

PERSONALBERICHT 2013/2014



ERLEBEN, WAS VERBINDET

INHALTSVERZEICHNIS

6 — VORWORT DR. THOMAS KREMER

7 — TELEKOM PERSONALSTRATEGIE

11 — UNSERE HIGHLIGHTS 2013/2014

- 12 Personal & Struktur
- 15 Gesundheit und Sicherheit
- 18 Ausbildung und Entwicklung
- 22 Leistung & Talent
- 24 Attraktiver Arbeitgeber
- 26 Agiles Unternehmen
- 30 Vielfalt als Stärke
- 34 Verantwortung & Soziales Engagement
- 37 Effizienz durch Einfachheit

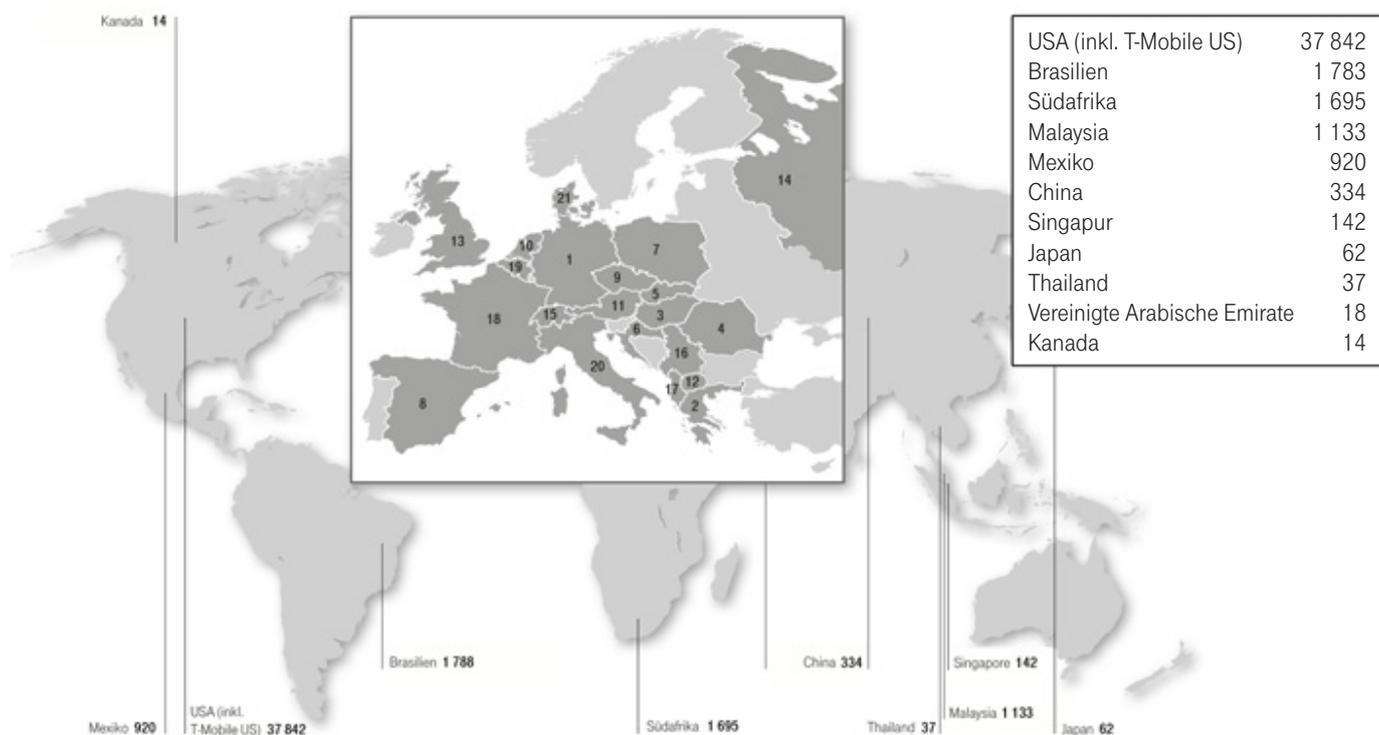
39 — ZAHLEN & DATEN

- 40 Beschäftigte
- 41 Anteil Beamte In Deutschland
- 41 Umsatz pro Mitarbeiter (Fte im Jahresdurchschnitt)
- 42 Personalaufwand und Personalaufwandsquote
- 42 Total Workforce Costs
- 43 Total Workforce Quote
- 43 Umsatzentwicklung
- 44 Einstellungen in Deutschland
- 44 Workforce-Flexibilisierung in Deutschland
- 45 Instrumente zum sozialverträglichen Personalabbau in Deutschland
- 45 Vivento Mitarbeiterzahlen
- 46 Gesundheitsquote in Deutschland

- 46 Arbeitsunfälle in Deutschland
- 47 Bologna@Telekom: Zufriedenheit der Studienanfänger
- 47 Kooperations-Hochschulen für Bologna@Telekom
- 48 Weiterbildung Telekom Training in Deutschland
- 48 Internationale Entwicklungs- und Führungskräfteprogramme
- 49 Zufriedenheitsquote und Engagement-Index
- 49 Fluktuationsquote
- 50 Pulsbefragung
- 51 Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland
- 52 Altersstruktur in Deutschland
- 53 Auszubildende und Berufsfelder in Deutschland
- 53 Entwicklung der Bewerbung und Übernahme von Nachwuchskräften*
in Deutschland
- 54 Frauen im mittleren und oberen Management
- 54 Menschen mit Behinderungen in Deutschland
- 54 Genial@Telekom in Deutschland

BESCHÄFTIGTE

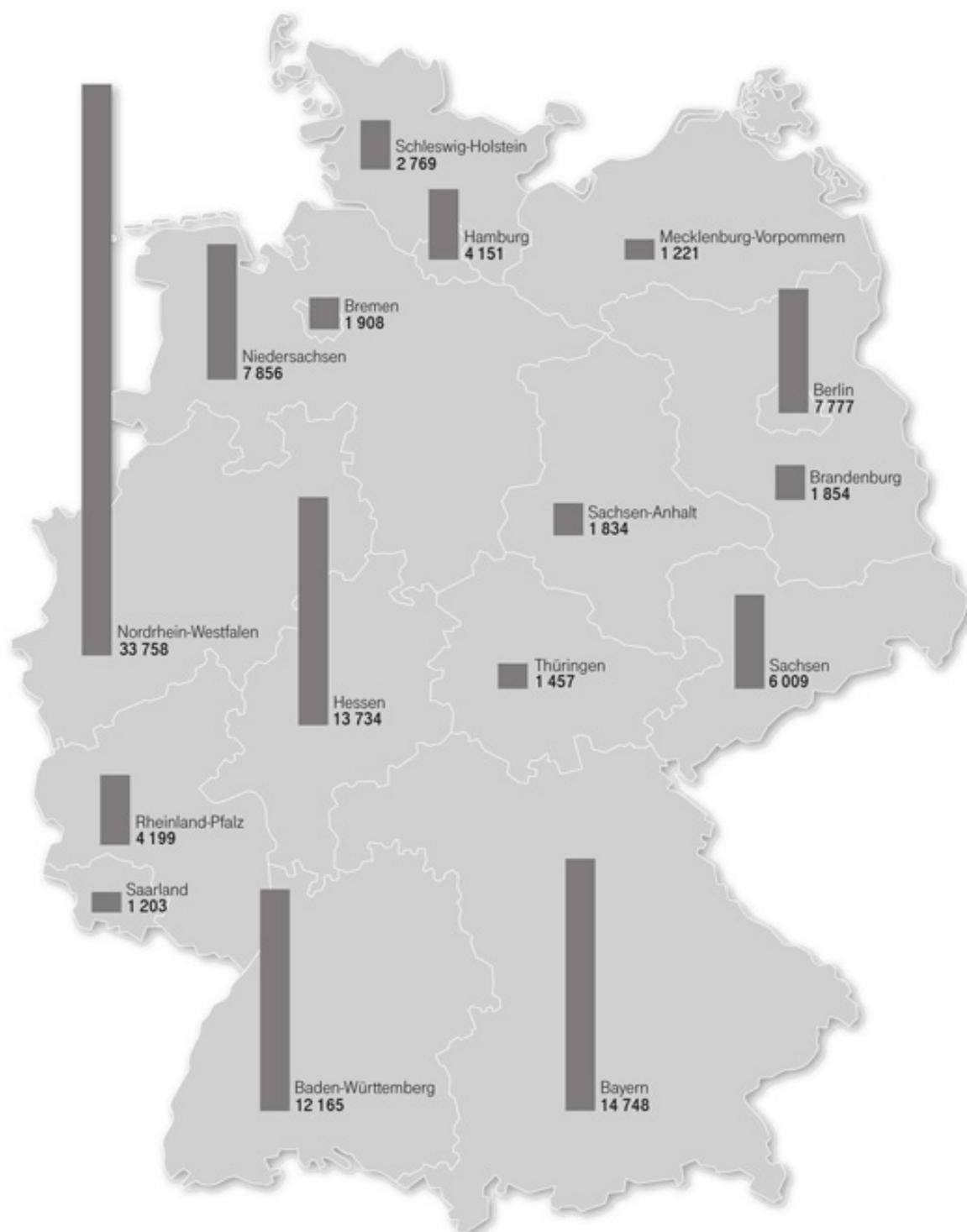
Nach Ländern*, in Mitarbeitern (FTE)



1 Deutschland	116 643
2 Griechenland	12 635
3 Ungarn	12 558
4 Rumänien	8 909
5 Slowakei	7 124
6 Kroatien	5 621
7 Polen	4 737
8 Spanien	3 527
9 Tschechien	3 241
10 Niederlande	2 187
11 Österreich	1 935
12 Mazedonien	1 418
13 Großbritannien	957
14 Russland	791
15 Schweiz	724
16 Montenegro	651
17 Albanien	445
18 Frankreich	287
19 Belgien	86
20 Italien	84
21 Dänemark	53

BESCHÄFTIGTE IN DEUTSCHLAND

Nach Bundesländern, in Mitarbeitern (FTE)



VORWORT

DR. THOMAS KREMER



Dr. Thomas Kremer
Vorstandsmitglied Datenschutz, Recht und
Compliance, Personalvorstand (kommissarisch)

UNSER SELBSTVERSTÄNDNIS: DIE MENSCHEN MACHEN DEN ERFOLG!

Wir, die Deutsche Telekom, sind mehr als irgendein Unternehmen, das die Gesellschaft mit Infrastruktur versorgt. Wir wollen als führender europäischer Telekommunikationsanbieter das Leben der Menschen nachhaltig vereinfachen und bereichern.

Der Schlüssel zu diesem Erfolg sind die Menschen, die bei uns arbeiten. Sie bilden nicht nur die Grundlage für unseren Geschäftserfolg, sondern auch für die Identität unseres Unternehmens. Wir wissen, dass nur zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dauerhaft gute Leistungen erbringen. Eine gute Personalarbeit widmet sich daher gleichermaßen dem Menschen und dem Mitarbeiter.

Ausdruck unseres modernen Verständnisses von Personalarbeit ist das Schaffen eines innovativen Arbeitsumfelds, in dem wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern maßgeschneiderte Lösungen anbieten, die zu ihrer persönlichen Situation passen, und in dem Leistung Spaß machen kann!

Konkret bedeutet das: Wir bieten flexible Arbeitszeitmodelle, die sich sowohl an den betrieblichen Erfordernissen als auch an den Interessen der Beschäftigten orientieren. Im Fokus unseres Programms Education 3.0 steht die individuelle Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch praxisgerechte Bildungsangebote, die auf den aktuellen Qualifizierungsbedarf abgestimmt sind. Unser neues Führungsmodell Lead to win ist darauf ausgerichtet, Leistung zu fördern und zu belohnen. Unsere Plattform Shareground unterstützt unsere Beschäftigten dabei, die Transformationsprozesse, wie sie die Telekommunikationsbranche prägen, mit neuen Dialog- und Arbeitsformen erfolgreich zu gestalten.

Doch Erfolg bedeutet für uns gleichzeitig Verantwortung. Wenn es um Transformationsprogramme geht, die Personalumbau mit einbeziehen, leitet uns dabei der Grundsatz der vorrangig internen Besetzung von Stellen.

Ich lade Sie ein: Machen Sie sich mit diesem Personalbericht selbst ein Bild von unseren zukunftsweisenden Projekten und Initiativen. Erfahren Sie etwas über die Menschen, auf die es in unserem Unternehmen ankommt, und auf die wir stolz sind – unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ihr Dr. Thomas Kremer
Personalvorstand (kommissarisch)

TELEKOM PERSONALSTRATEGIE

EINFLUSSFAKTOREN UNSERER PERSONALARBEIT

Stetiger Wandel bestimmt unser Geschäftsumfeld. Daher stellt sich immer wieder die Frage, was wir heute tun müssen, um den Anforderungen und Aufgaben von morgen gerecht zu werden. Wenn es darum geht, die Schwerpunkte unserer Personalarbeit zu setzen, sind für uns drei Dinge maßgebend.

In erster Linie ist es unsere Aufgabe als Personalbereich, die Umsetzung der Konzernstrategie wirksam zu unterstützen, um zum führenden Telekommunikationsanbieter in Europa zu werden. Diesen Anspruch verankern wir in unserer Führungskultur und wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei, unsere Unternehmensziele zu erreichen. Wir erfassen, welche Kompetenzen in den kommenden Jahren die Grundlage für die Strategieumsetzung bilden, leiten entsprechenden Qualifizierungsbedarf ab und übersetzen ihn in konkrete Maßnahmen.

Zweitens wird der Handlungsspielraum der Telekom durch unsere aktuelle Situation definiert. Der ICT-Markt ist hart umkämpft. Er fordert stetige Innovation sowie Effizienzsteigerungen aufgrund des hohen Preisdrucks. Zudem sind wir an vielen Stellen einer starken Regulierung ausgesetzt. Unsere Aufgabe ist es, unsere Mitarbeiterstruktur entsprechend wettbewerbsfähig aufzustellen. In diesem Umfeld wollen wir als Deutsche Telekom weiterhin für unsere Kunden der vertrauenswürdige Begleiter in einer zunehmend komplexer werdenden digitalen Welt bleiben. Eine Zielsetzung, der sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagiert stellen. Ihnen ein Umfeld zu schaffen, das beste Bedingungen für besten Kundenservice bietet, ist uns wichtig. Insgesamt heißt das, eine zukunftsorientierte HR-Arbeit bei weiterhin notwendigem Personalumbau auszubalancieren.

Als **dritte Leitplanke** betrachten wir globale **Trends**, die einen relevanten Einfluss auf unsere Personalarbeit haben werden. Dazu gehören langfristige Entwicklungen wie die Digitalisierung, Globalisierung, veränderte Normen und Werte, Demografie und der Wandel zur Wissensgesellschaft. Wir nehmen aber auch bedeutsame kurzfristige Entwicklungen auf. Zum Beispiel den Einsatz neuer Bildungsformen wie „Massive Open Online Courses“ (MOOC), die ursprünglich an Elite-Universitäten in den USA entwickelt wurden.



Telekom-Stand auf der CeBIT 2014

ABLEITUNG DER PERSONALSTRATEGIE

Unsere Personalstrategie greift diese Einflussfaktoren auf und gibt die Richtung vor, sodass sich alle HR-Bereiche der Deutschen Telekom auf dieselben Ziele fokussieren können. Das Ergebnis ist dabei klar formuliert: Unsere Ambition lautet „Human Resources (HR) beschleunigt den Erfolg des Unternehmens und der Mitarbeiter“.

Wir konkretisieren unsere Ambition auf zwei Ebenen: den strategischen Schwerpunkten für das Jahr 2014 sowie Initiativen, die die Umsetzung der strategischen Schwerpunkte treiben.

SCHWERPUNKTE FÜR DAS JAHR 2014 – DIE „HR BIG 5“ KONKRETISIEREN UNSERE AMBITION

Im Jahr 2014 konzentrieren wir uns auf fünf strategische Schwerpunkte – die sogenannten „HR Big 5“.

HR BIG 1

Total Workforce geschäftsorientiert gestalten: Unseren ersten Schwerpunkt 2014 legen wir auf das geschäftsbezogene Management der internen und externen Mitarbeiterstruktur. Denn die Schnellebigkeit unseres Geschäftsumfeldes, aber auch strukturelle Faktoren wie die Demografie erfordern eine vorausschauende und verantwortungsvolle Transformationsleistung unserer Organisation. Als HR-Bereich unterstützen wir die personalbezogene Seite der Transformation. Das machen wir mit einer Personalplanung, die die künftigen Geschäftsbedarfe abbildet – beispielsweise im Hinblick auf Anzahl und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Dabei orientieren wir uns an dem Grundprinzip „intern vor extern“: Bei der Besetzung von Stellen sowie beim möglichen Einsatz von externem Personal ist es uns wichtig, geeigneten internen Bewerbern den Vorzug zu geben. Dazu gehört auch, bei Bedarf eine entsprechende Qualifikation vorzuschalten, damit unsere Beschäftigten auf die zu besetzenden Stellen vorbereitet sind. In diesem Zusammenhang ist daher die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit unserer Belegschaft von zentraler Bedeutung (siehe HR Big 3). Denn nur darüber sichern wir die interne Verfügbarkeit geeigneter Kandidaten.

HR BIG 2

Führungskompetenz & Leistungsorientierung ausbauen: Wir zielen zweitens darauf ab, die Kompetenzen unserer Führungskräfte weiterzuentwickeln und insgesamt die Leistungsorientierung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig zu steigern. Dafür etablieren wir einheitliche, konzernweit gültige Führungsgrundsätze und richten unsere Performance- und Entwicklungsinstrumente entsprechend aus. Im Ergebnis unterstützen wir dadurch die Leistungsstärke und Innovationskraft unserer Belegschaft als Fundament für Serviceinnovation und maximale Kundenzufriedenheit.

HR BIG 3

Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft fördern: Drittens investieren wir in das Know-how unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und qualifizieren konsequent in Richtung der „Jobs mit Zukunft“. Das heißt: Im Hinblick auf geschäftskritische Jobprofile, für die es in den kommenden Jahren eine signifikante Nachfrage geben wird. Dabei halten wir an der Steigerung der Frauenquote fest und fördern die Internationalisierung unserer Belegschaft. Mit Blick auf den demografischen Wandel setzen wir zudem auf ein ganzheitliches Demografie-Management, innerhalb dessen wir die Beschäftigungsfähigkeit insbesondere auch bei unseren älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit verschiedenen Maßnahmen sichern.

HR BIG 4

Umsetzungsfähigkeit im Unternehmen erhöhen: Mithilfe innovativer Arbeitsformen und flexibler Arbeitswelten erhöhen wir viertens die Umsetzungsfähigkeit der Deutschen Telekom. Die stetig steigenden Anforderungen aufgrund wachsender Arbeitsmengen und -inhalte machen eine schnelle Adaptationsfähigkeit auf individueller wie auch auf organisatorischer Ebene notwendig. Wir unterstützen unsere Beschäftigten hierbei mittels moderner Methodiken und Tools wie zum Beispiel den „Business Labs“, die wir seit 2013 durchführen. Moderne Arbeitsplätze, Arbeitszeitmodelle und Arbeitsformen bilden den Rahmen für das Konzept der flexiblen Arbeitswelten, das wir in 2014 ebenfalls weiter ausbauen werden. Damit stärken wir die effektive Zusammenarbeit und Innovationskraft in unserem Unternehmen.

HR BIG 5

HR-Produkte einfach umsetzen: Die fortlaufende Verbesserung unserer operativen HR-Arbeit steht auch in 2014 im Fokus. In unserem fünften Schwerpunktthema zielen wir darauf ab, unser HR-Produktportfolio kontinuierlich entlang der Geschäftsbedarfe auszurichten und klar zu gestalten sowie unsere HR IT-Systeme weiter zu harmonisieren, zu vereinfachen und zu integrieren.

HR-TOP-INITIATIVEN – TREIBER DER UMSETZUNG UNSERER PERSONALSTRATEGIE

Die Umsetzung der HR Big 5 im Jahr 2014 beschleunigen wir über strategische HR-Top-Initiativen. Diese sorgen dafür, dass unsere Personalstrategie im operativen Geschäft maximal zur Entfaltung kommt.

