, verarbeiten und entsprechend wiederzugeben bzw. zu verwenden. Präsentations- und Moderationsvermögen haben lediglich 14 Prozent explizit als Anforderung angegeben.

Die folgenden Abbildungen stellen die verlangten Fähigkeiten, aufgeteilt nach den Kompetenzbereichen nach *Fuchs* (1998; vgl. Kapitel 3.2), graphisch dar. Für die komplette Übersicht wird auf die Tabelle im Anhang 8 verwiesen.



**Abbildung 10: Die verlangten methodischen Kompetenzen nach Annoncenanalyse**

(eigene Darstellung)

<sup>19</sup> Selbst- und Fremdmotivation, Begeisterungsfähigkeit, Enthusiasmus

<sup>20</sup> logisches Denken, Lösen komplexer Aufgaben

<sup>21</sup> Auch strukturierte, systematische Arbeitsweise

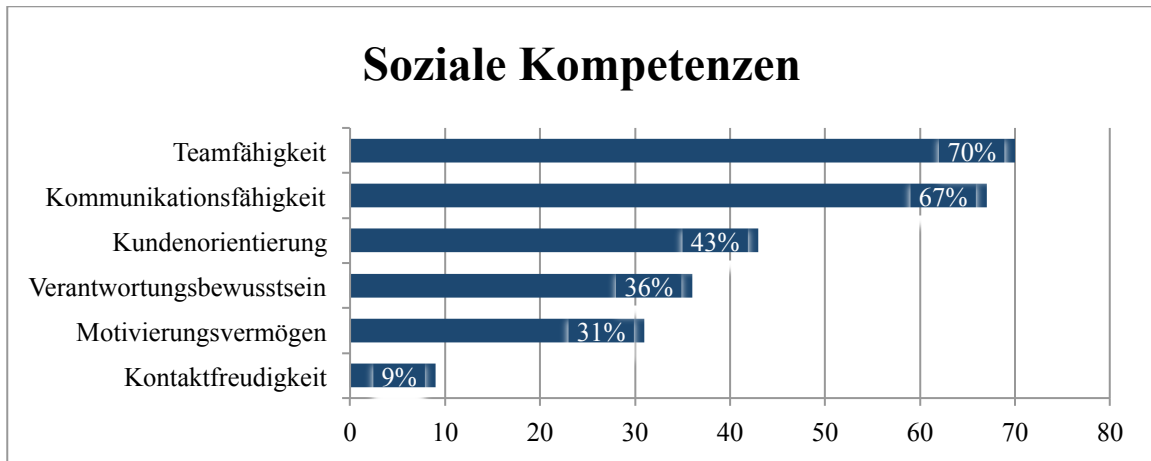


Abbildung 11: Die verlangten sozialen Kompetenzen nach Annoncenanalyse

(eigene Darstellung)

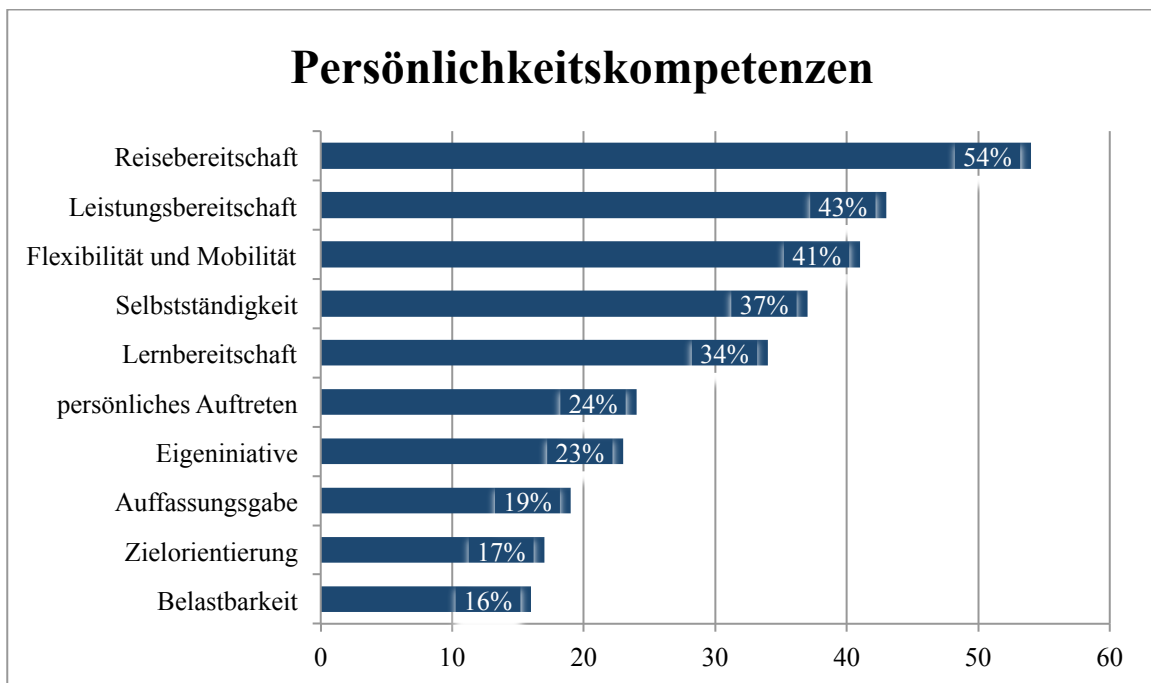


Abbildung 12: Die verlangten Persönlichkeitskompetenzen nach Annoncenanalyse

(eigene Darstellung)

#### *Unterschiede KMU vs. große IT-Beratungsunternehmen*

Alle untersuchten und aufgezählten Bereiche weisen bis auf einige Ausnahmen kaum Unterschiede zwischen KMU und großen Beratungsunternehmen auf. So ist im Bereich der geforderten Fähigkeiten auffällig, dass die Lernbereitschaft von KMU mit 43 Prozent (aller KMU) im Vergleich zu den großen Beratungsunternehmen mit nur 26 Prozent (aller großen Unternehmen) überwiegend aufgeführt wird. Ebenso wird das persönliche Auftreten von KMU mit

31 Prozent häufiger angegeben als von großen Beratungsunternehmen (17 Prozent). Fast identisch ist auch das Verhältnis bei der Eigeninitiative mit 29 Prozent seitens der KMU und 17 Prozent der großen Unternehmen. Einzig bei der Nennung von kreativen Aspekten liegen die großen Unternehmen mit 26 Prozent gegenüber den KMU mit 9 Prozent und dem Präsentations- & Moderationsvermögen mit 20 Prozent gegenüber 9 Prozent seitens der KMU signifikant vorn. Am stärksten jedoch ist das Gefälle bei der Reisebereitschaft. Sie wurde im Gegensatz zu den KMU (49 Prozent) von nur 9 Prozent der großen Unternehmen explizit genannt. Dass dieses kein wichtiges Kriterium für große IT-Beratungsunternehmen darstellen soll, ist stark zu bezweifeln.

Im Bereich Know-how ist es einzig das Branchenwissen, das einen relativ signifikanten Unterschied aufweist. Mit 26 Prozent gegenüber den 6 Prozent von KMU, wurde sie häufiger von großen Unternehmen angegeben. Im Bereich der Qualifikationen ist es die Praxiserfahrung, die tendenziell stärker von KMU gefordert wird (63 Prozent) als von großen Unternehmen (46 Prozent). Ein Grund könnte, wie bereits erwähnt, in den fehlenden Ressourcen für interne Aus- und Weiterbildungen in KMU liegen.

Für zuverlässige Aussagen bezüglich der Unterschiede ist jedoch die Stichprobengröße mit insgesamt 70 Stellenanzeigen, aufgeteilt auf jeweils 35 Anzeigen seitens der großen und 35 seitens der KMU, viel zu klein.

#### *Verpflichtende (Must-Have) vs. nicht verpflichtende (Nice-to-Have) Anforderungen*

In den angegebenen Fähigkeiten konnte nicht zwischen verpflichtenden und nicht-verpflichtenden Anforderungen differenziert werden. Die Angaben scheinen konsequent verpflichtend zu sein. In den Bereichen Know-how und Qualifikationen war eine solche Unterscheidung aufgrund bestimmter Stichworte möglich (siehe Kapitel 3.3.1). Nach der Annoncenanalyse werden im Bereich Know-how das fachliche bzw. technische Wissen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und die Beherrschung der englischen Sprache fast ausschließlich als verpflichtend beschrieben. Das praktische Know-how ist überwiegend verpflichtend. Die ohnehin schon wenigen Nennungen zum Branchen Know-how werden zum größten Teil als nicht verpflichtend, sondern eher als vorteilhaft angesehen.

### 3.4.3 Zwischenfazit

Die Ergebnisse der Annoncenanalyse bestätigen die in der Literatur und bisherigen Forschung grundsätzlich angenommene hohe Relevanz der sozialen und persönlichen Kompetenzen. Insbesondere *Team-* und *Kommunikationsfähigkeit* gelten als absolute Schlüsselqualifikationen der (IT-)Beratungsbranche, die sogar häufiger genannt werden als die oberste methodische Kompetenz, das *analytische Denkvermögen*. Einen im geringen Maße höheren Stellenwert haben jedoch das *fachliche* bzw. *technische* Know-how und die *Praxiserfahrung*. Hieraus lässt sich entnehmen, dass tendenziell für die meisten IT-Beratungsunternehmen die Ansicht „Fachwissen ist Pflicht, Beratungsfähigkeit die Kür“ zutrifft. Bei näherer Betrachtung der fachlichen und methodischen Anforderungen lässt sich schnell erkennen, dass Abschlüsse bestimmter (technischer) Studienrichtungen besonders erwünscht sind. Darüber hinaus nehmen *Flexibilität*, *Mobilität* und *Reisebereitschaft* für den Einsatz beim Kunden einen sehr hohen Stellenwert ein. Damit einhergehend wird die *Kundenorientierung* und die allgemeine *Leistungs-* bzw. *Einsatzbereitschaft* sogar als noch viel wichtiger empfunden. Weitere Fremdsprachen neben Englisch sowie Auslandserfahrungen gehören sicherlich zu lobenswerten Fähigkeiten und Qualifikationen und könnten für den einen oder anderen ein Alleinstellungsmerkmal sein, sie spielen jedoch den untersuchten Anzeigen zufolge in den Anforderungen der IT-Beratungsunternehmen keine Rolle, da sie kein einziges Mal genannt wurden.

Es wird deutlich, dass das Beratungsgeschäft ein stark an Personen und Persönlichkeiten orientiertes Geschäft ist, da die gestellten Anforderungen zum größten Teil sehr stark an die persönlichen und charakterlichen Eigenschaften des Individuums gekoppelt sind. Flexibilität, Mobilität, Reisebereitschaft, Einsatzbereitschaft etc. - Fähigkeiten dieser Art dürften an Hochschulen kaum bis gar nicht vermittelbar sein.

Es muss jedoch vorsichtig mit Schlussfolgerungen auf reiner Basis von Annoncenanalysen umgegangen werden. Insbesondere bei den Unterschieden zwischen KMU und großen Unternehmen können Aussagen bezüglich der Relevanz von bestimmten Rekrutierungskriterien nur sehr vage getroffen werden, da Unternehmen ihre Anforderungen in Jobanzeigen teilweise recht unpräzise oder aber auch stark überzogen beschreiben (Ilg 2010). Daher werden im Folgenden auf Grundlage der ermittelten Ergebnisse und dem theoretischen Diskurs im Grundlagenkapitel Behauptungen aufgestellt, um die Rekrutierungskriterien anhand von Experteninterviews zu erörtern und durch die erlangten Hintergrundinformationen zuverlässigere Aussa-

gen zu treffen. Die Fragen an die Experten orientieren sich an folgenden Behauptungen:

- *IT-orientierte Unternehmensberatungen legen genau so viel Wert auf „harte Skills“ wie auch auf „weiche Skills“.*
- *Ohne eine gewisse Team- und Kommunikationsfähigkeit ist der Absolvent als IT-Berater nicht einsetzbar.*
- *Ausgeprägte methodische Kompetenzen sind für die Einstiegstätigkeiten eines Juniorberaters notwendig.*
- *Praxis- bzw. Arbeitserfahrung ist neben der (Hochschul-)Ausbildung das einzig relevante Qualifikationskriterium, welches IT-Beratungsunternehmen für den Einstieg in die Branche voraussetzen.*
- *Umfassendes technisches (IT-)Know-how, solide BWL-Kenntnisse und praktisches Wissen bilden zusammen die erforderliche Wissensbasis für Junior-IT-Berater.*
- *Auf den oberen Qualifikationsstufen werden des Weiteren ausgeprägte Führungs- und Vertriebskompetenzen erwartet.*
- *Ein Bachelor-Abschluss reicht als berufsqualifizierender Abschluss für den Einstieg in die IT-Beratungsbranche aus.*

Diese sollten im Idealfall weitere Einblicke auf eventuelle Diskrepanzen zwischen den Rekrutierungskriterien und den vermittelten Kompetenzen in den Lehrinhalten liefern, um Rückschlüsse auf die forschungsleitende These zu ermöglichen.

### **3.5 Rekrutierungskriterien anhand von Experteninterviews**

Für eine bessere Vergleichbarkeit und Kategorisierung werden im Folgenden bestimmte Kernaussagen der interviewten Experten im Kontext der im vorigen Kapitel gestellten Behauptungen aufgeführt und gegenübergestellt. Die Daten der interviewten Experten befinden sich im Verzeichnis der durchgeführten Interviews.

#### **3.5.1 Anforderungen an Beraterjunioren nach Experteninterviews**

- *IT-orientierte Unternehmensberatungen legen genau so viel Wert auf „harte Skills“ wie auch auf „weiche Skills“.*

Die Experten verdeutlichen alle, dass den Soft Skills im Beraterjob eine entscheidende Rolle zukommt. Sie machen den Aussagen zufolge mindestens 50 Prozent des Erfolgs eines IT-Beraters aus. Für den Rest sind jedoch ebenso die harten Fähigkeiten von hoher Relevanz. Dabei legen die Experten besonders viel Wert auf eine breite, grundlegende fachliche Basis. Als Vermittler zwischen der IT- und der Non-IT-Welt müssen daher sowohl die Hard Skills,

als auch die Soft Skills in Kombination und in ausgeprägter Form beim Einstieg in die Branche vorhanden sein. Fehlt die eine oder andere Seite, ist derjenige nach Meinung der Experten in der IT-Beratung nicht beschäftigungsfähig. Im Projektgeschäft wird nicht zwischen Entwicklern und Beratern getrennt, sondern jeder Berater ist auch Entwickler und vice versa. Dieses ist wichtig, da sonst viele Lücken bei der Realisierung des Projektes entstehen würden.

Den Persönlichkeitskompetenzen messen die Experten besonders viel Wert bei. Darunter auch die Art des Auftretens, ob der Berater „gut ankommt“, also sympathisch ist und die Motivationsfähigkeit besitzt, den Kunden oder Kollegen „mitzureißen“. Eine gewisse Empathie bzw. emotionale Intelligenz wird erwartet, um auch mit Menschen aus verschiedenen beruflichen Ebenen umgehen zu können. Das Fachwissen kann im Zweifelsfall innerhalb kürzester Zeit in Schulungen und Workshops im Unternehmen erlernt bzw. ausgebaut werden. Die Beratermentalität ist den Experten zufolge jedoch nicht erlernbar.

Dass den weichen (vor allem persönlichen) Kriterien allgemein eine sehr hohe Bedeutung zugeschrieben wird, macht sich auch aus den Aussagen der Experten über die „No-Go's“ bezüglich der Eigenschaften von IT-Beratern bemerkbar. Diese sind Eigenschaften wie Rigidität (Gegenteil von Flexibilität), fehlende Bereitschaft zum Reisen, Selbstüberschätzung, Arroganz, unpassendes Auftreten und wortkarg sein.

- *Ohne gewisse Team- und Kommunikationsfähigkeit ist der Absolvent als IT-Berater nicht einsetzbar.*

Den Experten zufolge ist die Kommunikationsfähigkeit unbestritten die „Nummer 1“ der Soft Skills. Dahinter reihen sich alle anderen Soft Skills wie Teamfähigkeit, Konflikt- bzw. Kritikfähigkeit, Stressresistenz und Flexibilität ein. Der Berater müsse definitiv ein Teamtyp und kommunikativ sein. Es seien die beiden Eigenschaften, die Berater letztendlich ausmachen und auszeichnen. Die Teamfähigkeit geht einher mit Eigenverantwortung und Eigenständigkeit, was bei den Mitarbeitern in sehr ausgeprägter Form vorhanden sein muss. Das Gesamtteam an sich müsse letztendlich „homogen“ sein, da Projektteams relativ kurzfristig zusammengestellt werden und keine Zeit bliebe, um sich vorher erst einmal „zu beschnuppern“, so *Geisler*. Die Fähigkeit, sich selbst auszudrücken, um Problem und Lösung den Kunden und Kollegen verständlich erklären zu können, sei enorm wichtig - Botschaften korrekt zu emp-

fangen noch viel wichtiger. Die Experten unterstreichen, dass das „Zuhören können“ bei der Kommunikation entscheidend ist, um die genauen Wünsche der Kunden in Erfahrung bringen zu können. *Rothschuh* glaubt, dass dies bei manch angehenden IT-Beratern teilweise verloren geht. *Bothe* macht zudem darauf aufmerksam, dass immer wieder zu beobachten sei, dass der angehende IT-Berater den Kunden „technisch erschlägt“, also in einer Sprache spricht, die der Kunde nicht versteht. Der IT-Berater müsse daher auch in der Lage sein, Dinge zu abstrahieren und zu vereinfachen.

- *Ausgeprägte methodische Kompetenzen sind für die Einstiegstätigkeiten eines Juniorberaters notwendig.*

Bei *affinis* arbeitet der Absolvent beim Einstieg als Consultant Analyst. Die Aufgabenschwerpunkte liegen u.a. bei der selbstständigen Ausarbeitung von Markt- und Unternehmensanalysen, der Mitarbeit in Projekten, der problemorientierten Auswertung projektspezifischer Daten und der Erstellung von Projektkonzeptionen und –präsentationen. Auch der IT-Consultant bei *Capgemini* muss Problem- und Risikoanalysen in frühen Phasen durchführen und umsetzbare Konzepte für die Lösung bestimmter Probleme entwickeln. Ähnlich sind die Aufgabenbereiche in den anderen Unternehmen. Der angehende IT-Berater muss deshalb in der Lage sein, das Problem analytisch zu erfassen, verstehen und zu lösen. Insbesondere bei IT-Beratern, die verstärkt in der IT-Konzeption tätig sind, gehören strukturierte und analytische Arbeitsweisen zu den wesentlichen Kompetenzen. Grundsätzlich sollten alle IT-Berater ein bestimmtes Maß an methodischen Fertigkeiten mitbringen. Das komplexe Arbeitsumfeld erfordert generell eine hohe Struktur- bzw. Organisationsfähigkeit des IT-Beraters, was notwendig ist, um sich schnell komplexes Wissen aneignen und umsetzen zu können.

- *Praxis- bzw. Arbeitserfahrung ist neben der (Hochschul-)Ausbildung das einzig relevante Qualifikationskriterium, welches IT-Beratungsunternehmen für den Einstieg in die Branche voraussetzen.*

Die mangelnde Praxiserfahrung stellt für die meisten der Experten ein absolutes Ausschlusskriterium in Bewerbungen dar. Bis auf *Bothe* bekräftigen die Experten, dass Sie weder Auslandssemester, noch eine (zusätzlich) abgeschlossene Lehre oder überragende Noten in den belegten Hochschulfächern voraussetzen, sondern die relevante Praxiserfahrung tatsächlich „Alles“ ist, was an Qualifikationen erwartet wird. Die Praxiserfahrung kann durch Seminarar-



beiten mit Praxisbezug, Unternehmenspraktika, Abschlussarbeiten in Unternehmen und dergleichen erlangt werden. Vor dem Einstieg in die Branche hat der angehende Junior IT-Berater den Experten zufolge idealerweise zwei Praktika in einer der Branchen, in der sie als Unternehmen beratend tätig sind, bei einem Produkthersteller und bzw. oder einer anderen Unternehmensberatung absolviert. Alle anderen Qualifikationen seien zwar „nett“, aber nicht wirklich relevant. Nicht zuletzt sind die Erwartungen der Kunden ausschlaggebend hierfür, denn diese setzen häufig eine praktische Erfahrung der Mitglieder des beauftragten Beraterteams voraus. Der wichtigste Grund, weshalb Praxiserfahrungen so viel Wert beigemessen wird, ist, dass der Absolvent mehr Lebenserfahrung mitbringt und dadurch in der Regel „sicherer unterwegs“ ist. Eine längere Studienzeit wird daher nicht als Nachteil gewertet, wenn der Studierende sich hierdurch die Zeit genommen hat, entsprechende Praxis- bzw. Lebenserfahrung zu sammeln. Dieses wird in aller Regel positiv vermerkt.

