O Talent, Where Art Thou?

Machine Learning & Objektive Hermeneutik im Kontext globaler Employer Branding Kampagnen im sozialen Netzwerk Facebook

Sebastian T. Naderer

Eine Studie im Rahmen der Dissertation:
eGTM
Grounded Theory Methodology | Data Mining & Machine Learning
A synergistic framework

07.07.2016

JOHANNES KEPLER UNIVERSITÄT LINZ
datrionGROUP
A social data LAB
HRM group
UNIVERSITÄT SALZBURG

Die vorliegende Studie entstand im Zuge der Triangulationsforschung und einer Kooperation mit der Universität Salzburg (Institut für Human Resource Management (Prof. Astrid Reichel, Markus Ellmer)) entlang maschineller Verfahren und qualitativer bzw. interpretativer Sozialforschung. Im Zentrum dieser Forschung steht dabei die semi-automatisierte Wissenserschließung komplexer nicht strukturierter sowie heterogener Datenorganisationen (Big Data). Ziel dieser neuen Form der empirischen Sozialforschung ist der Entwurf einer Methodologie zur Orchestrierung menschlicher und virtueller Agenten entlang sehr komplexer und dynamischer (wissenschaftlicher) Problemstellungen.

Die Untersuchung richtet dabei ihren Blick auf die Employer Branding Kampagnen global agierender Konzerne im sozialen Netzwerk Facebook. Dabei galt es der Frage auf den Grund zu gehen, welche Techniken von Seiten der Unternehmen in Anwendung gebracht werden, um Talente zu werben. Employer Branding Inhalte fungieren Backhaus & Tikoo (2004) zu Folge als „psychologischer Vertrag“ zwischen potentiellen und bestehenden Talenten und Konzernen und dienen damit der gegenseitigen Orientierung bzw. wechselseitigen Normalisierung. In diesem Zusammenhang galt es ganz im Sinne Bröcklings (2006) der Frage auf den Grund zu gehen, welches spezifische Kraftfeld, also welches Ensemble an Kräften, im Zuge von Employer Branding Kampagnen auf die Talente einwirkt. Die Untersuchung dieses Kraftfelds machte dabei sowohl den Einbezug einer Vielzahl an unterschiedlichen Unternehmen und Branchen, als auch die Analyse von Länderunterschieden nötig, weswegen die Auswertung entlang deutscher, britischer und US-amerikanischer Unternehmen erfolgte.

Erhebungsdesign

Datengrundlage

Die nachfolgende Studie nimmt die karrierespezifischen Facebook Seiten (Career Sites) von 30 global agierenden Konzernen hinsichtlich der kommunizierten Erwartungen an zukünftige Talente quantitativ wie qualitativ in den Blick. Im Mittelpunkt dieser Analyse steht dabei die Identifikation und Analyse von Attributen, die von der Konzernkommunikation zur Beschreibung der idealen ArbeitnehmerInnen in Verwendung gezogen werden. Das Datensampling erfolgte rund um die größten Unternehmen in Deutschland, Großbritannien und den USA und basierte auf Kennzahlen entlang der länderspezifischen Börsenindizes DAX, FTSE und DOW JONES.

Die Überführung sämtlicher karrierespezifischer Facebookseiten, die öffentlich zugänglich waren, führte zu einer aggregierten Datenmenge von 9.425 A4 Seiten. Die Daten mussten für die weiterführenden (maschinellen) bzw. Data Mining gestützten Analysen entsprechend vorverarbeitet bzw. strukturiert werden, um die relevanten Algorithmen zur Anwendung bringen zu können.

Datensampling

Deutschland:

Allianz
BASF
Bayer
BMW
Daimler
Deutsche Telekom
Fresenius
Henkel
Siemens
Volkswagen

USA:

Amazon
AT&T
Chevron
Comcast
Exxon Mobile
Facebook
General Electric
Microsoft
P&G
Wal-Mart

Großbritannien:

AstraZeneca
Barclays
BAT
BP
BT
HCBC
Lloyd Banking
Prudential
Unilever
Vodafone

Quantitative und Qualitative Datentriangulation

Die Analyse bzw. Interpretation der Daten erfolgte mittels der Methodik des Data Minings bzw. Text Minings sowie der Objektiven Hermeneutik nach Oevermann. Diese Art der Triangulation ist in der Lage alle ausreichenden Handlungskontexte bzw. Hintergrundbedingungen entlang komplexer Datenmengen (Big Data) mittels maschineller Verfahren in den Blick zu nehmen, sowie relevante Muster einer tiefgreifenden menschlichen Analyse zu unterziehen. Entlang einer von Kleemann, Krähnke & Matuschek (2013) ins Feld geführten Eisbergmetapher (siehe Abbildung 1) lässt sich bezüglich dieser Art der Mensch-Maschine Interaktion folgern, dass maschinelle Agenten zunächst die relevantesten Stellen identifizieren bzw. errechnen, wohingegen menschliche Agenten diese Stellen tiefgreifend hermeneutisch rekonstruieren. So besteht den Autoren zu Folge der aus dem Wasser ragende Teil des Eisbergs aus wahrnehmbaren sprachlichen Äußerungen bzw. Elementen, wie etwa Wörtern und Sätzen, wohingegen der tieferliegende Teil des Eisbergs die latenten Sinnstrukturen parat hält. Virtuelle bzw. maschinelle Agenten nehmen in dieser Metapher die Identifikation der relevanten einzutauchenden Stellen entlang einer komplexen für rein qualitative Verfahren nicht zu überblickende Eislandschaft wahr, wohingegen menschliche Akteure die markierten Stellen abtauchen und der Maschine rückmelden, ob es sich dabei um relevante (sinnadäquate) oder um irrelevante (scheinkorrelative) Stellen handelt.

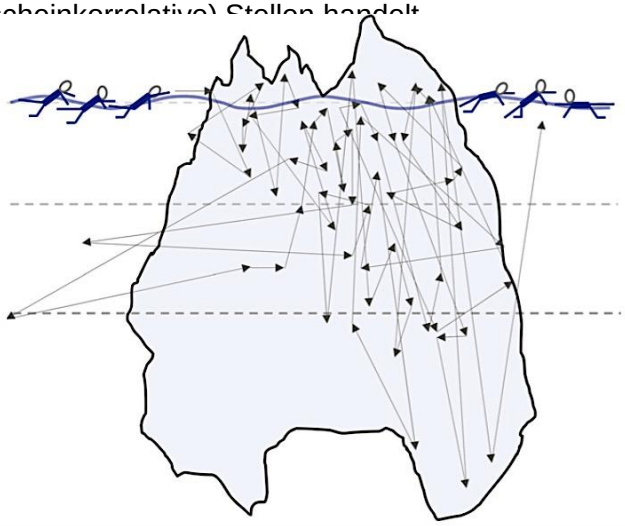

Abbildung 1: Eisbergmetapher
(Quelle: Kleemann et al. 2013: 123)

Diese Form „erklärenden Verstehens“ entspricht einem Postulat Max Webers (1951) soziale Handlungen sowohl aus einer kausaladäquaten- als auch einer sinnadäquaten Perspektive in den Blick zu nehmen. Anders formuliert gilt es entlang quantifizierter und komplexer Datennetze möglichst alle (schwachen) Kausalbeziehungen bzw. Kontexte zu identifizieren, diese aber auch mit größtmöglicher Evidenz sinnadäquat rückzubinden. Diese Art der Triangulation ist somit auch in der Lage, der in der Big Data Forschung viel Beachtung geschenkten Kritik der Scheinkorrelationen entgegenzutreten, da die zentralsten maschinellen Ergebnisse stets auch qualitativ kontrastiert werden. So mussten in der vorliegenden Untersuchung etliche Variablen aus der errechneten „WordList“ entfernt werden, die zwar viele Nennungen und damit eine hohe Kausaladäquanz aufgewiesen haben, jedoch nichts zur Aufklärung der latenten Sinnstrukturen beitragen konnten. Dieser Schritt ist notwendig, da diese Attribute ansonsten prominent von den weiterführenden Analyseverfahren in Verwendung gezogen werden und so etwa zu schlechten Cluster- und Korrelationsergebnissen beitragen (können). Insbesondere für prädiktive Lernumgebungen, wie etwa Klassifikationsverfahren stellt dieser Schritt eine wichtige Vorbedingung dar, hinreichend valide Modelle zu generieren. Damit gilt es den virtuellen Agenten nur jene Variablen zu überführen, die ganz im Sinne Webers ein Mindestmaß an Kausaladäquanz und ein Maximum an Sinnadäquanz entfalten.

Die Analyse der Daten und die damit einhergehende Rekonstruktion der Sinnsequenzen erfolgte somit ausgehend von den Ergebnissen bzw. Berechnungen, die aus dem Data- bzw. Text Mining und damit maschinellen Prozessen gewonnen werden konnten. Nachfolgend werden daher in einem ersten Schritt die Ergebnisse des Data- und Text Minings einer näheren Betrachtung unterzogen, bevor diese tiefergreifend hermeneutisch in den Blick genommen werden.

Der Prozess des Text- und Data Minings ist nicht genormt, so dass eine erhebliche Anzahl von potentiellen Operatoren und Algorithmen und damit Möglichkeiten der Datenaggregation und Analyse zur Verfügung stehen. Zwar existiert mit dem Prozessmodell *Knowledge Discovery from Databases* (KDD) eine Methodologie bzw. ein Rahmenprogramm, das Rückschlüsse über den Vorgang der Datenauswahl bis hin zur Berichterstattung zulässt, doch ist dieses Verfahren, wie etwa auch Peng et al. (2006) anmerken, aufgrund der rein technischen Beschränkung nur sehr bedingt geeignet, Rückschlüsse für eine Methodentriangulation zu ziehen. Es ist, wie von mir (Naderer 2015) ins Feld geführt, zu Beginn einer Analyse allerdings ratsam zunächst die errechnete „WordList“ einer kurzen Analyse zu unterziehen, um sich mit den wesentlichen Sinnsequenzen vertraut zu machen bzw. sich mit dem zu Grunde liegenden Datenmaterial zu sensibilisieren. Dieser Schritt stellt entlang einer semi-automatisierten Methodologie gewissermaßen einen ersten Annäherungsversuch menschlicher und virtueller Agenten dar. Die textliche und damit unstrukturierte Datengrundlage dieser Untersuchung macht zudem die Durchführung *linguistischer Operationen* notwendig, um die Daten in eine für Maschinen interpretierbare Art und Weise überführen zu können. Anders formuliert gilt es mittels Verfahren des Text Minings zunächst alle nötigen Vorarbeiten zu leisten, um entlang der verbleibenden strukturierten Datenorganisation Data Mining Operationen (z.B. Klassifikationsanalysen) anschließen zu können. Für die vorliegende Untersuchung wurden dabei sechs linguistische Operatoren in Verwendung gezogen. Dabei galt es mittels des „Filter Stopwords“ Operators irrelevante Wörter, die zu hohen Verzerrungen der Ergebnisse beitragen, wie Artikel und Konjunktionen für die weiterführenden Berechnungen auszuschließen. Zudem müssen in der Regel auch domainspezifische Variablen mittels des „Filter Tokens (by Content)“ ausgeschieden werden.

Im vorliegenden Fall galt es etwa die Zusammenhänge auch ohne die prominent vertretenen Konzernamen in den Blick zu nehmen, so dass diese mit dem Operator „Filter Tokens (by content)) entsprechend entfernt werden mussten. Mittels des Operators „Transform Cases“ war es zudem möglich groß und klein geschriebene Variablen zusammenzufassen. So galt es etwa Attribute wie „talent“ und „Talent“ zu einer Variable zusammenzufassen, da alternativ die Gefahr bestanden hätte irrelevante bzw. verzerrte Cluster- und Korrelationsergebnisse zu erhalten. In der nachfolgenden Abbildung kann dieser linguistische Prozess entlang der zentralen Operatoren in der Data- und Text Mining Software RapidMiner in den Blick genommen werden.

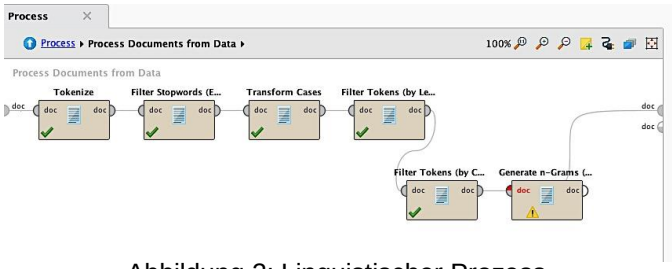

Abbildung 2: Linguistischer Prozess
(Quelle: (Screenshot im Programm RapidMiner))

Für die finale Berechnung der „WordList“ wurden dabei zusätzlich nur jene Dokumente bzw. Facebookkommentare in Verwendung gezogen, die mindestens in zwanzig unterschiedlichen Dokumenten vorgefunden werden konnten. Anders formuliert galt es nur Sequenzen in den Blick zu nehmen, die von möglichst vielen unterschiedlichen AkteurInnen in Erwähnung gebracht wurden und damit die Wahrscheinlichkeit überindividuelle Sinnsequenzen zu erfassen maximierten. In der nachfolgenden Abbildung können jene Variablen eingesehen werden, die mittels Rückgriff linguistischer Datenstrukturierungsprozesse gewonnen werden konnten und zur Berechnung der WordList führten.

