

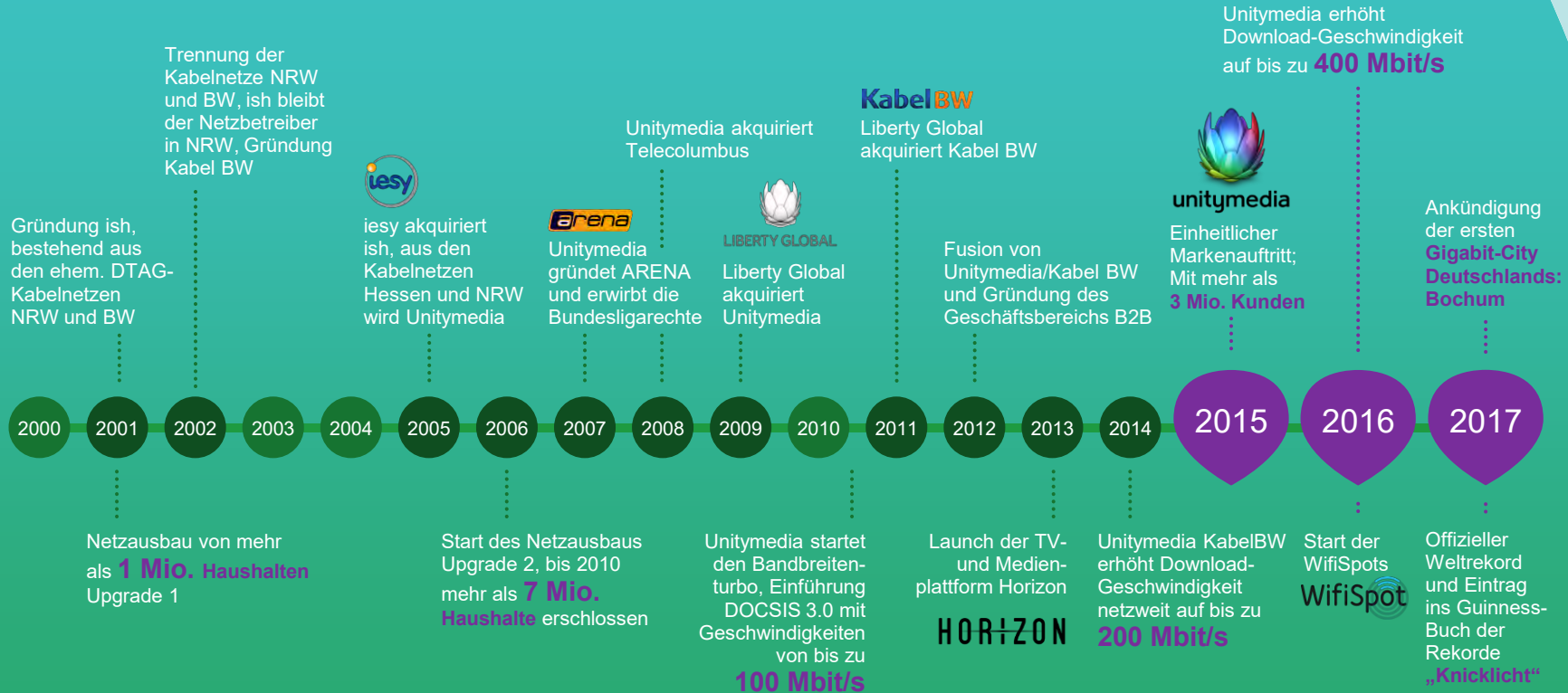


unitymedia

Performance Management als Ergebnis von Engagement und Selbstverantwortung

Unitymedia 2018

Meilensteine unserer Unternehmensgeschichte



Unsere Kernthemen

Entertainment



- TV (digital, HD)
- TVOD und SVOD
- Medien-Plattform Horizon

Internet



- Schnellstes Internet
- Zukunftssichere Infrastruktur

Sprachdienste



- Festnetz
- Mobilfunk

Mobil



- Horizon Go
- WiFi
- Smartphones/Tablets

Unternehmen



- Netzausbau
- Digitalisierung (u. a. im TV)

Zuhause in den bevölkerungsreichsten Bundesländern ...



