

# IMPULSPAPIER

# AGILE PERSONALPROZESSE

# MODELLIEREN:

# PERFORMANCE MANAGEMENT

## Autoren

---

Prof. Dr. Sascha Armutat  
Hans-Martin Ehmman  
Prof. Dr. Daniela Eisele-Wijnbergen, LL.M.  
Prof. Gerold Frick  
Christina Fuchs  
Katharina Heuer  
Karl-Heinz Heßling  
Hartmut Hillebrand  
Sven Semet  
Dr. Dagmar Wilbs

## Inhalt

---

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
Was zeichnet zukunftsfähige Unternehmen aus? AGILITÄT	
<b>Agiles Performance Management für agile Organisationen</b>	<b>4</b>
<b>Grundlegende Merkmale eines agilen Performance Management</b>	<b>5</b>
<b>Agile Performance-Management-Formate</b> (Auswahl)	<b>6</b>
Kontinuierlicher Dialog / SAP	6
Dynamische Zielvereinbarung / IBM	6
Peer Group Session / Schweizer Unternehmen in der Telekommunikationsbranche	7
<b>Vertraulichkeit versus Transparenz</b>	<b>8</b>
<b>Rolle von HR</b>	<b>8</b>
<b>Unternehmenskultur</b>	<b>8</b>
<b>Agiles Performance Management in der digitalen Welt</b>	<b>9</b>
<b>Performance Management im Wandel</b>	<b>9</b>
<b>Autoren</b>	<b>10</b>
<b>Literatur</b>	<b>11</b>

---

## Vorwort

### Was zeichnet zukunftsfähige Unternehmen aus? AGILITÄT

Sie sind anpassungsfähig, vorausschauend und gut vernetzt – kurz: Sie sind agil. Unternehmen unterliegen einem hohen Transformationsdruck, sie sind zunehmend gefordert sich agiler auszurichten, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Wenn es um mehr Agilität im Unternehmen geht, ist HR ein Erfolgsfaktor.

Diese Herausforderung hat der **DGFP // Arbeitskreis Personalmanagement** bereits 2014 aufgegriffen und wesentliche Ergebnisse in dem **DGFP // Praxispapier „Agile Organisationen – Agiles Personalmanagement“** (www.dgfp.de unter Publikationen) in 2016 veröffentlicht: In und mit diesem wurde die Notwendigkeit von Agilität aufgezeigt und Merkmale von agilen Organisationen herausgearbeitet. Darauf aufbauend wurden Aufgaben des Personalmanagements bei der Entwicklung einer agilen Organisation dargestellt.

Die Facetten eines agilen Personalmanagements sind vielfältig:

- Organisations- und Führungsmodelle müssen überdacht werden.
- Neue Performance Management und Compensation & Benefits Ansätze sind gefragt.
- Arbeitsbedingungen (u.a. Arbeitszeit und -ort) müssen individueller und flexibler gestaltet werden.
- Agile Methoden und Haltung müssen erlernt werden.
- Und schließlich es geht auch darum, die Mitarbeiter im Sinne eines Change Managements einzubinden und mitzunehmen.

Mit Blick auf ausgewählte Handlungsfelder des Personalmanagements werden von den Mitgliedern des **DGFP // Arbeitskreis Personalmanagement** und ergänzend Expertinnen und Experten Ansatzpunkte zur Umsetzung von Agilität auf instrumenteller Ebene entwickelt und in einer **Reihe von DGFP // Impulspapieren „Agile Personalprozesse modellieren“** formuliert: Hier starten wir mit dem ersten **DGFP // Impulspapier „Agile Personalprozesse modellieren: Performance Management“**. Weitere DGFP // Impulspapiere „Agile Personalprozesse modellieren“ sind zu folgenden Themen geplant: Compensation & Benefits, Gestaltung agiler Arbeitsbedingungen (u. a. Arbeitszeit und -ort), Recruiting und Auswahl, Personalentwicklung & Weiterbildung und Personalführung.

In dem DGFP // Impulspapier „Agile Personalprozesse modellieren: Performance Management“ wird Eingangs die spezifische Relevanz des Themas unter den sich ändernden Bedingungen aufgezeigt. Es folgt eine komprimierte Sammlung grundlegender **Merkmale eines agilen Performance Management** im Vergleich zum herkömmlichen Vorgehen. Im Weiteren werden die Rolle des Personalmanagements und der Mitbestimmung ebenso betrachtet, wie der Einfluss von Unternehmenskultur und digitale Möglichkeiten, sowie andere im jeweiligen Zusammenhang wesentliche Aspekte, wie hier Vertraulichkeit versus Transparenz.