In größeren Unternehmen fangen Absolventen beim Einstieg in das IT-Beratungsunternehmen auch nicht direkt in der praktischen IT-Beratung an. Sie starten vorerst ca. zwei Jahre lang im Bereich der „delivery“, d.h. der Software-Entwicklung. Sie sind eher unterstützend tätig und übernehmen erst anschließend die typischen Beratertätigkeiten. Für einen direkten Einstieg in die praktische IT-Beratung ist eine gewisse Arbeitserfahrung notwendig. In der IT-Managementberatung bei *Ardour Consulting* verschärft sich der Wunsch nach „echter“ Arbeitserfahrung, da sie momentan keine Absolventen direkt von der Hochschule rekrutieren. Die Projekte sind dafür zu klein und bei der momentanen Größe des Unternehmens würde eine direkte Rekrutierung einen zu hohen Aufwand erfordern. Praxis- sowie insbesondere die Arbeitserfahrung ist beim Einstieg daher ein absolutes Muss für kleine Unternehmen.

Einzig *Matthias Bothe* sagt überraschenderweise, dass ihm Praxis- und Arbeitserfahrung bei einem Hochschulabsolventen eigentlich nichts nützen. Eine fundierte theoretische, stark betriebswirtschaftliche Ausbildung an einer Hochschule und sehr gute Englischkenntnisse würden vollkommen ausreichen, was die Qualifikationen betreffe. Daher ist der Wunsch nach Auslandserfahrung jeglicher Art für seine Beratung die „Priorität Nummer 1“, so *Matthias Bothe*.

- *Umfassendes technisches (IT-)Know-how, solide BWL-Kenntnisse und praktisches Wissen bilden zusammen die erforderliche Wissensbasis für Junior-IT-Berater.*

Das fachliche Know-how stellt für die Beratungsunternehmen einen sehr hohen Wert dar. Das erforderliche Wissen hängt jedoch sehr stark von dem Beratungsschwerpunkt des IT-Beratungsunternehmens und teilweise auch von dessen Größe ab. Die Experten machen darauf aufmerksam, dass es nicht nur eine einzige Art von IT-Berater gibt, sondern mehrere, wie z.B. Architektur-Berater, Prozessberater, Business Technology Berater etc., in die sich jeder einzelne Consultant im Laufe seiner Laufbahn verstärkt entwickeln kann. Entsprechend können die erwünschten Ausprägungen in den unterschiedlichen Kompetenzen variieren.

Generell erwarten die Unternehmen, dass Absolventen relativ breit (generalistisch) ausgebildet sind, jedoch mit der Bereitschaft, sich vertiefend in spezielle Themen einzuarbeiten. In kleineren Unternehmen ist dieser Wunsch sehr ausgeprägt. Größere Unternehmen hingegen sind im Dienstleistungsumfang sehr breit aufgestellt und erwarten daher einen ersten technischen Spezialisierungsbereich, auf den sich der Hochschulabsolvent gegen Ende seines Studiums konzentriert hat. So ist es für das Unternehmen schnell ersichtlich, für welche Aufgabenstellungen der Absolvent im Unternehmen geeignet ist.

Die Experten aus den entwicklungsnahe Beratungen betonen die Relevanz von Kenntnissen über die allgemeine SW-Entwicklung und unterstreichen, dass in diesem Bereich die wahren Werte und Stärken ihres Unternehmens liegen. Diese kommen daher in den fachlichen Kompetenzen immer an erster Stelle, sind absolut notwendig und dürfen nicht vernachlässigt werden, da es letztendlich um die Informationstechnik geht. Eine ganz bestimmte, konkrete Technologie, Programmiersprache etc. ist weniger von Bedeutung. Wichtig ist, dass der Berater „irgendwie irgendetwas entwickeln“ kann, allgemeine Entwicklungskonzepte beherrscht und auch versteht, was im Programmcode abläuft. Die Experten vertreten die Meinung, dass nur diejenigen, die in der SW-Entwicklung waren, auch wissen, worüber sie sprechen. Darüber hinaus ist das Know-how über Software-Architekturen und Vorgehensmodelle im Bereich IT-Projektmanagement relevant. Besonders großen Unternehmen reicht nicht der Nachweis, einen kleinen Programmierkurs im Rahmen ihres Studiums gemacht zu haben, da die Absolventen in großen Unternehmen vorerst typischerweise im Entwicklungsbereich anfangen. Sie brauchen Berater, die verstehen, wie verschiedene IT-Systeme funktionieren, wie Software zusammengesetzt ist und die technisch wissen, welche Prozesse daran geknüpft sind und welche darauf abgebildet werden können. Diese Lücke bemängeln einige Experten selbst bei denjenigen, die Informatik studiert haben. Meist weisen Absolventen eine stark einge-

schränkte Vorstellung von IT-Systemen auf, die durch eine sehr eingeschränkte Praxiserfahrung geprägt ist.

Bei den prozessnahen IT-Beratungen hat das IT-Wissen im Vergleich zum Prozess-Know-how eine etwas geringere Relevanz. Dort gelten fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse darüber, wie im Allgemeinen Unternehmen und Geschäftsprozesse in Bereichen wie Produktion, Beschaffung und Vertrieb funktionieren, als wesentlich relevanter. Idealerweise ist dieses Wissen gepaart mit technischem Know-how, nämlich der Abbildung dieser Prozesse in IT-Systemen. Im Unternehmen der IT-Managementberatung *Ardour Consulting* werden keine SW-Implementierungsaufgaben im klassischen Sinne vorgenommen. IT-Know-how in Bezug auf SW-Entwicklungsskills, diverse Programmiertechniken und dergleichen sind daher nicht entscheidend.

In Bezug auf das spezifische Branchen Know-how antworten die Experten, dass dieses erst mit der Arbeitserfahrung angeeignet wird und daher von Absolventen nicht erwartet wird.

- *Englischkenntnisse sind von hoher Relevanz*

Gute Englischkenntnisse sind mittlerweile selbstverständlich, aber den Experten liegen sie dennoch am Herzen, da nahezu alle Interviewpartner auf die Relevanz und teilweise auf das Fehlen von Englischkenntnissen bei Absolventen explizit hingewiesen haben. Sie halten Englischkenntnisse für äußerst wichtig. Einige halten die englische Sprache gar für eine der entscheidenden Kriterien. Der IT-Berater ist häufig in internationalen Projektteams der beauftragenden Konzerne tätig. Und in solch einem Umfeld ist die Geschäftssprache nicht immer Deutsch, sondern häufig Englisch, sodass deren Nichtbeherrschung die Kommunikationsfähigkeit des Beraters beeinträchtigt und somit zu einem Problemfaktor wird.

Einzig *Letizia Rothschuh* sagt, dass sie noch kein Unternehmen erlebt habe, in dem abgesehen vom Fach- bzw. IT-Englisch die Beherrschung der englischen Sprache wirklich besonders wichtig sei, da die Mitarbeiter der IT-Beratungsunternehmen in Deutschland zum größten Teil auch im Inland ihre Projekte verwirklichen und selten ins Ausland ausgesandt würden, auch wenn viele der beauftragenden Unternehmen international ausgerichtete Unternehmen seien. Wichtiger hingegen ist ihrer Meinung nach die gute Beherrschung der deutschen Sprache.

- *Auf den oberen Qualifikationsstufen werden zusätzlich ausgeprägte Führungs- und Vertriebskompetenzen erwartet.*

Auf den oberen Qualifikationsstufen werden, den Aussagen der Experten zufolge, zusätzlich zu den anderen Kompetenzen verstärkt „strategisches Denken/Handeln“, Führungskompetenzen im Sinne von „Delegieren von Verantwortung“, „Projektmanagement“ und „Vertriebskompetenz“ erwartet. Typischerweise werden vermehrt Tätigkeiten vertrieblicher Art ausgeübt, Projektleitungsaufgaben übernommen und Projekt- bzw. Kundenakquise durchgeführt. Darüber hinaus steigt im Allgemeinen der variable Anteil aller Kompetenzen. Der leitende Berater muss die Mitarbeiter im Team motivieren können und gewissermaßen steuern, was auch für den Kunden des IT-Beraters gilt. Die Überzeugungskraft des Beraters ist in diesem Zusammenhang entscheidend. Je nachdem, in welche Richtung der Berater sich entwickelt, müssen zudem Branchenwissen oder technisches Know-how weiter ausgebaut werden. Auch diverse Zertifizierungen können dann von Bedeutung sein. Auf fachlicher Ebene sollte es für den IT-Berater möglich sein, aus ähnlichen Problemstellungen und Projekten einen gewissen Transfer des angesammelten Know-hows zu leisten, was u.a. eine ausgeprägte Abstraktionsfähigkeit voraussetzt.

- *Ein Bachelor reicht als berufsqualifizierender Abschluss für den Einstieg in die IT-Beratungsbranche aus.*

Die Meinungen der Experten gehen an diesem Punkt sehr auseinander. Die Präferenzen der IT-Beratungsunternehmen sind sehr unterschiedlich. Einige kleine Unternehmen halten ein Studium für keine absolut notwendige Qualifikation. Zudem betrachten sie den Bachelor als vollkommen ausreichend, da sie die Arbeitserfahrung, welche die Berufseinsteiger in den Anfangsjahren sammeln, als deutlich wertvoller einschätzen als das, was die angehenden IT-Berater in zwei weiteren Jahren an der Hochschule lernen würden. Andere Unternehmen hingegen legen allgemein sehr viel Wert auf akademische Abschlüsse, wie die IT-Managementberatung, da es hier nicht zuletzt auch um die Pflege des Images geht. Größere Unternehmen wie *Capgemini* und *Steria Mummert* schließen zwar generell keine Bacheloranden aus, sprechen sich jedoch deutlich für Masterabsolventen aus, da für sie „eine gewisse Basis“ existieren muss, die ihrer Meinung nach nur durch einen Masterstudiengang komplett vermittelt werden kann. Nicht nur die gelehrten Inhalte sind dabei entscheidend für die großen

Unternehmen, sondern vor allen Dingen, dass die Masterabsolventen meist mehr Lebens- und Praxiserfahrung mitbringen. Letztendlich aber komme es auf das Individuum an, welche fachlichen Fähigkeiten vorhanden sind, wie viel Praxiserfahrung gesammelt wurde und welche Projekte er oder sie durchgeführt hat. Alle Interviewpartner gaben des Weiteren an, dass unabhängig vom Abschluss dieselben Aufstiegschancen bestehen. Sobald der IT-Berater im Unternehmen angestellt ist, sei nicht mehr der Abschluss, sondern nur noch die gesammelte Projekterfahrung und die darin erbrachten Erfolge relevant.

### **3.5.2 Erwartungen der IT-Beratungsunternehmen gegenüber Hochschulen und deren Beratungslehrgänge**

Mit Bezug auf die am Anfang der vorliegenden Arbeit genannten These

- *Es gibt Diskrepanzen zwischen den Rekrutierungskriterien der IT-Unternehmensberatungen und den aktuellen Lehrinhalten entsprechender Kurse bzw. akademischer Lehrgänge von Hochschulen.*

sollen nun im Folgenden die bemängelten Diskrepanzen nach Meinung der Experten erörtert und die entsprechenden Erwartungen an die Lehrinhalte an Hochschulen aufgezeigt werden.

#### *Diskrepanzen in den Soft Skills*

Die Experten machen darauf aufmerksam, dass bei vielen Bewerbern und Einsteigern zu beobachten ist, dass Theorie und Praxis aufeinander prallen. Man müsse als Unternehmen immer mehr Zeit investieren, um die Absolventen im geschäftlichen Alltag überhaupt „zum Laufen zu bekommen“, so *Schämann*. Von den IT-Beratungsunternehmen wird beklagt, dass mit der Schaffung des Bachelors bzw. den Umstellungen der Studiengänge die Anforderungen an die Lehre gestiegen sind, diese von den Hochschulen jedoch nicht korrekt aufgenommen werden. Die Studenten stehen permanent unter Zeitdruck, das angeeignete Wissen muss kurzfristig abfragbar sein und die Praxisanlehnung kommt aufgrund der straffen Lehrpläne häufig zu kurz. Dabei bleibt kein Raum mehr für die Bildung wesentlicherer Qualifikationsmerkmale, wie das Querdenken und das Kennenlernen unterschiedlicher Perspektiven. Die Persönlichkeitsentwicklung und Entfaltung der sozialen Kompetenzen leidet sehr darunter. Die Studierenden schauen nicht mehr über den Tellerrand, sodass die Einsteiger sehr schnell an ihre Grenzen stoßen, wenn dieses einmal gefordert sein sollte, werfen *Schämann* und *Kranz* ein. Die Hauptproblematiken, die dadurch im Arbeitsleben entstünden, seien, dass die IT-

Beratungseinsteiger oftmals in bestimmten Kunden- und Konfliktsituationen hilflos dastünden und nicht wüssten, wie sie sich in solchen Situationen zu verhalten hätten. Daher sollten insbesondere die verlangten Querschnittskompetenzen inklusive der Soft Skills in den Lehrplänen fokussiert werden, jedoch zweifeln die Experten stark an der Umsetzbarkeit.

Die Vermittlung einer grundlegenden Beratungsfähigkeit wird für schwer bis unmöglich gehalten. Die Experten glauben, dass die Hochschulen den Absolventen im Wesentlichen eher Inhalte grundlegend-fachlicher und methodischer Art vermitteln können. Dennoch plädieren die Experten für die Umsetzung von Kursinhalten beispielsweise in Sachen Umgangsformen. Die Hochschule muss den Studierenden eine gewisse Allgemeinbildung vermitteln, welche auch soziale und gesellschaftliche Aspekte mit einbezieht. Was laut *Bothe* bei den Leuten oft fehlte, seien heutzutage „die Regeln eines ordentlichen Verhaltens in einem sozialen Umfeld“, was eigentlich schon im Elternhaus vermittelt worden werden müsste. Zum Teil müssten die Hochschulen an dieser Stelle eingreifen und eine Art „Business-Etikette“-Kurs einführen. „Es ist erstaunlich, wie schlecht allgemeine Verhaltensweisen inzwischen geworden sind“, räumt *Bothe* ein und betont, dass gerade „diese kleinen Dinge“ unheimlich wichtig sind und „den Erfolg entsprechend nicht unbeträchtlich beeinflussen“.

#### *Fachliche Diskrepanzen in der Praxisanlehnung*

Die Experten glauben, dass allgemein eine große Diskrepanz im Hochschulsystem vorherrscht, welches vorsieht, dass die Personen, welche die Lehre durchführen, auf der einen Seite jahrelang an der Universität forschend verbringen und dadurch selbst von der Praxis entfernt sind, auf der anderen Seite jedoch der Anspruch an sie gestellt wird, den Studierenden Inhalte zu vermitteln, die ganz nah an der Praxis sind. Daher spricht sich jeder der Interviewpartner explizit für den verstärkten Einsatz von Experten aus der Praxis in der Hochschullehre aus. Denn die wesentlichen Diskrepanzen sehen sie im Bezug auf die Umsetzung praktischer Inhalte, weshalb einige der Unternehmen oftmals Fachhochschulabsolventen vorziehen, da ihre Kenntnisse für die operative IT-Beratung oft besser zu verwerten sind. Nach Meinung der Experten sehen Universitäten die Vermittlung von praktischen Lehrinhalten zwar nicht unbedingt als Kern ihrer Aufgabe, für die IT-Beratungsunternehmen ist dieses jedoch mit einer der Kernpunkte. Von den Hochschulen wird daher erwartet, dass Sie die Ausbildungsinhalte möglichst praxisnah gestalten – ebenso auch die Besetzung der Lehrenden. Die Experten bedauern zudem die Streichung von verpflichtenden Praxissemestern im Rahmen von vielen Bachelorstudiengängen und fordern diese wieder ein. Des Weiteren plädieren

sie für typische und aktuelle Aufgabenstellungen in den Kursen, wie sie aus der Praxis kommen. Case Studies stellen eine geeignete Möglichkeit dar. Am Ende würde sich eine praktische Anlehnung auf alle Erwartungswerte in den Kompetenzbereichen auswirken.

Die Beratungsunternehmen der Experten wollen sich verstärkt in der Hochschullehre engagieren und teilweise tun sie es schon. Meist in Form von vereinzelten Fachvorträgen oder Seminaren. Teilweise aber auch durch gemeinsame Lehrveranstaltungen und aktive Projektarbeit in Zusammenarbeit mit den betreuenden Professoren. Für vorstellbar erachten die Experten des Weiteren Projektmanagementtrainings, ein Angebot von Fallstudien, sowie Gruppen- bzw. Kurspraktika. Dadurch entsteht auch ein Synergieeffekt, wodurch es dem Unternehmen ermöglicht wird, den Studenten als potentiellen Bewerber kennenzulernen und zudem dem Studierenden geholfen wird, sich ein Bild zu machen, wie ein IT-Unternehmen in der Praxis allgemein funktioniert.

#### *Fachliche Diskrepanzen im Projektwissen*

Den Experten zufolge bestehen Diskrepanzen im Bereich des tiefergehenden Projektwissens und der IT-Projektmanagementthemen. Typische Abläufe von Beratungs- und SW-Entwicklungsprojekten und die Herangehensweise an Problemstellungen in diesem Umfeld sollten Hochschulen verstärkt vermitteln.

#### *Diskrepanzen in Methodik*

Studierende sollten kennenlernen, wie eine Konzeption erstellt und komplexe Sachverhalte vereinfacht dargestellt werden. „Komplexe Sachverhalte einfach darzustellen, das ist wirklich eine hohe Kunst und wenn man das kann, dann hat man schon 50 Prozent von dem notwendigen Handwerkszeug erlernt“, so *Dr. Geisler*. Letztendlich geht es auch in der IT-Beratung darum Komplexität zu beherrschen. In den Hochschulen wird eher im Kleinen programmiert. Dabei sollten die Dinge stärker im Großen bzw. im Kontext betrachtet werden, sodass der Student lernt, mehr abstrakt zu denken und komplexe Sachverhalte zu vereinfachen. Dem Studierenden sollte zudem der Umgang mit Unvorhergesehenem und Unangenehmen vermittelt werden. Des Weiteren sollen vermehrt Präsentations- und Moderationstrainings stattfinden, welche nebenbei die kommunikativen Kompetenzen positiv beeinflussen würden.

#### *Vermittlung von Consulting Tools*

Von einem Beratungskurs erwarten die Experten ergänzend gewisse theoretische Grundlagen

in den Beratungstechniken bezüglich der Analyse von (IT-)Systemen, IT-Strategie, Stärken-Schwächen-Analysen, Produktempfehlungen, Make-or-Buy Entscheidungen oder des Errechnens eines Business Cases gekoppelt an weitere theoretische Grundlagen im Bereich der IT-Wirtschaftlichkeit. Letzteres stelle nach *Rehäuser* für viele Leute ein großes Problem dar und solle daher unbedingt vermittelt werden. IT-Managementthemen wie IT-Governance, Organizational Conscience und Outsourcing könnten ebenso in einem Beratungskurs Anwendung finden. Des Weiteren werden Techniken zur Gestaltung von Workshops und Interviews genannt. Auf dieses theoretische Wissen könnte aufgebaut und entsprechend in Form von Kooperationen in die Praxis überführt werden.

#### *Diskrepanzen im IT-Know-how*

Die Experten der großen Beratungsunternehmen betonen, dass nicht nur betriebswirtschaftliche und methodische Inhalte wichtig sind, sondern viel mehr und eindeutig das Thema IT im Vordergrund stehen müsse. Studiengänge, die typischerweise eher einen Fokus auf Marketingangelegenheiten legen, wie International Business Management u.Ä., sind nicht gern gesehen. Die Studiengänge sollten entsprechend einen möglichst hohen Informatik Anteil aufweisen. Das Thema Datenbanken beispielsweise ist sowohl für den Entwicklungsbereich als auch für den Beratungsbereich sehr wichtig, was in der Ausbildung gern vernachlässigt wird und somit bei Absolventen kaum vorhanden ist, bedauern einige Experten. Einige „unbeliebte“ Themen, wie effiziente Datenmigration bzw. der Umgang mit Nachbarsystemen, Package-based Solutions und Host-Architekturen, die im IT-Beratungsgeschäft oft nachgefragt werden, kommen nach Meinung der Experten bei den entwicklungsnahe IT-Beratern in der Hochschulausbildung etwas zu kurz. Gerade diese Skills würden oft gebraucht, seien jedoch immer seltener bei den Absolventen vorhanden, stellt *Dr. Geisler* fest und appelliert an die Hochschulen, diese Inhalte den Studierenden stärker zu vermitteln. Die Behandlung von allgemeinen IT-Methodiken und Vorgehensweisen in der Softwareentwicklung, wie z.B. SCRUM, ITIL oder COBIT für das Qualitätsmanagement, werden für wichtig erachtet. Aktuelle IT-Themen wie BI, SAP, Back-End, Front-End etc. werden bei großen Unternehmen, die über die nötigen Ressourcen verfügen, in internen Weiterbildungseinrichtungen („Berater Schools“) vermittelt. Die Unternehmen stellen fest, dass es Themen sind, die in der Lehre an den Hochschulen typischerweise nicht im Vordergrund stehen. Absolventen bringen jedoch grundsätzlich fundierte technische Grundkenntnisse mit, die gut im Unternehmen erweiterbar sind. Daher wird im Gegensatz zu einer technischen Grundlagenbildung, die Vermittlung ak-



tueller Trendthemen an Hochschulen nicht vorausgesetzt, wobei andererseits die Trendthemen zur Stärkung der Employability begrüßt werden. Bestimmte Produktkenntnisse werden von keinem der Experten verlangt, da diese meist sehr schnelllebig sind und rasch veralten. Diese werden bei Bedarf im Unternehmen selber vermittelt.

