



Rekrutierung und Bindung von IT-Fachkräften: Eine Studie zu Geschlechterunterschieden bei der Bewertung von Arbeitgeberattraktivitätskriterien

von Caroline E. Oehlhorn

Abstract

Die Rekrutierung und Bindung von IT-Fachkräften bleibt ein Thema für Arbeitgeber. Unternehmen arbeiten daher daran, ihre Attraktivität als Arbeitgeber hervorzuheben und zu steigern, um die gesuchte Zielgruppe anzuwerben. Die Arbeitgeberattraktivität ergibt sich aus spezifischen Kriterien, welche für die jeweilige Zielgruppe relevant sind. Auf Basis des Kano-Modells der Kundenzufriedenheit und der zugehörigen Kano-Analyse werden in diesem Beitrag für IT-Fachkräfte relevante Kriterien identifiziert, bewertet und hinsichtlich Geschlechterunterschiede untersucht. Hieraus resultiert eine Klassifikation, aus der hervorgeht, welche Kriterien Arbeitgeber vorweisen bzw. anbieten sollten, oder sogar müssen, um weibliche bzw. männliche IT-Fachkräfte rekrutieren zu können.

Einleitung

Das Rekrutieren und Binden von talentierten IT-Fachkräften bleibt eines der drei wichtigsten Themen für Führungskräfte (Kappelman et al. 2019). Arbeitgeber sind gefordert, sich mit diesem Thema angemessen auseinanderzusetzen, insbesondere da sich der IT-Bereich mit einem seit einiger Zeit bestehenden, stetig weiter zunehmenden Fachkräftemangel konfrontiert sieht (CEDEFOP 2016). Dieser Mangel führt zu einem immer größeren Wettbewerb unter Arbeitgebern um gut ausgebildete IT-Fachkräfte. Im Zuge dieses Wettbewerbs müssen Arbeitgeber sicherstellen, dass sie als attraktiver als ihre Konkurrenten wahrgenommen werden. Nur so können sie die besten Fachkräfte rekrutieren und binden. Um die

Konkurrenz auszustechen, heben Unternehmen ihre einzigartige Arbeitgeberattraktivität hervor, die eine Vielzahl von spezifischen Angeboten, sogenannte Attraktivitätskriterien, umfasst. Diese werden von der Zielgruppe im Rekrutierungsprozess berücksichtigt und können letztlich die Annahme eines Jobangebots sowie den Verbleib in dem Unternehmen entscheidend beeinflussen (Lievens und Highhouse 2003; Tumasjan et al. 2011).

Die bisherige Literatur gibt erste Einblicke in die Erwartungen und Anforderungen, die IT-Fachkräfte an einen Arbeitsplatz und ihr Arbeitsumfeld stellen (z.B. Tumasjan et al. 2011; Agarwal und Ferratt 2001). Sie zeigt aber auch, dass es an dieser Stelle große Herausforderungen in Bezug auf Geschlechterunterschiede zu bewältigen gilt (Weitzel et al. 2017): Viele weibliche IT-Fachkräfte sind der Meinung, dass Arbeitgeber zu wenig tun, um Frauen für IT-Positionen zu rekrutieren und sie langfristig an Unternehmen zu binden. Aufgrund der anhaltenden Unterrepräsentation von Frauen in der IT, deren Behebung vielen Unternehmen ein großes Anliegen ist, sind Arbeitgeber gefordert, weibliche IT-Fachkräfte mit zielgerichteten Botschaften und Angeboten anzusprechen. Hierfür ist grundlegendes Wissen über die Erwartungen und Anforderungen von Frauen in IT-Bereichen notwendig.

Angelehnt an das Kano-Modell zur Kundenzufriedenheit (Kano et al. 1984) wurden für diesen Beitrag 23 Attraktivitätskriterien empirisch untersucht. Hierfür wurden 192 IT-Fachkräfte zu ihren Erwartungen und Anforderungen an einen Arbeitgeber befragt. Die Ergebnisse zeigen Unterschiede in Bezug auf das Geschlecht und bieten Arbeitgebern Anhaltspunkte dafür, mit welchen Angeboten mehr weibliche IT-Fachkräfte erfolgreich rekrutiert und an Unternehmen gebunden werden können.

Theoretische und kontextspezifische Grundlagen

Die Rekrutierung und Bindung von IT-Fachkräften ist für Arbeitgeber mit berufsspezifischen Herausforderungen verbunden. Diese Herausforderungen ergeben sich aus der steigenden Zahl offener IT-Stellen. Arbeitgeber können sich nicht mehr nur auf männliche IT-Fachkräfte fokussie-

ren, sondern müssen auch die Zielgruppe weiblicher IT-Fachkräfte ansprechen (Panko 2008; Riemenschneider et al. 2009). Die Gewinnung dieser Zielgruppe ist eine neue Herausforderung für Arbeitgeber, da Aspekte wie beispielsweise Anforderungen an den Arbeitgeber oder die Wahrnehmungen und Bewertungen des Arbeitgebers nach demografischen Merkmalen wie dem Geschlecht der Fachkraft variieren (Trauth et al. 2009). Um den Anforderungen der weiblichen IT-Fachkräfte zu entsprechen und um dieser Zielgruppe die Arbeitgeberattraktivität adequat zu präsentieren, sind fundierte Kenntnisse über Attraktivitätskriterien und deren Bewertung erforderlich.

