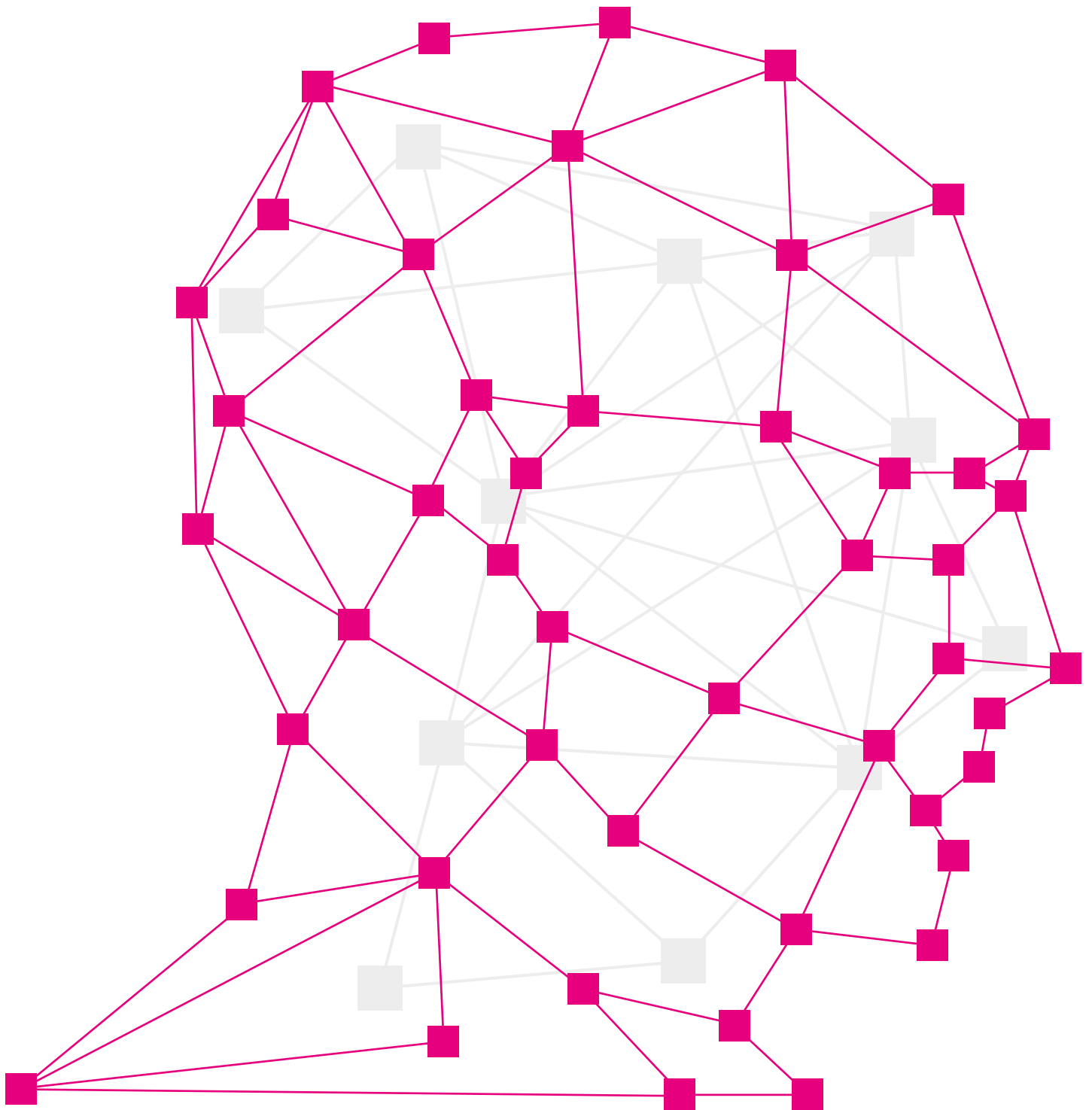


# HR FACTBOOK 2015

MENSCHEN. FAKTEN. ENTWICKLUNGEN.



ERLEBEN, WAS VERBINDET.

# INHALT

Zum HR Factbook 2015 .....	3
Wir stellen vor: der typische Telekom Mitarbeiter .....	4
Deutsche Telekom im Überblick: Deutschland .....	5
Deutsche Telekom im Überblick: Konzern .....	6
Beschäftigte nach Standort .....	7
Beschäftigte nach Ländern .....	8
Beschäftigte in Deutschland nach Bundesländern .....	9
Beschäftigte nach operativen Segmenten .....	10
Beschäftigte nach Statusgruppen in Deutschland .....	11
Umsatz pro Mitarbeiter.....	12
Personalaufwand und Personalaufwandsquote .....	13
Total Workforce Costs .....	14
Total Workforce Quote .....	15
Einstellungen in Deutschland.....	16
Instrumente zum sozial verträglichen Personalabbau in Deutschland, Personalabgänge .....	17
Telekom Placement Services Mitarbeiterzahlen inklusive Geschäftsmodellen und Projekten .....	18
Gesundheitsquote in Deutschland .....	19
Arbeitsunfälle in Deutschland .....	20
Weiterbildung in Deutschland .....	21
Internationale Entwicklungs- und Führungskräfteprogramme .....	22
Fluktuationsquote .....	23
Pulsbefragung und Engagementindex aus Mitarbeiterbefragung .....	24
Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland .....	25
Zufriedenheitsquote und Engagementindex, Führungskräfte .....	26
Altersstruktur in Deutschland .....	27
Altersstruktur Konzern .....	28
Auszubildende und Studierende in Deutschland, Gesamt und Anteil Frauen .....	29
Frauen im mittleren und oberen Management .....	30
Menschen mit Behinderungen in Deutschland .....	31
genial@Telekom in Deutschland .....	32

# ZUM HR FACTBOOK 2015

Was macht den typischen Telekom Mitarbeiter aus? Wie viele Kollegen arbeiten an welchem Standort? Und wie viel Geld sparen wir durch innovative Ideen unserer Beschäftigten? Im vorliegenden HR Factbook 2015 dreht sich alles um unsere wichtigsten Kennzahlen im Bereich Personal. Für einen mühelosen Einstieg haben wir die wichtigsten Daten unseres Reports in drei Infografiken zusammengefasst.

Nachfolgend erhalten Interessenten wie Kunden, Investoren, Beschäftigte und potenzielle Bewerber einen übersichtlichen, noch umfassenderen Einblick in unseren Konzern – zum Beispiel mit Informationen zum Umsatz, zur Zahl der Beschäftigten, ihrer Altersstruktur sowie zur Gesundheits- oder Kündigungsquote.

Die Angaben im Bericht beziehen sich in der Regel auf das Kalenderjahr 2015 mit Stichtag 31. Dezember 2015. Ausnahmen sind entsprechend gekennzeichnet. Alle Zahlen basieren auf detaillierteren Daten. Da einige Werte gerundet dargestellt sind, können Summenwerte geringfügig abweichen. Die Zahlen werden häufig unterteilt in die Kategorien „Deutschland“, „International“ sowie „Konzern“. Dabei meint „Deutschland“ den Standort der Mitarbeiter in Deutschland (unabhängig vom Segment), „International“ bezeichnet alle Mitarbeiter an Standorten außerhalb Deutschlands und „Konzern“ bezieht sich auf alle Mitarbeiter.

Die Daten sind in einigen Fällen gemäß unserer operativen Segmente aufgeteilt – also für Deutschland, USA, Europa und das Systemgeschäft. Group Headquarters & Group Services umfasst alle Konzerneinheiten, die nicht direkt einem der operativen Segmente zugeordnet sind.

An einigen Stellen verwenden wir verkürzt den Begriff „Mitarbeiter“. Er gilt dort immer als Oberbegriff für „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“.



# WIR STELLEN VOR: DER TYPISCHE TELEKOM MITARBEITER



Männlich



Arbeitet in Deutschland



40,6 Jahre alt



Generiert einen Umsatz von 306.000 €

# DEUTSCHE TELEKOM IM ÜBERBLICK: DEUTSCHLAND

Beschäftigte



Anteil Beamte

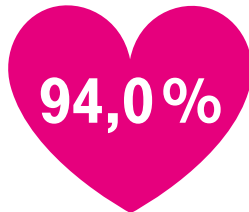


■ Beamte (29%)  
■ Arbeitnehmer (71%)

Altersstruktur



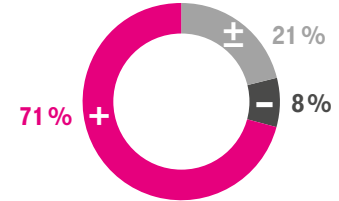
Gesundheitsquote



Durchschnittliche Qualifizierungstage  
je Mitarbeiter



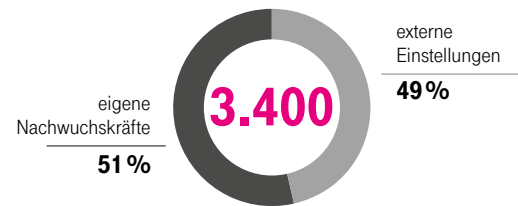
Mitarbeiterzufriedenheit



Auszubildende und Studierende:  
Frauenanteil



Einstellungen



Menschen mit Behinderungen

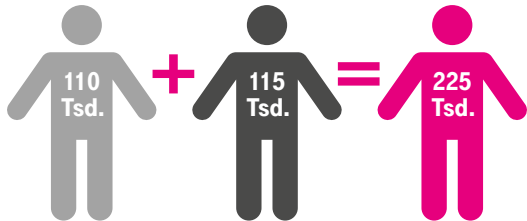
7,2%

Einsparungen durch Mitarbeiterideen

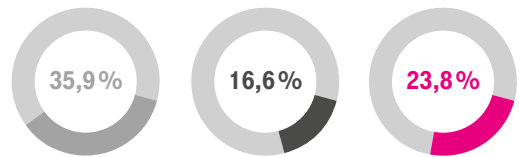


# DEUTSCHE TELEKOM IM ÜBERBLICK: KONZERN

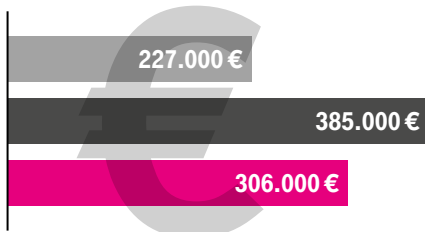
Beschäftigte



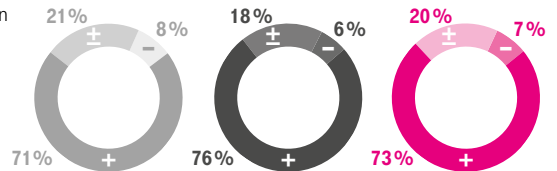
Total Workforce Quote, bereinigt



Umsatz pro Mitarbeiter



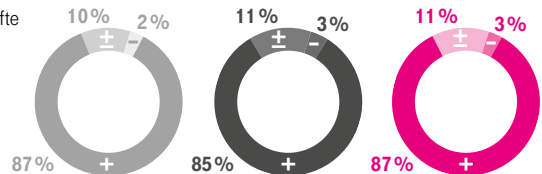
Zufriedenheit aller Beschäftigten



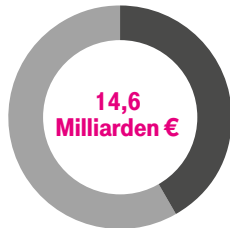
Konzernumsatz



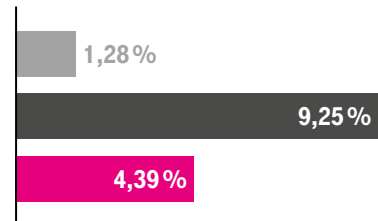
Zufriedenheit aller Führungskräfte



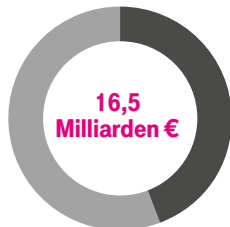
Personalaufwand, bereinigt



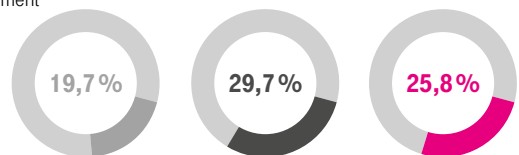
Fluktuationsquote (natürlich)



Total Workforce Cost, bereinigt



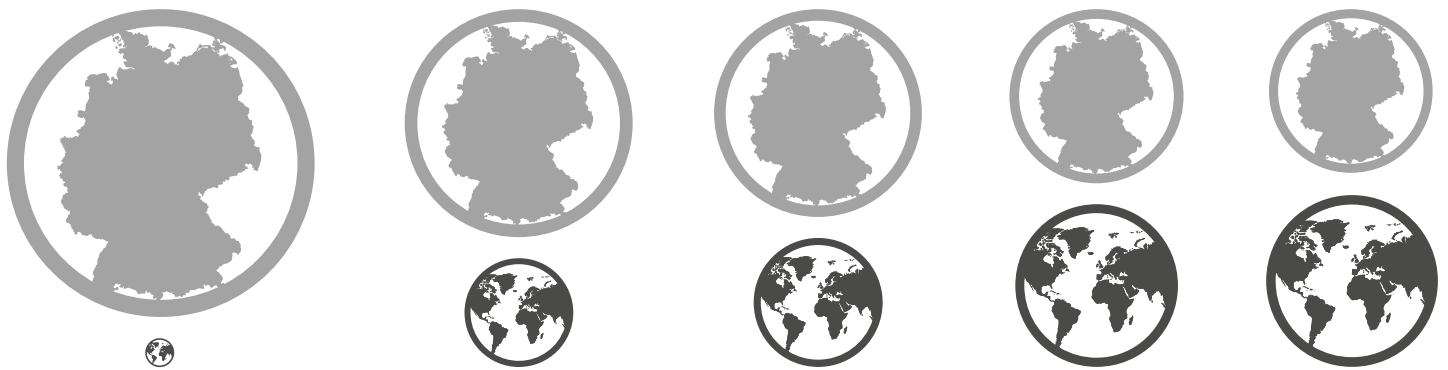
Frauen im mittleren und oberen Management



■ Deutschland ■ International ■ Konzern

Beschäftigte nach Standort (in Tausend Mitarbeitern, FTE, jeweils zum 31.12.)