Ob während des Studiums in Java oder .Net programmiert worden ist, sei ebenso irrelevant. Vielmehr sind es die Konzepte, die beherrscht werden müssen, sodass sie entsprechend bei Bedarf transferiert werden können.

### **3.6 Zwischenfazit**

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass gewisse Kompetenzen seitens der IT-Beratungsunternehmen besonders stark gefragt sind und in der Rekrutierung von Absolventen eine entscheidende Rolle spielen. Die hohen Anforderungen erstrecken sich generell über alle Kompetenzbereiche. Der Berufserfolg hängt sehr stark von jedem einzelnen dieser Faktoren ab. Man kann daher nicht behaupten, dass fachliche und methodische Kompetenzen wichtiger seien als die sozialen und persönlichen oder umgekehrt. Auffällig ist, dass generell die Kriterien aus der Annoncenanalyse mit den häufig genannten und diskutierten Punkten aus den Experteninterviews deckungsgleich sind.

Unabhängig von Faktoren wie Größe, Beratungsfeld oder Einsatzbranche des IT-Beratungsunternehmens spielen Kommunikationskompetenzen und Teamfähigkeit eine übergeordnete Rolle. Sie gelten unbestritten als absolutes „Must-Have“-Kriterium für die Ausübung des Berufes und gelten als trainierbar.

Die methodischen Kompetenzen spiegeln sich in den Erwartungen zu Problemlösungsfähigkeit und analytischer sowie strukturierter Arbeitsweise wider. Auf den oberen Qualifikationsstufen kommen Führungs- und Vertriebskompetenzen hinzu, sowie Spezialisierungen in einer Branche oder Technologie. Bei Absolventen sind entsprechend spezielle Branchenkenntnisse irrelevant.

Der Punkt Kundennähe bzw. Kundenorientierung wurde von allen Experten als eines der Hauptunterscheidungsmerkmale zu anderen Berufsklassen genannt, weshalb dem persönlichen Erscheinungsbild in all seinen Facetten große Beachtung geschenkt wird.

Die Anforderungen in den spezifischen fachlichen Kompetenzen unterscheiden sich teilweise sehr, da sie durch die jeweiligen IT-Beratungsschwerpunkte geprägt sind. Generell wird jedoch Praxiswissen und Projekterfahrung erwartet, das sich in den Erwartungen zu den Qualifikationen niederschlägt. Hier erwarten die Experten fast ausschließlich einschlägige Praktika in berufsrelevanten Themenbereichen. Im Bereich Know-how empfinden die Experten es durchaus als positiv und wichtig, wenn die Absolventen über Trendtechnologien und –Themen informiert sind, messen jedoch einer gewissen technischen sowie betriebswirtschaftlichen Grundlagenausbildung eine höhere Bedeutung zu, die es dem Absolventen erlaubt, durch ausgeprägte methodische Kompetenzen im Berufsverlauf entsprechend Transferleistungen zu erbringen. Zusätzlich wird eine hohe Fremdsprachenkompetenz auf Englisch erwartet. Folgende fachliche Bereiche sollten nach Meinung der Experten bei Absolventen abgedeckt sein:

1. fundierte technische Kenntnisse über verbreitete IT-Systeme und SW-Entwicklung (bei entwicklungsnahe IT-Beratern u.Ä. entsprechend tiefergehender)
2. grundlegende betriebswirtschaftliche Kenntnisse, insbesondere Geschäftsprozesse (bei fachprozessnahen IT-Beratern u.Ä. entsprechend tiefergehender)
3. Praktisches Know-how (Arbeits- und Vorgehensweisen in IT-Beratungs- und Entwicklungsprojekten)

Die Fachrichtungen WI, Informatik und BWL (mit technischem Schwerpunkt) werden aufgrund der fachlichen Inhalte generell bevorzugt. Absolventen anderer technischer und naturwissenschaftlicher Studiengänge werden ggf. auch gern angestellt, sofern sie über die jeweiligen Soft und Hard Skills und entsprechende Praxiserfahrung verfügen. Insbesondere im strategischen IT-Managementbereich sind diese Bewerber gerne gesehen. Die erwarteten Hochschulabschlüsse (BA/MA) unterscheiden sich teilweise nach Größe oder auch Beratungsrichtung. Ein Master wird häufig bevorzugt. Es hängt jedoch eher von der einzelnen Person und deren bisherigen Praxiserfahrung ab.

Die Diskrepanzen in den Hochschullehrgängen sehen die Experten hauptsächlich im fehlenden Praxisbezug und im Projektwissen. Die entwicklungsnahe IT-Beratungen empfinden zudem das IT-Know-how in einigen Punkten teilweise als unzureichend, insbesondere im Bezug

auf Kenntnisse unterschiedlicher IT-Systeme. Hinsichtlich der BWL- und weiterer Fachkenntnisse wurde von keinem der Experten eine Diskrepanz bemängelt. Daraus lässt sich schließen, dass die Hochschulen der Vermittlung des fachlichen Know-hows generell nachkommen. Im Wesentlichen kommen jedoch die weichen Inhalte, insbesondere die kommunikativen Elemente und die nötige Persönlichkeitsentwicklung, aufgrund des fehlenden zeitlichen Rahmens der neuen Studiengänge zu kurz. Entsprechend liegen die Erwartungen an Hochschulen neben der praxisnahen Gestaltung der Lehrgänge verstärkt im Ausbau der sozialen und persönlichen Kompetenzen.

## 4 Ermittlung der Ausbildungsinhalte an Hochschulen

In diesem Kapitel werden aktuelle Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten an deutschen Hochschulen erörtert, um einen groben Abgleich der Rekrutierungskriterien mit ausgewählten Curricula zu ermöglichen und auf die gestellte These bezüglich der Diskrepanzen aufmerksam zu machen.

### 4.1 Stand der Ausbildung an deutschen Hochschulen

Bis zum Jahre 2002 gab es weder in der Hochschullandschaft, noch in der klassischen Berufsausbildung eine Aus- bzw. Fortbildung zum Berater.<sup>22</sup> Diejenigen, die den Beruf des IT-Beraters ausüben, haben daher unterschiedliche berufliche Werdegänge und Hintergründe. Die meisten an Beratung interessierten Bewerber haben nach wie vor ein Studium der Wirtschaftswissenschaften, (Wirtschafts-)Informatik oder ein ähnliches, angrenzendes Fach belegt und abgeschlossen (Vanderhaegen et al. 2008, S. 63). Oft sehen sich beratungsaffine Personen jedoch mit der Angebotslücke von entsprechenden Studiengängen und Schwerpunkten konfrontiert, die „[...] eine integrierte, umfassende und gezielte Vorbereitung auf den angestrebten Tätigkeitsbereich bieten“ (Vanderhaegen et al. 2008, S. 63). *Mohe et al.* (2008, S. 75) bemerken, dass schon längst nicht mehr die Rede von *der* Betriebswirtschaftslehre oder *der* Wirtschaftsinformatik sein kann, da sich notwendigerweise immer mehr Differenzierungen ergeben. Nach Meinung der Autoren werden sich diese durch die Einführung weiterer, neuer Bachelor- und Masterstudiengänge und die Orientierung von Hochschulen an neuen Forschungsfeldern in Zukunft verschärfen.

In der Hochschullandschaft haben sich in den vergangenen Jahren vereinzelt Studiengänge gebildet, die Beratung als Bildungsgegenstand mit in ihr Lehrangebot aufgenommen haben. Das Angebot an entsprechenden Lehrangeboten ist vergleichsweise noch sehr dünn, insbesondere solche, die sich konkret der IT-Beratung widmen, gibt es nach bisherigen Erhebungen tendenziell nur sehr wenige.<sup>23</sup> Um jedoch einen möglichst aktuellen Stand aufzuführen, ist ei-

---

<sup>22</sup> Seit 2002 gibt es eine gesetzlich geschützte Berufsbezeichnung „geprüfter IT-Berater“ (Certified IT Business Consultant), welches vom DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) angeboten wird. Quelle: [http://www.ihk-koeln.de/17330\\_Operative\\_Professionals.AxCMS](http://www.ihk-koeln.de/17330_Operative_Professionals.AxCMS) (Abruf am 16.07.2012)

<sup>23</sup> In der Tabelle im Anhang 9 sind aktuelle Beratungslehrgänge von deutschen Hochschulen und Business Schools aufgeführt. Eine ähnliche Auflistung gibt es von der GCR (2008)

ne eigene Untersuchung vorgenommen worden. Nach einer umfangreichen Stichwortsuche im Internet wurden insgesamt 34 verschiedene Lehrgänge von 29 staatlichen und privaten Ausbildungseinrichtungen ermittelt<sup>24</sup>, die entweder einen kompletten Master-Beratungsstudiengang, eine Vertiefungsrichtung oder ein Vertiefungsmodul „Consulting“ im Rahmen eines bestimmten, meist wirtschaftsnahen Bachelor- oder (konsekutiv/nicht-konsekutiven) Masterstudiengangs anbieten (siehe Anhang 9).

Mehrheitlich sind mit 18 Ausbildungseinrichtungen die Fachhochschulen (FH) vertreten, wovon drei Hochschulen einer privaten Trägerschaft unterliegen. Dieses ist der Tatsache zuzuschreiben, dass Fachhochschulen generell schneller auf aktuelle Marktentwicklungen reagieren (Loos 2009). Der Rest bildet sich aus vier staatlichen Universitäten, einer staatlichen Technischen Universität, einer privaten Universität, einer staatlichen dualen Hochschule, zwei privaten und einer staatlichen Business School und einer privaten Berufsakademie.

Es konnte lediglich ein konkreter, spezifischer IT-Consulting-Studiengang identifiziert werden: „IT-Management und –Consulting (M.Sc.)“ an der Universität Hamburg, welcher seit dem Wintersemester 2010/2011 angeboten wird<sup>25</sup>. Weiterhin gibt es bei näherer Betrachtung der jeweiligen Curricula außerdem die Studiengänge „International Business Consulting (MBA)“ mit einem relativ hohen IT-orientierten Anteil (19 Prozent) an der Hochschule Offenburg<sup>26</sup> und „Business Consulting (M.Sc.)“ an der Hochschule Furtwangen, welcher ebenfalls stark IT-orientiert ist. Alle anderen Consulting Studiengänge sind zum größten Teil rein business- und managementorientiert. Darüber hinaus gibt es sechs Studiengänge, die eine IT-Consulting Vertiefungsrichtung bzw. Spezialisierung im Rahmen eines Wirtschaftsinformatik Bachelor- bzw. Masterstudienganges anbieten und eine, die diese im Rahmen eines IT-Management MBAs anbietet. Zwei Fachhochschulen bieten IT-Consulting Module innerhalb eines WI-Bachelorstudienganges bzw. Management-Masters im Schwerpunkt „Informationsmanagement“ an.

---

<sup>24</sup> Es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit, aufgrund der Ermittlung durch Stichwortsuche. Dient lediglich als Untersuchungsgrundlage und Größenordnung, ermöglicht höchstens tendenzielle Schlussfolgerungen. Stand: 09.05.12

<sup>25</sup> Vgl. <http://agis-www.informatik.uni-hamburg.de/itmc/> (Abruf am 09.05.2012)

<sup>26</sup> Vgl. <http://www.mba-ibc.com/uportal/en/ibchome/program/ibc> (Abruf am 09.05.2012)

Die Universität des Saarlandes, bietet für Interessierte<sup>27</sup> eine Consulting-Aufbauveranstaltung mit acht Tagessitzungen an und stellt im Anschluss eine Teilnahmeurkunde aus. Die HS Karlsruhe bietet durch den hauseigenen Career Service, vorrangig für (WI-)Informatik-Studierende, einen zertifizierenden Consulting-Kurs an, welcher durch die Vergabe von Credit Points honoriert wird.

#### *Vorreiter in der Lehre der Wirtschaftsinformatik*

Nach einem aktuellen Hochschulranking der Wirtschaftswoche unter 500 Personalchefs liegt bei den Personalberatern die HS Karlsruhe und die TU München in der Lehre der Wirtschaftsinformatik auf Platz 1.<sup>28</sup> Der Schwerpunkt des Rankings lag auf der Praxisrelevanz, „denn die Personalentscheider entscheiden, von welcher Hochschule sie bevorzugt Absolventen einstellen“ (WiWo 2012a).

Aus dem Ranking geht außerdem ein weiteres, höchst interessantes Urteil hervor. So kritisieren 62 Prozent der Befragten die mangelnde praktische Erfahrung von Bachelor-Absolventen und 49 Prozent eine „fehlende Reife“. Zudem legen 91 Prozent der Personalchefs beim Berufseinstieg besonders viel Wert auf die Persönlichkeit der Bewerber und 87 Prozent setzen Praxiserfahrung voraus (WiWo 2012b). Diese sind sehr hohe Werte, die sich in den ermittelten Anforderungen in der vorliegenden Arbeit sehr gut widerspiegeln. Die Ergebnisse aus dem Ranking verdeutlichen, dass gewisse Anforderungen von IT-Beratungsunternehmen eine ebenso hohe Relevanz in den anderen, technisch geprägten Wirtschaftssektoren aufweisen.

## **4.2 Darstellung bestehender Curricula**

Im Folgenden wird exemplarisch das Curriculum des WI-Bachelor- und Masterstudiengangs der HS Karlsruhe und des ITMC-Masterstudiengangs an der Universität Hamburg untersucht. Die Domäne der Wirtschaftsinformatik wird hier explizit in Betracht gezogen, da die IT-Beratung mit Abstand (51 Prozent) das am häufigsten ergriffene Berufsbild in der Wirtschaftsinformatik darstellt (Mertens et al. 2008) und somit auch von der Ausrichtung der Lehrinhalte sehr dicht am Tätigkeitsfeld des IT-Beraters ist und sein muss. Auf einen Ver-

---

<sup>27</sup> Studenten aller Fachrichtungen vor dem Abschluss, Hochschulabsolventen vor dem Berufseinstieg, Young Professionals und Doktoranden.

<sup>28</sup> Vgl. <http://www.wiwo.de/ranking-die-besten-unis-und-fachhochschulen/6482762.html> (Abruf am 07.07.2012)

gleich mit Lehrkonzepten von Hochschulen und Business Schools aus dem europäischen und amerikanischen Raum wird hier bewusst verzichtet, da es über den Rahmen dieser Arbeit weit hinausgehen würde.

#### 4.2.1 Lehrinhalte des WI-Bachelorstudiengangs der HS Karlsruhe

Der WI-Bachelorstudiengang der HS Karlsruhe richtet sich eigenen Angaben zufolge an die Empfehlungen von Verbänden und Kommissionen wie der *Gesellschaft für Informatik*.<sup>29</sup> Die Behandlung der fachlichen Inhalte aus den verschiedenen Disziplinen Informatik, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftswissenschaften sind relativ ausgewogen (siehe Abbildung 13). Dieses spricht für die Disziplin der Wirtschaftsinformatik, die mit besonderem Augenmerk auf solide betriebswirtschaftliche Grundlagen versucht, ihre Funktion als Mittler zwischen den beiden Welten – der Informatik und der Betriebswirtschaft – zu wahren (Mertens 2006, S. 55). Die Schwerpunkte liegen deutlich auf der Vermittlung von breit gefächerten fachlichen Kompetenzen. Die Sozial- und Selbstkompetenzen werden mit einem Lehranteil von 10 Prozent in einem dafür vorgesehenem Modul explizit behandelt.

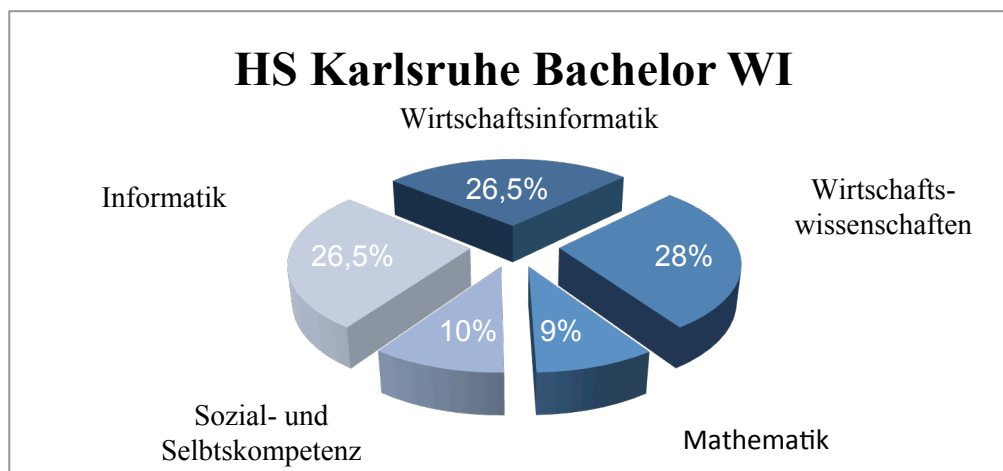


Abbildung 13: Aufteilung der Lehrinhalte des WI-Bachelorstudiengangs an der HS Karlsruhe (eigene Darstellung in Anlehnung an die HS Karlsruhe (siehe Fußnote 29))

Folgende Inhalte fallen in Anbetracht der Erkenntnisse aus der vorliegenden empirischen Untersuchung besonders auf:

<sup>29</sup> Vgl. <http://www.hs-karlsruhe.de/fakultaeten/informatik-und-wirtschaftsinformatik/bachelorstudiengaenge/wirtschaftsinformatik/lehrinhalte.html> (Abruf am 07.07.2012)

- *Programmieren I & II*

Fachliche Kenntnisse in objektorientierten Programmiersprachen C# und .Net; Ausbau von technologischen Kompetenzen zur Lösung praxisorientierter Programmieraufgaben im Team und somit auch nachrangig der Ausbau sozialer Kompetenzen.

- *Datenbanken und Informationssysteme I & II*

Vermittlung fachlicher und methodischer Kompetenzen; Grundlagen, Funktionen und Vorzüge von Standard-DBMS; Fertigkeiten zum Design; SQL, XML, XQuery, Mapping Tools und Techniken; Förderung analytisch-kritischer Denkweise.

- *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*

Formale und mathematische Kompetenzen in der betriebswirtschaftlichen Anwendung; Vermittlung geeigneter Methoden, Lösungsstrategien bzw. Vorgehensmodelle, unterstützt durch praxisorientierte Fallstudien/Problemstellungen; Analysekompetenzen und fachübergreifende Kompetenzen bei der Bearbeitung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen.

- *Modellierung*

Vermittlung von Analyse-, Design- und Methodenkompetenz sowie Sozialkompetenz durch teamorientierte Lösung von Modellierungsaufgaben für Fach- und DV-Konzepte mithilfe von Modellierungswerkzeugen.

- *Planung von Informationssystemen*

Kenntnis über unterschiedliche Sichtweisen auf betriebliche Informationssysteme anhand von Projektbeispielen; Darstellung typischer Prozesse in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen; Planung von IT-Systemen, Systemarchitekturen; Projektmanagement-Kompetenzen im Bereich der Informationssysteme; Durchführung von Anforderungs- und Machbarkeitsanalysen, Systementwicklungen; Qualitätsmanagement und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen anhand einer „Make or Buy“-Informationsverarbeitungsstrategie.

- *Softwareentwicklung I & II*

Technologische Kenntnisse zur Entwicklung moderner betrieblicher Informationssysteme mithilfe moderner Werkzeuge; fachgerechter Entwurf von wartbaren SW-Architekturen anhand von Entwurfsmustern; praktische Erprobung in Dreier-Teams; Einbindung in DB-



Systeme wie Oracle, MySQL etc.; semesterbegleitendes Projekt um verteiltes IT-System ganzheitlich zu entwerfen.

- *Produktionsorganisation*

Planung und Gestaltung von Produktionssystemen; strategische und operative Produktionsplanung und –steuerung; Methoden der Gestaltung, Verbesserung und Überwachung von Prozessen in Produktionssystemen. Übungsteil anhand von Fallbeispielen; ganztägiges Planspiel zur Verdeutlichung theoretischer Aspekte; Vorlesung bedient sich über alle Themen hinweg an anschaulichen Beispielen aus dem Planspiel.

- *Sozial- und Selbstkompetenz*

Theoretische Kenntnisse über Sozial- und Selbstkompetenz. Die vermittelten Fertigkeiten sind in diesem Modul Selbsteinschätzung bzw. -Reflektion, Kommunikationsfähigkeit insbesondere in Konfliktsituationen und die Betrachtung von sozialen Kompetenzen in ethischen Dimensionen.