Arbeitgeberattraktivität

Die Gewinnung von Fachkräften ist das Hauptziel des Employer Branding (Berthon et al. 2005; Tumasjan et al. 2011). Dabei stellen sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber gegenüber potenzieller Arbeitnehmenden dar (Ambler und Barrow 1996). Eine solche Darstellung zielt darauf ab, den Arbeitgeber in das Blickfeld der Zielgruppe zu rücken sowie innerhalb der Zielgruppe Bewusstsein für die Faktoren zu schaffen, die seine Attraktivität ausmachen. Als Teil des Employer Branding wird Arbeitgeberattraktivität als ein anzustrebender Vorteil definiert, den Arbeitssuchende mit der Anstellung bei einem bestimmten Arbeitgeber verbinden (Berthon et al. 2005). Dieser Vorteil, wie zum Beispiel Anreize oder besondere Arbeitsbedingungen, machen den Arbeitgeber für die Zielgruppe attraktiv. Die Schaffung von Arbeitgeberattraktivität kann somit als Maßnahme des Personalmarketing angesehen werden (Collins und Stevens 2002).

Arbeitgeberattraktivität äußert sich allgemein in fünf Dimensionen, die unterschiedliche Werte repräsentieren, die Arbeitnehmende von einem Arbeitgeber erwarten (Berthon et al. 2005). Der *Anwendungswert* bezeichnet dabei das Angebot an Möglichkeiten Gelerntes anzuwenden, das eigene Wissen und die Erfahrung mit anderen zu teilen und sich aktiv am Unternehmensumfeld zu beteiligen. Der *Entwicklungswert* stellt das Ausmaß der Anerkennung von Leistung, Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen dar. Dazu gehören auch beruflich aufsteigende Erfahrungen oder

Aussichten auf eine zukünftige Beschäftigung. Der *ökonomische Wert* umfasst wirtschaftliche Faktoren wie zum Beispiel überdurchschnittliches Gehalt, Vergütungspakete oder Arbeitsplatzsicherheit. Der *Interessenwert* beschreibt das Angebot von interessanten Arbeitsinhalten, neuartigen Arbeitspraktiken und einem spannenden Arbeitsumfeld. Darüber hinaus wird in einem Unternehmen mit hohem Interessenwert die Kreativität der Mitarbeiter genutzt, um innovative Produkte und Dienstleistungen von hoher Qualität zu entwickeln. Der *soziale Wert* befasst sich mit dem Angebot eines angenehmen Arbeitsumfelds, kollegialen Beziehungen und einer wertschätzenden Teamatmosphäre.

Diese fünf Dimensionen umfassen eine breite Palette von Attraktivitätskriterien, die je nach Beschäftigungsbereich oder Zielgruppe der Arbeitnehmenden variieren können (Berthon et al. 2005). Die Attraktivitätskriterien befinden sich dabei abhängig von ihrer Erfüllung oder Nichterfüllung im Spannungsfeld zwischen Attraktivität und Abneigung. Zur Untersuchung dieses Spannungsfelds und der Bewertung von Arbeitgeberattraktivitätskriterien aus der Sicht von IT-Fachkräften bietet das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit eine geeignete theoretische und methodische Grundlage.

Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit

Vorherige Forschung hat gezeigt, dass Arbeitssuchende mit Kunden und Arbeitgeberattraktivitätskriterien mit Produkteigenschaften verglichen werden können (Cable und Turban 2001). Der Arbeitsplatz ist dabei das Produkt, das Arbeitgeber möglichst erfolgreich an den Mann bzw. – im Falle der IT-Branche fast noch wichtiger – an die Frau bringen müssen. Die Bewertung von Produkteigenschaften aus Kundensicht ist ein etablierter Forschungsstrang, der dem Qualitätsmanagement und Marketing entstammt und inzwischen auf weitere Forschungsfelder, wie Service Management oder Operations Management, übertragen wird (Witell et al. 2013). Das Kano-Modell wurde entwickelt, da sich die Aussagekraft eindimensionaler Bewertungen der Produktqualität oftmals als unzureichend erwies (Kano et al. 1984). Ursprünglich entwickelten Herzberg et al.

(1959) die sogenannte Motivation-Hygiene-Theorie, um eine Unterscheidung zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit in die Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit einzuführen. Die Motivation-Hygiene-Theorie zeigte erstmals auf, dass Faktoren, die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz erzeugen, sich von denen unterscheiden können, die Arbeitszufriedenheit verursachen. Kano et al. (1984) entwickelten später das weiterführende Kano-Modell zur Kundenzufriedenheit, das unterschiedliche Muster aufzeigt, die sich aus der Zufriedenheit der Kunden mit bestimmten Produkteigenschaften und ihrem jeweiligen Erfüllungsgrad ergeben. Die Kernidee hinter dem Kano-Modell ist die Unterscheidung von Produkteigenschaften in fünf verschiedene Kategorien, welche jeweils unterschiedliche Beziehung zwischen der Zufriedenheit von Kunden mit dem Produkt und der Erfüllung der Kriterien abbilden. Bei den Kategorien handelt es sich um Basisfaktoren, Leistungsfaktoren, Begeisterungsfaktoren, indifferente Faktoren und Rückweisungsfaktoren.

Die Erfüllung von *Basisfaktoren* ist wesentlich; werden diese nicht angeboten, entsteht Unzufriedenheit. Gleichzeitig führt eine (Über-)Erfüllung dieser Faktoren nicht zu Zufriedenheit. Basisfaktoren stellen somit die grundlegenden Anforderungen der Kunden dar, auch wenn Kunden diese nicht explizit als solche formulieren würden. *Leistungsfaktoren* führen dagegen zu mehr Zufriedenheit, je mehr sie erfüllt werden, und zu mehr Unzufriedenheit, je weniger sie erfüllt werden. Diese Faktoren können dazu beitragen, ein Produkt von dem der Konkurrenz zu unterscheiden, und stellen somit einen Wettbewerbsvorteil dar, insofern auch die Basisfaktoren erfüllt sind. *Begeisterungsfaktoren* werden vom Kunden nicht erwartet, d.h. sie werden als angenehme Überraschung angesehen, die zu mehr Zufriedenheit führt. Im Gegenzug verursachen sie jedoch keine Unzufriedenheit, wenn sie nicht erfüllt werden. Zusätzlich zu diesen drei Grundkategorien gibt es *indifferente Faktoren*, die unabhängig von ihrer Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung keinen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit bzw. -unzufriedenheit. *Rückweisungsfaktoren* führen abschließend zu Unzufriedenheit, je mehr sie erfüllt werden. Sie führen allerdings auch nicht zu Zufriedenheit, wenn sie nicht erfüllt werden.

