



Dr. Thomas Suermann de Nocker

**Talentmanagement zwischen darwinistischem Opportu-
nismus und lebenslanger Loyalität**

**Erkenntnisse zur Anwerbung und Weiterentwicklung von Talenten
am Beispiel von McKinsey und der katholischen Kirche**

Institut für Sozialstrategie

Wrangelstrasse 51
10997 Berlin

<http://www.institut-fuer-sozialstrategie.de/>
kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org

Dezember 2013, Berlin

Abstract:

Talentmanagement ist zweifellos ein Thema, welches viele Unternehmen und Organisationen als einen Erfolgsfaktor für ihre zukünftige Entwicklung entdeckt haben. Aber sind Defizite im Talentmanagement wirklich das zentrale Problem mit immenser Bedeutung? Diese These soll an zwei Beispielorganisationen kritisch hinterfragt werden.

Zum einen wird das Recruiting von McKinsey betrachtet, beispielhaft für die Branche der Unternehmensberatungen, zum anderen die Bemühungen um Priesterberufungen der katholischen Kirche. Hier sind die Erwartungen der Arbeitnehmer zwar sehr unterschiedlich, ihre Wahrnehmung als Talente aber ähnlich.

Es kann gezeigt werden, dass dem Talentmanagement in den organisationsspezifischen Ausprägungen zwar viel Energie gewidmet wird, dass aber letztlich andere Faktoren über Erfolg und Misserfolg entscheiden.

1 Einleitung

1.1 Erster Eindruck - Talentmanagement in aller Munde

Mit dem Schlagruf „war for talents“ hat McKinsey im Jahr 1997 einen Begriff geprägt, der in den folgenden Jahren die HR (Human Resource)-Strategie in allen maßgeblichen Unternehmen oder Organisationen bestimmt hat.¹ Globalisierung, demographischer Wandel, Verschiebungen in der Arbeitswelt mit veränderten Anforderungen führten dazu, dass infolgedessen das Thema „Talentmanagement“ ganz oben auf der Agenda blieb und voraussichtlich auch in der Zukunft bleiben wird: In einer aktuellen Studie aus dem Jahr 2012 mit mehr als 4000 befragten Unternehmen weltweit identifiziert BCG (Boston Consulting Group) „Managing talent“ als das HR-Thema mit der zukünftig höchsten Bedeutung, bei der die derzeitigen Fähigkeiten und Kenntnisse auch noch sehr gering sind (vgl. Abb. 1).

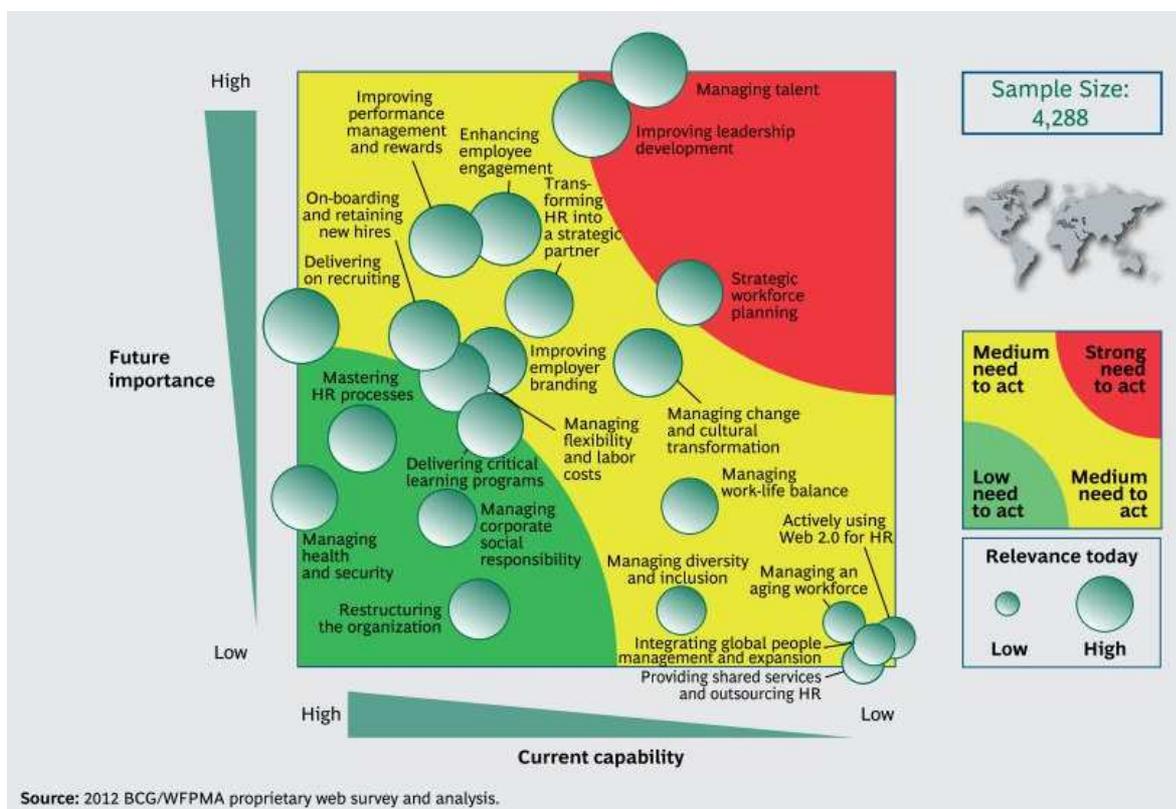


Abbildung 1: Zukünftige Herausforderungen im Personalwesen²

Diese Beobachtung gilt nicht nur für Mitteleuropa, sondern wird in fast allen Regionen der Welt gemacht (vgl. Abb. 2). Auffälligstes Kennzeichen dieser Entwicklung ist die Tatsache, dass die gewünschten Mitarbeiter³ immer schwieriger zu gewinnen sind, wie es eine andere BCG-Studie festhält: „Unternehmen könnten schon bald feststellen, dass es leichter ist, Kapital zu beschaffen als Talente zu finden, da potenziellen Kandidaten immer mehr Optionen zur Verfügung stehen, aus denen sie wählen können. Um dieser Herausforderung zu begegnen, sollten Unternehmen ihr Angebot und ihre Marketingaussagen konsequent und gezielt kommunizieren und neue Kandidatenzielgruppen identifizieren.“⁴ Ein „war for ta-

¹ Vgl. dazu den Rückblick in Organization and Leadership Practice (2001): The War for Talent, S. 1.

² Strack et al. (2012): Creating People Advantage S. 7.

³ Lediglich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Text durchgängig nur eine männliche Geschlechtsbezeichnung gewählt. Selbstverständlich beziehen sich die getätigten Aussagen auf beiderlei Geschlechter.

⁴ Strack et al. (2012): Creating People Advantage S. 6.

lents“ findet sich nicht nur in Industrieunternehmen oder Profifußballvereinen, sondern auch in anderen Organisationen: Antrittsprämien und Ablösesummen kennt man inzwischen sogar in der Wissenschaft.⁵

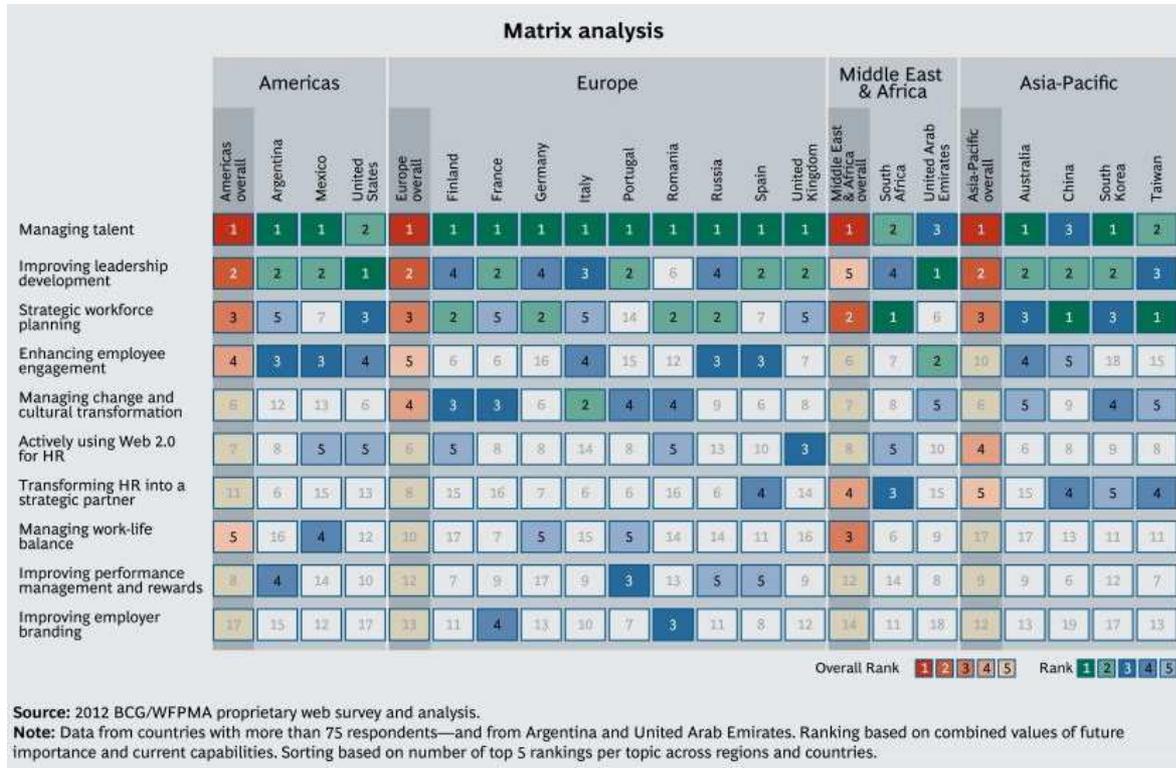


Abbildung 2. Bedeutung unterschiedlicher Fragen für das Personalwesen⁶

Auch wenn Talentmanagement erst seit ca. 15 Jahren herausragende Popularität genießt, wurde diese Entwicklung schon lange zuvor projiziert. Winston Churchill sprach 1943 in Harvard davon, dass die Wissensgesellschaft im Aufbruch sei: „The empires of the future will be empires of the mind“⁷ und die Kämpfe der Zukunft, so hätte er hinzufügen können, drehen sich um die Kämpfe der Talente. Der Managementdoyen Peter Drucker prägte den Begriff des „knowledge workers“ und prognostizierte schon vor 50 Jahren dessen zentrale Bedeutung für die Wirtschaft der Zukunft.⁸ Bill Gates fasst das Phänomen in einem Satz zusammen: „Wenn uns die 20 besten Mitarbeiter fehlen würden, dann wären wir nur ein durchschnittliches Computerunternehmen wie viele andere auch.“⁹ Ähnlich, aber mit anderer Stoßrichtung, drückt sich Jack Welch aus: „Getting the right people in the right jobs is a lot more important than developing a strategy.“¹⁰

1.2 Zur Auswahl der Untersuchungsobjekte: McKinsey vs. katholische Kirche

Talentmanagement ist ein „Megathema“ im HR-Bereich mit sehr hoher Bedeutung, überall wird ein Mangel in bestimmten Berufsgruppen identifiziert: Ob Ingenieurs-, Ärzte-, Krankenschwester- oder Lehrermangel etc., die Liste ließe sich endlos fortsetzen. Zwei Unternehmen bzw. Organisationen sind sehr präsent in der öffentlichen Diskussion um den Mangel an passenden Talenten: McKinsey mit seinem Recruiting und die katholische Kirche

⁵ Vgl. Schmidt, O. (2010): Materialschlacht um die besten Köpfe,

⁶ Strack, R. et al. (2008), Creating People Advantage

⁷ Zitiert nach Wooldridge, A. (2006): The battle for brainpower.

