



ideo

interview met **Martin Maurer**

CEO en eigenaar Ideo
Interview door iTrainee



Alle jonge mensen willen graag direct iets bijdragen

Martin Maurer is oprichter en CEO van Ideo. Al meer dan twintig jaar bouwt hij aan een succesvolle organisatie en stuurt hij talloze projectteams aan. Hij deelt in dit interview zijn ervaringen. Daarin staat hij onder andere stil bij de snel veranderende markt en hoe hij voortdurend zoekt naar mensen die zijn organisatie helpen om voorop te blijven lopen. Hij legt uit waarom hij er bewust voor kiest om geen senior consultants te werven bij de concurrentie en hoe hij toch zorgt dat zijn SAP-teams goed in balans zijn.

Over Ideo

Ideo bestaat sinds 1998 en is inmiddels marktleider op het gebied van service- en onderhoudsprocessen in SAP. De focus van het Nederlandse bedrijf ligt op Planning, Mobility, Document Management, Service Management, Assetmanagement en Geografische informatiesystemen (GIS). Daar waar de standaard van SAP niet aansluit, ontwikkelt Ideo zelf producten en templates.

Hoe is jullie SAP-team georganiseerd?

Wij zijn in totaal met 55 mannen en vrouwen. Daarvan houden ongeveer zes mensen zich dagelijks bezig met de algemene bedrijfsvoering, zoals HR, de administratie, marketing en sales. De rest van het personeel is consultant, projectleider en/of ontwikkelaar. Per project bij een klant kan de rol van iedere consultant anders zijn. Iemand die bij de ene klant projectleider is, werkt bij een ander project mogelijk als ontwikkelaar of functioneel consultant. Per opdracht stemmen we af welke rol het beste past. We leveren ook support en dat wordt ingevuld door een juiste mix van ervaren en junior consultants. Voor de starters maken we ook senior consultants vrij om de junioren te ondersteunen bij lastige vraagstukken.



Onze mensen hebben vaak verschillende rollen. Dat vraagt veel van ze, maar houdt het werk ook leuk en afwisselend. Het biedt veel ruimte voor onze consultants om te groeien. Die aanpak is in de loop der jaren ontstaan, omdat we best veel kleine projecten doen bij klanten. Daarom is het niet altijd mogelijk om iemand volledig op één project in te zetten. Consultants zijn dus meestal bezig met twee of drie kleinere projecten tegelijkertijd, afhankelijk van het project, de klant en onze bezetting. En in sommige gevallen zit iemand fulltime bij een klant, maar dat is meer de uitzondering. Omdat we een relatief kleine en platte organisatie zijn, kunnen we die flexibiliteit makkelijker aan.

Hoe wordt voorzien in zowel functionele als technische kennis?

Ik ben van mening dat het allereerst belangrijk is om een functioneel of technisch expert te zijn en vanuit die discipline te verbreden. Functionele en technische kennis zijn bij ons dus wel gescheiden, maar op projecten werken beide disciplines nauw met elkaar samen. Ik denk dat driekwart van onze consultants functioneel is en een kwart technisch.

“Functionele en technische kennis zijn bij ons wel gescheiden, maar op projecten werken beide disciplines nauw met elkaar samen”

