

Professionsbranding in Zeiten des Fachkräftemangels

Dörte Resch^a & Selina Weber^b

^a Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Angewandte Psychologie, Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung

^b Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Institut für Personalmanagement und Organisation

Zusammenfassung

Die meisten Berufsbilder sind stereotyp geprägt. Dadurch interessieren sich viele Berufssuchende nicht für bestimmte Berufe, obwohl sie dafür geeignet wären. Gleichzeitig ist die Realität in den Berufsfeldern sehr vielfältig und somit für eine breite Zielgruppe interessant. Branding hat sich im HR in den letzten Jahren besonders als Employer Branding für Arbeitgebende etabliert. In diesem Beitrag wird aufgezeigt, wie ein identitätsfokussiertes Professionsbranding als übergeordnetes Vorgehen zu Employer Branding angewendet werden kann. So wird die Attraktivität von Berufen für eine breitere Zielgruppe gesteigert und dadurch dem Fachkräftemangel entgegengewirkt. Die Vorgehensweise wird anhand von Projekten aus dem Informatik- und dem Hochschulbereich aufgezeigt.

Diskursanalytische Untersuchungen in diesen Projekten zum aktuellen Image der Berufe zeigten, wie die Berufsbilder auch geschlechterstereotyp geprägt sind. Daher wurde nachfolgend der Frage nachgegangen, wie das Image der Professionen durch eine Re-Branding so verändert werden kann, dass es für alle Geschlechter attraktiver wird. Im Anschluss wurden neue Markenidentitäten und Arbeitgeber*innenversprechen für eine geschlechterintegratives und damit attraktive Darstellung der Professionen erarbeitet. Die anschließende Evaluation der Umsetzung ergab eine signifikante Steigerung der Attraktivität in der relevanten Zielgruppe.

Schlüsselwörter: Employer Branding, Professionsbranding, Fachkräftemangel, Geschlechterstereotype, Diskursanalyse

Occupational Branding in Times of Skilled Labour Shortage

Abstract

Most job profiles are stereotyped. As a result, many job seeking people are not interested in certain professions, even though they would be qualified for them. Simultaneously, the reality in the occupational fields is diverse and thus interesting for a broad target group. Branding has established itself in HR in recent years, especially in terms of employer branding. This article shows how identity-focused occupational branding can be applied as an overarching approach to employer branding. This increases the attractiveness of professions for a broader target group and thus counteracts the shortage of skilled labour. The approach is demonstrated by means of projects from the IT and higher education sectors.

Discourse-analytical studies in these projects on the current image of the professions showed how the job profiles are also gender-stereotyped. Therefore, it was investigated how the image of the professions can be changed through re-branding to make it more attractive for all genders. Subsequently, new brand identities and employee value propositions were developed for a gender-inclusive and thus attractive image of the professions. The subsequent evaluation of the implementation showed a significant increase in attractiveness in the relevant target group.

Keywords: Employer branding, occupational branding, shortage of skilled labour, gender stereotypes, discourse analysis

1 Fachkräftemangel – vom Employer Branding zum Professionsbranding

Der Fachkräftemangel ist für viele Organisationen Westeuropas seit einigen Jahren ein großes Problem (Klaus & Beckmann, 2019; Seco, 2014a; Ziegler & Müller-Riedlhuber, 2020). Neben arbeitsmarktpolitischen Massnahmen versuchen viele Firmen ihre Attraktivität durch ein zielgruppenspezifisches Employer Branding zu steigern. Employer Branding wurde zuerst von Ambler und Barrow (1996) genannt. Es umfasst die Positionierung und Kommunikation eines Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber (Troost, 2009). Wenn von Employer Branding gesprochen wird, liegt damit der Fokus auf der jeweiligen einzelnen Organisation bzw. dem Unternehmen. Ein Fachkräftemangel für bestimmte Berufe, Berufszweige oder Professionen wird dabei nicht in den Fokus genommen.

Gerade bei Berufen, in denen es nicht nur kurzfristig, sondern auch mittel- und langfristig einen hohen Bedarf gibt, ist es wichtig zu identifizieren, wie das Image dieser Berufe so gestaltet werden kann, dass sich viele Personen für eine Ausbildung in diesem Berufsfeld entscheiden. Hier geht es dann besonders darum, neue Zielgruppen zu erschließen, die sich für den Beruf bisher weniger interessiert haben, z.B. weil sie sich selbst dafür als nicht passend ansehen, obwohl sie dafür geeignet wären (Faulstich-Wieland, 2018; Steffens & Ebert, 2016). Es gilt eine stärkere Passung der Identitätsangebote des Berufsbildes zur individuellen Identität der zukünftigen Fachpersonen zu erzielen (Ashcraft, 2013; Barbour & Lammers, 2015; Kenny, Whittle, & Willmoth, 2011; Watson, 2008). Für den Beruf bzw. die Profession wird im Rahmen eines Re-Branding ein solches Image erarbeitet, um die Attraktivität für neue Zielgruppen zu steigern (McDonald & Kuhn, 2016). Hierfür wird zunächst in einer ersten Analysephase das aktuelle Image des Berufes erhoben (Miller, Merrilees, & Yakimova, 2014). In der zweiten Phase werden dann die Aspekte, die den Beruf für eine breitere Zielgruppe attraktiv machen, ermittelt und für die Neugestaltung einer Markenidentität evaluiert. Auf dieser Basis erfolgt dann das Re-Branding des Berufsbildes. Der konkrete Prozess des Re-Brandings wird anhand zweier Berufsfelder in den folgenden Abschnitten dargestellt. Das erste Berufsfeld ist das der ICT-Berufe (ICT = Information & Communication Technology). In diesem gibt es zum einen seit vielen Jahren einen grossen Mangel an Fachkräften, zum anderen ist das Image dieser Berufe stereotyp männlich geprägt. Viele, sich selbst als weiblich identifizierende Personen, sehen sich selbst als zu wenig passen für diese Berufe an (Clerc & Kels, 2013; Kelan, 2008). Das zweite Berufsfeld ist das von Dozierenden an Fachhoch-