⁸ Vgl. Drucker, P. F. (2006): The effective executive, S. 2.

⁹ Zitiert nach Enaux, C. / Meifert, M. / Henrich, F. (2011): Strategisches Talent Management. S. 11.

¹⁰ Zitiert nach Enaux, C. / Meifert, M. / Henrich, F. (2011): Strategisches Talent Management. S. 10.

bei der Werbung um Priesterberufungen. Diese beiden Institutionen sollen im Folgenden beleuchtet werden.

Ausgewählt wurden diese beiden Arbeitgeber, weil ihre Interessenten personalwirtschaftlich diametral unterschiedliche Erwartungen und Ansprüche haben: McKinsey als der klassische „Karrieredurchlauferhitzer“, die katholische Kirche mit einer lebenslang gültigen Priesterweihe, die weit mehr als nur einen Beruf darstellt, sondern ein Lebensmodell ist. Auf der einen Seite handelt es sich um ein Arbeitsverhältnis, welches mit Christian Scholz als „Darwiportunismus“¹¹ beschrieben werden kann, auf der anderen Seite ein Arbeitsverhältnis, welches im wahrsten Sinne einen sakramentalen Charakter für die Ewigkeit hat und tief ins Privatleben eindringt.

Mit Darwiportunismus bezeichnet Scholz eine Situation, in der sowohl Arbeitgeber als auch -nehmer „gleichermaßen transparent und bewusst, dass sie primär ihren eigenen Nutzen verfolgen, aber den Partner dazu benötigen. Es herrschen wechselseitige Akzeptanz der Prioritäten und klare Entscheidungskriterien.“¹²

Das führt im besten Fall zu einer Dynamik mit hoher Leistungsbereitschaft und Effektivität, bei der die Mitarbeiter ihre Chancen auf Weiterentwicklung nutzen. Im schlechteren Fall kommt es zu einer „Straßenbahn-Situation“,¹³ bei der beliebt ausgestiegen wird.

Die Firma McKinsey stellt hohe Anforderungen an ihre Angestellten und sieht sich mit dem Problem konfrontiert, die geplanten Stellenbesetzungen vorzunehmen. Obwohl auf die 200 bis 300 vakanten Stellen jährlich 10.000 bis 15.000 Bewerbungen eingehen, werden die hohen Anforderungen nach eigenen Angaben nicht ausreichend erfüllt.¹⁴ „Solche Leute sind beileibe nicht einfach zu finden“¹⁵, so Thomas Fritz, der Recruiting-Chef von McKinsey Deutschland. Und, so Fritz weiter, „seitdem der Pool an jungen Talenten kleiner wird, konkurrieren wir hier noch stärker mit anderen Top-Unternehmen.“¹⁶ Obwohl McKinsey in seiner Zielgruppe nach Untersuchungen von 2012 der begehrteste Arbeitgeber ist,¹⁷ macht man sich viele Gedanken rund um das Talentmanagement. Stellvertretend für die ganze Branche sagt BDU-Präsident Antonio Schnieder: „Der war for talents kehrt zurück und wird die Branche absehbar in Atem halten.“¹⁸

Die katholische Kirche wiederum ist diejenige Organisation, die mit Talentmanagement am meisten Erfahrung hat und viel Energie in dem Bereich aufbringt. Die folgenden Überlegungen zum kirchlichen Talentmanagement sollen wie später detaillierter dargelegt auf Priesterberufungen fokussiert werden. Als „Berufungsreligion“¹⁹ nimmt gerade die Priesterausbildung und -betreuung einen hohen Stellenwert ein. Seit Jahrhunderten gibt es Priesterseminare, spezielle Anlaufstellen für Interessierte und unzählige Angebote rund um Ausbildung und Berufung. Aber der Begriff Priestermangel ist in der katholischen Kirche allgegenwärtig und beschreibt die konstant geringen Weihezahlen vor allem in den deutschen Diözesen.²⁰ Trotz dieser Bemühungen spüren immer weniger junge Männer in sich die Berufung zum Priesteramt (vgl. Abb. 3).

¹¹ Vgl. Scholz, C. (2003): Spieler ohne Stammplatzgarantie.

¹² Scholz, C. (2003): Spieler ohne Stammplatzgarantie, hier aus der Ankündigung unter <http://orga.uni-sb.de/dwp/darwiportunismus-matrix/>

¹³ Scholz, C. (2003): Spieler ohne Stammplatzgarantie, hier aus der Ankündigung unter <http://orga.uni-sb.de/dwp/darwiportunismus-matrix/>

¹⁴ Vgl. Elger, K. (2008): Dilemma für McKinsey und Co.: Überflieger in Überzahl.

¹⁵ Fritz, T. (2013), Interview.

¹⁶ Fritz, T. (2010b), „Toptalente sind weiterhin begeht“.

¹⁷ Vgl. Werle, K. (2012): Audi bringt Gaudi. Lieblings-Arbeitgeber von Berufsstärtern.

¹⁸ Schnieder, A. (2010), BDU-Befragung "Recruiting 2010" Consultingfirmen sehen neuen War for Talents

¹⁹ Faber, E. M. (2011): "Ansprechende" Berufungspastoral.

²⁰ Die Mehrzahl der Priester sind Diözesanpriester und lassen sich einem Bistum zuordnen, daneben gibt es noch Ordenspriester, die einer Ordensgemeinschaft angehören. Dieser Text befasst sich schwerpunktmäßig mit der ersten Gruppe.

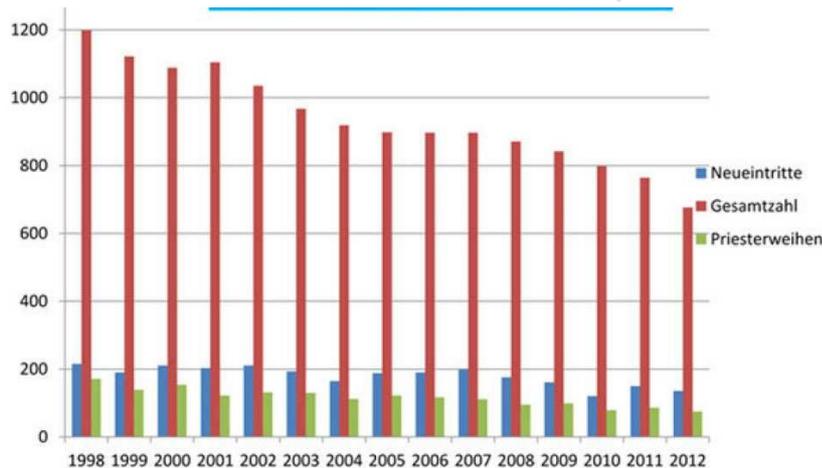


Abbildung 3: Eintritte und Priesterweihen in Deutschland 1998-2012²¹

Die fehlenden Priester sind einer der Hauptauslöser für die tiefgreifenden Strukturveränderungen in der kirchlichen Landschaft Deutschlands mit flächendeckenden Pfarreienfusionen.²² So stellt die Deutsche Bischofskonferenz fest: Als „unmittelbare Anlässe“ dieser großen Veränderungen würden besonders drei sinkende Zahlen beobachtet: Die Zahl der Priester, der Gläubigen und der Betrag der zur Verfügung stehenden Finanzmittel.²³

1.2.1 Gemeinsamkeiten

Berater bei McKinsey und Priester in der katholischen Kirche erleben sich beide als Teil einer „auserwählten Gemeinschaft“²⁴. Ulrich Hemel hat unterschiedliche Menschenbilder in Unternehmen analysiert und aufgezeichnet, wie dort Gemeinschaft erlebt wird. In dem Punkt ist eine Gemeinsamkeit bei „der Firma“, wie sich McKinsey nennt, und „Mutter Kirche“ zu erkennen, wenn den Ausführungen von Hemel gefolgt wird:

„Die Sprache der Mitarbeiter folgt hier nicht so sehr dem Muster von ‚oben‘ und ‚unten‘, sondern eher der Wahrnehmung von ‚innen‘ und ‚außen‘. Unternehmensberatungen, Werbeagenturen und andere Dienstleister, aber auch ethisch oder religiös stark vorgeprägte Betriebe oder Eliteinstitutionen sind häufig von einem Selbstverständnis als ‚auserwählte Gemeinschaft‘ geprägt.“²⁵ Das beeinflusst auch die Anforderungen, die an die Arbeitnehmer gestellt werden: „Die hauptsächliche Sorge bei der Einstellung eines Mitarbeiters und Kollegen ist nicht allein seine fachliche, sondern auch und vor allem seine persönliche Eignung. Daher wird dem Einstellungsprozess für neue Mitarbeiter in der Regel große Aufmerksamkeit geschenkt. Ein als ‚auserwählte Gemeinschaft‘ funktionierendes Unternehmen weist eine starke Prägung durch typische Verhaltensweisen, implizite und explizite Werte, vor allem aber auch durch das Gefühl aus, zu einer besonderen Gruppe von Menschen zu gehören.“²⁶

Die besondere Bedeutung des Talentmanagements spiegelt sich hier wider. Weiterhin beschreibt er: „Während in Unternehmen mit dem Menschenbild von ‚Macht und Ohnmacht‘ die berufliche und private Sphäre ziemlich strikt voneinander getrennt sind, gehen beide im Betrieb vom Typ der ‚auserwählten Gemeinschaft‘ stark ineinander über. Man trifft sich auch privat, hat Spaß miteinander, zeigt aber auch Schwierigkeiten beim Abgrenzen von Berufsleben und persönlichem Leben.“²⁷ Das führt langfristig zu Veränderungen: „Im Lauf der Zeit ändert sich der Freundeskreis, weil die soziale Zuverlässigkeit von freundschaftli-

²¹ Zentrum für Berufungspastoral - Arbeitsstelle der DBK (2012b): Priesterstatistik

²² Vgl. o. V. (2009): Jede zweite Pfarrstelle in Gefahr.