Übertragung des Kano-Modells auf die Arbeitgeberattraktivität

Das Kano-Modell bietet nicht nur einen fundierten Ansatz zur Untersuchung von Produktattraktivität, sondern auch für die Untersuchung von Arbeitgeberattraktivitätskriterien (Martensen und Grønholdt 2001). Diese Kriterien wirken sich auf die Attraktivität des Arbeitgebers aus und beeinflussen Arbeitssuchende zum Beispiel bei der Entscheidung, ob sie nach mehr Informationen über einen Arbeitgeber suchen, eine Bewerbung senden oder ob sie ein Stellenangebot annehmen oder nicht. Analog zum Kano-Modell der Kundenzufriedenheit bezieht sich die Studie auf das Spannungsfeld zwischen der Erfüllung bzw. Nichterfüllung bestimmter Kriterien und der Attraktivität des Arbeitgebers (siehe Abbildung 1).

Zur Untersuchung von Arbeitgeberattraktivitätskriterien, welche für die Rekrutierung und Bindung von IT-Fachkräften relevant sind, wird nach den Schritten einer sogenannten Kano-Analyse verfahren. Deren methodisches Vorgehen ist eng auf den Erklärbeitrag des Kano-Modells abgestimmt und wird daher im nächsten Unterkapitel näher erläutert.

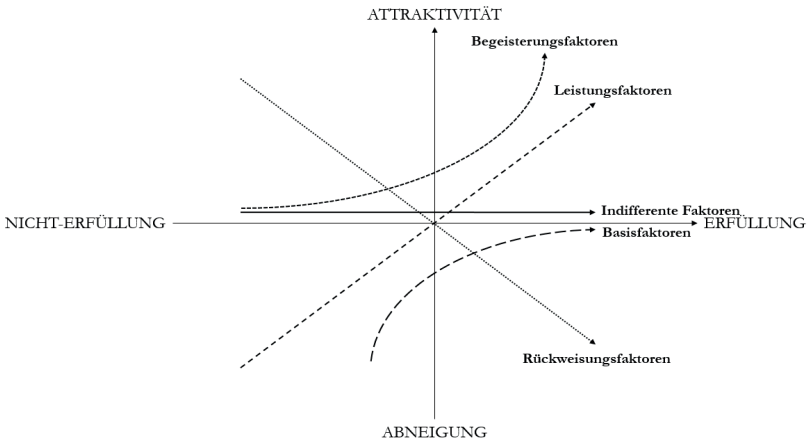


Abbildung 1: Übertragung des Kano-Modells auf Arbeitgeberattraktivität (Darstellung angelehnt an Kano et al. 1984)

Methodisches Vorgehen: Die Kano-Analyse

Zur Untersuchung von geschlechtsspezifischen Arbeitgeberattraktivitätskriterien kann auf die in anderen Bereichen bereits etablierte Methodik einer Kano-Analyse zurückgegriffen werden (Matzler und Hinterhuber 1998), welche vier Schritte umfasst: Die Identifizierung der für den konkreten Anwendungsbereich und die konkrete Zielgruppe relevanten Kriterien (Schritt 1), die Erstellung eines Kano-Fragebogens (Schritt 2), die Datenerhebung (Schritt 3) und die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse (Schritt 4).

1. Schritt: Identifikation von Attraktivitätskriterien

Um für eine konkrete Zielgruppe relevante Attraktivitätskriterien zu identifizieren, wird in der einschlägigen Literatur die Durchführung von Interviews mit 20 bis 30 Personen aus der Zielgruppe vorgeschlagen (Griffin und Hauser 1993; Matzler und Hinterhuber 1998). Diese Anzahl von Interviews in einem homogenen Segment reicht aus, um etwa 95 Prozent der relevanten Kriterien zu identifizieren (Griffin und Hauser 1993).

Für die hier beschriebene Studie wurden daher im Januar und Februar 2019 Interviews mit 30 IT-Fachkräften (20 Männer und zehn Frauen) geführt. Die Interviewteilnehmenden wurden dahingehend befragt, auf welche Kriterien sie bei ihrer letzten Stellensuche besonders geachtet bzw. warum sie sich letztlich für ihren jetzigen Arbeitgeber entschieden hatten und welche zusätzlichen Angebote ein anderer Arbeitgeber ihnen machen müsste, um sie abzuwerben. Die Interviews wurden mit Einverständnis der Teilnehmenden aufgezeichnet und dauerten zwischen 7 und 35 Minuten. Nach der wörtlichen Transkription wurden die genannten Attraktivitätskriterien identifiziert, zusammengefasst und den fünf Attraktivitätsdimensionen zugeordnet (Berthon et al. 2005).

2. Schritt: Erstellung des Kano-Fragebogens

Ein Kano-Fragebogen besteht traditionell aus zwei Hauptfragen, die zu jedem einzelnen Kriterium gestellt werden, um es zu bewerten (Berger et

al. 1993; Kano et al. 1984). Die erste, funktionale Form der Frage lautet für jedes identifizierte Kriterium: „Wie reagieren Sie, wenn ein potenzieller Arbeitgeber ... anbietet?“ Die zweite, dysfunktionale Form der Frage lautet analog: „Wie reagieren Sie, wenn ein potenzieller Arbeitgeber... nicht anbietet?“ Die Teilnehmenden beantworten beide Fragen für jedes identifizierte Kriterium auf einer Skala mit fünf Antwortmöglichkeiten (Berger et al., 1993): "Das würde mich sehr freuen.", "Das setze ich voraus.", "Das ist mir egal.", "Das könnte ich in Kauf nehmen." und "Das würde mich sehr stören."