schulen. In der Schweiz haben die Fachhochschulen eine vergleichsweise junge Tradition und das Berufsbild von Dozierenden an Fachhochschulen ist bei den relevanten Zielgruppen vergleichsweise unbekannt (Weber, Tremel, & Andreas, 2010). Somit gibt es zu wenige passende Bewerbungen für diese Funktionen und zudem sind Frauen in Führungsfunktionen untervertreten (Cipriano, Funk, Niederberger, & Graf, 2012). Hier wird dargestellt, wie auf Basis eines Professionsbranding ein Employer Brand entwickelt werden kann. Beide Projekte nutzen ein diskursanalytisches Vorgehen als Basis für ein Re-Branding.

2 Methodik des Re-Branding Prozesses

Für die Erhebung, Auswertung und Umsetzung der Ergebnisse der Projekte wurde ein systematisches Vorgehen erarbeitet, welches in dieser Kombination für ein Re-Branding bisher nicht beschrieben wurde. Als Erhebungsmethoden wurden Dokumentenanalysen, problemzentrierte Expert*inneninterviews und Gruppendiskussionen kombiniert. Als Auswertungsmethode wurde die Diskursanalyse gewählt (Alvesson & Kärreman, 2000; Grant, Hardy, Oswick, & Putnam, 2004; Potter, Wetherell, Ros, & Edwards, 2002). Die Methodik wird im folgenden Abschnitt spezifischer dargestellt. Da diese Studien als explorative Studien angelegt waren, wurde eine sozialkonstruktivistische Perspektive (Burr, 2003; Gergen, 2001) im Rahmen eines poststrukturalistischen Paradigmas nach Deetz (1996) eingenommen.

2.1 Erhebungsmethoden

Das Sampling wurde im Sinne eines theoretischen Samplings durchgeführt (Flick, 2010). Ziel waren eine maximale Variation im Sample und die Erhebung möglichst vieler „typischer“ Fälle. Hier besteht der Anspruch nicht auf einer repräsentativen Stichprobe, sondern das Ziel ist eine gezielte qualitative Auswahl, durch die im Verlauf der Auswertung eine möglichst grosse Vielfalt an unterschiedlichen Konstruktionen und Einschätzungen zu erhalten ist. Die verfügbaren Dokumente, die die Berufsbilder der Informatik-Fachpersonen und Dozent*innen darstellen, wurden hinsichtlich der Darstellung der Profession untersucht (Flick, 2009; Merriam, 2009). Zudem wurde darauf Bezug genommen, die Dokumente als reichhaltige Quelle festgeschriebener Positionierungen zu verstehen. Als Dokumente gelten sowohl schriftliche als auch im Internet und Intranet dargestellte Inhalte (z.B. Profilbeschreibungen), die sich mit der Beschreibung der Tätigkeit der Berufe beschäftigen.

Als Interviewmethode wurde das Problemzentrierte Interview von Witzel (2000) verwendet, da es narrative Elemente, wie sie für eine Erhebung von Identitäten notwendig ist, mit thematisch fokussierten Elementen verbindet. Ergänzt wurden die Interviews durch Gruppendiskussionen, da sich durch diese kollektiven Konstruktionen untersuchen lassen.

2.2 Diskursanalyse

Diskursanalyse bezieht sich auf eine Forschungstradition, die als Basisannahme davon ausgeht, dass Realitäten sprachlich erzeugt werden. Sprache wird nicht mehr als Spiegel von Realität gesehen, sondern die Realität wird als durch Sprache erzeugt verstanden (Burr, 2003). Realitäten werden so ständig durch die jeweiligen Akteure und Akteurinnen sprachlich konstruiert. Diese Forschungsperspektive wird daher als „Sozialer Konstruktivismus“ (Gergen, 2001) bezeichnet. „Sprache“ wird in diesem Ansatz sehr breit verstanden. Es ist mehr als das gesprochene oder geschriebene Wort, es schließt auch Handlungen und die Zuschreibung der jeweiligen Bedeutungen mit ein. In diesem Sinne wird die Realität immer wieder durch jegliche Sprechakte konstruiert. In diesem Verständnis müssen dann entsprechend, wenn Bedeutungen und Verständnisse verändert werden sollten, eben diese Sprechakte analysiert werden. Durch die Analyse dieser Sprechakte im Rahmen der Diskursanalyse wird der Prozess der Bedeutungsgenerierung, der im Alltag des Sprechens automatisch geschieht, wieder einem Bewusstsein und damit einer Veränderung zugänglich. „Diskurs“ bezeichnet in diesem Zusammenhang nicht nur eine Art Unterhaltung, sondern bedeutet vielmehr ein Set an Bedeutungen, Metaphern, Geschichten und Statements, die zusammen eine bestimmte Version eines Events produzieren (Burr, 1995). Somit wird auch das jeweilige Verständnis der Geschlechter aktiv hergestellt, also konstruiert, und so im Umkehrschluss auch einer Veränderung zugänglich gemacht (West & Zimmerman, 1991). Die sozialkonstruktivistisch inspirierte Forschung, die mittels Diskursanalyse untersucht, wie Identitätsaspekte reproduziert werden, bietet somit unter anderem einen Zugang zu kulturell geprägten Phänomenen.