# DIE BESTEN IDEEN AUS ALLEN MÄRKTEN NUTZEN: FORTSCHREITENDE INTERNATIONALISIERUNG DER TELEKOM



	1998	2003	2007	2011	2015
Deutschland:	91,4%	69,7%	61,7%	51,7%	49,0%
International:	8,6%	30,3%	38,3%	48,3%	51,0%

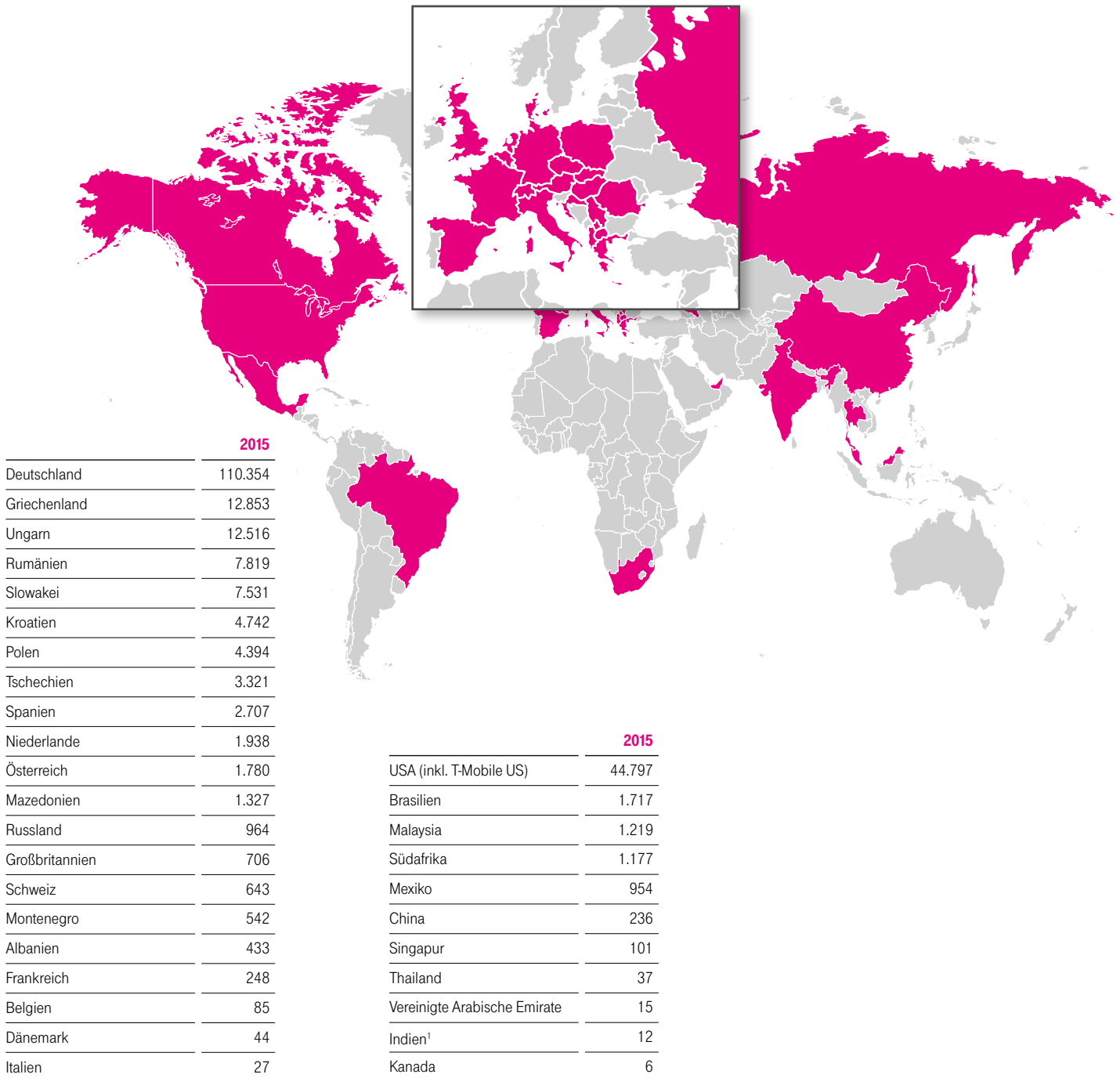
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Deutschland	179,1	172,7	179,2	178,3	177,8	173,3	171,0	168,0	160,0	148,9	131,7	127,5	123,2	121,6	118,8	116,6	114,7	110,4
Konzern	195,9	195,8	227,0	257,0	256,0	248,5	244,6	243,7	248,8	241,4	227,7	259,9	246,8	235,1	229,7	228,6	227,8	225,2
International	16,8	23,1	47,8	78,7	78,1	75,2	73,7	75,7	88,8	92,5	96,0	132,4	123,6	113,6	110,8	112,0	113,1	114,9

Unsere Strategie, der führende Telekommunikationsanbieter in Europa zu sein, spiegelt sich auch in der Entwicklung der internationalen Mitarbeiterzahlen wider. Die Zahl der Beschäftigten an den Standorten im Ausland ist im Vergleich zur Jahrtausendwende – mit Schwankungen – deutlich

gestiegen. Während im Jahr 1998 noch 91,4 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland beschäftigt waren, hat sich seit 2009 der Anteil bei rund 50 Prozent eingependelt. Im Jahr 2015 lag er bei 49,0 Prozent.

Beschäftigte nach Ländern (FTE)

# HÄLFTE DER MITARBEITER AUSSERHALB VON DEUTSCHLAND – VERTEILT AUF VIER KONTINENTE UND 31 LÄNDER



<sup>1</sup> Darstellung Personal Click & Buy Services India Private Limited ab Februar 2014.

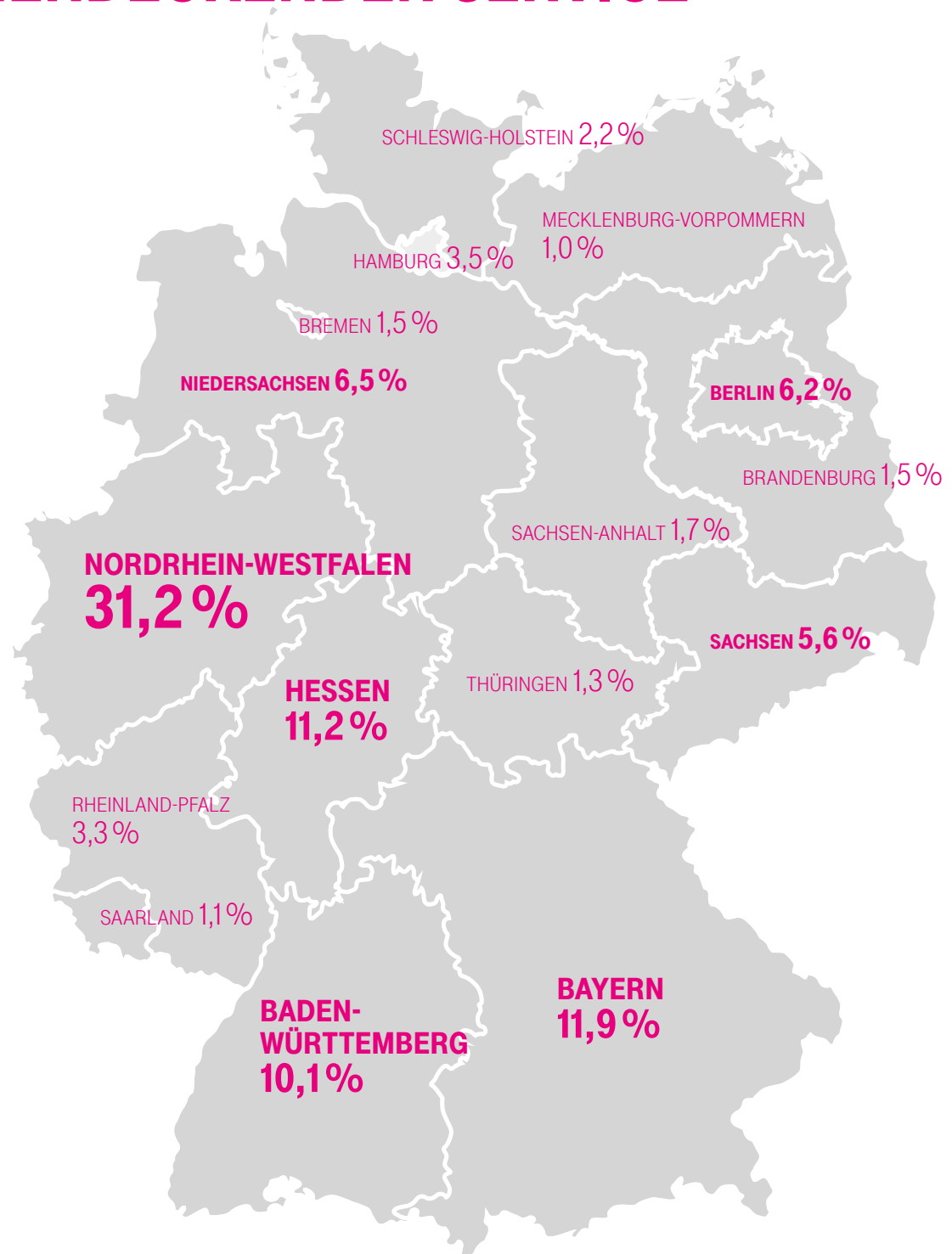
Im Jahr 2015 ging die Zahl der Beschäftigten in Deutschland gegenüber dem Vorjahr von 114.749 um rund 3,8 Prozent auf 110.354 zurück. Den größten Zuwachs verzeichnete der Konzern in den USA. Dort stieg die Zahl der Beschäftigten von 40.339 auf 44.797. Dies ist auf das deutliche

Plus des Kundenbestands von T-Mobile US im Jahr 2015 zurückzuführen. Auch in der Slowakei, Russland, Belgien, Brasilien, Malaysia, Mexiko und Thailand hat die Beschäftigtenzahl leicht zugelegt.



Beschäftigte in Deutschland nach Bundesländern (FTE)

# DEUTSCHLANDWEIT GUT AUFGESTELLT – FÜR FLÄCHENDECKENDEN SERVICE



	2015 <sup>1</sup>
Nordrhein-Westfalen <sup>2</sup>	34.474
Bayern	13.116
Hessen	12.371
Baden-Württemberg	11.134
Niedersachsen	7.131
Berlin	6.884
Sachsen	6.169
Hamburg	3.848
Rheinland-Pfalz	3.693
Schleswig-Holstein	2.478
Sachsen-Anhalt	1.829
Bremen	1.683
Brandenburg	1.644
Thüringen	1.455
Saarland	1.207
Mecklenburg-Vorpommern	1.154

<sup>1</sup> ohne emetriq GmbH, DT Capital Partners Management GmbH.

<sup>2</sup> inkl. aller Transfermitarbeiter der Telekom Placement Services ohne Berücksichtigung des Standorts.

Knapp ein Drittel der Beschäftigten der Deutschen Telekom in Deutschland arbeitet in Nordrhein-Westfalen, ein hoher Anteil davon am Sitz der Konzernzentrale in Bonn. Mit jeweils deutlich mehr als 10.000 Mitarbeitern ist die Deutsche Telekom in Bayern, Hessen und Baden-Württemberg

vertreten. Kunden zu begeistern ist ein Baustein unserer Strategie. Dazu gehört auch, besten Service zu liefern. Durch unsere Präsenz in allen Bundesländern sind wir nah am Kunden, um genau dem gerecht zu werden.

Beschäftigte nach operativen Segmenten (FTE)

# DEUTLICH MEHR BESCHÄFTIGTE IM SEGMENT USA

	2011	2012	2013	2014	2015
Deutschland	69.574	67.497	66.725	68.754	68.638
USA	32.868	30.288	37.071	39.683	44.229
Europa	58.794	57.937	53.265	51.982	49.638
Systemgeschäft	52.170	52.106	49.540	47.762	45.990
Group Headquarters & Group Services	21.726	21.858	21.995	19.631	16.747
Konzern	235.132	229.686	228.596	227.811	225.243

Der Personalbestand des Konzerns sank im Vergleich zum Jahr 2014 leicht um 1,1 Prozent. Dabei ging die Zahl der Mitarbeiter in allen Segmenten zurück. Ausnahme ist das Segment USA, in dem die Zahl der Beschäftigten um 11,5 Prozent stieg. Hier wurde sowohl im Einzelhandel und Kundenservice als auch in der Verwaltung Personal aufgebaut. In den Segmenten Europa und Systemgeschäft ging der Mitarbeiterbestand

aufgrund von Effizienzsteigerungen und Personalumbaumaßnahmen zurück. Im Segment Group Headquarters & Group Services sank die Beschäftigtenzahl im Vergleich zum Vorjahr um 14,7 Prozent. Zurückzuführen ist dies auf Personalumbau, einschließlich der Vermittlung von Mitarbeitern innerhalb des Konzerns sowie des Verkaufs der Onlineplattform T-Online.de und des Digitalvermarketers InteractiveMedia.