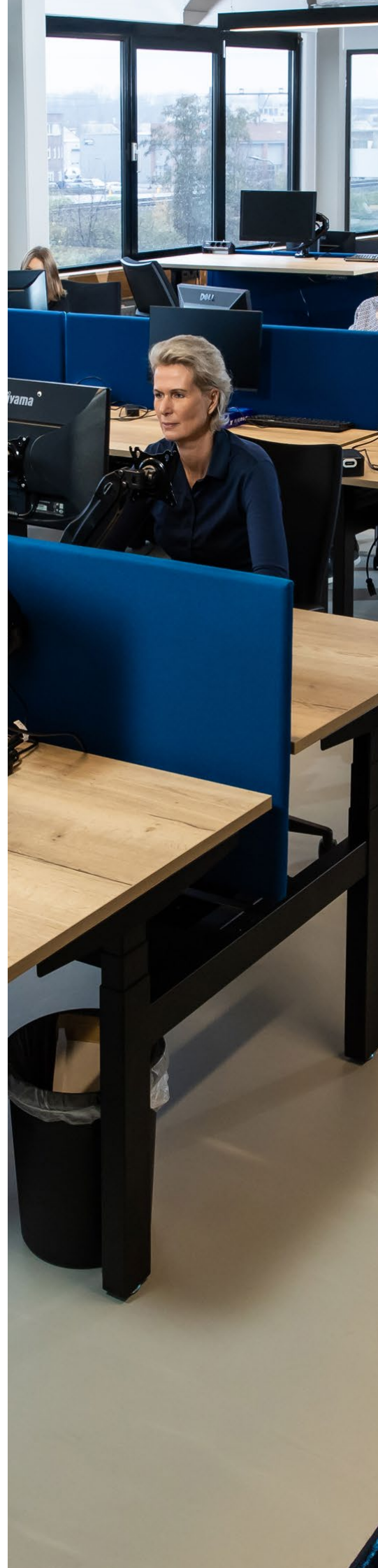
We zijn experts in service- en onderhoudsprocessen. Dat is echt een niche binnen SAP. Daarom is het belangrijk dat onze technische mensen ook snappen hoe alle processen werken. En onze functionele mensen moeten enigszins technisch onderlegd zijn, om te begrijpen wat er wel en niet mogelijk is met de software van SAP. Onze consultants krijgen bijvoorbeeld allemaal een cursus ABAP, zodat ze de software begrijpen, zelf kleine technische problemen kunnen oplossen en begrijpen wat er wel of niet mogelijk is met de technologie. Hoe we die kennis up-to-date houden? Meestal houden onze ontwikkelaars zelf bij welke ontwikkelingen er gaande zijn. Als er functionaliteiten of processen in SAP veranderen, delen we dat uiteraard met iedereen in de organisatie. Daar zijn periodieke sessies voor, waarin de nieuwste ontwikkelingen en ervaringen worden gedeeld.

Hoe worden functionele domeinen zoals CRM, Finance en Logistiek vertegenwoordigd in het team?

Functionele domeinen zoals Finance of Logistiek kennen wij niet, omdat we ons puur richten op service- en onderhoudsprocessen. Binnen ons domein kennen we productgroepen zoals Planning, Mobility, Document Management, Service Management, Assetmanagement en Geografische informatiesystemen (GIS). Voor ieder product hebben een groep mensen – inclusief een voorzitter – die kennis met elkaar uitwisselen over dat specifieke product. Daarnaast hebben we kennisgroepen voor bijvoorbeeld ABAP, Java en andere kennisgebieden. Deze groepen zorgen ervoor dat we onze kennis op peil houden en relevante informatie delen met de organisatie. Deze groepen zijn ontzettend belangrijk voor ons, omdat we voorop willen lopen in ons domein. We zitten zo altijd bovenop de ontwikkelingen die voor ons van belang kunnen zijn. Een ander voordeel van deze groepen is dat we precies weten bij wie we moeten zijn met vragen over een bepaald product of kennisgebied. Bijvoorbeeld wie er in een salestraject een klant over de streep kan trekken met zijn kennis. Daarom hebben we ook een kennismatrix ontwikkeld. Dit is een digitaal bestand waar alle consultants en hun kennisniveau in staan. Op basis van het aantal jaren werkervaring, training en cursussen zien we in een oogopslag precies welke kennis ze hebben, hoe ver die kennis is ontwikkeld en waar ze zich nog in willen ontwikkelen. Want het kan zijn dat mensen in meerdere productgroepen vertegenwoordigd zijn.

Wordt er agile 4 gewerkt en hoe is dat georganiseerd?