Zugang zu attraktiven, soziodemografischen Regionen NRW/Hessen/BW

Einwohner in Millionen	34,9
Haushalte in Millionen	16,9
% des deutschen BIP¹ in %	~45%

Unitymedia ist der zweitgrößte Kabelanbieter Deutschlands (nach Abdeckung)

Erreichbare Haushalte in Millionen	12,9
RGUs² in Millionen	12,9
Umsatz 2016² in Millionen €	2.277

Unitymedia mit Sitz in Köln

Kabelnetzbetreiber in NRW, BW und Hessen



2.500
Mitarbeiter



#1 Unitymedia ist der führende Kabelanbieter Deutschlands (nach Umsatz)



Hybrides Netz
aus Glasfaser- und Koaxialkabeln



Bis zu **400 Mbit/s**
Highspeed-Internet



12,9 Mio.
Erreichbare Haushalte



2,3 Mrd. €
Umsatz in 2016

¹ Bruttoinlandsprodukt

² RGUs basieren auf Q2 2017 und Finanzkennzahlen basieren auf EU-IFRS-Reporting Gesamtjahr 2016

... und über Liberty Global auch international präsent

Europa



Amerika



>30

Länder

>50 Mio.

Erreichbare Haushalte

25 Mio.

Kunden

>50 Mio.

RGUs (Abos)

20 Mrd.

Umsatz USD¹

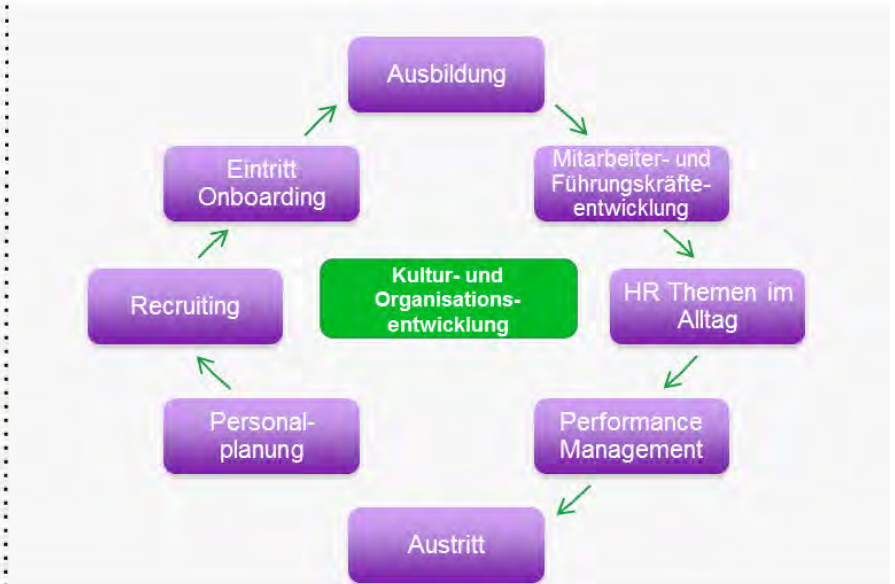
¹ Finanzkennzahlen basieren auf US-GAAP Gesamtjahr 2016

Unser Ziel: Erfolg durch erfolgreiche Mitarbeiter.