Weitere Ausführungen siehe [Geschäftsbericht 2015 S.115](#)

Beschäftigte nach Statusgruppen in Deutschland (FTE)

# ANTEIL DER BEAMTEN IN DEUTSCHLAND GEHT WEITER ZURÜCK

	2011	2012	2013	2014	2015
Aktive Beamte	23.516	21.958	20.523	19.881	18.483
In sich beurlaubte Beamte (ISB) <sup>1</sup>	1.537	1.430	1.412	1.340	1.220
Beamte in Beteiligungsgesellschaften (BTG)	15.774	14.836	14.179	13.260	12.292
Summe Beamte	40.828	38.224	36.114	34.482	31.995
Arbeitnehmer Deutschland	80.736	80.616	80.529	80.267	78.360
Summe Beschäftigte Deutschland	121.564	118.840	116.643	114.749	110.354
Arbeitnehmeranteil Deutschland (in %)	66,41	67,84	69,04	69,95	71,01
Beamtenanteil Deutschland (in %)	33,59	32,16	30,96	30,05	28,99

<sup>1</sup> Beamte, deren Beamtenverhältnis ruht. Sie sind vorübergehend in ein Angestelltenverhältnis gewechselt.

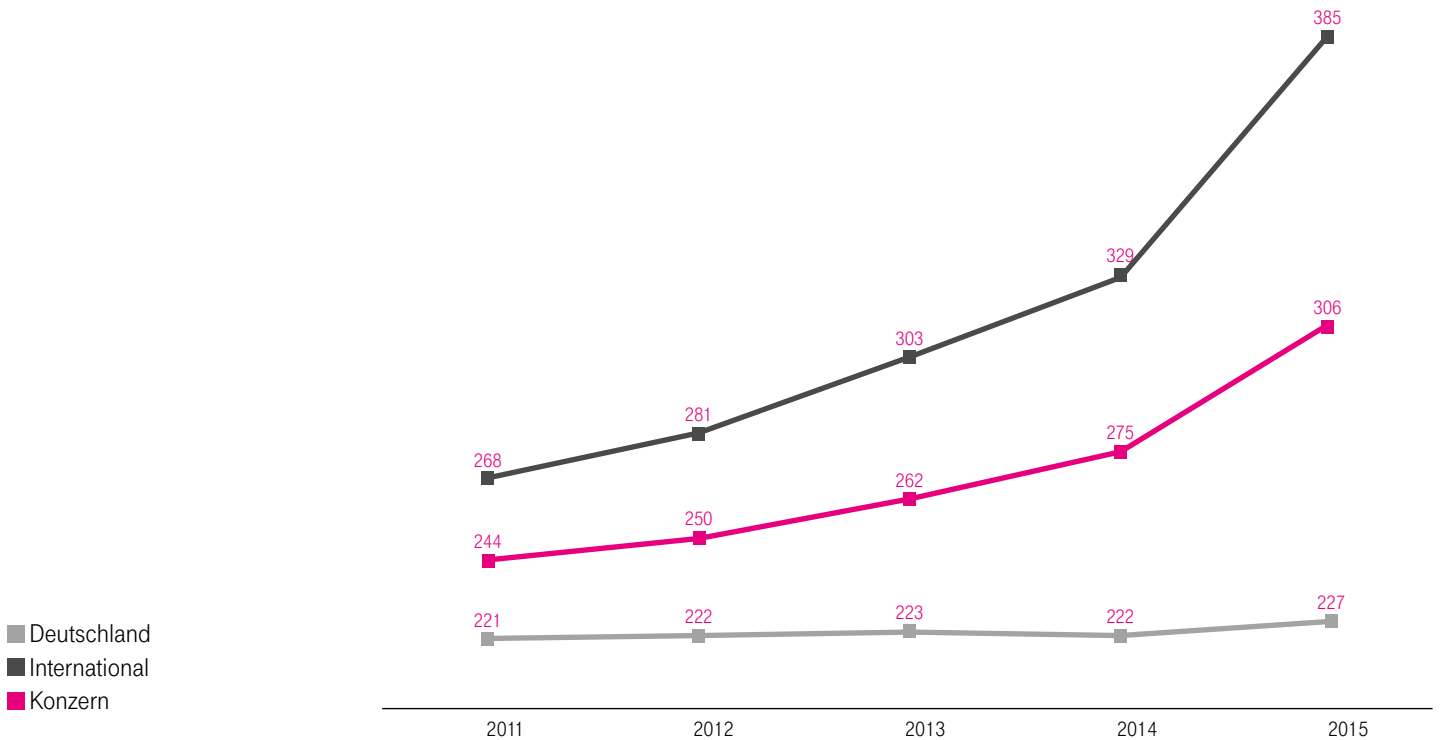
Die Zahl der Beamten war auch im Jahr 2015 weiter rückläufig. Die Gründe dafür: Seit der Privatisierung stellt die Deutsche Telekom keine Beamten mehr ein. Zu den natürlichen Altersabgängen kommen die Inanspruchnahme des vorzeitigen Ruhestands und Versetzungen in andere Behörden. Dadurch ist der Anteil der Beamten an der Belegschaft von rund einem Drittel im Jahr 2011 auf unter 29 Prozent im Jahr 2015 kontinuierlich

gesunken. Im Berichtsjahr unterstützten 400 Beamtinnen und Beamte der Telekom das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) u. a. bei der Bearbeitung von Asylanträgen. Damit sind mittlerweile bundesweit an mehr als jedem zweiten Standort des BAMF auch Mitarbeiter der Telekom im Einsatz.



Umsatz pro Mitarbeiter (in Tausend €, FTE im Jahresdurchschnitt)

# PRODUKTIVITÄT IM AUSLAND STEIGT DEUTLICH – USA HAUPTWACHSTUMSTREIBER



	2011	2012	2013	2014	2015
Umsatz Deutschland (in Milliarden €) <sup>1</sup>	27,2	26,7	26,3	25,7	25,7
Umsatz International (in Milliarden €) <sup>1</sup>	31,4	31,5	33,9	36,9	43,5
Umsatz Konzern (in Milliarden €)	58,7	58,2	60,1	62,7	69,2
Anteil Umsatz International an Konzernumsatz <sup>1</sup>	53,5%	54,1%	56,3%	58,9%	62,9%
Anzahl der Mitarbeiter Deutschland	122.925	120.614	117.995	116.067	113.277
Anzahl der Mitarbeiter International	117.444	111.728	111.709	112.181	113.055
Anzahl der Mitarbeiter Konzern	240.369	232.342	229.704	228.248	226.332

<sup>1</sup> Die Zuordnung des Umsatzes zur Bildung der Quoten erfolgt aus HR-Sicht und damit nach Standort der Mitarbeiter (FTE).

Im Geschäftsbericht wird Umsatz entsprechend dem Land zugeordnet, in dem der Umsatz generiert wurde. Die Berechnung erfolgt auf Basis der gerundeten Millionenwerte.

2015 erzielte die Deutsche Telekom einen Konzernumsatz von 69,2 Milliarden Euro, der mit einem Wachstum von 6,6 Milliarden Euro deutlich über dem Vorjahresniveau lag – hierbei stieg der internationale Anteil am Konzernumsatz um rund vier Prozentpunkte auf 62,9 Prozent. Ebenso ist der Umsatz pro Mitarbeiter im Jahr 2015 kontinuierlich auf circa 306.000 Euro gestiegen – dies entspricht einem Plus von 11,3 Prozent.

Während in Deutschland der Umsatz pro Mitarbeiter nach mehreren Jahren weitgehender Kontinuität leicht um rund 5.000 Euro zulegen konnte, verzeichnete das Auslandsgeschäft einen Umsatzanstieg pro Mitarbeiter von etwa 17 Prozent.

Maßgeblichen Anteil daran hat das USA-Geschäft: Die Zahl der Mitarbeiter in unserem operativen Segment USA stieg um 11,5 Prozent, um unter anderem dem Zuwachs an 8,3 Millionen Mobilfunk-Neukunden infolge der erfolgreichen „Uncarrier“-Initiativen der T-Mobile US zu begegnen. Im Ergebnis erzielte das Segment USA ein Umsatzplus von mehr als 29 Prozent gegenüber dem Vorjahr – und leistete damit mit einem Anteil von 41,8 Prozent den größten Beitrag zum Konzernumsatz. Dieser überproportionale Anstieg des Umsatzes gegenüber dem Anstieg der Mitarbeiterzahl erklärt entsprechend die höhere Produktivität.

Personalaufwand (in Milliarden €) und Personalaufwandsquote

# PERSONALAUFWANDSQUOTE IM KONZERN WEITERHIN RÜCKLÄUFIG

	2011	2012	2013	2014	2015
Personalaufwand im Konzern	14,8	14,7	15,1	14,7	15,8
davon Deutschland	9,2	9,2	9,4	9,1	9,4
Sondereinflüsse	1,2	1,2	1,4	0,9	1,2
Personalaufwand im Konzern, bereinigt um Sondereinflüsse	13,6	13,5	13,7	13,8	14,6
Konzernumsatz	58,7	58,2	60,1	62,7	69,2
davon Deutschland <sup>1</sup>	27,2	26,7	26,3	25,7	25,7
Bereinigte Personalaufwandsquote Konzern (in %)	23,1	23,2	22,7	22,0	21,2
Bereinigte Personalaufwandsquote Deutschland (in %)	30,6	31,1	32,3	32,9	33,0

<sup>1</sup> Die Zuordnung des Umsatzes zur Aufteilung Deutschland/International erfolgt aus HR-Sicht und damit nach Standort der Mitarbeiter (FTE). Im Geschäftsbericht wird Umsatz entsprechend dem Land zugeordnet, in dem der Umsatz generiert wurde.

Unter Personalaufwand werden die Personalgrundkosten (Löhne, Gehälter) und die Personalnebenkosten (Sozialkosten) verstanden – je nachdem inklusive der bzw. bereinigt um Sondereinflüsse für Restrukturierungsmaßnahmen im Zusammenhang mit personellen Umbaumaßnahmen (individuelle Abbauinstrumente). Die Personalaufwandsquote stellt das Verhältnis des Personalaufwands zum Umsatz dar. Die Entwicklung der Quote dient im Unternehmen als Benchmark. Im Konzern sinkt diese Kenngröße seit dem Jahr 2012 kontinuierlich von 23,2 auf heute 21,2 Prozent. In der gegenüber 2014 nochmals ganz leicht gestiegenen Quote für die Region Deutschland (32,9 auf 33,0) spiegelt sich weiterhin der Aufwand für den Aus- und Umbau der Netze und die damit verbun-

denen Investitionen wider. So treibt die Deutsche Telekom den Ausbau ihrer Netze sowohl hinsichtlich der Abdeckung wie auch der Übertragungsgeschwindigkeiten voran. Wesentlicher Treiber für die um 0,8 Prozentpunkte gesunkene bereinigte Personalaufwandsquote im Konzern ist der deutliche Umsatzanstieg. Er hat den erhöhten Personalaufwand im Konzern mehr als kompensiert.

Die Personalaufwandsquote birgt den Nachteil, dass sie externe Personalkosten außer Betracht lässt. Darum ist für die Deutsche Telekom die Kennzahl der Total Workforce Costs bzw. Quote noch ausschlaggebender für die Steuerung der Personalkosten.

Total Workforce Costs, bereinigt (in Milliarden €)

# KRÄFTIGER ZUWACHS AN NEUKUNDEN IN DEN USA ERKLÄRT HÖHERE PERSONALKOSTEN

		2011	2012	2013	2014	2015
TWC bereinigt <sup>1</sup>		15,6	15,5	15,3	15,4	16,5
davon Deutschland		9,6	9,4	9,3	9,2	9,2
	IWC <sup>2</sup> (PA <sup>3</sup> bereinigt)	8,3	8,3	8,5	8,5	8,5
	EWC <sup>4</sup> Leih- und Zeitarbeiter	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05
	EWC <sup>4</sup> Freelancer und Berater	1,1	1,0	0,8	0,7	0,7
davon International		6,1	6,0	6,0	6,1	7,2
	IWC <sup>2</sup> (PA <sup>3</sup> bereinigt)	5,3	5,2	5,2	5,3	6,1
	EWC <sup>4</sup> Leih- und Zeitarbeiter	0,3	0,3	0,2	0,3	0,4
	EWC <sup>4</sup> Freelancer und Berater	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7

<sup>1</sup> Total Workforce Costs, bereinigt: External Workforce Costs + um Sondereinflüsse bereinigter Personalaufwand.

<sup>2</sup> Internal Workforce Costs.

<sup>3</sup> Personalaufwand.

<sup>4</sup> External Workforce Costs: Kosten Leih- und Zeitarbeit + Kosten für Freelancer und Berater.

Das Total Workforce Management sichert dem Unternehmen Informationen über die Kostenstrukturen von internen und externen Mitarbeitern (Total Workforce Costs). Die Total Workforce Costs im Konzern haben sich nach vier Jahren auf konstantem Niveau auf 16,5 Milliarden Euro erhöht. Dies ist wesentlich auf den Erfolg im USA-Geschäft und den

damit verbundenen Anstieg der Beschäftigten um rund 4.500 neue Mitarbeiter zurückzuführen. In Deutschland blieb dagegen der Anteil sowohl der Internal Workforce Costs als auch der Kosten für Leih- und Zeitarbeiter sowie für Freelancer und Berater stabil.