Der für die Interviews mit IT-Fachkräften entwickelte Fragebogen gliederte sich in drei Teile. Er bestand aus Fragen zur Erhebung demographischer Daten, funktionalen Fragen und dysfunktionalen Fragen. Zur Einleitung dieser Fragen enthielt die Umfrage zusätzlich eine kurze Erläuterung des Studienzwecks sowie Informationen zur Datenverwendung und -speicherung. Zur Optimierung des Fragebogens wurde im Vorfeld ein Pre-Test mit mehreren Personen aus der Zielgruppe durchgeführt. Nachdem die Testgruppe die erste Version des Fragebogens ausgefüllt hatte, wurden sie über die Verständlichkeit der gewählten Formulierung befragt. Missverständliche Formulierungen wurden in der überarbeiteten Version des Fragebogens korrigiert und angepasst.

3. Schritt: Datenerhebung

Für die Verteilung des Fragebogens sowie die Sicherstellung der Datenerfassung sollte auf geeignete Medien zurückgegriffen werden (Matzler und Hinterhuber 1998). Die Datenerhebung erfolgte über Limesurvey von März bis September 2019. Über die Karrierenetzwerke Xing und LinkedIn wurden registrierte Mitglieder mit der Bitte um Teilnahme an der Umfrage kontaktiert, wenn sie in ihrem Profil angegeben hatten, dass sie in einem IT-Beruf arbeiten. Darüber hinaus wurden Teilnehmende während einer IT-Karrieremesse und über Postings in Facebook-Gruppen gewonnen. Vor der Teilnahme an der Befragung wurden alle Personen über den Zweck der Studie aufgeklärt und darüber informiert, dass die Teilnahme auf freiwilliger Basis erfolgt. Die Datenerhebung ergab eine Stichprobe von insgesamt 428 Datensätzen. Die erhaltenen Datensätze wurden

zunächst daraufhin überprüft, ob die Studienteilnehmenden der gesuchten Zielgruppe entsprachen. Dabei wurde auch überprüft, ob die von den Teilnehmenden angegebenen Stellenbezeichnungen und die Arbeitserfahrungen authentisch waren. Um die Datenqualität zu gewährleisten, wurden unvollständige Datensätze und solche, die inkonsistente Angaben enthielten, entfernt. Schließlich zählte die Stichprobe 192 Datensätze von IT-Fachkräften mit nachweislicher, einschlägiger Arbeitserfahrung. Die demographischen Daten der Teilnehmenden sind in Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1: Demografische Daten der 192 Studienteilnehmenden

Geschlecht	Männlich 78,1%	Weiblich 20,8%	Anders 1,1%
Altersdurchschnitt	36,0 Jahre		
IT Jobtyp	IT BeraterIn		24,5%
	ProgrammiererIn		31,3%
	SystemingenieurIn/-entwicklerIn		10,9%
	SystemadministratorIn		23,4%
	Anderer Jobtyp		9,9%

4. Schritt: Auswertung und Interpretation

Der methodische Ansatz zur Bewertung und Interpretation von Kriterien nach dem Keno-Modell hat im Lauf der Zeit mehrere Weiterentwicklungen erfahren (Witell et al. 2013). Ausgehend von der ursprünglichen Version (Kano et al. 1984) zur Klassifikation der Kriterien wurde die Methode durch eine Überarbeitung des Bewertungsansatzes (z.B. Matzler und Hinterhuber 1998) sowie durch die Einbeziehung zusätzlicher Parameter zur Bewertung (z.B. Berger et al. 1993) und Interpretation (Lee und Newcomb 1997) erweitert. Die für die hier beschriebene Untersuchung erhobenen Daten wurden, wie im Folgenden erläutert, kategorisiert und auf Signifikanz getestet.

Ergebnisse

Die erhobenen Daten wurden schrittweise ausgewertet. Die Interviewtranskripte wurden zunächst analysiert; dabei wurden 23 für IT-Fachkräfte relevante Attraktivitätskriterien identifiziert. Diese wurden anschließend geschlechterspezifisch in die Faktorenkategorien des Kano-Modells eingeordnet und auf Signifikanz getestet.

23 identifizierte Arbeitgeberattraktivitätskriterien

Wie bereits erwähnt, konnten auf Grundlage von 30 Interviews mit Personen der Zielgruppe im Vorfeld der Umfrage insgesamt 23 relevante Attraktivitätskriterien identifiziert werden. Die Aussagen der Interviewteilnehmenden wurden mittels deskriptiver und interpretativer Kodierungstechniken ausgewertet (Myers 2020). Anschließend wurden die Kriterien den fünf Dimensionen des Employer Branding gemäß ihrer Definition nach Berthon et al. zugeordnet (2005, siehe Tabelle 2): der Anwendungsdimension (A), der Entwicklungsdimension (E), der ökonomischen Dimension (Ö), der Interessensdimension (I) und der sozialen Dimension (S).

Drei identifizierte Kriterien wurden der *Anwendungsdimension* zugeordnet. Diese Kriterien beeinflussen die Arbeitgeberattraktivität, indem sie einen hohen Wert der Anwendbarkeit aufzeigen: IT-Fachkräfte haben Möglichkeiten, erworbenes Wissen anzuwenden, zuvor erlernte Kenntnisse und Methoden zu nutzen und sich aktiv im Unternehmen zu engagieren. Die Interviews zeigen, dass IT-Fachkräfte unabhängig ihres Geschlechts (?) es schätzen, wenn der Arbeitgeber eine moderne technische Ausrüstung (A1) zur Verfügung stellt. Der Anwendungswert zeigt sich auch durch die Identifikation der IT-Fachkräfte mit dem Arbeitgeber (A2). Weiter wurde in diesem Zusammenhang das soziale Engagement des Arbeitgebers im Unternehmensumfeld genannt (A3).