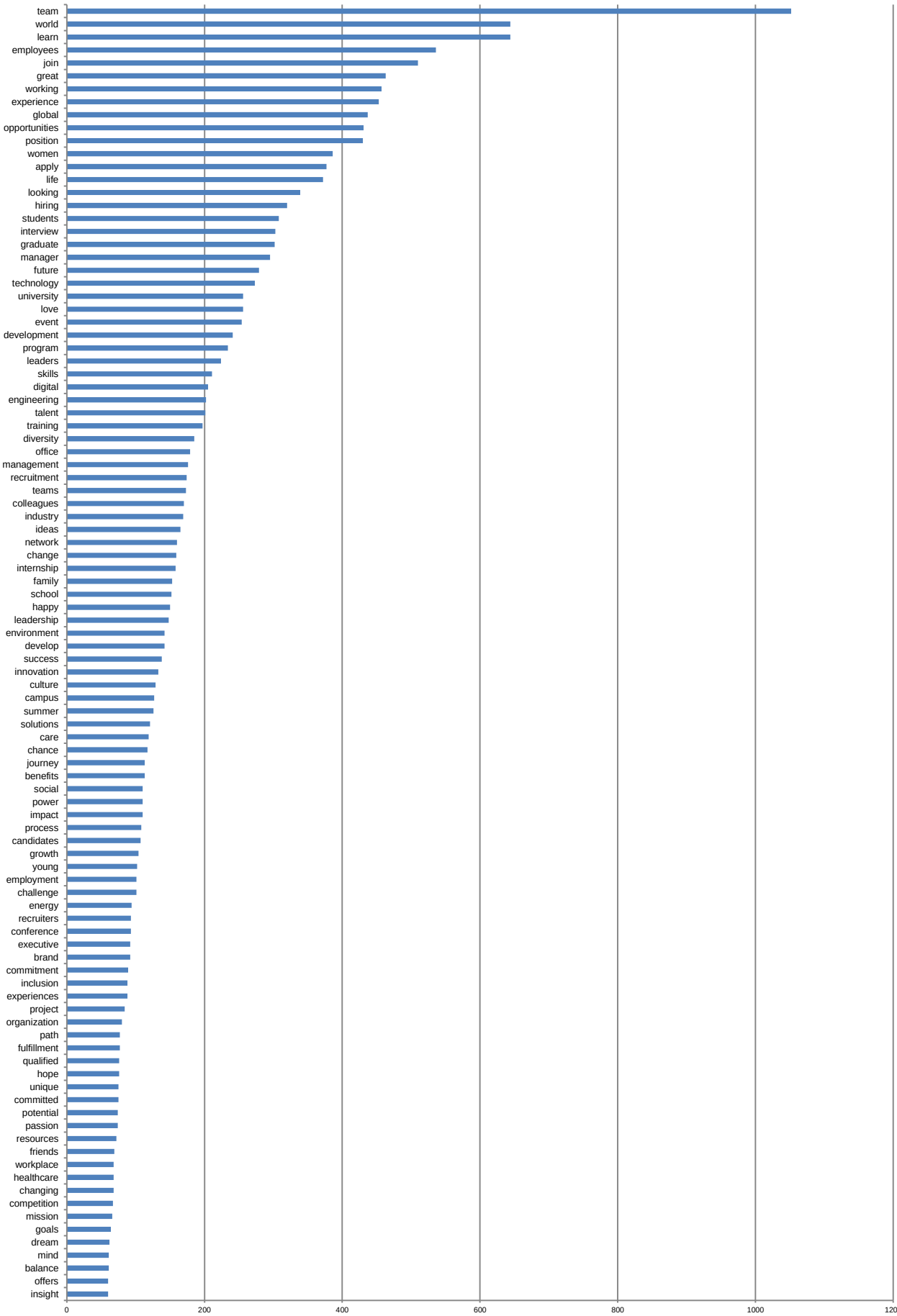

Abbildung 3: Errechnete WordList

Die errechnete Wortmatrix dient neben einer ersten Sensibilisierung mit dem Untersuchungsmaterial auch der etwaigen Identifikation von Fehlern, deren Korrektur einen erneuten Rückgriff auf linguistische Operationen notwendig machen würde. Die „WordList“ erfüllt im fortgeschrittenem Analysestadium darüber hinaus die Funktion errechnete Zusammenhänge entlang komplexer Verfahren (z.B. Clusteranalyse) mit den relativen aber auch absoluten Häufigkeiten der Wörterliste zu vergleichen. So wäre etwa in Bezugnahme auf die WordList in *Abbildung 3* ein Cluster mit den Attributen „team“, „work“, und „global“ bedeutender, als ein Cluster mit den Attributen „skills“, „digital“ und „talent“.

Die WordList markiert allerdings nur den Beginn eines Text- bzw. Data Mining Projekts, so dass weiterführende Erkenntnisse zwangsläufig den Rückgriff auf komplexere Verfahren (z.B. Cluster- , Korrelations- & Assoziationsanalysen) nach sich ziehen. In dieser Konsequenz erfolgte in dieser Studie im Anschluss der WordList Berechnung die Durchführung einer Clusteranalyse, um den Prozess zur Selektion der finalen Sinnsequenzen für das Verfahren der Objektiven Hermeneutik weiter forcieren zu können.

Clusteranalyse

Die Berechnung der Clusteranalyse stellt einen wesentlichen Schritt in Text Mining Verfahren dar und leistet einen wichtigen Beitrag in der semi-automatisierten Wissensstrukturierung. Anders formuliert können mit Hilfe dieses Auswertungsschrittes zusammengehörige und wesentliche Kategorien eines Untersuchungsgegenstandes maschinell (grob) identifiziert und humangestützt weiterführend in den Blick genommen werden. Es sei an dieser Stelle jedoch nicht unerwähnt, dass Clusteranalysen in Text-Mining Umgebungen, wie auch in dieser Studie zu sehen ist, nur selten für sich alleinstehende oder gar finale Ergebnisse darstellen bzw. produzieren. Vielmehr sind diese als erste Indizien bzw. Einblicke aufzufassen, welche Variablen möglicherwiese in einem sinnadäquaten Zusammenhang zueinander stehen und sich daher in besonderer Art und Weise für weiterführende Analysen qualifizieren. Clusteranalysen erfüllen daher, ähnlich offener Kodierungsverfahren in der *Grounded Theory Methodology* (vgl. Strauss & Corbin 1990), die Funktion Komplexität zu reduzieren und erste grobe Kategorien zu bilden.

Bei der Clusteranalyse handelt es sich dabei um ein exploratives Verfahren, weswegen in der Regel (siehe k-means Algorithmen) weder die exakte Anzahl der Clusterzentren, noch deren Bedeutung, von Beginn einer Untersuchung feststehen. Vielmehr gilt es in einer Vielzahl an Versuchen entlang eines Mensch-Maschine Dialogs sich einem hinreichenden Untersuchungsergebnis anzunähern. In *Abbildung 4* können die ersten Ergebnisse der Clusteranalyse eingesehen werden.

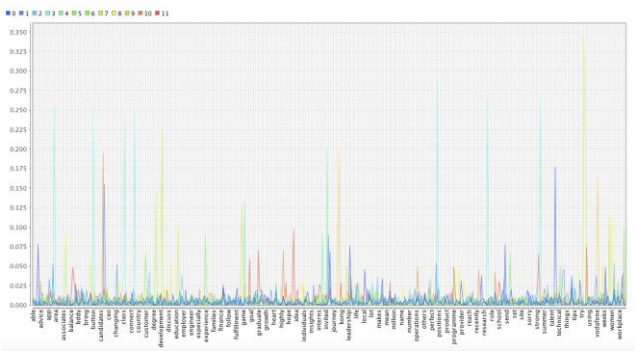

Abbildung 4: Darstellung der Clusterzentren

Clusteranalysen ermöglichen, um erneut auf die Metapher von Kleemann, Krähnke & Matuschek (2013) zurückzugreifen, die Identifikation erster potentiell zusammengehöriger Eisbergspitzen, deren weitere Exploration zum gegenwärtigen Auswertungsstand vielversprechend scheint. Dabei muss Clusteranalysen, wie bereits erwähnt, ähnlich der qualitativen Sozialforschung ein überaus explorativer Charakter zugesprochen werden. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich der Rückgriff auf unterschiedliche Visualisierungsoptionen, wie sie etwa in der Hadoop Software RapidMiner vielfältig zur Verfügung stehen, um potentielle Sinnadäqanzen in den Blick nehmen zu können.

Abbildung 5 zeigt in dieser Hinsicht die Darstellung der errechneten Cluster in Bezug auf die Variable „women“. Dabei zeigt sich, dass insbesondere für *Cluster 3* und *Cluster 4* die Variable nicht unerheblich zu sein scheint. Diese Vorgehensweise eignet sich hervorragend um Hypothesen zu „testen“ bzw. zu untermauen, aber auch um die Kontrastschärfe der Cluster zu erhöhen und damit die Eintauchstellen des Eisbergs noch weiter verfeinern zu können.

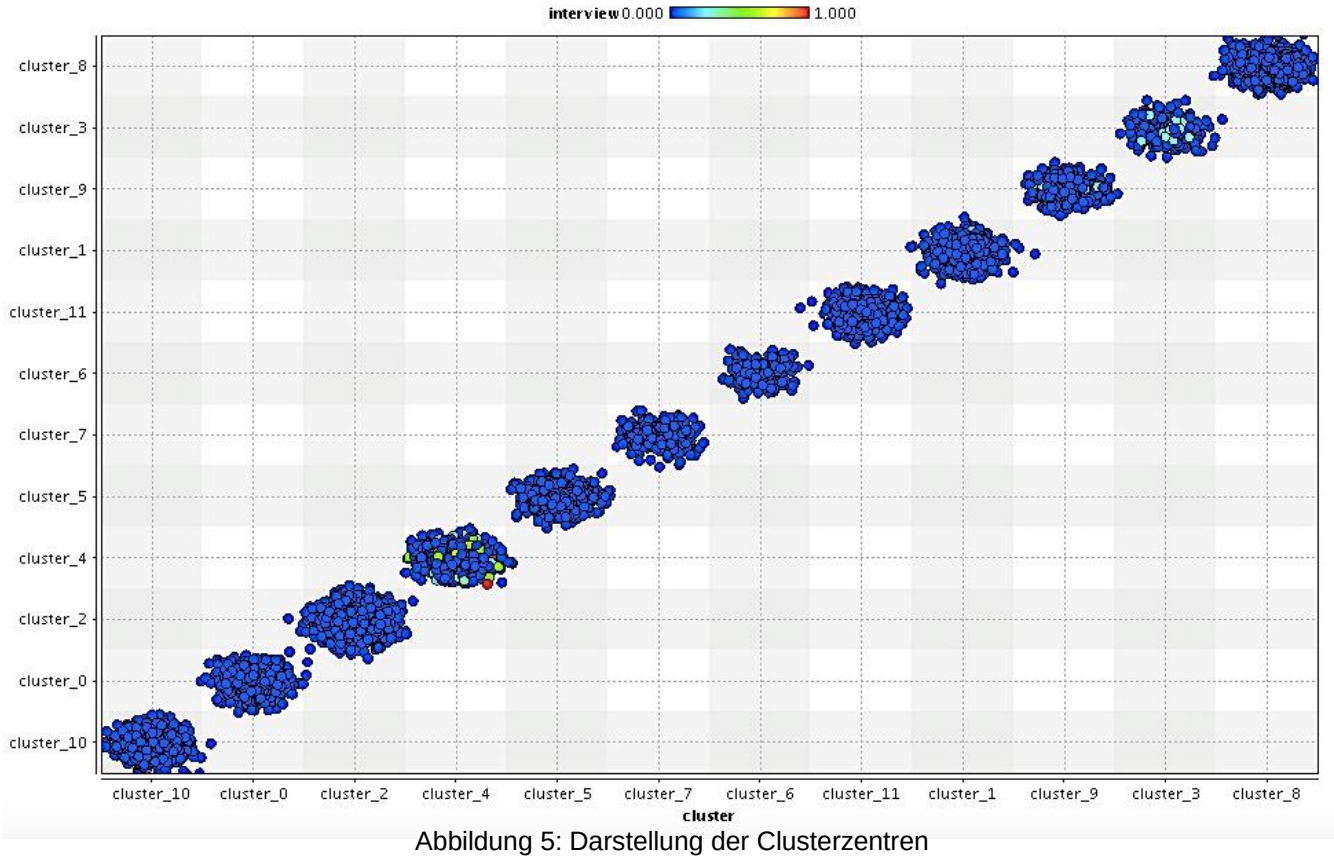

Abbildung 5: Darstellung der Clusterzentren

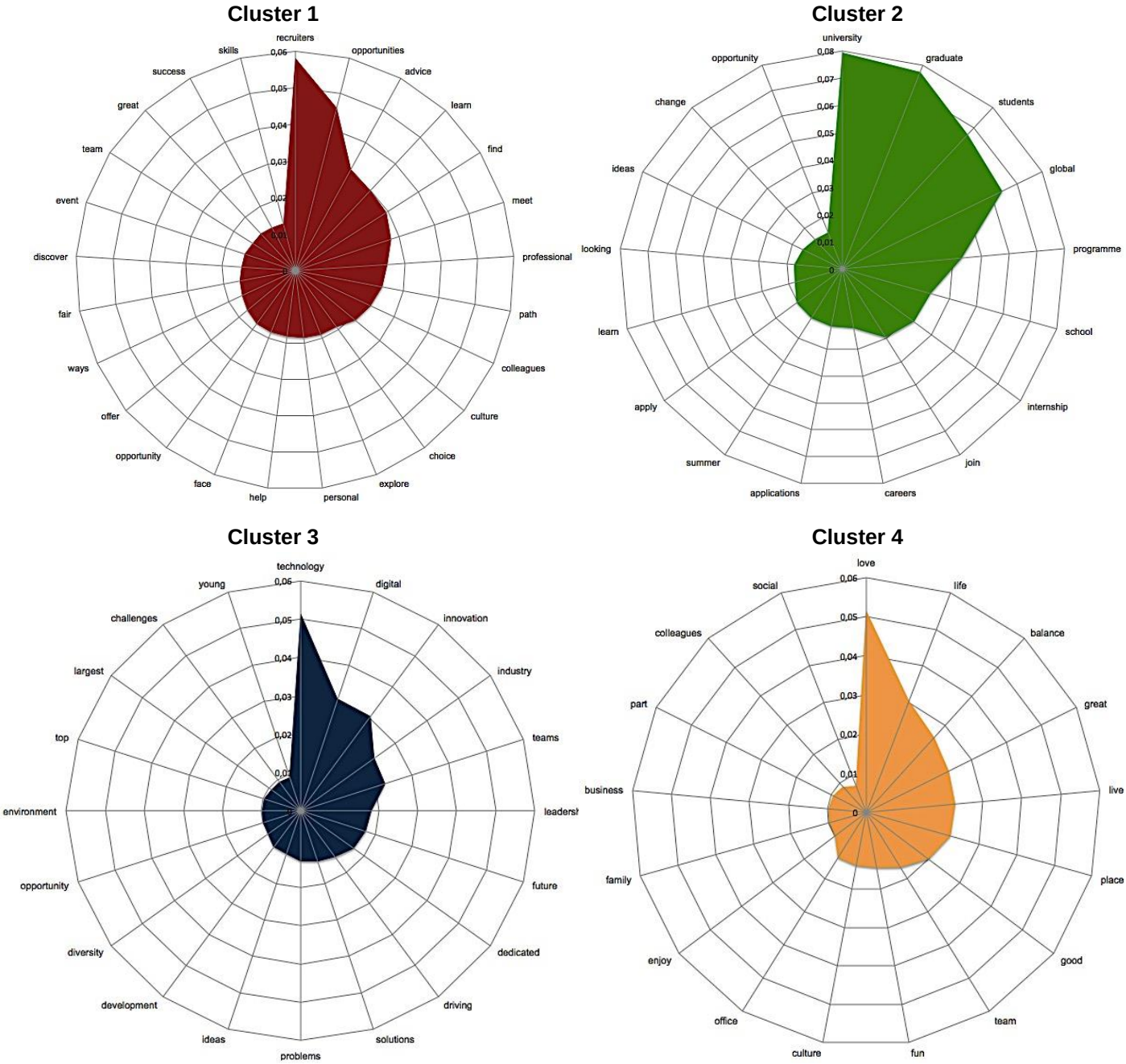

Abbildung 6: Berechnung relevanter Cluster

Die semi-automatisierte Berechnung der Cluster führte nach einer sinnadäquaten Rückbettung zur Identifikation von vier potentiell relevanten Clusterzentren. Bei *Cluster 1* handelt es sich um das „Recruitment Cluster“, dessen Dokumente sich primär den Themen „Job-Interviews“, „KandidatInnensuche“, „Karrieretipps“, als auch dem „Recrutiment Prozess“ insgesamt verschreiben. Bei *Cluster 2* liegen hingegen Dokumente rund um die Ausbildung (potentieller) KandidatInnen vor und beinhalten Attribute wie Einstiegs- und/oder Praktikumsmöglichkeiten (z.B. Internships) für Studierende.