Die Vorstellung einiger ausgewählter **Best Practice Ansätze der Umsetzung** gibt konkrete Einblicke in die Unternehmenspraxis: Zu Performance Management stellen wir den kontinuierlichen SAP Talk, dynamische Zielvereinbarungen und Checkpoints bei IBM sowie Peer-Group-Sessions in einem Schweizer Unternehmen der Telekommunikationsbranche vor.

Danke an dieser Stelle für den Input und die Möglichkeit der Veröffentlichung zentraler Impulse. Besonderer Dank geht aber auch an all die Expertinnen und Experten, die sich intensiv und für uns wertvoll zum Thema Performance Management mit uns ausgetauscht haben.

Wir verstehen das DGFP // Impulspapier „Agile Personalprozesse modellieren: Performance Management“ als Impuls für den weiteren Austausch und das gemeinsame Lernen im DGFP // Netzwerk in diesen agilen Zeiten. Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern wertvolle Anregungen für ihre Personalarbeit und freuen uns auf die Vernetzung mit Ihnen im DGFP // Netzwerk!

Ihr  
DGFP // Arbeitskreis Personalmanagement

## **Agiles Performance Management für agile Organisationen**

Eine agile Organisation kann frühzeitig die Änderungen im Unternehmensumfeld und die Auswirkungen volatiler Märkte in die eigene Planung und strategische Ausrichtung einbeziehen und entsprechend flexibel agieren. Dazu braucht es Mitarbeiter, die mit Veränderungen umgehen können und grundsätzlich eine experimentelle Zukunftsorientierung zeigen. Sie arbeiten selbstbewusst und vertrauensvoll mit Kollegen und Führungskräften zusammen. Sie suchen ein Arbeitsumfeld, das ihnen Partizipation und Selbstverwirklichung ermöglicht.

Mit Zielsetzungs- und Beurteilungsprozessen sollen Verhalten (strategisch) gesteuert, erbrachte Leistung anerkannt, Motivation gesteigert und Entwicklung angestoßen werden. Diese Funktionen sind und bleiben zentral bei der Führung von Menschen und Unternehmen. Allerdings stößt das klassische Performance Management, das Mitarbeiter durch Zielvorgaben und materielle Anreize zu motivieren versucht, in agilen Organisationen an seine Grenzen: Fast die Hälfte aller Unternehmensvertreter sagt, ihr Performance Management leiste keinen Wertbeitrag. In vielen Fällen machen Mitarbeiter wie Führungskräfte negative Erfahrungen mit Performance-Management-Prozessen (Demmer 2016).

Trotzdem ist Performance Management in VUKA-Zeiten<sup>1</sup> nicht tot, muss sich aber ändern. Auf Zielsetzungs- und Beurteilungsprozesse ganz zu verzichten, ist jedoch keine Lösung (Jones 2016, 100).

Ein agiles Performance Management basiert auf einer strategischen Unternehmensausrichtung. Daraus leiten sich multiple Ziele ab, die in einem partizipativen Prozess vereinbart werden. Zielfindungsworkshops münden in gemeinsam entwickelte und verabschiedete Teamziele. Kollektive Ziele lösen individuelle Ziele ab und unterliegen einem Überprüfungs- und Anpassungsprozess. Die sinnvolle Nutzung von Informationstechnologien macht Prozesse schneller. Der partizipative Ansatz lässt sich nur umsetzen, wenn jeder Einzelne die strategische Ausrichtung des Unternehmens kennt. Eigenverantwortung und partizipative Führung bilden so die Grundlage für ein modernes und agiles Performance Management und eine wichtige Säule einer agilen Organisation.

Schon nach dem Menschenbild Y von McGregor (1960) soll Mitarbeiterführung weniger Kontrolle und Belohnung oder gar Bestrafung ausüben. Stattdessen sind kontinuierlicher Austausch und Fokus auf Anpassungen und Entwicklungen wichtig für das Miteinander von Mitarbeitern und Führungskräften. In einer agilen Organisation bringen Mitarbeiter grundsätzlich Interesse an ihren Aufgaben mit, vereinbaren und akzeptieren Ziele und wollen diese verfolgen und Verantwortung übernehmen. Nur dann können kontinuierliche (Feed-Forward-)Dialoge von Mitarbeitern und Führungskräften zu den geschäftlichen und individuellen Entwicklungen auf Augenhöhe stattfinden.