Aktuelle Initiativen zur Umsetzung des HR BIG 1: Total Workforce geschäftsorientiert gestalten

- **Intern vor extern:** Bei Stellenbesetzungen werden wir zukünftig noch stärker das Prinzip „intern vor extern“ forcieren, vor allem beim Personalumbau in Deutschland. Vor Besetzung einer Position mit externen Kandidaten prüfen wir, ob eine Besetzung durch geeignete interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen kann. Im Ergebnis werden wir die Beschäftigungschancen unserer Mitarbeiter erhöhen und ihre Weiterbildung auf aktuelle und zukünftige Geschäftsbedarfe ausrichten.
- **Transformationsprogramm:** Angesichts der sich wandelnden wirtschaftlichen Anforderungen müssen wir auch notwendige Anpassungen an unseren Geschäftsmodellen vornehmen. Als HR-Bereich unterstützen wir den dafür notwendigen Personalumbau. Dabei sind wir uns der hohen Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewusst und lassen uns von dem Grundsatz „intern vor extern“ leiten.

Aktuelle Initiativen zur Umsetzung des HR BIG 2: Führungskompetenz & Leistungsorientierung ausbauen

- **„Lead to win“ – neues Führungsmodell und Leistungsentwicklungssystem:** Um unsere Führungskräfte für die künftigen Chancen und Herausforderungen unserer Branche zu stärken, entwickelten wir ein neues Führungsmodell. 2014 führen wir es konzernweit ein. Damit verfügen wir erstmalig über einheitliche Prinzipien für unsere Managerinnen und Manager. Sie lauten „collaborate“, „innovate“ und „empower to perform“. Damit adressieren wir wesentliche Erfolgsfaktoren auf unserem Weg zum führenden Telekommunikationsanbieter in Europa. Über die konsequente Integration dieser Prinzipien in unsere HR-Prozesse zu Führung, Leistung und Entwicklung beschleunigen wir ihre Umsetzung im Konzern. Dabei starten wir mit unseren oberen Führungskräften. Dialoge zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern werden ab sofort häufiger stattfinden und stärker auf Entwicklung fokussieren. Der Zusammenhang zwischen Zielen, Leistungen, Entwicklungspfaden und Entlohnung wird gestärkt. Eigeninitiative und Verantwortung aller Beteiligten werden zukünftig eine größere Rolle spielen. Sie definieren die Erwartungen, die wir an unsere Mitarbeiter und Führungskräfte stellen.

Aktuelle zur Umsetzung des HR BIG 3: Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft fördern

- **Demografie-Management:** Wir identifizieren die Herausforderungen, die der demografische Wandel mit sich bringt, und entwickeln passende Lösungen, um die Beschäftigungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten. Unser ganzheitliches Demografie-Management adressiert die Themen lebenslanges Lernen, Gesundheit, Konzepte zur Arbeitszeitflexibilisierung und Kulturveränderungen im Kontext unserer Altersstruktur. Im Mittelpunkt stehen zurzeit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work-Life-Balance) und die Einführung konkreter Maßnahmen, die in 2013 im Rahmen der Initiative „Demografie als Chance“ entwickelt wurden.
- **Education 3.0:** Unser Ziel ist es, für Mitarbeiter und Unternehmen einen größtmöglichen Nutzen aus unseren Qualifizierungsinvestitionen sicherzustellen. Hierzu schaffen wir ein über alle unsere Weiterbildungsinstitutionen integriertes Qualifizierungsportfolio und steigern die Nutzung moderner Lernformate. Dadurch erzielen wir eine höhere Steuerungsfähigkeit und Effizienz unseres Angebots. Grundlegendes Ziel ist es, auch zukünftig die Mitarbeiterqualifizierung konsequent an unseren Geschäftserfordernissen auszurichten.

Aktuelle Initiativen zur Umsetzung des HR BIG 4: Umsetzungsfähigkeit im Unternehmen erhöhen

- **Shareground:** Das ist unsere Plattform für Transformationskultur. Die Initiative treibt den Wandel und die Vernetzung innerhalb und außerhalb der Deutschen Telekom an, um eine moderne Arbeitskultur zu etablieren. Dies umfasst zum Beispiel Workshops und Team-Coachings rund um das Thema neue Arbeits- und Kollaborationsmethodiken. Ein weiteres Beispiel ist der Magenta MOOC, ein konzernweit zugänglicher Online-Kurs für Mitarbeiter der Deutschen Telekom, der unter der Überschrift „Share your entrepreneurial spirit“ (deutsch: Teile deinen Unternehmergeist) im April 2014 begann.
- **Future Work:** Wenn es um die „Zukunft der Arbeit“ geht, zielen wir auf ein optimales Zusammenspiel von Büroarchitektur, IT-Infrastruktur sowie Arbeits- und Führungskultur ab. Unsere Belegschaft soll durch innovative Interaktionsmöglichkeiten eine moderne Arbeitsatmosphäre erleben, die die effiziente Zusammenarbeit fördert und Raum für Kreativität schafft. Auf der Grundlage eines Pilotprojektes, das wir im vergangenen Jahr durchführten, leiten wir wesentliche Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen ab, die in weitere Projekte einfließen werden.

Aktuelle Initiativen zur Umsetzung des HR BIG 5: HR-Produkte einfach umsetzen

- **Bereinigung HR-Produktportfolio:** Wir optimieren unser HR-Angebot weiter. Dabei geht es um die Standardisierung und Bereinigung von HR-Produkten, ein klar strukturiertes HR-Produktangebot und eine höhere Benutzerfreundlichkeit von HR Tools. Im Ergebnis erhöhen wir dadurch die Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir versorgen sie mit dem besten Angebot an HR-Produkten, damit sie mehr Zeit mit unseren externen Kunden verbringen können.
- **HR-Suite / One.HR Systeme:** Wir führen die IT-Plattformen HR-Suite“ und „One.HR“ als Treiber von Qualität und Effizienz bei der Erbringung unserer internen HR-Dienstleistungen ein. Mit der HR-Suite werden konzernweit strategische HR-Produkte verknüpft und in einem gemeinsamen HR IT-System umgesetzt. Im Fokus stehen dabei die Themen Recruiting, Performance Management, Weiterbildung und Gehaltsüberprüfung und deren Umsetzung über eine Plattform für alle Mitarbeiter des Konzerns. Die Grundlage dafür bildet One.HR. Das Projekt besteht aus einem nationalen und einem internationalen Teil. National steht im Fokus, die IT-Landschaft fachlich und technisch zu optimieren. International ist der Auftrag, Mitarbeiterstammdaten zu harmonisieren, globale Organisationsstrukturen aufzubauen und das operationale Reporting zu vereinfachen.

UNSERE HIGHLIGHTS 2013/2014

WIR HABEN FÜR SIE HIGHLIGHTS UNSERER PERSONALARBEIT AUSGEWÄHLT

Personal & Struktur, Leistung & Talent, Verantwortung & Soziales Engagement.
Das sind nur einige der spannenden Themen, von denen wir Ihnen hier berichten.

- Personal & Struktur
- Gesundheit & Sicherheit
- Ausbildung & Entwicklung
- Leistung & Talent
- Attraktiver Arbeitgeber
- Agiles Unternehmen
- Vielfalt als Stärke
- Verantwortung & Soziales Engagement
- Effizienz durch Einfachheit

PERSONAL & STRUKTUR



Ein Techniker bei der Arbeit am Fernmeldeturm.



Arbeiten vor Ort.

VERÄNDERUNG GESTALTEN

Wir wollen auch in Zukunft erfolgreich sein. Darum entwickeln wir uns schon heute von der klassischen Telefongesellschaft hin zu einer Service-Gesellschaft mit ganz neuen Perspektiven. Unser Ziel haben wir dabei immer klar vor Augen: der führende Telekommunikationskonzern in Europa zu werden. Die Basis dafür ist und bleibt unser Kerngeschäft: der Betrieb und Vertrieb von Netzen und Anschlüssen durch kompetente und serviceorientierte Mitarbeiter. Zugleich engagieren wir uns intensiv in Geschäftsfeldern, in denen sich neue Wachstumschancen bieten. Hier liegen die Berufsbilder der Zukunft.

Human Resources (HR) sorgt dafür, dass für diese Aufgaben die passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt und zu angemessenen Kosten zur Verfügung stehen. Dazu wenden wir das „Total Workforce Management“ (TWM) an. Es umfasst die quantitative ebenso wie die qualitative Personalplanung. Hierbei werden sowohl interne als auch externe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachtet, insbesondere dort, wo der technologische Wandel einen besonderen Qualifizierungsbedarf hervorruft. Das heißt für die interne Belegschaft:

- weltweit 228 596 Beschäftigte,
- davon 111 953 außerhalb Deutschlands,
- diverse Berufsbilder weltweit in den Sparten Mobilfunk, IT, Festnetz und Supportfunktionen.

TOTAL WORKFORCE MANAGEMENT: PERSONAL EFFIZIENT STEUERN, PRODUKTIVITÄT STEIGERN

„Total Workforce Management“ (TWM) setzen wir als Instrument ein, um den heutigen Personalbestand an zukünftige Geschäftserfordernisse anzupassen. Wir steuern damit die Struktur unserer Belegschaft unter Berücksichtigung von Kosten, Kapazitäten und Fachkenntnissen. HR übernimmt dabei die Rolle als Richtungs- und Impulsgeber für die Personalplanung der Deutschen Telekom. Das Group Headquarters gibt den Rahmen für TWM vor, während die operative Umsetzung in den Segmenten stattfindet. Gemeinsames Ziel ist es, die Effektivität und Effizienz unseres Personals zu steigern und so zum Unternehmenserfolg beizutragen. Ein Beispiel dafür ist der integrierte Netzausbau in Deutschland. Um uns herum entsteht eine „Gigabit-Gesellschaft“, in der schnelles Internet zu Hause, im Büro sowie unterwegs völlig selbstverständlich ist. Dafür braucht es immer leistungsfähigere Netze. Um diese Netze zu bauen, investierte die Telekom in 2013 ca. 3,4 Milliarden Euro. Weitere Investitionen in etwa gleichem Umfang sind auch in den Jahren 2014 und 2015 geplant. Wir decken damit nicht nur den in Zukunft enorm wachsenden Bedarf an Bandbreite. Wir stellen auch die Weichen für neue Geschäftsfelder, etwa in der Energiebranche, im Gesundheitswesen oder in der Automobilindustrie.

Den für den Netzausbau erforderlichen Personalbedarf stellten wir 2013 über die gesellschaftsübergreifende Zusammenarbeit im Bereich Technik sicher. Dort warben wir in circa 50 Informationsveranstaltungen um Unterstützung für die Deutsche Telekom Technik GmbH, die den Netzausbau realisiert. Rund 2 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigten Interesse. Bis heute sind mehr als 800 Beschäftigte für den Netzausbau im Einsatz. Ziel ist es, auch für 2015 und 2016 weitere Mitarbeiter dafür zu gewinnen. Unseren Beschäftigten bieten wir damit die Chance, sich über den eigenen Arbeitsbereich hinaus weiterzuentwickeln.

Auch im Segment Europa spielt TWM eine erfolgskritische Rolle: Unser Ziel in den europäischen Landesgesellschaften sowie in Deutschland ist ein gesamteuropäisches Netz auf Basis von All-IP, das Mobilfunk- und Festnetztechnologie zusammenfasst und ein neues Cloud-basiertes Produktionsmodell ermöglicht. Aufgabe der nächsten Jahre ist es, alle Kunden ins IP-Netz zu migrieren.

Über den TWM-Ansatz war HR an der Gestaltung der Migrationspläne von Anfang an beteiligt und trug 2013 maßgeblich zum Erfolg bei. HR plante die erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen und steuerte die personellen Ressourcen. Dies führte sowohl in den Ländern als auch in der zentralen Projektorganisation zu deutlichen Effizienzgewinnen: ein ganzheitlicher Ansatz, bei dem Fachexperten früh eingebunden, Entscheidungen schneller getroffen und Risiken minimiert werden.

FOKUS 2013 AUF EXTERNAL WORKFORCE MANAGEMENT

Im Jahr 2013 legten wir den Fokus stark auf das External Workforce Management (EWM).

Wie viele andere Unternehmen nutzen auch wir externe personelle Ressourcen, um Arbeitsspitzen abzufedern. Zudem nutzen wir gezielt externe Wissensquellen, um innovative Themen schneller voranzutreiben.

EWM hilft uns dabei, konzernweit den effizienten Einsatz von Fremdkräften – also Partnern, Zulieferern und Dienstleistern – zu steuern. Wir entscheiden nach einheitlichen Kriterien, wie viel externes Personal wir wo und zu welchen Kosten einsetzen. Hier leitet uns unser Grundsatz „intern vor extern“: Bei der Besetzung von Stellen sowie beim Einsatz von externem Personal ist es uns wichtig, geeigneten internen Kandidaten den Vorzug zu geben.

Zudem beachten wir selbstverständlich alle rechtlichen Bestimmungen. Wir integrierten 2013 ein juristisches Prüf- und Genehmigungsverfahren in den Prozess zur Beschaffung externer Ressourcen. So können wir insbesondere Scheinselbstständigkeit und unerlaubte Arbeitnehmerüberlassung wirksam verhindern.

VERANTWORTUNGSVOLLER PERSONALUMBAU WIRD FORTGESETZT

Nicht nur der nach wie vor harte Wettbewerb in unserer Branche, sondern auch die zum Teil immer noch schwierige konjunkturelle Lage in unseren Kernmärkten machten auch in 2013 einen weiteren Personalumbau notwendig. Im Folgenden die wichtigsten Entwicklungen im Überblick:

Erfolgreiche Neuaufstellung des Group Headquarters und der Group Services

- Ein Rückblick: Im Jahr 2012 schrieb die Telekom alle Stellen des Group Headquarters aus und besetzte sie zum 1.1.2013 neu. Dies ging mit einer signifikanten Stellenreduktion einher. Mit der neu geschaffenen temporären Einheit „Projects & Operations“ erhielten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Rahmen dieser Neuausrichtung keine Stelle gefunden hatten, die Chance zur Neuorientierung und Weiterentwicklung.
- Mehr als ein Jahr nach der Neuaufstellung der Group Headquarters und der Group Services ist die Bilanz durchweg positiv. Zwei in 2013 durchgeführte Pulsbefragungen bestätigen dies mit hohen Zufriedenheitswerten. Steuernde und Service-Aufgaben sind jetzt klar voneinander getrennt und werden effizient und fokussiert erledigt. Die internationale Ausrichtung ist gestärkt.

Dienstleister für den Personalumbau: Vivento mit neuer Ausrichtung

- Unser Personaldienstleister Vivento unterstützte auch 2013 den Personalumbau der Konzerneinheiten an vielen Stellen. Erneut waren mehrere Tausend Mitarbeiter Ende 2013 in externen Beschäftigungseinsätzen, vor allem im öffentlichen Sektor wie bei der Bundesagentur für Arbeit, dem Zoll, dem Bundeszentralamt für Steuern oder bei Kommunen eingesetzt. Mit den Beschäftigungseinsätzen unterstützt Vivento die Modernisierungsaufgaben von Bund, Ländern und Kommunen. Konzernintern sind ebenfalls, mehrheitlich im Bereich der Kundendienstleistungen, mehrere tausend Mitarbeiter über Vivento eingesetzt worden. Seit ihrem nunmehr über zehnjährigen Bestehen eröffnete die Vivento rund 43 000 Mitarbeitern neue Perspektiven.
- Das veränderte Marktumfeld und die zukünftigen Rahmenbedingungen (technologische, gesellschaftliche, demografische Entwicklungen), denen sich die Deutsche Telekom gegenübersteht, erforderte eine Kursanpassung im Personalumbau und damit für die Ausrichtung bei den Aufgaben von Vivento. Der Betrieb wird weiterhin als exklusiver Personaldienstleister den Personalumbau der Segmente in Deutschland mit vielfältigen Services unterstützen. Wir nutzen die Chancen auf Vermittlung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb der Telekom weiterhin verstärkt, unter anderem mittels zielgerichteter Qualifizierungen. Ziel ist es dabei, wertvolles Know-how im Konzern zu halten und Ausgaben für konzernexterne Fremdleister zu reduzieren. Um dieses Anliegen zu unterstützen, verwenden wir seit April 2014 innerhalb des Konzerns den neuen Namen „Telekom Placement Services“. Aber auch die Beschäftigungsperspektiven im öffentlichen Sektor und die

Nutzung attraktiver Instrumente, wie beispielsweise Altersteilzeit, Vorruhestand, Abfindungen oder NewPlacementberatung bleiben ein wichtiger Bestandteil des Personalumbaus.

Operatives Segment Deutschland

Den Personalumbau im operativen Segment Deutschland konzentrieren wir vor allem auf administrative Bereiche: Von den knapp 70 000 Beschäftigten in Deutschland arbeiteten Anfang 2013 noch rund 13 000 in Steuerungs- und Querschnittsfunktionen. Über die Initiative „Lean Admin“ erreichten wir eine deutliche Verschlinkung. Mehr als 1 500 Beschäftigte entschieden sich, von den angebotenen Personalmaßnahmen (zum Beispiel Abfindungen, Vorruhestandsregelungen oder die interne Personalvermittlung im Konzern) Gebrauch zu machen. Im Ergebnis reduzierten wir die finanzielle Belastung in den administrativen Funktionen für die nächsten Jahre. Wir setzen den seit Jahren konsequent betriebenen Personalumbau auch 2014 fort.

T-Systems investiert in Zukunftsfelder

Wir legten 2013 die Voraussetzungen dafür, mit unserem Systemgeschäft agiler auf Marktveränderungen zu reagieren.

- Mit der Market Unit gingen wir den ersten Schritt zu mehr Vereinigung und steigerten die Performance.
- In der Telekom IT verbesserten wir die Stabilität der intern genutzten IT-Systeme deutlich und sparten signifikant Kosten für den Konzern ein.

Im Ergebnis führte das dazu, dass die Kundenzufriedenheit mit T-Systems so hoch wie noch nie zuvor war: Die TRI*M-Studie bestätigt uns, dass wir erstmalig im europäischen Vergleich zu den besten zehn Prozent der ICT-Dienstleister mit den zufriedensten Kunden gehören.

Außerdem verschlankten wir die Finance & Controlling-Organisation und richteten sie effizienter aus.

Der ICT-Markt ist und bleibt dynamisch. Er ist hart umkämpft und fordert stetig Innovation und Effizienzsteigerung. In diesem Umfeld entwickeln und optimieren wir unser Systemgeschäft im Rahmen der „T-Systems Transformation 2015+“ beständig weiter, um unseren Kunden beste Services und ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis zu bieten.

- Das bedeutet, wir passen das Geschäftsmodell der Market Unit weiter an, um neben dem klassischen ICT-Geschäft auch plattformbasierte Dienste und Cloud-Services weiter zu stärken. Wir investieren in digitale Zukunftsfelder wie vernetztes Auto, Healthcare, Energie, Cloud Computing oder Cyber Security. Die klassischen ICT-Dienste, die im Wesentlichen auf Outsourcing beruhen, trans-

formieren wir so, dass wir sie dauerhaft profitabel anbieten können.

- Genauso wird die bereits 2011 begonnene Transformation der Telekom IT weiter umgesetzt. Mit dem Programm „Drive Eco“ gehen wir den bereits eingeschlagenen Weg weiter mit dem Ziel, die IT-Kosten für den Konzern zu senken und die Qualität zu steigern.

Wir stellen uns darauf ein, dass sich diese Transformation über zwei Jahren erstreckt.

Diese Transformation geht mit einem Personalumbau einher, der eng verzahnt ist mit der strategischen Qualifizierung für zukünftige Anforderungsprofile. Darüber hinaus reduzieren wir Fremdpersonal zugunsten des Einsatzes unserer internen Belegschaft. Den Personalumbau gestalten wir vorausschauend und verantwortungsvoll im Dialog mit den Sozialpartnern. Insgesamt setzen wir als Unternehmen auf freiwillige Instrumente, einen offenen und fairen Dialog mit allen Betroffenen und auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

INTENSIVE SOZIALPARTNERSCHAFT: KONSTRUKTIVER AUSTAUSCH AUF DEUTSCHER UND INTERNATIONALER EBENE

Wir setzten 2013 unseren intensiven Dialog mit den betrieblichen Vertretungsgremien der Beschäftigten und den Gewerkschaften erfolgreich fort. Ohne die Mitwirkung unserer Sozialpartner wäre die Umsetzung zahlreicher Maßnahmen und Projekte nicht möglich gewesen. Hier trägt unser Bekenntnis zu vertrauensvoller Zusammenarbeit Früchte, das unter anderem in der Employee Relations Policy verankert ist. Wir werden unseren Weg der engen Sozialpartnerschaft weiter fortsetzen. Eine besondere Rolle kommt dabei dem Konzernbetriebsrat und der Konzernschwerbehindertenvertretung zu, unseren Ansprechpartnern für alle Mitbestimmungsthemen im deutschen Konzern.