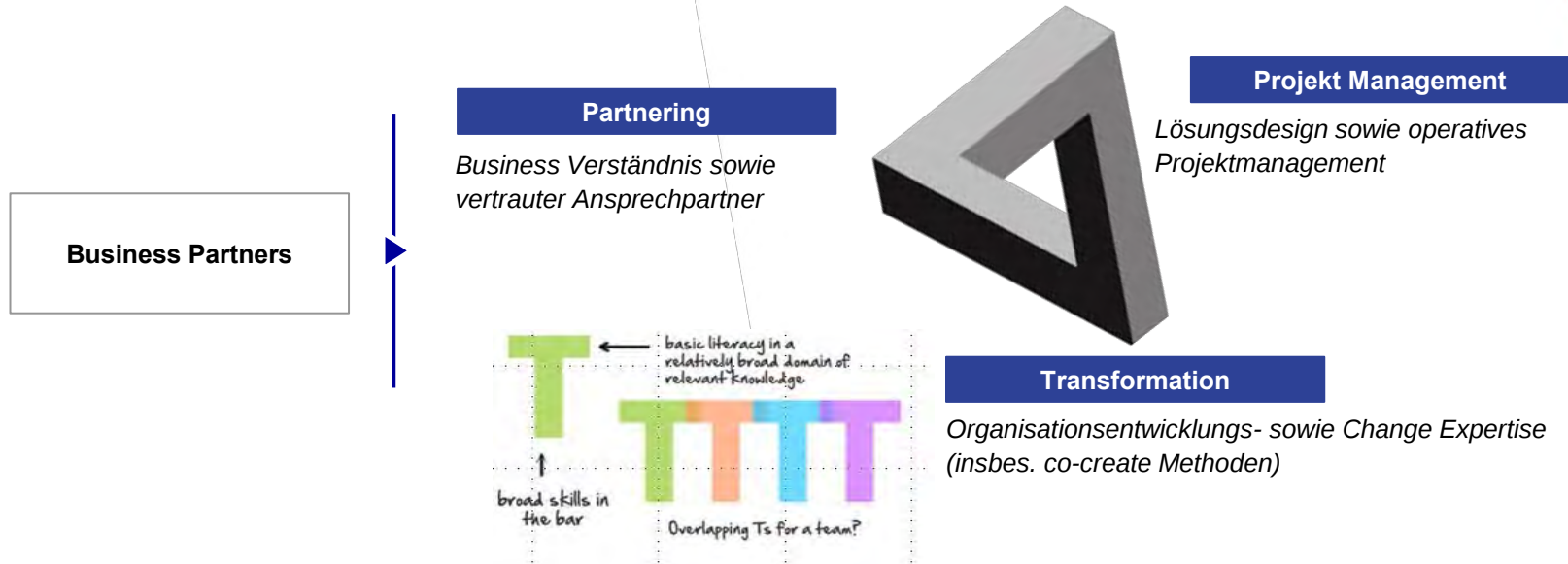
Vision und Unternehmenswerte



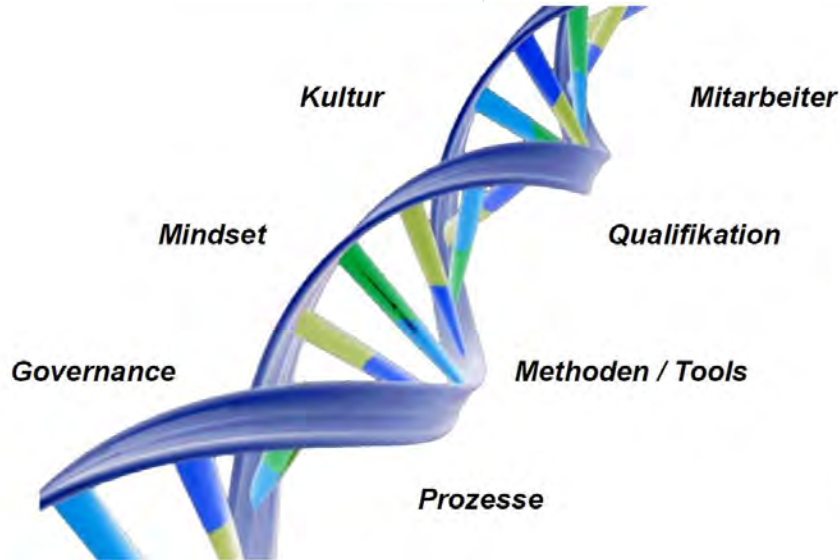
Employee Lifecycle



Dazu nutzen wir unser integratives HR Dienstleistungsportfolio ...