²³ Vgl. Sekretariat der deutschen Bischofskonferenz (2007): "Mehr als Strukturen..." Neuorientierung der Pastoral in den (Erz-)Diözesen - Ein Überblick. ,S. 133.

²⁴ Hemel, U. (2007): Wert und Werte. S. 133.

²⁵ Hemel, U. (2007): Wert und Werte. S. 133.

²⁶ Hemel, U. (2007): Wert und Werte. S. 133.

²⁷ Hemel, U. (2007): Wert und Werte. S. 134.

chen Verabredungen mit der Hingabe an immer extrem wichtige und extrem dringende Arbeitsanforderungen immer mehr absinkt - bis im Extremfall alle Freunde zugleich auch Kollegen sind.²⁸ Priester sind auch nicht nur Kollegen, sondern Amtsbrüder.

Der enge Zusammenhalt und die hohe Identifikation mit einer Verschmelzung von Privatleben und Beruf bringt aber auch Nachteile mit sich, so Hemel: „Das Umschlagen von Identifikation in Überidentifikation, von Arbeitseifer in Arbeitswut, von freundschaftlicher Offenheit in mangelnde psychische Abgrenzung weist ethische und emotionale Gefahrenpunkte auf, die nicht gering zu veranschlagen sind.“²⁹ Er resümiert: „Arbeit in einer ‚ausgewählten Gemeinschaft‘ ist nicht einfach nur Mittel des Lebensunterhalts, sondern stark mit Lebenssinn aufgeladen, ja möglicherweise mit einer ‚Mission‘ verbunden, die Flügel verleiht, aber nicht immer zum Verweilen auf der Erde einlädt. Sie kann daher den Verlust der Bodenhaftung nach sich ziehen.“³⁰

Daneben sind bei allen vordergründigen Unterschieden, die beim Vergleich der Personalarbeit rund um katholische Priester und Top-Management-Unternehmensberater ins Auge springen, noch weitere Gemeinsamkeiten zu erkennen: Ein Job bei McKinsey ist eben kein Beruf, sondern in gewisser Weise auch eine Berufung und bringt aufgrund der hohen Arbeitsbelastung, geforderten Flexibilität und intensiven Reisetätigkeit bedeutsame persönliche Einschränkungen mit sich. Bei McKinsey wird viel verlangt, darüber macht sich niemand in der Firma Illusionen, und in den Anforderungen setzt man sich dabei auch noch von den Branchenkollegen ab:³¹ „Belastbar müssen die Berater [...] sein. 60, 70, manchmal 80 Stunden in der Woche. Mit handlichen Rollkoffern hetzen sie frühmorgens über die Flughäfen. Checken ein, checken aus. Eine Konferenz jagt die nächste. Das Zuhause: im Hotel. Damit kommt nicht jeder zurecht.“³² Im Vergleich dazu sind die persönlichen Anforderungen an werdende Priester durch die Weiheversprechen noch weit aus restriktiver. Der geforderte Zölibat soll die Priester dabei unterstützen, sich voll und ganz ihrer Berufung widmen zu können.³³

Letztendlich kann festgehalten werden, dass beide Berufungen, sowohl beim Unternehmen McKinsey als auch bei der Kirche, alles andere als „nine-to-five-jobs“ und beide die Aura des Besonderen verbindet. Verbunden mit dem hohen Engagement, das vom Arbeitgeber gefordert wird, ist auch das Verhältnis unter den Arbeitskollegen ein besonderes. Dieses Gruppengefühl spiegelt sich bei Priestern darin wider, dass klassischerweise von „Mitbrüdern“ gesprochen wird. Der sprachliche Verweis an eine Familie zeugt davon, dass Priester eben viel mehr als Kollegen sind. Aufgrund ihres Status als Geistliche werden sie auch von anderen kirchlichen Mitarbeitern, den „Laien“, abgegrenzt.

Kennzeichen beider Organisationen ist auch die Tatsache, dass sich der Führungsnachwuchs fast ausschließlich aus den eigenen Reihen rekrutiert. Die meisten Neueinsteiger bei McKinsey kommen direkt von der Uni und erklimmen ihre Karriereleiter in der Firma, nur sehr selten kommen Partner von extern.

²⁸ Hemel, U. (2007): Wert und Werte. S. 134.

²⁹ Hemel, U. (2007): Wert und Werte. S. 134.

³⁰ Hemel, U. (2007): Wert und Werte. S. 134.

³¹ Vgl. die Auswertung verschiedener Kriterien bei der Berufswahl, speziell zur Bedeutung der Work-Life-Balance: „[Sie] schafft es immerhin auf den siebten Rang. Ein näherer Blick zeigt jedoch auch, dass die potentiellen Bewerber sich am stärksten just für jene Firmen interessieren, bei denen sie mit moderaten Arbeitszeiten gar nicht erst rechnen: McKinsey und BCG.“ Leffers, J. (2012): Was Junior-Berater wollen. Jobeinstieg bei Consultingfirmen.

³² Elger, K. (2008): Dilemma für McKinsey und Co.: Überflieger in Überzahl.

³³ Der vorliegende Text legt seinen Schwerpunkt nicht auf eine kritische Analyse der Bedingungen, die an eine Priesterweihe gelegt werden. Selbstverständlich gibt es gute Gründe, vom Zölibat Abstand zu nehmen oder das Weiheamt auch für Frauen zu öffnen. (s. beispielhaft Hünermann, P. (2011): "Die Kirche braucht auch [...] Frauen im kirchlichen Amt" und Lutterbuch, H. (2011): Der Pflichtzölibat. Ausdruck voraufgeklärter Religiosität in aufgeklärten Zeiten?)

Vergleichbar sind zu guter Letzt die Zahlen der Neuzugänge. In Deutschland werden jährlich ca. 200 Männer zum Priester geweiht, (vgl. Abb. 4) McKinsey plant Neueinstellungen in ähnlicher Höhe.³⁴

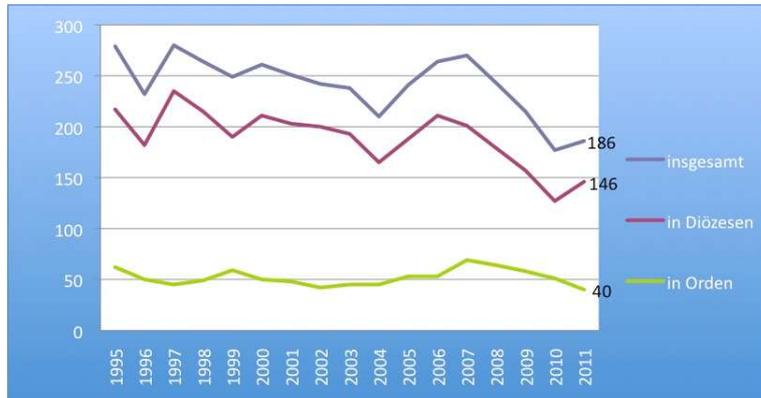


Abbildung 4: Anzahl der Priesterweihen in Diözesen und Orden in Deutschland von 1995-2011³⁵

1.2.2 Unterschiede

Der offensichtlichste Unterschied liegt in der Verweildauer der Mitarbeiter. Bei McKinsey bleiben die Berater durchschnittlich 4,5 Jahre im Unternehmen, inklusive Elternzeit und Freistellungen zur Promotion.³⁶ Diese relativ kurze Dauer ist dem Personalmodell geschuldet, denn nach dem „Up-or-out“-Prinzip wird nur ein Teil der Angestellten befördert und auf jeder Karrierestufe muss regelmäßig ein Teil der Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.

Priester bleibt man hingegen ein Leben lang, durch die Weihe wird ein Sakrament gespendet, was selbstverständlich auch ins Rentenalter hinein wirkt. Die Niederlegung des Priesteramtes, die Laisierung, ist sehr selten und vergleichbar im Ablauf mit der Nichtigkeitserklärung einer katholischen Ehe. Die Entscheidung zum Priesteramt ist die Wahl eines Lebensmodells, der Einstieg bei McKinsey lediglich eine vielversprechende Karriereoption für die ersten Berufsjahre: „Für junge Akademiker sind Unternehmensberatungen attraktive Arbeitgeber. Eine neue Studie zeigt, worauf es ankommt: Das Startgehalt ist nicht so wichtig, Neulinge werden sowieso mit Geld beworfen, mehr zählen die Karrierechancen - und oft denken Talente schon vor dem Einstieg an den Ausstieg.“³⁷ Entsprechend ist das Durchschnittsalter in den Top 10 Beratungen mit 36 Jahren relativ niedrig.³⁸ Das Durchschnittsalter unter Priestern ist deutlich höher, auch bleiben diese länger im Dienst. Normales Einstiegsalter für den Ruhestand ist unter Diözesanpriestern das 75. Lebensjahr, bei Ordenspriestern zum Teil ein noch höheres Alter. Die Aufgabenbereiche ändert sich mit steigendem Lebensalter, aber viele Priester nehmen zum Beispiel auch mit 70 Jahren noch die Leitung einer Pfarrgemeinde wahr.

Ein weiteres wichtiges Unterscheidungsmerkmal ist der Anreiz zur Tätigkeit. McKinsey lockt nicht nur mit weit überdurchschnittlichen Gehältern, sondern mit Entwicklungsperspektiven für die eigene Karriere: „Die Unternehmensberatung im Allgemeinen und McKinsey im Besonderen gelten als ideales Karriere-Sprungbrett. Und als extrem stimulier-

³⁴ Vgl. Elger, K. (2008): Dilemma für McKinsey und Co.: Überflieger in Überzahl.

³⁵ Zentrum für Berufungspastoral - Arbeitsstelle der DBK (2012b): Priesterstatistik.

³⁶ Vgl. pftalents.com (Hrsg.) (o. J.): Perspectives for Talents - Consulting Report. S. 5. Damit liegt McKinsey sogar über den Zeiten vergleichbarer Unternehmensberatungen: „Bei Booz & Company bleiben die Leute nach eigenen Angaben im Schnitt 3 bis 4 Jahre; bei BCG sind es genau 3,9. Manche gehen, weil die Beratungen optimale Sprungbretter sind für Managementposten bei angesehenen Konzernen. Andere halten dem Druck nicht mehr stand.“ (Elger, K. (2008): Dilemma für McKinsey und Co.: Überflieger in Überzahl.)

³⁷ Leffers, J. (2012): Was Junior-Berater wollen. Jobeinstieg bei Consultingfirmen.

³⁸ Vgl. Huber, M. (2012): Supermann für vier Jahre.

rendes Betätigungsfeld.“³⁹ Für viele ist die Firma ein guter erster Arbeitgeber, eine jahrzehntelange Beratertätigkeit kommt für etliche Neueinsteiger gar nicht in Frage. Die Zeit in der Beratung wird als zusätzlicher Ausbildungsschritt wahrgenommen, bei dem man viel lernen und sich ein wichtiges Netzwerk aufbauen kann. Die langfristige Loyalität zum Unternehmen äußert sich dadurch, dass im späteren Berufsleben der ehemalige Arbeitgeber der präferierte Unternehmensberater sein wird.