Auf europäischer Ebene arbeiteten wir 2013 gewohnt konstruktiv und vertrauensvoll mit dem Europäischen Betriebsrat (EBR) zusammen. Die Zahl EBR-relevanter Projekte nahm gegenüber 2012 deutlich zu.

GESUNDHEIT & SICHERHEIT

GESUND IN DIE ZUKUNFT

2013 ließen sich die Beschäftigten in Deutschland so lange krank schreiben wie seit 1999 nicht mehr. Im Durchschnitt fehlten sie 14,7 Tage an ihrem Arbeitsplatz. Krankheitsbedingte Ausfalltage kosten Unternehmen und Wirtschaft viel Geld. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin beziffert den wirtschaftlichen Schaden 2012 auf 53 Milliarden Euro – die Daten für 2013 werden voraussichtlich noch höher liegen¹.

Ausfälle aufgrund von Krankheiten sind nicht nur eine Belastung für die betroffenen Beschäftigten. Sie können zudem den Betriebsablauf enorm stören. Sie reduzieren die wirtschaftlichen Spielräume und bergen die Gefahr, die Kräfte der übrigen Belegschaft zu überfordern.

Für die Deutsche Telekom sind Investitionen in die Gesundheit und Sicherheit ihrer Beschäftigten selbstverständlich. Denn eine motivierte und leistungsfähige Belegschaft stärkt uns im Wettbewerb. Sie ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg unseres Unternehmens.

Selbstverständlich achten wir die gesetzlichen Vorgaben zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Dies allein ist uns aber zu wenig: In unserer nachhaltigen Personalarbeit legen wir Wert auf Sensibilisierung, Prävention und Förderung von Eigenverantwortung in allen Bereichen des Konzerns. Mit Angeboten zu den Themen Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung sowie durch psychosoziale Beratungsangebote steigern wir das Gesundheitsbewusstsein und die Gesundheitskompetenz unserer Belegschaft.

Schon heute bestimmt der demografische Wandel wesentliche Teile unserer Personalarbeit. Seine Auswirkungen werden dazu führen, dass viele Menschen deutlich länger berufstätig sein werden und immer mehr Generationen in Teams zusammenarbeiten. Wir setzen uns für ein gutes Miteinander von jüngeren und älteren Beschäftigten im Unternehmen ein. Deshalb unterstützen wir Maßnahmen, die die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter lange erhält. Wir schaffen altersgerechte Arbeitsbedingungen, die Nachwuchskräften und erfahrenen Beschäftigten gleichermaßen zugutekommen.



ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ IN DEUTSCHLAND

Mit standardisierten Produkten und Prozessen schaffen wir einheitliche Rahmenbedingungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Wir analysieren kontinuierlich altersabhängige Gesundheitsrisiken. Aus den Gesundheitsberichten der Krankenkassen werten wir für die wichtigsten Diagnosen aus, wie viele Menschen erkrankten und wie lange sie fehlten. Aus diesen Erkenntnissen leiten wir dann konkrete Präventionsmaßnahmen ab. Dabei unterstützen uns multidisziplinäre Expertenteams: 135 Betriebsärzte, 60 Berater für psychosoziale Themen und 120 Fachkräfte für Arbeitssicherheit. Sie übernehmen Aufgaben wie Gesundheits-Check-ups, arbeitsmedizinische Vorsorge oder physikalisch-technische Gefährdungsbeurteilungen im Rahmen der jährlich rund 300 Arbeitsplatzbegehungen, bei denen rund 40 000 Arbeitsplätze überprüft werden.

VON DER ANALYSE ZUM ZIELGRUPPENSPEZIFISCHEN PRODUKT

Wir wissen – zum Beispiel aus unseren regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen – dass sich das Arbeitsumfeld und die zunehmenden Arbeitsanforderungen auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken. Um negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, führten wir 2011 ein sogenanntes Frühwarn-Cockpit ein. Es vernetzt die Daten aus verschiedenen Erfassungsinstrumenten. Neben Mitarbeiterbefragungen gehören dazu beispielsweise weitere anonymisierte Angaben aus Individualberatungen und Gesundheits-Check-ups, aber auch übergeordnete Informationen wie die Gesundheits- und Unfallquote oder Gesundheitsberichte der Krankenkassen. Auf Basis dieser Daten erarbeiten wir zielgruppenorientierte Produkte und Angebote für unsere Beschäftigten.

¹ Quelle: <http://www.dw.de/rekord-krankenstand-in-deutschland/a-17482438>

GESUNDHEIT ALS FÜHRUNGSAUFGABE

2013 stand besonders das Führungspersonal im Fokus unseres Gesundheitsmanagements. Nach einer erfolgreichen Pilotphase in Deutschland implementierten wir das neue Konzept „Führung und Gesundheit – Möglichkeiten und Grenzen“ auf Konzernebene. Gute und Halt gebende Führung schützt die Beschäftigten vor möglichen Gefahren und kann psychische Belastungen abfedern. Führungskräfte sollen Vorbilder für gesundheitsbewusstes Verhalten sein und damit präventiv eine zentrale Rolle einnehmen. Im direkten Kontakt mit ihren Teammitgliedern sollen sie ihre Fürsorgepflicht wahrnehmen, gesundes Verhalten vorleben und Orientierung geben. Mit speziellen Beratungs-, Seminar- und Workshop-Angeboten und in webbasierten Trainings unterstützen wir unsere Führungskräfte bei dieser Aufgabe. Wir stärken ihr Gesundheitsbewusstsein und ihre Gesundheitskompetenz. So lernen sie neben ihren Pflichten im Arbeits- und Gesundheitsschutz zum Beispiel, wie sie psychische Auffälligkeiten am Arbeitsplatz leichter erkennen und welche Hilfen sie anbieten können. Auch die Reflexion des eigenen Gesundheitsverhaltens spielt eine wichtige Rolle. Zudem nehmen wir in unsere Entwicklungsprogramme für Führungskräfte immer mehr Inhalte aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement auf – dies ist in 2014 auch für unsere internationalen Standorte vorgeesehen.

PRÄVENTIVER ANSATZ DER BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Unsere Maßnahmen im Gesundheitsschutz setzen vorrangig auf Prävention. Mit umfangreichen zielgruppenspezifischen Angeboten zur freiwilligen Gesundheitsvorsorge sensibilisieren wir die Beschäftigten zu mehr Eigenverantwortung. Dazu gehört auch, dem sogenannten „Präsentismus“ entgegenzuwirken, also dem Verhalten von Beschäftigten, trotz Krankheit zur Arbeit zu gehen.

Im Bereich der psychischen Gesunderhaltung bieten wir Workshops zu Themen wie Stressmanagement, Sucht und Resilienz an. In unseren Resilienzseminaren geht es darum, die Widerstandsfähigkeit im persönlichen Umgang mit Krisen zu stärken. Außerdem steht allen Beschäftigten die vertrauliche Individualberatung zu psychosozialen Themen durch externe Spezialisten offen. Daneben nehmen Präventionsangebote wie Gripeschutzimpfungen, Informationen zu richtiger Ernährung, Bewegung und Entspannung oder die Darmkrebsvorsorge seit Jahren einen hohen Stellenwert im Gesundheitsmanagement der Telekom ein. An den Untersuchungen zur Früherkennung von Darmkrebs nehmen jährlich mehr als 13 000 Beschäftigte über 45 Jahre teil. In vielen Fällen konnten dadurch Krebsvorstufen frühzeitig entdeckt und ernsthaften Erkrankungen vorgebeugt werden. In 2014 zeichnete uns die Felix-Burda-Stiftung für unsere Darmkrebsvorsorge aus. Wir konnten von

der Stiftung, die jährlich vorbildliche Präventionsmaßnahmen ehrt, den ersten Preis in der Kategorie „Betriebliche Prävention“ in Empfang nehmen.

Mit der Aktion „Blutdruck?“ sensibilisierten wir im vergangenen Jahr für die Prävention von Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Im Rahmen einer Roadshow informierten wir die Beschäftigten an 49 Standorten und boten kostenlose Blutdruckmessungen an. Wegen der hohen Beteiligung von etwa 4 000 Teilnehmern wird die Aktion in 2014 fortgeführt.

Weitere Präventionsangebote in den Segmenten und Gesellschaften

Auch auf Ebene der Segmente und Gesellschaften gibt es zahlreiche Präventionsangebote. Im Folgenden einige Beispiele:

- Themenevent „Fit im Job! – Ernährung, Bewegung, Ausgleich“: Nach dem großen Erfolg von 2012 führten wir auch 2013 Gesundheitsevents unter dem Titel „Fit im Job!“ durch. Diesmal in den Group Headquarters und Group Services, in der Telekom Deutschland GmbH und der Deutsche Telekom Technischer Service GmbH. Im Vordergrund standen dabei Informationen zu den Themen „Ernährung und Bewegung“ mit dem Ziel einer Reduzierung von Muskel- und Skeletterkrankungen. Diese zählen zu den häufigsten Ursachen von krankheitsbedingten Fehltagen.
- Health-Award Kundenservice und Aktionstage Health & Safety: Die Deutsche Telekom Kundenservice führt einen Mitarbeiterwettbewerb um einen internen „Health-Award“ sowie Aktionstage zum Thema „Gesundheit im betrieblichen Kontext“ durch. Ziel der Aktionen ist es, Bewusstsein und Verantwortung der Beschäftigten für eine gesunde Lebensweise zu fördern und zu unterstützen.
- Gesundheitsdialog: Die Deutsche Telekom Technischer Service GmbH nutzt Gesundheitsdialoge, um Belastungen im Arbeitsumfeld mit den Betroffenen zu besprechen. Empfindet ein Team seine Arbeitssituation als negativ, kann der Teamleiter einen Gesundheitsdialog buchen. In einem professionell moderierten Workshop betrachten Teams und ihre Führungskraft gemeinsam mögliche Maßnahmen, mit deren Umsetzung sie Verbesserungen im Arbeitsalltag später durchsetzen.

ARBEITSSCHUTZ UND UNFALLVERHÜTUNG

Arbeitsunfälle sind in erster Linie schlimm für die Betroffenen. Für Unternehmen entstehen zudem hohe Kosten durch Ausfalltage. Wir analysieren deshalb regelmäßig sämtliche Unfallmeldungen im Konzern. Aus den Ergebnissen leiten wir konkrete Maßnahmen zur Unfallverhütung ab. Unser Ziel ist es, Unfälle von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu reduzieren und Fehlzeiten zu vermeiden. Unser Erfolgsmes-

ser ist die Unfallquote der Deutschen Telekom. Sie lag 2013 bei acht Unfällen pro 1 000 Beschäftigte – und damit unter dem Branchendurchschnitt.

Die häufigsten Arbeitsunfälle passierten auf dem Weg zur und von der Arbeit sowie durch Stolpern, Ausrutschen und Stürze am Arbeitsplatz. Wir entwickelten deshalb konkrete Maßnahmen, die an genau diesen Ursachen ansetzen. So boten wir unter dem Titel „Step by Step“ Seminare für Servicetechniker an, um „Vielgeher“ besser vor Unfällen zu schützen. Das Angebot setzen wir 2014 fort. Zusätzlich können alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Auto-Fahrsicherheitstrainings zu günstigen Konditionen in Anspruch nehmen. Die Trainings können direkt von den Beschäftigten oder von Führungskräften für ihr Team gebucht werden.

ZERTIFIZIERTE QUALITÄT

Seit mehreren Jahren arbeitet die Telekom mit einem Managementsystem für den Arbeits- und Gesundheitsschutz auf Basis des britischen Standards OHSAS 18001. Dazu stellt sie sich regelmäßigen externen Audits. Die Zertifizierungen bescheinigen uns eine exzellente Vorgehensweise. So gibt es zum Beispiel kein vergleichbares Unternehmen, das im Rahmen seiner Mitarbeiterbefragung (MAB) konzernweit eine so umfangreiche Gesundheitsbefragung durchführt wie die Telekom. Im Vordergrund steht dabei die systematische Analyse der am Arbeitsplatz vorhandenen Ressourcen und Belastungen. Daraus erhalten wir Rückschlüsse auf körperliche und psychische Beanspruchungsfolgen. Den Führungskräften stellen wir mit dem Teamergebnis aus der Gesundheitsbefragung konkrete Handlungsempfehlungen bereit. Insbesondere bei schlechten Ergebniswerten drängen wir darauf, Maßnahmen zu ergreifen. Diese werden im Nachfolgeprozess der MAB im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durch die Führungskräfte dokumentiert. Die für das Gesundheitsmanagement verantwortlichen HR-Experten und auch die Sozialpartner können auf die Ergebnisse der Gesundheitsbefragung und die Dokumentation des Nachfolgeprozesses betreffend ihren Verantwortungsbereich zugreifen – der Schutz der Mitarbeiterdaten ist dabei selbstverständlich gewährleistet. Sie tauschen sich in Gremien dazu aus und unterstützen die Führungskräfte bei Bedarf mit weiteren Maßnahmen, wie zum Beispiel vertiefenden Analyseverfahren.

Zudem ermitteln wir über ein gesondertes Verfahren zur physikalisch-technischen Gefährdungsbeurteilung auch die spezifischen Anforderungen der Beschäftigten vor Ort. Daraus ergeben sich die arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen wie Bereitstellung von Schutzmasken oder die Durchführung von arbeitsmedizinischer Vorsorge. Bei gesundheitlichen

Problemen mit der vorhandenen Arbeitsplatzausstattung werden Beschäftigte unterstützt, zum Beispiel durch einen speziellen Arbeitsstuhl oder eine Bildschirmbrille für den Bildschirmarbeitsplatz.

INTERNATIONALER ROLL-OUT IM PLAN

Neben unserem erfolgreichen nationalen Gesundheitsmanagement steht bis Ende 2015 die Fortsetzung des internationalen Roll-outs im Fokus. Wir schaffen harmonisierte Prozesse und somit mehr Transparenz und Vergleichbarkeit im ganzen Konzern. So legen wir zum Beispiel einheitliche Kennzahlen fest, um Ausfallzeiten zu messen.

Bisher sind bereits 30 von 40 Gesellschaften außerhalb Deutschlands an die konzernweit einheitlichen Rahmenbedingungen angeschlossen, 2014 sollen zwei weitere hinzukommen. Bis 2015 planen wir den konzernweiten Roll-out dieser Rahmenbedingungen.



AUSBILDUNG & ENTWICKLUNG.

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT SICHERN

Jede Investition in die Bildung unserer Beschäftigten ist eine wichtige Investition in die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens. 2013 wendeten wir zum Beispiel im deutschen Konzern rund 480 000 Weiterbildungstage für die fachliche und persönliche Entwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf. Das entspricht durchschnittlich 4,0 Weiterbildungstagen pro Beschäftigtem in Deutschland.

Wir haben gute Gründe für unsere Weiterbildungsmaßnahmen: Gut qualifizierte Beschäftigte verschaffen uns eine größere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt. Außerdem sind wir auf ein unternehmensinternes Wissen und auf Fertigkeiten angewiesen, die unsere Geschäftsanforderungen in Zeiten des stetigen Wandels konsequent unterstützen. Unser breit gefächertes Bildungsangebot enthält deshalb Inhalte, die unsere Unternehmensstrategie und -werte ebenso vermitteln wie fachliches Know-how, beispielsweise zu Machine-to-Machine (M2M)-Technologien. Die Telekom stellt einen hohen Agilitätsanspruch an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir tragen dem Rechnung, indem wir eine besonders flexible und bedarfsorientierte Lern- und Arbeitskultur etablieren, die sich durch die Anwendung moderner Methoden, Medien und Formate auszeichnet.

Ausgangspunkt für die Aus- und Weiterbildung ist stets die Einschätzung des individuellen Leistungsstands. Daneben dienen Geschäftserfordernisse, aber auch Bedürfnisse, Interessen, Qualifikationen und Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Orientierung für die persönliche Entwicklungsplanung.

Die Anforderungen unserer Branche ändern sich permanent. Deshalb starteten wir 2013 die strategische HR-Top-Initiative „Education 3.0“. Wir stellen unsere Bildungsmaßnahmen systematisch auf den Prüfstand. Ziel des Projekts ist die strategische Neuausrichtung und Effizienzsteigerung des gesamten unternehmensinternen Bildungssystems.

Nur so können wir unsere Investitionen verantwortungsvoll einsetzen und daraus den größtmöglichen Nutzen für unser Unternehmen und unsere Belegschaft erzielen.

AUSBILDUNG MIT VERANTWORTUNG IN DER DEUTSCHEN TELEKOM

Die Telekom ist einer der größten Ausbilder in Deutschland und Spitzenreiter unter den DAX-Unternehmen.

2013 gaben wir rund 3 200 jungen Menschen eine berufliche Perspektive in der Telekom. Wir stellten mehr als 2 500 Plätze für Auszubildende, rund 500 für Teilnehmer unserer dualen Studiengänge und über 100 für Präsenzstudenten an der konzerneigenen Hochschule für Telekommunikation Leipzig bereit.

Die Gesamtzahl der Auszubildenden und dual Studierenden in der Telekom liegt über alle drei Ausbildungsjahre hinweg bei mehr als 9 100:

- davon über 7 700 Auszubildende und
- rund 1 300 dual Studierende.
- Außerdem nehmen rund 100 junge Menschen an unserem Einstiegsqualifizierungspraktikum teil.

Darüber hinaus liegt die Gesamtzahl der Präsenzstudenten an unserer konzerneigenen Hochschule für Telekommunikation in Leipzig bei rund 300. Von insgesamt 412 Absolventen unserer Präsenz- und dualen Studiengänge übernahmen wir rund die Hälfte in unseren Konzern, davon alleine rund 70 Absolventen der Hochschule für Telekommunikation.

Bei uns wird Vielfalt großgeschrieben. Wir unterstützen bewusst die Heterogenität unserer Nachwuchskräfte, indem wir beispielsweise ...

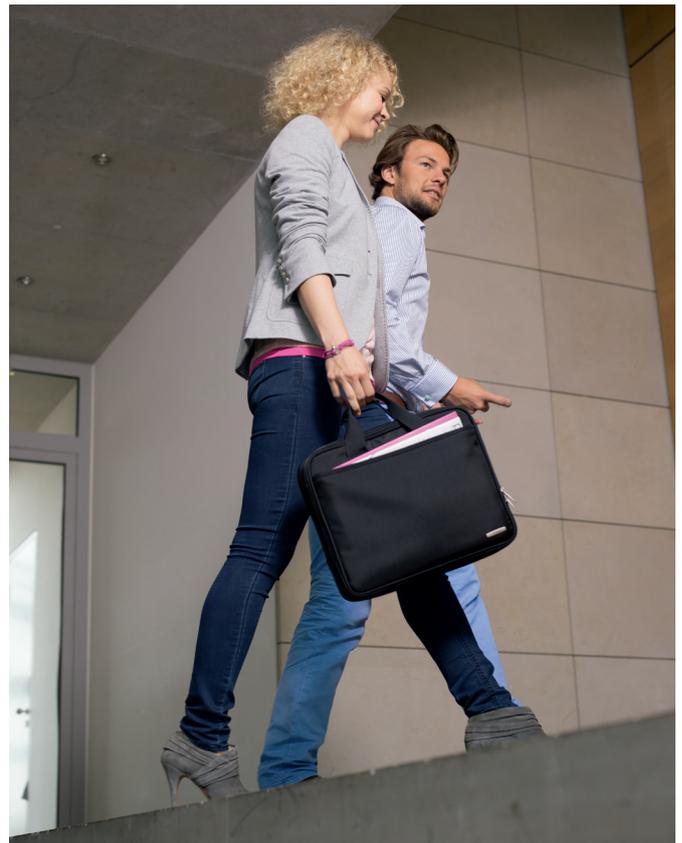
- jungen, alleinerziehenden Müttern und Vätern die Möglichkeit bieten, bei uns eine Ausbildung oder ein duales Studium in Teilzeit zu absolvieren.
- benachteiligten Jugendlichen über die Teilnahme an einem Praktikum zur Einstiegsqualifizierung die Integration in das Berufsleben ermöglichen.
- rund 1 Prozent Jugendliche mit Schwerbehinderung ausbilden.
- mit unseren Programmen „Young IT-Talents“ und „Young Sales-Talents“ gezielt leistungsstarke Nachwuchskräfte sowohl im IT-Bereich als auch im Vertrieb ansprechen.
- in Deutschland Auszubildende und dual Studierende aus insgesamt 74 Nationen beschäftigen.