... ebenso wie für den digitalen Wandel.



Auswahl an HR Themen

- 1 Digitaler Kulturwandel
- 2 Digital Governance
- 3 Digital Experience
- 4 Digital Academy
- 5 Digitale HR Prozesse

Performance Management wies 2012 erhebliche Schwächen auf.



Performance Management ist der unbeliebteste HR Prozess und hat in den Augen der internen Kunden keinen Nutzen.

// Die Verwendung der Bonuskomponente erzeugt Unfairness und ein Klima von Misstrauen.

// Der Bonus war ein fest eingepannter Bestandteil der Kompensation.



Die Führungskräfte gaben kaum entwicklungsbezogenes Feedback.

// Feedback geben war kein Bestandteil von Führungskultur.

// Es gab keine Leitlinien, was Feedback in der Praxis bedeutet.



Eigeninitiative und Engagement in Bezug auf die persönliche Entwicklung waren gering.

// Viele erwarteten, dass Mitarbeiterentwicklung etwas ist, "was mit mir durch HR oder die Führungskraft gemacht wird".

// Es gab keinen Prozess zur Feststellung von Lernbedarfen.

Warum gibt es überhaupt Performance Management?

VISION
KULTUR
WERTE

VERTRAUEN

// Vertrauen, dass Mitarbeiter die richtigen Dinge richtig tun.

// Verantwortung für Performance liegt bei Mitarbeitern.

FEEDBACK- KULTUR

// Betonung von Stärken, nicht von Fehlern.

// Balance zwischen Arbeits- und Entwicklungszielen.

**ERGEBNIS-
FOKUS**

// Unterstützung durch Führungskräfte bei der Zielerreichung.

// Fokus auf das Hier und Jetzt und nicht auf eine unwägbare Zukunft in 12 Monaten.

KOOPERATION

// Faire und transparente Zielkriterien.

// Abbau von Silos.

// Aushebeln von Zielkonflikten.

Unser neuer Performance Management Ansatz baut auf der Kultur auf.

PERFORMANCE PROCESS

// Fokus auf gemeinsamen Erfolg.

// Kontinuierlicher Austausch MA-FK.

// Ziele stehen im Mittelpunkt.

// Feedback und Coaching.

// "Everybody A".

1

Entkoppelung der Boni von individuellen Zielen*.

2

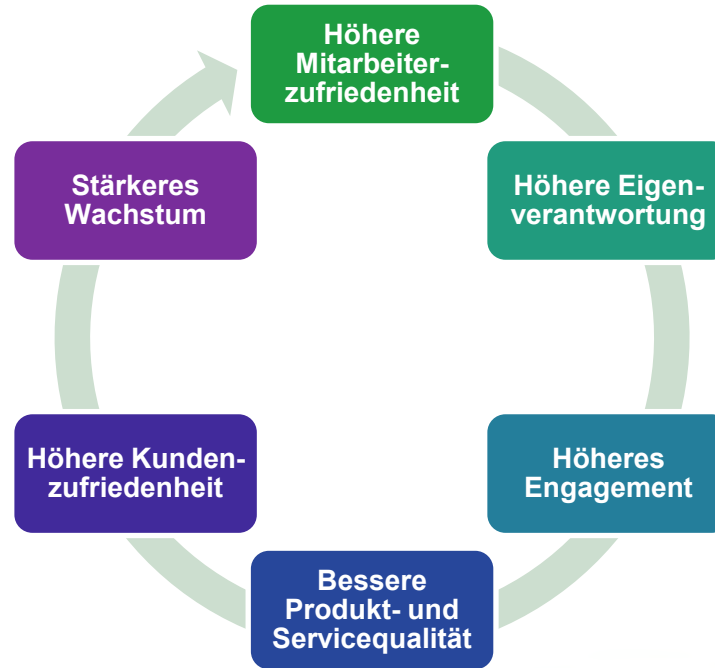
Verzicht auf Rating-Skalen.