2.3 Entwicklung einer Markenidentität

Die Entwicklung des Brands in den vorgestellten Projekten erfolgte durch die Konzeption einer Markenidentität (Esch, Langner, & Rempel, 2005) und mehrerer Value Propositions, die auf den Ergebnissen der Diskursanalyse aufbauen. Um die Anschlussfähigkeit der erarbeiteten Markenidentität

und Value Propositions zu überprüfen, wurden sie in diversen Soundingboards vorgestellt und erläutert. In den Soundingboards waren Mitglieder der jeweiligen Hochschulen aus verschiedenen Funktionsstufen sowie Mitglieder des HR und Diversity-Verantwortliche vertreten. Ziel der Soundingboards war es, Ergebnisse und Strategien kritisch zu reflektieren und so die Anschlussfähigkeit zu gewährleisten. Zudem wurden weitere Evaluationschleifen durch die Vorstellung der Ergebnisse bei beteiligten und in den Prozessen verantwortlichen Personen gezogen.

Zur Umsetzung der Brands, das heißt für die Erarbeitung eines zielgruppenspezifischen Marketings (Mattmüller & Buschmann, 2019), wurden zunächst verschiedene Empfehlungen und Massnahmen erarbeitet. Diese konnten dann zum Teil direkt umgesetzt und zum Teil für Folgeprojekte entwickelt werden. Im Rahmen des Praxistransfers wurden Testimonials zur Markenidentität sowie den Value Propositions entwickelt. Außerdem wurde Karriereseiten, Stelleninserate, Broschüren, Infoveranstaltungen etc. sowohl hinsichtlich des Wordinges wie auch der bildlichen Darstellung überarbeitet.

3 Ergebnisse der Re-Branding Prozesse

Der beschriebene Re-Branding Prozess wurde in zwei Forschungsprojekten mit den Schwerpunkten ICT-Berufe und Dozierende an Fachhochschulen entwickelt und in zwei Nachfolgeprojekten umgesetzt. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurde ein Modell zur Durchführung des Re-Brandings spezifischer Berufsbilder entwickelt. Dieses kann auf verschiedene Berufe und Branchen angewandt werden. Die Ergebnisse der Projekte und das Modell werden nachfolgend spezifischer erläutert.

3.1 Berufsfeld ICT-Berufe

Im Bereich der ICT besteht ein akuter Fachkräftemangel, der sich sehr wahrscheinlich weiter zuspitzen wird (Seco, 2014b). Zur gleichen Zeit ist der Frauenanteil in der Informatikbranche sehr niedrig, was darauf hindeutet, dass es der Branche bisher nicht gut gelingt, das ungenutzte Potential an geeigneten weiblichen Fachkräften auszuschöpfen. Dies liegt unter anderem daran, dass das Image der Berufe für viele junge Frauen (und Männer) wenig attraktiv ist oder sie sich eine ICT-Ausbildung nicht zutrauen (Resch & Nussbaumer, 2019).

Das Projekt «Attraktivität von ICT-Berufen» ging der Frage nach, welche Vorstellungen über die ICT bestehen, warum diese für Frauen (und auch viele Männer) nicht interessant sind und wie das Image

der ICT verändert werden müsste, damit es attraktiver wird. Der Schwerpunkt liegt im Bereich der MINT-Fächer, wobei sich im Projekt auf die ICT-Berufe und -Studiengänge fokussiert wird, da diese einen hohen Grad an horizontaler geschlechter-spezifischer Segregation aufweisen. Gleichzeitig sind die ICT-Berufe selbst in einem starken Wandel, der eine Öffnung für eine stärkere Integration von weiblichen Identitäten besonders günstig erscheinen lässt (Kels, 2012; Moore, Griffiths, Richardson, & Adam, 2008). ICT-Berufe bewegen sich weg von der rein technischen Informatik der Anfangsjahre hin zu Profilen, die stärker Prozesse von Einsatz und Umsetzung in Organisationen berücksichtigen (inside-it.ch, 2011; swissICT, 2013).

Im Projekt wurde der in Kapitel 2 beschriebenen Methodik gefolgt. Es wurde erhoben, inwieweit bestehende Konstruktionen die Zugänglichkeit zum Beruf erschweren. Auf Basis der Analyse wurden anschließend konkrete Handlungsempfehlungen für die Darstellung und die Überarbeitung der Identität der ICT-Berufe gegeben. Diese lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Eine an die Zielgruppen anschlussfähige Kommunikation gewährleisten
- Kompetenz- und Tätigkeitsportfolios ausgeglichen darstellen
- Technik als lernbar und zielgerichtet positionieren
- Die berufliche Zukunft konkret beschreiben

Die Ergebnisse des Forschungsprojektes wurde in einem Umsetzungsprojekt für die Studiengänge Wirtschaftsinformatik der FHNW weiterentwickelt. Das Ziel war, Massnahmen umzusetzen, die das geschlechterintegrative Re-Branding innerhalb des Studiengangs verankern und den Zugang von Student*innen erhöhen. Hiermit sind zum einen sich als weiblich identifizierende Studierende gemeint, aber auch sich männlich identifizierende Studierende, die sich selbst bisher als zu wenig typisch für ein solches Studium gesehen haben. Mit dem Re-Branding wurde das Image der Studiengänge Wirtschaftsinformatik geschlechterintegrativ designt.

Als konkrete Massnahmen wurden mit den beteiligten Studiengängen eine Markenidentität für die Studiengänge sowie Value Propositions erarbeitet. Zudem wurden Informationsmaterialien wie der Internetauftritt, Informationsseiten, Studiengangbroschüren, Materialien für die Informations- und Schnuppertage, eine Grafik zur Darstellung des Wertversprechens, die Produktion von Value Proposition-bezogenen Testimonials und Erfolgsgeschichten von Absolvent*innen erstellt bzw. überarbeitet.