Absoluut. Agile werken is heel belangrijk. Dient wel gezegd te worden dat we intern niet de zuivere agile methodiek gebruiken. Dat komt omdat we bij het ontwikkelen van onze eigen producten veel pragmatischer omgaan met de methodiek. Waarom? Omdat productontwikkeling bij ons meestal uit kleine, behapbare projecten bestaat en klantopdrachten voorrang hebben. We hoeven dan niet alles op te delen in kleine brokjes. We doen geen tweewekelijkse



sprints. Bouwen en testen doen we in een veel hoger tempo. Agile werken is bij productontwikkeling vooral belangrijk om de voortgang te meten. Bij de klant werken we veel strakker volgens de methodiek. Vooral omdat daar vanuit de klant ook behoefte aan is en projecten veel omvangrijker zijn. Daarom hebben we de meeste van onze consultants opgeleid in agile werken of ze hebben minstens een cursus gevolgd. Als iemand nu nieuw bij ons binnenkomt, laten we die eerst in de praktijk kennis opdoen met agile werken. Daar leer je in mijn ogen het meeste van. Na een tijdje volgen ze meestal wel een Scrum-cursus. Als ze dat willen, kunnen ze zelfs op termijn een opleiding tot Scrum-master volgen.

Hoe zorg je dat je team flexibel kan inspelen op veranderingen en nieuwe ontwikkelingen?

Om te begrijpen hoe wij inspelen op veranderingen en nieuwe ontwikkelingen, moet je weten waar wij vandaan komen. Als experts in service- en onderhoudsprocessen bedienen wij monteurs. Die mannen in het veld met de blauwe overalls zijn onze doelgroep.

Daar ligt mijn hart ook. Ik heb zelf een achtergrond in de elektrotechniek, ben zelf monteur geweest en ik snap hoe een monteur werkt. Ideo is opgericht om te focussen op die doelgroep. Ik durf wel te zeggen dat bijna iedereen die hier werkt het vakgebied gewoon heel erg mooi vindt. Dat vinden we ook belangrijk als je bij ons werkt. Je moet affiniteit met het vakgebied hebben. Dat maakt het ook makkelijker voor alle consultants om hun kennis op peil te houden. Ze zijn er zelf als de kippen bij als er nieuwe producten of diensten uitkomen. Ik ben slechts de aanjager die ze soms prikkelt om eens in een andere richting te kijken of om kennis te delen. Daarnaast houden we alle ontwikkelingen in ons domein in de gaten met de product- en kennisgroepen. En we bespreken regelmatig de laatste ontwikkelingen met onze contactpersonen bij SAP. We kijken niet naar anderen, want dan lopen we alsnog achter de feiten aan. We zijn bezig met veranderingen voordat klanten ernaar vragen.

Hoe kan je team nieuwe technologie adopteren?

Als SAP een nieuw product uitbrengt onderzoeken we de functionaliteiten en nemen we het onderliggende platform kritisch onder de loep. Dat doen we met functionele en technische consultants. Vervolgens brengen we in kaart wat we ermee kunnen. We kijken bijvoorbeeld hoe we het product kunnen customizen voor onze business of klanten. Als we potentie zien gaan we ermee aan de slag. Meestal bouwen we een prototype om te kijken wat het oplevert. We proberen het altijd zo snel mogelijk concreet te maken. Soms weten we nog niet wat de waarde is en experimenteren we gewoon. We zijn dus redelijk hands-on en praktisch ingesteld. Dat is ook wel nodig want in ons vakgebied en binnen SAP zit veel innovatie. Het is aan ons om het terug te brengen naar de vraag binnen onze niche.



Hoe is de samenstelling junior/medior/senior in je team? Hoe zorg je voor die samenstelling?

Driekwart van onze mensen is senior of medior. Dat komt omdat we redelijk weinig verloop hebben in onze organisatie. Dat zie ik als een positieve ontwikkeling. Bijna alle seniors hebben we zelf opgeleid. We halen vrijwel nooit ervaren mensen binnen, want die zijn er nauwelijks en ik vind het niet netjes om bij de concullega's te werven, omdat we vaak ook met ze samenwerken op projecten. We werken in zo'n specialistisch gebied dat je daar bewust voor moet kiezen.

“Het werven van jong talent doen we niet zelf. Onze kracht ligt daar niet. Waarom zouden we het dan niet uitbesteden?”