Total Workforce Quote, bereinigt

# VERHÄLTNIS TOTAL WORKFORCE COSTS ZU UMSATZ ERNEUT VERBESSERT

		2014	2015
Deutschland	PA <sup>1</sup> bereinigt	8,5	8,5
	EWC <sup>2</sup>	0,8	0,7
	TWC bereinigt <sup>3</sup>	9,2	9,2
	Umsatz <sup>4</sup>	25,7	25,7
	<b>TWQ<sup>5</sup> bereinigt</b>	35,90%	35,85%
International	PA <sup>1</sup> bereinigt	5,3	6,1
	EWC <sup>2</sup>	0,8	1,1
	TWC bereinigt <sup>3</sup>	6,1	7,2
	Umsatz <sup>4</sup>	36,9	43,5
	<b>TWQ<sup>5</sup> bereinigt</b>	16,60%	16,64%
Konzern	PA <sup>1</sup> bereinigt	13,8	14,6
	EWC <sup>2</sup>	1,6	1,8
	TWC bereinigt <sup>3</sup>	15,4	16,5
	Umsatz <sup>4</sup>	62,7	69,2
	<b>TWQ<sup>5</sup> bereinigt</b>	24,60%	23,77%

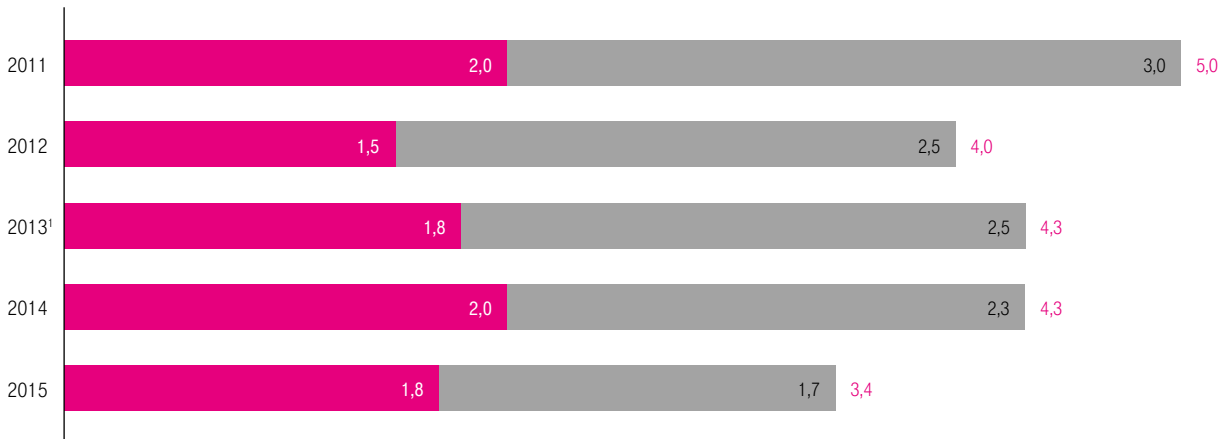
<sup>1</sup> Personalaufwand.<sup>2</sup> External Workforce Costs: Kosten Leih- und Zeitarbeit + Kosten für Freelancer und Berater.<sup>3</sup> Total Workforce Costs, bereinigt: External Workforce Cost + um Sondereinflüsse bereinigter Personalaufwand.<sup>4</sup> Die Zuordnung des Umsatzes zur Bildung der Quoten erfolgt aus HR-Sicht und damit nach Standort der Mitarbeiter (FTE).  
Im Geschäftsbericht wird Umsatz entsprechend dem Land zugeordnet, in dem der Umsatz generiert wurde.<sup>5</sup> Total Workforce Quote, bereinigt = TWC, bereinigt/Umsatz.

Die ganzheitliche Sicht im Personalmanagement mit einem Total Workforce Management ermöglicht eine langfristige qualitative und quantitative Personalplanung. Die Total Workforce Quote setzt den Gesamtaufwand für das Personal (intern und extern) ins Verhältnis zum Umsatz. Das heißt: Bei einer im Vergleich zum Vorjahr geringeren Quote sind entweder die Total Workforce Costs gesunken oder der Umsatz ist gestiegen. Während der Gesamtumsatz im Jahr 2015 um 6,6 Milliarden Euro

(10,5 Prozent) gestiegen ist, haben sich die Total Workforce Costs gegenüber dem Vorjahr nur um etwa 7 Prozent erhöht (diese Steigerungen sind wesentlich durch Wechselkurse beeinflusst, die sich aber bei der Berechnung der TWQ herauskürzen, da auch der Umsatz durch Wechselkurseffekte beeinflusst ist). Daher konnte die Telekom die Quote weiter verbessern: Die bereinigte Quote des Konzerns ist im Jahr 2015 gegenüber dem Vorjahr um 0,8 Prozentpunkte gesunken.

Einstellungen in Deutschland (in Tausend Mitarbeitern, FTE)

# UNSER ANSPRUCH: WIR WOLLEN DIE BESTEN



■ Eigene Nachwuchskräfte aus Berufsausbildung/dualem Studium inkl. Vivento Interim Services ■ Externe Einstellungen

<sup>1</sup> Umstellung von Nettosicht (exkl. Ende befristeter Arbeitsverträge) auf Bruttosicht bei Einstellungen ab 2013, um die höhere personalwirtschaftliche Einflussnahme anzuzeigen.

2015 hat die Telekom in Deutschland rund 1.700 neue Mitarbeiter vom externen Arbeitsmarkt eingestellt. Etwa 1.800 eigene Nachwuchskräfte haben wir 2015 nach Abschluss ihrer Berufsausbildung oder ihres dualen Studiums übernommen. Im Vergleich dazu haben wir im Konzern insgesamt 11.900 neue Mitarbeiter eingestellt. Bei rund 2.600 davon handelt es sich um eigene Nachwuchskräfte.

Wir suchen technikaffine, kreative Köpfe und Talente, die der Telekom helfen, die digitale Welt von morgen zu gestalten. Mit kreativen, zielgruppenspezifischen Auftritten in sozialen Medien und außergewöhnlichen Kampagnen positioniert sich die Deutsche Telekom konsequent als attraktiver Arbeitgeber. Das hat auch die Potentialpark-Studie Online Talent Communication 2016 belegt, die unsere Karriereseiten als den besten Arbeitgeberauftritt Deutschlands bewertete.

Zusätzlich zur Ansprache der Zielgruppe im Internet gehen wir aktiv auf unsere potenziellen Mitarbeiter zu und laden sie in Netzwerke sowie zu Messen und Events ein.

So bekommen etwa Studenten, Absolventen und junge Berufseinsteiger mit der Hochschulkampagne „Leave Your Mark“ die Chance, die Telekom fernab von standardisierten Bewerbungsformularen mit einem Blick hinter die Kulissen ganz persönlich kennenzulernen. Teil dieser Kampagne sind Veranstaltungen wie die Telekom „Career Night“, bei der unterschiedliche Konzernbereiche einladen und über Arbeitgeber, Aufgaben sowie Einstiegsmöglichkeiten informieren.

Ein weiteres Beispiel ist der „Frauen-MINT-Award“ (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik), den wir seit 2013 gemeinsam mit der Hochschulzeitschrift „audimax“ und der Initiative „MINT Zukunft schaffen“ ausloben. Prämiert werden die überzeugendsten Abschlussarbeiten in den Wachstumsfeldern Netze der Zukunft, Industrie 4.0, Cyber Security, Automotive Technologies oder Digital Universe. Unser Ziel ist es, gezielt Frauen für MINT-Studienfächer zu begeistern.



Instrumente zum sozial verträglichen Personalabbau in Deutschland, Personalabgänge (in Mitarbeitern, FTE)

# MEHR BESCHÄFTIGTE NUTZEN ABFINDUNGEN UND ALTERSTEILZEIT

	2011	2012	2013	2014	2015
Vorruhestand Beamte	2.564	2.266	1.618	927	1.219
Vorruhestand Arbeitnehmer	0	3	27	27	29
Abfindungen	709	955	1.316	826	1.448
Altersteilzeit (Beginn Ruhephase)	959	1.417	711	332	1.345
Versetzung zu Behörden (final) <sup>1</sup>					711
Weitere sozial verträgliche Instrumente <sup>2</sup>	163	120	241	471	11

<sup>1</sup> Dauerhafte Versetzungen; die Beamten haben kein Rückkehrrecht zum Telekom Konzern – 2015 als Cluster etabliert.

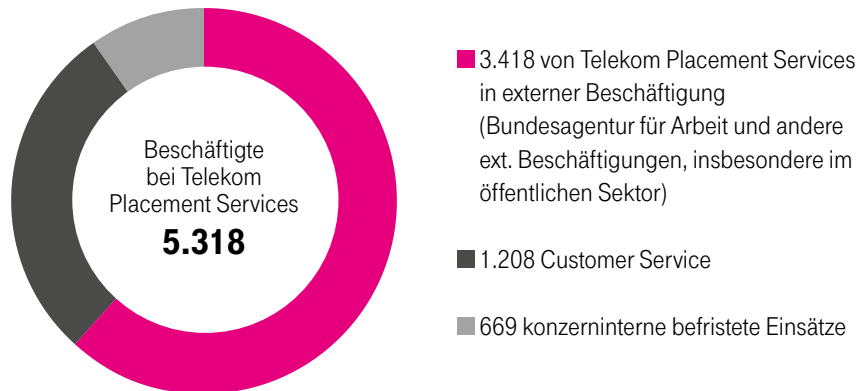
<sup>2</sup> Abweichungen gegenüber dem Vorjahr entstehen aus der separaten Darstellung der „Versetzungen zu Behörden (final)“.

Die Deutsche Telekom gestaltet den Personalabbau weiterhin sozial verträglich. Dazu setzt der Konzern insbesondere auf die bewährten Instrumente Abfindung, Altersteilzeit und Vorruhestand. Schwankungen bei der Inanspruchnahme der verschiedenen Instrumente ergeben sich vor allem aus der jeweiligen Bedarfssituation der Geschäftseinheiten. Altersteilzeit wird grundsätzlich im Blockmodell durchgeführt. Hier arbeiten die Beschäftigten die nächsten Jahre noch in Vollzeit („Beschäftigungsphase“),

ehe sich eine gleich lange „Ruhephase“ im Unternehmen anschließt, welche dann nahtlos in den eigentlichen Ruhestand mündet. 2015 sind in Deutschland 1.345 Beschäftigte – viermal mehr als im Jahr 2014 – aus der „Beschäftigungsphase“ in die „Ruhephase“ der Altersteilzeit gewechselt. Rund 300 Beamte mehr als im Vorjahr nutzten die Vorruhestandsregelung. 2015 nahmen in Deutschland 1.448 Angestellte Abfindungsangebote in Anspruch.

Telekom Placement Services Mitarbeiterzahlen inklusive Geschäftsmodellen und Projekten (FTE)

# NEUE BERUFLICHE PERSPEKTIVE FÜR BESCHÄFTIGTE DER TELEKOM



Stammkräfte und Betreuungspersonal: .....	<b>499</b>
Anzahl der Mitarbeiter, die 2015 über Telekom Placement Services dauerhaft in den öffentlichen Sektor versetzt wurden: .....	<b>379</b>
Zugänge zu Telekom Placement Services seit Gründung: .....	<b>53.118</b>
Telekom Placement Services verließen seit Gründung: .....	<b>46.837</b>

Der Personaldienstleister Telekom Placement Services hat den Konzern bei seinem Personalumbau auch im Jahr 2015 unterstützt. Seit ihrem Bestehen eröffnete Telekom Placement Services nahezu 47.000 Beschäftigten neue berufliche Perspektiven – vor allem im öffentlichen Sektor, aber auch konzernintern.

Im Rahmen unserer HR-Initiative „intern vor extern“ wurden Mitarbeitern in Einheiten mit Personalüberhängen wieder viele neue konzerninterne Stellenangebote unterbreitet. Ziel der Initiative ist, die Perspektiven im Konzern verstärkt zu nutzen und damit auch die Anzahl von externen Einstellungen zu reduzieren. Allein im Berichtsjahr wurden bis 31.12.2015 circa 600 Mitarbeiter konzernintern vermittelt.

Gesundheitsquote in Deutschland (in Prozent)

# GESUNDHEITSQUOTE WEITERHIN AUF GUTEM NIVEAU

	2011	2012	2013	2014	2015
Deutschland	94,1	94,2	93,9	94,4	94,0

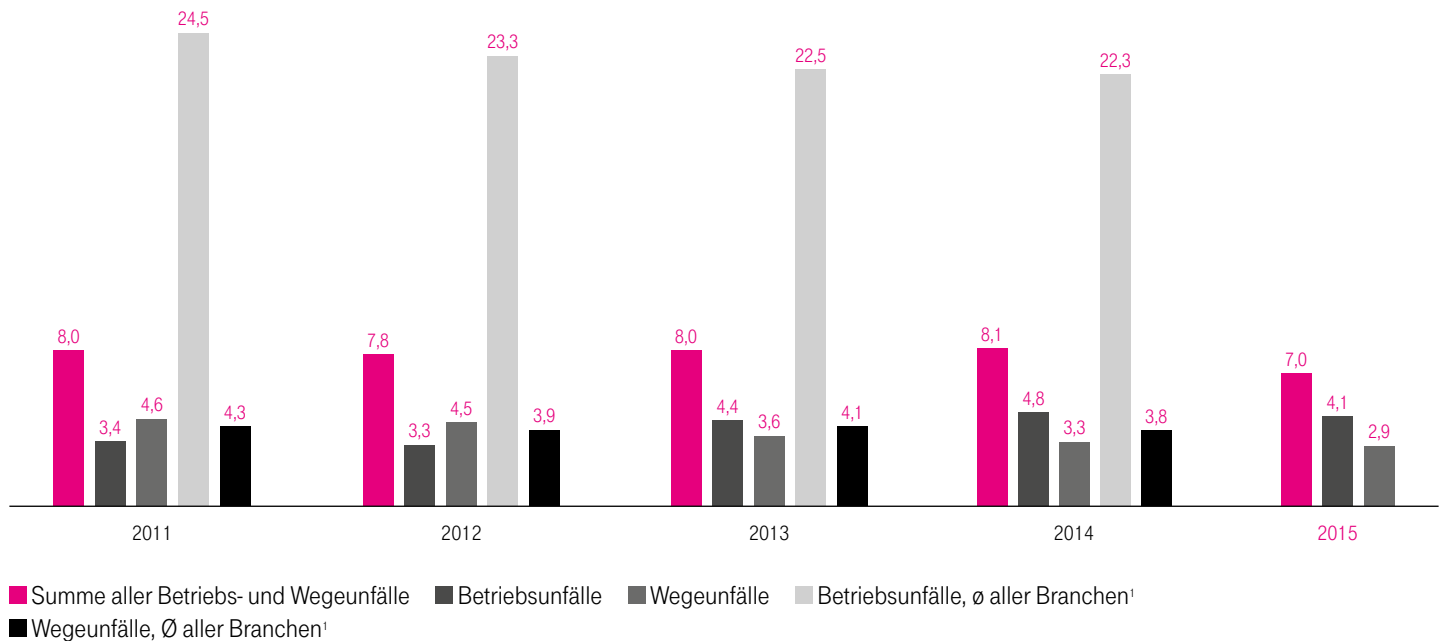
Die Gesundheitsquote hat sich bei den in Deutschland Beschäftigten im Vergleich zum Vorjahr leicht verschlechtert. Wesentlicher Grund dafür war eine starke Grippewelle in den Monaten Februar und März, die das Robert Koch-Institut als eine der schwereren Wellen der vergangenen Jahre bezeichnete. Mit 94,0 Prozent erreichte die Gesundheitsquote

jedoch beinahe den guten Wert aus dem Vorjahr. Insgesamt weist die Telekom im Vergleich zu externen Zahlen verschiedener deutscher Krankenkassen einen vergleichbaren Trend auf, obwohl das Durchschnittsalter der Beschäftigten weiter gestiegen ist und daher statistisch eine Zunahme der Arbeitsunfähigkeitszeiten zu erwarten wäre.