Cluster 3 nimmt sich der „digitalen Revolution“ bzw. Transformation an und stellt die damit einhergehende Notwendigkeit von (technologischer) Innovation und der Bereitschaft zur Veränderung in den Mittelpunkt der Betrachtung. *Cluster 4* nimmt hingegen die Arbeitsbedingungen (z.B. Work-Life-Balance) in den Blick und beinhaltet damit Dokumente bzw. Variablen, auf welche Art und Weise Arbeit in der zu Grunde liegenden Konzernstruktur zu verrichten ist.

Liefert die Clusteranalyse damit eine erste grobe Gruppierung bzw. Strukturierung relevanter Kategorien bzw. Sinnsequenzen bedarf es mittels Korrelationsanalysen diese Cluster bzw. potentiellen Zusammenhänge nochmals genauer in den Blick zu nehmen, aber auch Relationen zwischen den Clustern herauszuarbeiten und damit letztendlich die Kontrastschärfe zwischen den Clustern zusätzlich zu verstärken. Korrelationsanalysen bieten sich in Text-Mining Umgebungen insbesondere für den maschinellen „Feinschliff“ von aufgestellten Kategorien an. In der vorliegenden Untersuchung stellte dieser Prozess den finalen Dialog zwischen Mensch und Maschine dar, bevor die final identifizierten Sinnsequenzen hermeneutisch, rekonstruktiv weiterführend in den Blick genommen wurden. Um die Metapher von Kleemann, Krähnke & Matuschek (2013) zusätzlich auszureizen, muss der menschliche Agent bestrebt sein die potentiellen Eintauchstellen noch einmal zu verfeinern, um den Erfolg beim Tauchgang zu maximieren und etwaige unangenehme Überraschungen soweit wie möglich zu reduzieren.

Die Korrelationsanalyse wurde in der Untersuchung dabei sowohl entlang aller errechneten bzw. identifizierten Clusterterme, zentraler Variablen der WordList sowie des im Zuge dieser Analysen aufgestellten Kategorienbaums durchgeführt. Dieser Schritt ist zudem nötig, um die bisherigen Ergebnisse einer weiterführenden Überprüfung bzw. Validierung unterziehen zu können, als auch potentiell vernachlässigte (Sinn)Zusammenhänge in das Modell bzw. den Kategorienbaum mitaufzunehmen. *Abbildung 7* zeigt diesbezüglich einen Auszug der Korrelationsmatrix entlang dieser interessante Variablen auf ihre Korrelationsgewichtung überprüft wurden.

Attributes ↑	abilities	ability	able	abroad	absolu...	access	accordi...	account	accoun...	achieve	achieve...	achieve...
abilities	1	-0.003	-0.005	-0.003	-0.002	-0.003	-0.002	-0.004	-0.002	-0.003	-0.002	-0.002
ability	-0.003	1	-0.000	-0.004	0.049	0.009	0.031	-0.005	-0.003	0.033	-0.003	-0.003
able	-0.005	-0.000	1	-0.006	-0.005	0.001	0.005	0.022	-0.005	0.022	0.008	-0.005
abroad	-0.003	-0.004	-0.006	1	-0.003	-0.004	-0.003	-0.005	-0.003	0.028	-0.003	-0.002
absolutely	-0.002	0.049	-0.005	-0.003	1	-0.003	-0.002	-0.003	-0.002	-0.003	-0.002	-0.002
access	-0.003	0.009	0.001	-0.004	-0.003	1	0.015	0.006	-0.003	0.006	-0.003	-0.003
according	-0.002	0.031	0.005	-0.003	-0.002	0.015	1	-0.004	-0.002	-0.003	-0.002	-0.002
account	-0.004	-0.005	0.022	-0.005	-0.003	0.006	-0.004	1	-0.003	-0.006	-0.004	-0.003
accounting	-0.002	-0.003	-0.005	-0.003	-0.002	-0.003	-0.002	-0.003	1	-0.003	-0.002	-0.002
achieve	-0.003	0.033	0.022	0.028	-0.003	0.006	-0.003	-0.006	-0.003	1	-0.003	0.017
achievement	-0.002	-0.003	0.008	-0.003	-0.002	-0.003	-0.002	-0.004	-0.002	-0.003	1	0.032
achievements	-0.002	-0.003	-0.005	-0.002	-0.002	-0.003	-0.002	-0.003	-0.002	0.017	0.032	1
acquisition	-0.002	-0.003	-0.004	-0.003	-0.002	-0.003	-0.002	-0.004	-0.002	-0.003	-0.002	-0.002
action	-0.002	-0.003	-0.005	-0.003	0.000	0.018	-0.002	-0.004	-0.002	-0.003	-0.002	-0.002
active	-0.001	-0.003	-0.004	-0.003	-0.002	-0.003	-0.002	-0.003	-0.002	-0.003	-0.002	-0.002
activities	-0.003	-0.002	-0.006	-0.003	-0.003	-0.004	-0.003	-0.005	-0.003	-0.003	-0.003	-0.002
actually	-0.003	-0.004	0.015	-0.004	0.019	0.008	-0.003	-0.006	-0.003	0.051	-0.003	-0.003

Abbildung 7: Korrelationsmatrix

Im vorliegenden Fall galt es 28 Variablen einer korrelativen Betrachtung zu unterziehen, um den maschinell erstellten Kategorienbaum (siehe *Abbildung 8*) finalisieren zu können. Damit konnten schlussendlich die Ergebnisse sämtlicher Analysen (WordList, Clusteranalyse, Korrelationsanalyse) zu einem integrierten Kategorienbaum zusammengefasst und mittels Rückgriffs eines Mindmapping Tools auch entsprechend visualisiert werden. Bei dem Kategorienbaum, der in *Abbildung 8* in den Blick genommen werden kann, handelt es sich dabei um ein erstes maschinelles Zusammenhangsmodell, dessen Kohärenz es gewissermaßen entlang interpretativer bzw. rekonstruktiver Sozialforschung zu stärken bzw. zu finalisieren gilt. Das Modell beinhaltet dabei alle relevanten Kategorien und deren Dimensionen gewichtet nach der Anzahl der Variablennennung sowie den Korrelationsgewichten. Dabei empfiehlt sich der Rückgriff auf ein Mindmapping-Tool, das auch in der Lage ist den Kategorien etwaige multimediale Inhalte (z.B. für den Einsatz hermeneutischer Bildanalysen) zuzuordnen. Der Kategorienbaum ist der finale Filter zur Auswahl der relevanten Sinnsequenzen und damit gewissermaßen der Punkt an dem der virtuelle Agent das Zepter dem menschlichen Agenten zur tiefgreifenden Analyse übergibt. Dabei gilt es entlang des Quellenmaterials genau jene Sequenzen auszuwählen, die alle relevanten Kernkontexte bzw. Kernvariablen aufweisen. Die den Kernvariablen zu Grunde liegenden Sub-Variablen bzw. Dimensionen dienen dabei der Fallkontrastierung bzw. werden zur Auswahl weiterer Sinnsequenzen in Verwendung gezogen. Diese Vorgehensweise entspricht der von Kleemann, Krähnke & Matuschek (2013) ins Feld geführten Überprüfung der Lesarten an weiteren Belegstellen. Dabei werden die aufgestellten Erklärungen bzw. Hypothesen nicht nur genauer, sondern es wird auch sichergestellt möglichst alle Lesarten bzw. Kontexte in die hermeneutische Rekonstruktion mitaufzunehmen.

Die Kontrastierung ist abgeschlossen, wenn keine abweichenden Kontexte mehr festgestellt werden und damit von einer *theoretischen Sättigung* gesprochen werden kann. Anders als bei rein manuellen qualitativen Forschungsumgebungen droht die ForscherIn allerdings nicht in einem Strom von Äußerungen zu ertrinken, relevante Kontexte zu übersehen oder Irrelevantes zu Objektivieren. Die künstliche Intelligenz ist in diesem Kontext nicht als Feind oder artfremdes Wesen der qualitativen Sozialforschung aufzufassen, sondern sollte vielmehr als ein „Empowerment-Instrument“ betrachtet werden, das die Struktur wiederkehrender Sinnsequenzen maschinell in den Blick zu nehmen vermag. Wie an anderen Stellen dieser Triangulationsbeschreibung gezeigt werden konnte, werden dabei maschinell errechnete Zusammenhänge stets von humanen Agenten kritisch reflektiert, so dass der finale Kategorienbaum nicht Gefahr läuft sich in ein sinnadäquates Niemandsland zu verirren.

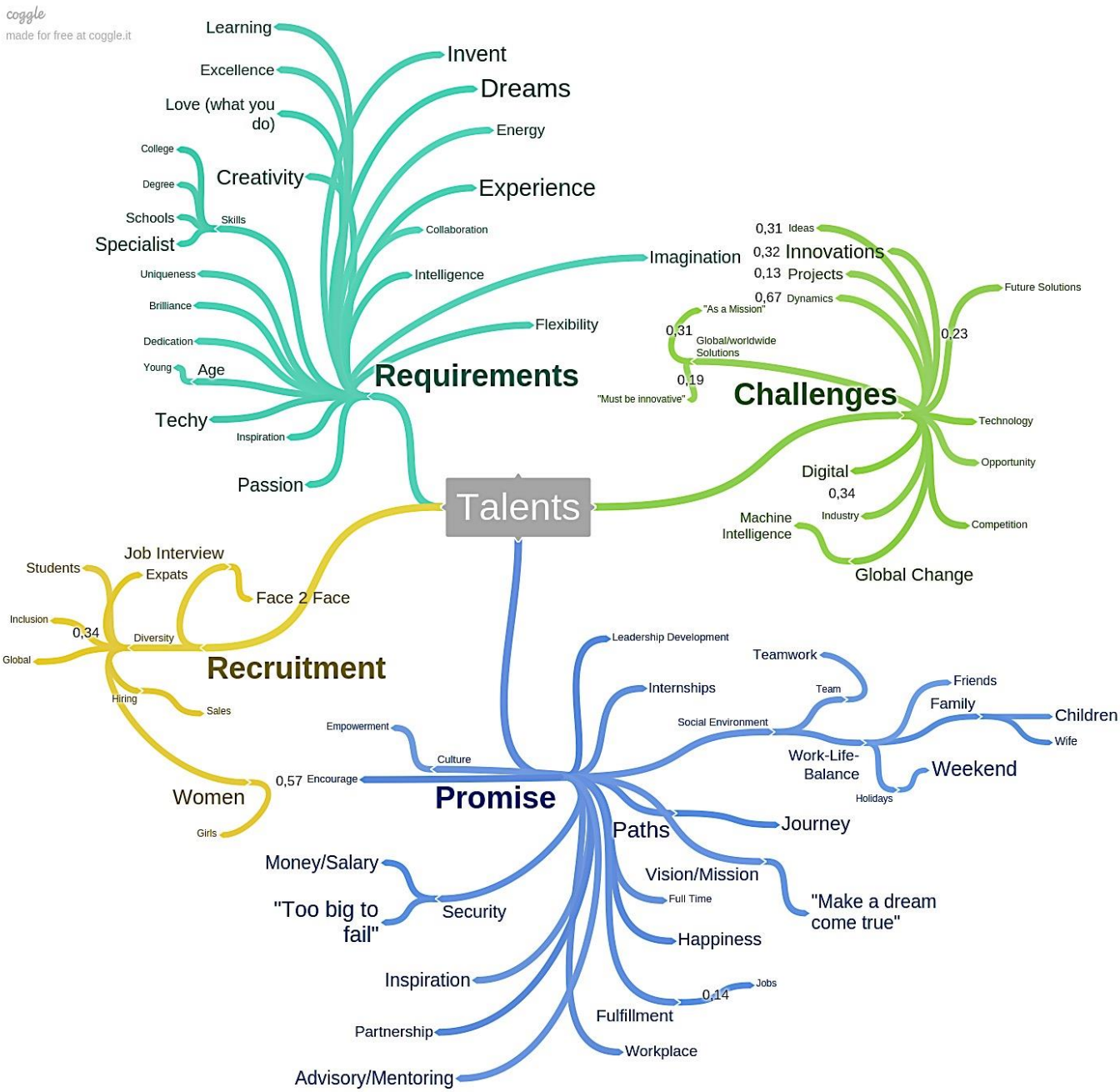

Abbildung 8: Kategorienbaum

Die Hermeneutische Rekonstruktion

Bei der Objektiven Hermeneutik nach Oevermann (1995) handelt es sich um eines der tiefgreifendsten aber auch aufwendigsten Verfahren der qualitativen bzw. interpretativen Sozialforschung, weswegen sich die Analyse in der Regel auch auf eine Einzelfallanalyse beschränkt bzw. spezialisiert. Im Mittelpunkt des Verfahrens steht Kleemann, Krähnke & Matuschek (2013) zu Folge die Rekonstruktion von latenten Sinnstrukturen. Ziel dieser Art der Analyse ist es daher nicht die individuellen Intentionen einer Person in den Blick zu nehmen, sondern vielmehr die überindividuellen Interaktionsmuster von AkteurInnen zu entschlüsseln. Im Blickfeld dieser Studie stand daher nicht die Meinung oder Aussage einer ganz bestimmten Person bzw. Institution, sondern die dabei zu Grunde liegenden latent vermittelten sozialen (Sinn)Strukturen. In diesem Zusammenhang wird deutlich, wie wichtig die maschinellen Vorarbeiten für die Objektive Hermeneutik sind. Denn so tiefgreifend und sinnadäquat die Objektive Hermeneutik auch ist, findet die Analyse an der falschen Stelle statt und es werden nicht alle oder sogar die falschen Kontexte ausgewählt, ist das Ergebnis ganz im Sinne Webers (1951) aus einer kausaladäquaten Perspektive nicht zu halten, ja sogar zu verwerfen.