Die katholische Kirche lockt nicht mit Geld, auch Karriereaspekte haben keine hohe Relevanz: Es handelt sich um eine ganzheitliche Berufung. Ohne dezidiert in die theologischen Überlegungen zum Verständnis des Priesteramtes einzusteigen, seien hier nur die Worte von Papst Benedikt XVI. aus dem Jahr 2010 an werdende Priester anzuführen: „Der Priester ist nicht Verwalter irgendeines Vereins, dessen Mitgliederzahl er zu erhalten und zu vergrößern versucht. Er ist der Bote Gottes unter den Menschen. Er will zu Gott hinführen und so auch die rechte Gemeinschaft der Menschen untereinander wachsen lassen.“⁴⁰ Ein Priester versteht demnach seinen Dienst als Dienst für den Menschen, als soziales und spirituelles Geschenk, einen Anspruch, den nur wenige Unternehmensberater an ihre Arbeit stellen.

1.3 Überblick über die Arbeit

Dieser Text möchte die Fragen beantworten, wie das Talentmanagement der beiden vorgestellten Organisationen aussieht und ob der Mangel an Talenten wirklich ein zentrales Problem darstellt. Beschrieben wird grundsätzlich die Bedeutung des Talentmanagements beim Recruiting von McKinsey und der Werbung um Priesterberufungen (Kap. 2), dem folgt darauf aufbauend eine grundsätzliche Beschreibung von Zielen im Talentmanagement (Kap. 3). Kapitel 4 widmet sich den vier Facetten des Talentmanagements, die einzeln, allgemein und in ihrer Bedeutung für die beiden Untersuchungsorganisationen beschrieben und analysiert werden. Der Text schließt mit einem Fazit (Kap. 5).

2 Bedeutung von Talentmanagement

2.1 McKinsey

Als Unternehmensberatung verfügt die Firma McKinsey nicht über bedeutende Fertigungsstätten, neben den Kundenkontakten und dem Branchenwissen sind die Mitarbeiter die einzigen Assets. Diese Mitarbeiter werden im wahrsten Sinne tageweise verkauft und generieren die Umsätze. Die vergleichsweise hohen Tagessätze lassen sich nur rechtfertigen, wenn den Kunden Berater zur Verfügung gestellt werden, die über hohe Einsatzbereitschaft und viele/außerordentliche Fähigkeiten verfügen.

Somit ist das richtige Talentmanagement elementar für den langfristigen Erfolg des Unternehmens, da nur herausragende Mitarbeiter zu den bestehenden Tagessätzen zu vermitteln sind. Ohne eigene Mitarbeiter, die perspektivisch auch die Aufgaben eines Principals oder Directors erfüllen können, ist langfristig kein Erfolg möglich. Das Unternehmen stellt bewusst nur eine kleine Anzahl neuer Mitarbeiter in Bezug auf höhere Hierarchieebenen ein und verschreibt sich dem „up-or-out“- bzw. „go-or-grow“-Prinzip: „Nach jedem Projekt wird die Leistung der Berater durch ihre Vorgesetzten bewertet. Diese Bewertungen fließen

³⁹ McKinsey Deutschland (o. J.): Darum McKinsey.

⁴⁰ Benedikt XVI (2010). Vgl. auch: „Bei der Priesterweihe legen die Kandidaten Weiheversprechen ab. Sie beziehen sich auf die Aufgaben eines Priesters und beinhalten, wie ein Priesterleben sein soll. Er soll: die ihm anvertraute Gemeinde umsichtig leiten, den Dienst am Wort Gottes treu und gewissenhaft erfüllen, die Sakramente, besonders jene der Eucharistie und Versöhnung zum Lob Gottes und zum Heil des Volkes Gottes feiern, im Gebet das Erbarmen Gottes für die ihm Anvertrauten erleben, den Armen und Kranken, den Heimatlosen und Notleidenden beistehen, sich Christus immer enger verbinden und zum Heil der Menschen leben [sowie] dem Bischof Ehrfurcht und Gehorsam zeigen.“ Zentrum für Berufungspastoral - Arbeitsstelle der DBK (2012a): Priester. Ruf-Beruf-Berufung (Faltblatt). S. 2

in eine Jahresbeurteilung ein, die letztlich entscheidend ist für eine Beförderung. Mit jeder Beförderung wächst das Maß an Verantwortung, bis hin zu Management- und Geschäftsführungsmaßnahmen.“⁴¹

Das ändert die Anforderungen an die Mitarbeiter: „Nicht jeder, der ein guter Berater ist, ist auch ein guter Manager und schafft es bis ganz nach oben. Jobwechsel nach einigen Jahren sind deshalb keine Seltenheit. ‚Up-or-Out‘ ist ein kontinuierlicher Prozess, man wird nicht von heute auf morgen mit dem ‚Out‘ konfrontiert.“⁴² Bei ca. 1.300 Beratern gibt es bei McKinsey ca. 140 Partner, die Aufstiegsmöglichkeiten sind also begrenzt.⁴³ Dafür ist ein Sprung zum Partner aber finanziell attraktiv.⁴⁴

Entscheidet sich ein Mitarbeiter dann jedoch zum Ausstieg, stellt dies kein Karrierehemmnis dar. „Und so gibt es nicht wenige, die einen solchen ständigen Zeit- und Leistungsdruck nicht mehr wollen. Viele Berater wechseln auf durchaus attraktive Posten in der Industrie: Nicht selten werden sie direkt von einem Kunden abgeworben“⁴⁵

2.2 Katholische Kirche

Das Christentum ist eine Berufsreligion. Der gläubige Mensch ist berufen, mit seinen Möglichkeiten Christus nachzufolgen und ein Leben in Gottes Sinne zu führen. Eine mögliche Berufung ist die Entscheidung zum Priesteramt und „nur in einem Christentum, das als Berufsreligion gelebt wird, können Berufungen zu bestimmten kirchlichen Diensten und Lebensformen wachsen. [...] Deswegen steht alle Pastoral unter dem Anspruch, Berufungspastoral zu sein, d. h. Menschen zu helfen, den Ruf Gottes an sie zu entdecken und ihm zu folgen.“⁴⁶

Berufungspastoral ist als Querschnittsaufgabe zu verstehen.⁴⁷ In hier betrachteten Kontext ist das Talentmanagement auch Teil dieser Berufungspastoral. In jeder einzelnen Diözese gibt es in den Arbeitsstellen für „Berufe der Kirche“ spezielle Anlaufstellen, auch Orden haben ähnliche Gruppen und Einrichtungen.⁴⁸

Die katholische Kirche sieht sich in hohem Maße auf eine ausreichende Anzahl von Neupriestern angewiesen. Ausschließlich Priester können die Eucharistie feiern und so Jesus Christus in Brot und Wein gegenwärtig sein lassen. Ihnen ist es vorbehalten, das Beichtsakrament zu spenden oder im Auftrag des Bischofs Firmungen vorzunehmen. Auf theologischer Ebene sind Priester ein unverzichtbarer Teil in der Gemeinschaft der Gläubigen.⁴⁹

Auf praktischer Ebene ist auch die Unverzichtbarkeit einer genügend großen Anzahl von Priestern erkannt worden: Ausschließlich Priestern kann die Leitung einer Gemeinde übertragen werden, bestimmte Stellen in den Bistumsverwaltungen und in der Priesterausbildung sind Priestern vorbehalten.⁵⁰ Die flächendeckende Ausdünnung der pastoralen Landschaft in Deutschland hat einen ihrer Gründe in der zu geringen Zahl von Neupriestern (vgl. zu deren Entwicklung Abb. 5).

⁴¹ pftalents.com (Hrsg.)(o. J.): Perspectives for Talents - Consulting Report. S. 5.

⁴² pftalents.com (Hrsg.)(o. J.): Perspectives for Talents - Consulting Report. S. 5.

⁴³ Vgl. Fritz, T. (2010b): „Toptalente sind weiterhin begehrt“.

⁴⁴ Vgl. Friedrichsen, H. (2008): Gehaltsreport Unternehmensberater: Viel Arbeit, viel Geld, flotter Wechsel.

⁴⁵ Friedrichsen, H. (2008): Gehaltsreport Unternehmensberater: Viel Arbeit, viel Geld, flotter Wechsel.

⁴⁶ Faber, E. M. (2011): "Ansprechende" Berufungspastoral.

⁴⁷ Vgl. Schmidt, O. (2010): Interview zum Thema Berufungspastoral.

⁴⁸ Vgl. o. V. (2013): Entstehungsgeschichte.

⁴⁹ Auf die theologischen Sachverhalte zur Rolle des Priesters soll, wie erwähnt, in diesem Text nicht explizit eingegangen werden.

⁵⁰ „In Deutschland gab es 2010 rund 13.000 Priester in 27 (Erz-)Diözesen. Dank der Ordenspriester und Priestern aus anderen Ländern indes noch mehr. Von den Diözesanpriestern stehen knapp 8.000 im aktiven pastoralen Dienst, die meisten von ihnen sind Pfarrer und damit Leiter einer Pfarrei beziehungsweise eines Gemeindeverbandes. Andere wiederum unterstützen den Dienst des Pfarrers. Wieder andere arbeiten etwa in der Jugendseelsorge, als Kranken- oder Gefängnisseelsorger.“ Zentrum für Berufungspastoral - Arbeitsstelle der DBK: Priester (2012a): Ruf-Beruf-Berufung (Faltblatt). S. 2

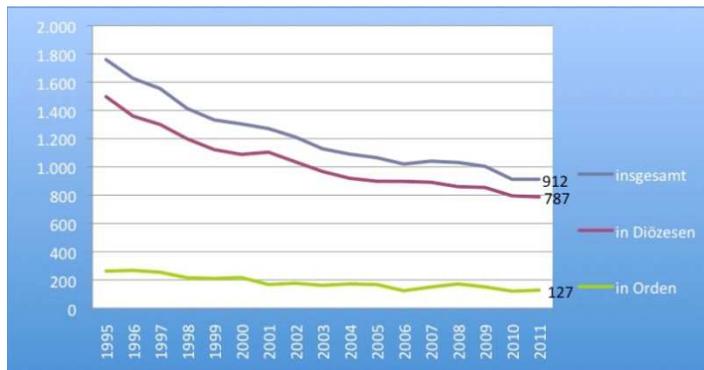


Abbildung 5: Anzahl von Ordens- und Diözesanpriestern in Deutschland 1995-2011⁵¹

Beispielsweise ist im Bistum Essen die Entwicklung sehr rasant, so dass im letzten Jahr sogar das Priesterseminar geschlossen wurde. „Die Schließung des Seminars im Ruhrbistum gilt als Alarmsignal. Für das Ruhrbistum bedeutet die Entwicklung: Noch lesen 294 Priester sonntags die Messe, 2020 werden es, so die Prognosen, nur noch 210 sein; im Jahr 2030 nur 124.“⁵²