So konnte sowohl der Anteil der Frauen in den Studiengängen erhöht werden wie auch insgesamt die Anzahl der Studierenden. Zum Start des ersten Projektes im Jahr 2014 betrug der Anteil Frauen unter den Studienanfänger*innen 9 % bei insgesamt 80 Studierenden. Im Herbstsemes-

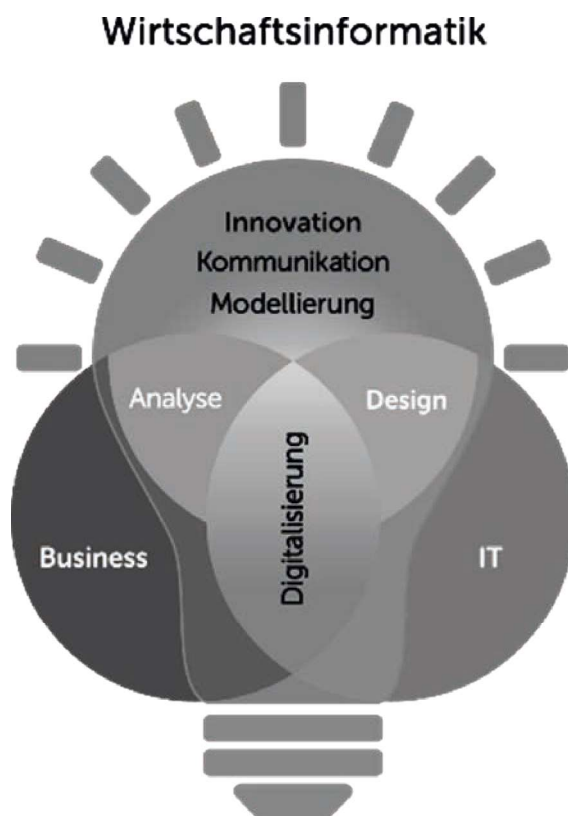


Abbildung 1

Grafik Wertversprechen
Re-Branding
Studiengänge
Wirtschaftsinformatik

Abbildung 2

Value Propositions
Re-Branding
Studiengänge
Wirtschaftsinformatik

Deshalb sollten Sie Wirtschaftsinformatik an der FHNW studieren:

Business mit IT gestalten

Die Digitalisierung prägt die heutige Welt der Wirtschaft und Gesellschaft. Erfolgreiche Unternehmen brauchen deshalb Wirtschaftsinformatikerinnen und -informatiker, die mitdenken. Nur eine innovative IT macht es möglich, dass Unternehmen neue Geschäftsmodelle einführen, mit Kundinnen und Kunden einen optimalen Service gestalten und neue Formen der Zusammenarbeit umsetzen. Als Wirtschaftsinformatikerin oder Wirtschaftsinformatiker verhelfen Sie Unternehmen zum Erfolg!

Jobs für die digitale Zukunft

Nach dem Studium wartet ein breites Spektrum an interessanten Jobs auf Sie. Als Wirtschaftsinformatikerin oder Wirtschaftsinformatiker sind Sie vorne mit dabei und begleiten Unternehmen in die digitale Zukunft. Sie setzen technische und wirtschaftliche Innovationen sinnvoll um, sei dies als Projektleiterin, Berater, Business-Analystin oder IT-Leiter. In Grossunternehmen werden Sie genauso gebraucht wie in aufstrebenden KMU oder Start-ups. Ob im Umfeld von Gesundheit, Produktion oder Handel – Sie haben viele Möglichkeiten und beste Berufsaussichten!

Unterschiedliche Perspektiven einnehmen

Bei uns lernen Sie, wie die Unternehmenswelt und die Informatik zusammenspielen. Nach dem Studium sind Sie mit den Herausforderungen und Prozessen von Unternehmen genauso vertraut wie mit den technischen Möglichkeiten der Informatik. Sie können den Nutzen und die Grenzen digitaler Lösungen abschätzen, um Unternehmen voranzubringen. Sie verstehen Informatikerinnen und Manager und können sich in deren unterschiedliche Perspektiven hineinversetzen.

«Für die Programmierung gibt es Spezialisten. Unsere Aufgabe ist es, Informatik und Business zusammenzubringen.»

Sandra Bodeck, Studentin



Kompetent mit Menschen zusammenarbeiten

Das Studium vermittelt Ihnen die nötigen Fähigkeiten, damit Sie professionell und strukturiert mit Menschen zusammenarbeiten können. Sie gehen gewandt mit Kundinnen und Kunden um, vertreten im Management kompetent. Ihre Lösungen und setzen diese im Team um. Weil Sie die Beteiligten verstehen und ihre Bedürfnisse berücksichtigen, sind Sie in der Lage, Ihre Projekte erfolgreich abzuschliessen.

Business und IT von Grund auf lernen

Sie haben eine KV-Ausbildung, aber noch nie programmiert? Sie kennen sich in der IT aus, aber Buchhaltung sagt Ihnen noch gar nichts? Dann sind Sie im Bachelorstudium in Wirtschaftsinformatik richtig.

Unsere Studierenden bringen unterschiedlichste Ausbildungen mit. Deshalb vermitteln wir das Wissen im Studium Schritt für Schritt und verlangen kein Vorwissen im Wirtschafts- oder Informatikbereich. Wo Sie bereits Kenntnisse mitbringen, kommen Sie schneller voran und können die gewonnene Zeit in Fächer investieren, die für Sie neu sind.

«Das Studium hat mir neben der Vermittlung von Theorie auch in der zwischenmenschlichen Kommunikation sehr viel gebracht.»