Sind die finalen Sinnsequenzen erst einmal überführt, gilt es diese entlang umfassender gedankenexperimentellen Rekonstruktion Kleemann, Krähnke & Matuschek (2013) nach zu analysieren und entsprechende Lesarten bzw. Hypothesen zu generieren. Dabei empfiehlt es sich den Text abzudecken und damit potentielle Lesarten für jedes Wort separat zu ermitteln. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass sich die ForscherIn nicht von vorab bestehenden Annahmen blenden lässt und trägt in dieser Hinsicht auch zur Dekontextualisierung der Forschungsumgebung bei. So können unter Umständen Hypothesen bzw. Lesarten entwickelt werden, die bei der Analyse des ganzen Textes bzw. der Gesamtstruktur gar nicht erst in Betracht gezogen worden wären. Die aufgestellten Hypothesen bzw. Lesarten gilt es, wie bereits erwähnt, entlang weiterer Sinnsequenzen in den Blick zu nehmen.

Auch an dieser Stelle bietet die Triangulation den Vorteil wiederum genau jene Sequenzen maschinell zu identifizieren (siehe *Abbildung 9*) bzw. zu überführen, die die entsprechenden Kernvariablen und damit potentiell relevante Kontexte aufweisen. Diese Vorgehensweise ist auch deshalb zulässig, da die Objektive Hermeneutik methodologisch von einer Fallstrukturgesetzlichkeit bzw. einem genetischen Strukturalismus ausgeht. Ähnlich einem DNA Strang ist es damit unerheblich, welche Sequenz entnommen wird, da in jedem (Bestand)Teil immer auch Informationen zur Gesamtstruktur enthalten sind (vgl. Oevermann 1991). Im Kontext des vorliegenden Studiendesigns bedeutet dies beispielsweise, dass alle dem Fall zu Grunde liegenden Textsequenzen überindividuelle Handlungsmotive in Bezug auf Employer Branding enthalten bzw. aufweisen müssen, allerdings in unterschiedlicher Kausaladäquanz.

Nachfolgend kann der Prozess der fortschreitenden Fallkontrastierung bzw. Verfeinerung der Lesarten entlang der überführten Sinnsequenzen (siehe Abbildung 9) auszugsweise in den Blick genommen werden. Die farblichen Markierungen weisen dabei jene Ergänzungen oder Falsifikationen aus, die im Zuge der neuen Sinnsequenzen zusätzlich gewonnen werden konnten.

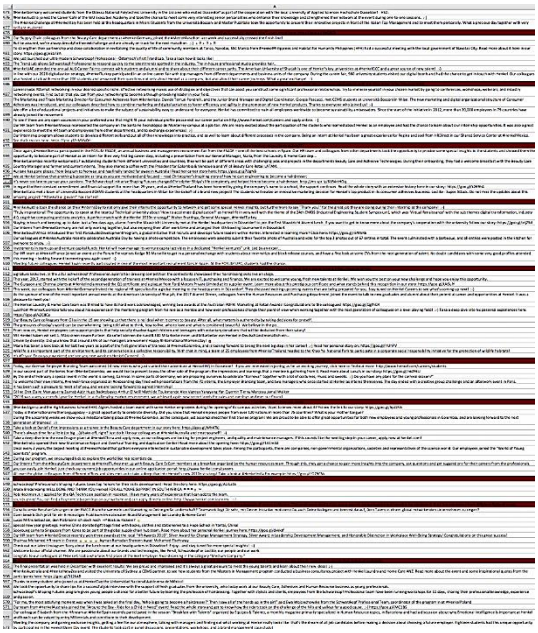

Abbildung 9: Selektion der Sinnsequenzen

Aufstellen und Kontrastieren der Lesarten

“Are you fueled by innovation? Start your post-grad career with a job that will help improve the lives of millions in a supportive, dynamic environment! Join us today”

- Der Sender adressiert seine Nachricht auf appellierende, persönliche bzw. direkte und motivierende, aktivierende Art und Weise
    - Der Sender will eine bestimmte Reaktion bzw. Handlung des Adressaten bedingen
    - Der Sender will Komplexität beim Rezipienten reduzieren und damit Kontingenz verstärken
- Die Nachricht ist sowohl mit dem Apell verknüpft die individuellen Leidenschaften und Träume zu (er)kennen, als auch sich entlang dieser selbst zu verwirklichen
- Innovation im Sinne einer „kreativen Zerstörung“ ist etwas gesellschaftlich und individuell Wünschenswertes
    - Der Status Quo ist zwingend und permanent in Frage zu stellen
- Die Nachricht adressiert einen sehr selektiven Adressatenkreis bestehend aus passionierten, motivierten, getriebenen und veränderungsbereiten UniversitätsabsolventInnen
    - An der Innovation bzw. kreativen Zerstörung kann nicht jeder teilnehmen (Exklusivitätsanspruch)
- Mit der Nachricht bzw. der Anrufung ist das Versprechen verbunden sich in einem anregendem Umfeld selbst verwirklichen zu können
- Innovation bzw. kreative Zerstörung findet nicht ungerichtet statt, sondern ist mit einem bestimmten (sinnerfüllenden) Zweck/Ziel verbunden
- Veränderung und Kreativität findet nicht in der Isolation, sondern vielmehr in einem Team statt
- Die Adressierung ist mit einem Zeitstempel versehen und liest sich als Apell mit der Verwirklichung der eigenen Träume nicht länger zu warten

As a member of the GSF team, you’ll be on the frontlines of rapid innovation. Our team revels in quick and scrappy experimentation to create processes scalable across a collection of ‘start-ups’ within Amazon.

- Der Sender adressiert seine Nachricht auf appellierende, persönliche bzw. direkte und motivierende, aktivierende Art und Weise
    - Der Sender will eine bestimmte Reaktion bzw. Handlung des Adressaten bedingen
    - Der Sender will Komplexität beim Rezipienten reduzieren und damit Kontingenz verstärken
- Die Nachricht ist sowohl mit dem Apell verknüpft die individuellen Leidenschaften und Träume zu (er)kennen, als auch sich entlang dieser selbst zu verwirklichen
- Innovation im Sinne einer „kreativen Zerstörung“ ist etwas gesellschaftlich und individuell Wünschenswertes
    - Der Status Quo ist zwingend und permanent in Frage zu stellen
    - **Innovationen gilt es rasch umzusetzen**
- Die Nachricht adressiert einen sehr selektiven Adressatenkreis bestehend aus passionierten, motivierten, getriebenen und veränderungsbereiten UniversitätsabsolventInnen
    - An der Innovation bzw. kreativen Zerstörung kann nicht jeder teilnehmen (Exklusivitätsanspruch)
- Mit der Nachricht bzw. der Anrufung ist das Versprechen verbunden sich in einem anregendem Umfeld selbst verwirklichen zu können
- Innovation bzw. kreative Zerstörung findet nicht ungerichtet statt, sondern ist mit einem bestimmten (sinnerfüllenden) Zweck/Ziel verbunden
    - **Innovation ist nichts Garantiertes, sondern als Experiment aufzufassen**
- Veränderung und Kreativität findet nicht in der Isolation, sondern vielmehr in einem Team statt
- Die Adressierung ist mit einem Zeitstempel versehen und liest sich als Apell mit der Verwirklichung der eigenen Träume nicht länger zu warten
- **Innovation und Veränderung sind als kompetitiver Wettbewerb zu fassen**
- **Der Gründergeist (Entreprenrial Spirit) und die damit einhergehenden Fähigkeiten zur Mobilität und Flexibilität wird mit den Vorzügen einer mächtigen Konzernstruktur in Verbindung gebracht.**

“We’re currently seeking employees who are looking for the agility and fast-paced culture of a start-up with the backing, resources, and influence of a Fortune 50 Company.”

- Der Sender adressiert seine Nachricht auf appellierende, persönliche bzw. direkte und motivierende, aktivierende Art und Weise
    - Der Sender will eine bestimmte Reaktion bzw. Handlung des Adressaten bedingen
    - Der Sender will Komplexität beim Rezipienten reduzieren und damit Kontingenz verstärken
- Die Nachricht ist sowohl mit dem Apell verknüpft die individuellen Leidenschaften und Träume zu (er)kennen, als auch sich entlang dieser selbst zu verwirklichen
- Innovation im Sinne einer „kreativen Zerstörung“ ist etwas gesellschaftlich und individuell Wünschenswertes
    - Der Status Quo ist zwingend und permanent in Frage zu stellen
    - **Innovationen gilt es rasch umzusetzen**
- Die Nachricht adressiert einen sehr selektiven Adressatenkreis bestehend aus passionierten, motivierten, getriebenen und veränderungsbereiten UniversitätsabsolventInnen
    - An der Innovation bzw. kreativen Zerstörung kann nicht jeder teilnehmen (Exklusivitätsanspruch)
- Mit der Nachricht bzw. der Anrufung ist das Versprechen verbunden sich in einem anregendem, **sicheren** Umfeld selbst verwirklichen zu können
- Innovation bzw. kreative Zerstörung findet nicht ungerichtet statt, sondern ist mit einem bestimmten (sinnerfüllenden) Zweck/Ziel verbunden
    - **Innovation ist nichts Garantiertes, sondern als Experiment aufzufassen**
- Veränderung und Kreativität findet nicht in der Isolation, sondern vielmehr in einem Team statt
- Die Adressierung ist mit einem Zeitstempel versehen und liest sich als Apell mit der Verwirklichung der eigenen Träume nicht länger zu warten
- **Innovation und Veränderung sind als kompetitiver Wettbewerb zu fassen**
- **Der Gründergeist (Entreprenrial Spirit) und die damit einhergehenden Fähigkeiten zur Mobilität und Flexibilität wird mit den Vorzügen einer mächtigen Konzernstruktur in Verbindung gebracht.**
    - **„Versicherte Selbstverwirklichung“ im Sinne einer kreativen gründenden Tätigkeit unter den Voraussetzungen einer „too big to fail“ Kultur.**

“We are committed to building a culture that encourages innovative agile working policies and practices to bring both long lasting benefits for our business, and to support our colleagues to achieve true work life balance.”

- Der Sender adressiert seine Nachricht auf appellierende, persönliche bzw. direkte und motivierende, aktivierende Art und Weise
    - Der Sender will eine bestimmte Reaktion bzw. Handlung des Adressaten bedingen
    - Der Sender will Komplexität beim Rezipienten reduzieren und damit Kontingenz verstärken
- Die Nachricht ist sowohl mit dem Apell verknüpft die individuellen Leidenschaften und Träume zu (er)kennen, als auch sich entlang dieser selbst zu verwirklichen
- Innovation im Sinne einer „kreativen Zerstörung“ ist etwas gesellschaftlich und individuell Wünschenswertes
    - Der Status Quo ist zwingend und permanent in Frage zu stellen
    - **Innovationen gilt es rasch umzusetzen**
- Die Nachricht adressiert einen sehr selektiven Adressatenkreis bestehend aus passionierten, motivierten, getriebenen und veränderungsbereiten UniversitätsabsolventInnen
    - An der Innovation bzw. kreativen Zerstörung kann nicht jeder teilnehmen (Exklusivitätsanspruch)
- Mit der Nachricht bzw. der Anrufung ist das Versprechen verbunden sich in einem anregendem, **sicheren, balanciertem** Umfeld selbst verwirklichen zu können
    - **Kreative Zerstörung, Selbstverwirklichung unter der Prämisse von Vereinbarkeit von „Berufung“ und Familie**
- Innovation bzw. kreative Zerstörung findet nicht ungerichtet statt, sondern ist mit einem bestimmten (sinnerfüllenden) Zweck/Ziel verbunden
    - **Innovation ist nichts Garantiertes, sondern als Experiment aufzufassen**
- Veränderung und Kreativität findet nicht in der Isolation, sondern vielmehr in einem Team statt
- Die Adressierung ist mit einem Zeitstempel versehen und liest sich als Apell mit der Verwirklichung der eigenen Träume nicht länger zu warten
- **Innovation und Veränderung sind als kompetitiver Wettbewerb zu fassen**
- **Der Gründergeist (Entreprenrial Spirit) und die damit einhergehenden Fähigkeiten zur Mobilität und Flexibilität wird mit den Vorzügen einer mächtigen Konzernstruktur in Verbindung gebracht.**
    - **„Versicherte Selbstverwirklichung“ im Sinne einer kreativen gründenden Tätigkeit unter den Voraussetzungen einer „too big to fail“ Kultur.**

Sind die Lesarten im Zuge der Fallkontrastierung einmal gesättigt bzw. lassen sich keine weiteren Kontexte mehr identifizieren, kann Kleemann, Krähnke & Matuschek (2013) zu Folge mit der weiteren Überarbeitung bzw. Systematisierung des Auswertungsprotokolls und der Lesarten begonnen werden. Dieser Schritt stellt den Übergang zur finalen Ausformulierung der Fallstruktur dar und beinhaltet den gezielten Einbezug von vorhandenem Kontextwissen. Entlang der Erstellung bzw. Ausformulierung der finalen Fallstruktur gilt es dabei die übrig gebliebenen Thesen entlang einer tiefgreifenden sozialtheoretischen Reflexion in den Blick zu nehmen. In diesem Zusammenhang zeigt sich ein weiteres Potential der vorliegenden Methoden-Triangulation. So können interpretative SozialforscherInnen für die Erstellung der Fallstruktur permanent mit ihrem virtuellen Counterpart in einen fruchtbaren Dialog treten und so forschungsrelevante Ergebnisse wesentlich kontextreicher aber auch anschaulicher transportieren, als dies etwa in rein manuell gestützten Forschungsumgebungen der Fall ist.

Neben den vielfältigen Möglichkeiten der Datenvisualisierung ist es etwa auch möglich Illustrationen nicht willkürlich, sondern vielmehr gezielt zu selektieren. So konnten in der vorliegenden Studie genau jene Bildmotive in die Fallstruktur bzw. Berichtslegung berücksichtigt werden, die die höchste überindividuelle bzw. überinstitutionelle Gültigkeit aufgewiesen haben. *Image Mining Verfahren sind* etwa in der Lage Bilder auf ihre individuellen Motivbestände zu reduzieren bzw. zu decodieren und können damit wiederum für Data Mining Operationen fruchtbar gemacht werden. Darüber hinaus lassen sich sinnähnliche Sequenzen bestimmen, die etwa zur Untermauerung bzw. Veranschaulichung eines Arguments bzw. These vielschichtig in Verwendung gezogen werden können.