Die Strukturveränderungen in den Pfarreien werden vermutlich weitergehen: „Keine guten Aussichten für die Gemeinden. Denn Zusammenlegungen haben sie ja schon hinter sich. So wurden gerade von knapp 300 Kirchengebäuden 96 aufgegeben, aus 259 Pfarreien wurden 43 Groß-Pfarreien.“⁵³

In den anderen Diözesen ist die Situation aber nicht viel anders, so Erzbischof Zoelisch: „Nur wenn wir doppelt so viel Neuaufnahmen hätten wie im Augenblick, dann wäre im Zusammenhang mit den anderen pastoralen Diensten eine Seelsorge, wie ich meine, verantwortbar durchführbar.“⁵⁴

3 Zielsetzung und Ansatz des Talentmanagements

3.1 Zu den Zielen vom Talentmanagement

Talentmanagement, so wie es hier verstanden werden soll, sind „jene Organisationskonzepte und -maßnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen, welche aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden.“⁵⁵ Talentmanagement ist ein Teilaspekt des Personalmanagements, aber „weder mit Personalmanagement noch mit Personalentwicklung gleichzusetzen.“⁵⁶ Die strategischen Ziele des Talentmanagements sind nach Enaux, Meifert und Henrich die folgenden neun:⁵⁷

- Steigerung Arbeitgeberattraktivität
- Steigerung Rekrutierungsqualität
- Verringerung Rekrutierungskosten
- Transparenz über vorhandene Kompetenzen, Potentiale, Talente
- Zielgerichtete, zielgruppenspezifische und strategiegeleitete Entwicklung von Kompetenzen
- Attraktive Karrierepfade und Entwicklungsmöglichkeiten

⁵¹ Zentrum für Berufungspastoral - Arbeitsstelle der DBK (2012b): Priesterstatistik. Veröffentlichung 2012. Seite?

⁵² Wölk, A. (2012): Der Priestermangel verschärft sich - auch im Ruhrbistum.

⁵³ Wölk, A. (2012): Der Priestermangel verschärft sich - auch im Ruhrbistum.

⁵⁴ Zitiert nach o. V. (2009): Jede zweite Pfarrstelle in Gefahr.

⁵⁵ Ritz, A. / Sinelli, P. (2011): Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen. S. 10.

⁵⁶ Ritz, A. / Thom, N. (2011): Talent Management auf dem Prüfstand - was Sie für Ihren Führungsalltag wissen müssen. S. 239.

⁵⁷ Vgl. Enaux, C./ Meifert, M. / Henrich, F (2011): Strategisches Talent Management. S. 11.

- Etablierung einer Leistungskultur
- Sicherstellung der Besetzung von Schlüsselqualifikationen (vorzugsweise mit internen Kandidaten)
- Verstärkte Bindung von Leistungsträgern und Talenten

Talentmanagement wird in diesem Artikel explizit als strategische Aufgabe wahrgenommen. Das bedeutet, dass ein „im Sinne der übergeordneten Strategie ausgerichtetes Zusammenwirken von Führungskräften und Personalmanagement“ erfolgskritisch ist.⁵⁸ Aus jeder Frage rund um Talentmanagement ergeben sich schlussendlich zwei Kernfragen:⁵⁹ Erstens, wie ich Talente finden, zweitens, wie ich Talente binden kann. Abgeleitet aus diesen Kernfragen ergeben sich die vier Facetten des Talentmanagements, die im folgenden Kapitel explizit auf die beiden Untersuchungskontexte katholische Kirche und McKinsey untersucht werden sollen.

3.2 Zum gewählten Ansatz des Talentmanagements

Wenn von Talentmanagement gesprochen wird, kann selbstverständlich jeder Mitarbeiter in den Blick genommen werden: Jeder ist ein Talent und kann sich zum erfolgskritischen Leistungsträger für das Unternehmen entwickeln. Hier wird ein fokussierter Ansatz gewählt: "Einige Wenige haben besonderes Talent".⁶⁰ Grund hierfür sind die speziellen Anforderungen, die die katholische Kirche oder McKinsey an ihre zukünftigen Priester bzw. Berater stellt.

Für die Kirche gilt: Auch wenn andere pastorale Mitarbeiter viel in der Seelsorge bewirken können, so sind Priester etwas Besonderes und ihre Berufungsbetreuung, Ausbildung und Personalentwicklung läuft gesondert ab.

McKinsey gilt unter den wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulabsolventen, die als „High Potentials“ bezeichnet werden, als attraktivster Arbeitgeber.⁶¹ Aufgrund der dadurch möglichen Personalauswahl besteht der Beraterstamm de facto ausschließlich aus „True Performers“ wie Scholz die Ausnahmemitarbeiter in seiner Einteilung einer Belegschaft in sechs mögliche Gruppierungen nennt.⁶² Auch Priester sind nach dieser Einordnung als „True Performers“ zu bezeichnen.

Wenn nach der Prämisse „Einige wenige haben besonderes Talent“ gehandelt wird, dann bedeutet das in den beiden hier vorgestellten Zusammenhängen nicht, dass nur einige Priester oder einige Berater gefördert werden, sondern, dass die gesamte Gruppe als etwas Bedeutsames behandelt wird und man sich bei jedem einzelnen Priester oder Berater bewusst ist, wie wichtig sein Einstieg und sein Bleiben ist.

⁵⁸ Zürcher, H.-U. (2011): Talent Management in der öffentlichen Verwaltung. S. 148.

⁵⁹ Enaux, C./ Meifert, M. / Henrich, F (2011): Strategisches Talent Management. S. 33.

⁶⁰ Vgl. Enaux, C./ Meifert, M. / Henrich, F (2011): Strategisches Talent Management. S. 13.

⁶¹ Werle, K. (2012): Audi bringt Gaudi. Lieblings-Arbeitgeber von Berufsstartern.

⁶² Vgl. Scholz, C. (2003): Spieler ohne Stammplatzgarantie. Hier zusammengefasst von Claßen, M. /Timm, E. (2011): Talent Management - die Kunst liegt in der Umsetzung. S. 101. „Diese Polarisierung in Nachgefragte und Austauschbare greift letztlich zu kurz. Viele Unternehmen setzen sich bereits heute sogar aus mindestens sechs Belegschaftsgruppen zusammen: (1) "True Performer" in Ausnahmestellung. (2) Kernbelegschaft ohne Sonderbehandlung, aber geringem Kündigungsdruck. (3) Randbelegschaft mit "prekären" Beschäftigungsverhältnis, in befristeter Anstellung oder mit hohem Kündigungsdruck. (4) Zeitarbeitskräfte als atmende Belegschaft zur Abdeckung von zeitlich absehbaren Kapazitätsspitzen. (5) Outsourcingkräfte als günstige Belegschaft zur Nutzung externer Faktor- und Prozesskostenvorteile. (6) Spezialisten wie etwa Experten und Berater zur Erledigung limitierter, komplexer Projektaufgaben. Nicht selten verrichten Vertreter aus diesen verschiedenen Gruppen ähnliche Tätigkeiten, werden aber vom Unternehmen unterschiedlich vergütet und behandelt.“

4 Analyse des bestehenden Talentmanagements

4.1 Modellbeschreibung – attract, develop, retain und place

Angelehnt an Eaux, Meifert und Henrich wird das Talentmanagement in den vier Facetten attract, develop, retain und place beschrieben. (vgl. Abb. 6)

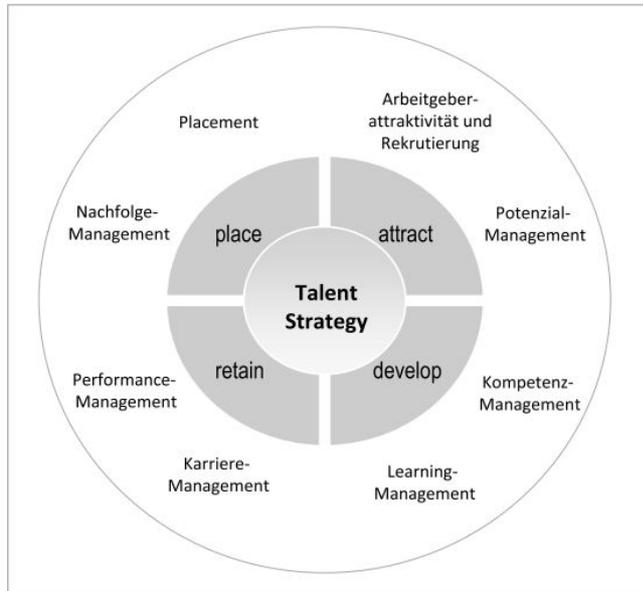


Abbildung 6: Grundmodell des Talentmanagements⁶³

Grundlage einer jeden Talentmanagementstrategie ist zunächst die Weckung eines Bewusstseins für die Bedeutung neuer Talente. So fordert eine McKinsey-Studie: „Install a talent mindset at all levels of the organization beginning with senior management – A talent mindset is the deeply held belief that building a strong management talent pool is critical to achieving the aspirations of the company. Leaders with a talent mindset roll up their sleeves and make talent their job; they continuously create, champion, and drive new ways to bolster talent. They ensure that the link between business strategy and talent requirements is forged. They hold themselves and leaders at all levels of the organization accountable for the strength of the talent pool.“⁶⁴ Ohne diese Sensibilität ist jedes Talentmanagement zum Scheitern verurteilt.

Wenn man annehmen kann, dass McKinsey nicht Wasser predigt und Wein trinkt, so kann man davon ausgehen, dass man dort selbst dieses Talentbewusstsein hat. Die bereits erwähnte kirchliche Ausrichtung auf die Berufungspastoral zeugt davon, dass auch hier eine Sensibilität für die Förderung von Berufungen besteht, sprich Talentmanagement unterstützt wird. Es ist festzustellen, dass sowohl McKinsey als auch die katholische Kirche eine Grundhaltung mitbringen, in der die Bedeutung von Talentmanagement ausreichend gewürdigt werden kann.

4.2 Attract

4.2.1 Allgemeine Beschreibung

Dieser erste Schritt eines Talentmanagements dreht sich um die Frage, wie Talente gefunden und identifiziert werden können.⁶⁵ Neben einem systematischen Recruiting-Prozess ist Employer Branding eine wichtige Facette im Streben, als Arbeitgeber attraktiv zu sein und

⁶³ Eaux, C./ Meifert, M. / Henrich, F (2011): Strategisches Talent Management. S. 35.

⁶⁴ Organization and Leadership Practice (2001): The War for Talent. S. 4

⁶⁵ Vgl. Eaux, C./ Meifert, M. / Henrich, F (2011): Strategisches Talent Management. S. 40.