- *Praxis-Projekt inklusive Projektvorbereitung und –nachbereitung*

Erprobung der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in einem Betrieb der Berufspraxis in einem Praxissemester; Bearbeiten und Lösen konkreter Aufgaben aus den Bereichen der Informationstechnologie und/oder BWL: Systemanalyse, Systemdesign, SW-Entwicklung und -Implementierung, DB-Entwurf etc.; Stärkung der Sozial- und Selbstkompetenz, Erwerb zusätzlicher Fachkenntnisse und Fähigkeiten; Praxis der Vor- und Nachbereitung dient vor allem der Steigerung der Methoden- und Sozialkompetenz.

- *Integrierte betriebliche Systeme I & II*

Erlangung fächerübergreifender Kompetenzen, um die Denkweisen unterschiedlicher Fachbereiche aus unterschiedlichen Branchen zu verstehen und bei der Konzeption von Geschäftsprozessen zu berücksichtigen; Analyse- und Designkompetenzen zur Konzeption von Geschäftsprozessen und Formulierung der Anforderungen an unterstützende SW-Systeme; Technologische Kompetenz im Bezug auf Umsetzung und Einsatz von Standard ERP-Systemen am Beispiel von SAP; Erlangung vom Know-how über Funktionen, Zusammenhänge und Kernprozesse integrierter betrieblicher Informationssysteme; Gestaltung derartiger Systeme im Team, Präsentation selbst erarbeiteter Systemlösungen.

- *Anwendungsprojekt*

Reales Projekt von der Angebotserstellung bis zur Abnahme durch den Kunden, Studierende nehmen dabei unterschiedliche Rollen im Projektteam ein, die Professoren stehen ihnen als Coaches zur Seite; Kenntnisse und entsprechende Fertigkeiten in Vorgehensweisen zur Gestaltung und Realisierung von realen Geschäftsprozessen und SW-Entwicklung; Charakteristika der Beziehungen zwischen allen Beteiligten in einer realen IT-Projektsituation; Verhandlung und Kommunikation mit Projektbeteiligten; Beschreibung und Präsentation von Angebot und Projektergebnissen; weitere besondere Kompetenzen, die erlangt werden, sind u.a. rechtzeitige Problemerkennung und Anwendung von Eskalationsstrategien, Teamfähigkeit, Lösungsorientierung und Qualitätsbewusstsein.

#### 4.2.2 Lehrinhalte des WI-Masterstudiengangs de HS Karlsruhe

Die Lehrinhalte im konsekutiven WI-Masterstudiengang sind folgendermaßen aufgeteilt:<sup>30</sup>

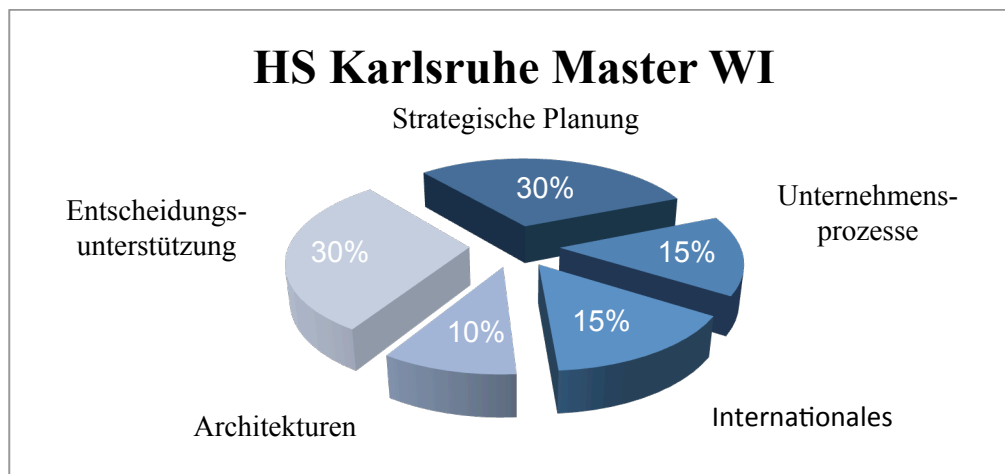


Abbildung 14: Aufteilung der Lehrinhalte des WI-Masterstudiengangs an der HS Karlsruhe

(eigene Darstellung in Anlehnung an die HS Karlsruhe (siehe Fußnote 30))

Der Schwerpunkt des Studiengangs liegt dabei auf „IT-Systeme für die Unternehmensführung“ und spricht Studierende an, die „verantwortungsvolle Aufgaben im Management übernehmen wollen“ bzw. „eine zügige Berufskarriere mit zeitnaher Projektleitungsposition oder

<sup>30</sup> Vgl. <http://www.hs-karlsruhe.de/fakultaeten/informatik-und-wirtschaftsinformatik/masterstudiengaenge/wirtschaftsinformatik/lehrinhalte.html> (Abruf am 07.07.2012)

mit Personalverantwortung planen<sup>31</sup>. Hierzu werden Kompetenzen zur Problemlösung, Projektleitung, Führung, Zukunftsorientierung, zur wissenschaftlichen Arbeitsweise und sozialen Integrität aufgebaut.

Im Hinblick auf die Anforderungen IT-orientierter Unternehmensberatungen sind folgende Inhalte bzw. Module positiv auffallend:

- *Wissensbasierte Systeme*

Kenntnisse in den Methoden zur Repräsentation von Wissen; Fertigkeiten in der Entwicklung und Anwendung formaler Beschreibungen von Begriffswelten; Kompetenzen zur Entscheidung über den Einsatz und die Entwicklung wissensbasierter Systeme zur Unterstützung der Prozesse im Unternehmen, sowie Beurteilung von neuen Technologien bzgl. ihres Einsatzes im Unternehmen.

- *Anwendungsarchitekturen*

Kenntnisse über unterschiedliche Architekturmuster in verteilten Geschäftsanwendungen, insbesondere SOA; Fertigkeiten in service-orientierter Implementierung von Anwendungen/Prozessen und Definierung der funktionalen/nicht-funktionalen Eigenschaften von Geschäftsanwendungen; Kompetenzen in Analyse und Design zur technischen Konzeption und Bewertung von SW-Architekturen bezüglich deren Eignung für Geschäftsanwendungen.

- *Fremdsprachen*

Grundlagen in einer weiteren Fremdsprache neben Englisch. Ausbau von Kompetenzen bezüglich interkultureller Kommunikation.

- *Risikomanagement*

Kenntnisse über Aufgaben und Prozesse im Risikomanagement; Fertigkeiten zur Analyse und Modellierung der Risikosituation; Kompetenzen zum Aufbau, zur Analyse und Bewertung von Risikoprofilen, sowie kritische Hinterfragung der Anwendbarkeit von Methoden und Bewertungen.

- *Business Intelligence*

Kenntnisse über grundlegende Techniken und Prinzipien (insbesondere Data Warehouse und

---

<sup>31</sup> Vgl. <http://www.hs-karlsruhe.de/fakultaeten/informatik-und-wirtschaftsinformatik/masterstudiengaenge/wirtschaftsinformatik.html> (Abruf am 08.07.2012)

Data Mining) der BI; Fertigkeiten in der Nutzung existierender SW-Werkzeuge; Kompetenzen zur strukturierten Vorgehensweise bei der Umsetzung eines BI-Vorhabens.

- *Integrierte betriebliche Anwendungen*

Kenntnisse über Planungs- u. Steuerungsprozesse und die daraus resultierenden Anforderungen für eine informationstechnische Unterstützung; Fertigkeiten zur Reflektion an Standardprozessen mit SAP u.a. durch praxisorientierte Fallstudien; Ausbau von Analyse- und Modellierungskompetenzen.

- *Simulation von Unternehmensprozessen*

Kenntnisse über Strukturierung und Zusammenspiel von Unternehmensprozessen, sowie über Prozesse und Strategien zur Steuerung eines Unternehmens unter finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten; Fertigkeiten und Kompetenzen zur methodischen Modellierung, Analyse und Simulation von Unternehmensprozessen, sowie Erarbeitung von Unternehmensstrategien und deren Umsetzungsszenarien zur Beurteilung ihrer Wirksamkeit.

- *Seminar Management-Consulting*<sup>32</sup>

Vermittlung der Aufgaben eines Consultants in Kundenprojekten und der Themenfelder, Werkzeuge und Methoden in der Unternehmensberatung; Praktische Übung an einem konkreten Projektbeispiel zur Planung und Durchführung eines Beratungsprojektes; Projektarbeit schließt mit einem benoteten „Consulting“-Zertifikat ab; Dozent ist ein leitender Associate-Partner eines Consultingunternehmens aus der Wirtschaft.

#### **4.2.3 Lehrinhalte des ITMC-Masterstudiengangs an der Uni Hamburg**

Die Universität Hamburg (UHH) hat zum Wintersemester 2010/2011 einen konsekutiven, anwendungsorientierten Masterstudiengang IT-Management und –Consulting im Fachbereich Informatik eingerichtet.<sup>33</sup> Sie wird von großen Beratungsunternehmen wie *Steria Mummert*, *PPI AG*, *Capgemini*, *Info AG* und weiteren IT-Dienstleistungsunternehmen aus verschiedenen Branchen wie der *T-Systems International*, *Lufthansa Systems* und *Vattenfall Europe Informa-*

---

<sup>32</sup> Vgl. [http://www.hs-karlsruhe.de/fileadmin/hska/ACS/CareerServices\\_Programmheft\\_SS\\_2012.pdf](http://www.hs-karlsruhe.de/fileadmin/hska/ACS/CareerServices_Programmheft_SS_2012.pdf) (Abruf am 08.07.2012)

<sup>33</sup> Vgl. <http://agis-www.informatik.uni-hamburg.de/itmc/> (Abruf am 08.07.2012)

tion Services gefördert<sup>34</sup>. Diese Förderer stellen ein beratendes Gremium („Kuratorium“) dar und gewährleisten „die praxisbezogenen Anteile des Studiengangs und treten öffentlichkeitswirksam für den Studiengang ein.“<sup>33</sup> Aufgrund des sich dadurch ergebenden regen Austauschs zwischen der Hochschule und der Wirtschaft, verdient dieser Studiengang an dieser Stelle eine nähere, kritische Betrachtung der angebotenen Module (siehe Abbildung 15).

WS1	IT-Innovations-Forum (1)	IT-Innovation und -Transfer 1 (1)	Wahlpflicht IT-Management	Wahlpflicht IT-Entwicklung	Einf. i. d. Praxiselemente (1)
SS1	IT-Innovations-Forum (2)	IT-Innovation und -Transfer 2 (2)	Wahlpflicht IT-Management	Wahlpflicht IT-Entwicklung	ITMC-Praktikum (2)
WS2	IT-Innovations-Forum (3)	Consultingmethoden (3)	Freier Wahlbereich	ITMC-Projekt (3)	
SS2	Abschlussmodul (Masterarbeit)				

Abbildung 15: Aufbau des Studiengangs ITMC

(eigene Darstellung in Anlehnung. Quelle: <http://www.informatik.uni-hamburg.de/Info/Studium/MSc/ITMC/aufbau.shtml> (Abruf am 09.07.2012))

Das Lehrprogramm des Studiengangs ITMC zielt darauf ab, „Absolventen zu leistungsbereiten und teamfähigen Persönlichkeiten auszubilden, die in der Lage sind, ihr Fachwissen zur Lösung realer Problemstellungen anzuwenden und eine wissenschaftliche Herangehensweise an praktische Problemstellungen als IT-ManagerInnen oder -BeraterInnen zu beherrschen. Darüber hinaus sollen geeignete Absolventen für eine wissenschaftliche Tätigkeit motiviert und vorbereitet werden.“<sup>35</sup>

Folgende Lehrinhalte werden nach dem Modulhandbuch 2011<sup>36</sup> des Studiengangs ITMC vermittelt:

- *IT-Innovationsforum I, II, & III*

Der Studierende erhält jedes Semester eine Übersicht über aktuelle IT-Innovationen, lernt In-

<sup>34</sup> Vgl. <http://agis-www.informatik.uni-hamburg.de/itmc/foerderer/> (Abruf am 08.07.2012)

<sup>35</sup> Vgl. <http://agis-www.informatik.uni-hamburg.de/itmc/lehre/lehrprogramm/> (Abruf am 08.07.2012)

<sup>36</sup> Vgl. [http://www.informatik.uni-hamburg.de/Info/Studium/MSc/ITMC/ITMC-Modulhandbuch\\_2011.pdf](http://www.informatik.uni-hamburg.de/Info/Studium/MSc/ITMC/ITMC-Modulhandbuch_2011.pdf) (Abruf am 09.07.2012)

novationstreiber aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und zu beurteilen, sowie „Hintergründe für Innovationszyklen und Hypes zu reflektieren“. Das Kuratorium berät über die Festlegung der Schwerpunktthemen. Vortragende sind Lehrende aus dem Department und „eingeladene Experten/-innen aus Forschung, Beratung und Unternehmenspraxis“, wodurch der Lehrinhalt sich aus einer Mischung aus Case Studies, Best Practices und wissenschaftlichen Konzepten und Methoden zusammensetzt<sup>36</sup>.

- *IT-Innovation und Transfer I & II*

Konzepte und Methoden des Informationsmanagements; Untersuchung der Nutzungsmöglichkeiten von IT für die Transformationen von Geschäftsprozessen und –Modellen; Reflektion von Anleitungen zur untersuchenden Aneignung von innovativen Technologien durch praktische Übungen; (im zweiten Referenzsemester) Grundkenntnisse in einem ausgewählten IT-Service-Management Referenzmodell und einem service-orientierten IT-Konzept bzw. – Dienstleistung anhand Case Studies und Beispielen aus der Praxis.

- *Einführung in die Praxiselemente*

Vorstellung von Ansätzen zum kontinuierlichen reflexiven Aufbau von Expertenwissen in der Praxis zur schnellen Einarbeitung in Unternehmens- und Projektkontexte; Teamorientierte sowie selbstständige Arbeit in Praxiselementen des Studiengangs (Projekt, Praktikum, Masterarbeit) und Vorstellung der verschiedenen Praxiselementplätze durch das Kuratorium.

- *ITMC Praktikum*

Praktische Anwendung des erlernten Stoffs in konkreten Praxisprojekten; semesterbegleitendes Praktikum in 4 SWS; Anbieter der Praktikumsplätze sind in der Regel die Förderunternehmen.

- *Consultingmethoden*

Methoden der Consultingpraxis; Erwerb von Schlüsselqualifikationen für Führung und Leitungspositionen, sowie Modellierungs-, Präsentations- und Moderationstechniken, Konfliktbeherrschung, Selbst- und Zeitmanagement.

- *ITMC-Projekt*

Modul zum Ausbau der Problemlösungskompetenz durch Teamarbeit an anspruchsvollen Aufgaben und Durchlaufen der typischen Phasen eines Entwicklungsprojektes; Förderung der wissenschaftlichen Arbeitsweise, da aktuelle Forschungsinhalte aufgegriffen und verarbeitet

werden; Zudem wird durch die Anwendung von dem bisherigen theoretischen und methodischen Wissen auf neuartige Problemstellungen die Transferkompetenz ausgeprägt.

- *Wahlpflichtbereich „IT-Entwicklung“*

Module zum Ausbau des grundlegenden und tiefergehenden Verständnisses wesentlicher Grundkonzepte von IT-Entwicklungsthemen aus unterschiedlichen Bereichen wie „verteilte Systeme und Informationssicherheit“, „Datenbanken und Informationssysteme“, „Softwarearchitektur“ u.v.m.; Aneignung diverser Fachkenntnisse.

- *Wahlpflichtbereich „IT-Management“*

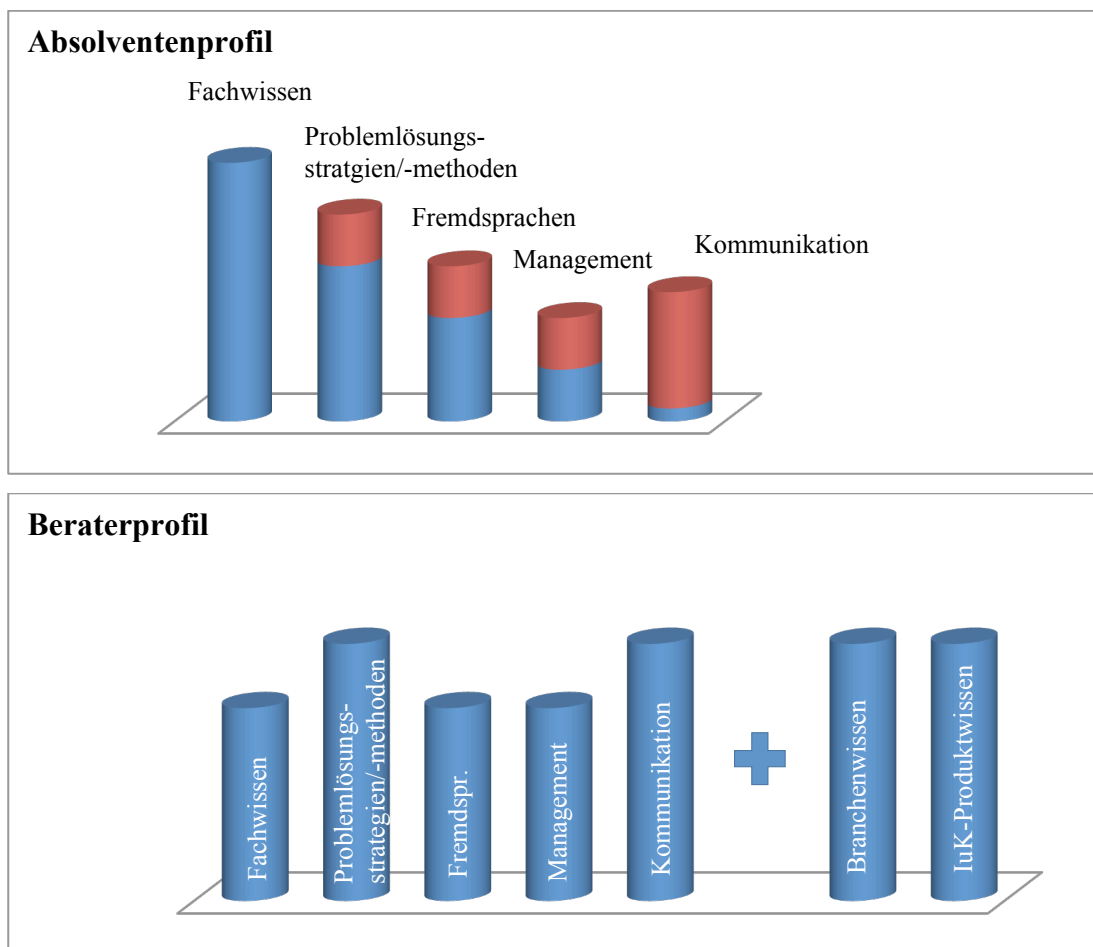
Module zum Ausbau des grundlegenden und tiefergehenden Verständnisses wesentlicher Grundkonzepte von IT-Managementthemen aus unterschiedlichen Bereichen wie „Software- und Organisationsentwicklung“, „WI-Grundlagen“, „Business Process Modeling“, „BI und Data Mining“; Aneignung diverser Fachkenntnisse.

## 5 Abgleich der ermittelten Rekrutierungskriterien mit den Curricula

Im Folgenden sollen zunächst die bisher angenommen Diskrepanzen jeweils kurz dargestellt werden. Anschließend erfolgt eine Ermittlung der Diskrepanzen aufgrund der Ergebnisse der vorangegangenen Untersuchungen der vorliegenden Arbeit (s. Kapitel 3 und 4).

### *Bisher angenommene Diskrepanzen zwischen Lehrinhalten und Rekrutierungskriterien*

In den klassischen Diplomstudiengängen wurde Studierenden das Fachwissen mehr als ausreichend vermittelt. Loos (2009) macht darauf aufmerksam, dass es mit der Umstrukturierung der Studiengänge zur Erfüllung des idealen Beraterprofils an mehr Lehrinhalten bedarf, die sich vermehrt mit der Vermittlung von Problemlösungsstrategien/-Methoden, Fremdsprachen (Englisch) und Managementthemen befassen, welche früher nicht unbedingt im Mittelpunkt der Hochschullehre standen. Die Diskrepanzen zwischen den Absolventen und den Beraterprofilen stellt Loos (2009) folgendermaßen dar (siehe Abbildung 16):



**Abbildung 16: Diskrepanzen zwischen Absolventenprofil und Beraterprofil**

(eigene Darstellung in Anlehnung an Loos 2009)



Interessanterweise decken sich diese im Resultat mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung. Besonders auffallend ist die Diskrepanz in Bezug auf die kommunikativen Lehrinhalte. An diesem Punkt klafft nicht nur das Ist/Soll-Verhältnis im Absolventenprofil deutlich auseinander. Der Bereich „Kommunikation“ wurde bislang durch klassische Lehrformen wie der Vorlesung und Übung kaum abgedeckt (Loos 2009). Verglichen mit dem erwünschten Beraterprofil bedarf es drastisch mehr Lehrinhalten, die sich mit der Vermittlung kommunikativer Fertigkeiten auseinandersetzen. Von den Unternehmen erwünscht sind des Weiteren Branchenwissen und das IT-Produktwissen, die typischerweise jedoch erst durch die gesammelte Erfahrung im Beruf erlangt werden, weshalb Loos (2009) in Frage stellt, inwiefern diese Inhalte im Rahmen einer Hochschulausbildung überhaupt vermittelt werden können und sollten.

