

Wie es zu diesem Buch kam

Vor mehr als zehn Jahren erschien im O'Reilly Verlag mein »IT-Karrierehandbuch« – in vier Auflagen schrieb ich darin alles nieder, was ich Menschen in der IT sowie Bewerber*innen und Mitarbeiter*innen ans Herz legen wollte. Schon damals wurde vom Fachkräftemangel gesprochen, aber es war ein wenig so wie mit dem Yeti: Es wird viel darüber gesprochen, aber echte Sichtungen sind selten.

Das hat sich seit 2008 gewandelt: Wandten sich anfangs nur Einzelpersonen mit dem Wunsch nach einem Bewerbungcoaching an mich, kommen nun immer wieder auch Unternehmen auf mich zu, die mit ihrem IT-Recruiting nicht zufrieden sind.

So bekam ich einen Einblick in die Prozesse und Aktivitäten, mit denen vor allem kleinere und mittelständische Firmen versuchen, IT-Kräfte zu gewinnen. Mir wurde deutlich, welche Fehler sie dabei begehen, aber auch, welche Möglichkeiten sie ungenutzt lassen.

Für viele Unternehmen stellt sich die Situation so dar:

Passende Mitarbeitende sind schwer zu finden, und wenn sie auf geeignete Kandidatinnen oder Kandidaten stoßen, sind diese unbezahlbar. Hat man jemanden begeistern können, ist die Zufriedenheit häufig nicht von Dauer: Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin wechselt die Stelle, kaum dass die Einarbeitung abgeschlossen ist, oder es wird anderweitig spürbar, dass gegenseitige Erwartungen nicht übereinstimmen. Diejenigen, die den Wechsel scheuen, wählen den Weg in die innere Kündigung, aus der es kein Zurück mehr gibt.

Wie kann das passieren, wenn doch beide Seiten guten Willens sind?

Diese und weitere Fragen möchte ich in diesem Buch beantworten – vor allem aber Wege aufzeigen, wie es besser gehen kann.

Für wen dieses Buch ist

Die weit überwiegende Mehrheit aller Arbeitsplätze in Deutschland ist in kleinen und mittelständischen Unternehmen angesiedelt – das gilt auch für IT-Stellen. Während Großunternehmen und internationale Konzerne in der Regel ein definiertes Rekrutierungsprogramm haben, sind viele kleinere Unternehmen mit einer neuen Aufgabe konfrontiert: passende IT-Mitarbeiter*innen zu identifizieren, sie für ihr Unternehmen zu begeistern und dafür zu sorgen, dass sie trotz anderer Angebote lange im Haus bleiben und ihre Skills optimal einsetzen können. Das heißt, dieses Buch holt Sie ab,

- wenn Sie wissen, dass Sie mehr IT-Mitarbeiter*innen brauchen, als Sie derzeit haben,
- wenn Sie merken, dass Ihre Rekrutierungsversuche auf den traditionellen Wegen nicht erfolgreich sind,
- wenn Sie das Gefühl haben, von den vielen Buzzwords erschlagen zu werden – Candidate Experience, Employer Branding, Candidate Nurturing, Active Sourcing,
- wenn Sie sich fragen, wie Sie mit Ihrem Angebot neben den großen und bekannten Namen bestehen sollen und
- wenn Sie herausfinden wollen, wie Sie die richtigen Menschen für Ihr Unternehmen finden und halten können.

Das Buch kann Ihnen hoffentlich wichtige Impulse geben, wenn Sie als Geschäftsführer*in oder Führungskraft in einem kleinen oder mittelständischen Unternehmen spüren, dass Sie die Personalgewinnung und -pflege stärker zur Chefsache machen müssen, weil die IT eine immer stärkere Rolle in Ihren Wertschöpfungsprozessen spielt – andererseits aber immer weniger geeignete Kandidaten zur Verfügung stehen.

Oder Sie blicken bereits auf eine lange Erfahrung im Personal-Recruiting zurück und erleben nun, dass MINT-Bewerber*innen inzwischen andere Ansprüche stellen können, als es bisher der Fall war, und das auch tun – vor allem junge Leute, die sehr deutlich machen, dass sie umworben werden wollen oder zumindest ein Gespräch auf Augenhöhe als selbstverständlich voraussetzen.

Was Sie erwarten können

Sie erhalten mit diesem Buch einen Überblick über Best Practices im Recruiting von Fachkräften der IT und einen Einblick in die Aspekte, die bei dieser Arbeitnehmergruppe etwas anders sind als bei anderen.

Sie erhalten Anregungen dazu, wie eine Strategie für Ihr Unternehmen aussehen könnte, mit der Sie als Arbeitgeber*in interessant und dauerhaft empfehlenswert für ITler werden.

Was Sie nicht finden werden

Natürlich kann dieses Buch kein Grundlagenwerk zu Personalfragen ersetzen. Es zeigt eher die Unterschiede zur klassischen Personalarbeit, wie sie in den meisten Unternehmen bereits gelebt wird.

Sie erhalten hier auch keinen detaillierten Überblick über die Vor- und Nachteile bestimmter Tools und Software, um Bewerbungen und Bewerber*innen zu managen – wohl aber das Handwerkszeug, um selbst herauszufinden, was für Sie wichtig ist und welche Investition sich möglicherweise lohnt.