3

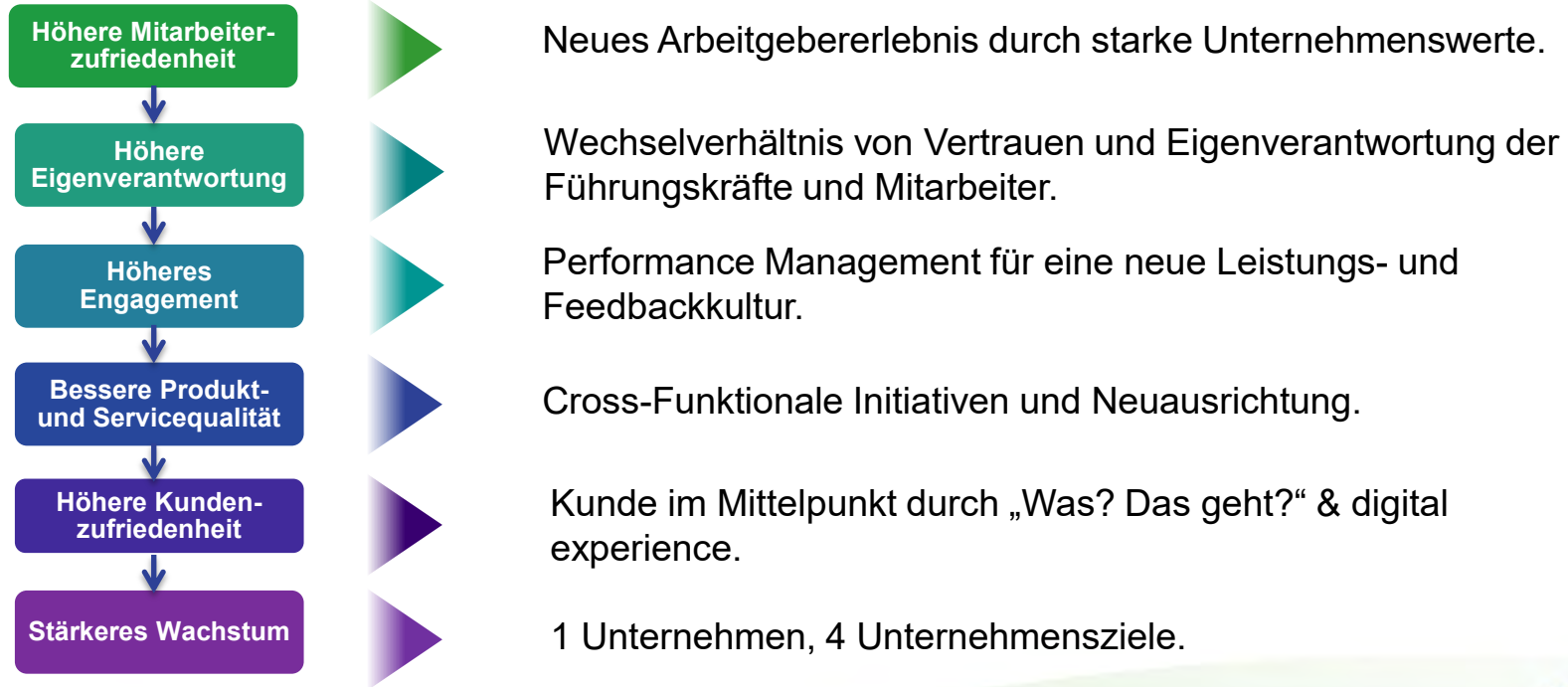
Schwerpunkt bei der Entwicklung der Mitarbeiter.