#### *Abgleich der Kriterien und bemängelten Diskrepanzen mit den Curricula*

Seitens der Experten wurde im Wesentlichen die mangelnde Praxiserfahrung bei Absolventen beklagt. Die fehlende Praxisanlehnung in den Studiengängen der Hochschulen sei im Wesentlichen der Grund für das mangelhafte Projektwissen.

Bei näherer Betrachtung der Lehrmodule des Bachelor und Master Studiengangs der WI an der HS Karlsruhe besteht durchgängig ein sehr hoher Praxisbezug, da die Inhalte, die in den Vorlesungen vermittelt werden, zum größten Teil durch praktische Übungsteile und Praxisbeispiele aufgegriffen und zumeist in Form von Projekten in Teams umgesetzt werden. Dies fördert nicht nur das Projekt-Know-how, sondern wirkt sich gleichermaßen auf die sozialen Kompetenzen aus. Darüber hinaus gehören in beiden Studiengängen Pflichtpraktika zum Bestandteil des Studienplans. Der Studiengang ITMC birgt Ansätze eines dualen Studiengangs, da im zweiten Semester ein kleiner Teil der SWS auf ein Praktikum in einem Unternehmen entfällt. Im dritten Semester wird durch die Studierenden ein praxisrelevantes Projekt umgesetzt, welches ganz im Sinne der befragten Experten darauf abzielt, gewisse Problemlösungs- und Transferkompetenzen zu vermitteln, sowie analytische und strukturierte Arbeitsweisen zu fördern.

Die Experten erwarten eine fundierte theoretische Grundlagenausbildung, teilweise mit stärkerem Fokus auf IT-Inhalte, was häufig in der Hochschulausbildung zu kurz komme.

An der HS Karlsruhe wird den fachlichen Kompetenzen, sowohl informationstechnischer als

auch betriebswirtschaftlicher Art, in Form einer breiten Grundlagenbildung hohe Bedeutung zugeschrieben. Das ist an den überwiegend IT-lastigen Lehrinhalten des WI-Bachelorstudiengangs erkennbar. Durch den permanenten Fokus auf vielfältige Geschäftsprozesse unter Berücksichtigung unterschiedlicher Branchen wird die IT dabei stets unter dem Aspekt des Nutzens im Unternehmen betrachtet. Dabei werden grundlegende methodische Kompetenzen für die Überführung von IT in die Geschäftsprozesse vermittelt. Es werden sehr breite Grundlagen in Wirtschaft und IT sowie wichtige praktische Fertigkeiten im Bereich der SW-Entwicklung behandelt. Der Studiengang ITMC sieht ebenso in den angebotenen Wahlpflichtmodulen vor, Kenntnisse in der IT- und SW-Entwicklung auszubauen. Das SW-Engineering hat insbesondere bei den großen Anbietern eine überragende Bedeutung, da Absolventen vorerst gern in der Entwicklung eingesetzt werden, wie aus den Experteninterviews und den ermittelten Aufgaben durch die Annoncenanalyse deutlich wurde.

Einige der interviewten Experten äußerten den Wunsch, dass Studierende während des Studiums erste IT-Spezialisierungen vornehmen sollten. Durch eine Vielzahl an Wahlmöglichkeiten aus dem Bereich des IT-Managements und der IT-Entwicklung können aktuelle Schwerpunktthemen schon frühzeitig vom Studierenden aufgegriffen werden, sodass sie sich einem bestimmten Berufsprofil, wie beispielsweise dem des IT-Managementberaters oder entwicklungsnahe IT-Beraters nähern können.

Die Behandlung aktueller Trendthemen wurde im Gegensatz zu der Grundlagenausbildung von den Experten zwar nicht zwangsweise vorausgesetzt, jedoch im Sinne einer höheren Employability größtenteils für wünschenswert erachtet. In beiden Studiengängen werden stabile, bewährte Trendthemen behandelt. Darüber hinaus wird häufig praktischer Bezug zu marktführenden SAP-Technologien genommen, die in der Branche weit verbreitet sind. Das Curriculum des WI-Masterstudiengangs der HS Karlsruhe befasst sich zum größten Teil mit Managementthemen und wird überwiegend von Inhalten zur IT- und Geschäftsstrategie dominiert. Besonders positiv fällt hierbei die Behandlung von Aufgaben zur Bewertung von Entwicklungsständen und Beurteilung von neuen Technologien auf. Im Studiengang ITMC wird durch das „IT-Innovationsforum“ jedes Semester der Wissensstand über aktuelle IT-Entwicklungen (Hypes und Trends) zusammen mit Experten aus der Wirtschaft erneuert und ebenso versucht, den Studierenden den kritischen Umgang mit diesen Entwicklungen zu vermitteln.

Die sozialen und persönlichen Kompetenzen sind die am meisten erwünschten und zugleich vermissten Kompetenzbereiche, die in einer Hochschulausbildung nicht fehlen dürften. Dem Ausbau der Soft Skills haben sich beide Hochschulen verschrieben und versuchen, die weichen Kompetenzen teilweise in explizit dafür vorgesehenen Modulen zu behandeln. Die Curricula sehen jedoch überwiegend vor, dass der größte Anteil der vermittelten sozialen Kompetenzen, wie Kommunikations- und Teamfähigkeit, persönliche Kompetenzen, sowie auch die Konfliktbeherrschung mit den team- und praxisorientierten technischen Fächern einhergehen und somit als positiver Nebeneffekt ausgebaut werden. Daher ist der reale prozentuale Anteil der effektiv vermittelten sozialen und persönlichen Kompetenzen nur schwer greifbar, sodass kaum abzuleiten ist, wie hoch beispielsweise der Anteil an vermittelten Kommunikationskompetenzen tatsächlich ist. Darüber hinaus ist nach Meinungen der Experten, sowie in der gegenwärtigen Literatur (vgl. Kapitel 3.2), die Vermittlung persönlicher Kompetenzen schwer bis gar nicht möglich. Dennoch ist darauf hinzuweisen, dass - insbesondere durch die vielen praxisnahen Lehrinhalte - der Ausbau von weichen Kompetenzen in den Lehrinhalten durchweg praktische Anwendung findet.

Die internationale Ausrichtung des WI-Masterstudiengangs wird durch das Angebot, die Master-Thesis auch an einer der Partnerhochschulen im Ausland anzufertigen, bekräftigt. Wie aus den Experteninterviews deutlich wurde, gibt es – wenn auch vergleichsweise weniger – IT-Beratungsunternehmen, die dies für wichtig erachten. Selbst im Rahmen des WI-Bachelorstudiengangs werden Praxis-Projekte im Ausland angeboten. Darüber hinaus beinhaltet das Curriculum den Besuch von Sprachkursen neben Englisch und die Wahl von Fächern zur eigenen Persönlichkeitsstärkung aus dem vom Career Service angebotenen Programm „Studium Generale“.<sup>37</sup> Durch die Sprachkurse wird der Ausbau interkultureller Kommunikation bezweckt. Weitere Fremdsprachenkompetenzen neben Englisch wurden jedoch von den Experten weder gefordert noch bemängelt. In den Stellenanzeigen wurden ebenso keine solchen gefordert. Lediglich die sehr gute Beherrschung der englischen Sprache ist relevant. Der Studiengang ITMC versucht, der Vermittlung englischer Sprachkompetenzen nachzukommen, indem sie die angebotenen Module und eingesetzten Lehrmaterialien in deut-

---

<sup>37</sup> Vgl. <http://www.hs-karlsruhe.de/studierende/career/studiumgenerale.html> (Abruf am 08.07.2012)

scher und englischer Sprache zugleich anbietet. Inwiefern dies tatsächlich umgesetzt wird und die englischen Sprachkompetenzen ausgebaut werden, lässt sich nicht beurteilen. Daher kommt es wohl auf das eigene Engagement der Studierenden an, entsprechende Kurse für den Ausbau der englischen Sprachfähigkeiten freiwillig zu belegen.

Die wesentlichen Beratertools behandelt ITMC in einem kleinen Modul „Consultingmethoden“, welches u.a. auch den Erwerb diverser Schlüsselqualifikationen vorsieht. Die HS Karlsruhe bietet für beratungsaffine Studenten durch ihren Career Service ein zertifizierendes „Management Consulting“-Seminar an, in welchem das Berufsfeld eines Beraters theoretisch vorgestellt und gängige Methoden und Werkzeuge der Unternehmensberatung vermittelt werden. Im Anschluss werden diese Inhalte anhand eines simulierten Beratungsprojektes praktisch umgesetzt.

Am Beispiel der HS Karlsruhe und der Universität Hamburg sind Bestrebungen erkennbar, u.a. durch verstärkte Integration von Praxisprojekten und Praktika, die Lehre möglichst praxisnah zu gestalten. Sie orientieren sich dabei zum Teil an den aktuellen Marktthemen. Die Uni Hamburg engagiert zudem verstärkt Experten aus der Wirtschaft. Dem Erwerb von Schlüsselqualifikationen wird in den Modulen durchgängig hohe Beachtung geschenkt. So entsteht im Gesamtbild der Eindruck, dass die Lehrinhalte entsprechend den Anforderungen der Wirtschaft angepasst worden sind, um die oftmals beklagten Diskrepanzen weitestgehend zu eliminieren. Die zwei Hochschulen dienen somit aktuell als Best-Practice Beispiele aus dem deutschen Hochschulraum.

## 6 Zusammenfassung und Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit hat anhand der Annoncenanalyse gezeigt, dass sich die Rekrutierungskriterien von IT-orientierten Unternehmensberatungen auf alle Kompetenzbereiche der potentiellen Bewerber erstrecken. Dadurch wird deutlich, dass die IT-Beratung ein fächerübergreifendes, multidisziplinäres Tätigkeitsfeld ist. Der Gegenstand der Informationstechnologie in all seiner Komplexität und Vielfalt, sowie dessen Abbildung auf Prozesse im betriebswirtschaftlichen Umfeld stellen die fachliche Basis und somit den Ausgangspunkt in der IT-Beratung dar. Die fachlichen, sowie auch methodischen Kompetenzen werden jedoch nicht als wichtiger empfunden als die sozialen und persönlichen, wie in den Experteninterviews mehrfach verdeutlicht wurde. Den Soft Skills werden ebenso eine herausragende Bedeutung zugemessen, allen voran den kommunikativen Kompetenzen, sowie der Teamfähigkeit.

Die interviewten Experten deuten auf Diskrepanzen zwischen dem, was sie als IT-Beratungsunternehmen wünschen bzw. brauchen und dem, was Absolventen nach ihrem Hochschulabschluss aufweisen, explizit hin. Insbesondere wird die fehlende Praxisanlehnung, sowie die Vernachlässigung der sozialen und persönlichen Kompetenzen im Gegensatz zu den weiteren fachlichen Kompetenzen in der Hochschullehre kritisiert. Es lässt sich anhand des Abgleichs mit aktuellen Curricula jedoch feststellen, dass zumindest zwei von vielen Hochschulen diese Lücken bemerkt haben und sich mittlerweile verstärkt dem Ausbau bemängelter Kompetenzen widmen.

Für die gezielte Konstituierung entsprechender Lehrgänge und die Gestaltung adäquater Lehrgänge ist in Zukunft eine stärkere Zusammenführung von Praxis, Forschung und Lehre ein notwendiges Kriterium. Die größte Herausforderung der Hochschulen besteht darin, die Lehrinhalte so zu portionieren, dass möglichst keine der Anforderungen zu kurz kommt. Dieser regelrechte Spagat zwischen den verschiedenen Disziplinen, wie der Betriebswirtschaft, der (Wirtschafts-)Informatik, der Sozialwissenschaften und womöglich noch weiteren Bereichen, aus denen die Praxis von den Absolventen diverse Kompetenzen abverlangt, wird nicht einfach zu meistern sein.

Im Folgenden sollen einige Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für die Hochschulen und dessen Curricula-Planung von anwendungsorientierten Consulting-Lehrgängen geschildert werden.

## 6.1 Ableitung von Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen

### 1. Herstellen eines möglichst hohen Praxisbezugs

Ohne ein gewisses Minimum an Praxiserfahrung erweist sich der Einstieg in die IT-Beratung als relativ schwierig bis gar unmöglich. Das Fehlen praxisrelevanter Kenntnisse und Erfahrungen stellt somit einen wahren „Employability-Killer“ dar, weshalb in der Hochschullehre auch ein relativ hoher – und vor allen Dingen aktueller – Praxisbezug gefordert wird. Die ermittelten Vorschläge sehen wie folgt aus:

- *Einführung von Pflichtpraktika*
- *Praktische Abschlussarbeit im Unternehmen*
- *Simulierte IT-Beratungsprojekte anhand von Case Studies und Modellunternehmen*
- *Echte (unkritische) IT-Beratungsprojekte durch Aufträge von Beratungsunternehmen*
- *Vorlesungsinhalte bzw. Vorträge mit aktuellen Praxisbeispielen*
- *Regelmäßige Workshops und Exkursionen zu aktuellen Themen in IT-Beratungsunternehmen*

Veranstaltungen dieser Art eignen sich als ergänzende Inhalte zu den theoretisch vermittelten Kenntnissen, die seitens der IT-Beratungsunternehmen jedoch als enorm wichtig empfunden werden. Es sollte dabei ein besonderes Augenmerk auf die Vermittlung von Projektmanagement-Kompetenzen und -Erfahrungen gelegt werden. Die Erfahrung und das Wissen ist beim Einstieg in ein IT-Beratungsunternehmen unmittelbar anwendbar und somit im Sinne der „Employability“ von hoher Relevanz. Für die Umsetzung der meisten Vorschläge ist die Kooperationsbereitschaft von IT-Beratungsunternehmen jedoch notwendig. Dies setzt jedoch auch eine gewisse Öffnung seitens der Hochschulen, insbesondere Universitäten, voraus. Ein permanenter Wissensaustausch zwischen Lehrenden und Experten aus der Praxis ist vonnöten, wie es beispielsweise gegenwärtig im ITMC-Studiengang der Universität Hamburg praktiziert wird. Im Ausland werden aktuell an Eliteuniversitäten diverse Kooperationen mit Unternehmen verwirklicht, um Alternativen zu den klassischen Case Studies herzustellen. Die *Harvard Business School*, die als Erfinder der Case Study gilt, entsendet seit kurzem ihre Studenten als Berater in Unternehmen weltweit, um sie mit realen und aktuellen Problemstellungen aus der Wirtschaft zu konfrontieren (Zeit Online 2012). Ebenso setzt nach *Zeit Online* (2012) auch das *IMD* in Lausanne auf Praxiserfahrung während des Studiums und lässt ihre Studierenden im Rahmen des Vollzeit MBAs bis zu 40 Prozent der Unterrichtszeit in Unternehmen verbringen. Durch das „experimentelle Lernen“ würde insbesondere das „Managen

von Komplexität“ vermittelt werden und zur kritischen Auseinandersetzung mit Wertvorstellungen zu Moral und Verantwortung anregen. Die praktischen Übungen an realen Gegebenheiten sind eine Ergänzung zu den Fallstudien, an welchen schon seit längerem Kritik ausgeübt wird. Die Studenten hätten oft „keine Ahnung von den wirklichen Gegebenheiten“ und es wird vor allem die „fehlende Auseinandersetzung mit realen Menschen und ihren Befürchtungen und Ängsten“ bemängelt (Zeit Online 2012).

## **2. Vermittlung eines breiten Fachwissens in IT und BWL**

Die HS Karlsruhe macht es deutlich: Das Curriculum sieht eine sehr breit ausgelegte Vermittlung fachlicher Inhalte gleichermaßen aus der Informatik, der WI und der BWL im Bachelorstudiengang vor. Das macht Sinn, da die IT-Beratungsunternehmen weiterhin sowohl tiefergehende IT-Kenntnisse und Grundlagen, als auch fundiertes betriebswirtschaftliches Know-how voraussetzen. Hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Inhalte sollte dem Aufbau und der Funktionsweisen von (Industrie-)Unternehmen, sowie den zusammenhängenden Prozessen und der Optimierung dieser nähere Beachtung geschenkt werden. Die erwünschten IT-Inhalte sind sehr vielfältig und unterscheiden sich teilweise nach Spezialisierung. Generell sollten den Studierenden jedoch ein breites Bild von verschiedenen grundlegenden IT-Systemen (Bsp. Datenbanken) und Kenntnisse über die allgemeine SW-Entwicklung vermittelt werden. Dieses wurde sowohl aus den Annoncenanalysen, als auch durch die Experteninterviews deutlich. Nicht zuletzt dadurch, dass die Praxiserfahrung bevorzugt im IT-Umfeld stattfinden sollte. Die Behandlung gewisser Trendthemen wird als vorteilhaft und unterstützend empfunden, wie auch am Beispiel vom Studiengang der „ITMC“ deutlich wurde. Erst in einem Master machen Strategie- und Managementthemen Sinn, da Kompetenzen in diesem Bereich typischerweise erst in den oberen Qualifikationsstufen notwendig sind. Ein Beratungslehrgang als Vertiefung bzw. Ergänzung zur WI bietet sich an, da ein WI-Studiengang typischerweise die verlangte fachliche Basis schon vermittelt und fachliche Differenzen theoretischer Natur durch die Experten kaum beklagt werden. Auf die Vermittlung spezieller Branchen- und Produktkenntnisse sollte weitestgehend verzichtet werden.

## **3. Ausbau von Soft Skills möglichst durchgängig in allen Modulen fördern**

Fachwissen alleine reicht nicht. Um das Fachwissen auch umsetzen zu können, werden diverse Soft Skills benötigt (Loos 2009). Die IT-Beratungsunternehmen legen mindestens genauso viel Wert auf die weichen Kompetenzen, wie auf die harten Skills. Das wurde sowohl durch

die Annoncenanalyse, als auch die anschließenden Experteninterviews verdeutlicht. In erster Linie seien hier Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit genannt, welche den Untersuchungen zufolge die wichtigsten Merkmale der geforderten sozialen Kompetenzen in der IT-Beratung darstellen. Beide Fähigkeiten gelten als vermittelbar und trainierbar. Es gibt mittlerweile eine Vielzahl an Modellen und Vorgehensweisen, die sich mit der Aneignung bzw. dem Ausbau von sozialen Kompetenzen beschäftigen<sup>38</sup>. Veranstaltungen dieser Art sollten jedoch nur in kleinen, übersichtlichen Gruppen durchgeführt werden. Inwiefern diese in die Hochschullehre konkret integriert werden können, sei an dieser Stelle den Pädagogen und den Gestaltern von Hochschul-Curricula überlassen. Da mittlerweile die Career Services aber auch in ihren Angeboten zu diversen Schlüsselqualifikationen relativ breit aufgestellt sind, können diese zum Teil verpflichtend durch Erlangung von Credit Points mit in den Lehrplan aufgenommen werden. Eine Art Business-Etikette-Workshop, die ebenso oft an Career Services angeboten werden, sollten unbedingt mit eingebunden werden, um auch die Persönlichkeitskompetenzen zu bedienen. Die Stärkung der individuellen Persönlichkeit ist ein wichtiger Aspekt, dem die IT-Beratungsunternehmen einen sehr hohen Wert beimessen. Daher sollte es möglichst nicht nur bei der Durchführung von kleinen Workshops belassen werden. Der Ausbau der weichen Kriterien sollte sich möglichst durch das gesamte Curriculum ziehen. Grundsätzlich anzumerken sei hier jedoch, dass selbst „hochbegabte und schulhochleistende Studenten“ in sozialen und persönlichen Kompetenzen in Gewissenhaftigkeit, Teamorientierung, Selbstmanagement und Proaktivität nach *Wetzel* (2007, S. 274) statistisch signifikant niedrigere Mittelwerte aufweisen als berufstätige Unternehmensberater. Dieses könnte ein Indiz dafür sein, dass sich gewisse Kompetenzen eventuell auch erst in den kommenden Berufsjahren im entsprechend realen Umfeld ausprägen können.