Die Fallstruktur

Talente sind eine knappe, wenngleich zentrale strategische Ressource des 21. Jahrhunderts, um die Konzerne, wie Startups weltweit ringen. Chambers et al. (1998) bezeichnen diese Situation nicht ganz zu unrecht als einen globalen „War for Talent“. Talente sind in Zeiten historischer Transformationsprozesse aber nicht nur Mangelware, sondern für globale Konzerne überlebenswichtige Unternehmensressourcen. Um diese Talente zu finden, müssen diese zunächst einmal gerufen werden. Hierfür haben Konzerne umfassende Employer Branding Konzepte ins Lebens gerufen bzw. entwickelt, die die Aufmerksamkeit bei internen wie externen Talenten erwecken soll. Dabei erfolgt die Anrufung alles andere als universell, denn gerufen werden nur jene, die bereit sind aus gewohnten Bahnen auszubrechen. So muss der zweckrationale Manager bzw. Bestandsverwalter Bröckling (2016) zu Folge zunehmend „kreativen Zerstörern“ im Sinne Schumpeters weichen, die in der Lage sind sich ständig verändernden Umweltbedingungen dynamisch anzupassen.

Appelle/Anforderungen

Damit sich auch genau diese „Agenten des Wandels“ entlang der Employer Branding Bemühungen angesprochen fühlen, richten die untersuchten Konzerne gleich eine Reihe von umfassenden Appellen an diese exklusive Zielgruppe. Im Mittelpunkt dieses Appels steht dabei die Kreativität unkonventionelle Lösungen zu (er)finden und bestehende Strukturen aufzubrechen. Die theoretische Anbindung an Schumpeters (1912) Ideal der „kreativen Zerstörung“ ist dabei alles andere als weit entlehnt, nimmt man die zu Grunde liegenden Attribute in *Abbildung 10* in den Blick. So wird von Talenten nicht nur erwartet bestehende Strukturen zu hinterfragen, sondern diese vielmehr „kämpferisch“ zu „zerbrechen“. Diese Art der Zerstörung kann jedoch nur gelingen, wenn sich der kreativ Schaffende auch mit hinreichend Leidenschaft und Selbstentfaltung ans Werk macht. Angerufen werden in dieser Konsequenz also nur jene, die sich im Sinne Nietzsches (1886) am eigenen Schaffen und Tun befriedigen.

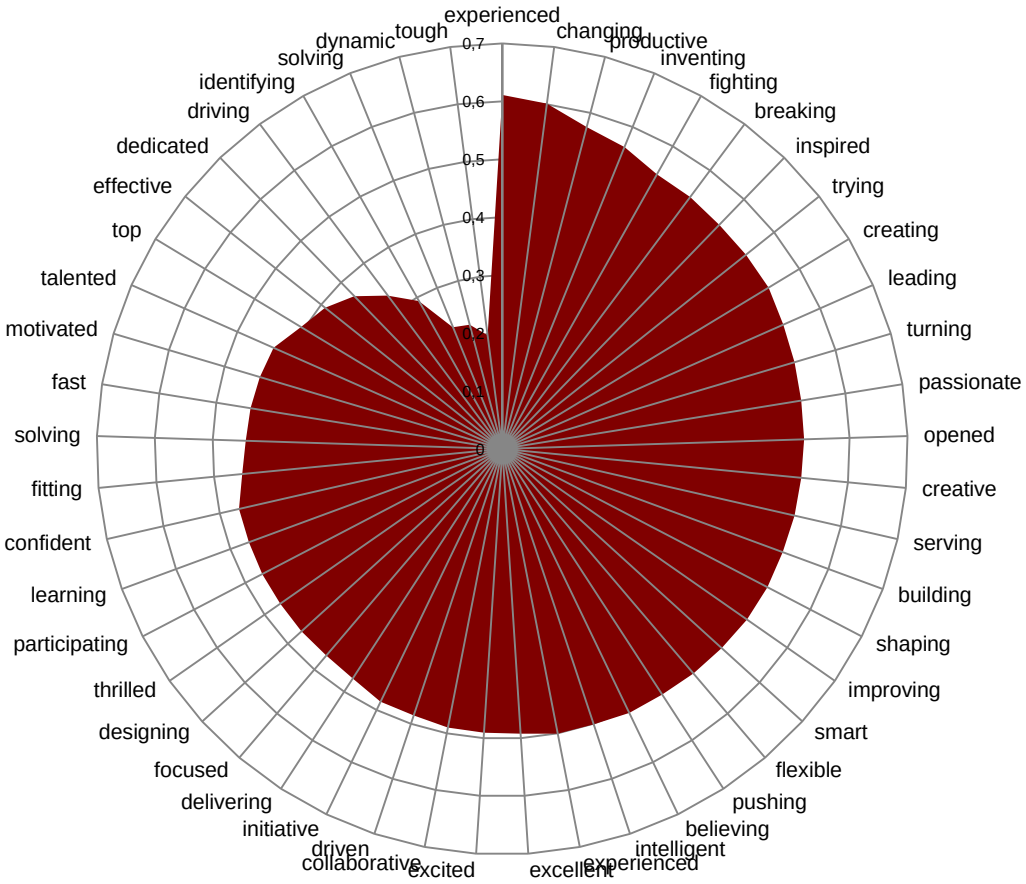

Abbildung 10: Zentrale Talent-Attribute

Diese spezifische Art der emotionalen Attribution kann in *Abbildung 10* mit den Variablen „inspired“, „passionate“, „opened“, „believing“, „excited“, „driven“, „initiative“, „thrilled“, „motivated“, „dedicated“, „identifying“ weiterführend in den Blick genommen werden. Ganz nach dem Motto des General Electric Postings („Bring your passion and talent“) ist es im Sinne eines kreativen Künstler-Topos nicht mehr ausreichend Talent mitzubringen, sondern es wird von den Talenten völlige Hingabe und Leidenschaft abverlangt. Talente müssen in diesem Zusammenhang Beechler & Woodward (2009) zu Folge Sinn und Entfaltung in ihrer Tätigkeit finden bzw. zumindest die Bereitschaft aufweisen, diese finden zu wollen. Diese Art der Zusprechung bzw. Anrufung hat ihren zweckrationalen Charakter nicht nur in der Maximierung des individuellen Innovationspotentials, sondern auch in einem erweiterten, kolonialisierenden Zugriff auf das Talent. Denn ganz getreu der Stellenausschreibung von Procter & Gamble („There are no limits for those with big dreams“) kann die Exploration und Entfaltung der eigenen, höchst individuellen Leidenschaften auch Voß (1998) zu Folge dazu beitragen, dass die Grenzziehung zwischen privater und beruflicher Verwirklichung entgrenzt, ja möglicherweise gar verloren geht.

Abbildung 11: Arbeit als Ort der Selbstentfaltung

Die Anrufungen bzw. Appelle multinationaler Konzerne erfolgen nicht grundlos, sondern vielmehr auf der Grundlage umfassender Transformationsprozesse, die nicht nur einzelne Unternehmen, sondern vielmehr ganze Branchen umfassen. Im Mittepunkt dieser Dynamik stehen Problemstellungen (siehe *Abbildung 12*) im Zuge globaler Digitalisierungsprozesse („Maschinelle Intelligenz“, „Industrie 4.0“).

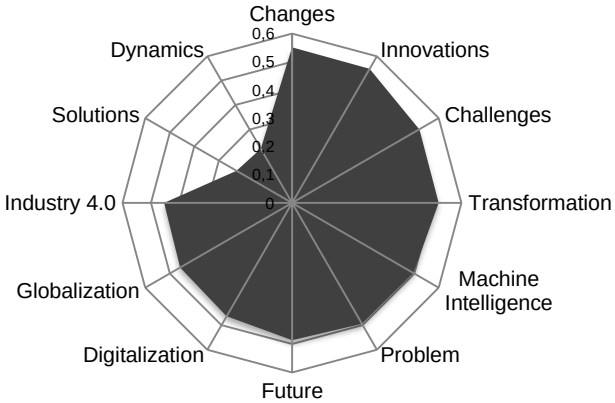

Abbildung 12: Top Attribute Herausforderungen

Sind Talente in diesem Zusammenhang zwar aufgerufen, ja vielmehr aufgefordert bestehende Strukturen zu zerstören und kreative neue Wege zu beschreiten, so darf diese Art der Vernichtung und Erschaffung im Konzernkontext alles andere als ungerichtet erfolgen. So gilt es konkrete Lösungen für echte Branchen- bzw. Kundenproblemstellungen zu entwickeln. HSBC lädt Talente etwa ein die Branche mit zu verändern („Interested in joining the FinTech revolution at HSBC?“), wohingegen Microsoft den Produktentwicklungscharakter (Helping create products and services that truly work for all customers“) in den Vordergrund stellt. Diese Art der Konnotation verdeutlichen die Attribute „focused“ und „serving“, die in *Abbildung 10* eingesehen werden können. Bröckling (2016) zu Folge gilt es damit die Ambivalenz bestehend aus der Freisetzung und Mobilisierung kreativer Potentiale auf der einen Seite und der Zügelung bzw. gezielten Lösungsentwicklung auf der anderen Seite aufzulösen. Haben klassische ArbeitnehmerInnen ihr Bemühen und ihre Anwesenheit geschuldet, liegen die Erwartungen Voß (1998) zu Folge nun in der tatsächlichen, selbstinitiierten Realisation konkreter Produkt und Projektentwicklungen. Diese Attribute („delivering“, „solving“) spiegeln sich auch in *Abbildung 10* wieder.

So klar der Apell an die „kreativen Zerstörer“ bzw. „Gamechanger“ auch sein mag, so scheint es ferner nicht unerheblich der Frage nachzugehen, wen die Anrufungen schlussendlich erreichen sollen. Anders formuliert gilt es zu ergründen, welche soziodemografischen und psychografischen Klassifikationen bzw. Selektionsmechanismen von Seiten der untersuchten Konzerne bewusst oder unbewusst vorgenommen werden. Hierfür bietet es sich an die errechneten Attribute bzw. Variablen mit dem *Five Factor Model (MMF)* weiterführend in den Blick zu nehmen. Bei diesem Modell handelt es sich um den ellaboriertesten Ansatz individuelles Verhalten entlang fünf gleichbleibender Persönlichkeitsfaktoren (Openness, Neuroticism, Extraversion, Conscientiousness, Agreeableness) zuzuordnen und damit menschliches Verhalten in unterschiedlichen Situationen zeitstabil klassifizieren zu können.

Personen mit hohen Openness Werten zeigen etwa eine hohe Bereitschaft zur Veränderung und weisen vielschichtige Interessen auf, wohingegen Personen mit niedrig ausgeprägten Openness-Werten Beständigkeit und Routine vorziehen. (vgl. Kosinski 2014) Dem Five Factor Model unterliegen damit bestimmte (lexikalische) Attribute, die in der vorliegenden Untersuchung mit den Variablen der Text Mining Ergebnisse zusammengeführt werden konnten. Damit war es möglich ein Employer Branding spezifisches Five Factor Modell (siehe *Abbildung 13*) aufzustellen, das die psychografischen Anforderungen bzw. Erwartungen der Konzerne widerspiegelt bzw. Auskünfte erteilt, welche Persönlichkeitstypen von Seiten der Konzerne nachgefragt werden.

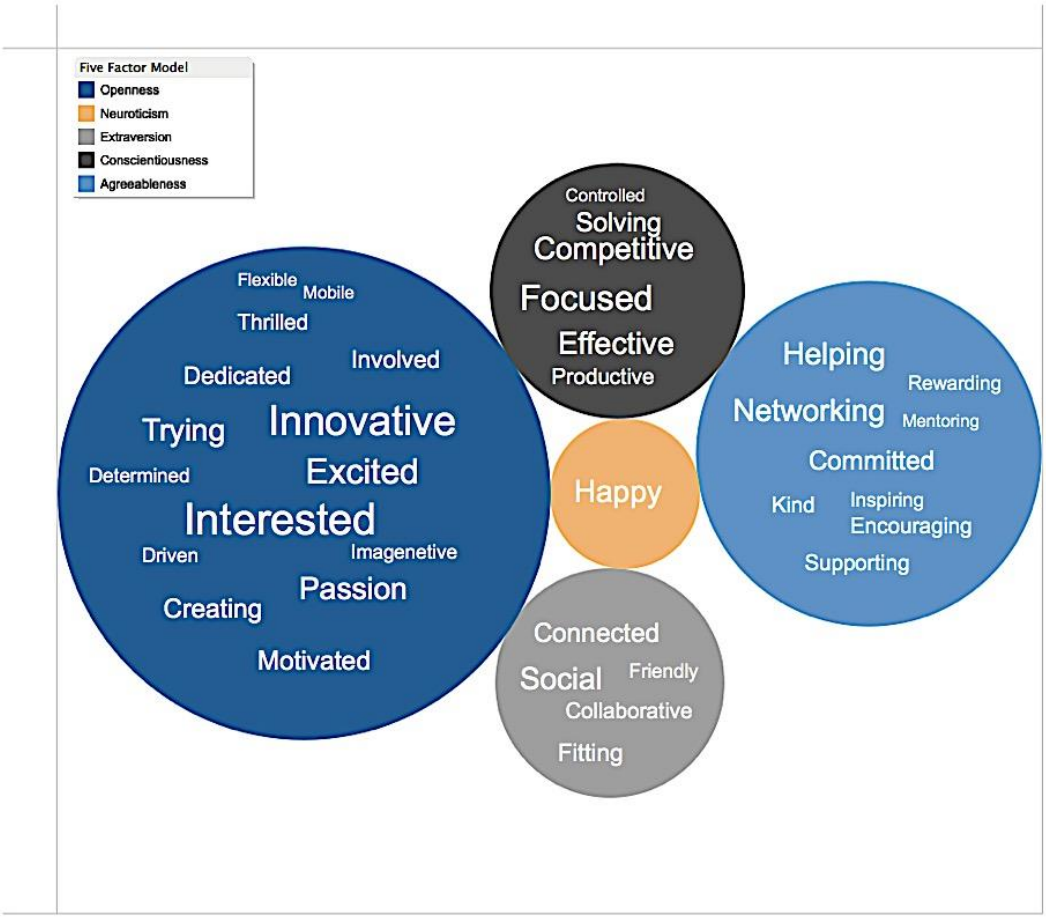

Abbildung 13: Employer Branding 5 Factor Model

Openness

Die Analysen zeigen deutlich, dass die Konzerne besonders hohe Anforderungen hinsichtlich des Openness Faktors (48%) stellen und damit Persönlichkeiten suchen, die kreativ sind und sich neuen Situationen rasch anpassen können. In *Abbildung 13* können dabei jene Variablen der Employer Branding Kampagnen in den Blick genommen werden, die dem Openness Faktor zugeordnet werden konnten. Buchanan (1998) führt in diesem Zusammenhang aus, dass „Openness“ den zentralen Faktor für Kreativität darstellt und Personen mit deutlich ausgeprägten Werten zu einer hohen Innovationsquote beitragen können.