Arbeitsunfälle in Deutschland (pro Tausend Mitarbeiter, FTE)

# ZAHLE DER BETRIEBS- UND WEGEUNFÄLLE SINKT DEUTLICH



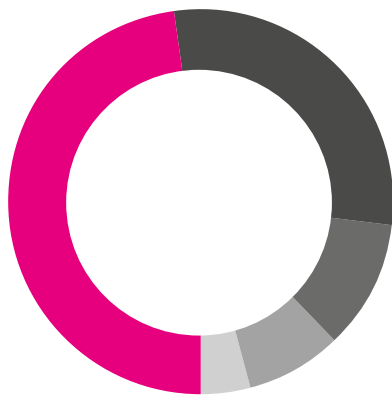
<sup>1</sup> In den bisher veröffentlichten Statistiken sind die Unfälle aus dem Jahr 2015 noch nicht erfasst.

Die niedrige Zahl der Arbeitsunfälle bei der Deutschen Telekom hat sich noch weiter verringert. Dies gilt sowohl für die Betriebs- als auch für die Wegeunfälle. Um die bereits niedrige Zahl der Arbeitsunfälle weiter zu senken, nutzt die Telekom ein Managementsystem für Arbeits- und Unfallschutz. Auf Basis dieses zertifizierten Systems lässt sich der gesamte Prozess rund um den Arbeits- und Unfallschutz strukturiert abbilden. Zudem können Maßnahmenpakete entwickelt werden, die die Sicherheit der Mitarbeiter weiter steigern. Die Zahlen bestätigen, dass im Konzern die Arbeitsschutzmaßnahmen fruchten und Beschäftigte die

notwendigen Maßnahmen im Arbeitsschutz konsequent umsetzen. Im Bereich der Wegeunfälle hat die Telekom auch 2015 den Beschäftigten wieder ein vergünstigtes Fahrsicherheitstraining durch zertifizierte Anbieter wie den ADAC angeboten. Diese Trainings finden auf allen Ebenen statt. Für Nutzer sowohl von Betriebs- und Geschäfts- als auch von Privatfahrzeugen. Für jüngere Mitarbeiter wie Auszubildende werden spezielle Fahrtrainings angeboten. Diese Maßnahmen könnten zum weiteren Rückgang der Wegeunfälle von 3,3 auf 2,9 pro Tausend Mitarbeiter beigetragen haben.

Weiterbildung in Deutschland (nach Themenbereichen)

# HERAUSFORDERUNG QUALIFIZIERUNG: INHALTE – FORMATE – TEILNEHMER



- 48 % IT/Technik
- 29 % Sonstige
- 11 % Führung
- 8 % Servicequalität
- 4 % Projektmanagement

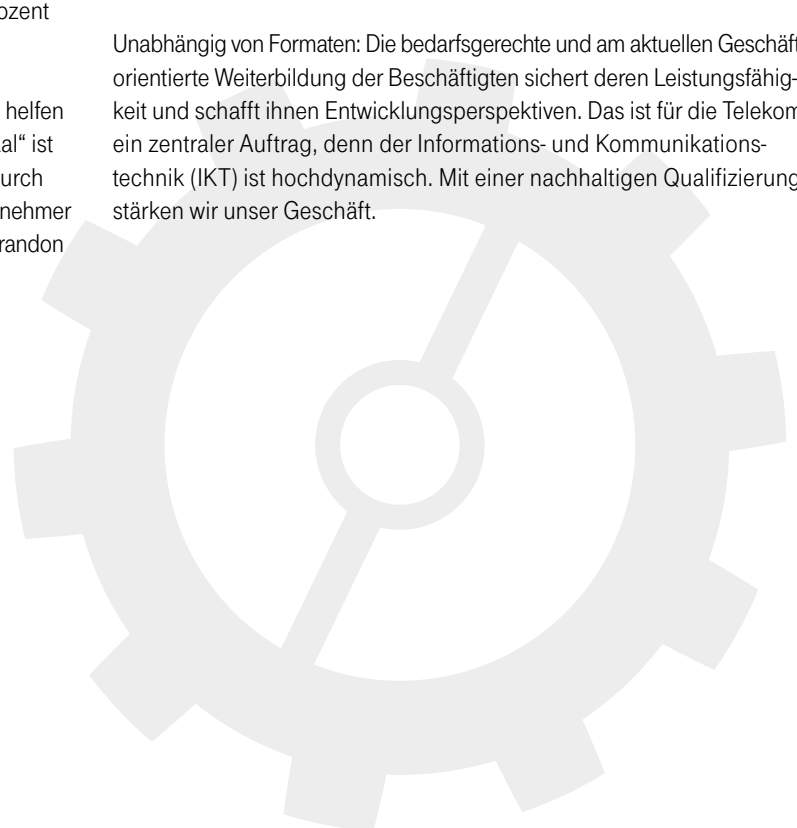
Seminare: .....	<b>32.792</b>
Teilnehmer: .....	<b>298.043</b>
Teilnehmertage: .....	<b>419.266</b>
Ø Anzahl Qualifizierungstage je Teilnehmer: .....	<b>1,4</b>
Ø Anzahl Qualifizierungstage je Mitarbeiter: .....	<b>3,6</b>
Anzahl durchgeführter webbasierter Trainings: ...	<b>814.232</b>

Die Deutsche Telekom bietet ihren Mitarbeitern eine ganze Reihe von Weiterbildungsmaßnahmen, mit denen sie ihre Kompetenzen weiterentwickeln und auffrischen können. Weltweit haben unsere Mitarbeiter mehr als 4,5 Millionen Stunden in ihre Qualifizierung investiert, rund 45 Prozent davon außerhalb Deutschlands.

Formate wie der „Magenta MOOC“ (Massive Open Online Course) helfen uns, viele Beschäftigte global zu erreichen: Dieser „digitale Hörsaal“ ist 2014 zum ersten Mal gestartet. Neben der Wissensvermittlung durch Videodozenten steht vor allem die virtuelle Zusammenarbeit der Teilnehmer in kleinen Teams im Fokus. Für das Format erhielt die Telekom den Brandon

Hall Excellence Award in Gold im Bereich „Excellence in Learning“, in der Kategorie „Beste Anwendung für soziales Lernen“. Der zweite Magenta MOOC läuft seit April 2016.

Unabhängig von Formaten: Die bedarfsgerechte und am aktuellen Geschäft orientierte Weiterbildung der Beschäftigten sichert deren Leistungsfähigkeit und schafft ihnen Entwicklungsperspektiven. Das ist für die Telekom ein zentraler Auftrag, denn der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) ist hochdynamisch. Mit einer nachhaltigen Qualifizierung stärken wir unser Geschäft.



Internationale Entwicklungs- und Führungskräfteprogramme

# QUALIFIZIERUNGSMASSNAHMEN FÜR TALENTE UND FACHEXPERTEN

		2011	2012	2013	2014	2015
Teilnehmer Traineeprogramm Start up! <sup>1</sup>	Gesamt	57	30	31	30	31
Teilnehmer Traineeprogramm Start up! <sup>1</sup>	davon Frauen	51 %	43 %	35 %	36 %	45 %
Teilnehmer Talent Space <sup>2</sup>	Gesamt	-	-	-	161	300
Teilnehmer Talent Space <sup>2</sup>	davon Frauen	-	-	-	29 %	32 %
Teilnehmer FEP <sup>3</sup> /LDP <sup>4</sup>	Gesamt	612	409	491	487	473
Teilnehmer FEP <sup>3</sup> /LDP <sup>4</sup>	davon Frauen	32 %	43 %	37 %	39 %	40 %

<sup>1</sup> Die Programmdauer beträgt 15 bis 18 Monate. Gelistet sind die Neueinstellungen pro Jahr.

<sup>2</sup> Konzernweites Programm für ausgewählte Talente. Die Dauer beträgt 12 Monate (Start jeweils Juni).

<sup>3</sup> Führungskräfte-Entwicklungsprogramm (deutschsprachig).

<sup>4</sup> Leadership Development Program (englischsprachig).

Ziel der internationalen Entwicklungs- und Führungskräfteprogramme ist es, Potenzial- und Leistungsträger im Konzern zu etablieren, zu binden und zu positionieren. Im Fokus der Programme stehen die Entwicklung der kommenden Führungskräftegeneration und deren Unterstützung bei der Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen. Gleichzeitig sollen die Programme das Zugehörigkeitsgefühl steigern, den Wissensaustausch stärken und die Eigenverantwortung fördern.

Das Traineeprogramm „Start up!“ richtet sich an innovationsfreudige Hochschulabsolventen mit Unternehmermentalität. Über einen Zeitraum von 15 bis 18 Monaten lernen die Trainees verschiedene Unternehmensbereiche im In- und Ausland wie den Kundenservice kennen. Dabei übernehmen sie anspruchsvolle Projektaufgaben in wechselnden Geschäftsfeldern mit dem Ziel, die Telekom weiterzuentwickeln.

Am „Talent Space“ nehmen ausgewählte Talente aus allen Konzernbereichen teil. Der Talent Space ist ein Programm für Fachexperten, Projektmanager und Führungskräfte. Im Rahmen des Programms arbeiten die Talente beispielsweise an wichtigen Projekten außerhalb des eigenen Arbeitsbereichs und vernetzen sich mit anderen internationalen Talenten und mit der Geschäftsführung.

Über das deutschsprachige Führungskräfte-Entwicklungsprogramm (FEP) und das englischsprachige Leadership Development Program (LDP) stellen wir eine Vielzahl von Weiterbildungsangeboten für die Führungskräfte von morgen bereit. In den Programmen werden die Teilnehmer auf die Übernahme erster oder komplexerer Führungsaufgaben vorbereitet. Ziel ist es zudem, ein gemeinsames Führungsverständnis im Konzern zu erreichen.

Fluktuationsquote (natürlich)

# IN DEUTSCHLAND VERLASSEN WENIGER MITARBEITER DEN KONZERN

	2012	2013	2014	2015
Deutschland	1,95 %	1,82 %	1,42 %	1,28 %
International <sup>1</sup>	- <sup>2</sup>	7,63 %	8,57 %	9,25 %
Konzern <sup>1</sup>	-	4,17 %	4,21 %	4,39 %

<sup>1</sup> Ohne USA.<sup>2</sup> Die Fluktuationswerte des Systemgeschäfts wurden 2012 noch nicht vollständig erhoben.

Natürliche Fluktuation bezeichnet gewöhnliche Personalabgänge ohne spezifische Abbaumaßnahmen, zum Beispiel aufgrund Zuruhesetzung, Renteneintritt, Erwerbs- oder Dienstunfähigkeit, arbeitnehmerseitiger Kündigung, verhaltens- oder personenbedingter arbeitgeberseitiger Kündigungen. Diese werden ins Verhältnis gesetzt zur Zahl aller Mitarbeiter (Endwert des Vorjahres).

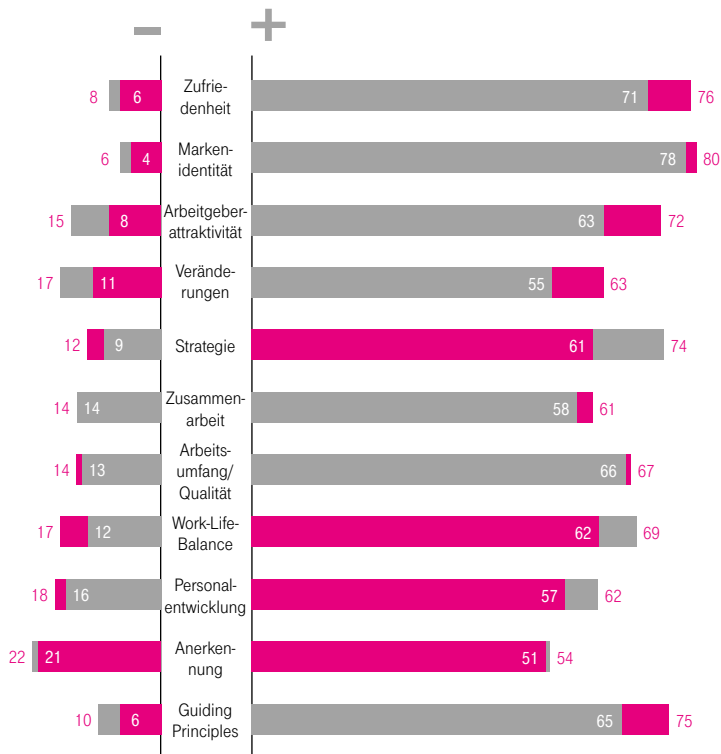
Die Fluktuationsquote in Deutschland hat sich seit 2012 kontinuierlich verringert. 2015 haben nur rund 880 Mitarbeiter gekündigt, etwa 580 Mitarbeiter sind über Altersfluktuation in den Ruhestand getreten oder

erwerbs- bzw. dienstunfähig geworden – ein Rückgang von circa 24 Prozent gegenüber 2014. International hat sich die Fluktuationsquote dagegen leicht erhöht. Hier gab es ungefähr 6.700 Kündigungen arbeitnehmer- und arbeitgeberseitig. Das sind etwa 340 mehr als 2014, was einem Zuwachs von 5,3 Prozent entspricht. Die Anzahl der Beschäftigten, die international in den Ruhestand getreten oder erwerbs- bzw. dienstunfähig geworden sind, erhöhte sich von rund 40 auf etwa 70. Durch den gleichzeitigen Rückgang des nationalen Personalbestands stieg die Fluktuationsquote im Konzern im Vergleich zum Vorjahr ebenfalls leicht.