Drei weitere identifizierte Kriterien wurden der *Entwicklungsdimension* zugeordnet, die durch Entwicklungsmöglichkeiten auf beruflicher und persönlicher Ebene Attraktivität schafft. In Bezug auf die beruf-

liche Entwicklung erwarten die befragten IT-Fachkräfte von ihren Arbeitgebern Weiterbildungsmöglichkeiten (E1). Ebenso wollen sie ihre persönlichen Fähigkeiten weiterentwickeln (E2) und wünschen sich Karriereperspektiven (E3).

Der *ökonomischen Dimension*, die Attraktivität durch monetäre oder materielle Anreize schafft, wurden sechs Kriterien zugeordnet. Interviewteilnehmende nannten hier ein hohes Einstiegsgehalt (Ö1) sowie Aufstiegschancen im Rahmen einer Führungs- oder Fachkarriere, die meist mit Gehaltserhöhungen verbunden sind (Ö2). Auch die zusätzliche Bezahlung für Überstunden (Ö3) wurde in einem Interview genannt. Die Arbeitsplatzsicherheit (Ö4) stellt ebenfalls ein wichtiges Kriterium für IT-Fachkräfte dar. Ferner wurden das Angebot eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (Ö5) und die zentrale Lage und damit gute Erreichbarkeit des Arbeitsortes (Ö6) genannt.

Die *Interessensdimension* umfasst sechs weitere Kriterien, die auf Basis der Interviews identifiziert wurden. Diese Kriterien schafft Attraktivität, indem ein interessantes und spannendes Arbeitsumfeld sowie ansprechende Aufgaben geboten werden. IT-Fachkräfte schätzen in diesem Zusammenhang interessante (I1) und anspruchsvolle Aufgaben (I2) sowie die Förderung kreativen Arbeitens (I3). Zudem gaben mehrere Interviewteilnehmende an, dass sie es interessant finden, wenn der Arbeitgeber international tätig ist (I4) und Innovationskraft besitzt (I5). Ein Arbeitsumfeld wird von den Teilnehmenden auch dann als besonders interessant empfunden, wenn flexible Arbeitsarrangements (I6), wie Home-Office oder flexible Arbeitszeiten, zur Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens geboten werden.

Schließlich wurden der *sozialen Dimension*, die durch ein angenehmes soziales Umfeld Attraktivität schafft, fünf Kriterien zugeordnet. Hier wurden eine mit flachen Hierarchien strukturierte Organisation (S1), ein kollegiales Miteinander in der Belegschaft (S2) und ein gutes Verhältnis zu Vorgesetzten (S3) erwähnt. Soziale Interaktion geht allerdings auch über die reine Arbeitszeit hinaus: Mehrere Teilnehmende gaben an, dass sie das Angebot von Freizeitaktivitäten (S4), wie Betriebs-sport, schätzen oder bzw. schätzen würden. Schließlich zeigen die Inter-

views, dass der Ruf des Arbeitgebers in seinem Umfeld und in der Öffentlichkeit ein Attraktivitätskriterium für IT-Fachkräfte darstellt (S5).

Kategorisierung der Arbeitgeberattraktivitätskriterien

Zu Beginn der Kano-Analyse wurde die Stichprobe nach Geschlecht in zwei Datensätze unterteilt. In beiden Datensätzen, dem der männlichen (n=151) und dem der weiblichen IT-Fachkräfte (n=41), wurden die 23 identifizierten und bewerteten Attraktivitätskriterien zunächst nach dem Klassifikationsschema des Kano-Modells kategorisiert (siehe Abbildung 2). Hierfür wurde für jedes Kriterium die Antwort jedes Umfrageteilnehmers mit der funktionalen und dysfunktionalen Frage kombiniert und gemäß diesem Schema entweder als Basisfaktor (M), Leistungsfaktor (O), Begeisterungsfaktor (A), indifferenten Faktor (I) oder Rückweisungsfaktor (R) eingeordnet (siehe Abbildung 2). Anschließend wurde für die gesamte Stichprobe pro Kriterium die absolute und relative Häufigkeit aller fünf Faktorenkategorien bestimmt. Jedes Kriterium wurde jeweils in die Kategorie eingestuft, in der es die höchste Häufigkeit aufwies.

Kriterien		Dysfunktional				
		<i>Freuen</i>	<i>Setze voraus</i>	<i>Egal</i>	<i>Nehme in Kauf</i>	<i>Stören</i>
Funktional	<i>Freuen</i>	Q	A	A	A	O
	<i>Setze voraus</i>	R	I	I	I	M
	<i>Egal</i>	R	I	I	I	M
	<i>Nehme in Kauf</i>	R	I	I	I	M
	<i>Stören</i>	R	R	R	R	Q

Abbildung 2: Klassifizierungsschema (Kano et al.)¹

¹ A = Begeisterung; I = Indifferent; M = Basis; O = Leistung; Q = fragwürdig; R = Rückweisung.