Talente anzuziehen. So auch eine BCG-Studie: „To attract talent, companies must build their brands. Ask yourself, 'How can we become the company of choice?' The process is similar to the one used to build customer loyalty, except talented individuals rather than customers are the target. Just as with attracting customers, you have to deeply understand the potential employees you want to attract and market directly to them, wherever they are in the world.“⁶⁶

Diese Arbeitgeberattraktivität gilt nicht nur nach außen, sondern auch nach innen. Für die Talente, die gewonnen werden konnten, muss ein attraktives Umfeld bereitgestellt werden.⁶⁷ Das heißt also: „Wir sollten also nicht versuchen, Mitarbeitende zu binden, sondern die Bedingung der Möglichkeit echter Loyalität verbessern. Wie können wir es schaffen, dass Mitarbeitende sich bei uns wohl fühlen, gerne kommen und bleiben?“⁶⁸

4.2.2 Analyse im Kontext von McKinsey

McKinsey ist, wie erwähnt, für die identifizierte Zielgruppe ein sehr attraktiver Arbeitgeber. Das Employer Branding wird in einem Claim zusammengefasst: „Building Global Leaders“. Dazu Thomas Fritz: „McKinsey bietet einzigartige Lernkurven, ein globales Umfeld und die Arbeit mit führenden Klienten und Themen. [...] Dass wir zu unserem Versprechen stehen können, zeigt nicht zuletzt unser Alumni-Netzwerk, dem weltweit Führungspersönlichkeiten aus allen Bereichen angehören.“⁶⁹ In seiner „Mission“ geht McKinsey auch explizit auf Talente ein: „To build a great firm that attracts, develops, retains, and excites exceptional people.“⁷⁰ McKinsey pflegt bewusst und intensiv ein Image, das eine Anstellung zur Auszeichnung werden lässt: „McKinsey's recruiting strategy shows how they carefully cultivate the better-than-you image of a management consultant.“⁷¹ McKinsey hat schon aufgrund seiner Reputation kein Problem, Personal zu gewinnen. Die hohen Bewerberzahlen verdeutlichen die Attraktivität unter Berufseinsteigern. Die Feststellung eines Mangels an geeignetem Personal geschieht, so der Eindruck, aus dem Grund, um sich noch stärker abzusetzen und zu suggerieren, dass die Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter sehr hoch sind.

4.2.3 Analyse im Kontext der katholischen Kirche

Die katholische Kirche betreibt eine intensive Werbung um mögliche Berufungen zum Priesteramt, verschiedene Anlaufstellen auf Diözesan- oder Ordensebene zeugen davon. Auch unkonventionelle Werbung gibt es, zum Beispiel Plakataktionen mit dem Slogan „Wir brauchen keine frommen Jungs, wir brauchen Priester!“, „Wer Licht in die Welt bringen will, wird Elektriker – oder Priester.“ oder „Wer Herzen öffnen will, wird Chirurg – oder Priester.“⁷² Die Bemühungen scheinen aber dennoch nicht zu auszureichen, denn der Bedarf an Priestern wird nicht gedeckt.

„Die Zahl der Priester, die wir jetzt haben - und auch die der jungen, die nachfolgen - die ist zu gering. Da muss einiges mehr geschehen.“⁷³, so Erzbischof Zollitsch.

Ein Grund für die geringe Anzahl an Neupriestern scheint neben allen gesellschaftlichen Entwicklungen auch das Employer Branding der katholischen Kirche zu sein, zusammen mit dem entsprechenden Image der Priester. So schreibt zum Beispiel Oliver Schmidt, der Direktor des Zentrums für Berufungspastoral in Freiburg: „Die Zahl der aktiven Gemeindeglieder sinkt offensichtlich. In den unterschiedlichen kirchlichen Ebenen in Deutschland wird intensiv über dringend notwendige Strukturveränderungen nachgedacht. Man-

⁶⁶ Strack, R. (2012): Bridging the Global Talent Gap - Hiring and Retaining Top Talent.

⁶⁷ Vgl. Enaux, C./ Meifert, M. / Henrich, F (2011): Strategisches Talent Management. S. 33.

⁶⁸ Sprenger, R. K. (2011): Was man festhält, flieht. S. 229.

⁶⁹ Fritz, T. (2010b): „Toptalente sind weiterhin begehrt“.

⁷⁰ Fritz, T. (2010a): "Building Global Leaders" - ein Versprechen an den Nachwuchs.

⁷¹ Dolinsky-Pickar, D. (2012): The Great McKinsey Hoax

⁷² Berufe der Kirche - Bistum Aachen (2013): Shop – Berufe und Dienste der Kirche

⁷³ o. V. (2009): Jede zweite Pfarrstelle in Gefahr.

cher im kirchlichen Dienst steht am Rande der Belastbarkeit. Diese Rahmenbedingungen scheinen wenig attraktiv, sich aktiv in die Kirche einzubringen, einen kirchlichen Beruf zu ergreifen oder die Berufung als Priester oder Ordenschrist zu leben. Pauschale Kirchenkritik und vor allem Kritik am Leben in die evangelischen Räten, besonders an der Ehelosigkeit, wie sie im Zusammenhang mit dem Bekanntwerden der sexuellen Gewalt an Kindern geübt wird, verstärkt die Herausforderung geistlicher Berufung.⁷⁴

Allein der allgemeine Mangel schafft schon eine ungute Umgebung. „Die vielerorts niedrige Zahl von Kandidatinnen und Kandidaten für das Ordensleben, für den priesterlichen Dienst wie auch für andere kirchliche Berufe führt gelegentlich zu einer resignierten Stimmung.“⁷⁵

Trost spendet da nur die Tatsache, dass der Misserfolg nicht messbar ist. Domkapitular Bauernfeind, der Regens des Erzbistums München-Freising, schreibt: „Dabei war ich mir bewusst, dass das eigentliche Tun vom Herrn selbst kommt. Dieses Wissen hat mich entlastet, weil ja Berufungspastoral nicht nach Erfolgszahlen, also z. B. an der Zahl von Priesterweihen, zu messen ist, sondern bei aller Aktivität ein Mitwirken an der Pastoral Jesu selbst ist.“⁷⁶

4.3 Develop

4.3.1 Allgemeine Beschreibung

„Governments and companies must focus on going from career tracks to a trellis, building the skills required for the job of tomorrow and offering horizontal and vertical career and education paths.“ So schreibt BCG in einer aktuellen HR-Studie.⁷⁷

Die Leitfragen bei der Entwicklung sind dabei: „Verfügt das Unternehmen über ein stringenten Programm bzw. System, um identifizierte Talente weiterzuentwickeln? Werden Kompetenzen der Mitarbeiter (Talente) systematisch erfasst und über ein Development-Management-System gefördert und entwickelt?“⁷⁸ Gerade bei der Weiterentwicklung interner Talente haben viele Unternehmen Defizite.⁷⁹ Im Bereich „develop“ finden sich entsprechend zwei wesentliche Kernprozesse: Zum einen das Kompetenzmanagement, „welches sich mit der Frage beschäftigt, wie die strategisch relevanten Anforderungen in fachlichen und überfachlichen Kompetenzen abgebildet werden können“⁸⁰ und zum anderen das „Learning-Management“, ein bedarfsgerechter Qualifizierungsprozess, um die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter zu erhöhen.⁸¹

4.3.2 Analyse im Kontext von McKinsey

McKinsey investiert viel Geld und Aufwand in die Personalentwicklung. Nicht nur die Tatsache, dass Nicht-Wirtschaftswissenschaftler einen vier-wöchigen „Mini-MBA“ durchlaufen können, auch gibt es großzügige Programme zur Freistellung beim Wunsch, zu promovieren.

Die Arbeit in den Projekten wird regelmäßig beurteilt: „Auf dem Weg nach oben wird indes gnadenlos gesiebt. Wer sich in der vorgegebenen Zeit nicht so entwickelt, wie die Firma sich das vorstellt, muss gehen. ‚Up or out‘, auf- oder aussteigen, so lautet die Branchenregel. Das Wichtigste dabei ist eine gute Performance: Wer beim Kunden gezeigt hat, dass er was kann, wer gute Bewertungen bekommt, empfiehlt sich für weitere Projekte.“⁸²

⁷⁴ Schmidt, O. (2010): Interview zum Thema Berufungspastoral.

⁷⁵ Faber, E. M. (2012): Berufungspastoral für Heute. S. 18.

⁷⁶ Bauernfeind (2011): Berufungspastoral hat Zukunft.

⁷⁷ Cumberlege, P. (2011) et al.: Global Talent Risk - Seven Responses.

⁷⁸ Eaux, C. / Meifert, M. / Henrich, F. (2011): Strategisches Talent Management. S. 34.

⁷⁹ Vgl. Lackner, M. (2012): Talent-Management spezial. S. 14.

⁸⁰ Eaux, C. / Meifert, M. / Henrich, F. (2011): Strategisches Talent Management. S. 39.

⁸¹ Vgl. Eaux, C. / Meifert, M. / Henrich, F. (2011): Strategisches Talent Management. S. 40.

⁸² Friedrichsen, H. (2008): Gehaltsreport Unternehmensberater: Viel Arbeit, viel Geld, flotter Wechsel.

McKinsey „siebt“ demzufolge mit Bedacht und baut viele Feedbackschleifen ein, wobei quantifizierte Bewertungen eine große Rolle spielen.

4.3.3 Analyse im Kontext der katholischen Kirche

Die katholischen Bistümer verantworten nicht nur die Fortbildung ihrer Priester, sondern die gesamte Ausbildung durch Seminare und Fakultäten. Diese ist komplett auf ein zukünftiges Leben als Pfarrer fokussiert. Neben dem Theologiestudium wird ein spirituelles Leben eingeübt und Fortbildungen angeboten.

Nach Abschluss der (kostenlosen) Ausbildung bieten die Bistümer regelmäßig Fortbildungen für ihre Priester an, zumeist mindestens eine Woche pro Jahr. Diese orientieren sich aber keinesfalls nur an Karrieregesichtspunkten, sondern thematisieren zumeist eine theologische Fragestellung.

4.4 Retain

4.4.1 Allgemeine Beschreibung

Einmal identifizierte Talente sollen langfristig an ein Unternehmen gebunden werden. Dazu muss ihnen eine klare Perspektive geboten werden, wie sich die berufliche Zukunft entwickeln kann. Es muss den Mitarbeitern transparent dargelegt werden, wie ein Karriere-Management-System aussehen kann.⁸³ Gerade vor dem Hintergrund, dass die Loyalität von Talenten im Allgemeinen geringer ist als die anderer Mitarbeiter hat dieser Punkt eine hohe Bedeutung.⁸⁴ Auch wenn Anerkennung und Lob wichtige Faktoren sind⁸⁵, so reichen diese nicht allein, um bestimmte Mitarbeiter zu halten. Traineeprogramme, wie sie im Talentmanagement häufig zu finden sind⁸⁶, bieten sich jedoch aufgrund der Personalstruktur weder bei Priestern, noch bei McKinsey an.