BEDARFS- UND ZUKUNFTSGERECHTES LERNEN

Wir nutzen unsere besondere Expertise als Innovationsführer in den Bereichen Telekommunikation und Informationstechnologie auch für die Qualifizierung des eigenen Personals. Konkret heißt das: Lern- und Arbeitswelten vernetzen sich zunehmend. Unsere Lernmethoden und -medien sind modern und zukunftsorientiert. Gemäß der Prämisse des lebenslangen Lernens bieten wir unseren Beschäftigten adäquate Weiterbildungsoptionen vom Berufseintritt bis kurz vor den Ruhestand. Mit Lernformen wie E-Learning, Lern-Apps, E-Books oder Online-Simulationen machen wir Wissen unmittelbar im Arbeitskontext zugänglich. Über das interne soziale Netzwerk der Telekom fördern wir zudem die Zusammenarbeit im Konzern. Der freie Zugang zu Wissen, unabhängig von Präsenzzeiten, fördert die Selbstbestimmung und Selbstverantwortung unserer Beschäftigten bei der individuellen Weiterbildung. Er steigert insgesamt aber auch die Effizienz unseres Unternehmens, weil Kosten für Reisen und Abwesenheitszeiten reduziert werden.

Selbst gesteuertes Lernen unterstützen und ergänzen wir durch vielfältige strategische Weiterbildungsformate auf verschiedenen Ebenen des Konzerns. Dazu gehören beispielsweise:

- Der Magenta MOOC: Diese neue Bildungsform des „Massive Open Online Course“ (MOOC) wurde durch die Verbindung klassischer Fernlehre mit Social Media zunächst an Elite-Universitäten in den USA entwickelt, hat aber mittlerweile weltweit Bedeutung. Als eines der ersten großen Unternehmen in Europa nutzen wir diese neue Form der Wissensvermittlung und der gemeinsamen Wissensgenerierung in systematisch geplanten Angeboten. Von Anfang April bis Ende Juni 2014 findet weltweit der erste MOOC für unsere Beschäftigten statt. Über 3 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 27 Ländern meldeten sich zu diesem Programm an; 500 von ihnen arbeiten in kleinen, international gemischten Teams an den Team-Aufgaben, alle anderen verfolgen die Kursinhalte und unterstützen die Teilnehmer durch ihr Feedback und durch die Diskussion in einem Online-Forum.
- „BrainBites“: Die offene Internetplattform für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Konzerns fördert den „Blick über den Teller- rand“. Sie informiert tagesaktuell, zeit- und ortsunabhängig über strategierelevante Themen. Eine Fachredaktion informiert dazu regelmäßig über aktuelle Marktinnovationen, disruptive Technologien oder bereichsübergreifende Personalthemen. Die frühzeitige Auseinandersetzung mit globalen Trends stärkt die Kompetenzen unserer Belegschaft. Neueste Wissensbestände online abrufen zu können, wann und wo man möchte, fördert zudem agiles Arbeiten und erhöht damit unsere Wettbewerbsfähigkeit.



Angebote, die sich besonders dem Führungskräftenachwuchs widmen, sind beispielsweise die Führungskräfteentwicklungsprogramme der Telekom Shop Vertriebsgesellschaft mbH.

- Ein weiteres konzernweites Weiterbildungsformat ist CAMPUS: Unser modulares Programm für Beschäftigte ohne Führungsverantwortung. CAMPUS begleitet sie auf ihrem Weg durch unterschiedliche Qualifizierungslevel über ihre Laufbahn hinweg. Das Format ermöglicht es ihnen, ihr fachspezifisches Know-how – zum Beispiel für Finanzen oder Personal – systematisch zu aktualisieren und zu erweitern.

Zusätzlich zu unseren konzernweiten Weiterbildungsmaßnahmen stellen wir in den Segmenten geschäftsfeldspezifische Bildungsangebote zur Verfügung.

- Zum Beispiel bieten wir im operativen Segment Deutschland ein Entwicklungsprogramm gesondert für Potenzialträger an. Nach einer entsprechenden Einschätzung in einem unserer Performance-Instrumente können sie sich bei HR und ihrer Führungskraft für eine achtzehnmonatige fachspezifische Weiterbildung bewerben. 2013 nahmen 57 Beschäftigte aus dem Bereich Marketing, 32 von HR und 49 aus dem Finanzbereich an der Maßnahme teil.

- Ebenfalls im Segment Deutschland etablierten wir fachspezifische Seminarreihen für Nachwuchskräfte und Beschäftigte der Deutschen Telekom Technik GmbH. Mit diesem Weiterbildungsangebot reagierten wir auf den forcierten Netzausbau und den erhöhten Personalbedarf im technischen Bereich der Telekom. Bis Jahresende 2013 nahmen 1 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den rund 12 000 durchgeführten Seminartagen teil.
- In der Deutschen Telekom Technischer Service GmbH wird seit 2013 das Projekt „Serviceverhalten verankern“ angeboten. Das Programm soll die Kundenzufriedenheit steigern, die operativen Kennzahlen verbessern und das Führungsverhalten über alle Ebenen hinweg nachhaltig verändern. Im Rahmen eines 14-tägigen Bottom-up-Ansatzes werden hierfür Maßnahmen entwickelt. In dem Prozess sind alle Ebenen bis zur Geschäftsleitung involviert und es erfolgt eine intensive Begleitung durch professionelle Coaches. Bis zum Jahr 2017 sollen alle operativen Kräfte der Deutschen Telekom Technischer Service GmbH an dem Programm teilgenommen haben.
- Unter dem Titel „2 in 2 out – Cross-Country-Mobility“ führte das operative Segment Europa ein interkulturelles Weiterbildungsprogramm durch. Das Prinzip: Jeweils zwei Beschäftigte einer Telekom-Gesellschaft können für eine bestimmte Zeit ihren Arbeitsplatz mit zwei Kollegen in einer anderen europäischen Landesgesellschaft oder in der Zentrale des operativen Segments Europa tauschen. 2013 machten 56 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von dem Angebot Gebrauch. Aus der Initiative gewinnen wir wertvolle Ideen zur Verbesserung der konzernübergreifenden Zusammenarbeit und der Mitarbeiterentwicklung.
- Auch bei T-Systems identifizierten wir das Bedürfnis nach geschäftsfeldspezifischer Weiterbildung. Um auf die Dynamik im Technologiemarkt unterschiedlicher reagieren zu können, implementierte T-Systems das Programm „Strategische Mitarbeiterqualifizierung“. Damit steuert das Segment seinen Bedarf an zukunftsorientierten Kompetenzen. 2013 investierte T-Systems mehr als 30 Millionen Euro in die strategische Weiterbildung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erschließung neuer Technologien wie Cloud, Big Data, Security, Intelligent Networks oder neuer Märkte wie Gesundheit, Energie und Connected Car.

Insgesamt greifen wir in der Aus- und Weiterbildung verstärkt auf unser eigenes Know-how zurück. Nach dem Motto „Von den Besten lernen“ nutzen wir bewusst das Wissen und die Kompetenzen von Trainern und Experten aus unserer eigenen Unternehmenspraxis. Sie genießen bei unseren Beschäftigten eine hohe Akzeptanz. Durch die Einbindung unserer erfahrenen Wissensträger stimmen wir den Qualifizierungs-

bedarf optimal mit den Anforderungen des Geschäfts ab. Wir nutzen ihre Expertise außerdem für die Konzeption und Umsetzung von Weiterbildungskonzepten.



Angebote, die sich besonders dem Führungskräftenachwuchs widmen, sind beispielsweise die Führungskräfteentwicklungsprogramme der Telekom Shop Vertriebsgesellschaft mbH.

LEADERSHIP DEVELOPMENT: FÖRDERUNG EINER NEUEN FÜHRUNGS- UND LEISTUNGSKULTUR

Ohne Zweifel steht die Deutsche Telekom vor großen Herausforderungen – extrem dynamische Märkte, technische Innovationen, Regulierung und starke Wettbewerber sind nur einige davon. Für Führungskräfte bedeutet das: Sie tragen eine hohe Verantwortung. Sie müssen schnelle Entscheidungen treffen und dabei Risiken abwägen, sie brauchen Mut für Innovationen und müssen gleichzeitig den Fokus auf eine gleichbleibend hohe Leistung legen.

Unsere Führungskräfteentwicklung hat das Ziel, Führungskräfte bei der Bewältigung dieser Aufgaben und ihrer individuellen Entwicklung zu unterstützen. In Summe geht es darum, die Innovationskraft, interne Zusammenarbeit sowie unternehmerische Verantwortung zu stärken. Dabei unterstützt unsere strategische HR-Top-Initiative „Lead to win“.

„Lead to win“ – neues Führungsmodell und Leistungsentwicklungssystem

Um unsere Führungskräfte für die künftigen Chancen und Herausforderungen unserer Branche zu stärken, entwickelten wir ein neues Führungsmodell und führten es konzernweit ein: Jetzt verfügen wir erstmalig konzernweit über einheitliche Prinzipien für unsere Managerinnen und Manager. Sie adressieren die Themen Zusammenarbeit, Innovation und Leistung – Erfolgsfaktoren auf unserem Weg zum führenden Telekommunikationsanbieter in Europa.

Über die konsequente Integration dieser Prinzipien in unsere HR-Prozesse zu Führung, Leistung und Entwicklung beschleunigen wir ihre Umsetzung im Konzern. Dabei starten wir mit unseren oberen

Führungskräften. Dialoge zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden ab sofort häufiger stattfinden und stärker auf Entwicklung fokussieren. Der Zusammenhang zwischen Zielen, Leistungen, Entwicklungspfaden und Entlohnung wird gestärkt. Eigeninitiative und Verantwortung aller Beteiligten werden zukünftig eine größere Rolle spielen. Sie definieren die Erwartungen, die wir an unsere Beschäftigten und ihre Führungskräfte stellen.

Bei der strategischen Entwicklung unserer Führungskräfte unterstützt das in 2013 neu entwickelte, konzernweite Führungskräfteentwicklungs-Portfolio „LEAD“ (Leadership Excellence and Development). Über dieses Programm bieten wir Maßnahmen an, die Führungskräfte bei ihrer Geschäftsentwicklung unterstützen („Leading Business“), die sie in ihrer Führungsrolle und Teamverantwortung stärken („Leading People“) oder aber die eigene Führungspersönlichkeit in den Mittelpunkt rücken („Leading Yourself“).

Beispiele aus den Segmenten

Ergänzend zur konzernweiten Führungskräfteentwicklung verfügt der Konzern auch über unterschiedliche segmentspezifische Angebote, wie beispielsweise im operativen Segment Deutschland:

- Die segmentweite Initiative „Effective Leadership“ zur Effizienzsteigerung in der Führung existiert bereits seit 2009. Um Führungskräfte in ihrer ureigenen Aufgabe, zu führen, effizienter zu machen, setzte das Segment 2013 besonders auf die Vermittlung von Inhalten zur Stärkung der Work-Life-Balance, zur Bewältigung von Veränderungsprozessen sowie zur Verbesserung der transfunktionalen Zusammenarbeit und der Feedbackkultur im Segment.
- Bei der Deutschen Telekom Technischer Service GmbH nehmen Führungskräfte seit Oktober 2013 verpflichtend an der Seminarreihe „Auf dem Weg – Gipfelstürmer fit gemacht“ teil. Ziel der Seminarreihe ist es, das persönliche Führungsverhalten im Rahmen erlebnisorientierter Trainings zu reflektieren und sich über den unmittelbaren Zusammenhang von Führung und Gesundheit auszutauschen. 2013 nahmen bereits rund 300 Führungskräfte an den zehn angebotenen Seminaren teil. Die Maßnahme wird 2014 fortgesetzt.
- Angebote, die sich besonders dem Führungskräftenachwuchs widmen, sind beispielsweise die Führungskräfteentwicklungsprogramme der Telekom Shop Vertriebsgesellschaft mbH. Dafür können sich engagierte Führungstalente bewerben, die eine Position als Shopleiter oder Verkaufsgebietsleiter anstreben. Im Jahr 2014 liegt der Schwerpunkt der Programme weiterhin auf dem Motto: „Das beste Führungserlebnis für das beste Einkaufserlebnis“. Wie in den vergangenen Jahren bieten wir den rund 100 neu gestarteten Nachwuchsführungskräften Praxiseinsätze und eine Begleitung durch einen Mentor an.

Um vor allem interkulturelle Führungskompetenzen zu stärken, finden zudem zahlreiche Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen in unseren Segmenten Europa und Systemgeschäft statt.

- Gemäß dem Leitsatz: „Gute Kooperation schafft enormen Mehrwert – schlechte Kooperation ist schlimmer als gar keine“ bietet das Segment Europa zum Beispiel ein Veranstaltungsformat für erfahrene Führungskräfte zur Verbesserung der Zusammenarbeit und Stärkung von Verantwortungsübernahme an. Die bisher rund 150 Teilnehmer bewerteten diese Führungskräfte-Initiative durchweg positiv. Deshalb erging der Auftrag an HR, das Format auf alle Führungskräfte auszuweiten. Für 2014 sind nun weitere 30 Maßnahmen geplant.
- T-Systems veranstaltete in Kooperation mit einer renommierten ESMT Business School die sogenannten „Leadership Reflection Days“, um die Führungskultur zu stärken. Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, Führungsstile, Instrumente und Führungskompetenz für das global vernetzte Systemgeschäft zu vertiefen sowie Kenntnisse im Transition Management und Change auszubauen. Die Leadership Reflection Days unterstützen außerdem die internationale Vernetzung der Führungskräfte von T-Systems. 2013 lag der Anteil internationaler Teilnehmer bei 25 Prozent.

LEISTUNG & TALENT

LEISTUNG FÖRDERN UND BELOHNEN

Die Stärken unserer Beschäftigten erkennen und einsetzen – das ist ein wesentlicher Kern unserer Personalarbeit. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Architekten unseres Geschäftserfolgs. Es ist daher nur konsequent, dass wir die Performance und das Potenzial jedes Beschäftigten gründlich analysieren und bewerten. Dieses Wissen ist die Voraussetzung für unsere Einsatzplanung entlang unserer Geschäftsbedarfe. So stellen wir sicher, dass Leistungsträger und Talente im Konzern sichtbar werden, und dass jeder Einzelne eine fundierte Rückmeldung zur persönlichen Entwicklung erhält, um am richtigen Platz im Unternehmen sein Bestes zu geben.

Im Rahmen unserer Performance-Beurteilung, mit der wir einmal im Jahr den Entwicklungsstand jedes Beschäftigten erfassen, erhalten Führungskräfte, Human Resources (HR) und vor allem die Beschäftigten selbst eine aktuelle Rückmeldung über das derzeitige Leistungsprofil. Daran schließen sich konkrete Entwicklungspläne an, die Führungskraft und ihre Teammitglieder im Dialog vereinbaren. In einem individuellen Entwicklungsplan legen sie Maßnahmen fest, wie sie Entwicklungsbedarfen unterjährig begegnen wollen. Besonders erfolgreich macht unseren Performance-Prozess das Zusammenspiel aller Beteiligten:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereit sind, Verantwortung für sich und die Telekom zu übernehmen,
- Führungskräfte, die für ihre Beschäftigten da sind, sie fördern und ihnen Feedback geben,
- HR-Experten, die professionelle Angebote zur Entwicklung bereitstellen und der Führungskraft sowie ihrem Team beratend zur Seite stehen.

MEHR VERGLEICHBARKEIT DURCH EINHEITLICHE PROZESSE

Damit wir unsere Leistungs- und Potenzialträger im Unternehmen gezielter fördern können, führten wir einheitliche Instrumente zur konzernweiten Performancemessung ein: „Compass“ für tarifliche Beschäftigte und Beamte in Deutschland sowie der „Performance & Potential Review“ (PPR) für obere Führungskräfte und außertarifliche Beschäftigte in Deutschland sowie Beschäftigte des ausländischen Konzerns. Beide Instrumente sind in Deutschland bereits fest etabliert. International sind wir dabei, PPR systematisch zu verankern. So wendete T-Systems PPR 2013 bereits in elf von 21 Ländern an. 2014 folgt die Implementierung für weitere 6 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den restlichen Landesgesellschaften von T-Systems.

Neben Compass erhalten die derzeit bei der Deutschen Telekom AG beschäftigten Beamten eine Beurteilung entsprechend der Bundeslaufbahnverordnung.

Zusätzlich zu unseren Performance-Management-Instrumenten sorgt unser Zielemanagement für eine konsistente Ausrichtung des Mitarbeiterhandelns auf die Unternehmensstrategie. Die Umsetzung erfolgt über segmentspezifische Kollektivziele. Sie werden zum Jahresbeginn für jedes Segment definiert, um flexibel auf aktuelle Entwicklungen im Unternehmensumfeld reagieren zu können.

Ferner werden mit oberen Führungskräften (Executives), außertariflichen sowie Beschäftigten in Vertriebsfunktionen in Deutschland Individualziele vereinbart. Die Zielerreichungen der Kollektiv- und Individualziele fließen unmittelbar in die Berechnung der Vergütung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ein.



BESONDERE TALENTE ERKENNEN UND KONSEQUENT UNTERSTÜTZEN

Über unser konzernweites Talentmanagement fördern wir Beschäftigte mit hoher Leistung und Potenzial bei der Realisierung ihres Wunsches, sich neuen Herausforderungen im Konzern zu stellen. Über alle Geschäftsfelder hinweg verfolgen wir dabei vor allem drei Ziele:

- Talente identifizieren und für herausgehobene Positionen sichtbar machen.
- Talente bei der konzernweiten Vernetzung unterstützen.
- Talente im Rahmen des Nachfolgemanagements berücksichtigen.

Diesen ausgewählten Fach- und Führungstalenten bieten wir die Möglichkeit, an verschiedenen Talentprogrammen teilzunehmen, beispielsweise am „Talent Space“. Dort erhalten sie die Möglichkeit, geschäftsrelevante Erfahrungen durch Mitarbeit an Projekten außerhalb des eigenen Arbeitsbereichs zu sammeln und sich auf Netzwerkveranstaltungen mit anderen internationalen Talenten aus dem Konzern auszutauschen. Für die Planung ihrer weiteren Karriere steht ihnen ein erfahrener Mentor zur Seite. Talent Space bieten wir derzeit für die Themen Technik, Finanzen & Procurement, Personal, IT und Innovation an. Über 240 Beschäftigte nehmen an der Initiative teil. Mehr als 40 Prozent von ihnen sind Frauen.

Zusätzlich zu unseren konzernweiten Angeboten zur Talentförderung gibt es weitere Initiativen in den Segmenten. Dazu zählt zum Beispiel das Programm „Managing Director’s Talents“ im operativen Segment Deutschland. Es steht unter der Schirmherrschaft des Vorstandsmitglieds Niek Jan van Damme. Einer der Höhepunkte des Programms: Im vergangenen Jahr erhielten 47 ausgesuchte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Gelegenheit, einen Tag mit dem Management Board zu verbringen.

ATTRAKTIVER ARBEITGEBER

DIE DEUTSCHE TELEKOM: EIN GUTER ORT ZUM ARBEITEN

Wir stehen mit vielen anderen Unternehmen im Wettbewerb um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für unseren langfristigen Geschäftserfolg ist es unerlässlich, unsere Beschäftigten zu Bestleistungen zu motivieren und dabei genügend Raum für individuelle Wünsche zu bieten. Gleichzeitig ist es für uns wichtig, neue, kompetente Arbeitskräfte zu gewinnen. Das Ansehen der Telekom als Arbeitgeber spielt daher eine wichtige Rolle für uns und unsere HR-Aktivitäten – nach innen wie nach außen. Unsere Beschäftigten sind engagierter denn je. Zahlreiche externe Auszeichnungen belegen unsere hohe Arbeitgeberattraktivität.

DIE SICHT VON INNEN: MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

Unsere Beschäftigten sind engagierter denn je. Regelmäßig führen wir eine konzernweite Mitarbeiterbefragung (MAB) durch, zuletzt im Jahr 2012. Das Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichte dabei auf einer Skala von 1,0 bis 5,0 den positiven Wert 4,0.

Das Instrument der MAB ergänzen wir durch halbjährlich stattfindende Puls-Befragungen. Damit holen wir regelmäßig ein konzernweites Stimmungsbild ein und messen – auf wenige Kernthemen fokussiert – buchstäblich den Puls im Unternehmen. 2013 baten wir die Beschäftigten unter anderem, die Umsetzung der Unternehmensstrategie einzuschätzen und Fragen zur Arbeitsatmosphäre zu beantworten. Die sehr hohe Beteiligung und das wachsende Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sprechen für unsere erfolgreiche Personalarbeit. Auch 2014 werden wir unsere konzernweiten Erhebungen fortsetzen. Wir planen, sowohl im Mai als auch im November unserer Belegschaft erneut „den Puls zu messen“.