Al onze mensen zijn op hun plek als experts in service- en onderhoudsprocessen. Ze komen binnen als ze afgestudeerd zijn of als ze twee à drie jaar in het vakgebied actief zijn. Als planner of monteur bijvoorbeeld. We hebben hier wel altijd jong talent rondlopen. Dat is belangrijk voor de balans in een team en we hebben ze hard nodig want we blijven groeien. Ik geloof ook echt in talentontwikkeling. Jonge mensen hebben altijd net een andere visie en zorgen voor een frisse wind door je organisatie. Wij zorgen voor die samenstelling door goed te kijken wat we nodig hebben in het team. Het werven van jong talent doen we niet zelf. Dat leggen we neer bij onze partner, die afgestudeerden met een traineeship klaarstoomt voor de wereld van SAP, het vak van consultant en ons vakgebied. Zij weten heel goed wat wij kunnen bieden en welke mensen goed bij ons passen. Onze kracht ligt niet bij het werven van jong talent. Waarom zouden we het dan niet uitbesteden? Het kost onderaan de streep misschien iets meer, maar we krijgen er wel een bepaalde kwaliteit mensen voor terug. Als we het zelf gaan doen, weet ik niet of we die kwaliteit kunnen behouden.



Hoe zorg je dat je jong talent blijft aantrekken en ze ook willen blijven?

Het is best lastig om aantrekkelijk te blijven voor jong talent. Toen ik zelf met SAP begon was het veel hipper. Nu merk je dat SAP een beetje een oubollig imago heeft. Het is veel sexier om aan de slag te gaan als Java-ontwikkelaar bij Google. De enige manier om je te onderscheiden is door jonge mensen enthousiast te maken over het werk dat ze gaan doen en hun ontwikkeling voorop te stellen. En een leuk salaris helpt meestal ook wel. We kijken bij alle nieuwe medewerkers hoe ze in elkaar steken, waar ze goed in zijn en waarin ze zich willen of kunnen ontwikkelen. Daar zijn we continu mee bezig. Iedereen die nieuw is krijgt een op maat gemaakt introductieprogramma. Niet zozeer qua opleiding, maar meer waar ze zich de eerste maanden mee bezig gaan houden. Welke projecten komen eraan en passen bij interesses? Wat speelt er op support? Wie wordt zijn buddy? We willen ze dus niet overladen met theorie, want ik geloof dat talentvolle mensen gewoon snel concrete dingen willen doen en iets willen bijdragen.

“Nieuwe medewerkers sturen we meestal een dagje mee met een onderhoudsmonteur, om te ontdekken waar die mensen tegenaan lopen”

Daarnaast hebben we een aantal verdiepingsopleidingen. Dat zijn de vakinhoudelijke e-learning programma's van SAP. Daarbij krijgen ze ondersteuning van collega's. Ook krijgen ze een cursus klant- en servicegericht telefoneren om klanten optimaal te ondersteunen op support. Dat besteden we uit aan een bureau dat zich daarin specialiseert. Als we vijf à zes nieuwe mensen in dienst hebben genomen, bieden we ze ook een cursus in het herkennen van persoonlijkheidstypen aan. Daar leren ze hoe ze zelf in elkaar zitten, maar ook hoe ze slimmer kunnen omgaan met collega's die andere karaktereigenschappen hebben. Waarom lig je nou met iemand in de clinch en waarom klikt het met die andere collega nou zo goed? Dat is ontzettend handig bij de communicatie met collega's én met klanten. Het laatste gebied waarop we talent ontwikkelen is uiteraard ons vakgebied. Niet iedere nieuwe medewerker heeft een achtergrond in service en onderhoud, dus hebben we daarvoor een e-learning programma ontwikkeld. Zo kunnen mensen op een laagdrempelige manier de terminologie en werkwijze leren. Toch willen we onze mensen ook het liefst een keer het werk in de praktijk laten zien. Daarom sturen we regelmatig een nieuwe medewerker mee met een van onze klanten. Dan kunnen ze een dagje optrekken met een onderhoudsmonteur en ontdekken waar die mensen tegenaan lopen. Dat vinden de meeste medewerkers erg leuk om te doen.