** Ausnahme: Vertrieb*

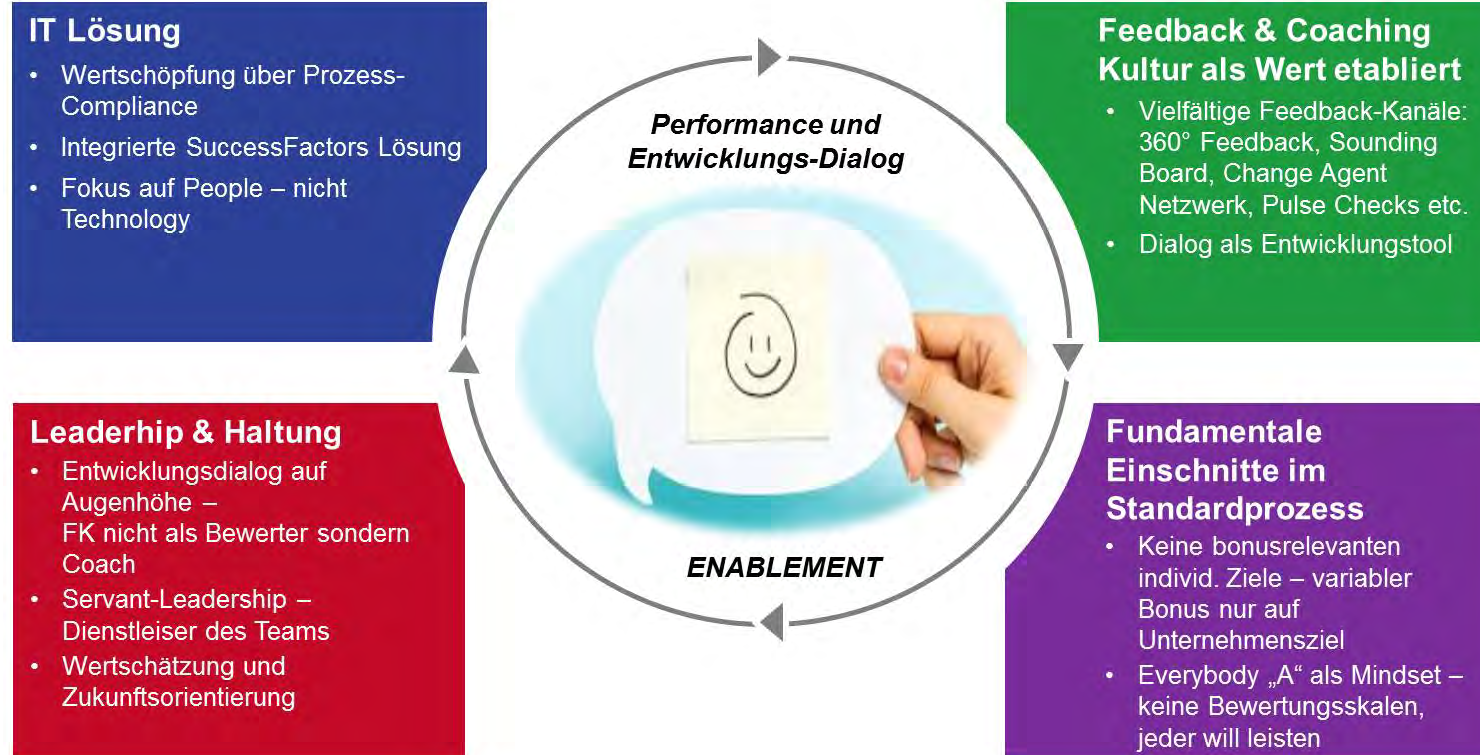
Wir verstehen Performance Management als Teil eines einfachen Wirkzusammenhangs ...