4.4.2 Analyse im Kontext von McKinsey

Wenn Christian Scholz von „Darwiportunismus“⁸⁷ spricht, dann hat er auch Beschäftigungsverhältnisse im Kopf, wie sie bei McKinsey zu finden sind. Mitarbeiter werden intensiv ausgewählt, aber man trennt sich auch schnell wieder von ihnen, wenn sie den Ansprüchen nicht genügen (Darwinismus). Die Mitarbeiter selbst haben ihre Karriereperspektive klar im Kopf und denken schon während der Zeit bei McKinsey an ihre baldigen Zukunftsoptionen (Opportunismus).

Die Bindung an das Unternehmen geschieht durch die Botschaft, dass mit wachsender Firmenzugehörigkeit die weiteren Karrierechancen überproportional steigen und gerade der Aufstieg zum Partner sehr attraktiv ist.

4.4.3 Analyse im Kontext der katholischen Kirche

Auch wenn in den letzten Jahrzehnten die Quote an Priestern, die im Laufe ihres Leben ihr Priesteramt aufgegeben haben, signifikant gestiegen ist, so bleibt festzuhalten, dass die Loyalität von ihnen gegenüber ihrem Arbeitgeber Kirche deutlich höher ist als bei fast allen anderen Arbeitgebern. Es ist jedoch während der Priesterausbildung eine beträchtliche Fluktuation zu beobachten, wie der Vorsitzende der deutschen Regentenkonferenz festhält: „Bei der Betrachtung der Statistik fällt die enorme Fluktuation bei der Gesamtzahl der Priesterkandidaten besonders auf. Ein Fünftel aller Seminaristen von 2011 haben das Seminar ohne Weihe verlassen. Bei der Interpretation dieser Zahlen muss man allerdings

⁸³ Vgl. Eaux, C. / Meifert, M. / Henrich, F. (2011): Strategisches Talent Management. S. 45.

⁸⁴ Vgl. Mohrman, S. A. / Finegold, D. L. (2001): What Do Employees Really Want?

⁸⁵ Vgl. Gabrisch, J. (2010): Die Besten managen. S. 186.

⁸⁶ Vgl. Thom, N. / Nesemann, K. (2011): Talententwicklung durch Trainee-Programme.

⁸⁷ Vgl. Scholz, C. (2003): Spieler ohne Stammplatzgarantie.

genau hinschauen: Bei vielen Austritten mag das bedeuten, dass die Priesterseminare ihren Zweck gut erfüllen, und die beiderseitige Überprüfung stattfindet, ob der Berufswunsch realistisch ist und trägt. Doch es scheinen sich darin auch die heutigen Schwierigkeiten mit langfristiger Bindung und nachhaltiger Entschiedenheit zu spiegeln.⁸⁸

Durch den Charakter der Priesterweihe ist ein quasi lebenslanger Bund zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geschlossen worden. Darüber hinaus gibt es wenig explizite Instrumente, um die Mitarbeiter zu halten.

4.5 Place

4.5.1 Allgemeine Beschreibung

Unter Placement versteht man die Stellenbesetzung bzw. Beförderungspolitik in einem Unternehmen. Relevant für das Talentmanagement ist die Frage, wie die Karriereplanung bei der Vergabe von bestimmten Aufgaben oder Stellen berücksichtigt wird.⁸⁹

4.5.2 Analyse im Kontext von McKinsey

McKinsey wirbt damit, dass Mitarbeiter Erfahrungen in unterschiedlichen Projekten sammeln. Die Sorge um die Zuteilung in passende Projekte obliegt allerdings vollständig dem einzelnen Mitarbeiter, der seine Arbeitskraft potentiellen Projektleitern anbieten und für sich werben muss. Beförderungen und dadurch neue Optionen werden mit quantifiziertem Feedback begründet.

4.5.3 Analyse im Kontext der katholischen Kirche

Quantifiziertes Feedback gibt es bei der Weiterentwicklung von Priestern im Allgemeinen nicht. Personalakten werden eher klassisch geführt. Die Versetzung von Priestern in verantwortungsvolle Spezialpositionen im Bistum obliegt allein dem Bischof, der seine Entscheidungen auch niemandem gegenüber rechtfertigen muss. Eine gewisse Intransparenz ist aufgrund dessen erkennbar. Die Kriterien, nach denen ein Priester zur Promotion freigestellt wird oder eine bestimmte Sonderbeschäftigung zugeteilt bekommt, sind nicht bekannt. Stellenbesetzungen werden in der katholischen Kirche auch außerhalb der Papstwahl im Allgemeinen als Berufung Gottes verstanden, die sich durch die jeweiligen Personalverantwortlichen und Dienstherrn realisiert. Mit dem geleisteten Gehorsamsversprechen gegenüber dem Bischof und dem auf Lebenszeit angelegten Priesteramt ist die Einspruchsmöglichkeit oder Suche nach Alternativen auch begrenzt. Im Bistum Münster z. B. werden Pfarrerstellen seit wenigen Jahren intern ausgeschrieben, so dass Priester sich darauf bewerben können,⁹⁰ ansonsten ist die Stellenbesetzung nach außen hin wenig strukturiert und transparent.

5 Ergebnis der Analyse

5.1 Talentmanagement: Kein zentrales Problem

Diese Arbeit kann keine grundsätzliche Aussage zum Talentmanagement treffen, aber anhand der vorliegenden Analyse kann beispielhaft gezeigt werden, dass Defizite im Talentmanagement nicht unbedingt der Grund für die Wahrnehmung fehlender Talente sein. Zu denken, ein besseres Talentmanagement könnte die beiden vorgestellten Unternehmen bzw. Organisationen signifikant weiterbringen, ist illusorisch:

⁸⁸ Baur, F.-J. (2012): Statistik der deutschen Regentenkonferenz 2012.

⁸⁹ Vgl. Enaux, C. / Meifert, M. / Henrich, F. (2011): Strategisches Talent Management. S. 34.

⁹⁰ Vgl. die Präsenz der Hauptabteilung Seelsorgepastoral auf der Internetseite des Bistums Münster (www.bistum-muenster.de)

McKinsey ist schon einer der attraktivsten Arbeitgeber seiner Zielgruppe und verfügt über ausgefeilte personalwirtschaftliche Methoden und Prozesse im Talentmanagement. Es scheint, als ob das Mantra des Talentmanagements aus werbewirksamen Gründen wiederholt wird.

Die Gründe für den Priestermangel in der katholischen Kirche liegen nicht in den Strukturen des Talentmanagements, sondern eher an gesellschaftlichen Umwälzungen, die die Berufung zum Priester als weniger attraktiv erscheinen lassen als noch vor 50 Jahren und allgemein stärker hinterfragt werden. Da eine Aufweichung der strengen Zugangsvoraussetzungen (männlich, zölibatär) in naher Zukunft trotz aller Aufbruchsstimmung im Vatikan unwahrscheinlich ist, sind auch wenig Veränderungen in der Bewerberanzahl zu erwarten – trotz intensiver Mühen. Vielleicht beruhigt ein Blick in die Kirchengeschichte, der offenbart, dass es in vielen Epochen der letzten 2000 Jahre ein ähnlich geringes Priester-Katholiken-Verhältnis gab oder ein Blick in viele andere Länder, die noch weniger Priester pro Gläubige vorweisen können.⁹¹

5.2 Zum Mythos Talentmanagement

Es erscheint, dass die Potentiale des Talentmanagements und damit auch ihre Bedeutungszuschreibung zuweilen überschätzt werden. Nur weil man gutes Personal rekrutiert hat, ist der Unternehmenserfolg noch nicht garantiert.

„Enron did everything that Mr. Michaels [, the author of ‘War for Talent’ in 1997,] and his colleagues recommended (indeed, McKinsey was both a consultant and a cheerleader for the Houston conglomerate). It recruited the best and the brightest, hiring up to 250 MBAs a year at the height of its fame. It applied a ‘rank-and-yank’ system of evaluation, showering the alphas with gold and sacking the gammas. And it promoted talent much faster than experience. Another corporate disaster, Long-Term Capital Management, was even more talent-heavy than Enron, boasting not only MBAs but Nobel prizewinners among its staff. But despite all this talent, the companies still succumbed to greed and mismanagement.“⁹²

Auch hochgelobte Talente wurden nach der Dotcom-Blase 2001 oder der Wirtschaftskrise 2011 vor die Tür gesetzt, weil der Bedarf plötzlich nicht mehr vorhanden war.

Niemand behauptet, dass Talentmanagement überflüssig ist, aber der Hype des letzten Jahrzehnts um Talentmanagement ist zu relativieren. An den beiden sehr unterschiedlichen Organisationen konnte gezeigt werden, wie viel Aufmerksamkeit das Talentmanagement schon heute genießt und welche unterschiedlichen Motivationen potentielle Arbeitnehmer haben können.

⁹¹ Vgl. Ernesti, J. (2005): Priestermangel. Oder auch einen Artikel aus dem Spiegel von 1961, der sich auf eine damals aktuelle Studie stützt: „Die drei Autoren stellen fest, daß Deutschland wegen der geringen Zahl seiner Theologiestudenten und Priester zu den europäischen ‚Notstandsgebieten‘ gehöre. Während in Irland von 1.330, in Spanien von 3.400 Katholiken jeweils einer Theologie studiert, bereitet sich in Deutschland nur jeder 6.730. Gläubige auf den Seelsorgerberuf vor. Eigentlich sei sogar diese Zahl noch zu hoch gegriffen, denn: ‚Von den sich zum (katholischen) Theologiestudium meldenden Abiturienten wechseln durchschnittlich 30 bis 35 Prozent, zum Teil über 50 Prozent, im Laufe des Studiums ihren Beruf.‘ Dem spärlichen studentischen Nachwuchs entsprechen die Lücken im klerikalen Personal: Nach kirchlichen Statistiken amtieren in Deutschland 16.645 katholische Pfarrseelsorger. 10.212 Stellen sind unbesetzt, wenn man - wie die drei Autoren - davon ausgeht, daß ‚ein Pfarrseelsorger auf tausend Gläubige notwendig‘ sei. [...] Dem Klerus fehlt es an Nachwuchs, weil der Priesterberuf für die jungen deutschen Katholiken unattraktiv geworden ist.“ o. V. (1961): Guter Unterhalter. Vgl. auch Dellepoort, J. / Greinacher, N. / Menges, W. (1961): Die deutsche Priesterfrage.

⁹² Wooldridge, A. (2006): The battle for brainpower.