Die Ergebnisse der MAB bilden die Basis für eine Vielzahl von Folgemaßnahmen. Zum Beispiel die Initiative „Cultural Heroes“ im operativen Segment Europa. HR-Experten analysierten die MAB Ergebnisse aus 2012 von rund 2 500 Teams. Sie identifizierten 28 Gruppen, die sich durch überdurchschnittlich gute Ergebnisse auszeichneten, als Cultural Heroes. Faktoren, die sich besonders positiv auf Mitarbeiterzufriedenheit und Teamperformance auswirkten, waren die hohe soziale Verantwortung des Arbeitgebers, ausgeprägte Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen und die wertschätzende Anerkennung der Arbeitsleistung. Ebenso war in diesen Teams der Servicegedanke gegenüber dem Kunden besonders stark verankert. Unser Anspruch ist es, dass auch andere Teams von den Erfahrungsberichten der Cultural Heroes lernen und wir somit ihren Wirkungskreis im Unternehmen stetig vergrößern können.

DIE SICHT VON AUSSEN: AUSZEICHNUNGEN FÜR ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

Die Attraktivität der Telekom als Arbeitgeber bestätigen zahlreiche Auszeichnungen, die unser Unternehmen im vergangenen Jahr im In- und Ausland erhielt. Exemplarisch dafür sind folgende Bewertungen und Preise:

- Laut dem 2013 Trendence Graduate Barometer Germany ist die Telekom einer der Top-20-Arbeitgeber im IT-Geschäft Deutschlands. An der Online-Studie des Trendence-Instituts beteiligten sich über 37 000 Studierende und Absolventen, die kurz vor dem Berufseinstieg stehen.

- Für unsere HR-Projekte „Telekom Challenge“, „Blind Applying“ und „Diversity im Recruiting mit personaldiagnostisch fundierten Video-interviews“ zeichnete uns das Magazin „Human Resources Manager“ mit drei „Human Resource Excellence Awards 2013“ aus. Die Auszeichnung würdigt herausragende HR-Projekte, die wegen ihrer außergewöhnlichen Innovation und Kreativität eine hohe öffentliche Wahrnehmung ermöglichen.
- Der „Female Recruiting Award“ wird alljährlich im Rahmen der Messe „Women & Work“ verliehen. Er prämiiert Unternehmen, die sich nach Meinung von Messebesucherinnen als besonders attraktiver Arbeitgeber präsentieren. 2013 überzeugten wir mit unserer zielgruppengerechten Ansprache weiblicher Bewerber und erreichten den 2. Platz.
- Unsere kundenorientierte HR-Kommunikation wurde mit dem 2. Platz bei der Studie „Online Talent Communication 2014“ ausgezeichnet. Die Karrierewebseite stellt den zentralen Ankerpunkt unserer Bewerberkommunikation dar und bündelt hierbei zahlreiche Interaktionsmöglichkeiten wie „Karrierechat“ und den „Karrierematcher“. Unsere Social Media Angebote sind ein weiterer Eckpfeiler in der Bewerberkommunikation, der stringent auf Interaktion ausgelegt ist.
- Auch international wird unsere Leistung regelmäßig ausgezeichnet. So erhielt T-Systems Niederlande den „TOP ICT Employer Award 2012-2013“, T-Systems Malaysia wurde mit dem „Gold Award für Employer of Choice“ prämiert.
- Crnogorski Telekom erhielt 2013 zwei Auszeichnungen als bester bzw. attraktivster Arbeitgeber in Montenegro. Darüber hinaus gewann unsere montenegrinische Gesellschaft den „Fair Play Award“ für ihren wertschätzenden und aufgeschlossenen Umgang mit den Beschäftigten.

AGILES UNTERNEHMEN

FLEXIBLER PLANEN, EXZELLENTER UMSETZEN

Schnelle Innovationszyklen, disruptive Umbrüche und wachsende Kundenansprüche prägen seit Jahren den Telekommunikationssektor. Damit verbunden sind massiv wachsende Ansprüche an die Flexibilität, Kundenorientierung und Eigeninitiative unserer Belegschaft. Vor diesem Hintergrund ist es eine zentrale Aufgabe der Personalarbeit der Deutschen Telekom, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im souveränen Umgang mit wechselnden Arbeitsanforderungen, immer schnelleren Entwicklungs- und Vermarktungsprozessen sowie Unsicherheiten infolge von Marktveränderungen zu stärken.

Die systematische Förderung von „Agilität“ – also der ständigen Befähigung zur Anpassung an neue Erwartungen und Anforderungen – in unserer Belegschaft ist somit eine der wichtigsten Herausforderungen für die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens. Unter agilem Arbeiten verstehen wir die Anwendung von Arbeitsformen, die zum Beispiel darauf abzielen,

- Innovationen schneller und mit weniger Aufwand durchzusetzen,
- eine positive Fehlerkultur aufzubauen und
- Kundenbedürfnisse konsequent in den Mittelpunkt der Konzeption und Realisierung von Projekten zu stellen.

Initiativen zur Verankerung von agilen Arbeitsformen gibt es in zahlreichen Bereichen unserer Organisation – und dies mit zunehmender Tendenz. Immer mehr Teams entscheiden sich dazu, agil zu arbeiten. Weit über 1 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Konzernbereichen organisieren ihre Arbeit auf Basis von agilen Techniken wie Scrum oder Kanban. Wir unterstützen dies durch systematische Schulungs- und Coachingangebote. Eine wichtige Rolle spielt dabei das in Darmstadt ansässige Agile Transition Team der Digital Business Unit. Es organisierte 2013 konzernweit 30 Workshops innerhalb der Digital Business Unit, in denen insgesamt 340 Teilnehmer agile Arbeitsmethoden erlernten. In anderen Bereichen des Unternehmens führte die Unit 29 Workshops mit 409 Teilnehmern durch. Außerdem nahmen konzernweit 516 Beschäftigte an 53 Trainings zu agilen Methoden teil, 25 Teams wurden über längere Zeiträume gecoacht.



Mit der Plattform Shareground fördern wir Zusammenarbeit und Transformation.

AGILE TELEKOM CONVENTION: PLATTFORM ZUM AUSTAUSCH ÜBER AGILE ARBEITSMETHODEN

Bereits zum zweiten Mal veranstalteten wir 2013 die „Agile Telekom Convention“. Die Veranstaltung dient dem Austausch und der Vernetzung agil arbeitender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In Impulsvorträgen, Workshops und Open-Space-Sessions lernten die Teilnehmer, wie agile Methoden im Konzern angewandt und welche Erfolge damit erzielt werden, aber auch welche Herausforderungen noch bestehen.

Im Vergleich zur ersten Agile Telekom Convention 2012 verdoppelte sich die Teilnehmerzahl nahezu: Rund 300 Beschäftigte beteiligten sich an der Konferenz – ein Beleg für das hohe Interesse an agilen Arbeitsmethoden. Veranstaltungen wie die Agile Telekom Convention sind ein wichtiges Vehikel, um die nachhaltige Verankerung von agilen Methoden in unserem Arbeitsalltag – und damit letztlich den Übergang der Telekom zu einer agilen Organisation – voranzutreiben.

TELEKOM CHALLENGE: EIN AUSGEZEICHNETES AGILITÄTS-PROJEKT

Ein wichtiger Beitrag zur Durchsetzung von agilen Arbeitsformen war 2013 die „Telekom Challenge“: Ein konzernweit zusammengestelltes Expertenteam entwickelte in dem Projekt eine innovative Telemedizinlösung zur Reduktion von Mütter- und Kindersterblichkeit in Kenia. Interessierte Mitarbeiter konnten sich vor Projektstart über das Intranet und das Telekom Social Network (TSN) um eine Mitgliedschaft in dem interdisziplinären Arbeitsteam bewerben. Experten aus dem Business und aus HR-Bereichen wählten schließlich acht Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fachkenntnissen – unter anderem in der Geschäftsmodellentwicklung, im Gesundheitsbereich oder mit beruflichen Erfahrungen in Kenia – aus. Die Mitarbeiter wurden für vier Wochen von ihren regu-

lären Aufgaben freigestellt. Über das TSN virtuell unterstützt, arbeitete das Team entlang der agilen Arbeitsmethode Design Thinking. Grundsatz der Arbeit im Challenge-Team war dabei: Weg von der rein technikgetriebenen Produktentwicklung, hin zu nutzerbasierten Lösungen.

Ergebnis: Die agile Zusammenarbeit begeisterte alle Beteiligten im Challenge-Team und beschleunigte überdies die Positionierung der Deutschen Telekom in Kenia als kompetenten und attraktiven Partner. Das Team präsentierte ein Portfolio aus acht innovativen Produktvorschlägen, die konzernweit Beachtung fanden. Und auch öffentliche Anerkennung gab es für die Telekom Challenge: Das Magazin Human Resources Manager zeichnete das Projekt mit dem HR Excellence Award 2013 in der Kategorie „Learning- und Development“ aus.

BUSINESS LABS: INNOVATIVER BERATUNGSANSATZ ZUR PROBLEMLÖSUNG

Für die Verankerung agiler Arbeitsformen im Konzern gewinnt unser Format der Business Labs immer mehr an Bedeutung. Dieses basiert auf einer eigens für die Arbeit in der Telekom entwickelten Methode der Beratung und Anleitung, die den Endnutzer eines Produkts und dessen Bedürfnisse in den Mittelpunkt rückt. Business Labs sind Workshops und Arbeitssessions, die von erfahrenen Moderatoren begleitet werden. Sie vermitteln Techniken und Grundsätze wie zum Beispiel: „Flexibles Reagieren auf Veränderung, statt starres Festhalten am Plan“, „Auf den Ideen anderer aufbauen, anstatt das Rad immer wieder neu zu erfinden“, „Klein anfangen, dafür aber schnell – nicht jede Lösung muss zu hundert Prozent fertig sein, um sie zu testen“.

Mit diesem internen Beratungsansatz begleiteten wir 2013 zehn Projekte und Teams aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens. Die dabei bearbeiteten Problemstellungen reichten von Prozessoptimierungen über Effizienzsteigerungen bis hin zu klassischen Transformationsaufgaben. Jede Beratung wurde dabei individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse und Herausforderungen des einzelnen Projekts angepasst und gemeinsam mit den Teams erarbeitet. Dahinter steht die Überzeugung, dass nachhaltige Veränderung nur durch einen partizipativen Ansatz und die möglichst frühzeitige Einbindung aller Beteiligten erfolgen kann.

Die teilnehmenden Teams bewerteten die Business Labs übereinstimmend als vollkommen neuartige und durch nachhaltige Agilität geprägte Herangehensweise an die Herausforderungen unseres Geschäfts.

SMART WORKING: VERNETZTES LEBEN UND ARBEITEN

Unsere Arbeitswelt wird zunehmend flexibler, mobiler und weniger hierarchisch. Dies muss sich auch in der Arbeitsorganisation und in der Gestaltung der Arbeitsplätze ausdrücken. Von welchem Ort aus, wann und wie jemand arbeitet, wird immer individueller und passt sich stärker als zuvor der jeweiligen Arbeitsaufgabe und den Potenzialen und Vorlieben des Mitarbeiters an. Deswegen entwickeln wir in der Deutschen Telekom nachhaltige Lösungen für die künftige Arbeits- und Lebenswelt. Zahlreiche Initiativen und Pilotprojekte fassen wir hierzu unter dem Oberbegriff „Smart Working“ zusammen. Das Konzept ermöglicht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umfassende Agilität und neue Formen der Zusammenarbeit. Es berücksichtigt aber auch räumliche Aspekte wie die moderne Gestaltung von Büros und die Anforderungen, die sich aus einer erhöhten Mobilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben. Im Zusammenhang mit dem Thema „Arbeitsplatz der Zukunft“ standen 2013 vor allem die folgenden Projekte im Mittelpunkt:

- In der Digital Business Unit in Darmstadt führten wir das Pilotprojekt „Future Workplace“ erfolgreich durch. Wir erprobten in dem Projekt Grundprinzipien zukünftiger Arbeit. 60 Mitarbeiter des HR-Bereichs bezogen eine neue, situationsorientierte Arbeitswelt. Sie besteht aus verschiedenen, ineinander übergehenden Arbeitsbereichen sowie einer Kombination aus flexiblen und festen Arbeitsplätzen an Stelle der gewohnten Einzelbüros. Diese Maßnahme ermöglichte auf einer Fläche von 560 Quadratmetern eine Flächeneinsparung von 34 Prozent gegenüber der Ausgangssituation.
- Die Arbeitswelten der Zukunft, wie wir sie in Darmstadt beispielhaft installierten, sind vor allem durch folgende Merkmale geprägt: ICT-gestützte „Mobile Working“-Ansätze, ortsungebundene Arbeitsplatzmodelle – das sogenannte „Desk-Sharing“, also die Nutzung eines Arbeitsplatzes durch mehrere Mitarbeiter – und die Ausgestaltung innovativer und inspirierender Bürolandschaften. Sie werden flankiert von einer neuen Führungskultur, die auf Vertrauen, Wertschätzung und Eigenverantwortung basiert. Ziel ist es, bei der Neugestaltung von Arbeitsumgebungen sicherzustellen, dass die Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Aufgaben und persönlichen Bedarfen optimal unterstützt werden. Aus diesen Anforderungen ergeben sich die drei zentralen Stellhebel für alle Smart-Working-Ansätze in der Deutschen Telekom: Es geht um die Zusammenarbeit von Menschen („People“), die Gestaltung der Arbeitsplätze („Places“) und die zur Arbeiterleichterung eingesetzten Instrumente („Tools“).

- In der Konzernzentrale der Deutschen Telekom starteten wir 2013 ein Pilotprojekt zu Smart Working. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des HR-Bereichs entwickelten auf Basis mehrerer Vergleichsmodelle anderer Unternehmen ein Raum- und Zusammenarbeitskonzept, das sich derzeit in der Abstimmung mit dem Sozialpartner befindet. Das Projekt entstand unter Einsatz der agilen Methode Scrum, die alle Anspruchsgruppen intensiv in die Entwicklung mit einbezog. Die langfristig anvisierte Desk-Sharing-Quote ist 1 zu 1,3, das heißt: 10 Schreibtische werden von 13 Personen geteilt.
- Ein weiteres Pilotprojekt starteten wir 2013 unter dem Titel „FlexDesk“ in der Telekom Deutschland GmbH. Wir testeten in dem Projekt die flexible Nutzung von frei buchbaren Arbeitsplätzen. Rund 100 Mitarbeiter des HR- und Finanzbereichs nehmen daran teil. Sie haben die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten oder sich über ein Online-Tool flexibel einen Arbeitsplatz im Büro zu buchen. Hierfür stehen ausgewiesene Flächen in den Gebäuden der Deutschen Telekom zur Verfügung. Das Projekt liefert uns Erkenntnisse darüber, wie sich flexible Arbeitsstrukturen auswirken: auf die Work-Life-Balance, die Motivation, die Wirtschaftlichkeit der Nutzung von Arbeitsplätzen und die Vertrauenskultur zwischen Beschäftigten und Führungskräften. Eine Gesamtbetriebsvereinbarung regelt die Pilotierung von „FlexDesk“ in den deutschen Unternehmensteilen der Telekom. Diese Rahmenvereinbarung wird durch eine Reihe örtlicher Regelungen und Vereinbarungen ergänzt, die insgesamt eine effiziente Pilotierung von FlexDesk-Angeboten ermöglichen. Der Fortschritt des Projekts in der Telekom Deutschland GmbH wird kontinuierlich analysiert. Die aktuelle Auswertung des Buchungstools ergab eine Auslastung von durchschnittlich 61 Prozent. In einer ersten Befragung äußerten sich die Projektteilnehmer durchweg positiv und zufrieden.
- Eng verbunden mit den neuen Arbeitsformen ist die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle. So haben bereits zwei Drittel der Europäischen Landesgesellschaften der Deutschen Telekom flexible Zeitmodelle entwickelt und implementiert. Dazu gehören neben Home-Office-Regelungen und Telearbeitsplätzen auch Angebote wie Sabbaticals, Job-Sharing-Möglichkeiten und die orts- und zeitflexible Ausgestaltung von Projektarbeit. Ein 2013 in Kroatien initiiertes Pilotprojekt mit dem Namen „Friday in Slippers“ ermöglicht den Mitarbeitern, jeden letzten Freitag des Monats von zu Hause aus zu arbeiten.
- Für die global agierende Konzerntochter T-Systems ist das Arbeiten in virtuellen, globalen Strukturen und in länderübergreifenden Projekten von besonderer Bedeutung. Die Implementierung mobiler Arbeitskonzepte und moderner Bürolandschaften macht auch hier die Zusammenarbeit kontinuierlich effizienter. An den Standorten

Frankfurt und Leinfelden-Echterdingen gingen wir mit der Einführung von Telearbeitsplätzen und Desk-Sharing -Angeboten 2013 einen weiteren Schritt in Richtung Zukunft. In den T-Systems-Niederlassungen München und Darmstadt werden künftig moderne Büroumgebungen zur Verfügung stehen, weitere Standorte sind in Vorbereitung.

Moderne Technologien wie Web-Ex, ein Videokonferenz- und Chat-Dienst, oder das Telekom Social Network (TSN) unterstützen die Zusammenarbeit. Darüber hinaus organisiert T-Systems über 21 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in rund 50 sogenannten „Communities of Practice“: In diesen Teams arbeiten die Beschäftigten über Länder- und Bereichsgrenzen hinweg miteinander. Sie teilen ihr Wissen, um Kunden schneller die besten Lösungen anbieten zu können. Die dafür erforderlichen Fähigkeiten vermitteln wir zielgerichtet in speziellen Trainings. Damit stärken wir die globale Zusammenarbeit in puncto Offenheit, Vertrauen und Effektivität.

NEUE IMPULSE: UNSER KONZERNWEITES IDEENMANAGEMENT

Unternehmerisches Denken und Handeln, Erfindergeist und Innovationsorientierung sind eng miteinander verknüpft. Schon deswegen nimmt das Ideenmanagement einen zentralen Platz bei der Förderung von Agilität in unserem Unternehmen ein. Wie motiviert unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, an der stetigen Verbesserung unserer Produkte und Services aktiv mitzuwirken, zeigen die Zahlen von 2013: Jeder zehnte Mitarbeiter in Deutschland reichte einen Verbesserungsvorschlag oder eine neue Idee bei unserem zentral organisierten Ideenmanagement ein. Der wirtschaftliche Nutzen der insgesamt 12 146 Vorschläge belief sich auf 82,95 Millionen Euro in Form von Einsparungen oder neuen Geschäftspotenzialen.

Wir nutzen die kreativen Ideen unserer Beschäftigten auch gezielt für Themen, die uns besonders bewegen. Zwei Beispiele:

- 2013 ergänzten wir unsere Leitlinie „Kunden begeistern“ um den Zusatz „... und Dinge einfacher machen“. Dann riefen wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland dazu auf, Ideen zu entwickeln, wie wir sie noch besser im beruflichen Alltag umsetzen können. 867 Vorschläge kamen auf diese Weise zusammen. Auf Basis dieser Anregungen erarbeiteten wir Maßnahmen, mit denen wir die Kosten im Unternehmen um etwa 250 000 Euro reduzieren können. Sie tragen außerdem dazu bei, dass vieles in der Deutschen Telekom tatsächlich einfacher wird.
- Unsere Aktion „Klimaschutz“ zielte auf die Verbesserung der Umweltbilanz der Telekom. Wir luden alle Beschäftigten ein, auf die Geschäftstätigkeit bezogene Ideen zur Energieeinsparung

und Reduktion von Treibhausgasemissionen zu entwickeln. Mehr als 450 Teilnehmer aus allen Unternehmensbereichen haben sich mit ihren Ideen an dem Wettbewerb beteiligt. Eine Jury, bestehend aus dem Konzernbeauftragten für Klimaschutz und Nachhaltigkeit, weiteren Fachverantwortlichen sowie Vertretern des Betriebsrats ehrten die besten Vorschläge mit Urkunden und Preisen. Mit dem ersten Preis prämierte die Jury das Konzept für ein flächendeckendes betriebliches Mobilitätsmanagement. Kern des Konzepts ist ein verändertes Mobilitätsverhalten bei der Anreise zum Arbeitsplatz, wodurch der CO₂-Verbrauch reduziert werden kann.

Unsere Klimaschutz-Kampagne weckte bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Interesse für unser Ideenmanagement: Rund 1 300 Beschäftigte meldeten sich neu in unserem Ideen-Portal im Intranet, dem „Ideen-Garten“, an.

VIELFALT ALS STÄRKE



KREATIVITÄT UND INNOVATION FÖRDERN

Die Deutsche Telekom ist in jeder Hinsicht ein vielfältiger Konzern. Wir sind Arbeitgeber für rund 230 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 32 Ländern. Deren kulturelle Erfahrungen, Vorstellungen und Fähigkeiten sind die Quelle, aus der wir unsere Kreativität und Agilität schöpfen.