Abbildung 14: Kreativität als zentrale Selektionsvariable

Agreeableness

Die Persönlichkeitseigenschaft Agreeableness (24%) stellt sich in dieser Untersuchung als zweit bedeutenster Faktor dar, womit Persönlichkeiten adressiert werden, die eine hohe soziale Kompetenz, Teamfähigkeit aber auch die Eigenschaft mitbringen auf andere positiv einwirken zu können. Diese Persönlichkeitseigenschaft kann mit einem von Bröckling (2016) beschriebenen Leadershipverhalten in den Blick genommen werden, wonach es die Aufgabe von Leadern ist, Mitarbeiter zu mobilisieren und „ein Magnetfeld der Begeisterung zu entfachen“. Diese spezifische Art der Attribution ist auch mit einem Posting von Facebook („At Facebook, managers encourage individuals and teams to be creative“) gut in den Blick zu nehmen, wonach der Konzern dem Management eine aktivierende, motivierende Rolle zuspricht. Modernes Leadership bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur Innovationen voranzutragen, sondern vielmehr auch andere Personen, ja gar die gesamte Gesellschaft mit der eigenen Leidenschaft „anzustecken“.

Diese spezifische Art der Konnotation kann in *Abbildung 15* weiterführend in den Blick genommen werden. Dabei ist die Rolle eines Talents auch direkt an das Empowerment des (sozialen) Umfeldes geknüpft.

Abbildung 15: Motivierende Persönlichkeiten

Conscientiousness

Wie wir weiter oben festgestellt haben bedarf es im Konzernkontext keiner willkürlichen, sondern vielmehr einer gerichteten kreativen Zerstörung, womit die Notwendigkeit einhergeht Talente zu identifizieren, die hinsichtlich ihrer Persönlichkeit nicht nur innovativ und sozial, sondern auch fokussiert und verbindlich Innovationen vorantragen können. Diese psychografische Eigenschaft kann mit dem Faktor Conscientiousness (13%) in *Abbildung 13* eingesehen werden. Konzerne ziehen also einen zusätzlichen Selektionsmechanismus heran, der auf die Attribute Selbstdisziplin, Zielorientierung sowie Organisationsfähigkeit abzielt und damit die Bedeutung zielgerichteter Produkt- und Serviceentwicklung zur Geltung bringt. Buchanan zu Folge (1998) stellt etwa die Kombination aus hohen Openness und Conscientiousness Werten die ideale Bedingung für ein innovatives Umfeld dar.

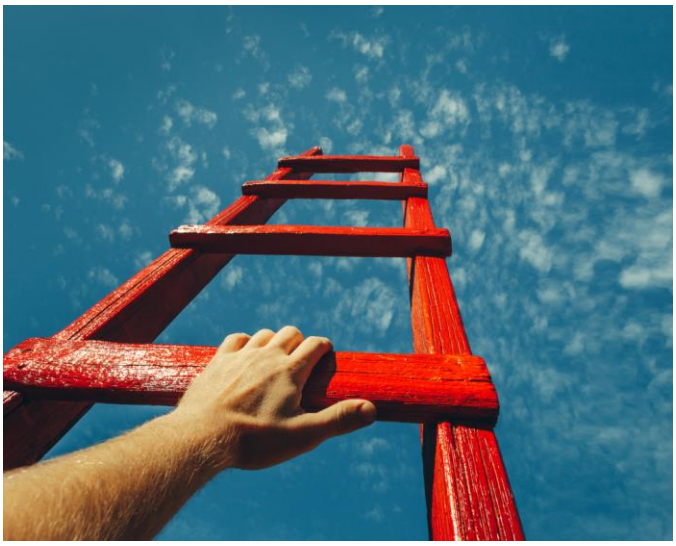

Abbildung 16: Zielorientierte Persönlichkeiten

Extraversion & Neuroticism

Den Faktoren Extraversion (11%) und Neuroticism (4%) wird hingegen wenig bis gar kein Selektionsgewicht beigemessen. Buchanen (1998) führt in diesem Zusammenhang ins Feld, dass ein hoher Extraversionsfaktor von Teammitgliedern hinsichtlich des Innovationspotentials zu vermeiden ist, da sich diese Persönlichkeiten aufgrund der ausgeprägten Dispositionen zur Selbstbehauptung und dem Drang andere „dominieren“ zu wollen, negativ auf die Innovationsquote auswirken und damit ein mittleres Niveau an Extraversion anzustreben ist.

Ferner liegt die Vermutung nahe, dass die Nachfrage nach technischen Spitzenkräften (siehe *Abbildung 17*) und der damit latent konnotierte geringe Extraversionsfaktor zur Verstärkung dieses Phänomens beiträgt. Der Neuroticism Faktor spielt in der vorliegenden Untersuchung in der Anrufung der Talente kaum eine Rolle, was womöglich darauf zurückzuführen ist, das keine direkten Wirkungen bzw. Effekte hinsichtlich des Innovationspotentials Buchanan (1998) zu Folge zu ergründen sind.

Die Berechnung des Five Factor Modells macht die Zuordnung zusätzlicher (soziodemografischer) Attribute möglich, die entlang der anschließenden Korrelationsanalysen noch weiter kontrastiert werden konnten. Kosinski (2014) zu Folge sind Personen mit hohen Openness Werten etwa politisch liberal eingestellt, tolerant, kulturinteressiert, jung und hoch gebildet. Diese aus dem Five Factor rückgeführten Werte spiegeln auch das Bild eines Talents wieder, das in vielen HR Publikationen vorgefunden werden kann. So sprechen sich etwa Robertson & Abbey (2003) dafür aus, dass der Talentbegriff nicht universell zu verstehen ist, sondern vielmehr eine elitäre Gruppe an top-ausgebildeten Personen betrifft, die in der Lage sind der zunehmenden Komplexität und Dynamik Herr zu werden. Eine viel zitierte McKinnsey Studie von Chambers et al. (1998) spricht hinsichtlich des Talent Begriffs etwa von „the best and brightest“. Beechler & Woodward (2009) gehen in diesem Zusammenhang nicht ganz zu unrecht davon aus, dass sich die Auffassung des Talentbegriffs von McKinnsey am besten etablieren konnte.

Diese Zusprechung bzw. Erwartung kann auch mit den in dieser Studie durchgeführten Korrelationsanalysen (siehe *Abbildung 17*) weiterführend in den Blick genommen werden. So spielen neben den bereits beschriebenen Anrufungen hinsichtlich der Innovations-, Begeisterungs- und Teamfähigkeit auch Attribute wie „top“, „strong“, „degree“ und „excellent“ eine gewichtige Rolle in der Anrufung von Talenten. Dieser Filter kann entlang spezifischer Ausbildungen bzw. damit einhergehenden Tätigkeitsfeldern nochmals verfeinert werden. So ist aus *Abbildung 17* ersichtlich, dass Talente zusätzlich mit technischen Attributen verknüpft werden, bzw. diese vermutlich als Selektionsgewichte in der KanditatInnensuche mit einhergehen. Diese Zusprechung bzw. Anforderung erfolgt unter der Prämisse Produkte und Dienstleistungen entlang digitaler Umbruchprozesse zu entwickeln. Eine besondere Stellung nehmen in diesem Zusammenhang Ausbildungsstätten (insbesondere Universitäten) (siehe *Abbildung 17*) ein, denen die Funktion zugesprochen wird, diese spezifische Art eines digitalen, kreativen Zerstörers hervorzubringen.

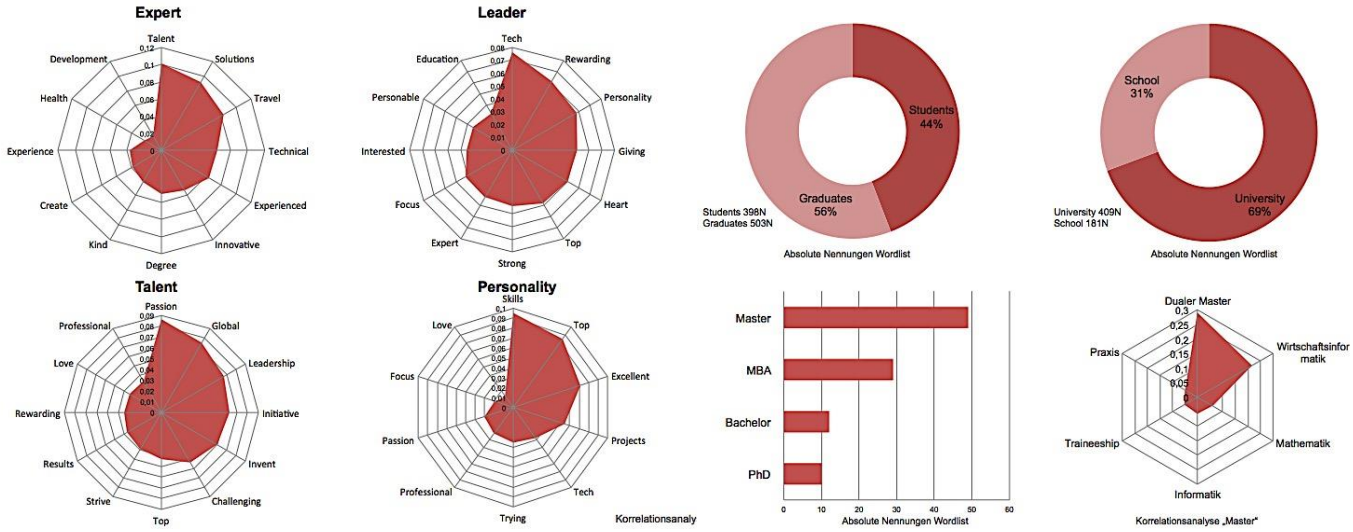

Abbildung 17: Zentrale Selektionsattribute

Das Versprechen

So umfassend sich die Anforderungen bzw. Anrufungen im Kontext der globalen Talentsuche ausgestalten, so komplex sind auch die Versprechen zu lesen, die von globalen Konzernen ausgehen. Neben der Selbstverwirklichung stehen mit den Kategorien „Sicherheit“, „Work-Life Balance“ und „Guiding“ drei Attribute im Zentrum der Versprechen, die in einem diametralen Widerspruch zu den hegemonialen Werten eines Entrepreneurs bzw. „kreativen Zerstörers“ stehen und von den Unternehmen ganz bewusst ins Feld geführt werden. Damit wird den potentiellen KandidatInnen suggeriert kreative Selbstverwirklichung unter gesicherten Rahmenbedingungen forcieren zu können, was gewissermaßen das vorherrschende Bild einer riskanten Unternehmensgründung konterkariert. Selbstinitiatives, unternehmerisches Handeln unter gesicherten, ja sogar „empowerenden“ Rahmenbedinungen soll im Kontext globaler Konzernbedingungen damit auch jene Talente frohlocken, die bereits selbst an eine Gründung gedacht haben, dies aber aufgrund finanzieller und/oder familiärer Verpflichtungen nur schwer tun konnten bzw. können.

In diesem Zusammenhang lassen sich mit den Variablen (siehe *Abbildung 19*) „Security“ und „Payment“ genau jene Handlungsstränge der Konzerne in den Blick nehmen, die diese Art der Versprechungen vorantragen. Diese spezifische Form des Versprechens muss im Kontext eines psychologischen Vertrags verstanden werden und kann entlang eines Kommentars von Comcast gut den Blick genommen werden:

„We’re currently seeking technology employees who are looking for the agility and fast-paced culture of a start-up with the backing, resources, and influence of a Fortune 50 Company.“

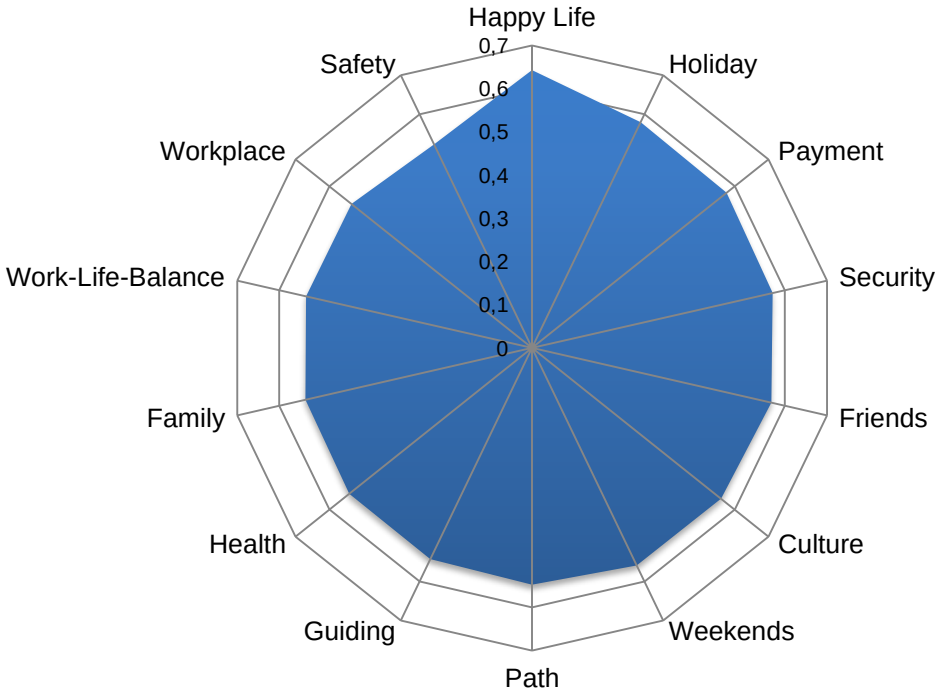

Abbildung 19: Zentrale Attribute zu den Konzernversprechen

Neben dem Aspekt der Sicherheit findet sich auch das Attribut „Work-Life Balance“ prominent in den Daten wieder. Auch dieses Argument führt die Logik des rund um die Uhr arbeitenden schumpeterianischen Ideals (1912) eines unermüdlichen rastlosen Zerstörers gewissermaßen ad absurdum. Mit den Attributen „Holiday“, „Weekends“, „Health“ und „Work-Life Balance“ (siehe *Abbildung 19*) lässt sich damit eine Kategorie in den Blick nehmen, in der individuelle Kreativität und die Vereinbarkeit von Familie und Kind kein Widerspruch (mehr) sein müssen. Dieses Versprechen lässt sich mit einem Karriere-Posting der Lloyds Banking Group gut nachvollziehen.