LITERATUR

- Bauernfeind, H. (2011): Berufungspastoral hat Zukunft, in: Wegbereiter 2011/4, S. 24.
- Baur, F.-J. (2012): Statistik der deutschen Regentenkonferenz, - Priesterseminare in Deutschland (Hrsg.), unter: <http://priesterseminare.org/inhalt/76-statistik-der-deutschen-regentenkonferenz-zum-2012/>
- Benedikt XIV (2010) in: Zentrum für Berufungspastoral - Arbeitsstelle der DBK (2012b) (Hrsg.): Priesterstatistik, Veröffentlichung 2012, unter: http://www.berufung.org/front_content.php?idcat=8.
- Berufe der Kirche - Bistum Aachen (2013) (Hrsg.): Shop – Berufe und Dienste der Kirche. 2013, unter: <http://bdk.ubecon.de/material/plakate/>
- Claßen, M. / Timm, E. (2011): Talent Management - die Kunst liegt in der Umsetzung, in: Ritz, A. (Hrsg.): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, Wiesbaden 2011. S. 97–110.
- Cumberlege, P. u.a. (2011): Global Talent Risk - Seven Responses. World Economic Forum in collaboration with BCG, unter: http://www.bcgperspectives.com/Images/GlobalTalentRisk_Jan2011_tcm80-69643.pdf.
- Dellepoort, J. / Greinacher, N. / Menges, W. (1961): Die deutsche Priesterfrage, Eine soziologische Untersuchung über Klerus und Priesternachwuchs in Deutschland, Mainz.
- Dolinsky-Pickar, D. (2012): The Great McKinsey Hoax: From Someone Who Fell For It ONCE, unter: <http://www.mojo40.com/the-great-mckinsey-hoax-from-someone-who-fell-for-management-consultant-once/>.
- Drucker, P. F. (2006): The effective executive, New York
- Elger, K. (2008): Dilemma für McKinsey und Co.: Überflieger in Überzahl, in: Spiegel Online (Hrsg.), unter: <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/dilemma-fuer-mckinsey-und-co-ueberflieger-in-ueberzahl-a-554072.html>.
- Eaux, C. / Meifert, M. / Henrich, F. (2011): Strategisches Talent Management. Potenziale systematisch finden und entwickeln, Freiburg.
- Ernesti, J. (2005): Priestermangel, unter: <http://www.joerg-ernesti.de/inhalt/pdf/priestermangel.pdf>.
- Faber, E. M.: "Ansprechende" Berufungspastoral, in Wegbereiter/3 (2011) S. 18–19.
- Faber, E. M.: Berufungspastoral für Heute, in: Wegbereiter/2 (2012) S. 18–19.
- Friedrichsen, H. (2008): Gehaltsreport Unternehmensberater: Viel Arbeit, viel Geld, flotter Wechsel, in: Spiegel Online (Hrsg.) unter: <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/gehaltsreport-unternehmensberater-viel-arbeit-viel-geld-flotter-wechsel-a-536566.html>.
- Fritz, T. (2010a): "Building Global Leaders" - ein Versprechen an den Nachwuchs. Interview mit Dr. Thomas Fritz, Director of Recruiting bei McKinsey, unter: <http://www.e-fellows.net/JOBS-EVENTS/Partnerunternehmen/McKinsey/Karriere/Value-Proposition>.
- Fritz, T. (2010b): „Toptalente sind weiterhin begehrt“, Interview mit Dr. Thomas Fritz., unter: <http://www.staufenbiel.de/branchen/consulting/branchentalk/brancheninterview-mit-thomas-fritz.html>,
- Fritz, T. (2013): Interview, in: Saatkorn: Employer Branding und Personalmarketing bei McKinsey, Interview mit Dr. Thomas Fritz. 2013, unter: <http://www.saatkorn.com/2013/01/24/employer-branding-und-personalmarketing-bei-mckinsey-interview-mit-dr-thomas-fritz/>.

- Gabrisch, J. (2010): Die Besten managen, Erfolgreiches Talent-Management im Führungsalltag, Wiesbaden.
- Hemel, U. (2007): Wert und Werte. Ethik für Manager - ein Leitfaden für die Praxis. München. 2007.
- Huber, M. (2012): Supermann für vier Jahre, in: Spiegel Online (Hrsg.) unter: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/ueberblick-ueber-den-job-des-unternehmensberaters-a-821628.html>.
- Hünemann, P. (2011): "Die Kirche braucht auch ... Frauen im kirchlichen Amt", in: Heimbach-Steins, M. / Kruip, G. / Wendel, S. (Hrsg.): Kirche 2011, Ein notwendiger Aufbruch ; Argumente zum Memorandum, Freiburg, S. 189-199.
- Lackner, M. (2012): Talent-Management spezial, Hochbegabte, Forscher, Künstler... erfolgreich führen, Wiesbaden.
- Leffers, J. (2012): Was Junior-Berater wollen, Jobeinstieg bei Consultingfirmen, in: Spiegel Online (Hrsg.), unter: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/was-einsteiger-bei-unternehmensberatungen-suchen-a-823187.html>.
- Lutterbuch, H. (2011): Der Pflichtzölibat, Ausdruck voraufgeklärter Religiosität in aufgeklärten Zeiten?, in: Heimbach-Steins, M. / Kruip, G. / Wendel, S. (Hrsg.): Kirche 2011, Ein notwendiger Aufbruch; Argumente zum Memorandum, Freiburg, S. 283-293.
- McKinsey Deutschland (o. J.) (Hrsg.): Darum McKinsey, unter: http://www.mckinsey.de/html/karriere/darum_mckinsey/darum_mckinsey.asp.
- Mohrman, S. A. / Finegold, D. L. (2001): What Do Employees Really Want? The Perception Vs. the Reality.
- o. V. (1961): Guter Unterhalter. Priestermangel, in: Der Spiegel/25.
- o. V. (2009): Jede zweite Pfarrstelle in Gefahr, in: Zeit online (Hrsg.), unter: <http://www.zeit.de/gesellschaft/2009-09/katholisch-kirche-priester>.
- o. V. (2013): Entstehungsgeschichte, Arbeitsgemeinschaft der Berufungspastoral der Orden (Hrsg.), unter: <http://www.berufungspastoral.de/index.php?rubrik=5&seite=t1s>.
- Organization and Leadership Practice: The War for Talent. McKinsey & Company (Hrsg.) 2001, unter: http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf.
- pftalents.com (Hrsg.) (2008): Perspectives for Talents - Consulting Report. Problemlöser gesucht - Jobs in der Beraterbranche, unter: http://www.pftalents.com/files/1214658740_PFT_ConsultingReport_0608.pdf?PFT_ID=zbn ydxje.
- Ritz, A. / Sinelli, P. (2011): Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen, in: Ritz, A. (Hrsg.): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. Wiesbaden 2011. S. 3-23.
- Ritz, A. /Thom, N. (2011): Talent Management auf dem Prüfstand - was Sie für Ihren Führungsalltag wissen müssen, in: Ritz, A. (Hrsg.): Talent Management, Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, Wiesbaden ., S. 235-252.
- Schmidt, M. (2011): Materialschlacht um die besten Köpfe, Antrittsprämien, Ablösesummen, Professoren als Headhunter: Der War of Talents ist auch in der Wissenschaft voll entbrannt, in: Financial Times Deutschland (Hrsg.), unter: <http://www.ftd.de/karriere/karriere/:karriere-materialschlacht-um-die-besten-koepfe/60134061.html>.
- Schmidt, O. (2010): Interview zum Thema Berufungspastoral, Diözesanstelle für Berufungspastoral im Bistum Essen (Hrsg.), unter: http://geht-hinaus.de/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=32.

Schnieder, A. (2010): BDU-Befragung "Recruiting 2010" Consultingfirmen sehen neuen War for Talents, unter: <http://www.presseportal.de/pm/9562/1640692/bdu-befragung-recruiting-2010-consultingfirmen-sehen-neuen-war-for-talents>.

Scholz, C. (2003): Spieler ohne Stammplatzgarantie, Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt. Weinheim, 2003–zusammengefasst von Claßen, M. /Timm, E. (2011): Talent Management - die Kunst liegt in der Umsetzung.

Sekretariat der deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.) (2007): "Mehr als Strukturen..." Neuorientierung der Pastoral in den (Erz-)Diözesen - Ein Überblick, Bonn.

Sprenger, R. K.: Was man festhält, flieht, in: Ritz, A. (Hrsg.) (2011): Talent Management, Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, Wiesbaden, S. 227–231.

Strack, R. u.a. (2008): Creating People Advantage. Bewältigung von HR-Herausforderungen weltweit bis 2015 - Executive Summary auf Deutsch. BCG (Hrsg.), unter: http://www.oswald-hr.ch/downloads/news/bcg_zf_deutsch.pdf.

Strack, R. (2011): Bridging the Global Talent Gap - Hiring and Retaining Top Talent, Interview mit Rainer Strack. BCG (Hrsg.), unter: http://www.bcgperspectives.com/content/interviews/people_management_human_resources_globalization_strack_rainer_bridging_global_talent_gap/,

Strack, R. u.a. (2012): Creating People Advantage, Mastering HR Challenges in a two-speed world. BCG (Hrsg.), unter: http://www.bcgperspectives.com/Images/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012_tcm80-119346.pdf.

Thom, N. / Nesemann, K. (2011): Talententwicklung durch Trainee-Programme, in: Ritz, A. (Hrsg.): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, Wiesbaden. S. 25–38.

Werle, K. (2012): Audi bringt Gaudi. Lieblings-Arbeitgeber von Berufsstartern, in: Spiegel Online (Hrsg.), unter: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/rangliste-der-beliebtesten-arbeitgeber-berufseinsteiger-wollen-zu-audi-a-828461.html>.

Wölk, A. (2012): Der Priestermangel verschärft sich - auch im Ruhrbistum, in: Westdeutsche Allgemeine Zeitung (Hrsg.), unter: <http://www.derwesten.de/politik/der-priestermangel-verschaerft-sich-auch-im-ruhrbistum-id6660924.html>.

Wooldridge, A. (2006): The battle for brainpower, The Economist (Hrsg.), unter: http://www.economist.com/node/7961894?story_id=7961894.

Zentrum für Berufungspastoral - Arbeitsstelle der DBK (Hrsg.) (2012a): Priester. Ruf-Beruf-Berufung (Faltblatt), unter: http://www.berufung.org/upload/Neue_Faltblattreihe/Priester_werden.pdf.

Zentrum für Berufungspastoral - Arbeitsstelle der DBK (2012b) (Hrsg.): Priesterstatistik, Veröffentlichung, unter: http://www.berufung.org/front_content.php?idcat=8.

Zürcher, H. – U. (2011): Talent Management in der öffentlichen Verwaltung, in: Ritz, A. (Hrsg.): Talent Management, Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, Wiesbaden, S. 137–150.

Auf sämtliche Onlinequellen wurde zuletzt am 26.11.2013 zugegriffen.

Alle Rechte vorbehalten.

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des Instituts für Sozialstrategie ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

Publikationen des IfS unterliegen einem Begutachtungsverfahren durch Fachkolleginnen und -kollegen und durch die Institutsleitung. Sie geben ausschließlich die persönliche Auffassung der Autorinnen und Autoren wieder.