In einem modernen Performance-Management-System geht es nachrangig um Vergütung. Wir lassen daher diesen Aspekt außen vor und greifen ihn als eigenständiges Thema in der Fortsetzung dieses Impulspapiers auf.

<sup>1</sup> Wir leben in volatilen (V) und unsicheren (U) Zeiten. Die Komplexität (K) der Zusammenhänge ist zunehmend undurchschaubar und Ambiguität (A) allgegenwärtig.

## Grundlegende Merkmale eines agilen Performance Management

	Traditionell	Agil
Schwerpunkt	Vergangenheitsorientiertes Performancefeedback	Zukunfts- und entwicklungsorientierter Dialog
Frequenz der Mitarbeitergespräche	Einmal jährlich	Kontinuierlicher Dialog, situationsbestimmt oder mehrmals jährlich <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wöchentlich (z. B. Deloitte)</li> <li>• Monatlich (z. B. Google)</li> <li>• Mindestens einmal im Quartal (z. B. SAP &amp; IBM)</li> <li>• Halbjährlich</li> </ul>
Zielvereinbarungen	Festlegung von individuellen Zielen (top down)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektive Ziele</li> <li>• Mitarbeiter bzw. Teams definieren Leistungsbeiträge im gesetzten Zielrahmen</li> <li>• Dynamische und kontinuierliche Anpassungen</li> </ul>
Bewertung und Feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definierte Bewertungsskalen</li> <li>• Top-down-Bewertung durch Führungskraft</li> <li>• Annahme: Führungskraft hat weitgehend vollständiges Bild zum Leistungsverhalten des Mitarbeiters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine oder stärker businessorientierte Bewertungskriterien (z. B. Checkpoints / IBM)</li> <li>• Bewertung und Feedback erfolgt aus multiplen Perspektiven: Führungskraft, Peer Groups, Kunden</li> <li>• Annahme: Mehrperspektivität bringt akzeptiertes und realitätsnahes Leistungsbild</li> </ul>
Mitarbeitermotivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Vermeintlich) klare Ziel-Leistungsabsprache (MBO – Management by Objectives)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbststeuernde Elemente</li> <li>• Commitment zu eigenen Leistungsbeiträgen</li> <li>• Intrinsisch mit möglichen „Flow-Ergebnissen“</li> <li>• Sinnstiftende Arbeit – „work for purpose“</li> </ul>

## **Agile Performance-Management-Formate** (Auswahl)

### **Kontinuierlicher Dialog / SAP**

Den früheren Performance-Management-Prozess der SAP haben Mitarbeiter wie Führungskräfte zunehmend als formalen Akt bewertet, der viel Aufwand erforderte und wenig Nutzen versprach. Daher wurde in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, Führungskräften und Mitbestimmungsgremien ein neues Konzept entwickelt und nach einer umfangreichen Pilotphase flächendeckend eingeführt.

Der kontinuierliche zukunftsorientierte Dialog SAP Talk ersetzt das jährliche Mitarbeitergespräch. Die Gespräche finden nach Bedarf statt (ad hoc, wöchentlich, monatlich), mindestens aber einmal im Quartal. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte können Gespräche einfordern. Es gibt keinen standardisierten Gesprächsverlauf, die Gesprächsführung ist dynamisch.

Themen der Dialoge sind vor allem:

- Feedback zu aktuellen Aufgaben, Projekten, Zielen,
- Mitarbeiterentwicklung,
- Arbeitsbedingungen.

Zielvereinbarungen bleiben wichtig und werden in einem kontinuierlichen und dynamischen Prozess bei Bedarf angepasst.

Einmal im Quartal gibt es eine Mitarbeiterbefragung zum Thema, um gezielt den Prozess insgesamt oder den Mitarbeiter-Führungskräfte-Dialog in bestimmten Bereichen zu verbessern. Mit der Einführung des kontinuierlichen Dialogs wurden sämtliche Bewertungsskalen (Fünf-Punkte-Skala für Performance und drei Potenzialstufen) abgeschafft. Insgesamt führt das neue Performance-Management-Konzept zu einer Verbesserung der Feedbackkultur und entlastet die Jahresendprozesse inklusive der Gehaltsrunden.