... nach dem Motto „Gemeinsam erfolgreich sein.“

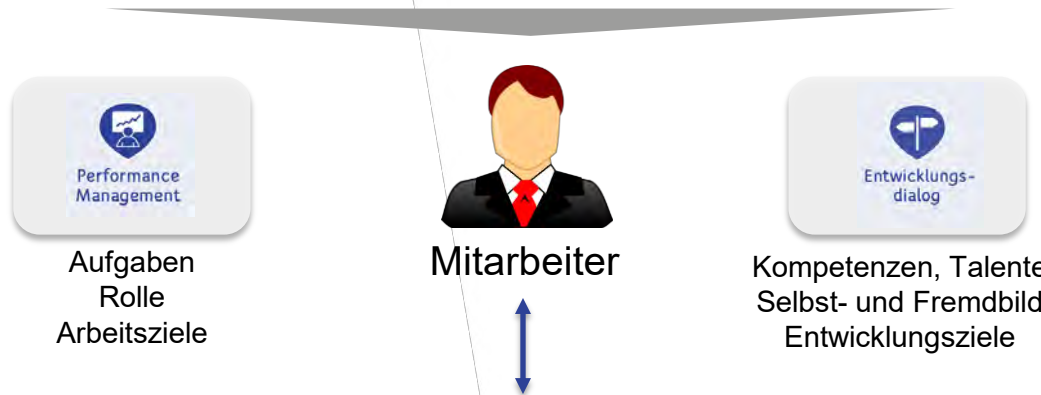


Unser Weg nach vorne: ein positives Menschbild führt zur Performance Kultur.



Verankerung des Entwicklungsdialogs im Performance Management.

Mitarbeiter und Führungskraft stehen kontinuierlich im Dialog zu den vereinbarten Arbeits- und Entwicklungszielen. Das macht Mitarbeiterentwicklung zur Chefsache und Feedback zum Teil von Performance Management.



// Die Führungskraft greift nicht auf individuelle Boni und Rating-Skalen zurück.

// Stattdessen fokussiert sie auf "ich vertraue meinen Mitarbeitern, dass sie von sich aus erfolgreich sein möchten."

// Die Führungskraft unterstützt bei der Zielerreichung durch kontinuierliches Feedback.

// Dabei wird dem Mitarbeiter Verantwortung und Gestaltungsspielraum für die Zielerreichung gegeben.

Und welche Leadershipkompetenzen benötigt es dafür?

Magnetic energy

Pulls people towards the organisation **purpose and strategic intent** through constantly creating shared atmosphere, spirit and meaning across the organisation

Attractor

Transforming Space

Makes and takes **opportunities** to shift things in the “here and now”

Creates movement

Amplifies disturbance

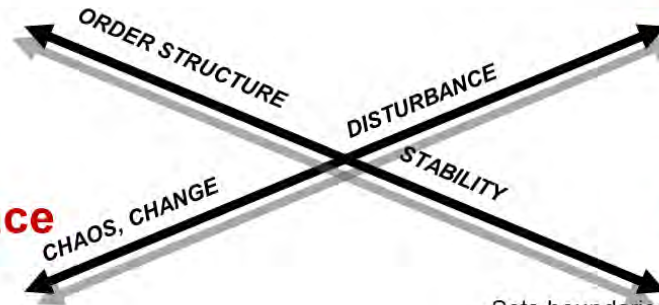
Names and **confronts tough issues**, especially strongly held assumptions, beliefs and ways of doing things, with the intention shifting the organisation's capacity to perform

Edge & Tension

Container

Sets boundaries, expectations and hard rules, and gives **affirming signals** that channels the energy of the organisation in the direction you want it to go

Holding structure



Simone schätzt die sichtbare Entwicklung ihrer Mitarbeiter, die sie durch regelmäßige Gespräche unterstützen konnte.