Vielfalt – oder auch „Diversity“ – treibt maßgeblich den Wandel unserer Unternehmenskultur, hin zu einer noch offeneren, flexibleren und leistungsstärkeren Organisation.

Sie bedeutet für uns, die Einzigartigkeit jeder Person in ihren Sichtweisen und Erfahrungen, unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft Fähigkeit oder anderen Aspekten wertzuschätzen.

Wir sichern unseren Geschäftserfolg, indem wir ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem unsere Konzernwerte gelebt werden und gemischte Teams mit ihren unterschiedlichen Perspektiven Kreativität und Innovation fördern.

GEMEINSAME WERTE: ORIENTIERUNG IM WANDEL

Vielfalt braucht verbindliche Werte als Grundlage der Zusammenarbeit. Festgehalten sind diese Werte in unseren Leitlinien, den fünf Guiding Principles:

1. Kunden begeistern und Dinge einfacher machen
2. Integrität und Wertschätzung leben
3. Offen zur Entscheidung – geschlossen umsetzen
4. An die Spitze! Leistung anerkennen – Chancen bieten
5. Ich bin die Telekom – auf mich ist Verlass!

Diese fünf Prinzipien sichern die Stabilität unseres Wertegerüsts in einem volatilen Geschäftsumfeld. Wir überprüfen dieses Gerüst regelmäßig im Hinblick auf aktuelle Herausforderungen und Ziele. Im vergangenen Jahr ergänzten wir die erste Leitlinie „Kunden begeistern“ um den Zusatz „... und Dinge einfacher machen“.

Um diese Erwartung und die erweiterte Leitlinie allen Mitarbeitern näherzubringen, widmeten wir auch den „Guiding Principles Day 2013“ diesem Thema: Am Tag selbst fanden an verschiedenen Konzernstandorten Veranstaltungen und Aktionen statt, etwa in Deutschland, Malaysia, Mazedonien, Ungarn, Großbritannien und vielen anderen Ländern. Die Intranetseiten zum Guiding Principles Day 2013 verzeichneten rund 30 000 Klicks. Sie belegen das Commitment unserer Belegschaft, mehr „Einfachheit“ im Sinne unserer Kunden durchzusetzen.

Konkrete Ideen zur praktischen Vereinfachung von Prozessen entwickelten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen des Telekom BarCamps, das im September 2013 in der Bonner Konzernzentrale stattfand. Ein Highlight war der „Simplicity-Quick-Check“, bei dem jeder Teilnehmer anhand von Selbsteinschätzungs-Fragen seinen persönlichen Einfachheitsindex ermitteln konnte.

Verbunden sind die Guiding Principles mit dem Code of Conduct, unserem Verhaltenskodex. Er bildet die Brücke zwischen Unternehmenskultur und Compliance-Bewusstsein. Der Code of Conduct unterstützt uns dabei, die gestiegenen gesellschaftlichen Anforderungen an regelkonformes und rechtlich einwandfreies Verhalten in der Praxis umzusetzen.

INTEGRATION VON SCHWERBEHINDERTEN MENSCHEN

Die Deutsche Telekom unterstützt seit Jahren die berufliche Integration schwerbehinderter Menschen. Aktuell hat der Konzern eine Schwerbehindertenquote von 6,4 Prozent. Nur noch sehr wenige Geschäftseinheiten der Telekom erfüllen den Mindestanteil von fünf Prozent nicht. Außerdem sind von unseren Auszubildenden im Durchschnitt etwa ein Prozent schwerbehindert. Dies zeigt unseren Erfolg bei der Umsetzung von Integration und Inklusion von Menschen mit Behinderungen.

INTERNATIONALISIERUNG

Im globalen IT-Systemgeschäft müssen sich unsere IT-Experten austauschen, um an den besten Lösungen und Innovationen zu arbeiten. Wir benötigen Plattformen, auf denen die Mitarbeiter über räumliche und kulturelle Grenzen hinweg zusammenarbeiten können. Die Landesgesellschaften von T-Systems gehen hier beispielhaft voran. Mit verschiedenen Programmen und Initiativen erleichtern sie die internationale Zusammenarbeit. Folgende Aktivitäten standen 2013 im Vordergrund:

- Communities of Practice arbeiten an globalen geschäftskritischen Themen wie Big Data oder Cloud weltweit zusammen. Beispielsweise hat sich die HR-Community global vernetzt. Über Länder und Geschäftseinheiten hinweg nutzen Mitarbeiter des HR-Bereichs Kanäle wie das Telekom Social Network (TSN), globale HR-Telefonkonferenzen, Mailings und Konferenzen zum gegenseitigen Austausch von Informationen, Wissen und Erfahrungen. Die HR-Community ermöglicht es, trotz unterschiedlicher Standorte, Zeitzonen und Kulturen erfolgreich in einer globalen Organisation zusammenzuarbeiten.
- Weltweiter Austausch von Best Practices: Die HR-Bereiche von T-Systems arbeiteten in mehr als 80 Diversity-Projekten eng zusammen. Dazu zählten Entwicklungsprogramme für talentierte Frauen, Work-Life-Balance-Initiativen, Jugend-Qualifizierungsprogramme, interkulturelle Trainings sowie Sensibilisierungskampagnen zu Themen wie Vielfalt, Kinderbetreuung oder Elternzeit für Väter.
- Internationales Talentmanagement: Bei der Besetzung von Positionen im Top-Management von T-Systems legen wir besonderen Wert auf die Förderung internationaler Talente. Wir berücksichtigen dabei zunehmend herausragende Mitarbeiter aus den lokalen Geschäftseinheiten. Damit stärken wir die internationale Mentalität und kulturelle Vielfalt in der Telekom.

DEMOGRAFIE ALS CHANCE: NACHHALTIGE LÖSUNGEN FÜR DIE KÜNFTIGE ARBEITS- UND LEBENSWELT

Vielfalt drückt sich für uns auch in der Beschäftigung und der Zusammenarbeit verschiedener Generationen und Altersgruppen aus. Unser Unternehmenserfolg ist in Zukunft eng damit verbunden, wie wir die Herausforderungen des demografischen Wandels managen. In der Deutschen Telekom ist das Durchschnittsalter in den letzten Jahren stetig gestiegen, der aktuelle Schnitt liegt national bei 44,7 und international bei 36,0 Jahren. Parallel dazu ist der Anteil der über 55-Jährigen in Deutschland deutlich gewachsen. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Entwicklung in den nächsten Jahren fortsetzt. Damit erleben wir erstmals die Situation, dass vier Generationen zeitgleich im Unternehmen arbeiten werden, mit unterschiedlichen Wertvorstellungen und Erwartungen an die Arbeits- und Lebenswelt.

Die Deutsche Telekom geht das Thema des demografischen Wandels aktiv und systematisch an. Wir sind davon überzeugt, dass Leistungsfähigkeit und -bereitschaft keine Fragen des Alters sind. Ältere Beschäftigte können ebenso leistungsfähig sein wie jüngere. Die Potenziale älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen ist daher ein ebenso wichtiger Baustein intelligenter Personalpolitik wie die Förderung der Nachwuchskräfte. Der unternehmerische Erfolg hängt von allen Generationen im Konzern ab.

Um den Herausforderungen einer älter werdenden Mehrgenerationenbelegschaft besser zu begegnen, gründeten wir im Jahr 2013 eine Arbeitsgruppe aus Top-HR-Führungskräften. Sie setzt sich intensiv mit wissenschaftlichen Erkenntnissen, Handlungsfeldern und Anforderungen eines systematischen Demografie-Managements auseinander. Zu ihren Schwerpunktthemen gehören:

- Förderung des lebenslangen Lernens und Austausch von Know-how
- Erhalt und Steigerung der Gesundheit
- Unterstützung einer alterssensiblen Führungskultur
- Aufbau eines flexiblen Arbeitsumfeldes für alle Lebensphasen
- Altersbezogene Prognose der Personalbestandentwicklung

Parallel dazu entwickeln wir in einem strategischen HR-Projekt unter dem Leitgedanken „Demografie als Chance“ konkrete demografiebezogene Produkte und Maßnahmen, die im Jahr 2014 umgesetzt werden sollen. Dazu zählen unter anderem:

- Einführung neuer Arbeitszeitmodelle, beispielsweise: Zeitwertkonten für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und ein neues Teilzeitmodell zur Erarbeitung von bis zu 20 zusätzlichen freien Tagen pro Kalenderjahr. Im Rahmen einer weiteren Initiative im zweiten Halbjahr 2014 bieten wir 50 oberen Führungskräften der Telekom die Möglichkeit, in einem begrenzten Zeitraum von sechs Monaten vorhandene betriebliche Angebote innovativer und flexibler Arbeitsformen auszuprobieren. Die teilnehmenden Führungskräfte fungieren dabei als Botschafter im Unternehmen, um so die Akzeptanz von Teilzeit, Auszeiten und mobilem Arbeiten, aber auch von modernen agilen Arbeitsmethoden weiter zu fördern.
- Wissenstransfer-Tandems: Innerhalb eines fest definierten Zeitraums geben ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Wissen systematisch an ihre jüngere Nachfolgerin bzw. ihren jüngeren Nachfolger weiter. Die Besonderheit: Beide Personen sind gleichzeitig auf der betreffenden Stelle, und dies über einen Zeitraum von bis zu vier Monaten. So gewährleisten wir die schnelle Einarbeitung in eine neue Position und nutzen das Potenzial verschiedener Generationen.

2013 nutzten durchschnittlich 13 Prozent unserer Belegschaft in Deutschland die Möglichkeit zur Teilzeitbeschäftigung. Seit 2014 sichert jeder neue Teilzeit-Vertrag unseren Arbeitnehmern die problemlose Rückkehr zur ursprünglichen Wochenarbeitszeit zu. Dadurch erleichtern wir den Wechsel von Vollzeit zu Teilzeit. Wir helfen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern so, Beruf und Privatleben lebensphasenabhängig besser zu verzahnen. Wer beispielsweise für die Kindererziehung oder die Pflege von Angehörigen vorübergehend beruflich kürzertreten möchte, erhält durch die neuen Regelungen deutlich mehr Sicherheit und Flexibilität.



Maßnahmen für die Work-Life-Balance

Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben betrachten wir als ein wesentliches Element einer demografieorientierten Unternehmenskultur. Deshalb legen wir 2014 einen Schwerpunkt auf das Thema Familie und Beruf. Wir wollen unsere vielfältigen Angebote in diesem Bereich besser bekannt machen und ihre Akzeptanz und Anwendung steigern. Unsere Angebote in Deutschland bauten wir bereits 2013 weiter aus:

- Mit unseren Kinderbetreuungsangeboten liegen wir im Vergleich der Dax-30-Unternehmen im oberen Viertel:
 - Betriebliche Kinderbetreuung: 550 Kita-Plätze an sechs Standorten
 - 18 Eltern-Kind-Büros an 15 Standorten
 - Ferienbetreuung für 300 Grundschulkindern an zehn Standorten
 - Kostenlose Unterstützung bei der Suche nach Kinderbetreuung vor Ort oder in besonderen Notfällen
- „Stay in contact“: Regelmäßige Informationen für die Beschäftigten in Elternzeit per Telefonkonferenzen, E-Mail oder in halbtägigen Präsenzveranstaltungen. Die Angebote bieten den Teilnehmern die Möglichkeit, sich untereinander besser zu vernetzen und den Kontakt zum Unternehmen zu halten, was den Wiedereinstieg deutlich erleichtert.
- Beratungs- und Vermittlungsservice für Beschäftigte mit betreuungsbedürftigen Angehörigen: Wir helfen zum Beispiel, indem wir bei Engpässen in der Familie zeitnah Betreuungspersonal organisieren und vermitteln. Für interessierte Teilnehmerinnen und Teilnehmer führten wir 2013 zudem Workshops rund um das Thema Pflege durch.
- Seniorenbetreuung und Hilfe für einkommensschwache Familien: In Notsituationen wie etwa bei Naturkatastrophen bietet das Betreuungswerk von Post, Postbank und Telekom Unterstützung an. Aktuelles Beispiel dafür war das Hochwasser 2013: In vielen Teilen Deutschlands kämpften Menschen gegen die Fluten übertretender Flüsse. Unbürokratisch und schnell stellte das Betreuungswerk Pauschalhilfen bereit.
- Familienerholungsangebote über das Erholungswerk von Post, Postbank und Telekom: 2013 nahmen 38 000 aktuelle und ehemalige Beschäftigte diese Angebote in Anspruch.

- Familienfonds der Deutschen Telekom: Damit unterstützen wir familienfreundliche Projekte über eine Anschubfinanzierung. Die Hilfe erstreckt sich auf die Entwicklung und erste Umsetzung eines Projekts, teilweise sogar über einen längeren Zeitraum hinweg. Die Telekom ist das einzige DAX-30-Unternehmen, das einen Familienfonds anbietet.

FAIR SHARE – MEHR FRAUEN IN FÜHRUNG

„Fair Share“ ist unsere Initiative zur Erhöhung des Frauenanteils im Management. Als erstes DAX-30-Unternehmen setzten wir uns das Ziel, bis Ende 2015 weltweit 30 Prozent der Führungspositionen im mittleren und oberen Management mit Frauen zu besetzen. Um dies zu erreichen, unterstützen wir unsere leistungsstarken Mitarbeiterinnen konsequent auf ihrem Weg in eine Führungsposition oder bei ihrer Weiterentwicklung in der aktuellen Führungstätigkeit.

Darauf können wir stolz sein: Den Anteil unserer weiblichen Beschäftigten in Führungspositionen konnten wir im vergangenen Jahr weiter verbessern. Er kletterte konzernweit von 19 Prozent im Februar 2010 auf 25 Prozent im Dezember 2013:

- Auch in unseren Aufsichtsräten sind heute mehr Frauen vertreten. In Deutschland stieg ihr Anteil auf Arbeitgeberseite von 17,7 Prozent im Jahr 2010 auf 28,1 Prozent 2013. International erreichten wir im gleichen Zeitraum eine Steigerung von 7,4 Prozent auf 17,1 Prozent.
- Im internationalen Management-Team unterhalb des Vorstands, dem derzeit 64 Mitglieder angehören, erhöhten wir die Anzahl der Frauen seit Februar 2010 von zwei auf neun.

Wir verankern die Förderung des Frauenanteils konsequent in den Segmenten. Ein beispielhafter Ansatz dafür ist das Mentoringprogramm der Deutsche Telekom Technik GmbH: Mitarbeiterinnen, die sich für Führungspositionen im technischen Bereich der Telekom interessieren, begleiten wir systematisch auf ihrem Karriereweg.

Bei T-Systems konnten wir den Anteil von Frauen unter den mittleren und oberen Führungskräften innerhalb von drei Jahren von 12,1 Prozent auf 15 Prozent in 2013 erhöhen. Die Geschäftsführung von T-Systems steht geschlossen zur Frauenquote und unterstützt ein Mentoringprogramm für Mitarbeiterinnen, um auch in Zukunft Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Darüber hinaus wirken sich die zahlreichen Angebote zur Verbesserung der Work-Life-Balance in der Telekom sowie die intensive Zusammenarbeit mit internen Frauennetzwerken auf eine weiterhin positive Entwicklung der Frauenquote aus.

AUSGEZEICHNETE VIELFALT

Bei der Telekom honorieren wir internes Engagement im Bereich Vielfalt.

Ein Beispiel für unser Commitment in diesem Bereich ist der „Diversity-Award“ von T-Systems. Wir schrieben ihn 2013 erstmals aus, um das herausragende Engagement von Mitarbeitern und beispielhafte Projekte zu würdigen. Den Preis vergaben wir in drei Kategorien: „Hot Project“ (die beste Diversity-Initiative weltweit), „Rainbow Team“ (das viel-fältigste Team) und „Shining Star“ (individueller Preis für eine Kollegin oder einen Kollegen, der Vielfalt und Inklusion vorlebt). Nominiert waren 108 Kandidaten aus 21 Ländern. Exemplarisch dafür, wie wir Vielfalt in der Praxis unseres Unternehmens leben, ist der Beitrag einer Mitarbeitergruppe der Landesgesellschaft T-Systems Nordic. Sie erhielt den 1. Platz in der Kategorie „Rainbow Team“. Das prämierte Team arbeitet an drei Standorten in Dänemark und Schweden. Es setzt sich aus Mitgliedern verschiedener Kulturen und Nationen zusammen. T-Systems Nordic bildet gezielt solche Teams, um kulturelle Unterschiede zu überwinden und verschiedene Perspektiven zum Nutzen der Kunden einzubringen.

Auch in der öffentlichen Wahrnehmung ist unser Engagement anerkannt: Für unseren „exzellenten Diversity-Score“ erhielten wir 2013 den Deutschen Diversity-Preis 2013. Somit gehören wir zu den vielfältigsten Arbeitgebern Deutschlands.

Zudem zählen wir zu den Top-3-Unternehmen mit dem besten „Diversity Image“ unter Absolventen und Arbeitnehmern mit bis zu 15 Jahren Berufserfahrung.

Auf internationaler Ebene wurden wir mit dem anerkannten KEN-Award ausgezeichnet.

Der Preis lobte unseren Einsatz für mehr Chancengleichheit unter den Geschlechtern. KEN ist ein europaweites Netzwerk und bietet eine Plattform für die Entwicklung der Wissensgesellschaft, mit besonderem Schwerpunkt auf dem Thema Humankapital. Der KEN-Award hebt jährlich herausragende Leistungen in diesem Bereich hervor.

VERANTWORTUNG & SOZIALES ENGAGEMENT

MENSCHENRECHTE IM FOKUS

Als internationaler Konzern und verantwortungsvoller Arbeitgeber bekennt sich die Telekom zur Achtung der Menschenrechte und zu sozialen Prinzipien. Diese sind in grundlegenden Regelwerken verankert: den Guiding Principles, dem Code of Conduct und der Sozialcharta. Zur Integration einer Menschenrechtsperspektive in relevante Geschäftsbereiche und interne Abläufe starteten wir verschiedene Aktivitäten. So nahmen wir das Thema beispielsweise in die Unternehmensbewertungen bei Fusionen und Akquisitionen auf. Beim Kauf eines Unternehmens oder dessen Teilerwerb werden so Menschenrechtsthemen von Beginn an in der Risikobewertung berücksichtigt.

Eine Verankerung der Menschenrechtsthematik fand außerdem in der regelmäßig stattfindenden Überprüfung der Employee Relations Policy statt.

Über diese Aktivitäten hinaus engagiert sich die Telekom in verschiedenen Netzwerken zum Thema „Wirtschaft und Menschenrechte“. Zum Beispiel in der Lerngruppe des Deutschen Global Compact Netzwerks, in der econsense-Projektgruppe oder der Menschenrechtsarbeitsgruppe der Global e-Sustainability Initiative. Die Netzwerke dienen dem Austausch mit anderen Unternehmen im Hinblick auf die Verbesserung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht.



SOZIALCHARTA

Die Sozialcharta legt unsere Selbstverpflichtung in Bezug auf Menschenrechte fest. Sie verweist auf die Internationale Charta der Menschenrechte, die OECD-Leitsätze, den Global Compact der Vereinten Nationen sowie die ILO-Kernarbeitsnormen.

Die Sozialcharta gilt als Handlungsrichtlinie für alle unsere Beschäftigten, Investoren, Kunden und Lieferanten. 2013 überarbeiteten wir die zehn Jahre alte Charta, um sie an internationale Entwicklungen anzupassen. So zum Beispiel an die Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte aus dem Jahre 2011. Diese bringen die Verantwortlichkeiten von Staaten und Unternehmen beim Thema Menschenrechte noch deutlicher zum Ausdruck und verlangen die Umsetzung einer „menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht“ von Unternehmen. Um unsere Verantwortung als Unternehmen besser wahrnehmen zu können, beschlossen wir folgende Veränderungen in der Sozialcharta:

- Einrichtung einer Kontaktstelle für Menschenrechtsfragen [humanrights@telekom.de]. Für interne wie auch externe Hinweise zu Menschenrechtsverstößen oder Vergehen gegen die Prinzipien der Sozialcharta gibt es außerdem das Telekom-Hinweisgeberportal.
- Bestrebung der Telekom zur Achtung der internationalen Standards auch bei fehlender nationaler Gesetzgebung und Vorschriften oder mangelnder Umsetzung.
- Erweiterung der Sozialcharta-Prinzipien um das Engagement für Umweltschutz und Nachhaltigkeit.
- Verbesserung von Kommunikation und Transparenz: Die Telekom verpflichtet sich zu regelmäßigen Berichten und Veröffentlichungen auf der Internetseite des Konzerns über die Fortschritte bei der Umsetzung der Grundsätze ihrer Sozialcharta.