Um die Zuordnungsgenauigkeit zu einer Kategorie zu bestimmen, wurde die Kategoriestärke für jedes Attraktivitätskriterium bestimmt (Lee und Newcomb 1997). Die Zuordnungsgenauigkeit stellt quantitativ dar, wie eindeutig ein Kriterium in eine oder eine andere Kategorie eingeordnet werden kann. Sie ist definiert als die Differenz zwischen der relativen Häufigkeit der am häufigsten und der am zweithäufigsten zugeordneten Kategorie (Lee und Newcomb 1997). Die Einstufung des Kriteriums in eine bestimmte Kategorie ist umso eindeutiger, je höher der berechnete Differenzwert und damit die Kategoriestärke ist. Eine Kategoriestärke von mindestens 6,0 Prozent zeigt bei einem Konfidenzniveau von 90,0 Prozent einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen der am häufigsten und der am zweithäufigsten zugeordneten Kategorie. Ferner wurde die Kategorisierung jedes Kriteriums mit dem sogenannten Fong-Test auf Signifikanz überprüft (Fong 1996).

Tabelle 2: Kategorisierung der Arbeitgeberattraktivitätskriterien²

		♂	♀
Anwendung	A1. Moderne technische Ausstattung [7]	M	M
	A2. Identifikation mit Arbeitgeber [6]	I	M
	A3. Soziales Engagement des Arbeitgebers [2]	A	A
Entwicklung	D1. Weiterbildung [7]	M	M
	D2. Entwicklung eigener Fähigkeiten [13]	M	M
	D3. Karriereperspektiven [9]	O	O
Ökonomisch	Ö1. Hohes Einstiegsgehalt [16]	A	A
	Ö2. Aufstiegsmöglichkeiten [8]	O	M
	Ö3. Bezahlte Überstunden [1]	A	A
	Ö4. Jobsicherheit [9]	M	O
	Ö5. Betriebliches Gesundheitsmanagement [1]	A	A
	Ö6. Zentral gelegener Arbeitsort [11]	A	A

² A = Begeisterung; I = Indifferent; M = Basis; O = Leistung; [] = Anzahl der Interviewnennungen.

Interesse	I1. Interessante Tätigkeiten [16]	M	M
	I2. Anspruchsvolle Aufgaben [10]	O	M
	I3. Förderung kreativen Arbeitens [5]	O	O
	I4. Internationale Ausrichtung [6]	I	A
	I5. Innovationskraft [5]	A	A
	I6. Flexible Arbeitsregelungen [13]	A	M
Sozial	S1. Flache Hierarchien [8]	I	A
	S2. Kollegiales Miteinander [18]	O	M
	S3. Gutes Verhältnis zu Vorgesetzten [6]	O	O
	S4. Freizeitangebote [5]	I	A
	S5. Guter Ruf des Unternehmens [9]	A	O

Nach Abschluss der Kano-Analyse zeigen die Ergebnisse Gemeinsamkeiten wie auch Unterschiede bei der Bewertung von Arbeitgeberattraktivitätskriterien durch weibliche und männlich IT-Fachkräfte (siehe Tabelle 2). Zwölf Arbeitgeberattraktivitätskriterien werden hierbei gleich bewertet: So stellen eine moderne technische Ausstattung, Weiterbildungsmöglichkeiten, die Entwicklung eigener Fähigkeiten und interessante Tätigkeiten Basisfaktoren da, die Arbeitgeber anbieten müssen, um männliche wie weibliche IT-Fachkräfte rekrutieren und halten zu können. Durch das Angebot von Karriereperspektiven, der Förderung kreativen Arbeitens und einem guten Verhältnis zu Vorgesetzten, welche als Leistungsfaktoren klassifiziert wurden, können Arbeitgeber ihre Attraktivität steigern. Ein soziales Engagement, die Bezahlung von Überstunden, ein betriebliches Gesundheitsmanagement, ein zentral gelegener Arbeitsort sowie die Innovationskraft des Unternehmens sind für IT-Fachkräfte Begeisterungsfaktoren. Die Bewertung von elf Kriterien unterscheidet sich hingegen nach Geschlecht. Die Identifikation mit dem Arbeitgeber, eine internationale Ausrichtung des Unternehmens, flache Hierarchien und Freizeitangebote stellen beispielsweise indifferente Faktoren für männliche IT-Fachkräfte dar, während weibliche IT-Fachkräfte diese als Basis- bzw. Begeisterungsfaktoren bewerten. Weiter sehen weibliche IT-Fachkräfte

Aufstiegsmöglichkeiten, anspruchsvolle Aufgaben und ein kollegiales Miteinander als Basisfaktoren an; männliche IT-Fachkräften werten diese dagegen als Leistungsfaktoren.

Diskussion und Fazit

Die hier dargelegte Studie untersucht die Bewertung verschiedener Kriterien, die Arbeitgeber IT-Fachkräften im Zuge deren Rekrutierung und Bindung ans Unternehmen anbieten. Frühere Forschungsarbeiten betonen, dass die Anwerbung und Einstellung einer ausreichenden Anzahl von IT-Fachkräften ein Top-Thema für Forschung und Praxis bleibt (Kappelman et al. 2019). Angesichts des zunehmenden Mangels an IT-Fachkräften und dem Wettbewerb der Unternehmen untereinander um die besten Fachkräfte ist es für Arbeitgeber elementar, über grundlegendes Wissen über die Anforderungen und Wünsche der Zielgruppe IT-Fachkräfte zu verfügen. In diesem Zusammenhang können Arbeitgeber durch die vermehrte Rekrutierung und Bindung von weiblichen IT-Fachkräften Vorteile erlangen: Neben der fachlichen Expertise, die weibliche IT-Fachkräfte mitbringen, führt mehr Geschlechterdiversität im Sinne eines höheren Frauenanteils in Teams beispielsweise zu mehr Performance und Innovationsfähigkeit (Hoogendoorn et al. 2013). Arbeitgeber sollten daher genau darüber informiert sein, welche Anforderungen und Wünsche sie erfüllen müssen, um bei der Rekrutierung von männlichen wie auch weiblichen IT-Fachkräften erfolgreich zu sein. Hierzu wurde eine empirische Studie mit 192 IT-Fachkräften durchgeführt, welche Attraktivitätskriterien identifiziert und geschlechtsspezifisch bewertet.