Simone
Director

Ich liebe Struktur. Daher schätze ich unseren Performance Management Prozess. Er ermöglicht mir eine strukturierte Führungsarbeit. Und diese ist unheimlich wichtig, denn nur durch den persönlichen Einsatz der Mitarbeiter schaffen wir es, unsere Ziele als gesamtes Unternehmen zu erreichen. Was bedeutet das? Jedes einzelne Abteilungs- oder Mitarbeiter-Ziel beeinflusst direkt die Erreichung unserer Unternehmensziele. Der Entwicklungsdialog komplettiert den Performance Management Prozess indem meine Mitarbeiter und ich eruieren, welche Entwicklungsmaßnahmen sie zur Erreichung ihrer Ziele unterstützen und wie sie ihre Stärken zur Geltung bringen können. Durch den regelmäßigen Dialog mit meinen Mitarbeitern sind wir ständigem Kontakt und haben dadurch Transparenz zur Erreichung dieser Ziele und zu Entwicklungsfortschritten. Gleichzeitig stimmen wir uns dabei zu Erwartungen und Bedürfnissen ab. Ein fairer Prozess. Letztens sagte eine Mitarbeiterin zu mir: „Du und der Prozess haben mir geholfen, da zu sein, wo ich jetzt bin. Mit meinen Stärken am rechten Fleck.“ Ganz ehrlich, das war ein wunderschönes Feedback, was mir zeigt, die Zeit, die ich in meine Mitarbeiter investiere, zahlt sich um ein Vielfaches aus. Unterstützt hat mich dabei auch eines unserer Performance Management Trainings, das mir enthüllt hat, wie ich den Prozess sinnvoll und erfolgreich anwende. Ich kann nur jedem empfehlen: verankert den Prozess als Standardführungsinstrument bei euch! Ich habe mir vorgenommen, den Entwicklungsdialog noch intensiver zu führen, um noch mehr verstecktes Potenzial zum Glitzern zu bringen.

Jens empfiehlt, den Performance Prozess intensiv als Führungsinstrument und für Entwicklungsthemen zu nutzen.



Jens
Vice President

Nur wer Ziele hat, kann auch erfolgreich sein. Ich finde daher unseren Prozess gut und richtig, über Ziele zu führen. Mir ist es wichtig, mit meinen Mitarbeitern über die Themen im Jahr zu sprechen, gemeinsam zu diskutieren und zu schauen, wo der Fokus für jeden Einzelnen liegt. Die Mitarbeiter wissen, was meine Führungskräfte und ich von ihnen erwarten. Je individueller wir die Ziele definieren, desto werthaltiger sind sie. So sieht jeder Einzelne ganz transparent seinen persönlichen Beitrag zu unserer Bereichs- und zur Unternehmensstrategie. Das wurde in der Vergangenheit nicht immer so klar herausgestellt. Jetzt kann und soll jeder die Chance ergreifen, für sich seinen besten Weg anzusteuern. Ich habe zum Jahresabschluss 2016 mit meinem Team alle Themen visualisiert, die wir in den vergangenen Monaten angegangen sind und abgeschlossen haben. Das Erstaunen war groß in der Runde, was und wieviel wir im Team alles geleistet haben. Eine tolle Motivation für alle. Meinen Führungskräften empfehle ich, den Performance Prozess als Führungsinstrument intensiv zu nutzen und sich vor allem Zeit für Entwicklungsthemen bei den Mitarbeitern zu nehmen. Außerdem ermutige ich sie, auch mich als Führungskraft zu challengen und akute Themen proaktiv zu adressieren.

Die messbaren Ergebnisse zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind...

Employer & HR Branding



- Zahlreiche **Publikationen**, Artikel und Interviews (BPM, HR Performance, etc.)
- Hoher **HR NPS** mit Wirksamkeit als Unternehmensentwickler
- AON Best Employer und Lernkultur Awards 2016



Mitarbeiter-Engagement



- Die **Mitarbeiterzufriedenheit** mit den Weiterbildungsangeboten stieg um 16%.
- 80% der Mitarbeiter nehmen das neue **Performance Management System** positiv wahr
- Ergebnisse der **Evaluation 2016**
 - **Vertrauen** in die Führungskraft: 85%.
 - **Faire** Behandlung durch FK: 93%
 - **Wertschätzung** durch FK: 72%.

Performance & Feedback Kultur



- Nachhaltiges **Unternehmens- und Gewinn-Wachstum** im oberen einstelligen Bereich
- Bestätigung der Wertgenerierung durch **Evaluation** der Hochschule Düsseldorf
- **HR Excellence Award 2016** für Mitarbeiterentwicklung & Feedback-Kultur



Für eine optimale Übersetzung benötigt es Wirksamkeit auf allen Ebenen.



ROOM FOR DISCUSSION

IDEAS

QUESTIONS

OPINIONS

THOUGHTS



VIELEN DANK

Felix Schumann

Organizational Development • Human Resources • felix.schumann@unitymedia.de



unitymedia