EMPLOYEE RELATIONS POLICY

Die Richtlinie zu Employee Relations gestaltet konzernweit die Beziehungen zwischen unseren Mitarbeitern und der Telekom als Arbeitgeber. In einem jährlichen Monitoringverfahren über alle Konzerneinheiten werten wir die Einhaltung und Wirksamkeit der Employee Relations Policy aus. Bei besonderer Bedeutung der Landeseinheit oder einem Abweichen der Monitoringergebnisse vom vorab definierten Normbereich wird gegebenenfalls ein Review in der entsprechenden Landeseinheit zur Ursachenfindung durchgeführt.

Zur Überprüfung der Umsetzung der Employee Relations Policy fanden 2013 drei Reviews in den USA, in Russland und Mazedonien statt. In Gesprächen mit Führungskräften und Beschäftigten vor Ort wurden gemeinsam die Entwicklungen und Spannungsfelder der Landeseinheit analysiert. Dabei werden seit 2013 auch menschenrechtliche Entwicklungen eines Landes in Betracht gezogen und Menschenrechtsfragen in die Begutachtungsprozesse integriert.

2014 planen wir weitere Überprüfungen, unter anderem in Mexiko. Auch hier ist es das Ziel, Erfolg und Einhaltung von global einheitlichen Standards für alle im Konzern Beschäftigten garantieren zu können. Die Resultate der Reviews veröffentlichen wir auf der Internetseite des Konzerns

ENGAGEMENT BEI DER TELEKOM

Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Telekom tragen durch ihr Handeln und persönliches Engagement mit dazu bei, dass Verantwortung in unserem Unternehmen gelebt wird. Wir fördern diese Haltung in den verschiedenen Berufsphasen. Zum Beispiel ist unser Wettbewerb „Verantwortung gewinnt“ in Deutschland ein elementarer Baustein in der Ausbildung.

Den Wettbewerb führten wir auch 2013 durch. Den ersten Platz belegte ein Team, das aus der überregionalen Zusammenarbeit von vier Ausbildungszentren entstanden war. In seinem Projekt „SNOW II“ erarbeitete es methodische Workshops zu den Themen Integration, soziale Netzwerke, Internetsucht und Cyber-Mobbing. Über 350 Schüler in verschiedenen Regionen Deutschlands profitierten bereits davon. Auf der Projekt-Homepage stehen die Inhalte weiter zur Verfügung und können fortgeführt werden. Ziel ist es, vor allem Jugendliche für diese Themen zu sensibilisieren und so einen Beitrag zu sozialem Engagement zu leisten.

Darüber hinaus engagieren wir uns gemeinsam mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seit vielen Jahren, beispielsweise in der Telefonseelsorge, der Nummer gegen Kummer oder in unserer „Ich kann was!“-Initiative.

BEISPIELHAFTER HOCHWASSEREINSATZ UND GROSSE SPENDENBEREITSCHAFT

Im Frühjahr 2013 hielt die Flutkatastrophe an Elbe und Donau weite Teile Deutschlands und der Nachbarstaaten in Mitteleuropa wochenlang in Atem. Für die Deutsche Telekom Technik GmbH galt es, einerseits Technik und Infrastruktur zu schützen und andererseits bereits beschädigte Einrichtungen instand zu setzen. Zur Unterstützung bei der Beseitigung von Hochwasserschäden richtete die Deutsche Telekom Technischer Service GmbH kurzerhand eine überregionale Einsatztruppe aus Freiwilligen ein. Diese Mitarbeiter aus dem Außendienst waren im Hochwassergebiet unermüdlich aktiv, um defekte Telefon- und Internetanschlüsse wieder in Gang zu bringen. Notwendige Unterstützung erhielten sie aus der Ferne von der Produktionssteuerung und Disposition und auch vor Ort von den Kollegen der Telekom-Shop Vertriebsgesellschaft mbH, die vorhandene Hardware – wie zum Beispiel Speedports – aus geretteten Shop-Beständen zur Verfügung stellten. Die Deutsche Telekom Technischer Service GmbH vereinfachte für den Einsatz die üblichen Prozesse, managte die Personal- und Materialbeschaffung und sorgte mit aktuellen Informationen dafür, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort ihren Kunden stets präzise Auskunft erteilen konnten.

Darüber hinaus waren Tausende Kolleginnen und Kollegen grenzüberschreitend für das Deutsche Rote Kreuz, die Feuerwehr oder das Technische Hilfswerk (THW) im ehrenamtlichen Einsatz. Rund um die Uhr füllten sie zum Beispiel Sandsäcke und unterstützten die Deichsicherung. Auch Kollegen aus unseren Landesgesellschaften in Tschechien, Österreich und Ungarn halfen den Flutopfern auf vielfältige Weise – von der Bereitstellung günstiger Ersatztelefone bis zur Unterstützung bei Aufräumarbeiten.

Für ihr Engagement erhielt die Telekom viel Lob. Unter anderem vom THW oder von der „Aktion Deutschland Hilft“: Auf deren Konto gingen mehr als 150 000 Euro durch Spenden von Mitarbeitern und Kunden ein. Zusammen mit der Soforthilfe des Unternehmens kamen so über 340 000 Euro zusammen, außerdem weitere 300 000 Euro, die das Betreuungswerk der Post, Postbank und Telekom den Geschädigten der Postnachfolgeunternehmen bereitstellte. Hiervon entfielen etwa 70 000 Euro auf die Beschäftigten der Telekom. Mit dem Angebot von zinslosen Darlehen, Sonderurlaub und Gehaltsvorschüssen zeigten wir als Unternehmen, dass wir schnell und unbürokratisch handeln, wenn die Solidargemeinschaft gefordert ist.

Katastrophenhilfe ist seit Langem ein Bestandteil des gesellschaftlichen Engagements der Deutschen Telekom.

CORPORATE VOLUNTEERING

Wir unterstützen und fördern ehrenamtliches Engagement unserer Beschäftigten und nutzen die positiven Effekte daraus in unserer Personalarbeit. Beispielsweise stellen wir auf der Plattform [engagement@telekom](#) Informationen und Tipps zur Vor- und Nachbereitung von Corporate Volunteering bereit. Interessenten erhalten dort Anregungen für ehrenamtlichen Einsatz in der Freizeit und finden Kontaktadressen für konkrete Aktivitäten. Beispiele für die Förderung ehrenamtlichen Engagements in der Telekom sind:

- Social Days: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren sich einen Tag lang in sozialen Projekten im Rahmen von Teambuilding-Aktionen.
- Finanzielle Förderung: Für eigenes ehrenamtliches Engagement können Beschäftigte Fördergelder erhalten. Wir stellen dafür pro Jahr bis zu 250 000 Euro zur Verfügung.
- Telekom Manager coachen Hauptschüler: Führungskräfte erteilen an Hauptschulen Bewerbertrainings. Im Rahmen dieses Projekts vergibt die Telekom außerdem Praktikumsplätze für Schülerinnen und Schüler.
- Initiative „Geh Deinen Weg“ der Deutschlandstiftung Integration: Die Telekom bietet jungen Talenten mit Migrationshintergrund exklusive Bewerbertrainings an.

Auch in anderen Ländern, in denen wir als Unternehmen tätig sind, finden beispielhafte soziale Initiativen und Projekte statt:

- Das Corporate-Volunteering-Projekt „Building a Dream“ der albanischen Beteiligungsgesellschaft Albanian Mobile Communications Sh.A. verbindet soziales Engagement und Teambuilding: 2013 sorgten Mitarbeiterteams, ausgestattet mit einem engen Zeit- und Finanzbudget, für Verbesserungen in Waisenhäusern, Altenheimen und Schulen für behinderte Kinder. Das Ziel war, gemeinsam sinnvolle Lösungen für Probleme in den ausgewählten Einrichtungen zu entwickeln.

- Unsere slowakische Landesgesellschaft Slovak Telekom engagiert sich seit über zehn Jahren für Hörgeschädigte. Sie bildet beispielsweise Beschäftigte in Gebärdensprache aus. Darüber hinaus sensibilisiert sie mit vielfältigen Aktionen die Öffentlichkeit für die Belange von hörgeschädigten Menschen und fördert aktiv deren Inklusion.
- In Ungarn befasst sich die Telekom in diversen Projekten damit, die Nutzung unserer Dienste zu erleichtern. So schulten 160 Beschäftigte ehrenamtlich 14 000 Schüler in 200 Schulen im verantwortungsvollen und sicheren Umgang mit Mobiltelefonen und Internet.

Weitere Informationen zum gesellschaftlichen und ökologischen Engagement der Deutschen Telekom und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden Sie unter www.telekom.com/verantwortung und im jährlichen CR-Bericht.

EFFIZIENZ DURCH EINFACHHEIT

ABLÄUFE VERSCHLANKEN, VEREINFACHEN UND BESCHLEUNIGEN

Die Welt um uns herum verändert sich immer schneller. Was heute noch richtig ist, ist morgen oft schon überholt. Einen wesentlichen Anteil an dieser Entwicklung hat die Digitalisierung. Sie ermöglichte neue Technologien, durch die wir immer mehr Informationen in immer kürzerer Zeit austauschen. 2015 wird eine Stadt mit 50 000 Einwohnern den gleichen monatlichen Datenverkehr haben wie das gesamte Internet 1997².

Soziale Netzwerke und andere Kommunikationsmöglichkeiten bereichern unser Leben. Gleichzeitig sehnen wir uns in der Informationsflut nach Struktur und Übersicht. In der Deutschen Telekom erhoben wir deshalb das Streben nach „Einfachheit“ zum Geschäftsprinzip und zwar auf drei Ebenen:

- Wir sorgen mit den besten Netzen und intelligenten IT-Lösungen dafür, dass unsere Kunden an jedem Ort und über alle Kanäle einfach und bequem Informationen empfangen und austauschen können.
- Wir sind dort, wo unsere Kunden uns brauchen – in den Telekom Shops, im technischen Service und an unserer Service-Hotline.
- Wir führen ein übersichtliches und klar gestaffeltes Produktportfolio in den Bereichen Festnetz & DSL, Fernsehen, Mobilfunk, Cloud, Sicherheit und IT.

Wir wissen, dass Einfachheit unsere Kunden zufriedener macht, und somit ein wesentlicher Faktor unseres Geschäftserfolgs ist. Das gilt auch intern: Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte und für HR. Um deren Zufriedenheit mit unserer HR-Arbeit weiter zu erhöhen, setzen wir konsequent darauf, Komplexität in unseren HR-Prozessen, Produkten und Formen der Zusammenarbeit zu verringern. Einfachheit ist ein wesentlicher Teil unserer Personalstrategie. Das heißt für HR konkret:

- Unser Angebot aus Produkten und Services ist übersichtlich und verständlich aufgebaut.
- Über unsere HR-Struktur und die Art, wie wir zusammenarbeiten, stellen wir eine effiziente und hochwertige HR-Gesamtpformance sicher.
- Um unsere Prozesse so effizient wie möglich umzusetzen, nutzen wir eine spezifische integrierte HR-IT.



IM FOKUS: MEHR SERVICEQUALITÄT, WENIGER KOMPLEXITÄT

Mit der strategischen HR-Top-Initiative „Fix the Basics“ stellten wir 2013 unser komplettes HR-Angebot auf den Prüfstand. Wenig nachgefragte Produkte und Services nahmen wir aus dem Programm, häufiger genutzte Maßnahmen bauten wir aus. Statt Variantenreichtum setzten wir verstärkt auf standardisierte Produkte. HR verfügt dadurch heute über ein moderneres und leistungsfähigeres Portfolio, das noch besser auf die Bedürfnisse unserer Belegschaft zugeschnitten ist. Davon profitieren alle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig.

Wir verbessern unser Angebot an HR-Produkten kontinuierlich und setzen auch in 2014 mit unserer HR-Top-Initiative „Bereinigung HR-Produktportfolio“ an der Optimierung unserer internen Kundenschnittstelle an.

Wir vereinfachen auch unsere HR-Prozesse. Hier arbeiten wir effizienter und erkennen leichter, wo neue Produkte notwendig sind. Dabei unterstützt uns ein Monitoring, mit dem wir die Praxistauglichkeit unserer HR-Leistungen kontinuierlich überprüfen. Anpassungen, etwa aufgrund gesetzlicher Regelungen oder veränderter Kundenwünsche, können wir so schnell umsetzen.

ZUSAMMENARBEIT UND EFFIZIENTE HR-STRUKTUR

2013 gründeten wir die Initiative „Way we work“, um die Arbeitsmethoden und -prozesse des Personalbereichs zu verbessern. Ziel war es, eine pragmatische, kunden- und ergebnisorientierte Zusammenarbeit im Personalbereich zu etablieren, mehr Transparenz zu schaffen und Synergien zu nutzen. In dem Projekt erprobten zehn Teams über einen Zeitraum von 13 Wochen besonders agile Kooperationsmethoden und erzielten dabei durchweg positive Ergebnisse. Wir halten auch 2014 an unserem Ansatz fest, agiles Arbeiten im Unternehmen weiter zu verankern.

² Geschäftsbericht Telekom 2013, Seite 34.

Strukturell bilden die HR Business Services seit 01.01.2013 als neue HR-Einheit innerhalb der Telekom das „Fundament der Personalarbeit“ in Deutschland. Sie bieten konzernweit alle personalbezogenen Dienste und die damit verbundenen Leistungen aus einer Hand. So erhalten unsere Mitarbeiter beispielsweise online direkten Zugriff auf personalisierte Dokumente und Vorlagen. Bisher mussten sie zunächst beim HR-Kundenservice anrufen und erhielten dann die gewünschten Dokumente per Post. Der Ausbau von nutzerfreundlichen Diensten für die tägliche Arbeit bringt also Vorteile für alle Seiten. Die Beschäftigten honorieren dies mit einem sehr hohen Kundenzufriedenheitswert von 7,9 aus 10 im Jahr 2013. Ein Blick auf die Leistungen der HR Business Services zeigt, wie wichtig die Bereitstellung von Informationen und Daten sowie einfache Prozesse, Produkte und Formen der Zusammenarbeit sind. Die HR Business Services

- beantworteten 67 800 Bewerbungskorrespondenzen, führten 23 250 Telefoninterviews mit Bewerbern und 8 000 Bewerbungsgespräche, koordinierten 2 500 externe Einstellungen für den Deutschen Konzern;
- erstellten 2,6 Millionen Gehaltsabrechnungen;
- bearbeiteten 486 000 Anrufe, 278 000 E-Mails und Briefe im HR-Kundenservice;
- buchten 1,34 Millionen Reisen und rechneten sie ab;
- stellten rund 13 000 Arbeitszeugnisse aus;
- verarbeiteten 12 146 eingereichte Ideen (entspricht 9,9 Ideen je 100 Mitarbeiter); davon wurden 645 Ideen im Gegenwert von 82,95 Millionen Euro erfolgreich umgesetzt.

UMSETZUNG EINES INTEGRIERTEN IT-SYSTEMS: DIE HR-SUITE

Wir führen bis 2016 die IT-Plattform „HR-Suite“ als Treiber von Qualität und Effizienz bei der Erbringung unserer internen HR-Dienstleistungen ein.

Mit der HR-Suite werden konzernweit strategische HR-Produkte verknüpft und in einem gemeinsamen HR IT-System umgesetzt. Im Fokus stehen dabei die Themen Recruiting, Performance Management, Weiterbildung und Gehaltsüberprüfung und deren Umsetzung über eine Plattform für alle Mitarbeiter des Konzerns. Damit ersetzen wir viele lokale Systeme durch eine gemeinsame Lösung.

Mit der HR-Suite führen wir eine einzige, konzernweite Systemlandschaft in Form einer Private Cloud ein, betrieben von T-Systems. Damit garantieren wir, dass die Mitarbeiterdaten der Deutschen Telekom innerhalb des Unternehmens verbleiben.

Die technische Umsetzung der HR-Suite startet in 2014. Wir beginnen mit der flächendeckenden Einführung der Recruiting-Funktionalitäten: also beispielsweise einem einheitlichen Management von Bewerbungsportalen und IT-Prozessen für den Kontakt mit dem Bewerber.

EINFACHHEIT IM AUSTAUSCH

Wir unterstützen Mitarbeiter, die im Interesse des Unternehmens für eine bestimmte Zeit im Ausland arbeiten. Leistungsträgern bieten wir zum Beispiel die Möglichkeit, am internationalen Entwicklungsprogramm „Telekom X-change“ teilzunehmen, wo sie für drei bis sechs Monate eine Aufgabe im Ausland übernehmen und so wertvolle Erfahrungen sammeln.

HR berät sie im Vorfeld, bereitet sie auf den Auslandsaufenthalt vor, hilft beim Umzug und unterstützt ihre Integration in die aufnehmende Landesgesellschaft. Ausgewählte HR-Experten stehen den Mitarbeitern während ihres gesamten Einsatzes bis hin zur Rückkehr und Wiedereingliederung in ihr Heimatunternehmen zur Seite.

EINFACHHEIT ALS TRANSFORMATIONSAUFGABE

In zahlreichen Projekten und Weiterbildungsmaßnahmen setzen wir uns dafür ein, die Aufmerksamkeit unserer Beschäftigten für das Thema Einfachheit zu erhöhen. Es geht uns darum, Einfachheit als Wert im Unternehmen zu festigen und allen Mitarbeitern die notwendigen Kompetenzen zu vermitteln, um Komplexität in der täglichen Zusammenarbeit zu reduzieren. Beispielhaft dafür sind zwei Workshop-Formate:

- Die Workshop-Reihe „Leaders for Simplicity“ richtet sich an Führungskräfte-Teams der Deutschen Telekom. Sie lernen Strategien zum Abbau von komplexen Strukturen und reflektieren das eigene Verhalten als Führungskraft. So absolvierten beispielsweise das Management-Team der ungarischen Telekom und das HR-Führungsteam der Deutschen Telekom bereits erfolgreich das Seminarangebot.
- Für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung konzipierten wir die „Einfachheits-Workshops“. In zweitägigen Seminaren erfahren die Teilnehmer, wie sie verschiedene Strategien kreativ auf Komplexitätsprobleme im Team anwenden und eigene Lösungen entwickeln können. Auch diese Workshops führten wir bereits mit nationalen und internationalen Gruppen durch, unter anderem mit Mitarbeitern des Customer Experience Managements in Ungarn, des IT-Betriebsmanagements in Deutschland und der Revisionsabteilung der Konzernzentrale.

ZAHLEN & DATEN

Hier finden Sie informative Zahlen und Daten über die Deutsche Telekom.

Alle Zahlen haben den Stand 31.12.2013, soweit nicht anderweitig angegeben.

Alle Zahlen in diesem Bericht basieren auf detaillierteren Daten.

Da manche Werte gerundet dargestellt sind, können Summenwerte abweichen.