Die bisherige Forschung hat bereits einige Erkenntnisse über die Anforderungen und Erwartungen von IT-Fachkräften an einen Arbeitgeber hervorgebracht (Agarwal und Ferratt 2001; Kavitha und Srinivasan 2012; Tumasjan et al. 2011); Attraktivitätskriterien werden hier jedoch lediglich als einzelne Faktoren betrachtet. Die vorliegende Studie erweitert diesen Forschungsstrang um eine ganzheitliche Betrachtung von Arbeitgeberattraktivitätskriterien, die sich auf das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit als theoretische Grundlage und auf die Kano-Analyse als methodisches Vorgehen stützt. Die Befragung von 30 IT-Fachkräften zur

Identifikation von Attraktivitätskriterien mittels Interviews und der darauf aufbauenden Kategorisierung der Kriterien durch eine Online Umfrage mit 192 Teilnehmenden aus der Zielgruppe bringt 23 Kriterien hervor, die den fünf etablierten Attraktivitätsdimensionen zugeordnet werden können (Berthon et al. 2005). Die Studie liefert somit eine Übersicht von Attraktivitätskriterien, die speziell für IT-Fachkräfte gilt und damit für eine spezifische Berufsgruppe, die von Arbeitgebern stark nachgefragt wird. Eine berufsgruppenspezifische Betrachtung ist hier notwendig, da unter IT-Fachkräfte nachweislich eine andere Berufsideologie verbreitet ist als unter Fachkräften in Nicht-IT-Bereichen (Guzman et al. 2008; Jacks et al. 2018). Bisherige Forschungsergebnisse zu Attraktivitätskriterien in Nicht-IT-Bereichen sind daher nicht oder nur bedingt auf IT-Fachkräfte übertragbar.

Ferner trägt die durchgeführte Studie zur Forschung bei, indem bei der Analyse der Daten Geschlechterunterschiede bei der Kriterienbewertung untersucht wurden und ermittelt werden konnten. Eine solche Analyse ist notwendig, da weibliche IT-Fachkräfte nachweislich andere Anforderungen und Erwartungen an ein Arbeitsumfeld und den Arbeitgeber haben als ihre männlichen Kollegen (Trauth et al. 2009). Die Frage, ob es Kriterien gibt, die nur bei weiblichen oder nur bei männlichen IT-Fachkräften Attraktivität schaffen oder Abneigung gegen Arbeitgeber hervorrufen, stellt somit eine weitere logische Ergänzung der Debatte um die Rekrutierung und Bindung einer vielfältigen Belegschaft dar. In diesem Zusammenhang zeigt die Auswertung der Datensätze, dass weibliche und männliche IT-Fachkräfte tatsächlich etwa die Hälfte der identifizierten Attraktivitätskriterien unterschiedlich bewerten. Diese Unterschiede bestätigen vorherige Forschungsarbeiten, die sich mit differenzierten Wahrnehmungen und Anforderungen weiblicher und männlicher IT-Fachkräfte in Bezug auf Faktoren wie Work-Life-Balance oder das Organisationsklima beschäftigen. Da frühere Studien beispielsweise belegen, dass spezialisierte Programme die Rekrutierung und Bindung weiblicher IT-Fachkräfte begünstigen (Annabi und Lebovitz 2018; Armstrong et al. 2018), bedarf es weiterer Forschung, um Möglichkeiten zur Einbindung der Attraktivitätskriterien in solche geschlechtsspezifischen Programme aufzuzeigen.

Darüber hinaus liefert die Studie praktische Hinweise für Arbeitgeber und PersonalvermittlerInnen. Da die Rekrutierung von IT-Fachkräften nach wie vor ein schwieriges Thema ist (Kappelman et al. 2019), müssen sich Arbeitgeber nicht nur ein breites, sondern auch ein differenziertes Verständnis in Bezug auf die Kriterien aneignen, die erfüllt werden müssen, um diese für die Branche so wichtige Zielgruppe rekrutieren und halten zu können. Der systematische Abgleich der Studienergebnisse mit den im Unternehmen bereits vorhandenen Angeboten für IT-Fachkräfte wäre daher eine Möglichkeit, um Schwachstellen in Employer Branding- und Rekrutierungskampagnen aufzudecken. So können Verantwortliche im Personalbereich die Studienergebnisse nutzen, um Botschaften zielgruppenspezifischer zu formulieren und so die Attraktivität des Arbeitgebers bei einer bestimmten Zielgruppe hervorgeben.

Zwei Aspekte schränken die vorliegende Studie ein. Zum einen wurden nur Interviews und Online-Befragungen mit Teilnehmenden aus Deutschland durchgeführt. Die Ergebnisse sind für andere Länder daher nicht generalisierbar. Zweitens steht der Ansatz, der zur Kriterienidentifikation durch Interviews verfolgt wurde, in der Literatur auch in Kritik, da insbesondere Begeisterungsfaktoren (also solche Faktoren, die Arbeitssuchenden während ihrer Arbeitssuche nicht bewusst sind) unaufgedeckt bleiben oder von den Befragten (?) leicht mit Leistungs- bzw. Basisfaktoren verwechselt werden können (Löfgren und Witell 2005).

Zusammenfassend greift die vorliegende Studie einen in anderen Forschungsgebieten bewährten theoretischen und methodischen Ansatz auf und widmet sich damit dem bestehenden Problem rund um die Rekrutierung und Bindung von IT-Fachkräften. Auf Basis des Kano-Modells der Kundenzufriedenheit wurden 23 Kriterien identifiziert, bewertet und Geschlechterunterschieden herausgearbeitet. Hieraus ergibt sich eine Einordnung dieser Kriterien, die Arbeitgeber vorweisen bzw. anbieten sollten oder sogar müssen, um weibliche und männliche IT-Fachkräfte rekrutieren und langfristig ans Unternehmen binden zu können.