Pulsbefragung (in Prozent) und Engagementindex aus Mitarbeiterbefragung

# ZUFRIEDEN, ZUFRIEDENER, TELEKOM



■ Deutschland ■ International Teils-teils-Bewertungen nicht abgebildet.

Die ermittelten Werte stammen aus den zum jeweiligen Zeitpunkt aktuellen Pulsbefragungen. Die letzte Pulsbefragung erfolgte im November 2015.

Erläuterung zu den gestellten Fragen:

- ZUFRIEDENHEIT** Wie fühlen Sie sich in unserem Unternehmen?
- MARKENIDENTITÄT** Ich bin stolz auf die Marke Telekom.
- ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT** Ich würde unser Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber weiterempfehlen.
- VERÄNDERUNGEN** Die Veränderungen in unserem Unternehmen sind für mich nachvollziehbar.
- STRATEGIE** Die Strategie der Deutschen Telekom kann ich anderen erklären.
- ZUSAMMENARBEIT** Ich erlebe, dass wir innerhalb der Deutschen Telekom im Interesse des Konzern Erfolgs partnerschaftlich zusammenarbeiten.
- ARBEITSUMFANG/QUALITÄT** In meinem Team sind Arbeitspensum und Qualitätsanspruch miteinander vereinbar.
- WORK-LIFE-BALANCE** Meine derzeitigen Arbeitszeiten ermöglichen mir eine gute Balance zwischen privaten (Familie, Hobby) und beruflichen Interessen.
- PERSONALENTWICKLUNG** Für meine berufliche Entwicklung gibt es in unserem Unternehmen ausreichend Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.
- ANERKENNUNG** Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich die erfahrene Anerkennung für angemessen.
- GUIDING PRINCIPLES** Ich erlebe, dass die Leitlinien (Guiding Principles) in der täglichen Arbeit gelebt werden.

	2011	2012	2013	2014	2015
Engagementindex <sup>1</sup> (Commitmentindex), Skala 1 bis 5	3,8 <sup>1</sup>	4,0	4,0 <sup>1</sup>	4,0 <sup>1</sup>	4,1

Die ermittelten Werte stammen aus den zum jeweiligen Zeitpunkt aktuellen Mitarbeiterbefragungen (MAB). Die letzte Mitarbeiterbefragung erfolgte im Frühjahr 2015. Die nächste MAB wird voraussichtlich 2017 durchgeführt. Der Engagementindex wird als Mittelwert aus mehreren Werten der Mitarbeiterbefragung gebildet.

<sup>1</sup> aus MAB der Vorjahre.

Die Deutsche Telekom will einen offenen Dialog und produktiven Austausch mit ihren Mitarbeitern. Dabei helfen neue Arbeitsformen und moderne Kommunikationsmöglichkeiten sowie regelmäßige Befragungen. Zu den wichtigsten konzernweiten Feedbackinstrumenten für die Beurteilung der Mitarbeiterzufriedenheit zählen die etwa alle zwei Jahre durchgeführte Mitarbeiterbefragung und die halbjährlich durchgeführte Pulsbefragung, der die oben dargestellten 11 Fragen aus der Mitarbeiterbefragung beinhaltet.

Wir messen den Leistungsindikator „Mitarbeiterzufriedenheit“ in unserem Unternehmen aber nicht nur mit einer Frage aus der Mitarbeiterbefragung bzw. der Pulsbefragung, sondern auch mit dem sogenannten „Engagementindex“ in der Mitarbeiterbefragung. Dieser wird aus verschiedenen Fragen der Mitarbeiterbefragung zusammengestellt, zum Beispiel ob sich unsere Mitarbeiter bei der Deutschen Telekom wohlfühlen und das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber weiterempfehlen würden. Der Index zeigt also den

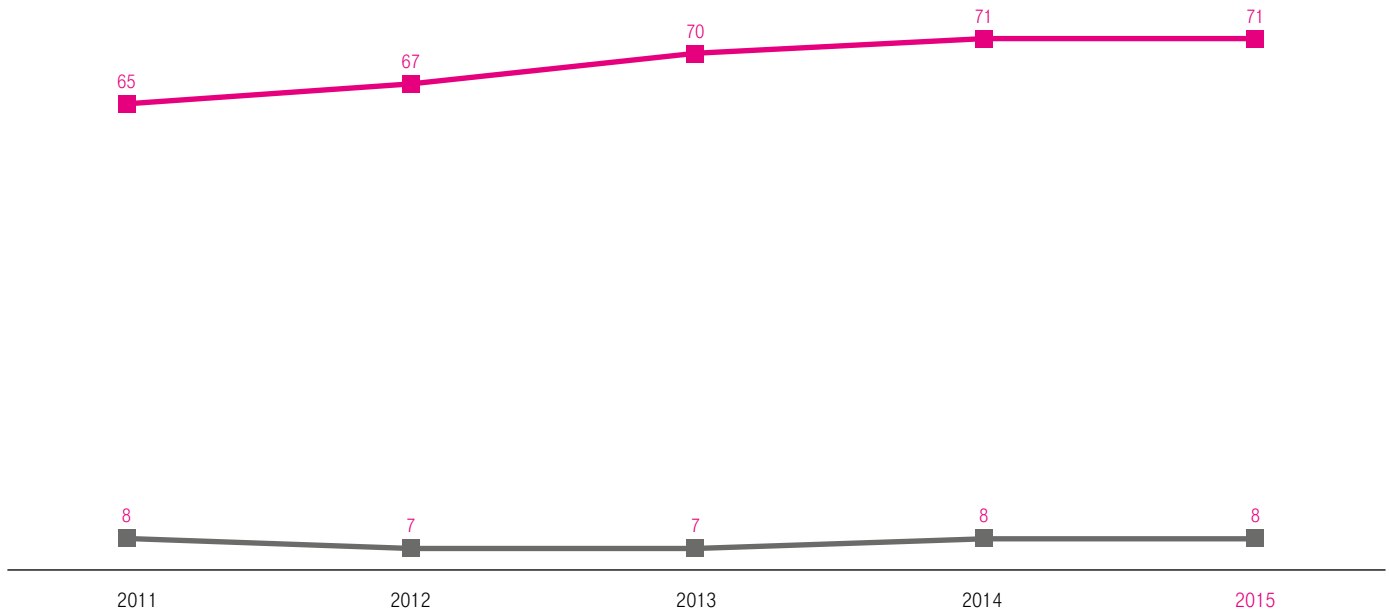
Grad der emotionalen Bindung der Mitarbeiter an die Telekom und damit ihr Engagement und die Motivation bei der Arbeit. Die Mitarbeiterbefragung im Jahr 2015 fand in 30 Ländern statt. Weltweit beteiligten sich mehr als 144.000 Beschäftigte, eine Quote von 78 Prozent. Der durchgängig hohe Rücklauf belegt das große Interesse und das wachsende Engagement der Mitarbeiter, den Konzern aktiv mitzugestalten.

So auch in der Pulsbefragung. 70 Prozent der Mitarbeiter haben im November 2015 teilgenommen. Dabei zeigen sich eine deutlich positive Wahrnehmung und Identifikation der Mitarbeiter mit der Marke. Der Wandel von der Technologie- zur Erlebnismarke und die konsequente Kommunikation dazu haben zu dieser Veränderung geführt. Durch die gesteigerte Kommunikation über das Intranet und die gute Übermittlung der Strategie der Deutschen Telekom, liegen die Werte zum Strategieverständnis national auf einem guten Niveau und sind international über die vergangenen zwei Jahre gestiegen.



Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland (aus Puls- und Mitarbeiterbefragung, in Prozent)

# ZUFRIEDENHEIT DER BESCHÄFTIGTEN IN DEUTSCHLAND GLEICHBLEIBEND GUT



Puls- und Mitarbeiterbefragung 2011 – 2015: „Wie fühlen Sie sich bei der Deutschen Telekom?“

Die ermittelten Werte stammen aus den zum jeweiligen Zeitpunkt aktuellen Puls- und Mitarbeiterbefragungen. Die letzte Befragung erfolgte im November 2015.

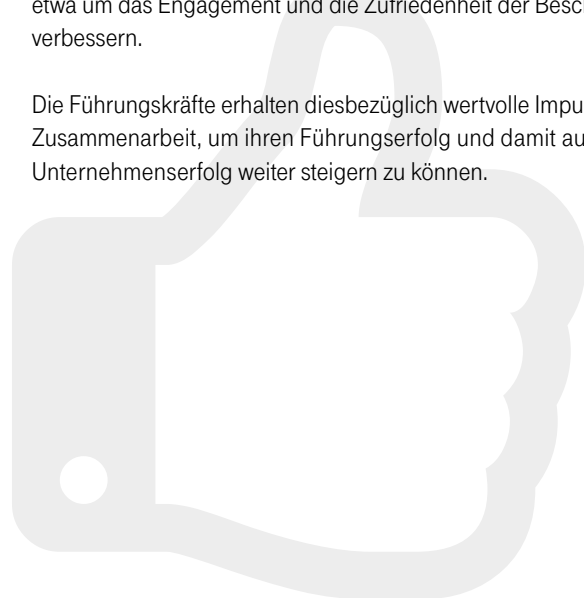
■ Positiv (in %) ■ Negativ (in %)

Die Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland ist seit 2011 deutlich gestiegen und hat sich auf gutem Niveau eingependelt. Wesentlichen Anteil daran haben aus der Mitarbeiterbefragung abgeleitete Maßnahmenpakete, die Verbesserungen bis in die einzelnen Teams hinein bewirken.

Die Maßnahmen werden in einem strukturierten Folgeprozess definiert. In diesem Prozess werden die Ergebnisse aus allen rund 90 Fragen der Mitarbeiterbefragung analysiert und den Teams zur Verfügung gestellt.

Dabei liegt die Verantwortung für den Folgeprozess bei den Führungskräften, die aus den Ergebnissen Maßnahmen ableiten und umsetzen, etwa um das Engagement und die Zufriedenheit der Beschäftigten zu verbessern.

Die Führungskräfte erhalten diesbezüglich wertvolle Impulse für die Zusammenarbeit, um ihren Führungserfolg und damit auch den Unternehmenserfolg weiter steigern zu können.



Zufriedenheitsquote und Engagementindex, alle Führungskräfte

# ZUFRIEDENHEIT UND ENGAGEMENT DER FÜHRUNGSKRÄFTE ERNEUT GESTIEGEN

	2011	2012	2013	2014	2015
Deutschland	83 %	85 %	86 %	86 %	87 %
International	70 %	82 %	81 %	82 %	85 %
Konzern	78 %	84 %	84 %	84 %	87 %
Engagementindex <sup>1</sup> (Commitmentindex), Skala 1 bis 5	4,3 <sup>2</sup>	4,4 <sup>2</sup>	4,4 <sup>2</sup>	4,4 <sup>2</sup>	4,5

Die ermittelten Werte stammen aus den zum jeweiligen Zeitpunkt aktuellen Puls- und Mitarbeiterbefragungen. Die letzte Pulsbefragung erfolgte im November 2015, die letzte Mitarbeiterbefragung (MAB) im Frühjahr 2015. Die nächste MAB wird voraussichtlich 2017 durchgeführt. Der Engagementindex wird als Mittelwert aus mehreren Werten der Mitarbeiterbefragung gebildet.

<sup>1</sup> Die Werte der Jahre 2011, 2013 und 2014 entstammen der MAB der Vorjahre.

<sup>2</sup> Abweichungen gegenüber dem bisherigen Reporting resultieren aus einer bis 2014 durchgeführten Darstellung des Engagementindex, bezogen auf alle Mitarbeiter.