„We are committed to building a culture that encourages innovative agile working policies and practices to bring both long lasting benefits for our business, and to support our colleagues to achieve true work life balance.“ [1] [SEP]

Ein dritter Widerspruch lässt sich mit dem Versprechen des Mentorings entlang der Attribute „Guiding“ und „Empowerment“ weiterführend in den Blick nehmen. Ist der Entrepreneur bei der Realisierung seiner eigenen Ideen in der Regel mit geringen Ressourcen auf sich selbst angewiesen und muss in dieser Konsequenz bereits im Sinne Bröcklings (2016) „Unternehmer seiner selbst sein“, versprechen die untersuchten Konzerne ihren Talenten, diese Schritt für Schritt zu Mitunternehmern zu machen. In dieser Konsequenz müssen Talente zwar die Fähigkeiten bzw. das unternehmerisch denkende, selbstverwirklichende Potential in die Konzernstruktur einbringen, das unternehmerische Selbst muss jedoch noch nicht fertig entwickelt sein. Vielmehr werden Talente in der Exploration und der Entwicklung eben dieser Eigenschaften bewusst gefördert und an sie herangeführt. Diese Form der Zuwendung kann mit den Attributen „Culture“, „Guiding“, „Equipment“, „Workplace“, „Inspiration“, „Vision“, „Mentorship“, „Encouragement“, „Support“ und „Perspective“ eingesehen werden und entlang eines Kommentars von AT&T zusätzlich nachempfunden werden:

„The AT&T Leadership Development Program was made for young professionals looking to further their career while encouraging them to stay true to their other... “

Die Intrapreneurship-Culture

Eine Kultur von Abenteurern & Andersdenkern

Die spezifischen Anforderungen, die von Seiten der Unternehmen an die Talente gerichtet werden aber auch die in Aussicht gestellten Rahmenbedingungen, etwa hinsichtlich der Selbstentfaltung, machen die Etablierung einer „kollektiven Kultur der Andersdenkenden“ notwendig. Damit geht Bröckling (2016) zu Folge die Notwendigkeit einher ein konstruktives Umfeld zu schaffen, in dem das Aufbrechen von Normen nicht bestraft, sondern sogar belohnt wird. British American Tobacco beschreibt ihre Kultur in diesem Kontext wie folgt:

*„A creative culture at work develops the ability to approach things differently to deliver better results. It makes you question, invent, **think outside the box** and deal with complexities in an increasingly challenging business environment.“*

In dieser Konsequenz bedarf es kulturellen Rahmenbedingungen, die das Hervortreten eines erwünschten kreativ, zerstörerischen Zielzustandes fördern bzw. wahrscheinlicher werden lassen. Damit sind die untersuchten Konzerne bestrebt ein möglichst kohärentes bzw. authentisches Bild postfordistischer Produktions- bzw. Arbeitsweisen in den Mittelpunkt der Employer Branding Kampagnen zu stellen. In *Abbildung 20* lassen sich in diesem Zusammenhang typische Sinnsequenzen einer kreativen, abenteuerlichen und mutmachenden Kultur in den Blick nehmen. Die Botschaft ist dabei eindeutig: unkreative Bestandsverwalter, die den Status Quo nicht in Frage stellen, sind unerwünscht. Gesucht werden jene Talente, die mit der zunehmenden Mobilität und Flexibilität nicht nur gut zurecht kommen, sondern Veränderung vielmehr zu ihrem Lebensmotto empor gehoben haben.

Abbildung 20: Eine Kultur von Abenteurern

Eine Kultur der bedingungslosen Selbstentfaltung

Galt es lange Zeit als besonders bestrebens- und erachtenswert einem Arbeitgeber möglichst hohe Loyalität entgegen zu bringen, ja vielmehr individuelle Interessen und Bedürfnisse der Gruppe und dem Kollektiv unterzuordnen, lassen sich die untersuchten Konzernkulturen gewissermaßen als deren Kontrastfolie auffassen. Dabei werden Talente aufgerufen ihre Identität nicht nur nicht zu leugnen, sondern vielmehr zur absoluten Handlungsmaxime zu erklären. Ganz im Sinne Bröcklings (2016) liegt modernen Konzernkulturen dabei latent das Motto zu Grunde: „Wir machen dich zum Unternehmer deiner selbst“. Diese Form der Kulturanrufung kann besonders gut mit einem Posting des Finanzdienstleisters Prudential in den Blick genommen werden:

„We pride ourselves on offering an environment where our employees can bring their "full selves" to work.“

Abbildung 21: Eine Kultur der Selbstverwirklicher

Creative Co-Working Environment

Die vermittelte unternehmerische, kreative Anrufung bzw. Kultur lässt sich nicht nur als bedeutendes Selektionsgewicht in der Rekrutierung von Talenten identifizieren, sondern fließt auch unmittelbar in die räumliche bzw. physische Gestaltung von Büroflächen mit ein. Diese spezifische Art der Subjekt-Raum Interaktion ist dabei nicht nur den Co-Working Spaces von Startups entlehnt, sondern soll genau diese Kultur eines kreativen, selbstständigen und flexiblen Arbeitens fördern. Fix zugewiesene Schreibtische weichen dabei flexiblen Kreativitätsinseln, die Mahlzeiten finden in einer anregenden Umgebung statt. Die Serviette dient dabei nicht mehr dem Schutz der kaum noch vorhandenen Krawatte, sondern primär als Notizzettel potenzieller Produktinnovationen.

Der Raum als physischer Kulturbotschafter trägt damit ganz bewusst die Attribute „Offenheit“ und „Flexibilität“ zu Tage und unterstreicht dabei die Notwendigkeit der beständigen Veränderungsbereitschaft. Galt es in der Vergangenheit den Erfolg und den Grad der (Branchen)etablierung mit teuren Designermöbeln hervorzuheben, versuchen globale Konzerne gerade dieses Bild nicht mehr aufkommen zu lassen. Die Architektur will damit Talente fortwährend daran erinnern kreative Mitunternehmer in Zeiten hoch dynamischer Umweltbedingungen zu sein, in denen Etablierung und Beständigkeit nicht nur nicht anzustreben, sondern gar als strukturelle Schwächen zu fassen sind.

Abbildung 22: Kreativität im Kontext von Raum und Kultur

Der Entrepreneur als Vorbild | Vom Management zum Leadership

Der Idealtypus des stromlinienförmigen und zweckrationalen Bestandsverwalters wird in Zeiten dynamischer Umweltbedingungen und historischer Transformationsprozesse gewissermaßen ad absurdum geführt. Dieser historische Rollenbruch lässt sich besonders deutlich an den beiden Begriffen „Management“ und „Leadership“ in den Blick nehmen. So entspricht der Leader, den es entlang der Konzernkultur entsprechend empor zu heben gilt, MacMillan & McGrath (2000) zu Folge ganz dem Typus des Entrepreneurs.

Auch Davis et al. (2016) weisen in ihren Untersuchungen zur Entwicklung eines Messmodells für Entrepreneurship deutliche Unterschiede hinsichtlich eines Management- und Leadershiptypus nach. Ähnlich des in dieser Untersuchung aufgestellten *Employer Branding 5 Factor Modells* weisen etwa Manager deutlich geringere Openness Werte auf.

Die Transformation des Idealtypus lässt sich aber nicht nur in der Literatur in den Blick nehmen, sondern zeigt sich in besonderer Art und Weise auch im Kontrast zwischen der Kunst- bzw. Kultfigur *Gordon Gekko* in Form des zweck- und nutzenorientierten Finanzmanagers und dem aus allen Normen ausbrechenden *Mark Zuckerbergs*, der in dieser Konsequenz als hegemoniale Leitfigur des Leaders zu begreifen ist.

Abbildung 23: Vom Manager zum Leader

Erfolgreiche Entrepreneure und in dieser Konsequenz naturgemäß auch die Startup Kultur haben sich damit gewissermaßen zu „Role Models“ moderner Employer Branding Kampagnen evolviert.

Abbildung 24: Startups als kulturelle Vorbilder

Dabei fungieren diese nicht nur als Ratgeber und Motivatoren, sondern sind gewissermaßen auch das Ziel eines erfolgreichen Intrapreneurships. Der in einer Microsoft Kampagne ins Feld geführte Data Scientist ist damit alles andere als ein konventioneller Arbeitnehmer, sondern vielmehr ein erfolgreicher Unternehmer im Unternehmen.

Das Bild erinnert daher nicht ganz zufällig an ein typisches Forbes Cover-Foto eines erfolgreichen Tech-CEOs.

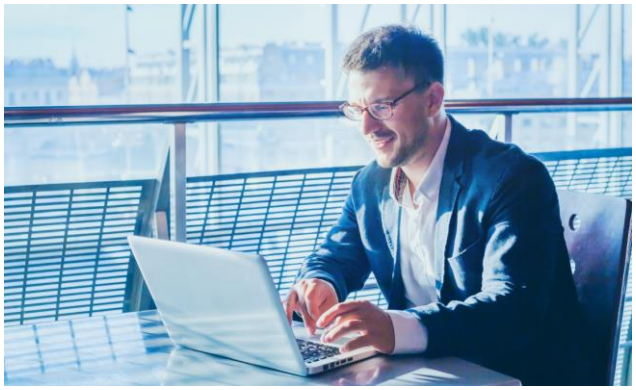

Abbildung 24: Der Angestellte als Mitunternehmer

Fixanstellung und die Verwirklichung als Entrepreneur bzw. Intrapreneur schließen sich in dieser Logik der Employer Branding Kommunikation nicht mehr aus, sondern sind sogar der gewünschte Normzustand globaler Konzernkulturen. Diese Art der Zuwendung erfolgt nicht ohne Grund. Zum einen müssen Konzerne die idealen Voraussetzungen für ein kreatives und innovatives Umfeld schaffen, wobei Startups in diesem Zusammenhang naturgemäß mannigfaltige Anleihen bieten, zum anderen sind es gerade Startups, die die Aufmerksamkeit von Talenten immer mehr auf sich ziehen und damit zur unmittelbaren Konkurrenz im „War of Talents“ werden, wie etwa ein HR Manager in den Raum stellt:

„We are competing with startups, not General Electric. We are not getting access to a whole raft of talent“ (Chambers et al. 2007:2)

Kontextsteuerung

Die spezifische Form der Anrufung und die damit einhergehenden (Rollen)erwartungen aber auch Versprechungen an bestehende und künftige Talente sind daher mit der Entstehung einer spezifischen Form der Intrapreneurship-Culture verbunden, die sowohl zur wechselseitigen Orientierung, als auch zur Aktivierung von Talenten beitragen muss. Anders formuliert gilt es einen schwierigen Spagat zu schaffen die Subjektivierung der Talente freizusetzen aber auch gleichzeitig die Kollaboration und Gruppenkohäsion zu stärken bzw. nicht zu schwächen. Bröckling (2016) zu Folge gilt es damit der Gefahr entgegenzuwirken, dass im Zuge der geförderten Freisetzung von Individualisierungsprozessen bestehende Konzernstrukturen nicht erodiert bzw. bedroht werden. Damit wirkt die Intrapreneurship-Culture gewissermaßen als „sozialer Kit“ zwischen der individuellen Ebene der kreativen Zerstörung und Selbstverwirklichung und der kollektiven Ebene einer gegenseitigen Erwartungsausrichtung. Bröckling spricht in diesem Zusammenhang auch von einer permanenten Interaktion zwischen individuellen und kollektiven Empowering Prozessen. Diese wechselseitige Form der Interaktion entspricht dem Postulat Etzionis (2009) wonach die Aktivierung einer Gesellschaft immer eine Balance aus Konsensbildungsfähigkeit und Kontrollfähigkeit notwendig macht. Damit stehen sich in der Intrapreneurship-Culture die Begriffspaare Entropie & Ordnung, Authentizität und Responsitivität sowie Subjektivität und Totalisierung gewissermaßen permanent gegenüber. So zielen zwar Konzerne darauf ab die (völlige) Autonomie von Talenten zu fördern bzw. zu gewährleisten, ja sogar einzufordern, diese darf jedoch nicht in einem Vakuum stattfinden. In diesem Zusammenhang gilt es Talente vielmehr zielorientiert entlang eines bestimmten Koordinationsnetzes in Richtung einer spezifischen Subjektivität (vgl. Bührmann 2005) handlungsfähig zu machen. Diese moderne Form des Talentmanagements entspricht damit auch ganz dem Konzept der Kontextsteuerung von Willke (2014) wonach die Schaffung von Freiräumen, das Forcieren der Innovationsfähigkeit und der Kreativität von Intrapreneuren immer entlang von kontrollierten Kontextbedingungen zu erfolgen hat.

Die Bedeutung dieser Art der Kontextsteuerung kann hinsichtlich der gegenwärtigen Steuerung von Talenten gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Voß (1998) spricht in diesem Zusammenhang von einer differenzierten Personal- und Unternehmenskulturpolitik, die hinsichtlich der Werte und Normorientierung eine strategische Zurückhaltung forciert, um die selbstständige Sinnsetzung von Talenten nicht im Wege zu stehen. Diese Art des „Diversity Managements“ schafft damit sowohl verbindliche Rahmenbedingungen bzw. Orientierungspunkte für alle Talente, steht der individuellen Entfaltung dieser aber nicht im Weg, sondern ist vielmehr deren Grundvoraussetzung. Die Verschneidung individueller Vielfalt mit strukturgebundener Wirklichkeit kann entlang eines AT&T Kommentars besonders gut in den Blick genommen werden:

„Diverse minds create innovation. Today we celebrate who you are, because it makes us who we are“.