Mariena Lätt, Absolventin

3

4

ter 2020 wurde dieser Anteil auf 19% gesteigert. Gleichzeitig stieg die Zahl der Studienanfänger*innen insgesamt auf 154 Personen. Dieser Anstieg insgesamt ist auch durch die Ausweitung der Studiengänge auf weitere Standorte begründet. Die Steigerung des Frauenanteils über die gesamte Laufzeit von 9% auf 19% übertraf das aus den strategischen Hochschulzielen abgeleitete Projektziel einer Steigerung des Anteils um 5% deutlich. Es kann angenommen werden, dass die Maßnahmen dazu beigetragen haben und Wirkung entfalten konnten.

Die schweizerischen Vergleichszahlen des Bundesamtes für Statistik zeigen auf, dass sich an anderen Fachhochschulen der Anteil an Frauen in Studiengängen der Wirtschaftsinformatik nicht erhöht hat (BfS, 2020).

Um die Anschlussfähigkeit des Vorgehens zu überprüfen und die Ergebnisse zu erweitern, wurde in einem nächsten Schritt der Fokus eine andere Branche gelegt: die schweizerische Hochschul-landschaft.

3.2 Berufsfeld Dozent*innen Fachhochschule

Das Profil der Dozent*innen an schweizerischen Fachhochschulen ist relativ jung, da die Gründungen im Rahmen des Fachhochschulgesetzes erst 1995 erfolgten. Aus diesem Grund besteht eine Herausforderung in der Positionierung am Markt darin, das Modell der Fachhochschule mit dem erweiterten Leistungsauftrag in Aus- und Weiterbildung, Forschung sowie Dienstleistung und das damit verbundene Berufsbild der FH-Dozent*in sichtbar zu machen.

Das Projekt «Branding Berufsbild Dozent*in FHNW» hatte das Ziel, das Berufsbild von Dozierenden an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) zu analysieren, zu schärfen und dessen Attraktivitätsfaktoren herauszuarbeiten. Dadurch sollten potenzielle Bewerbende zielgenauer angesprochen sowie ein attraktives und realistisches Bild von Dozierendenstellen vermittelt werden. Dazu wurde von 2017 bis 2020 untersucht, welche Vorstellungen über das Berufsbild Dozent*in bestehen, weshalb der Anteil an Frauen in höheren Positionen jedoch abnimmt und wie das Image des Berufsbildes Dozent*in verändert werden müsste, damit es attraktiver und bekannter wird. Anhand von Interviews, Gruppendiskussionen

Abbildung 3

Arbeitgeber*innen-
versprechen FHNW

und einer Dokumentenanalyse untersuchte das Projekt relevante Identitätskonstruktionen der Dozent*innen. Zudem wurde erhoben, inwieweit die Zugänglichkeit zum Beruf erschwert wird. Auf dieser Basis wurden Handlungsempfehlungen für eine geschlechterintegrative und damit attraktive Darstellung der Dozent*innentätigkeit (Profession) erarbeitet sowie Vorschläge für ein Branding an der FHNW konzipiert. Die Methodik folgte dem vorab beschriebenen Vorgehen.

Die erarbeitete Markenidentität und die zugehörigen Value Propositions, durch die sich die Profilschärfung ergibt, sind Abbildung 3 zu entnehmen.

Um die Kommunizierbarkeit zu verbessern, wurden die Stelleninserate der FHNW auf Grundlage der Ergebnisse und der entwickelten Slogans neu gestaltet. In diese Neugestaltung flossen zu den Value Propositions passende Testimonials ein, die mit Dozierenden erarbeitet und veröffentlicht wurden.

Auf Basis der Projektergebnisse und Value Proposition fand im Rahmen der Umsetzung eine inhaltliche und visuelle Überarbeitung der Karriereseiten statt, welche eine Neugestaltung der Stellenausschreibungen beinhaltete. Zudem wurde die Überarbeitung durch die Entwicklung eines Employer Branding Videos in Kooperation mit der Plattform Work Life Aargau ergänzt, welche inhalt-

lich ebenfalls auf den Projektergebnissen basiert. Auf dem Projekt aufbauend werden seit Herbst 2020 weitere Maßnahmen in einem durch swissuniversities finanzierten Umsetzungsprojekt verfolgt, evaluiert und weiterentwickelt.

3.3 Diskussion der Ergebnisse

Durch die Analyse konnte aufgezeigt werden, welche professionellen Identitäten durch die verschiedenen Diskurse hergestellt werden und welche Implikationen diese für die Berufsbilder haben. Im Anschluss an die Analyse wurden diese Erkenntnisse gezielt genutzt, um den Zugang zu den Berufen zu verbessern und deren Attraktivität zu steigern. Dies geschah durch eine Re-Konstruktion der Identitätsdiskurse: Die identifizierten diskursiven Logiken wurden neu so miteinander verknüpft, dass den Individuen eine stärkere Identifikation ermöglicht werden kann. Sie erleben sich selbst als passender für die jeweilige Funktion.

Die Ergebnisse der Analyse wurden im Verlauf immer wieder mit Soundingboards diskutiert. Dies ist ein wichtiger Schritt, um diese schon vor einer Endpräsentation bei relevanten Stakeholdern in den Organisationen zu verankern. Es hat sich gezeigt, dass die Resultate der Diskursanalysen für die Teilnehmenden der Sounding-Boards gut an-

gewissen Präsentation und Diskussionen in den Sounding-Boards Änderungen an der Karriereeseite und Kommunikationen veranlasst. Ein weiteres Beispiel wäre die Diskussion zu männlich geprägten Fachkulturen, die durch einige Diversity-Verantwortliche verschiedener schweizerischer Fachhochschulen nach der Diskussion des Themas in einem Soundingboard angestoßen und vorangetrieben wird.