### **Dynamische Zielvereinbarung / IBM**

Nach vielen Jahren eines klassischen Zielplanungsprozesses mit einjährigen Zielen, die im Frühjahr vergeben und im Dezember evaluiert wurden, gestaltete auch IBM vor drei Jahren den Prozess neu. Über eine partizipative Methode, die alle 380.000-IBM-Mitarbeiter weltweit einband, wurden in einem mehrtägigen JAM (einem mehrtägigen Ideenwettbewerb basierend auf einer virtuellen Plattform) Eckpunkte diskutiert, die zu dem heute gültigen sogenannten Checkpoint-Prozess geführt haben.

Die größten Anliegen der Mitarbeiter waren:

1. der nicht praxismgerechte Bezug der Ziele zu den Aufgaben der Mitarbeiter,
2. die teilweise nicht transparente Bewertung der Ziele zehn Monate später,
3. der Wunsch nach kontinuierlichem und regelmäßigem Feedback zu den Aufgaben und Tätigkeiten.

Der Checkpoint-Prozess bei IBM sieht vor, dass Ziele nicht mehr zu einem festen Termin vereinbart werden (auch keine Top-down-Festlegung durch Führungskräfte). Stattdessen diskutieren Mitarbeiter und Führungskraft die Ziele, die Zielerfüllung oder einen Zwischenstatus bei Bedarf. Mindestens alle zwölf Wochen muss ein sogenanntes Checkpoints-Gespräch stattfinden. Theoretisch kann ein Feedbackgespräch auch schon nach zwei bis drei Wochen erneut erfolgen, wenn ein Ziel erreicht ist oder neu bewertet werden muss. Eine Webanwendung „Checkpoints“ dokumentiert alle Schritte und lässt sich so nachhaltig zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter nutzen.

### IBM Checkpoints – die 5 Performance-Dimensionen

 <p><b>Geschäftserfolg</b> (Business Results)</p> <p>Der Beitrag des Mitarbeiters zum IBM Geschäftserfolg, gemessen an der Erreichung seiner Ziele.</p>	 <p><b>Erfolg des Kunden</b> (Client Success)</p> <p>Das Engagement des Mitarbeiters für den Erfolg des externen und/oder internen Kunden.</p>	 <p><b>Innovation</b> (Innovation)</p> <p>Der Mitarbeiter denkt vorausschauend. Jeder Einzelne kann innovativ sein, in der Art wie er arbeitet und welche Ergebnisse er liefert.</p>	 <p><b>Verantwortung gegenüber Anderen</b> (Responsibility to Others)</p> <p>Diese Verantwortung des Mitarbeiters bedeutet die vertrauensvolle Zusammenarbeit sowohl im IBM Team als auch mit anderen Beteiligten, wie z.B. Kunden und Partnern.</p>	 <p><b>Fertigkeiten</b> (Skills)</p> <p>Der Erwerb &amp; Ausbau der aktuell und zukünftig wichtigen Fertigkeiten und Fähigkeiten des Mitarbeiters für die IBM und seine jeweilige Rolle.</p>
--	---	---	---	---

Die IBM-Ziele werden in fünf Dimensionen beschrieben:

- **Geschäftserfolg** (Business Results)
- **Erfolg des Kunden** (Client Success)
- **Innovation** (Innovation)
- **Verantwortung gegenüber Anderen** (Responsibility to Others)
- **Fertigkeiten** (Skills)

Die multidimensionale Managementstruktur, die bei IBM nicht nur durch Fachbereiche, Industrie, Länderzuordnung, Produktlösungen etc. gekennzeichnet ist, bedeutet eine Herausforderung. Dies ist auch ein Grund, warum die Zielplanung für die Mitarbeiter deutlich flexibler genutzt werden muss. Wichtig ist, dass der Checkpoint-Prozess keinen direkten Einfluss auf die Gehalts- oder Bonusplanung mehr hat, jedoch sicherlich einen Parameter darstellt.

### Peer Group Session / Schweizer Unternehmen in der Telekommunikationsbranche

Auf Basis einer Mitarbeiterselbsteinschätzung erfolgt eine regelmäßige Kalibrierung der individuellen Zielerfüllung durch selbst gewählte Peers und Führungskräfte. Die Peer Group Sessions finden monatlich oder zweiwöchentlich statt. Die Mitglieder der Peer Group kommen aus unterschiedlichen Funktionsgruppen, Rollen und Hierarchien. Die Zusammensetzung bleibt über einen definierten Zeitraum stabil. Die Mitglieder einer Peer Group werden durch bedarfsorientierte Schulungen (Coaching, Feedback, Konfliktmanagement, Gruppendynamik) auf ihre Rolle vorbereitet.

