

Talent muss zur Position passen

WU-Forscherin des Monats: Die Wissenschaftlerin Isabella Grabner beschäftigt sich mit dem Erfolgsfaktor Talentmanagement.

Isabella Grabner wurde unter anderem für ihre Publikation „How calibration committees can mitigate performance evaluation bias: An analysis of implicit incentives.“ von der WU zur Forscherin des Monats ernannt. „Ich freue mich, dass meine Universität meine Forschungsleistung würdigt“, sagt die Professorin am WU-Institut für Unternehmensführung. Sie untersucht vor allem das Thema Gestaltung von Leistungsbeurteilungs- und Anreizsystemen. „Die Reaktionen und das Medienecho zeigen mir, dass meine Forschung wirklich am Puls der Unternehmenspraxis ist.“ Grabner beschäftigt sich mit der potenziell widersprüchlichen Natur von Kreativität und Kontrolle. Ihre Studien befassen sich mit den Herausforderungen beim Design von Unternehmenssteuerungssystemen im Kontext von Kreativität und Innovation. „In den letzten Jahren habe ich mich aber immer intensiver mit der Rolle des Performance-Managements bei der Identifizierung, Entwicklung und Bindung von Talenten auseinandergesetzt, was heute meine wichtigste Säule der Forschung ist.“

Talente identifizieren

Grabner versucht, Unternehmen Lösungen zur Hand zu geben, um wichtige Positionen mit den richtigen Leuten zu besetzen und dadurch ihre Unternehmen voranzubringen. Entscheidend dafür ist es, Talente zu identifizieren. Bei der Identifizierung von Talenten kommt vor allem den direkten Vorgesetzten eine wichtige Rolle zu. „Talente lassen sich etwa erkennen, indem man seine MitarbeiterInnen bei der Arbeit beobachtet: Wie reagieren sie zum Beispiel auf Stress?“ Man achtet darauf, den potenziell talentierten Mitar-

beiterInnen zusätzliche Aufgaben zu geben, am besten auch solche, die nicht nur zum jetzigen Job gehören, sondern bereits Aufgaben beinhalten, die für den nächsten Karriereschritt wichtig wären. „Auch durch gezielte Trainingsprogramme können gewisse Fähigkeiten weiterentwickelt werden“, sagt Grabner. Viele Unternehmen haben sogenannte High-Potential-Programme, mit denen Talente, die das Potenzial haben, zukünftige Führungskräfte zu werden, durch formelle Trainings (Leadership-Trainings etc.) und informelle Trainings (zum Beispiel Mentoring-Programme) auf einen Führungsjob vorbereitet werden.

Talente brauchen Perspektiven

Grabner untersucht auch, wie sich Anreize setzen lassen, damit AbteilungsleiterInnen ihre Teammitglieder differenziert beurteilen. Das ist dann der Fall, wenn sie selbst Karriereschritte in Aussicht gestellt bekommen. Umfragen unter MitarbeiterInnen haben ergeben, dass die Aussicht auf einen spannenderen, höherwertigeren Job ein wichtiger Motivationsfaktor sei. „Allerdings heißt das nicht, dass Karriereschritte immer den Aufstieg in eine Managementfunktion bedeuten müssen“, betont Grabner. Das Talent muss auch zur jeweiligen Position passen. Laut der Forscherin wollen ExpertInnen mitunter nicht in Leitungsfunktionen, weil dafür ganz andere Qualitäten benötigt werden. „Vor allem TechnikerInnen oder ForscherInnen wollen nicht unbedingt in der Unternehmenshierarchie aufsteigen. Als Karriereschritt kann ebenfalls gesehen werden, wenn Projekte intern gewürdigt werden.“ Schwierig ist jedoch, zu garantieren, dass die Beurteilung der MitarbeiterInnen der tatsächlichen Leistung entspricht. „In den letzten Jahren hat sich eine Performance-Management-Praxis etabliert, die genau auf dieses Problem abzielt. Um sicherzustellen, dass die Beurteilung fair ist, setzen Unternehmen sogenannte Calibration-Committees ein.“ Darunter versteht man Gruppen, die zum Zweck der „Kalibrierung“, also der Diskussion, Rechtfertigung und möglichen Anpassung, von Leistungsbewertungen gebildet werden. „Diese reflektieren gemeinsam mit den direkten Vorgesetzten die Bewertungen und können so beurteilen, ob die gleichen Kriterien und Maßstäbe zur Beurteilung aller MitarbeiterInnen herangezogen werden“, sagt die WU-Professorin, die aktuell an einem neuen Thema forscht, das ihr ebenfalls am Herzen liegt: sogenannte „Leaky Pipelines“, darunter versteht man den Verlust weiblicher Talente im Management. 

Zur Person

Isabella Grabner ist Professorin für Strategy and Managerial Accounting am WU-Institut für Unternehmensführung. Sie promovierte 2009 an der WU. Ihre wissenschaftliche Karriere führte sie unter anderem an die Emory University Goizueta Business School (Atlanta, USA) und an die University of Technology Sydney.

„Karriereschritte müssen nicht unbedingt den Aufstieg in eine Managementfunktion bedeuten.“

Isabella Grabner