Einige Personen in den Soundingboards reagierten sehr kritisch auf die präsentierten Analyseergebnisse und äußerten grosse Skepsis gegenüber dem Re-Branding und den Ergebnissen der Analyse. Diese Skepsis zeigte sich vor allem in der Suche von Fehlern in den Unterlagen oder Präsentationen und dem Anzweifeln der Richtigkeit der Auswertungsergebnisse. Der Einbezug von persönlichen Erfahrungen und von sogenanntem Alltagswissens wurde hier überaus deutlich. Es ist davon auszugehen, dass die Gründe für diese Wirkung bei den bereits beschriebenen identitätsstiftenden Aspekten der Thematik und damit auch einer engen emotionalen Verknüpfung des Themas liegen. Ein weiterer Aspekt dieser Diskussion waren teilweise Hinweis auf Widersprüchlichkeiten in den Diskursen. Aus einer diskursanalytischen Perspektive sind solche so genannten Widersprüchlichkeiten allerdings ein elementarer Teil von Realitätskonstruktion (Potter & Wetherell, 1987). Zur Erklärung kann gesagt werden, dass den jeweiligen Subjekten im Rahmen der Realitätskonstruktion immer verschiedene Diskurse zur Verfügung stehen, um im Rahmen der Heterogenität der Realitäten flexibel zu reagieren. Es werden verschieden linguistischen Strategien verwendet, um das dominante Sensemaking des jeweiligen Diskurses zu unterbrechen. Dabei handelt es sich

um sprachliche Strategien, die von Individuen verwendet werden, um gerade der Widersprüchlichkeit der Diskurse gerecht zu werden und diese aufzugreifen (Chia, 2000). In diesem Sinne ist eine Widersprüchlichkeit also kein irgendwie geartetes Defizit, sondern elementarer Bestandteil einer diskursanalytischen Auswertung. Wichtig ist hierbei immer, auf die Funktionen der jeweilige (widersprüchlichen) Diskurse für das Erleben und Handeln hinzuweisen, diese zu reflektieren – und damit für den Entwurf einer Re-Branding Strategie nutzbar zu machen (Dey & Resch, 2016).

3.4 Das entwickelte Re-Branding Modell

Aus dem in den beschriebenen Projekten erprobten Vorgehen des Re-Brandings konnte ein Modell zur Durchführung des Prozesses mit dem Ziel der Attraktivitätssteigerung von Berufen entwickelt werden. Dieses umfasst fünf aktive Phasen und eine fortlaufende Begleitung des Prozesses durch ein Soundingboard. Die einzelnen Phasen werden in der Abbildung 5 dargestellt und anschließend erläutert.

Phase 1: Zielgruppendefinition

In einer ersten Phase werden die Zielgruppen definiert, die durch das Branding in erster Linie angesprochen werden sollen. Eine klare Zielgruppenorientierung ist zentral für ein Branding, da eine Markenidentität und Value Propositions nur in Bezug auf eine Zielgruppe sinnvoll definiert werden können.



Abbildung 5

Re-Branding Modell nach Resch, Weber & Kundert (2020)¹

Phase 2: Analyse

In einer zweiten Phase werden folgende vier Bereiche analysiert: Das Image des Berufsbildes (was in den vorliegenden Projekten den durch die Diskursanalysen ermittelten Berufsidentitäten entspricht), die Zielgruppenpräferenzen und die Zugänglichkeit zum für die Zielgruppen, die Stärken der Tätigkeit sowie die Positionierung hinsichtlich angrenzender oder ähnlicher Berufsfelder.

Phase 3: Entwicklung Brand

In der dritten Phase werden die Analyseergebnisse aus der vorangehenden Phase genutzt, um die Markenidentität und Value Propositions zu entwickeln. Dabei werden sowohl die Markenidentität als auch Value Propositions entsprechend der strategischen Ausrichtung (sofern vorhanden) entwickelt.

Phase 4: Evaluation

Als vierte Phase wird eine Evaluation durch weitere Stakeholder (zusätzlich zum Sounding-Board) mit dem Fokus der Ergebnisvalidierung durchgeführt. Diese Evaluation kann durch interne Stakeholder wie Leitungsgremien, HR-Verantwortliche, Kommunikations- und Marketingverantwortliche und weitere unternehmensspezifische Gremien durchgeführt werden. Alternativ kann die Evaluation durch die Besprechung der Ergebnisse in einem Soundingboard mit Personen der potenziellen Zielgruppe durchgeführt werden. Dies ermöglicht, sich an den Präferenzen und Interessen der Zielgruppe zu orientieren.

Phase 5: Etablierung Brand

In der fünften und letzten Phase erfolgt ein auf die Zielgruppen bezogenes Marketing. In dieser Phase werden zielgruppenspezifische Botschaften erarbeitet, eine Medienstrategie entwickelt und das eigentliche Marketing durchgeführt.

Formative Evaluation: Soundingboards

Durch eine formative Evaluation während des Forschungsprozesses in Form von Soundingboards werden die gewonnenen Erkenntnisse laufend mit der untersuchten Zielgruppe abgeglichen. Das Soundingboard setzt sich aus den internen beteiligten Stakeholdern verschiedener Hierarchiegruppen zusammen. Die Ergebnisse der Soundingboards werden mit den Bedürfnissen der Zielgruppe abgeglichen, indem zukünftige Interessent*innen, interne Stakeholder und Studierende befragt werden.

Da bislang lediglich Modelle für die Umsetzung und Durchführung von Employer-Branding und Branding Prozessen bestanden, nicht aber für Re-Branding oder Professionsbranding, bedient das entwickelte Re-Branding-Modell ein bisher unbedientes Segment. Als Alleinstellungsmerkmal des Modells kann die Durchführung einer Diskurs-

analyse im Rahmen der Analysephase hervorgehoben werden, welche in keinem der bekannten Modelle integriert ist. Diese führt zu besonders anschlussfähigen Ergebnissen im Re-Branding.