#### **4. Problemlösungskompetenz vermitteln und Analysefähigkeit stärken**

In der Essenz soll ein IT-Beratungsstudiengang nach Meinung der Experten durch die fachlichen Inhalte die Beherrschung von Komplexität vermitteln. Daher ist der Erwerb von Fähigkeiten zur Lösung realer Problemstellungen aus der Praxis von außerordentlicher Wichtigkeit. Hierzu sind den Studierenden Problemlösungsmethoden gekoppelt an analytische und strukturelle Arbeitsweisen zu vermitteln. Gerade weil sich die IT-Beratung permanent in einem tech-

---

<sup>38</sup> Vgl. etwa Hinsch und Wittmann 2010, Niermayer 2006, Kanning 2005



nischen Umfeld bewegt, welches durch Moden und Trends geprägt ist, sollte in einer Ausbildung an Hochschulen im Besonderen der Vermittlung von Change-Management-Kompetenzen für den Umgang mit „Unvorhergesehenem“, „Unbestimmtem“, „Veränderungen“ und „Neuem“ Beachtung geschenkt werden, wie es die interviewten Experten beschrieben. Statt dem Absolventen ohne Reflexion spezifisches Produkt-Know-how zu vermitteln, sollten daher Methoden, Tools und Handlungskompetenzen mitgegeben werden, die es ihnen ermöglichen, sich diesen in Auswahl-situationen durch eigenständige Urteilskraft über jeweilige Nutzen und Risiken zu bedienen und ggf. diese zu kombinieren, um eine Anpassung an sich ändernde Umwelteinflüsse zu ermöglichen (Drews und Schirmer 2011; Klaus 2009, S. 173). Drews und Schirmer (2011) sowie Mertens (2006) widmen sich dieser Problematik in ihren Beiträgen ausführlich.

#### **5. Vermittlung berufsspezifischer Methoden und Tools, sowie weiterer Kenntnisse über das Wesen der IT-Beratung**

Die Vermittlung von Consulting-Methoden und Tools, wie sie aktuell in der Praxis Anwendung finden, ist u.a. eines der Hauptunterscheidungsmerkmale eines IT-Beratungslehrgangs. Sie unterstützt die Beratungsfähigkeit. Mit Techniken in Moderation & Präsentation, sowie Vertriebs- bzw. Verhandlungstechniken seien nur einige genannt. Projektmanagement ist ein wichtiger Bereich, welcher im Rahmen eines Masterstudiengangs definitiv behandelt werden sollte. Die Vorstellung typischer Beratungsprozesse von der Kontaktaufnahme bis zur Projektnachbereitung sollte somit ebenso Gegenstand eines entsprechenden Moduls sein. Es ist darüber hinaus wichtig, dem Studierenden die Dimensionen bzw. Vielfalt der Beratung näherzubringen, sowie auch ethische Aspekte mit einzubeziehen. Für den zukünftigen Arbeitgeber wird somit ersichtlich, dass sich mit dem Wesen der IT-Beratung beschäftigt wurde und das Bewusstsein darüber besteht, was Beratung überhaupt bedeutet.

#### **6. Keine übermäßige Differenzierung von IT-Beratungslehrgängen**

Sicherlich gibt es bestimmte Kompetenzen, die in einigen IT-Beratungsbereichen ausgeprägter sind als in anderen. Was die Anforderungen an die persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen angeht, so sind jedoch kaum Unterschiede festzustellen. In den berufs-feldbezogenen fachlichen Kompetenzen, gibt es zumindest eine Konstante: die Informationstechnologie und das grundlegende Verständnis von IT-Systemen und die Funktionsweisen von Unternehmen. Im Detail sind die (IT-)Schwerpunkte jedoch sehr vielfältig. Um eine ge-

wisse Transparenz für den zukünftigen Arbeitgeber des Absolventen zu schaffen, empfiehlt es sich, die Bildungsinhalte von IT-Beratungslehrgängen in gewisser Weise zu „modularisieren“, wie es auch von *Lenzen* (2009) gefordert wird. Dadurch rückt der Lernoutput in den Vordergrund, statt wie bisher der Abschluss bzw. die Abschlussart. Grundständige Spezialisierungen zu den verschiedenen IT-Beratungsbereichen beispielsweise nach *Drews* (2012) anzubieten, welche ausschließlich die jeweiligen profilspezifischen Fachaufgaben beinhalten würden, ist jedoch fraglich. Nach *Klaus* (2009) sollten „übergroße“ Spezialisierungen in den Studiengängen, insbesondere im Bachelorstudiengang, vermieden werden und Schwerpunkte höchstens als „fachliche Akzentsetzungen“ gebildet werden. Ebenso wurde in den Experteninterviews teilweise deutlich, dass die Unternehmen ihre IT-Berater im Detail zu spezifischen Tätigkeitsbereichen gern intern selbst formen, da mitunter kulturelle Unterschiede zwischen den Beratungsunternehmen bestehen.

## **7. Englisch als Fremd- und Fachsprache fördern**

Englischkenntnisse gehören nicht nur in der IT-Beratung standardgemäß zum Know-how-Repertoire von Absolventen. Sie ist die Geschäftssprache in einer globalisierten Geschäftswelt, sodass sie insbesondere im Hinblick auf die Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter ein unerlässliches Kriterium darstellt, welches schon bei der Betrachtung von Stellenanzeigen jeglicher Art und Branche der Erfordernis einer Beherrschung dieser Fremdsprache Nachdruck verleiht. Mit Bezug auf die Aussagen der interviewten Experten sollten die Englischkenntnisse weiter ausgebaut bzw. aktuell gehalten werden, indem sie in dafür vorgesehenen Modulen („Business English“) oder aber auch begleitend, beispielsweise als Vorlesungssprache bestimmter Fächer mit fachlichem Inhalt, Anwendung finden. Nebenher könnten so auch interkulturelle Kompetenzen ausgebaut werden, auch wenn diese nicht explizit von den Experten erwähnt wurden. Denkbar wäre auch ein Austausch mit Partnerhochschulen im Ausland.

## **6.2 Einordnung der Erkenntnisse in den Stand der Beratungsforschung**

Die Beratungspublikationen unterscheidet *Scherf* (2008, S. 12ff.) in vier Kategorien: 1. die „Beiträge aus Beraterhand“, dessen Autoren eher Selbstmarketing bezwecken als wissenschaftliche Erkenntnisse zu fördern, welche den Großteil der Publikationen ausmachen; 2. die

Darstellung einer Beratungstheorie und das Aufzeigen bestimmter Methoden; 3. Beiträge zur Schließung der Lücke zwischen Beratungspraxis und theoretischer Beratungsforschung; 4. Empirische Untersuchungen zu Beratungsabläufen und mehr, von welchen momentan noch am wenigsten vorliegen (Möller 2009, S. 10). Die vorliegende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Rekrutierungskriterien von IT-orientierten Beratungsunternehmen und deren Relevanz für die Ausbildung an Hochschulen stellt daher zu den bisher vergleichsweise wenigen empirischen Erkenntnissen eine zusätzliche Quelle für die Gestaltung von entsprechenden Curricula dar. Insbesondere die Analyse der empirisch gewonnenen Erkenntnisse durch die geführten Experteninterviews und ein Abgleich mit bestehenden Curricula sind zwei der in der bisherigen wissenschaftlichen Beratungsliteratur vielfach erwünschten Beiträge zur Beratungsforschung.<sup>39</sup> Interessanterweise sind die ausschlaggebenden Befunde, bis auf die Relevanz der Soft Skills, zum größten Teil deckungsgleich mit den quantitativ ermittelten Werten aus der Untersuchung von Mohe (2006). Im Vergleich zu Drews (2012) weisen die einzeln ermittelten Anforderungen in den Kompetenzen ähnlich hohe Werte auf. Die vorliegende Arbeit bekräftigt somit die bisherigen empirischen Befunde größtenteils.

Die Erkenntnisgewinne lassen sich in zwei Bereiche der Beratungsforschung einordnen: Einerseits in die Reihe der *theoretisch-wissenschaftlichen* „traditionellen“ *Beratungsforschung*, dessen Ziel die Bildung von Theorien und die Begründung dieser anstrebt (Hofmann 2010, S. 8). Diese Seite wurde insbesondere durch die Aufstellung von Theorien anhand der Annoncenanalyse und der Begründung dieser durch die Experteninterviews bedient. Andererseits lassen sich die Erkenntnisgewinne in den Bereich der *Designwissenschaft* einordnen, dessen Ergebnisse auf die Ermittlung „nutzenorientierter Lösungen“ abzielen und sich neben mathematischen Modellen und Software auch durch „informale natürlichsprachige Beschreibungen“ aufführen lassen (Hofmann 2010, S. 8). Diese Voraussetzung wurde durch die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die adäquate Gestaltung, dem Design von relevanten Curricula der (IT-)Beratungslehre, erreicht.

---

<sup>39</sup> U.a. Mohe 2006 und Drews 2012

### 6.3 Diskussion und Ausblick

Die ermittelten Ergebnisse sind aus unterschiedlichen Gründen nicht verallgemeinerbar. Zunächst ist die Stichprobe von 70 Stellenanzeigen relativ gering. Dieses Problem verschärft sich im Hinblick auf die durch die Stellenanzeigen ermittelten Unterschiede zwischen KMU und großen Unternehmen. Die Stichprobengröße von jeweils 35 Anzeigen ist äußerst gering und die abgrenzenden Parameter zwischen beiden Größenordnungen teilweise sehr verschwommen. Außerdem kann aufgrund des engen Zeitraums der Untersuchung ein selection bias<sup>40</sup> nicht ausgeschlossen werden. Die getroffenen Aussagen sind daher nicht zwingend repräsentativ. Des Weiteren bietet die IT-Beratung weitaus mehr Ausprägungen und Schwerpunkte, als die interviewten Experten repräsentieren. Darüber hinaus beschränkt sich der Vergleich mit bestehenden Curricula auf zwei Best-Practice Beispielen aus Deutschland.

Zukünftige Untersuchungen könnten sich der Fragestellung mit der Auswertung größerer Stichproben unter Anwendung anderer Auswertungsverfahren nähern. Es könnten die Unterschiede zwischen externen und internen IT-Consulting-Unternehmen empirisch belegt oder auch durch größere Stichproben stärker auf Unterschiede in den Rekrutierungskriterien zwischen KMU und großen IT-Unternehmensberatungen aufmerksam gemacht werden. Weitere Interviews mit Experten aus unterschiedlicheren Berufsprofilen aus der IT-Beratung könnten Auskunft über unterschiedlichere Erwartungen geben. Interessant wäre die Beleuchtung der Rekrutierungskriterien von klassischen Strategie- und Prozessberatern, was eine deutlichere Abgrenzung zu den Ausprägungen der zu vermittelnden Lehrinhalte an Hochschulen ermöglichen würde. Durch die schnellen Veränderungen, die der Markt für IT-Dienstleistungen durchläuft, könnten sich in relativ naher Zukunft neue Anforderungen und Paradigmen bilden, sodass die Rekrutierungskriterien IT-orientierter Unternehmensberatungen und deren Relevanz für die Ausbildung an Hochschulen im Sinne der Beratungswissenschaft als Betrachtungsgegenstand wissenschaftlicher Auseinandersetzungen regelmäßig an Bedeutung gewinnen kann.

---

<sup>40</sup> Problem der Selektionsverzerrung

---

## Verzeichnis der durchgeführten Interviews

Schämann, Julia<sup>41</sup>

Personalreferentin  
Affinis Consulting GmbH  
Flughafenstr. 52  
D-22335 Hamburg  
Tel.: +49 (0) 40 507986-13  
E-Mail: [Julia.Schaemann@affinis.de](mailto:Julia.Schaemann@affinis.de)  
Web: <http://www.affinis.de>  
*Datum: 25.01.2012*

---

Rothschuh, Letizia

Selbstständige Personalberaterin  
Rothschuh Recruiting  
Großer Scharnhorst 24  
D-21465 Reinbek  
Tel.: +49 (0) 40 254491-259  
E-Mail: [kontakt@rothschuh-recruiting.de](mailto:kontakt@rothschuh-recruiting.de)  
Web: <http://www.rothschuh-recruiting.de>  
*Datum: 31.01.2012*

---

Dr. Geisler, Robert

Leading Consultant  
Capgemini Deutschland Holding GmbH  
Technology Services  
Lübecker Str. 128  
D-22087 Hamburg  
Tel.: +49 (0) 40 254491-0  
E-Mail: [Robert.Geisler@capgemini.com](mailto:Robert.Geisler@capgemini.com)  
Web: <http://www.capgemini.com>  
*Datum: 07.02.2012*

---

---

<sup>41</sup> Verzeichnis ist wie folgt aufgebaut: Name des Experten, Position, Institution, Ort und Datum des durchgeführten Interviews

Kranz, Hanna

Service Senior

Human Resources Recruiting and Development

Steria Mummert Consulting AG

Hans-Henry-Jahnn-Weg 29

D-22085 Hamburg

Tel.: +49 (0) 40 22703 - 6539

E-Mail: [Hanna.Kranz@steria-mummert.de](mailto:Hanna.Kranz@steria-mummert.de)

Web: <http://www.steria-mummert.de>

*Datum: 16.02.2012*

---

Rehäuser, Jakob

Geschäftsführer

Ardour Consulting GmbH

Heidelberger Landstraße 21

D-64297 Darmstadt

Tel.: +49 (6151) 7873 180

E-Mail: [Jakob.Rehaeuser@ardour.de](mailto:Jakob.Rehaeuser@ardour.de)

Web: <http://www.ardour.de>

*Datum: 11.06.2012*

---

Bothe, Matthias

Business Development Manager "DHC Consulting"

Geschäftsführer DHC

Dr. Herterich & Consultants GmbH

Landwehrplatz 6-7

D-66111 Saarbrücken

Tel.: +49 681 93666 - 22

E-Mail: [Matthias.Bothe@dhc-gmbh.com](mailto:Matthias.Bothe@dhc-gmbh.com)

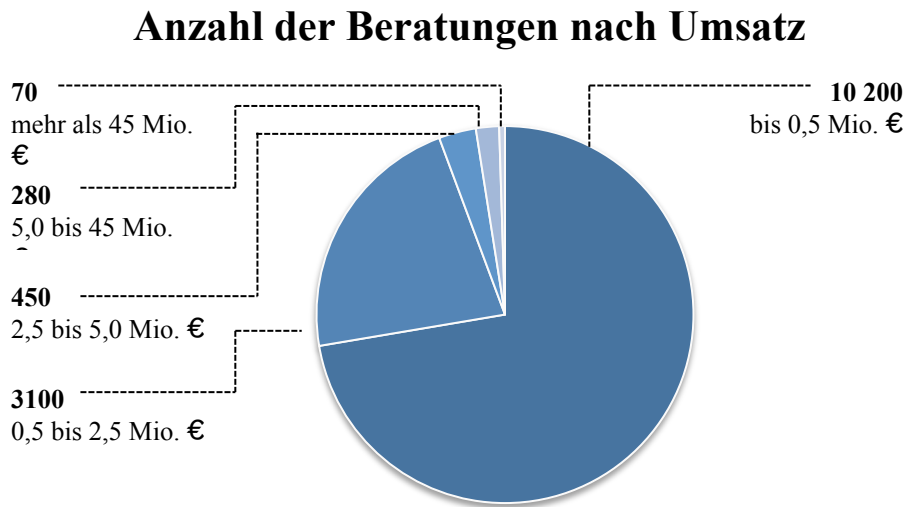
Web: <http://www.dhc-gmbh.com>

*Datum: 18.06.2012*

---

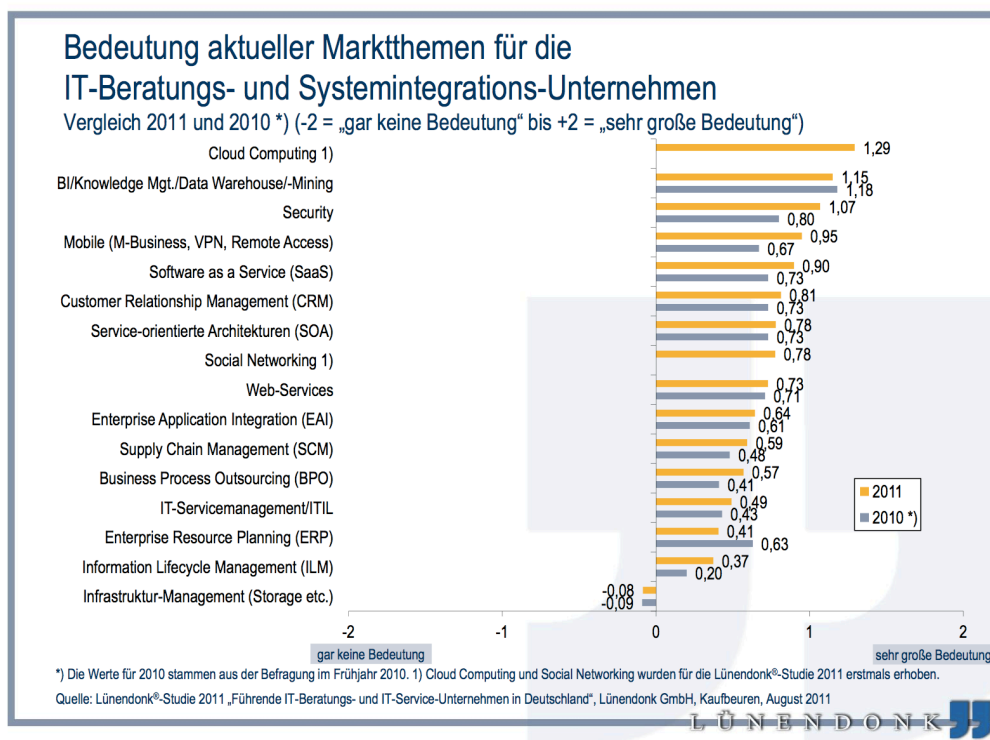
## Anhang

### Anhang 1: Aufteilung des Beratungsmarktes nach Größe



(eigene Darstellung in Anlehnung an BDU 2011)

### Anhang 2: Marktthemen für die IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen im Jahre 2011



(Quelle: Lünendonk 2011)

**Anhang 3: Die TOP 25 IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland 2010**

<b>Unternehmen</b>	
1	T-Systems, Frankfurt am Main *) 1)
2	IBM Global Business Services, Ehningen *) 2)
3	Accenture GmbH, Kronberg *) 2)
4	Capgemini Deutschland Holding GmbH, Berlin 2)
5	Lufthansa Systems AG, Kelsterbach *)
6	CSC, Wiesbaden *)
7	mng Systems AG (Unternehmensgruppe), Ismaning/München
8	Hewlett-Packard Deutschland Services, Böblingen *) 1)
9	Allgeier Holding AG, München
10	Logica Deutschland GmbH & Co. KG, Stuttgart
11	ESG Elektroniksystem- und Logistik-Gruppe, Fürstenfeldbruck
12	Arvato Systems Group, Gütersloh
13	CI Group, Hamburg
14	Cirquent NTT Data (Gruppe), München
15	BTC Business Technology Consulting AG, Oldenburg
16	Tieto Deutschland GmbH, Eschborn *)
17	GFT Technologies AG (Gruppe), Stuttgart 3)
18	Materna GmbH (Gruppe), Dortmund
19	Intelligence AG, Bielefeld
20	Mieschke Hofmann und Partner GmbH, Freiberg *)
21	SQS Software Quality Systems AG, Köln
22	Adesso AG (Gruppe), Dortmund
23	Cellent AG, Stuttgart
24	Seven Principles AG (Gruppe), Köln *)
25	All for One Midmarket AG, Filderstadt

Quelle: <http://lunenendonk-shop.de/Lunenendonk-Listen/Lunenendonk-Liste-2011-IT-Beratungs-und-Systemintegrations-Unternehmen-in-Deutschland.html> (Abruf am 11.09.2011)

**Anhang 4: Formblatt zu den Experteninterviews****Empirische Studie**

Im Rahmen der Bachelorarbeit „*Rekrutierungskriterien IT-orientierter Unternehmensberatungen und deren Relevanz für die Ausbildung an Hochschulen*“ an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (Studiengbiet Technische Informatik) sollen in Zusammenarbeit mit der TU Ilmenau die Kriterien bei der Personalrekrutierung von IT-Beratern der IT-Unternehmensberatungen in Deutschland ermittelt und der Stand, sowie das Potential der Ausbildung zum IT-Berater an deutschen Hochschulen anhand zwei Best-Practice Beispielen aufgezeigt werden.

Es wird untersucht, in wie weit bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten wie „Sensibilität“ und „Teamfähigkeit“, Qualifikationen wie „Berufs- und Auslandserfahrung“, methodisches, praktisches und weiteres „Know-how“ von angehenden IT-Beratern erwartet



wird. Die zentrale Forschungsfrage lautet wie folgt:

Was erwarten IT-orientierte Unternehmensberatungen von Absolventen und welchen Beitrag können Hochschulen in Bezug darauf leisten?

Anhand von Experteninterviews und der Analyse von ausgewählten Annoncen wird untersucht, wie die deutschen Hochschulen im Rahmen ihrer Lehrgänge ihren Einfluss in Bezug auf die von den Beratungsunternehmen tatsächlich erwünschten Kompetenzen weiter ausbauen können, um so eventuelle Diskrepanzen in der Lehre zu schließen und die Nachwuchskräftegewinnung gezielter zu fördern. Ziel dieser Arbeit ist es, die tatsächlichen Rekrutierungskriterien und den damit verbundenen Erwartungen an die Hochschulen und den Absolventen aufzudecken. Unter Berücksichtigung der Erfahrungen und Meinungen von Experten vor Ort, sollen Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen an die Hochschulentscheider gegeben werden.