Die jeweilige Führungskraft steht regelmäßig und nach Vereinbarung für eine Supervisor Review and Development Session zur Verfügung. Grundlage ist auch hier die Selbstbeurteilung durch den Mitarbeiter. Mit der Führungskraft wird das Ziele-Review- (Ziele / Zielefortschritt / Zielerreichung) und Development-Gespräch geführt. Dabei sind Definition, Vereinbarung und Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen ein wesentlicher Bestandteil. Coaching und Mentoring bilden wichtige Elemente der Führungsrolle.

## **Vertraulichkeit versus Transparenz**

Die Vertraulichkeit von Zielen, Entwicklungsmöglichkeiten, Bewertungen und Feedback zeichnet den gesamten Prozess aus, wobei Unternehmen in gewissem Rahmen differenzieren. Grundsätzlich ist der Prozess für alle Beteiligten (Mitarbeiter und zuständige Führungskraft) transparent und zugänglich. Allerdings lässt sich ein Trend beobachten, Inhalte unternehmensintern breiter zu teilen. Zum Beispiel werden Kollegen und Führungskräfte – zum Teil aus anderen Bereichen – in die Feedback- und Bewertungsrounds eingebunden. Im Zeitalter von Social Media und deren auch unternehmensinterner Nutzung dürfte sich dieser Trend zu mehr Transparenz weiter verstärken.

## **Rolle von HR**

In modernen Performance-Management-Modellen ist die HR-Funktion nicht mehr steuernd-direktiv beteiligt, sondern übernimmt lediglich die Governance-Rolle. Dazu gehört, das Konzept und die Grundsätze sowie die Bereitstellung der notwendigen digitalen Anwendungsplattform zu entwickeln und auszuformulieren. HR muss sicherstellen, dass bei der Transformation zu neuen Performance-Management-Modellen der Wissenstransfer zu Mitarbeitern und Führungskräften funktioniert. Mitarbeiter und Führungskräfte sollen in einen gleichberechtigten Dialog über Ziele, Entwicklung, Bewertung und Feedback eintreten können. HR-Mitarbeiter stehen allen Beteiligten bei Bedarf als Berater zur Verfügung. Selbstverständlich empfiehlt es sich, dass HR bei der Entwicklung und Einführung auch die Mitarbeitervertretung einbindet.

## **Unternehmenskultur**

Die Entwicklung eines modernen und agilen Performance-Management-Systems kann nur gelingen, wenn sie ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur wird. Dazu gehört, dass das obere Management das Modell vorlebt und vorantreibt. Prinzipiell muss eine Balance zwischen den individuellen Bedarfen und Wünschen sowie den unternehmerischen Notwendigkeiten zur Teamarbeit herrschen. Dies muss sich in der individuellen Gestaltung von Zielen, Mitarbeiterentwicklung, Bewertung und Feedback niederschlagen. Zu einer modernen und agilen Unternehmenskultur gehören ein gewisses Maß an Fehlertoleranz, Mut zu Experimenten, Toleranz gegen anderes Denken, Kritikfähigkeit und Neugier.

Natürlich gibt es nicht die eine „richtige“ Unternehmenskultur – vielmehr variiert sie nach Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit, Internationalität und vielen anderen Faktoren. Große Unternehmen benötigen einen strukturierten und transparenten Ansatz zum Performance Management. Im Mittelstand beziehungsweise in kleineren Firmen spielen informelle Abläufe eine größere Rolle. Dadurch lässt sich ein System zu Zielvereinbarung, Feedback und Bewertung weniger komplex gestalten. Es muss sichergestellt werden – möglicherweise durch bereichsspezifische Anpassungen –, dass alle Bereiche, von Produktion über Vertrieb bis zu Supportfunktionen, über ein Performance-Management-System verfügen. Performance Management Systeme können in verschiedenen Unternehmensbereichen und -funktionen unterschiedlich ausgestaltet werden.



## **Agiles Performance Management in der digitalen Welt**

Ein flexibles und modernes Performance Management setzt eine oder mehrere digitale Anwendungsplattformen voraus. Diese stellt sicher, dass alle Beteiligten gleichermaßen auf Vereinbarungen über Ziele und Entwicklungsmaßnahmen zugreifen können. Entsprechende IT-Systeme, die benutzerorientiert und einfach in der Handhabung sein müssen, dokumentieren die permanente Fortschreibung und Veränderung von Zielen. In der globalen und virtuellen Arbeitswelt wird selbstverständlich erwartet, dass Mitarbeiter und Führungskräfte unabhängig vom jeweiligen Standort (Remote Management) und vom Endgerät (PC, Laptop, Pad, Smartphone) Zugriff auf Vereinbarungen und Daten haben. Gespräche finden dabei immer häufiger virtuell statt (Chat, Video etc.). Datenschutz und Datensicherheit des jeweiligen Systems müssen die gesetzlichen Anforderungen der betroffenen Länder erfüllen.