4 Fazit

Insgesamt gilt es, für eine Steigerung der Attraktivität eines Berufes durch Re-Branding, das (stereotyp) geprägte Image der Profession durch verschiedene Ansätze aufzulösen. Durch ein strategisch auf die Identitätskonstruktionen der relevanten Zielgruppe abgestimmtes Re-Branding der Profession kann eine individuell erlebte Anschlussfähigkeit und damit Identifikation mit dem Berufsbild erzielt werden. Dafür muss in der Umsetzung die an der Zielgruppe angepassten Kommunikation priorisiert werden. Unternehmen sind gestaltender Teil der Gesellschaft und können durch verantwortungsbewusstes Handeln aktive Treiber gesamtgesellschaftlicher Veränderungen sein und damit die Attraktivität von Berufsbildern beeinflussen. Für nachfolgende Aktivitäten sollten die Ergebnisse des Re-Branding in die Talent-Management Aktivitäten, insbesondere die Rekrutierung einfließen und Berücksichtigung finden. Dies gilt insbesondere für die eine aktive Ansprache der definierten Zielgruppen.

Die Ergebnisse der vorgestellten Projekte und besonders die erarbeitete Markenidentitäten, respektive Value Propositions beziehen sich auf spezifische Berufsbilder. Allerdings wurde durch die Ergebnisse in den Projekten auch deutlich, dass sich verschiedene Professionen – wie in den vorliegenden Beispielen aus Praxis und Wissenschaft – mit ähnlichen Fragestellungen und Problemen konfrontiert sehen. Es wurde gezeigt, dass die Kombination eines theoretisch eher abstrakten und komplexen Vorgehens einer Diskursanalyse mit einem Branding-Prozess für Berufsfelder sehr gute Ergebnisse erzielt und sich auf verschiedene Kontexte anwenden lässt. Als relevantes Key Learning kann davon ausgegangen werden, dass sich diese Anwendung im Rahmen des entwickelten Re-Branding Modells auf verschiedene Berufe und weitere Branchen adaptieren lässt. Die Projekte haben zudem gezeigt, dass die gezielte De- und Rekonstruktion eines Berufsbildes genutzt werden kann, um eine breitere Zielgruppe anzusprechen. Gerade junge und wenig bekannte Berufe können dadurch an Attraktivität gewinnen. Der berufs- und branchenspezifischer Fachkräftemangel kann so unternehmensübergreifend strategisch angegangen werden. Hier sind neben Unternehmen neu auch sowohl Berufsverbände wie auch Ausbildungsinstitutionen besonders gefordert.

5 Literaturverzeichnis

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organization through Discourse Analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125-1149.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Ashcraft, K. L. (2013). The Glass Slipper: "Incorporating" Occupational Identity in Management Studies. *Academy of Management Review*, 38(1), 6-31. doi:10.5465/amr.2010.0219
- Barbour, J. B., & Lammers, J. C. (2015). Measuring professional identity: a review of the literature and a multilevel confirmatory factor analysis of professional identity constructs. *Journal of Professions and Organization*, 2(1), 38-60. doi:10.1093/jpo/jou009
- BfS. (2020). *Studierende der Hochschulen 2019/20*. Retrieved from <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/personen-ausbildung.gnpdetail.2020-0037.html>
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Burr, V. (2003). *Social Constructionism*. London: Routledge.
- Chia, R. (2000). Discourse Analysis as Organizational Analysis. *Organization*, 7(3), 513-518.
- Cipriano, B., Funk, J. L., Niederberger, G., & Graf, U. (2012). *Empfehlungen für eine Kultur der Chancengleichheit - Gesammeltes Wissen aus zehn Jahren Bundesprogramm Chancengleichheit an Fachhochschulen*. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT Retrieved from <http://www.sbfi.admin.ch/fh/02141/02152/index.html?lang=de>
- Clerc, I., & Kels, P. (2013). Coping with Career Boundaries in Masculine Professions: Career Politics of Female Professionals in the ICT and Energy Supplier Industries in Switzerland. *Gender, Work & Organization*, 20(2), 197-210. doi:10.1111/gwao.12017
- Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burell and Morgan and Their Legacy. *Organization Science*, 7(2), 191-207.
- Dey, P., & Resch, D. (2016). Discourse Analysis as Intervention: A Case of Organizational Changing. In C. Steyaert, J. Nentwich, & P. Hoyer (Hrsg.), *A Guide to Discursive Organizational Psychology* (S. 313-332). Cheltenham Edward Elgar.
- Esch, F.-R., Langner, T., & Rempel, J. E. (2005). Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen — Innovative Ansätze — Praktische Umsetzungen* (S. 103-129). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Faulstich-Wieland, H. (2018). Gendersensible Berufsorientierung - Entstereotypisierung von Berufswahl. In M. Friese (Hrsg.), *Arbeitslehre und Berufsorientierung modernisieren* (Vol. 49, S. 197-212). Bielefeld: wbv Publikation.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage.
- Gergen, K. J. (2001). *Social Construction in Context*. London: Sage.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putnam, L. L. (Hrsg.). (2004). *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage.
- inside-it.ch (Producer). (2011). ICTswitzerland fordert mehr Informatikausbildung. Retrieved from <http://www.inside-it.ch/articles/26753>
- Kelan, E. K. (2008). Emotions in a Rational Profession: The Gendering of Skills in ICT Work. *Gender, Work & Organization*, 15(1), 49-71. doi:10.1111/j.1468-0432.2007.00355.x
- Kels, P. (2012). Zwischen Profession, Organisation und Markt. Identitäts- und Karrierestrategien schweizerischer ICT-Fachkräfte im Kontext wissensintensiver Dienstleistungsarbeit. In C. Schilcher & M. Will-Zochol (Hrsg.), *Arbeitswelten in Bewegung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kenny, K., Whittle, A., & Willmoth, H. (2011). *Understanding Identity & Organizations*. London: Sage.
- Klaus, A., & Beckmann, R. (2019). *Fachkräfteengpassanalyse*. Retrieved from Nürnberg: https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201906/arbeitsmarktberichte/fk-engpassanalyse/fk-engpassanalyse-d-0-201906-pdf.pdf?__blob=publicationFile
- Mattmüller, R., & Buschmann, A. (2019). Marketing: Das Management aller Zielgruppen. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding* (S. 1-18). Wiesbaden: Springer.
- McDonald, J., & Kuhn, T. R. (2016). Occupational branding for diversity: managing discursive contradictions. *Journal of Applied Communication Research*, 44(2), 101-117. doi:10.1080/00909882.2016.1155725
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research - A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Miller, D., Merrilees, B., & Yakimova, R. (2014). Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 265-289. doi:https://doi.org/10.1111/ijmr.12020
- Moore, K., Griffiths, M., Richardson, H., & Adam, A. (2008). Gendered Futures? Women, the ICT Workplace and Stories of the Future. *Gender, Work & Organization*, 15(5), 523-542. doi:10.1111/j.1468-0432.2008.00416.x
- Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and Social Psychology: Beyond Attitudes and Behaviour*. London: Sage.