#### Anhang 5: Interviewleitfaden

##### 1. Allgemeine Erwartungen gegenüber Absolventen und IT-Berater

- *Wie hat sich in den vergangenen Jahren die Rolle von IT-Beratern in Unternehmen verändert und wie sieht Ihrer Meinung nach der IT-Berater von morgen aus?*
- *Wodurch unterscheiden sich ihre Werte und Bedürfnisse von anderen Berufsklassen?*
- *Wie weit unterscheidet sich die IT-Beratung von den anderen Beratungsrichtungen?*
- *Stichwort „Fachkräftemangel“ bzw. „war for talents“: Ist es heute schwieriger als früher, gute Berater zu finden und was ist häufig der Grund für das Ablehnen eines Kandidaten?*
- *Wie stellen Sie sich den idealen IT-Berater in Ihrem Unternehmen vor? Welche Eigenschaften sind für Berater ein „No-Go“?*
- *Welche Aufgaben übernimmt ein Hochschulabsolvent typischerweise beim Einstieg in die IT-Beratung?*

##### 2. Erwartungen gegenüber Absolventen in den Erwartungswerten „Fähigkeiten (Skills)“, „Wissen (Know-how)“ und „Qualifikationen“

- *Teilen Sie die Ansicht „Fachwissen ist Pflicht, Beratungsfähigkeit die Kür“?*
- *Alle reden über Soft Skills. Wie wichtig sind sie im Vergleich zu den Hard Skills (fachliche/methodische Kompetenz)? Welche brauchen IT-Consultants besonders?*
- *Welches Know-how sollten Absolventen idealerweise mitbringen? Wie wichtig sind z.B. bestimmte Branchenkenntnisse? Expertenwissen in bestimmten Bereichen?*

- *Reicht Ihnen der Bachelor als berufsqualifizierender Hochschulabschluss für den Einstieg als (Junior-)IT-Berater?*
- *Welche zusätzlichen Qualifikationen sollten Absolventen vorweisen (Praktika, Ausland, Lehre...)? Ist zum Einstieg Praxis- und/oder Arbeitserfahrung unbedingt notwendig?*
- *Welche zusätzlichen Kompetenzen sind auf den höheren Qualifikationsstufen notwendig?*
- *Was Fachkenntnisse angeht, ist die IT eine extrem schnelldrehende Branche. Wie wichtig sind bei Bewerbern überhaupt noch die harten Studieninhalte?*
- *Gibt es Studiengänge, die Sie typischerweise vorziehen? Wenn ja, warum gerade diese?*

### 3. Erwartungen gegenüber Hochschulen und den Lehrgängen

- *Wie beurteilen Sie die Hochschulausbildung in Deutschland? Als wie gut ausgebildet sehen Sie die Absolventen beim Einstieg in die IT-Beratung? -> Gibt es Diskrepanzen zwischen den Rekrutierungskriterien und den vermittelten Inhalten?*
- *Trauen Sie den deutschen Hochschulen eine adäquate Ausbildung zum IT-Berater zu oder vermitteln Sie das speziell notwendige Grundlagenwissen und erforderlichen Skills (Beratungsfähigkeit) lieber selber z.B. in Form von Trainee-Programmen?*
- *Was sollte allgemein im Rahmen eines IT-Beratungskurses bzw. Studienganges den Studierenden hauptsächlich vermittelt werden?*
- *Führen Sie aktiv und regelmäßig Kooperationen mit Hochschulen? Wenn ja, wie lassen Sie ihre Praxiserfahrung in die Ausbildung an der Hochschule mit einfließen? Wenn nein, wünschen Sie sich diese?*
- *Was ist bzw. wäre Ihnen im Rahmen einer Kooperation besonders wichtig (z.B. Vorlesungen, Exkursionen, Praxisdemonstrationen etc.)?*
- *Durch welche Bildungsmaßnahmen könnte man die Erwartungswerte in den Bereichen „Kompetenzen“, „Wissen“ und „Qualifikationen“ evtl. noch stärken?*

## Anhang 6: In den Annoncen genannte Qualifikationen

<b>Qualifikation</b>							
<b>ANFORDERUNG</b>	<b>Typ</b>	<b>KMU (35)</b>	<b>%</b>	<b>BIG (35)</b>	<b>%</b>	<b>GESAMT (70)</b>	<b>%</b>
Anzahl Stellenanzeigen			35		35		70
<b>Praxiserfahrung in Unternehmen anderer Branchen</b>	Must-Have	1	3	3	9	6	9
	Nice-to-Have	2	6	2	6	7	10
	<b>Gesamt</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>11</b>
<b>Praxiserfahrung in Beratungsunternehmen</b>	Must-Have	0	0	2	6	1	1
	Nice-to-Have	3	9	1	3	5	7
	<b>Gesamt</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
<b>Praxiserfahrung im IT-Umfeld</b>	Must-Have	11	31	4	11	14	20
	Nice-to-Have	5	14	4	11	13	19
	<b>Gesamt</b>	<b>16</b>	<b>46</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>39</b>	<b>56</b>
<b>Praxiserfahrung Gesamt</b>		<b>22</b>	<b>63</b>	<b>16</b>	<b>46</b>	<b>53</b>	<b>76</b>
<b>Arbeits-/Berufserfahrung bis 2 Jahre in Consulting Unternehmen</b>	Must-Have	2	6	1	3	3	4
	Nice-to-Have	2	6	2	6	4	6
	<b>Gesamt</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
<b>Arbeits-/Berufserfahrung bis 2 Jahre im IT-Umfeld</b>	Must-Have	4	11	5	14	9	13
	Nice-to-Have	1	3	4	11	5	7
	<b>Gesamt</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>26</b>	<b>14</b>	<b>20</b>
<b>Arbeits-/Berufserfahrung bis 2 Jahre in Unternehmen anderer Branchen</b>	Must-Have	0	0	0	0	0	0
	Nice-to-Have	1	3	1	3	2	3
	<b>Gesamt</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Berufserfahrung Gesamt</b>		<b>10</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>37</b>	<b>23</b>	<b>33</b>
<b>Zertifizierungen</b>	Must-Have	0	0	0	0	0	0
	Nice-to-Have	3	9	1	3	4	6
	<b>Gesamt</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>Berufsausbildung/Lehre</b>	Must-Have	0	0	0	0	0	0
	Nice-to-Have	0	0	2	6	2	3
	<b>Gesamt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Hochschulabschluss oder vergl. Ausbildung</b>	Must-Have	21	60	20	57	41	59
<b>Hochschulabschluss</b>	Must-Have	9	26	12	34	21	30
<b>überdurchschnittlicher Hochschulabschluss</b>	Must-Have	0	0	2	6	2	3
<b>Gesamt</b>		<b>30</b>	<b>86</b>	<b>34</b>	<b>97</b>	<b>64</b>	<b>91</b>

## Anhang 7: In den Annoncen genanntes Know-how

<b>Know-how</b>							
<b>ANFORDERUNG</b>	<b>Typ</b>	<b>KMU (35)</b>	<b>%</b>	<b>BIG (35)</b>	<b>%</b>	<b>GESAMT (70)</b>	<b>%</b>
Anzahl Stellenanzeigen			35		35		70
<b>Fachliches/Technisches Know-how</b>	Must-Have	23	66	26	74	49	70
	Nice-to-Have	2	6	3	9	5	7
	<b>Gesamt</b>	<b>25</b>	<b>71</b>	<b>29</b>	<b>83</b>	<b>54</b>	<b>77</b>
<b>gute bis sehr gute Englischkenntnisse</b>	Must-Have	20	57	25	71	45	64
	Nice-to-Have	2	6	1	3	3	4
	<b>Gesamt</b>	<b>22</b>	<b>63</b>	<b>26</b>	<b>74</b>	<b>48</b>	<b>69</b>
<b>Praktisches Know-how</b>	Must-Have	15	43	14	40	29	41
	Nice-to-Have	10	29	10	29	20	29
	<b>Gesamt</b>	<b>25</b>	<b>71</b>	<b>24</b>	<b>69</b>	<b>49</b>	<b>70</b>
<b>Betriebswirtschaftliche Kenntnisse</b>	Must-Have	5	14	7	20	12	17
	Nice-to-Have	1	3	0	0	1	1
	<b>Gesamt</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>19</b>
<b>Spezielles Branchen Know-how</b>	Must-Have	0	0	4	11	4	6
	Nice-to-Have	2	6	5	14	7	10
	<b>Gesamt</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>16</b>
<b>MS Office</b>	<b>Must-Have</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
<b>Breitenwissen</b>	<b>Must-Have</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Expertenwissen auf speziellen Gebieten</b>	<b>Must-Have</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

## Anhang 8: In den Annoncen genannte Fähigkeiten

<b>Fähigkeiten</b>							
<b>ANFORDERUNG</b>	<b>Kompetenzbereich</b>	<b>KMU (35)</b>	<b>%</b>	<b>BIG (35)</b>	<b>%</b>	<b>GESAMT (70)</b>	<b>%</b>
Anzahl Stellenanzeigen			35		35		70
<b>Teamfähigkeit</b>	<b>Sozial</b>	24	69	25	71	<b>49</b>	<b>70</b>
<b>Kommunikationsfähigkeit</b>	<b>Sozial</b>	25	71	22	63	<b>47</b>	<b>67</b>
<b>Analytisches Denkvermögen</b>	<b>Methodisch</b>	18	51	20	57	<b>38</b>	<b>54</b>
<b>Reisebereitschaft</b>	<b>Persönlichkeit</b>	17	49	3	9	<b>38</b>	<b>54</b>
<b>Kundenorientierung</b>	<b>Sozial</b>	16	46	14	40	<b>30</b>	<b>43</b>
<b>Leistungsbereitschaft</b>	<b>Persönlichkeit</b>	13	37	17	49	<b>30</b>	<b>43</b>
<b>Flexibilität &amp; Mobilität</b>	<b>Persönlichkeit</b>	13	37	16	46	<b>29</b>	<b>41</b>
<b>Selbstständigkeit</b>	<b>Persönlichkeit</b>	13	37	13	37	<b>26</b>	<b>37</b>
<b>Verantwortungsbewusstsein</b>	<b>Sozial</b>	11	31	14	40	<b>25</b>	<b>36</b>
<b>Lernbereitschaft</b>	<b>Persönlichkeit</b>	15	43	9	26	<b>24</b>	<b>34</b>
<b>Motivierungsvermögen</b>	<b>Sozial</b>	11	31	11	31	<b>22</b>	<b>31</b>
<b>Problemlösefähigkeit</b>	<b>Methodisch</b>	7	20	11	31	<b>18</b>	<b>26</b>
<b>persönliches Auftreten</b>	<b>Persönlichkeit</b>	11	31	6	17	<b>17</b>	<b>24</b>
<b>Eigeninitiative</b>	<b>Persönlichkeit</b>	10	29	6	17	<b>16</b>	<b>23</b>
<b>Organisationsfähigkeit</b>	<b>Methodisch</b>	7	20	7	20	<b>14</b>	<b>20</b>
<b>Auffassungsgabe</b>	<b>Persönlichkeit</b>	7	20	6	17	<b>13</b>	<b>19</b>
<b>Kreativität</b>	<b>Persönlichkeit</b>	3	9	9	26	<b>12</b>	<b>17</b>
<b>Zielorientierung</b>	<b>Persönlichkeit</b>	7	20	5	14	<b>12</b>	<b>17</b>
<b>Belastbarkeit</b>	<b>Persönlichkeit</b>	4	11	7	20	<b>11</b>	<b>16</b>
<b>Präsentation &amp; Moderation</b>	<b>Methodisch</b>	3	9	7	20	<b>10</b>	<b>14</b>
<b>Abstraktionsvermögen</b>	<b>Methodisch</b>	3	9	4	11	<b>7</b>	<b>10</b>
<b>Kontaktfreudigkeit</b>	<b>Sozial</b>	3	9	3	9	<b>6</b>	<b>9</b>

Anhang 9: Übersicht aktueller Beratungslehrgänge in Deutschland

Hochschule	Hochschultyp	Trägerschaft	STUDIENGANG	Abschluss	Art / Besonderheit	Link
Universität Hamburg	Uni	staatlich	IT-Management & Consulting	M.Sc.	Konsekutiv, IT-orientiert	<a href="http://www.verwaltung.uni-hamburg.de/empresence/studienfächer/Konsekutive-Studienangebote.html?ID=174901537">http://www.verwaltung.uni-hamburg.de/empresence/studienfächer/Konsekutive-Studienangebote.html?ID=174901537</a>
Hochschule Fernuniver	FH	staatlich	Business Consulting	M.Sc.	nicht-konsekutiv, IT-orientiert (akk. WI)	<a href="http://www.hs-fernuniv.de/lehre/lehreangebote/fakultät/wirtschaftsinformatik/business-consulting-master.html">http://www.hs-fernuniv.de/lehre/lehreangebote/fakultät/wirtschaftsinformatik/business-consulting-master.html</a>
Hochschule Offenburg	FH	staatlich	International Business Consulting	MBA	nicht-konsekutiv, 19% IT-orientiert	<a href="http://www.mba-hs.com/portal/en/ibc/home/program/ibc">http://www.mba-hs.com/portal/en/ibc/home/program/ibc</a>
Hochschule Wismar	FH	staatlich	Business Consulting	MBC	nicht-konsekutiv, berufs begleitend	<a href="http://www.wings.wismar.de/de/fernstudium_master/business_consulting/auslassung">http://www.wings.wismar.de/de/fernstudium_master/business_consulting/auslassung</a>
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg	Uni	staatlich	Management Consulting	M.A.	Konsekutiv (in Koop. FH Emden)	<a href="http://www.studium.uni-oldenburg.de/30135.html?Id_study=142">http://www.studium.uni-oldenburg.de/30135.html?Id_study=142</a>
FH Emden/Leer	FH	staatlich	Management Consulting	M.A.	Konsekutiv (in Koop. Uni Oldenburg)	<a href="http://www.hs-emden-leer.de/studium/studiengänge/management-consulting.html">http://www.hs-emden-leer.de/studium/studiengänge/management-consulting.html</a>
Hochschule München	FH	staatlich	European Business Consulting	M.A.	Konsekutiv	<a href="http://wbbw-n.hm.edu/studienangebote/master_studiengänge/europeanbusinessmanagement.de.html">http://wbbw-n.hm.edu/studienangebote/master_studiengänge/europeanbusinessmanagement.de.html</a>
HS Harz	FH	staatlich	Business Consulting	M.A.	Konsekutiv	<a href="http://www.hs-harz.de/businessconsulting.html">http://www.hs-harz.de/businessconsulting.html</a>
Universität Regensburg	Uni	staatlich	Human Resources Management & Consulting	M.A.	nicht-konsekutiv, berufs begleitend	<a href="http://www.hs-harz.de/lehre/lehreangebote/fakultät/wirtschaftsinformatik/business-consulting-master.html">http://www.hs-harz.de/lehre/lehreangebote/fakultät/wirtschaftsinformatik/business-consulting-master.html</a>
Universität Hildesheim	Uni	staatlich	Business Consulting	M.A.	nicht-konsekutiv, berufs begleitend	<a href="http://www.uni-hildesheim.de/lehre/lehreangebote/fakultät/wirtschaftsinformatik/business-consulting-master.html">http://www.uni-hildesheim.de/lehre/lehreangebote/fakultät/wirtschaftsinformatik/business-consulting-master.html</a>
Stiebes University Berlin	Uni	privat	Controlling & Consulting	M.A.	nicht-konsekutiv, dual	<a href="http://www.stiebes.com/studienangebote/master/m-sc.html">http://www.stiebes.com/studienangebote/master/m-sc.html</a>
HS Wismar	FH	staatlich	Tax and Business Consulting	M.Sc.	Konsekutiv	<a href="http://www.wihs.wismar.de/de/master_tax_and_business_consulting">http://www.wihs.wismar.de/de/master_tax_and_business_consulting</a>
HWR Berlin	FH	staatlich	International Business & Consulting: International Strategic Management	M.A.	Konsekutiv	<a href="http://www.hwr-berlin.de/studium/studiengänge/ib-1-kurzform/ibcom-international-strategic-management/">http://www.hwr-berlin.de/studium/studiengänge/ib-1-kurzform/ibcom-international-strategic-management/</a>
HWR Berlin	FH	staatlich	International Business & Consulting: International Human Resource Management	M.A.	Konsekutiv	<a href="http://www.hwr-berlin.de/studium/studiengänge/ib-1-kurzform/ibcom-international-human-resource-management/">http://www.hwr-berlin.de/studium/studiengänge/ib-1-kurzform/ibcom-international-human-resource-management/</a>
<b>VERTEILUNGSRICHTUNG CONSULTING</b>						
Graduate School Rhein Neckar	Business School	staatlich	IT-Management - Schwerpunkt IT-Consulting	MBA	nicht-konsekutiv, berufs begleitend, IT-orientiert	<a href="http://www.gri.de/mbs/mba_it_management.html">http://www.gri.de/mbs/mba_it_management.html</a>
TU Limburg	Uni	staatlich	Wirtschaftsinformatik - Schwerpunkt IV-orientierte Unternehmensberatung	M.Sc.	Konsekutiv	<a href="http://www.tu-limburg.de/www/studium/wirtschaftsinformatik/master/subpages/wi-w/wirtschaftsinformatik-wirtschaftsinformatik/">http://www.tu-limburg.de/www/studium/wirtschaftsinformatik/master/subpages/wi-w/wirtschaftsinformatik-wirtschaftsinformatik/</a>
Hochschule Ludwigsfelde am Rhein	FH	staatlich	Wirtschaftsinformatik - Schwerpunkt Information Management & Consulting	M.Sc.	Konsekutiv, IT-orientiert	<a href="http://fbs.fh-ludwigsfelde.de/info/MaC">http://fbs.fh-ludwigsfelde.de/info/MaC</a>
HOW Bergisch Gladbach	FH	privat	Wirtschaftsinformatik - Spezialisierung IT-Consulting	B.Sc.	Dual, IT-orientiert	<a href="http://www.how.de/bsc_-_Wirtschaftsinformatik_Bergisch-Gladbach.aspx">http://www.how.de/bsc_-_Wirtschaftsinformatik_Bergisch-Gladbach.aspx</a>
Duale Hochschule Baden-Württemberg	Duale Hochschule	staatlich	Wirtschaftsinformatik - Vertiefung ERP/Consulting	B.Sc.	Dual, IT-orientiert	<a href="http://www.dhbw-evanburg.de/de/fakultät-studiengang/wirtschaftsinformatik/studieninhalte/">http://www.dhbw-evanburg.de/de/fakultät-studiengang/wirtschaftsinformatik/studieninhalte/</a>
Duale Hochschule Baden-Württemberg	Duale Hochschule	staatlich	Wirtschaftsinformatik - Studiennichtung Sales & Consulting	B.Sc.	Dual, IT-orientiert	<a href="http://www.hs-dhbw-mannheim.de/studieninfos/">http://www.hs-dhbw-mannheim.de/studieninfos/</a>
Hochschule Neu Ulm	FH	privat	Betriebswirtschaft - Schwerpunkt Consulting	B.A.	Dual	<a href="https://www.hs-neu-ulm.de/studium/bachelor-studium/betriebswirtschaft-studieninhalte/">https://www.hs-neu-ulm.de/studium/bachelor-studium/betriebswirtschaft-studieninhalte/</a>
ZAGD	FH	privat	Wirtschaftsinformatik - Schwerpunkt Business Consulting (jeweils im Bereich Personal, Produktion)	Dipl. (FH)	Fernstudium, versch. Standorte	<a href="https://www.abad.de/hochschulen/studienangebote/fernstudium/studiengang/wirtschaftsinformatik-iglom-wirtschaftsinformatik-fernstudium/">https://www.abad.de/hochschulen/studienangebote/fernstudium/studiengang/wirtschaftsinformatik-iglom-wirtschaftsinformatik-fernstudium/</a>
Hochschule Kempten	FH	privat	Wirtschaftsinformatik - Schwerpunkt Management Consulting	M.A.	nicht-konsekutiv, dual	<a href="http://www.hochschule-kempten.de/lehre/lehreangebote/fakultät/wirtschaftsinformatik-studiengang/wirtschaftsinformatik-fernstudium/">http://www.hochschule-kempten.de/lehre/lehreangebote/fakultät/wirtschaftsinformatik-studiengang/wirtschaftsinformatik-fernstudium/</a>
Hochschule Kempten	FH	privat	International Business Management and Leadership* - Vertiefung Management Consulting	MBA	nicht-konsekutiv, dual	<a href="http://www.hochschule-kempten.de/lehre/lehreangebote/fakultät/wirtschaftsinformatik-studiengang/wirtschaftsinformatik-fernstudium/">http://www.hochschule-kempten.de/lehre/lehreangebote/fakultät/wirtschaftsinformatik-studiengang/wirtschaftsinformatik-fernstudium/</a>
Duale Hochschule Baden-Württemberg	Duale Hochschule	staatlich	BWL - Controlling & Consulting	B.A.	Dual	<a href="http://www.dhbw-vs.de/lehre-uns/studiengänge/fakultät-wirtschaftsinformatik-iglom-wirtschaftsinformatik-iglom-wirtschaftsinformatik-fernstudium/">http://www.dhbw-vs.de/lehre-uns/studiengänge/fakultät-wirtschaftsinformatik-iglom-wirtschaftsinformatik-iglom-wirtschaftsinformatik-fernstudium/</a>
<b>VERTEILUNGSMODULE</b>						
Hochschule Neu Ulm	FH	staatlich	Advanced Management - Schwerpunkt Informationsmanagement - Modul Consulting Methoden	M.Sc.	nicht-konsekutiv, IT-orientiert	<a href="https://www.hs-neu-ulm.de/studium/master-studium/">https://www.hs-neu-ulm.de/studium/master-studium/</a>
HAW Hamburg	FH	staatlich	Wirtschaftsinformatik - Wahlpflichtmodul Consulting	B.Sc.	IT-orientiert	<a href="http://wirtschaftsinformatik.haw-hamburg.de/Wirtschaftsinformatik/Studium_files/modulhandbuch-wi-2010-10-05.pdf">http://wirtschaftsinformatik.haw-hamburg.de/Wirtschaftsinformatik/Studium_files/modulhandbuch-wi-2010-10-05.pdf</a>
Universität Regensburg	Uni	staatlich	Digitale und Mobile Management Consulting	M.Sc.	nicht-konsekutiv	<a href="http://fbs.fh-ludwigsfelde.de/lehre/lehreangebote/fakultät/wirtschaftsinformatik/studieninhalte/">http://fbs.fh-ludwigsfelde.de/lehre/lehreangebote/fakultät/wirtschaftsinformatik/studieninhalte/</a>
ESU Universität für Wirtschaft und Recht	Business School	privat	Management - Modul Consulting Case Studies	M.Sc.	nicht-konsekutiv	<a href="http://www.esu.de/de/psychologie-und-management-bachelor-studiengang/psychologie-und-management-bachelor-studiengang-2010-10-05.pdf">http://www.esu.de/de/psychologie-und-management-bachelor-studiengang/psychologie-und-management-bachelor-studiengang-2010-10-05.pdf</a>
International School of Management	FH	privat	Psychology & Management - Pflichtmodul Consulting & Change + Consulting Project	B.A.	verschiedene Standorte	<a href="http://www.ism.de/de/psychologie-und-management-bachelor-studiengang/psychologie-und-management-bachelor-studiengang-2010-10-05.pdf">http://www.ism.de/de/psychologie-und-management-bachelor-studiengang/psychologie-und-management-bachelor-studiengang-2010-10-05.pdf</a>
FH Hannover	FH	staatlich	Betriebswirtschaftslehre - Vertiefung Unternehmensgründung - Modul Consulting	B.Sc.	-	<a href="http://www.fakultät4.fh-hannover.de/studium/bachelor-studiengänge/betriebswirtschaftslehre-bba/index.html">http://www.fakultät4.fh-hannover.de/studium/bachelor-studiengänge/betriebswirtschaftslehre-bba/index.html</a>
ASW Berufsakademie Saarland e.V.	Berufsakademie	privat	Wirtschaftsinformatik - Fach Betriebsmanagement - Modul Consulting	B.A.	Dual	<a href="http://www.asw-berufsakademie.de/studiengänge/Wirtschaftsinformatik/">http://www.asw-berufsakademie.de/studiengänge/Wirtschaftsinformatik/</a>
<b>WEITERBILDUNG</b>						
Universität des Saarlandes	Uni	staatlich	Weiterbildung Consulting	Urkunde	nicht-konsekutiv (1. Sem. & Termine)	<a href="http://www.uni-saarland.de/jcampus/fakultäten/professoren/rechts-und-wirtschaftswissenschaften/betriebswirtschaftslehre/">http://www.uni-saarland.de/jcampus/fakultäten/professoren/rechts-und-wirtschaftswissenschaften/betriebswirtschaftslehre/</a>
HS Karlsruhe	FH	staatlich	Management-Consulting (Studium Generale)	Zertifikat	angebot v. Career Service verrätigt, WI-Studenten	<a href="http://www.hs-karlsruhe.de/studienangebote/studiumgenerale.html">http://www.hs-karlsruhe.de/studienangebote/studiumgenerale.html</a>