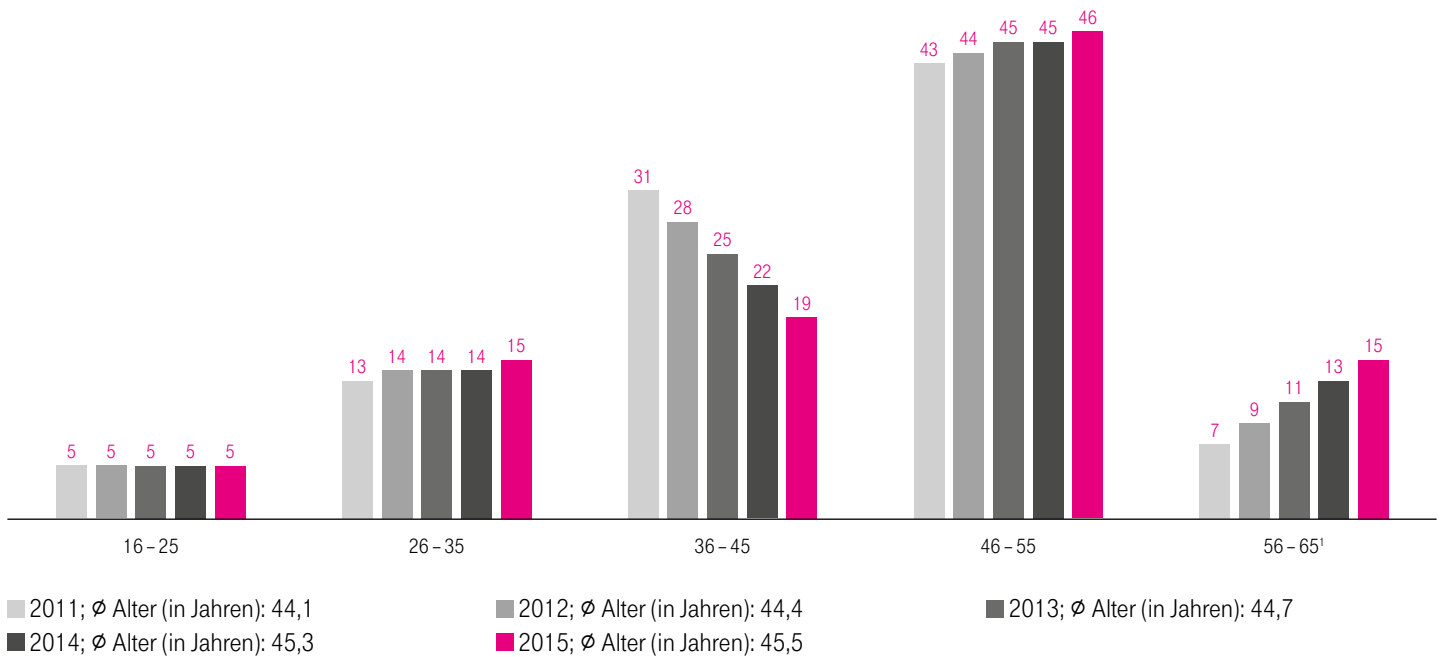
Die Zufriedenheit der Führungskräfte hat sich in den zurückliegenden Jahren immer weiter verbessert und konnte konzernweit noch einmal gesteigert werden. Auch der Engagementindex liegt bei einer Skala von 1 bis 5 auf einem sehr guten Wert von 4,5. Dies ist zurückzuführen auf eine bessere Feedbackkultur, begünstigt durch unser Führungsmodell „Lead to Win“ – Führen, um zu gewinnen!, das 2015 erstmals für alle leitenden Angestellten auf globaler Ebene Anwendung gefunden hat. Das Modell beinhaltet Führungsgrundsätze zur Zusammenarbeit („Collaborate“), Innovation („Innovate“) und Leistungsförderung („Empower to Perform“) sowie unsere Leitlinien. Diese Grundsätze sind für alle unsere Führungskräfte bindend.

Der dazugehörige Leistungs- und Entwicklungsprozess – der „Performance-Dialog“ – unterstützt die Umsetzung des Kulturwandels. Im Kern geht es dabei um einen kontinuierlichen Austausch – in zwei unterjährigen „Performance Check-ins“ – zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, um die direkte Verknüpfung von Leistungsbeurteilung mit Incentivierung sowie um persönliche Entwicklungspfade. Dadurch wird die Führungsverantwortung des Vorgesetzten deutlich hervorgehoben und gestärkt. Die Zufriedenheit der Führungskräfte wird zudem durch ein erweitertes, zielgruppengerechtes Angebot von Trainingsformaten verbessert. Die nachhaltige Strategievermittlung über die Führungskaskade bindet Führungskräfte stärker ein und trägt somit ebenfalls zu mehr Zufriedenheit bei.



Altersstruktur in Deutschland (in Prozent)

# DEMOGRAFISCHER WANDEL – HERAUSFORDERUNG UND CHANCE

<sup>1</sup> inkl. > 65 Jahre.

Durch den demografischen Wandel und eine geringe Fluktuation hat sich der Anteil an Mitarbeitern über 55 Jahre in den vergangenen fünf Jahren von 7 auf 15 Prozent mehr als verdoppelt. Ein Vorteil: Bei der Deutschen Telekom arbeiten viele erfahrene Mitarbeiter mit großem Know-how. Den Herausforderungen begegnen wir mit Aktivitäten in drei Bereichen:

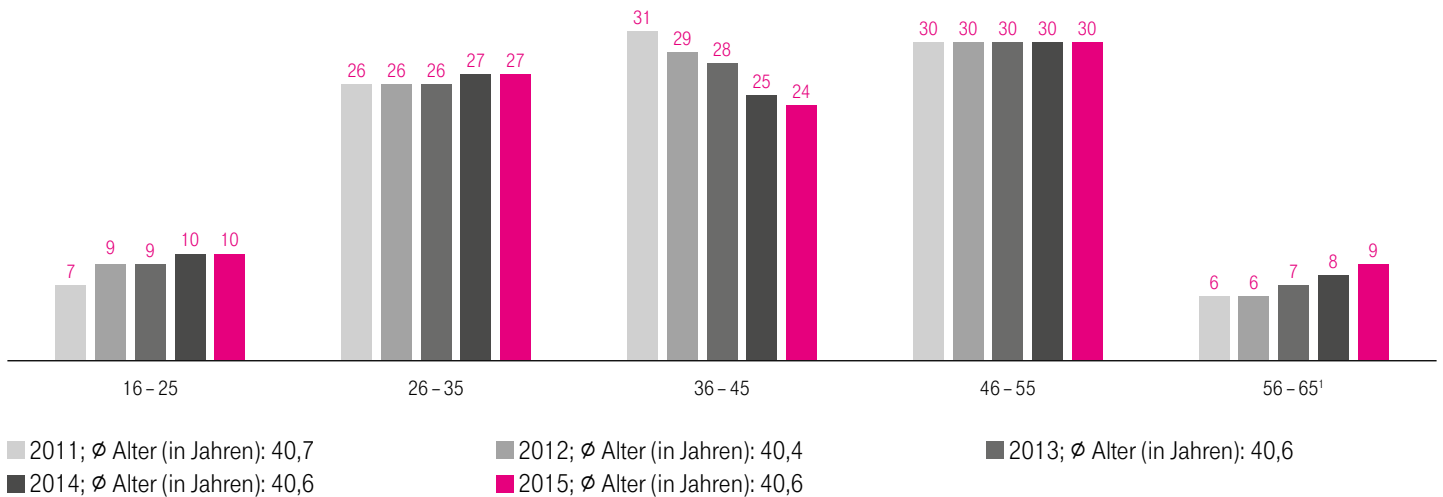
1. Qualifikation & Wissen – Wir fördern lebenslanges Lernen. 2016 ist beispielsweise zum Thema Digitalisierung eine neue Ausgabe des „Magenta MOOC“ (Onlinekurs) gestartet – die Teilnahme ist kostenfrei und flexibel möglich.

2. Gesundheit – Wir bieten Programme zum Schutz vor Erkrankungen und zur Förderung der körperlichen und geistigen Fitness. Unsere Mitarbeiter können zum Beispiel auf ein breites Sportangebot zugreifen. Zudem gibt es in Fitnessstudios, Vereinen und Clubs günstige Konditionen für Telekom Mitarbeiter.

3. Arbeitsumfeld – Wir stellen unseren Beschäftigten flexible Arbeitsbedingungen zur Verfügung, die für jede Lebensphase geeignet sind. So bieten wir etwa das Teilzeitmodell „Blockfreizeit“ an, bei dem Mitarbeiter bis zu 20 zusätzliche freie Tage pro Kalenderjahr erhalten, und gewähren zudem eine Rückkehrgarantie aus Teilzeit.

Altersstruktur Konzern (in Prozent)

# KONSTANTER ALTERSSCHNITT IM KONZERN

<sup>1</sup> inkl. > 65 Jahre.

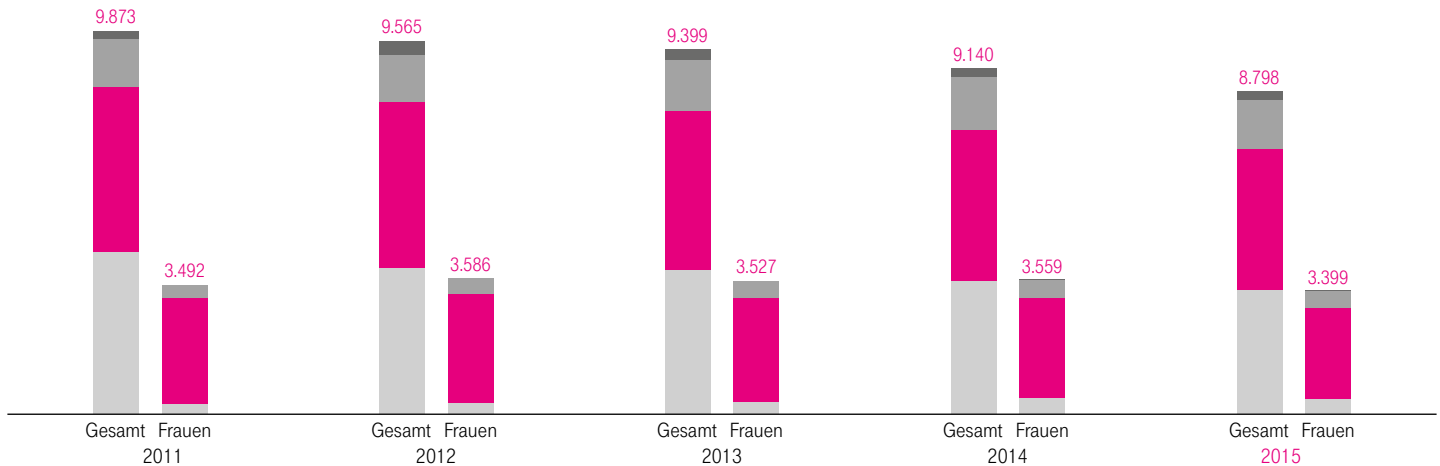
Das Durchschnittsalter im Konzern liegt weiterhin bei 40,6 Jahren. Da das Alter in Deutschland im Schnitt steigt, wird es vom internationalen Altersdurchschnitt (35,8 Jahre) ausgeglichen.

Deshalb fokussieren wir uns gerade in Deutschland auf das Thema Zusammenarbeit und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen. Das tun wir beispielsweise durch unsere „Generationstandems“ – die befristete Parallelbesetzung von Stellen mit älteren Führungskräften und jungen

Nachwuchskräften. Ein anderes Beispiel ist „Reverse Mentoring“: eine Form des Mentorings, bei der nicht wie allgemein üblich eine erfahrene Führungskraft einer Nachwuchskraft hilft, sondern umgekehrt. Im individuellen Mentoring lernen erfahrene Beschäftigte von ihren jüngeren Mentoren die Trends und Herausforderungen des Arbeitens im digitalen Zeitalter kennen. Themen sind zum Beispiel das Erlernen und die Nutzung verschiedener Social-Media-Tools sowie der Aufbau von Kompetenzen für das Arbeiten in virtuellen Teams.

Auszubildende und Studierende in Deutschland, Gesamt und Anteil Frauen

# HIER ENTSTEHT ZUKUNFT – VIELFÄLTIGE ANGEBOTE FÜR NACHWUCHSKRÄFTE



■ IT ■ Kaufmännisch ■ Duale Studenten ■ Präsenzstudien an der Hochschule für Telekommunikation Leipzig

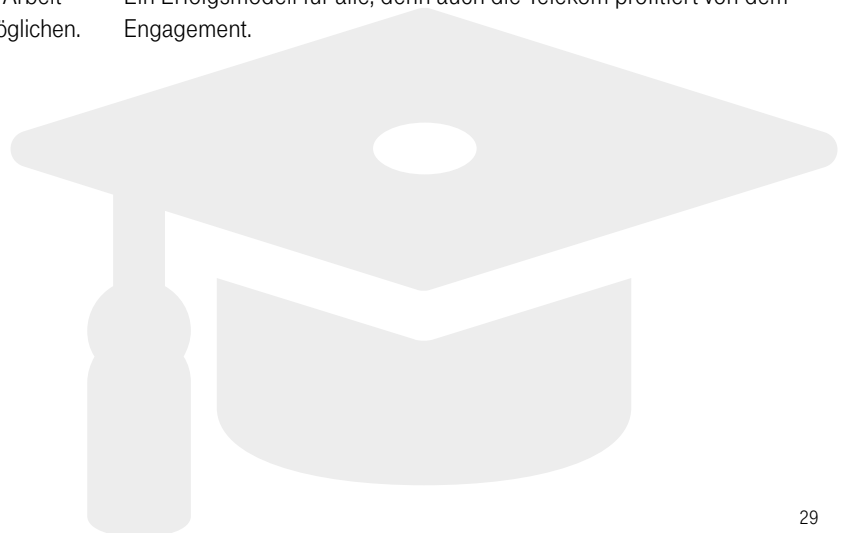
Beispiele IT-Berufe: IT-Systemelektroniker, IT-Systemkaufleute, Fachinformatiker Fachrichtung Anwendungsentwicklung/Systemintegration

Beispiele kaufmännische Berufe: Kaufleute für Büromanagement, Kaufleute für Dialogmarketing, Kaufleute im Einzelhandel

Beispiele duale Studiengänge: Bachelor of Arts in Betriebswirtschaftslehre, Bachelor of Engineering in Kommunikations- und Medieninformatik, Bachelor of Science in Wirtschaftsinformatik