## **Performance Management im Wandel**

Erfolgreiche agile Unternehmen sind auf den permanenten Wandel vorbereitet. Ihre Mitarbeiter akzeptieren Veränderungen als selbstverständlich in der gegenwärtigen Arbeitswelt. Sie kennen die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens und verstehen, welchen individuellen Wertbeitrag sie zum Unternehmenserfolg leisten sollen.

Zur Steuerung und Ausrichtung aller Menschen einer Organisation bedarf es eines agilen und dynamischen Performance-Management-Systems. Hier gilt auch – wie für das gesamte Unternehmen –, dass Änderungen im Umfeld, Innovationen in Technologie und Businessmodellen sowie der permanente Wertewandel systematisch beobachtet werden müssen. Nur so können Unternehmen zeitnah notwendige Anpassungen vornehmen. Dies ist eine Kernaufgabe eines agilen Personalmanagements.

## Autoren



**Prof. Dr. Sascha Armutat**

Professor für Allg. BWL, insb. Personalmanagement und Organisation, FH Bielefeld, Fachbereich Wirtschaft und Gesundheit, Bielefeld



**Katharina Heuer**

ehemalige Vorsitzende der Geschäftsführung, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., Berlin



**Hans-Martin Ehmann**

Gründungsgesellschafter und Geschäftsführer, Dialog HR CONSULTANTS GmbH, Stuttgart und Hamburg



**Karl-Heinz Heßling**

Inhaber, Hcc Heßling Change-management + Coaching, Kernen im Remstal



**Prof. Dr. Daniela Eisele-Wijnbergen, LL.M.**

Professorin für Personalmanagement, HSBA Hamburg / School of Business Administration und Managing; Partnerin, Dialog HR CONSULTANTS GmbH, Hamburg



**Hartmut Hillebrand**

Executive Coach und Consultant, Heidelberg; ehemals SVP, HRBP Lead, SAP SE



**Prof. Gerold Frick**

Professor für Internationale BWL, insb. Personalmanagement, Führung und Organisationsmanagement, Hochschule Aalen; Inhaber, ProActive Personal- und Managementberatung, Stuttgart



**Sven Semet**

HR Thought Leader, Watson Talent & Member of IBM Corporate Service Corps, IBM Deutschland, Ehningen



**Christina Fuchs**

Vice President Human Resources, Danfoss Power Solutions, Hamburg



**Dr. Dagmar Wilbs**

Inhaberin, HCC Überlingen; Partnerin und Gesellschafterin, Karl-J. Kraus & Partner GmbH Berlin; Geschäftsführerin BoSEE GmbH

Die Mitglieder des Arbeitskreises haben als Autoren gemeinsam dieses PraxisPapier erarbeitet. Wir danken allen Beteiligten für die inspirierende Zusammenarbeit. Die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen.

Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

## Literatur

**Demmer, C.** (2016): „Performance Management ist Beziehungsmanagement“. Interview mit Sabine Remdisch, Professorin für Personal- und Organisationspsychologie an der Leuphana Universität Lüneburg, in: Personalwirtschaft, 2, [www.personalwirtschaft.de/produkte/archiv/magazin/ausgabe-2-2016/0:7489142.html](http://www.personalwirtschaft.de/produkte/archiv/magazin/ausgabe-2-2016/0:7489142.html) (Stand: 2.11.2018)

**Trost, A.** (2017): The End of Performance Appraisal - A Practitioners' Guide to Alternatives in Agile Organisations, Springer Wiesbaden 2017  
bzw. in Deutsch: **Trost, A.** (2015): Unter den Erwartungen: Warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeitswelten versagt, Wiley Wiesbaden 2015

**Jones, D.** (2016): The future of performance management beyond appraisals, in: Strategic HR Review, 15 (2), 100-102, <https://doi.org/10.1108/SHR-02-2016-0008>

**McGregor, D.** (1960): The human side of enterprise, New York

## **Impressum**

### **Herausgeber**

#### **Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.**

Hedderichstraße 36  
60594 Frankfurt am Main

Fon 069 713785-200

E-Mail [info@dgfp.de](mailto:info@dgfp.de)

[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

### **Copyright**

Die Herausgeber behalten sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung der Herausgeber.