Hoe ontwikkel en benut je talenten optimaal, passend in de ambities van de mensen én van de organisatie?

Mensen krijgen een mentor aangesteld. Een buddy. Dat is niet iemand die hun handje voortdurend vasthoudt, maar ze ondersteunt als ze er zelf niet uitkomen of vragen hebben. Soms laten we iemand bewust een beetje zwemmen, maar we zorgen wel dat ze het hoofd boven water houden. Dat ligt ook een beetje aan de persoon. Als iemand op de borst klopt en pretendeert het allemaal te weten, dan geven we hem of haar ook de ruimte om dat te bewijzen. Maar de introverte mensen benaderen we op een andere manier. Die proberen we uit te dagen met projecten of opdrachten die ze zelf niet zo snel kiezen. We houden continu de vinger aan de pols en grijpen in als dat nodig is. Zo

vinden onze mensen altijd hun plek. Het voordeel is dat we een vrij platte organisatie hebben. Mensen kunnen dus makkelijk bij mij of hun mentor binnenlopen. Daar ligt de kracht van onze organisatie. We hebben dus geen echte hulpmiddelen om talenten optimaal te ontwikkelen. Onze tools zijn persoonlijk contact en begeleiding. Als ik een mailtje van iemand krijg, dan volg ik die zo snel mogelijk op. Mensen moeten zich gehoord voelen. Tsjja, en waarom blijft iemand dan bij ons? Het mooie aan ons werk is dat er veel ruimte is voor ontwikkeling. Als mensen niet op de juiste plek zitten, gaan we daarover in gesprek. En we blijven eerlijk tegen elkaar. We zeggen het gewoon als iemand iets wil, maar daar nog niet klaar voor is in onze ogen. En dan gaan we vervolgens kijken wat iemand nog moet doen om daar wel te komen. Past het bij je? Waarom wil je dat? Hoe gaan we die ambitie waarmaken?



Welke vaardigheden zijn belangrijk in het team? Hoe ontwikkel je die? En hoe zorg je voor de juiste begeleiding van mensen?

We zijn heel kritisch aan de voordeur. Laat ik het zo zeggen: we hebben iemand liever niet, dan dat hij of zij bij ons komt werken en binnen twee jaar weer weg is. We kijken daarom goed wat voor persoon iemand is. Daarbij kijken we naar het persoonlijkheidsprofiel op basis van Personalcolor. We vinden het bijvoorbeeld belangrijk dat een junior voldoende blauw en groen heeft. Blauw omdat consultants over analytisch vermogen moeten beschikken en groen voor de dienstverlenende eigenschappen. We toetsen of iemand past bij het werk van een IT-consultant en of iemand affiniteit heeft met ons vakgebied. Intrinsieke motivatie en enthousiasme zijn daarom erg belangrijk. En talenten moeten nauwkeurig zijn om hun werk goed te kunnen documenteren.

Veel van die persoonlijke eigenschappen zijn denk ik moeilijk te ontwikkelen. Dat zit in iemand of niet. Maar de vaardigheden die wel te leren zijn, proberen we te ontwikkelen met onze opleidingen. We leggen daarnaast vooral de nadruk op de persoonlijke begeleiding van mensen. Nieuwe mensen krijgen een mentor toegewezen en een buddy die ze bij iedere stap begeleidt.

“Laat ik het zo zeggen: we hebben iemand **liever niet**, dan dat hij of zij bij ons komt werken en binnen twee jaar weer weg is”



Welke tips heb je voor andere bedrijven om te werken aan een ideaal SAP-team?

Ik denk dat er niet een gouden tip is, maar dat het ontwikkelen van een goed team bestaat uit heel veel factoren die je allemaal tot een mooi geheel moet zien te smeden. Dat is voor iedere bedrijf weer anders. Wij

willen iets moois leveren aan onze klanten en dat willen we doen met een leuk team van enthousiaste, gedreven mensen. Een team van experts die van elkaar willen leren.