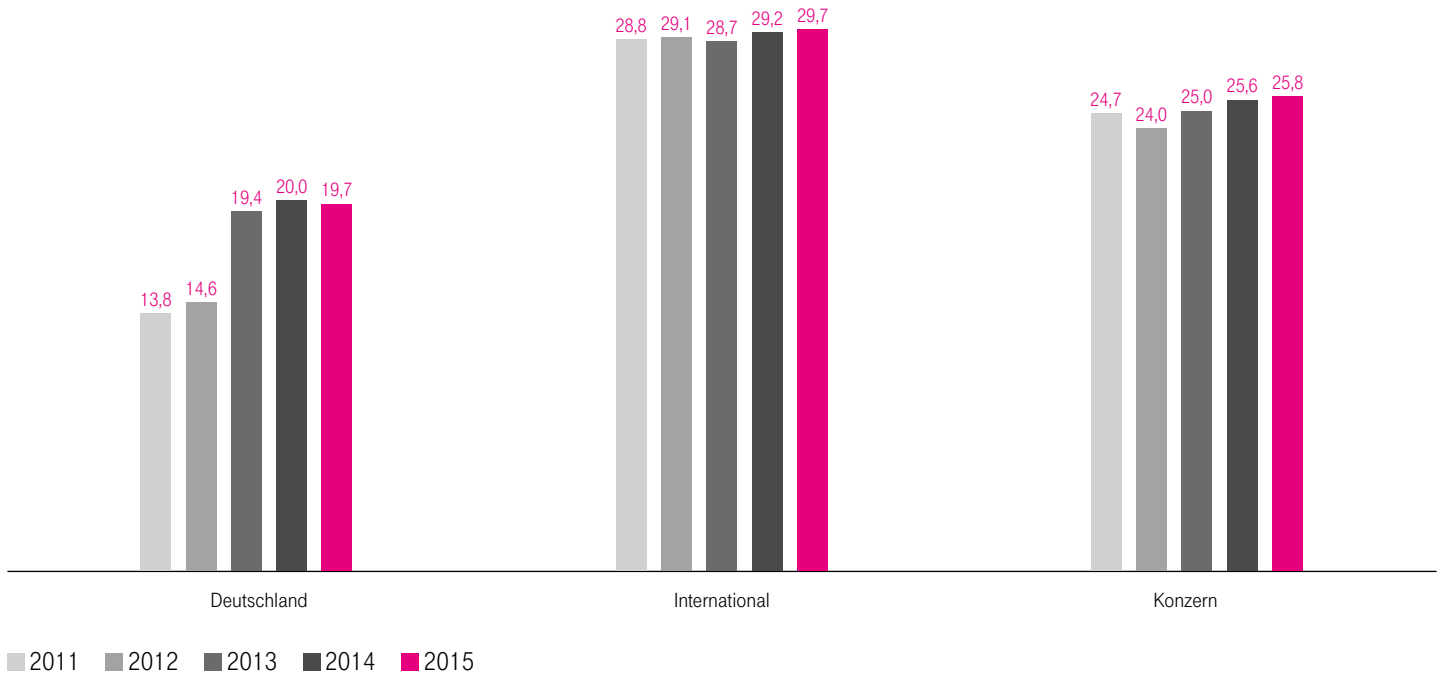
Die Deutsche Telekom geht auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Leistungsniveaus der Schulabsolventen ein und bietet beste Voraussetzungen für die Integration von Jugendlichen unterschiedlichster Hintergründe. Unsere zielgruppenspezifischen, flexiblen Programme stehen allen jungen Menschen offen - unabhängig von Geschlecht, ethnischer oder sozialer Herkunft sowie möglichen körperlichen Beeinträchtigungen. Mögliche Wege sind Einstiegsqualifizierungen, Ausbildungsplätze und Stipendien an der konzern eigenen Hochschule für Telekommunikation in Leipzig (HfTL). Ein Beispiel: Seit 2011 kooperieren Bundesagentur für Arbeit und Telekom, um jungen Eltern eine Ausbildung in Teilzeit zu ermöglichen.

Auch 2015 starteten rund 50 junge Menschen in eine Ausbildung oder ein duales Studium in Teilzeit. Für viele von ihnen ist das die einzige Chance, Ausbildung und Berufseinstieg mit dem herausfordernden Familienleben zu vereinbaren. Eine Ausbildung in Teilzeit ist in allen unseren Ausbildungsberufen möglich und bedeutet: 25 Stunden pro Woche entweder im Betriebseinsatz, in der Schule oder im Ausbildungszentrum. Das Highlight: Wie alle Auszubildenden können auch jene in Teilzeit ihre Ausbildungszeit auf zweieinhalb Jahre verkürzen und sich dadurch früher bewerben. Ein Erfolgsmodell für alle, denn auch die Telekom profitiert von dem Engagement.



Frauen im mittleren und oberen Management (in Prozent)

# MEHR ALS EIN VIERTEL DER FÜHRUNGS-POSITIONEN MIT FRAUEN BESETZT



	<b>2015</b>
Anteil Frauen an Gesamtbelegschaft	35,3%
Anteil Frauen im mittleren/oberen Management <sup>1</sup>	25,8%
Anteil Frauen im Vorstand	1 von 7
Anteil Frauen im Aufsichtsrat, national, arbeitgeberseitig	30,6 <sup>2</sup> %
Anteil Frauen im Aufsichtsrat, international, arbeitgeberseitig	25,5%

<sup>1</sup> Berechnung der Frauenquote im mittleren und oberen Management:

Anzahl weibliche Führungskräfte (Köpfe) der Ebenen MG1-3 plus mittleres Management je Summe der Führungskräfte der Ebenen MG1-3 plus mittleres Management mal 100.

<sup>2</sup> Der Prozentsatz bezieht sich auf die Summe aller arbeitgeberseitigen Mandate deutscher Konzerngesellschaften.

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen entwickelt sich seit dem Start der Initiative „Fair Share“ im Jahr 2010 weiter positiv. Die Initiative unterstützt leistungsstarke Mitarbeiterinnen konsequent auf ihrem Weg in eine Führungsposition oder bei ihrer Weiterentwicklung in der aktuellen Führungstätigkeit. Im ersten Jahr der Initiative stieg der Anteil der Frauen im mittleren und oberen Management deutlich von 22,7 auf 24,7 Prozent. Im Dezember 2015 betrug er 25,8 Prozent. In den Aufsichtsräten hat sich der Frauenanteil in Deutschland seit 2010 von 17,7 Prozent auf 30,6 Prozent erhöht. Die Deutsche Telekom zählt zu den wenigen DAX-Konzernen, bei denen schon seit einigen Jahren Frauen dem Vorstand angehören. In der internationalen Führungsmannschaft unterhalb des Konzernvorstands arbeiten ebenfalls immer mehr Frauen: Waren es im Februar 2010 noch zwei, wuchs die Zahl im Dezember 2015 auf 9 von insgesamt 58 Mitgliedern.

Für die Besetzung der rund 250 Aufsichtsratsmandate in den in- und ausländischen Beteiligungsgesellschaften hat die Deutsche Telekom gemeinsam mit der European School of Management and Technology ein spezielles Schulungsprogramm entwickelt. Hier wurden 2015 in einem

ersten Piloten zunächst ausschließlich Frauen qualifiziert, um ausreichend Kandidatinnen für die Besetzungsprozesse einbringen zu können. Mit Erfolg: Nach Abschluss der beiden ersten Schulungszyklen im Juni 2016 wird es 57 qualifizierte Mitarbeiterinnen für die Besetzung von Aufsichtsräten geben. Dieses Qualifizierungsprogramm für Aufsichtsrätinnen, das wir inzwischen auch für Männer geöffnet haben, ist in Deutschland bisher einmalig, wie das große Interesse der Medien bestätigt hat.

Im Dezember 2015 hat die Telekom die „Women’s Empowerment Principles“ unterzeichnet. Die Grundsätze zur Stärkung der Frauen in Unternehmen sind eine gemeinsame Initiative der Organisationen „UN Women“ und „UN Global Compact“. Die Einhaltung der Prinzipien unterstützt Unternehmen dabei, Frauen zu stärken, berufliche Chancengleichheit zu gewährleisten und Fortschritte transparent zu machen. Zu den Grundsätzen zählen unter anderem die Etablierung einer gleichstellungsfreundlichen Führungskultur, die Förderung der Bildung, der Ausbildung und der beruflichen Entwicklung von Frauen oder die Messung und Veröffentlichung der Fortschritte im Bereich der Gleichstellung von Frau und Mann.

Menschen mit Behinderungen in Deutschland (in Prozent)

# CHANCENGLEICHHEIT DURCH INKLUSION

	2011	2012	2013	2014	2015
Deutschland	6,3	6,4	6,4	7,0	7,2

Mit einem breiten Portfolio von unterstützenden Maßnahmen trägt die Deutsche Telekom kontinuierlich dazu bei, Chancengleichheit für Menschen mit Behinderungen und damit Inklusion zu realisieren. Dazu gehören nicht nur Angebote für die Mitarbeiter – wie eine Hotline für hörbehinderte Kolleginnen und Kollegen – sondern auch die Beratung und Unterstützung der Führungskräfte, der Vertrauenspersonen und aller, die darüber hinaus im Konzern mit Inklusion zu tun haben.

Der erste Schritt ist dabei immer Sensibilisierung: Was bedeutet Leben mit Behinderung? In diesem Bereich engagiert sich die Deutsche Telekom ebenso wie in der Gesellschaft.

Zum Beispiel stellt sie allen weiterführenden Schulen in Deutschland das Unterrichtsmaterial „Leistungsstark mit Handicap“ kostenlos zur Verfügung. Neben der Vermittlung von fachlich-kognitiven Kompetenzen geht es bei den Schulungsmaterialien vor allem um die Entwicklung von Toleranz und Empathie sowie den Abbau von Klischees und Vorurteilen.

Bereits seit Jahren übertrifft die Telekom den vorgeschriebenen Mindestanteil von 5 Prozent schwerbehinderten Beschäftigten und liegt damit an der Spitze der DAX-30-Unternehmen. 2015 hat die Deutsche Telekom den Anteil nochmals um 0,2 Prozentpunkte erhöht.

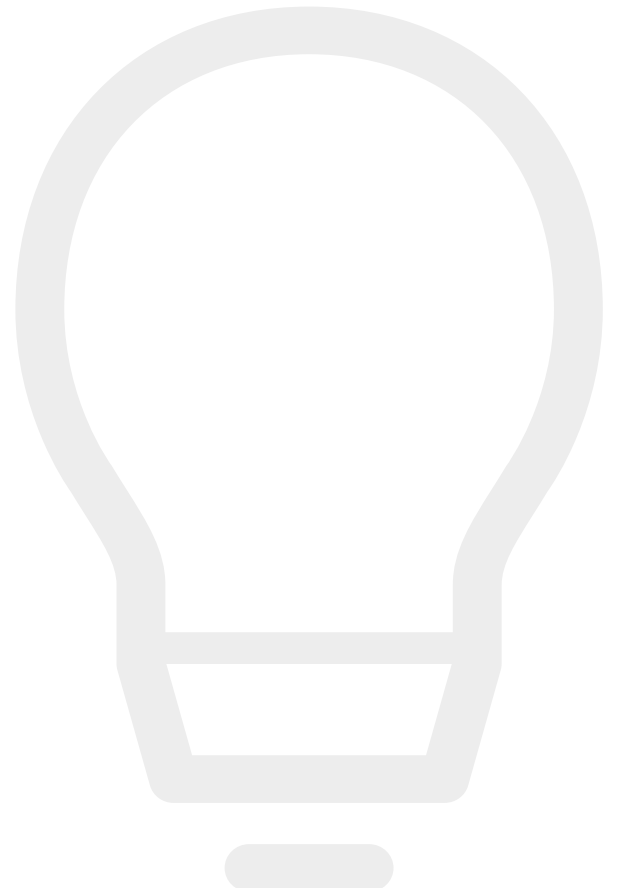
genial@Telekom in Deutschland

# REKORD GEBROCHEN: DURCH MITARBEITER MILLIONEN GESPART

	2011	2012	2013	2014	2015
Ideen eingereicht	10.831	13.043	12.164	13.231	13.728
Einsparungen in Mio. €	116	104	83	106,6	146,5

Durch die Einreichung ihrer Ideen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihren Arbeitsplatz aktiv mitzugestalten. 146,5 Millionen Euro geringere Kosten trugen im Jahr 2015 zur Wettbewerbsfähigkeit der Deutschen Telekom bei. Zudem stellt sich der Konzern durch das Engagement seiner Beschäftigten innovativer und zukunftsfähiger auf. Ansporn für die Ideengeber: Erfolgreiche Verbesserungsvorschläge würdigt die Telekom mit einer attraktiven Prämie. Beispielsweise erreichte die Idee „Coppair“ beim „Ideenmanagement-Award 2015“ des Deutschen Instituts für Ideen- und

Innovationsmanagement den ersten Platz in der Kategorie „Beste Mitarbeiteridee“. Die Einreicher haben die zeitgleiche Nutzung von Mobilfunk und Festnetz vorgeschlagen, wodurch die Download- und insbesondere die Uploadgeschwindigkeit erheblich verbessert werden. Dadurch kann eine hohe und konstante Datenrate erzielt werden, solange der Glasfaserausbau noch nicht abgeschlossen ist. An der Umsetzung der Idee waren sehr viele Bereiche aus dem Konzern beteiligt, ihr Engagement mündete im Launch des Produkts Magenta Hybrid Kommunikation.





## **VERANTWORTLICH**

Dr. Thomas Knoll  
Deutsche Telekom AG  
Group Headquarters & Group Services  
Group HR Planning & Operations  
Friedrich-Ebert-Allee 140  
53113 Bonn  
E-Mail: [personalbericht@telekom.de](mailto:personalbericht@telekom.de)

## **HERAUSGEBER**

Deutsche Telekom AG  
Friedrich-Ebert-Allee 140  
53113 Bonn



**ERLEBEN, WAS VERBINDET.**