Wie Sie dieses Buch lesen können

Wie so oft gibt es auch hier mehrere Wege nach Rom:

Beginnen Sie am Anfang und arbeiten Sie sich Kapitel für Kapitel vor – Sie folgen dem Prozess, den jedes Unternehmen gehen muss, das IT-Mitarbeiter*innen einstellen möchte und sie effektiv in den Wertschöpfungsprozess einbinden will.

In Kapitel 2 geht es um das Employer Branding – also darum, wie Sie publik machen, was an Ihrem Unternehmen besonders ist und wie Sie sich als Arbeitgeber*in empfehlen.

Natürlich wird es in den meisten Fällen nicht genügen, ihr Unternehmen als interessante Arbeitsstelle zu präsentieren, stattdessen werden Sie auch auf klassische Methoden zurückgreifen müssen – in den Kapiteln 3 und 4 erfahren Sie daher einiges über funktionierende Stellenanzeigen und geeignete Jobbörsen.

Kapitel 5 und 6 widmen sich dem »Active Sourcing«: Hier geht es darum, auch Personen aufzuspüren, die sich nicht von sich aus bewerben, und wie Sie deren Interesse wecken, in Ihrem Unternehmen mitzuarbeiten.

Was geschehen muss, damit ein Interessent oder eine Interessentin auch tatsächlich an Bord kommt, erfahren Sie in den Kapiteln 7 bis 9: Schritt für Schritt begleite ich Sie von der Analyse der Unterlagen über informative Vorstellungsgespräche bis hin zu erfolgreichen Vertragsverhandlungen.

Um einen guten Start für Ihre Neuzugänge und eine dauerhafte Bindung Ihrer Mitarbeiter*innen geht es anschließend in den Kapiteln 10 und 11.

In Kapitel 12 lade ich Sie schlussendlich ein, noch einmal einen genaueren Blick auf Ihre Unternehmenskultur zu werfen: Wofür steht Ihr Unternehmen, und womit sollen sich alle Mitarbeiter trotz aller individuellen Unterschiede identifizieren?

Natürlich spricht nichts dagegen, zunächst nur punktuell das eine oder andere Kapitel zurate zu ziehen, je nachdem, an welchen Stellen Sie den stärksten Handlungsbedarf sehen:

- Sie erhalten viel zu wenige Bewerbungen – dann schauen Sie in Kapitel 2, um zu erfahren, wie Sie bekannter werden können, und in Kapitel 6, um Möglichkeiten jenseits der klassischen Stellenanzeige zu eruieren.
- Sie erhalten unpassende Bewerbungen – werfen Sie dann einen Blick auf Kapitel 4 und 5 und prüfen Sie, ob Ihre Zielgruppe dort unterwegs ist, wo Sie sie vermuten, und versteht, wen Sie suchen.
- Sie erleben, dass Bewerber*innen Vorstellungsgespräche absagen oder sich nach erfolgreichen Interviews dann doch für ein anderes Angebot entscheiden – in dem Fall arbeiten Sie die Kapitel 7 bis 10 durch, um herauszufinden, wo Sie als Unternehmen und Arbeitgeber nicht ausreichend überzeugen konnten.
- Viele Ihrer Neuzugänge springen nach der Probezeit wieder ab – dann lesen Sie Kapitel 11 zu Onboarding und Einarbeitung.
- Ihre IT-Mitarbeiter*innen sind unzufrieden und leisten weniger, als sie könnten, die Stimmung ist schlecht und die Fluktuation hoch – dann lohnt es sich, als Erstes Kapitel 12 zu lesen.

Noch ein Hinweis zum Schluss: Beim Lesen werden Sie bemerken, dass mir richtiges Gendern wichtig ist. Das heißt, überall dort, wo es inhaltlich passt, habe ich eine der Schreibweisen verwendet, die der Rat für deutsche Rechtschreibung empfiehlt, so z.B. »die Bewerber*innen« anstelle von »die Bewerber«.

Diese Gepflogenheit ist umstritten, denn sie ist ungewohnt, und da sie mitunter auch zu steif und holprig erscheint, habe ich versucht, eine gute Mischung zu finden. Das generische Maskulinum an einigen Stellen mag man mir also verzeihen.

Doch dreht sich die Welt weiter, und die Vorteile einer gendergerechten Schreibweise erleben wir schon heute: Vor dem geistigen Auge erscheinen gerade bei IT-Themen auch die Frauen, die in diesem Arbeitsgebiet wertvolle Beiträge leisten und zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Schreibweise auch in diesem Buch soll einen kleinen Beitrag dazu leisten, dass die Mitarbeit von Frauen in der IT genauso sichtbar und selbstverständlich wird wie die von Männern.

Zum Schluss danke ich

- Ariane Hesse für ihre vielfältigen Hinweise und ihre unvergleichliche Ausdauer,
- Andrea Hartenfeller, Thomas Matzner, Sophie Morawietz, Ruth Stubenvoll, Janine Völkert-May für ihre manchmal kritischen, aber immer konstruktiven Anmerkungen,
- meinen Interviewpartner*innen für ihre Zeit und ihre Bereitschaft, ihre Erlebnisse mit mir zu teilen,
- Nicole Britz für ihre unnachahmlichen Cartoons und
- Martin Kaiser für den ganzen Rest.