Einsatz von Selbsttechniken

Konzerne zielen hinsichtlich dieser Form der Kontextsteuerung auf eine Bröckling (2016) zu Folge „Umwertung der Subjektivität der Arbeitenden“ ab, die wie Beechler & Woodward (2009) betonen auf der einen Seite zur völligen Hingabe bzw. Identifikation der Talente, aber auch zur Förderung der Kollektivität auf der anderen Seite beitragen soll. Damit findet im Sinne Willkes (2014) eine indirekte Steuerung auf die Art und Weise statt, in dem höchst individuelle Selbstverwirklichungsansprüche, Bedürfnisse und Instinkte in ganz bestimmte Bahnen gelenkt werden. In diesem Zusammenhang werden von den Konzernen spezifische Techniken zur Selbstermächtigung zur Verfügung gestellt, die wie Bröckling (2016) betont, sowohl der Wertorientierung als auch zur Selbstaneignung und damit zur Entfesselung bzw. Freisetzung der natürlichen Kräfte von Talenten beitragen soll. In *Abbildung 25* kann eine Form dieser Selbsttechniken weiterführend in den Blick genommen werden, die im Kontext der unternehmerischen Unermüdlichkeit und Unerschöpflichkeit zur Selbstaktivierung beitragen soll.

Der rastlose kreative Zerstörer kann dabei angesichts seines individuell betretenen Weges der Selbstverwirklichung die Lösung letztendlich nur in sich selbst finden.

„Hard week ahead? You know success comes down to hard work. Now all you need are the tools to help you actually put in the hours. Here's 5 ways to help yourself work harder: http://msft.it/6181B2g0V #MondayMotivation“ (Microsoft)

Abbildung 25: Mit Selbsttechniken zum Intrapreneur

Interkultureller Vergleich

Es lässt sich zeigen, dass die Anrufungen zum unternehmerischen Selbst bzw. zum Intrapreneur in allen untersuchten Ländern stattfinden, allerdings mit unterschiedlicher Intensität. So spiegeln sich insbesondere in den USA die zentralen Attribute der Intrapreneurship-Culture (siehe *Abbildung 26*) in besonders deutlicher Art und Weise wieder. Deutschland weist im Vergleich zum angelsächsischen Raum hingegen geringere Werte entlang der zentralen Dimensionen (Innovation, Passion, Collaboration) auf. Dieses Resultat lässt sich an dieser Stelle nicht final aufklären, es scheint jedoch durchaus plausibel, dass insbesondere die in den USA vorherrschende Unternehmerkultur kompatibler bzw. empfänglicher für die Anrufungen des unternehmerischen Selbst bzw. der Intrapreneurship-Culture ist und damit gewissermaßen als evolutionärer Vorbote für die Unternehmenskulturentwicklung in Kontinentaleuropa gelesen werden kann. Denn die niedriger ausgeprägten Werte in Deutschland sind alles andere als ein Indikator für eine andersgelagerte Hegemonie. Das Gegenteil ist zutreffend: Die Daten dieser Studie zeigen recht deutlich, dass die Talente in deutschen Unternehmen auf die gleiche Art und Weise gerufen werden, als dies in angelsächsischen Ländern der Fall ist, jedoch erfolgt der damit einhergehende Appell aber auch die Versprechungen nicht ganz so deutlich, sondern in gewisser Hinsicht mit etwas mehr Zurückhaltung.

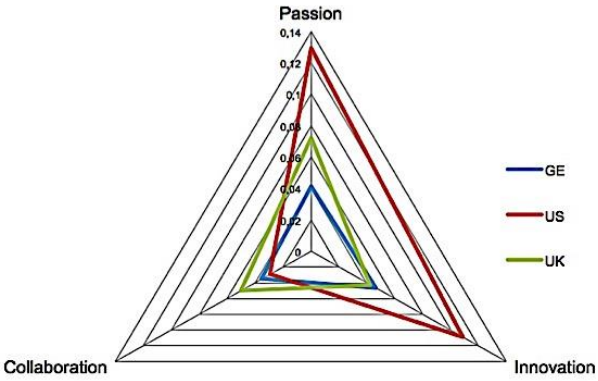

Abbildung 26: Interkulturelle Vergleich

Branchenvergleich

Sind die Anrufungen des unternehmerischen Selbst im Ländervergleich gleichgerichtet, zeigen sich, wie in *Abbildung 27* nachvollzogen werden kann, im Branchenvergleich doch deutliche Unterschiede, auf welche Art und Weise Talente gerufen werden.

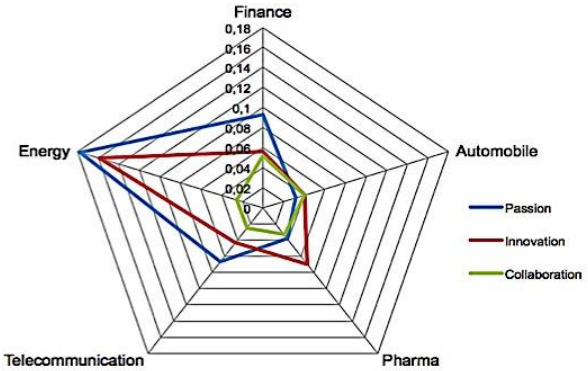

Abbildung 27: Branchenvergleich

So sind insbesondere die Appelle hinsichtlich der Innovationsbereitschaft und des persönlichen Involvements bei Finanz-, Technologie und Energiekonzernen besonders deutlicher ausgeprägt, wohingegen etwa die untersuchten Pharma- und Automobilkonzerne geringere Werte entlang dieser Attribute aufweisen. Interessant scheint dabei der sehr hohe Ausschlag entlang der Energiekonzerne, der eine weiterführende Betrachtung der zu Grunde liegenden Attribute notwendig macht. Dabei zeigt sich in *Abbildung 28* recht deutlich, dass *General Electric* hinsichtlich der Variable „Innovation“ mit Abstand die höchsten Werte aufweist und auch bei den zentralen Intrapreneurship Variablen (siehe *Abbildung 29*) deutliche Ausschläge erkennen lässt.

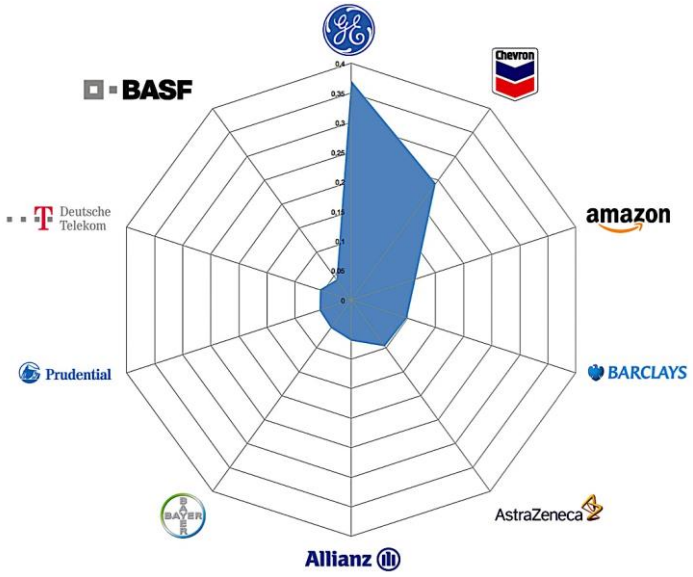

Abbildung 28: Korrelationen zum Attribut „Innovation“

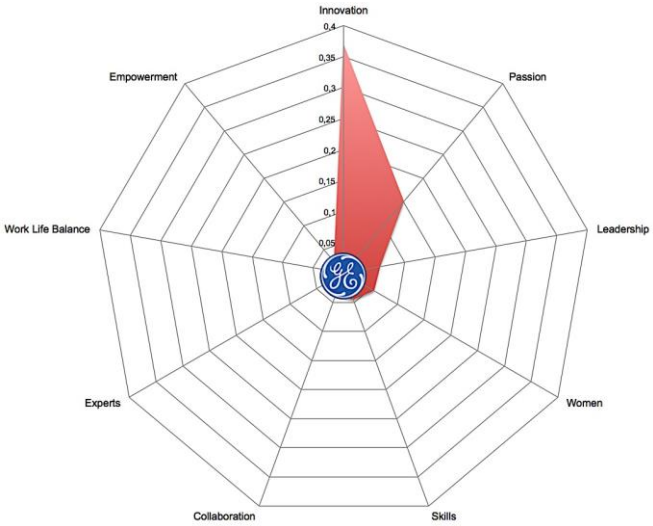

Abbildung 29: Top Attribute zu General Electric

Dieses auf den ersten Blick doch etwas überraschende Ergebnis deckt sich mit den theoretischen Ausführungen, die in der Managementliteratur vorgefunden werden können. So bezeichnen MacMillan & McGrath (2000) General Electric gerade zu als Musterbeispiel für eine gelungene Einführung eines „Entrepreneural Mindsets“.

Dabei wurde die Intrapreneurship-Culture den Autoren zu Folge konsequent entlang aller Ebenen des Unternehmens eingeführt, was auch mit den Worten des Konzernvorstandes *Jack Welch* gut nachempfunden werden kann:

> *„What is important ist that you must be able to adopt and exploit“. (McMillan & McGrath 2000: 302)*

Schlussbetrachtung

Globale Konzerne befinden sich am Anfang des 21. Jahrhunderts in einem schwerwiegenden Dilemma. Altbewährte Strategien zählen nicht mehr, der hart erarbeitete Grad der Etablierung wird als hegemoniale Schwäche ausgelegt und die unternehmerische Umwelt dynamisiert sich in einer Geschwindigkeit, die für Konzerne kaum mehr zu bewältigen ist. Lösungen für diese schwerwiegenden Herausforderungen werden in den Köpfen einer elitären Anzahl an kreativen Zerstörern gesucht, die nicht nur fähig sind mit der Komplexität zurecht zu kommen, sondern es vielmehr verstehen an dieser zu antizipieren. Damit entwickelt sich ein globaler Kampf um Talente, der in ausgeklügelten Employer Branding Strategien mündet und der Anrufung der begehrten Subjekte dient. Hierbei offenbart sich aber bereits ein erster ernst zu nehmender Konflikt, denn es kann durchaus kritisch hinterfragt werden, ob sich kreative Zerstörer einer Intrepreneurship-Culture überhaupt (noch) unterwerfen bzw. „zähmen“ lassen. Konzernrelevante Talente sind möglicherweise gar nicht mehr empfänglich für die vielfältigen Anrufungen HR initiierter Botschaften, womit sich dieser zentrale Pool an Personalressourcen verschließen würde.

Damit bleiben Talente übrig, die zur Infragestellung und Zerstörung von Strukturen möglicherweise gar nicht in der Lage sind. Für diese Problemstellung haben die untersuchten Konzerne eine Lösung in Form umfassender Leadership-Development Programme gefunden, womit der Typus des kreativen Zerstörers erst im Zuge umfassender Konzerninitiativen herausgebildet wird und nicht schon am Beginn eines Recruitmentprozesses vorhanden sein muss. Doch auch mit dieser Strategie sind vielschichtige Risiken verbunden. So kann etwa die Aktivierung des unternehmerischen Selbst bzw. des Intrapreneurs im Zuge von fortwährenden Subjektivierungsprozessen innerhalb der Leadership-Programme gerade auch dazu führen, dass sich Talente beim Erreichen dieses kritischen Schwellenwertes von der Konzernstruktur lösen und so vom Intra- zum Entrepreneur werden. Konzerne müssen sich damit auf einen äußerst schwierigen Balanceakt einlassen, dessen Ziel ein ganz bestimmter Grad an Talent-Subjektivität sein muss. Es scheint aber zumindest ungewiss, ob dieser mittlere Grad an unternehmerischer Subjektivität ausreicht, um den komplexen Herausforderungen entgegentreten zu können.

Literatur

Backhaus, K./Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. State University of New York

Beechler, S./Woodward, I. (2009). The global „war for talent“. In. Journal of International Management (273-285). Fox School of Business

Bröckling, U. (2016). Das unternehmerische Selbst: Soziologie einer Subjektivierungsform. 6. Auflage. Suhrkamp Verlag

Buchanan, L. (1998). The Impact of Big Five Personality Characteristics on Group Cohesion and Creative Task Performance. Virginia Polytechnic Institute and State University

Bührmann, An. (2005). The Emerging of the Entrepreneurial Self and Ist Current Hegemony. Some Basic Reflections on How to Analyze the Formation and Transformation of Modern Forms of Subjectivity. In Forum: Qualitative Social Research Sozialforschung. Volume 6

Chambers, E./Foulon, M./Handfield-Jones, H./Hankin, S./Michaels, E. (2007). The war for talent. The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co

Davis, M./Hall, J./Mayer, P. (2016). Developing a new measure of entrepreneurial mindset: Reliability, validity, and implications for practitioners. In Consulting Psychology Journal (21-48). Vol. 68

Etzioni, A. (2009). Die aktive Gesellschaft: eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften

Kelle, U. (2008). Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung: Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften

Kleemann, F./Krähnke, U./Matuschek, I. (2013). Interpretative Sozialforschung: Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens. 2. Auflage. Springer VS

Kosinski, M. (2014). Measurement and prediction of individual and group differences in the digital environment. University of Cambridge

MacMillan, I./McGrath, R. (2000). The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty. Harvard Business School Press

Naderer, S. (2015). Social Data in Social Sciene: Digitale Sozialforschung im Kontext der Analyse sozialer Netzwerke. Johannes Kepler Universität Linz

Nietzsche, F. (1886). Jenseits von Gut und Böse: Vorspiel einer Philosophie der Zukunft. Hofenberg-Sonderausgabe

Oevermann, U. (1991). Genetischer Strukturalismus und das sozialwissenschaftliche Problem der Erklärung der Entstehung des Neuen. In: Müller-Doohm, S. (Hg): Jenseits der Utopie. Theoriekritik der Gegenwart (267-336). Suhrkamp Verlag

Oevermann, U. (1995). Die objektive Hermeneutik als unverzichtbare methodologische Grundlage für die Analyse von Subjektivität. Zugleich eine Kritik der Tiefenhermeneutik. In: Jung, T./Müller-Doohm, S. (Hg.): „Wirklichkeit“ im Deutungsprozess. Verstehen und Methoden in den Kultur- und Sozialwissenschaften (106-189). Suhrkamp Verlag

Peng, Y./Kou, G./Shi, Y./Chen, Z. (2006). A Systematic Framework for the Field of Data Mining and Knowledge Discovery. Sixth IEEE International Conference in Data Mining

Robertson, A./Abbey, G. (2003). Managing talented people. Momentum/Pearson Education

Schumpeter, J. (1912). Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Duncker & Humblot

Strauss, A./Corbin, J. (1990). Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Psychologie Verlags Union

Voß, G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft: Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In. Sonderdruck: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Weber, M. (1951). Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Verlag J.C.B. Mohr

Willke, H. (2014). Regieren: Politische Steuerung komplexer Gesellschaften. Springer Fachmedien