Literatur

- Agarwal, Ritu, und Thomas W. Ferratt. (2001). "Crafting an HR strategy to meet the need for IT workers." *Communications of the ACM* 44 (7), 58–64.
- Ambler, Tim, und Simon Barrow. (1996). "The employer brand." *Journal of Brand Management* 4 (3), 185–206.
- Annabi, Hala, und Sarah Lebovitz. (2018). "Improving the retention of women in the IT workforce: An investigation of gender diversity interventions in the USA." *Information Systems Journal* 30 (1), 17.
- Armstrong, Deborah J., Cynthia K. Riemenschneider, und Laurie G. Giddens. (2018). "The advancement and persistence of women in the information technology profession: An extension of Ahuja's gendered theory of IT career stages." *Information Systems Journal* 28 (6), 1082–1124.
- Berger, Charles, Robert Blauth, David Boger, Christopher Bolster, Gary Burchill, William DuMouchel, Fred Pouliot, Reinhart Richter, Allan Rubinoff, Diane Shen, Mike Timko, und David Walden. (1993). "Kano's Methods for Understanding Customer-Defined Quality." *The Center for Quality Management Journal* 2 (4).
- Berthon, Pierre, Michael Ewing, und Li Lian Hah. (2005). "Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding." *International Journal of Advertising* 24 (2), 151–172.
- Cable, Daniel, und Daniel Turban. (2001). "Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment". 20, 115–163.
- CEDEFOP (Hrsg.). (2016). "Skill Shortage and Surplus Occupations in Europe: Cedefop insights into which occupations are in high demand – and why: Briefing Note - 9115 EN." Thessaloniki, Greece.
- Collins, Christopher J., und Cynthia Kay Stevens. (2002). "The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment." *The Journal of applied psychology* 87 (6), 1121–1133.

- Fong, Douglas (1996). "Using the self-stated importance questionnaire to interpret Kano questionnaire results." *The Center for Quality Management Journal* 5 (3), 21–24.
- Griffin, Abbie, und John R. Hauser. (1993). "The Voice of the Customer." *Marketing Science* 12 (1), 1–27.
- Guzman, Indira R., Kathryn R. Stam und Jeffrey M. Stanton. (2008). "The occupational culture of IS/IT personnel within organizations." *ACM SIGMIS Database* 39 (1), 33.
- Hoogendoorn, Sander, Hessel Oosterbeek, und Mirjam van Praag. (2013). "The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment." *Management Science* 59 (7), 1514–1528.
- Jacks, Tim, Prashant Palvia, Lakshmi Iyer, Riikka Sarala, und Sarah Daynes. (2018). "An Ideology of IT Occupational Culture: The ASPIRE Values." *ACM SIGMIS Database* 49 (1), 93–117.
- Kano, Noriaki, Nobuhiko Seraku, Fumio Takahashi, und Shinichi Tsuji. (1984). "Attractive Quality and Must-Be Quality." *The Journal of the Japanese Society for Quality Control* 14, 39–48.
- Kappelman, Leon, Russell Torres, Ephraim McLean, Chris Maurer, Vess Johnson, und Kevin Kim. (2019). "The 2018 SIM IT Issues and Trends Study." *MIS Quarterly Executive* 18 (1).
- Kavitha, M., und P. T. Srinivasan. (2012). "The Relationship between Employer Image and Organizational Attractiveness in the Information Technology Industry." *Journal of Contemporary Research in Management* 7 (2), 11–19.
- Lee, Mark C., und John F. Newcomb. (1997). "Applying the Kano methodology to meet customer requirements: NASA's microgravity science program." *Quality Management Journal* 4 (3), 95–106.
- Lievens, Filip, und Scott Highhouse. (2003). "The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer." *Personnel Psychology* 56 (1), 75–102.
- Löfgren, Martin, und Lars Witell. (2005). "Kano's Theory of Attractive Quality and Packaging." *Quality Management Journal* 12 (3), 7–20.

- Martensen, Anne, und Lars Grønholdt. (2001). "Using employee satisfaction measurement to improve people management: An adaptation of Kano's quality types." *Total Quality Management* 12 (7-8), 949–957.
- Matzler, Kurt, und Hans H. Hinterhuber. (1998). "How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment." *Technovation* 18 (1), 25–38.
- Myers, Michael D. (2020). "Qualitative research in business & management." London: SAGE Publications Ltd.
- Panko, Raymond R. (2008). "IT employment prospects: Beyond the dot-com bubble." *European Journal of Information Systems* 17 (3), 182–197.
- Riemenschneider, Cynthia K., Deborah J. Armstrong, und Jo Ellen Moore. (2009). "Meeting the demand for IT workers: A call for research." *European Journal of Information Systems* 18 (5), 458–461.
- Trauth, Eileen M., Jeria L. Quesenberry, und Haiyan Huang. (2009). "Retaining women in the U.S. IT workforce: Theorizing the influence of organizational factors." *European Journal of Information Systems* 18 (5), 476–497.
- Tumasjan, Andranik, Maria Strobel, und Isabell M. Welp. (2011). "Employer brand building for start-ups: Which job attributes do employees value most?" *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 81 (S6), 111–136.
- Weitzel, Tim, Sven Laumer, Christian Maier, Caroline E. Oehlhorn, Jakob Wirth, Christoph Weinert und Andreas Eckhardt. (2017). "Women in IT - Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2017." Research Report. Bamberg.
- Witell, Lars, Martin Löfgren, und Jens J. Dahlgaard. (2013). "Theory of attractive quality and the Kano methodology – the past, the present, and the future." *Total Quality Management & Business Excellence* 24 (11-12), 1241–1252.