\* ehemals "International Business Management and Consulting"  
 Die in Rot markierten Studiengänge sind (fast) IT-orientiert  
 Es besteht keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit, da reine Internetrecherche/Sichersuchsuche.

## Literaturverzeichnis

- Adams SM, Zanzi A (2012) Introduction. In: Adams SM, Zanzi A (Hrsg) Preparing Better Consultants: The Role of Academia. A Volume in Research in Management Consulting. IAP, Charlotte, NC, p. xiii-xxi.
- Armbrüster T (2008) The Economics and Sociology of Management Consulting. 2. Aufl, Cambridge University.
- Asendorpf J (2007) Psychologie der Persönlichkeit. 4. Aufl, Springer, Heidelberg.
- Atteslander P (2010) Methoden zur empirischen Sozialforschung. 13. Aufl, Schmidt, Berlin.
- BDU (2011) Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (Hrsg) BDU-Studie – Benchmarks in der Unternehmensberatung 2011/2012, Bonn.
- BDU (2012) Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (Hrsg) BDU-Studie Facts & Figures zum Beratermarkt 2011/2012, Bonn.
- Barchewitz C, Armbrüster T (2004) Unternehmensberatung – Marktmechanismen, Marketing, Auftragsakquisition. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Beier JC, Tyschler P (oJ): Referenzprofil IT Business Consultant. Fraunhofer ISST. [http://www.love-it-plus.de/fileadmin/LOVE\\_IT\\_PLUS/docs/APO-IT/Referenzprofile/Professionals/Referenzprojekt\\_IT\\_Business\\_Consultant\\_Jul03.pdf](http://www.love-it-plus.de/fileadmin/LOVE_IT_PLUS/docs/APO-IT/Referenzprofile/Professionals/Referenzprojekt_IT_Business_Consultant_Jul03.pdf) (Abruf am 11.07.2012)
- Bertschek I (2011) Wissensvermittlung versus Legitimationsfunktion. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 81(12): 1379-1399
- Breitenlechner J, Buchta D (2001) Strategie und Umsetzung: Ein Überblick. In: Scheer AW, Köppen A (Hrsg) Consulting – Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung. 2. Aufl, Springer, Heidelberg, 115-134
- Bullinger HJ, Meiren T (2001) Service Engineering. In: Demuß L, Meiren T (Hrsg) Seminar Systematische Dienstleistungsentwicklung, VDLI, München.
- Caroli TS (2007) Unternehmensberatung als Sicherstellung von Führungsqualität? In: Nissen V (Hrsg) Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive, Gabler, DUV, Wiesbaden, 109-126

- Computerwoche (2011) Heißes Werben um Talente.  
<http://www.computerwoche.de/karriere/karriere-gehalt/2364428/index4.html>  
(Abruf am 17.03.2012)
- Diekmann A (2009): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 20. Aufl, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.
- Drews P, Schirmer I (2011) Kompetenzen für den Umgang mit Moden und Trends: Vorschläge für die universitäre Ausbildung zukünftiger IT-Beraterinnen und – Berater. In: Heiß HU, Pepper P, Schlingloff H, Schneider J (Hrsg) Informatik 2011 - Informatik schafft Communities. Gesellschaft für Informatik (GI), Berlin, 204
- Drews P (2012) Berufsprofile in der IT-Beratung: Ergebnisse einer Auswertung von Anforderungen und Tätigkeiten in Stellenanzeigen. In: Mattfeld D C, Robra-Bissantz S (Hrsg) Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2012. GITO, Berlin, 387-367
- Duschen Y (2009) HR Beratung. Aktuell - Kompetent - Kompakt. Modul 1: Grundlagen der HR Beratung. go-for-hr.ch.
- Eggert A, Fassott G (2003) Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen. Working Paper Marketing Nr. 34, 65. Wissenschaftliche Jahrestagung des VHB, Zürich.
- FEACO (2010) o.V., Survey of the European Management Consultancy 2009/2010, Feaco, Brussels.
- Fink D (2009) Strategische Unternehmensberatung. Vahlen, München.
- Flick U, Kardoff E, Steinke I (2010) Qualitative Forschung – Ein Handbuch. 8. Aufl, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.
- Fuchs J (1998) Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen. Harvard Business Manager, (4/1998).
- Future Consulting (2010) o.V. Projekt Future: Consulting. IT-, HR- und eLearning-Consulting in Wirtschaft und Wissenschaft. Stiftung Europrofession, Universität des Saarlandes (Hrsg), Saarbrücken.  
[http://www.europrofession.de/uploads/media/FC\\_Doku.pdf](http://www.europrofession.de/uploads/media/FC_Doku.pdf) (Abruf am 14.07.2012)

- Gabriel H, Lohnert S (2001) Implementierung von Standardsoftware Lösungen. In: Scheer AW, Köppen A (Hrsg) Consulting – Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung. 2. Aufl, Springer, Heidelberg, 181-210
- GCR (2008) Gesellschaft für Consulting Research e.V.: Beratungsstudium  
<http://www.tu-ilmenau.de/fakww/index.php?id=3403> (Abruf am 05.03.2012)
- Grupp B (2000) Der professionelle IT-Berater – Consulting, Coaching, Controlling. 1. Aufl, mitp, Frechen.
- Handelsblatt (2008) Her mit den Beratern. Unternehmensberatungen suchen Tausende neue Mitarbeiter. Dafür legen sie sich bei Frauen und Quereinsteigern ins Zeug. Handelsblatt, Nr. 188 vom 26.08.2008, Beilage Unternehmensberater, 15
- Hartel DH (2009) Consulting und Projektmanagement in Industrieunternehmen. Praxisleitfaden mit Fallstudien. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Oldenburg.
- Hattwig J (2008) Was haben IT-Consultants, was ich nicht habe? In: is report, 12 (11/2008), 22-26
- Heinrich LJ, Heinzl A, Riedl R (2011) Wirtschaftsinformatik - Einführung und Grundlegung. Springer, Heidelberg.
- Hinsch R, Wittmann S (2010) Soziale Kompetenz kann man lernen, 2. Aufl, Beltz, Weinheim, S. VII
- Hofmann R (2010) Beratungsbetriebslehre – ein gestaltungsorientiertes Modell und Kompendium für die Wirtschaftsinformatik. In: Nissen V (Hrsg) Forschungsberichte zur Unternehmensberatung Nr. 2010-01, Juni 2010, TU Ilmenau, FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen
- Homburg C, Dobratz A (1998) Iterative Modellselektion in der Kausalanalyse. In: Hildebrandt L, Homburg C (Hrsg) Die Kausalanalyse: ein Instrument der betriebswirtschaftlichen Forschung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 447-474
- Ilg P (2010) Die Entschlüsselung der Stellenanzeige. Zeit Online: 11-13.  
<http://www.zeit.de/karriere/bewerbung/2010-11/stellenanzeigen-verstehen> (Abruf am 05.07.2011).



- IM (2009) Auf der Jagd nach High Potentials: IT-Unternehmen im permanenten Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte. In: Information Management und Consulting, Ausgabe 24, 38-41
- Jochmann W (2009) Employability und Studium, In: Speck P (Hrsg) Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen. 4. Aufl, Gabler, Wiesbaden, 89-106
- Junior Consultant (2011) oV: Interview mit Dietmar Fink – “Die Differenzierung einzelner Beratermarken ist nicht gut gelungen”. In: Junior // Consultant, Ausgabe Januar – März 2011, 8-11
- Kanning UP (2005) Soziale Kompetenzen: Entstehung, Diagnose und Förderung. Hogrefe, Göttingen.
- Kesner IF (2002) Partner with academia to build your firm. In: Consulting to Management, vol. 13 no. 1, 15-20
- Klaus H (2009) Employability und Studium. In: Speck P (Hrsg) Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen. 4. Aufl, Gabler, Wiesbaden, 173-187
- Kubr M (2002) Consulting in Information Technology. In: Kubr M (Hrsg) Management Consulting, International Labour Office, Geneva.
- Leker J, Mahlstedt D, Duwe K (2007) Status quo und Entwicklungstendenzen interner Unternehmensberatungen. In: Nissen V (Hrsg) Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive, Gabler, DUV, Wiesbaden, 145-156
- Lenzen D (2009) Bildung neu denken! Eine dritte Chance für unser Bildungssystem. In: Speck P (Hrsg) Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen. 4. Aufl, Gabler, Wiesbaden, 9-18
- Liebold R, Trinczek R (2009) Experteninterview. In: Kühl S, Strodtholz P, Taffertshofer A (Hrsg): Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 32-55

- Lorenz WD, Müller M (2011) Externes Consulting: Mehrwert für den Kunden schaffen. In: Information Management und Consulting (26), 94-95.
- Loos P (2009) Perspektiven für ein anwendungsorientiertes Universitätsstudium. IWi im DFKI, Universität des Saarlandes. Vortrag von Prof. Dr. Peter Loos: <http://www.podcampus.de/nodes/4050> (Abruf am 14.07.2012), Präsentationsfolien: [http://www.future-consulting.info/fileadmin/user\\_upload/forum\\_europrofession/Praesentationen/Loos.pdf](http://www.future-consulting.info/fileadmin/user_upload/forum_europrofession/Praesentationen/Loos.pdf) (Abruf am 14.07.2012)
- Luczak H, Giffels G, Benkenstein M (2003) Dienstleistungsunternehmen erfolgreich gestalten: mit Dienstleistungsbenchmarking Innovationspotenziale erschließen. Beuth, Berlin.
- Lünendonk (2009) Lünendonk GmbH (Hrsg) Lünendonk-Guide 2009. Anbieter von Technologie-Beratung und Engineering Services in Deutschland, Kaufbeuren. [http://lunendonk-shop.de/out/pictures/0/lue\\_mc\\_tbes\\_guide\\_2009\\_f151209\\_fl.pdf](http://lunendonk-shop.de/out/pictures/0/lue_mc_tbes_guide_2009_f151209_fl.pdf) (Abruf am 14.07.2012)
- Lünendonk (2011) Lünendonk GmbH (Hrsg) Bedeutung aktueller Marktthemen für die IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen. Vergleich 2011 und 2010. Kaufbeuren 2011. [http://lunendonk.de/wp-content/uploads/2011/10/LUE\\_ITB\\_Grafik\\_271011.pdf](http://lunendonk.de/wp-content/uploads/2011/10/LUE_ITB_Grafik_271011.pdf) (Abruf am 15.07.2012)
- Mayring P (2010) Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 11. Aufl, Beltz, Weinheim.
- Mertens P (2006) Moden und Nachhaltigkeit in der Wirtschaftsinformatik. Erweiterte Fassung des Vortrages "Moden, Trend und Nachhaltigkeit in der Wirtschaftsinformatik" auf der Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. in Dresden am 10. Juni 2006. Arbeitspapier Nr. 1/2006, Universität Erlangen-Nürnberg.
- Mertens P, Ehrenberg D, Chamoni P, Griese J, Heinrich LJ, Kurbel K, Barbian D (Hrsg) (2008) Studienführer Wirtschaftsinformatik 2009/2010: Das Fach, das Studium, die Universitäten, die Perspektiven: Studieninhalte - Anwendungsfelder – berufsbilder. Universitäten in Deutschland / Österreich / Schweiz. Gabler, Wiesbaden.
- Meuser M, Nagel U (1991) ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur Methodendiskussion. In: Garz, D. & Kraimer (Hrsg) Qualitativ-

- empirische, Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Westdeutscher Verlag, Opladen, 441-471
- Michaels E, Handfield-Jones H, Axelrod B (2001) The war for talent. Boston etc.: Harvard Business School Publishing
- Mieschke L (2003) Strategisches Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung. Dissertation im Fachbereich Maschinenwesen. Universität Essen.
- Mohe M (2006) What Do Consulting Firms Expect from Graduates and Universities? Empirical Insights from the German Consulting Market; In: Deelmann T, Mohe M (Hrsg) Selection and Evaluation of Consultants. Rainer Hampp, München und Mering 2006, 53-68
- Mohe M, Nissen V, Deelmann T (2008) Einige Überlegungen und Daten zur Institutionalisierung des Forschungsfeldes Consulting Research. In: Loos P, Breitner M, Deelmann T (Hrsg) IT-Beratung: Consulting zwischen Wissenschaft und Praxis. Logos, Berlin, 75-88
- Möller H (2009) Quo vadis Beratungswissenschaft? In: Möller H, Hausinger B (Hrsg) Quo vadis Beratungswissenschaft? VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. 7-17
- Müller-Stewens G (1999) Droishammer J, Kriegmeier J (Hrsg) Professional Service Firms. Wie sich multinationale Dienstleister positionieren. F.A.Z., Frankfurt am Main.
- Niermayer R (2006) Soft Skills – Das Kienbaum Trainingsprogramm, Rudolf Haufe, München.
- Nissen V (2007) Consulting Research – Eine Einführung. In: Nissen V (Hrsg) Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive. Gabler, DUV, Wiesbaden, 3-31
- Nissen V (2008) Wissensmanagement in der Unternehmensberatung: Ergebnisse eines empirischen Vergleichs zwischen Strategieberatung und IT-orientierter Beratung. In: Loos P, Breitner M, Deelmann T (Hrsg) IT-Beratung: Consulting zwischen Wissenschaft und Praxis. Logos, Berlin, 37-57
- Nissen V, Kinne S (2007) IV- und Strategieberatung: eine Gegenüberstellung. In Loos P, Breitner M, Deelmann T (Hrsg) IT-Beratung: Consulting zwischen Wissenschaft und Praxis. Logos, Berlin, 89-106

- Nissen V, Kinne S (2008) IV- und Strategieberatung: Eine Gegenüberstellung. In: Loos P, Breitner M, Deelmann T (Hrsg): IT-Beratung – Consulting zwischen Wissenschaft und Praxis. Band 11 von Wirtschaftsinformatik – Theorie und Anwendung. Logos, Berlin, 89-106
- Nissen V, Deelmann T (2011) Lehrkonzept für eine Studienvertiefung „IV-Beratung“ – Vorschlag zur Diskussion. Forschungsberichte zur Unternehmensberatung Nr. 2011-02. 1. Aufl, September 2011, Technische Universität Ilmenau. ISSN: 1862-1805. ISBN: 978-3-938940-34-1
- Rüter A, Lammerskitten M (2001) Strategie-Beratung. In: Scheer AW, Köppen A (Hrsg) Consulting – Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung. 2. Aufl, Springer, Heidelberg, 135-152
- Scheer AW, Köppen A, Hans S (2001) Consulting: Ein Überblick. In: Scheer AW, Köppen A (Hrsg) Consulting – Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung. 2. Aufl, Springer, Heidelberg, 1-9
- Scherf M (2008) Strukturen der Organisationsberatungsinteraktion. Objektiv Hermeneutische Untersuchung zur Professionalisierungsbedürftigkeit der Organisationsberatung. Unveröff. Dissertation, Kassel.
- Schnell R, Hill PB, Esser E (2005) Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Aufl, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Smid G (2001) Consultants' Learning within Academia: five devices for the design of university-based learning opportunities for management consultants. In: Studies in Continuing Education, vol. 23 no. 1, 55-70
- Staufenbiel (2011) IT Trends: “Es gibt keine unlösbaren Probleme” – Interview mit Gregor Pillen. In: IT in Business - Der Karriere Ratgeber, 10. Ausgabe, Staufenbiel Institut, Köln, 8-10
- Vanderhaegen D, Chikova P, Loos P (2008) Analyse Web2.0-basierter Plattformen für das Personalassessment in der IT-Beratung. In: Loos P, Breitner M, Deelmann T (Hrsg) IT-Beratung: Consulting zwischen Wissenschaft und Praxis. Logos, Berlin, 59-73
- Weitzel T, Eckhardt A, Laumer S (2011) Studie Recruiting Trends 2011. Management-Zusammenfassung. Monster & CHRIS, Bamberg & Frankfurt am Main, 4

Wetzel C (2007) Soft Skills und Erfolg im Studium und Beruf. Eine empirische Analyse zur Vorhersage des Studienerfolgs, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.

WiWo (2012a) Wirtschaftswoche: Uni-Ranking – Deutschlands beste Universitäten. <http://www.wiwo.de/erfolg/campus-mba/uni-ranking-deutschlands-beste-universitaeten/6476062.html> (Abruf am 07.07.2012)

WiWo (2012b) Wirtschaftswoche: Uni-Ranking – Bachelor-Absolventen in der Kritik. <http://www.wiwo.de/erfolg/campus-mba/uni-ranking-bachelor-absolventen-in-der-kritik/6476062-4.html> (Abruf am 07.07.2012)

Zeit Online (2012) Ab in die Praxis: Business Schools schicken ihre Studenten als Berater in Firmen. <http://www.zeit.de/2012/12/C-MBA-Realitaet> (Abruf am 03.07.2012)

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit im Sinne der Prüfungsordnung nach §24(5) ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

Hamburg, 27. Juli 2012

Ort, Datum

-----

Unterschrift Özhan Yavuz