- Potter, J., Wetherell, M., Ros, G., & Edwards, D. (2002). Discourse: Noun, Verb or Social Practice. In I. Parker (Hrsg.), *Critical Discursive Psychology* (S. 160-171). Houndsmill: Palgrave Macmillan.
- Resch, D., Weber, S., & Kundert, A. (2020). Steigerung der Diversität durch geschlechterintegratives Re-Branding der Studiengänge Wirtschaftsinformatik. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 3(15).
- Seco. (2014a). *Fachkräftemangel in der Schweiz - Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern*. Retrieved from Basel:
- Seco (Hrsg.) (2014b). *Fachkräftemangel in der Schweiz - Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern*. Basel: Seco.
- Steffens, M. C., & Ebert, I. D. (2016). Berufswahl. In M. C. Steffens & I. D. Ebert (Hrsg.), *Frauen – Männer – Karrieren: Eine sozialpsychologische Perspektive auf Frauen in männlich geprägten Arbeitskontexten* (S. 129-139). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- swissICT. (2013). *Berufe der ICT - 42 Informatik-Berufsbilder und die notwendigen Kompetenzen*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Trost, A. (2009). Employer Branding. In A. Trost (Hrsg.), *Employer Branding - Arbeitgeber positionieren und präsentieren* (S. 13-77). Köln: Luchterhand.
- Watson, T. J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143.
- Weber, K., Tremel, P., & Andreas, B. (2010). Die Fachhochschulen in der Schweiz: Pfadabhängigkeit und Profilbildung. *Swiss Political Science Review*, 16(4), 687-713. doi:<https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.2010.tb00445.x>
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1991). Doing gender. In J. Lorber & S. A. Farrell (Hrsg.), *The social construction of gender* (S. 13 - 37). Newbury Park, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(1). Retrieved from <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.pdf>
- Ziegler, P., & Müller-Riedlhuber, H. (2020). *Fachkräftebedarf in Europa: Ergebnisse einer aktuellen Good-Practice-Recherche im Auftrag des AMS Österreich*. Retrieved from Wien: <http://hdl.handle.net/10419/247463>

6 Fußnoten

Sample Projekt 1: Für die Dokumentenanalyse wurden insgesamt 49 Broschüren, Informationsblätter und Webseiten verwendet, die während der Berufs- und Studienwahlphase für interessierte Personen relevant sein können. Weiterhin wurden 39 Interviews und Gruppendiskussionen mit total 84 Personen durchgeführt. Dazu zählten Studierende, Studieninteressierten, Studienabgänger*innen und Dozierende der FHNW, Lernende, Lehrende und Expert*innen aus der ICT-Berufsbildung und Fachexpertinnen und -experten aus ICT-Verbänden und der Wirtschaft.

Sample Projekt 2: Für die Dokumentenanalyse wurden insgesamt 134 Seiten analysiert, die für Dozierende und potenzielle Dozierende an Fachhochschulen von Interesse sein können. Dazu gehörten die Website der FHNW, Social Media Profile von aktuellen Dozierenden und interne Dokumente der FHNW (bspw. Laufbahnprofile). Weiterhin wurden 25 Interviews mit Leitungspersonen und HR-Verantwortlichen der FHNW geführt. Die Perspektive der Dozierenden wurde im Rahmen von 9 Gruppendiskussionen aufgenommen, total waren es 67 Personen.

- 2 Forschungsprojekte: «Attraktivität von ICT Berufen» (abgeschlossen) und «Branding Berufsbild Dozent*in FHNW» (abgeschlossen); Folgeprojekte: «Re-Branding Studiengänge Wirtschaftsinformatik FHNW» (abgeschlossen) und «Dozent*innen FH: geschlechterintegratives Branding umsetzen» (laufend)
- 3 Der Dreh des Videos verzögerte sich aufgrund der Corona-Pandemie auf den Sommer 2022
- 4 Link zum laufenden Umsetzungsprojekt <https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/vielfalt-und-multiperspektivitaet-in-organisationen/fuehrung-branding-und-identitaet/geschlechterintegratives-branding>



Corresponding Author:

Prof. Dr. Dörte Resch
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Angewandte Psychologie
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
doerte.resch@fhnw.ch



Selina Weber
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
selina.weber@fhnw.ch