BESCHÄFTIGTE

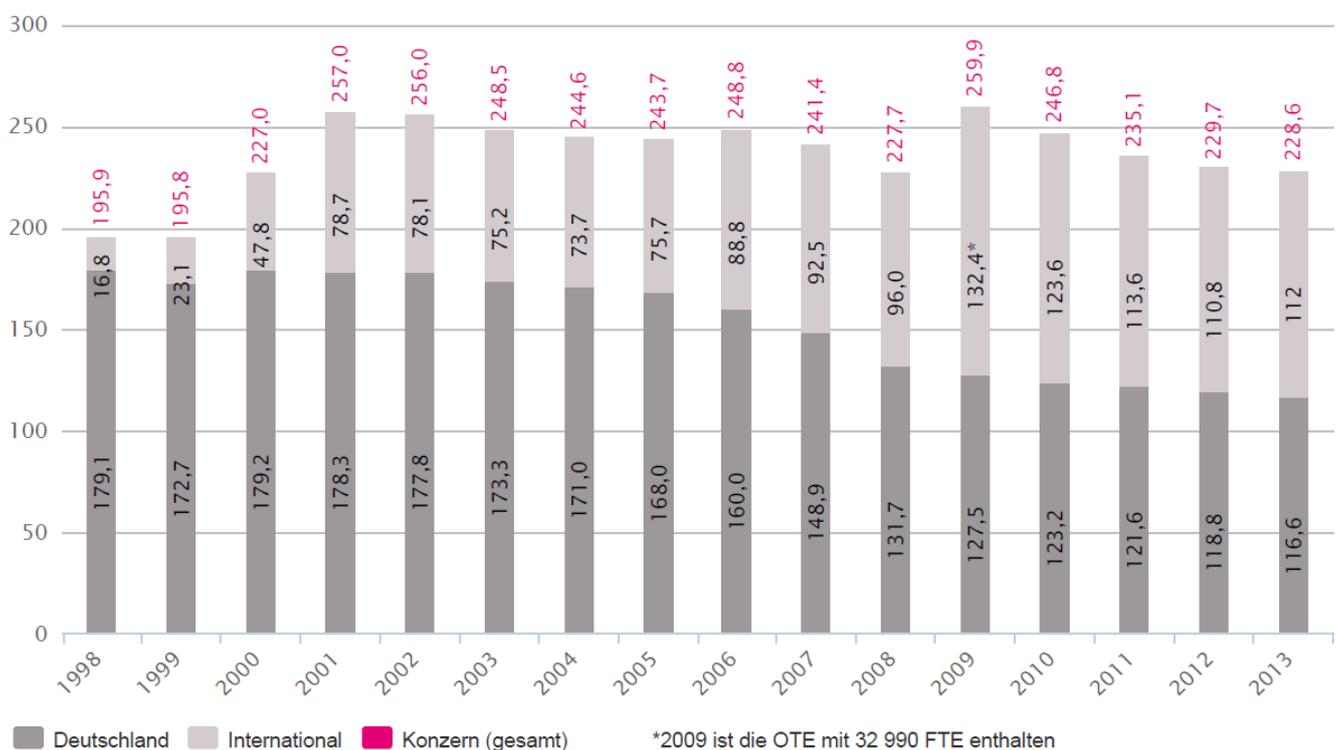
Nach operativen Segmenten, in Mitarbeitern (FTE)

	2009*	2010*	2011*	2012*	2013
Deutschland	81 336	70 902	69 574	67 497	66 725
USA	40 697	37 760	32 868	30 288	37 071
Europa	71 163	63 338	58 794	57 196	52 519
Systemgeschäft	46 021	51 742	52 170	52 847	50 286
Group Headquarters & Group Services	20 703	23 035	21 726	21 858	21 995
Konzern (gesamt)	259 920	246 777	235 132	229 686	228 596

* Abweichungen gegenüber dem bisherigen Reporting entstehen durch Rückrechnungen (Restatements). Diese Restatements resultieren aus organisatorischen Veränderungen im Konzern.

BESCHÄFTIGTE

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



ANTEIL BEAMTE IN DEUTSCHLAND

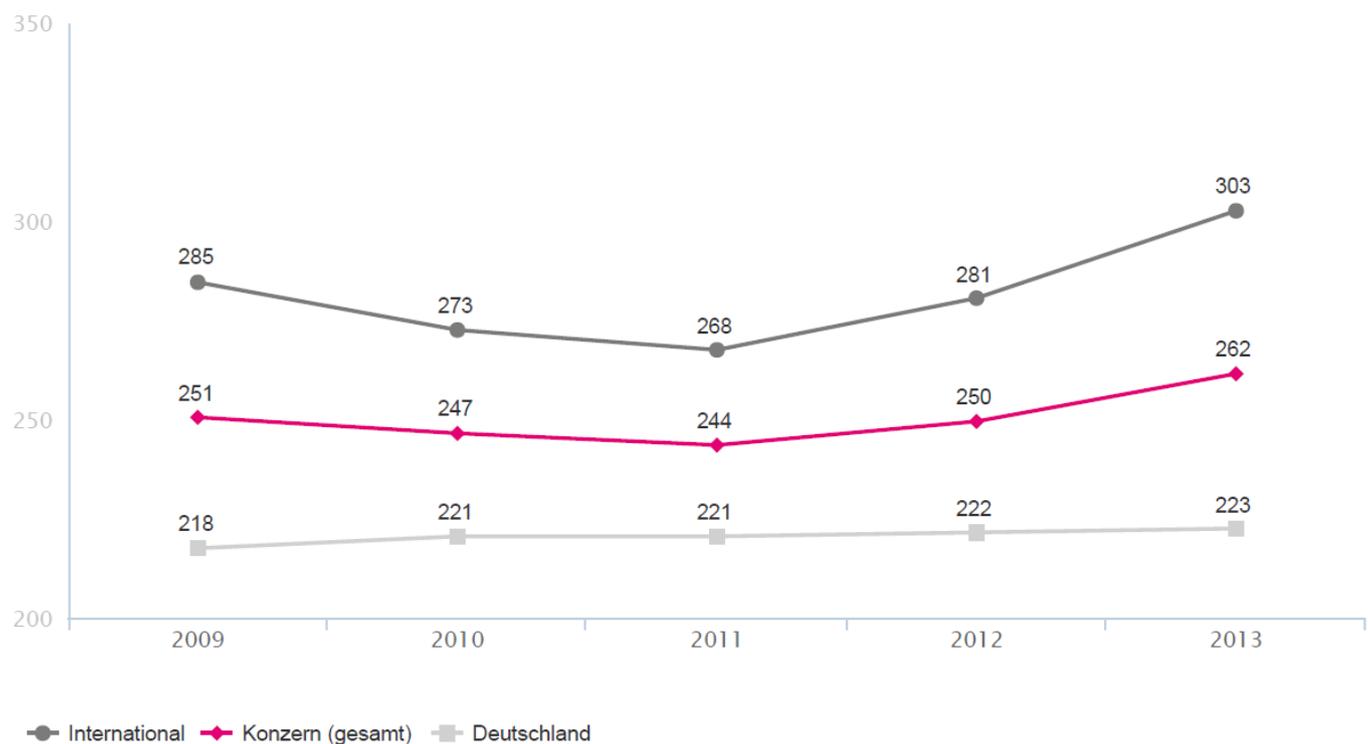
In Mitarbeitern (FTE)

	2009	2010	2011	2012	2013
Aktive Beamte	29 188	25 570	23 516	21 958	20 523
In sich beurlaubte Beamte (ISB)*	6 597	1 678	1 537	1 430	1 412
Beamte in Beteiligungsgesellschaften (BTG)	13 267	16 729	15 774	14 836	14 179
Summe Beamte	49 052	43 977	40 828	38 224	36 114
Arbeitnehmer Deutschland	78 435	79 197	80 736	80 616	80 529
Summe Beschäftigte Deutschland	127 487	123 174	121 564	118 840	116 643
Beamtenanteil Deutschland (in %)	38,5	35,7	33,6	32,2	30,96

* Beamte, deren Beamtenverhältnis ruht. Sie sind vorübergehend in ein Angestelltenverhältnis gewechselt.

UMSATZ PRO MITARBEITER (FTE IM JAHRESDUCHSCHNITT)

In Tausend €



PERSONALAUFWAND UND PERSONALAUFWANDSQUOTE

In Mrd. €

	2009	2010	2011	2012	2013
Personalaufwand im Konzern (gesamt)	14,3	15,1	14,8	14,7**	15,1
davon Deutschland	9,0	9,2	9,2	9,2**	9,4
Sondereinflüsse	0,5	1,0	1,2	1,2**	1,4
Personalaufwand im Konzern, bereinigt um Sondereinflüsse	13,8	14,1	13,6	13,5	13,7
Konzernumsatz*	64,6	62,4	58,7	58,2	60,1
davon Deutschland	28,4	28,1	27,2	26,7	26,3
Bereinigte Personalaufwandsquote Konzern (gesamt, in %)	21,4	22,5	23,1	23,2	22,7
Bereinigte Personalaufwandsquote Deutschland (in %)	30,1	30,4	30,6	31,1	32,3

* Die Zuordnung des Umsatzes zur Aufteilung Deutschland/ international erfolgt aus HR-Sicht und damit nach Standort der Mitarbeiter (FTE). Im Geschäftsbericht wird Umsatz entsprechend des Landes zugeordnet, in dem der Umsatz generiert wurde.

** Rundungsdifferenzen für 2012 korrigiert

TOTAL WORKFORCE COSTS

In Mrd. €

	2010	2011	2012	2013
TWC¹	17	15,6	15,5	15,3
davon Deutschland	10,2	9,6	9,4	9,3
IWC ² (PA ³ bereinigt)	8,5	8,3	8,3	8,5
EWC ⁴ Leih- und Zeitarbeiter	0,1	0,1	0,1	0,1
EWC ⁴ Freelancer und Berater	1,6	1,1	1,0	0,8
davon international	6,8	6,1	6	6
IWC ² (PA ³ bereinigt)	5,5	5,3	5,2	5,2
EWC ⁴ Leih- und Zeitarbeiter	0,2	0,3	0,3	0,2
EWC ⁴ Freelancer und Berater	1,1	0,6	0,6	0,6

¹ Total Workforce Cost: External Workforce Cost + um Sondereinflüsse bereinigter Personalaufwand

² Internal Workforce Cost

³ Personalaufwand

⁴ External Workforce Cost: Kosten Leih- und Zeitarbeit + Kosten für Freelancer und Berater

TOTAL WORKFORCE QUOTE

In Mrd. €

	PA ¹ bereinigt	EWC ²	TWC ³	Umsatz*	TWQ ⁴ bereinigt	TWQ ⁴ bereinigt 2012	TWQ ⁴ bereinigt 2011
Deutschland	8,5	0,8	9,3	26,3	35,4%	35,3%	35,1%
International	5,2	0,8	6	33,9	17,7%	19,2%	19,4%
Konzern (gesamt)	13,7	1,6	15,3	60,1	25,5%	26,6%	26,7%

¹ Personalaufwand

² External Workforce Cost: Kosten Leih- und Zeitarbeit + Kosten für Freelancer und Berater

³ Total Workforce Cost: External Workforce Cost + um Sondereinflüsse bereinigter Personalaufwand

⁴ Total Workforce Quote = TWC/Umsatz

* Die Zuordnung des Umsatzes zur Bildung der Quoten erfolgt aus HR-Sicht und damit nach Standort der Mitarbeiter (FTE). Im Geschäftsbericht wird Umsatz entsprechend des Landes zugeordnet, in dem der Umsatz generiert wurde.

UMSATZENTWICKLUNG

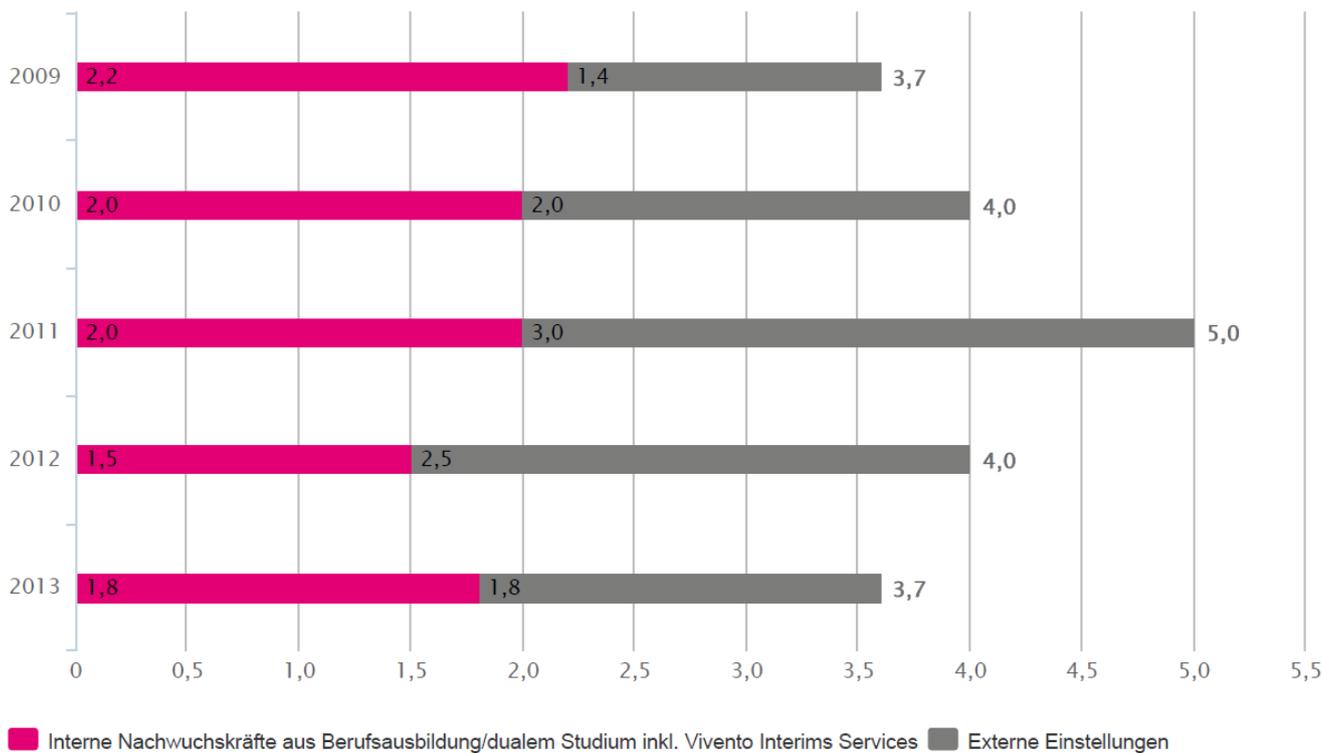
In Mrd. €

	2012	2013	Veränderung zu 2012
Umsatz, Deutschland*	26,7	26,3	-0,4
Umsatz, international*	31,5	33,9	+2,4
Umsatz, Konzern (gesamt)	58,2	60,1	+1,9
Anteil Umsatz international an Konzernumsatz*	54,2%	56,3%	+2,1

* Die Zuordnung des Umsatzes zur Bildung der Quoten erfolgt aus HR-Sicht und damit nach Standort der Mitarbeiter (FTE). Im Geschäftsbericht wird Umsatz entsprechend des Landes zugeordnet, in dem der Umsatz generiert wurde.

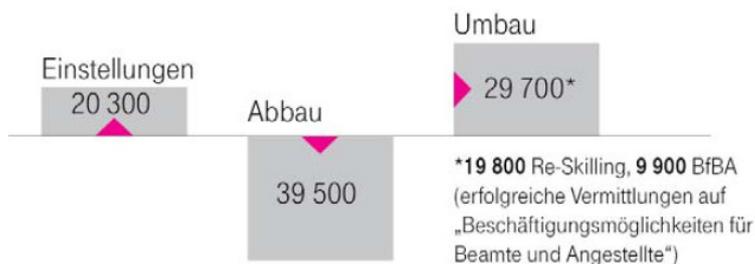
EINSTELLUNGEN IN DEUTSCHLAND

In Tausend Mitarbeitern (FTE)



WORKFORCE-FLEXIBILISIERUNG IN DEUTSCHLAND

2009 bis 2013: Re- und Up-Skilling der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Alternative zu Personalaufbau und -abbau



Maßnahmen für den internen Skill-Shift

- Zentralisierte Expertenweiterbildung über die konzernweiten CAMPUS-Programme
- Berufsbegleitendes Studium und Promotion im Rahmen von Bologna@Telekom
- Allgemeine Weiterbildung über Telekom Training
- Qualifizierungsmaßnahmen für Beamte des gehobenen technischen Dienstes (Kooperation von Vivento mit der Hochschule für Telekommunikation in Leipzig)

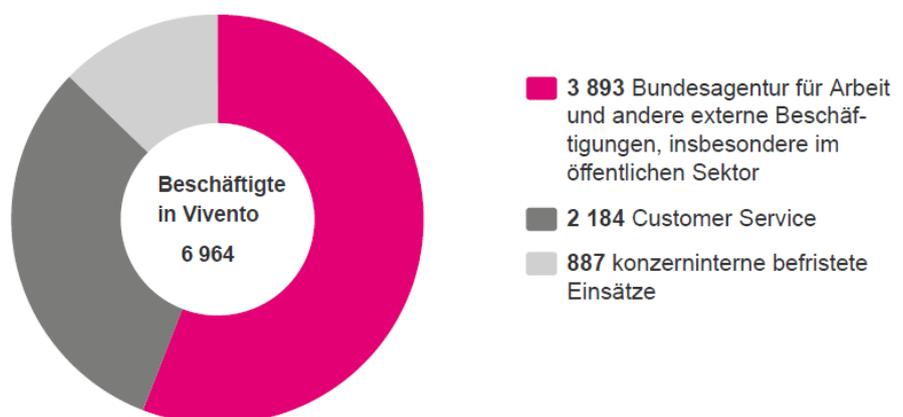
INSTRUMENTE ZUM SOZIALVERTRÄGLICHEN PERSONALABBAU IN DEUTSCHLAND

Personalabgänge in Mitarbeitern (FTE)

	2009	2010	2011	2012	2013
Vorruhestand Beamte	2 788	3 947	2 564	2 266	1 618
Vorruhestand Arbeitnehmer	468	121	0	3	27
Abfindungen	2 192	2 227	709	955	1 316
Altersteilzeit (Beginn Ruhephase)	643	846	959	1 417	711
Weitere sozialverträgliche Instrumente	132	782	163	120	241

VIVENTO MITARBEITERZAHLEN

Inklusive Geschäftsmodelle und Projekte. In Mitarbeitern (FTE)



Stammkräfte und Betreuungspersonal: 592

Anzahl der Mitarbeiter, die 2013 über Vivento eine neue Beschäftigung gefunden haben: 766

Zugänge Mitarbeiter zu Vivento seit Gründung: 50 898

Vivento verlassen seit Gründung: 42 868

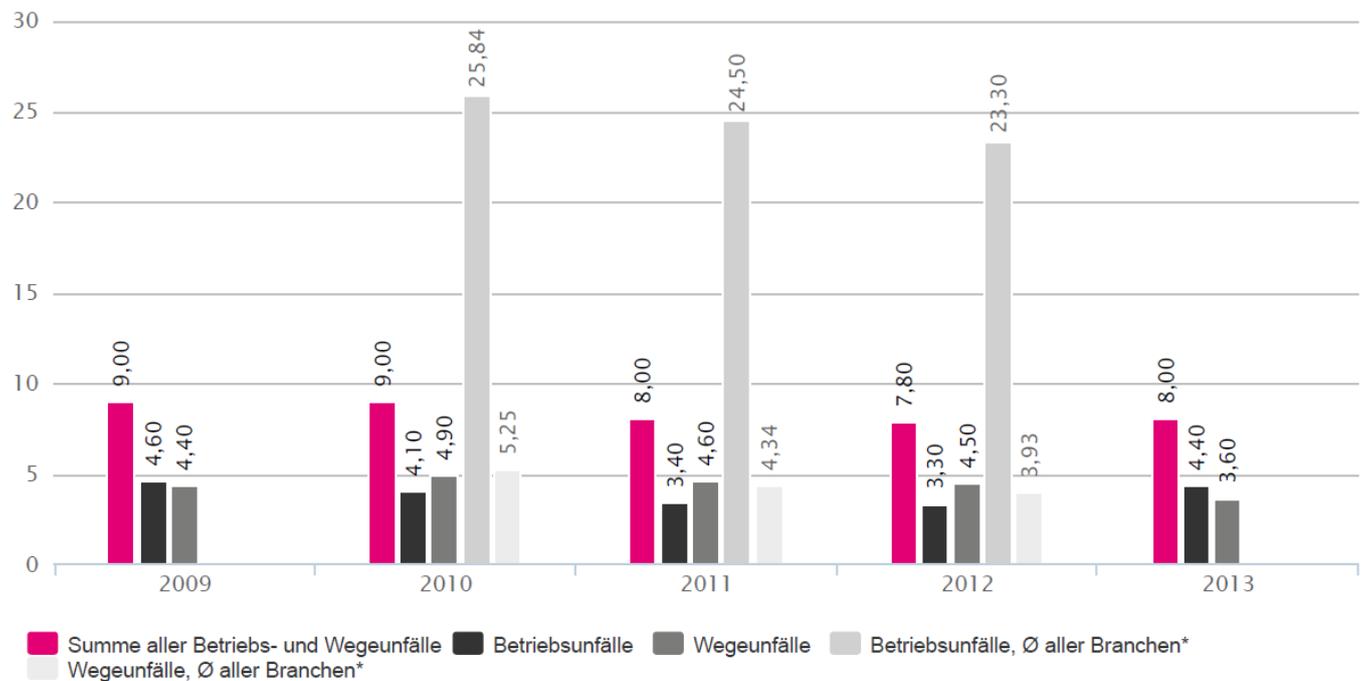
GESUNDHEITSQUOTE IN DEUTSCHLAND

Nach operativen Segmenten, in Prozent

	2009	2010	2011	2012	2013
Deutschland	93,3	93,4	93,5	93,6	93,4
Europa	97,4	97,8	97,7	97,3	96,8
Systemgeschäft	96,4	96,5	96,2	96,3	96,3
Group Headquarters and Group Services	94,0	94,3	94,4	94,5	94,3
Konzern (gesamt)	94,0	94,2	94,1	94,2	93,9

ARBEITSUNFÄLLE IN DEUTSCHLAND

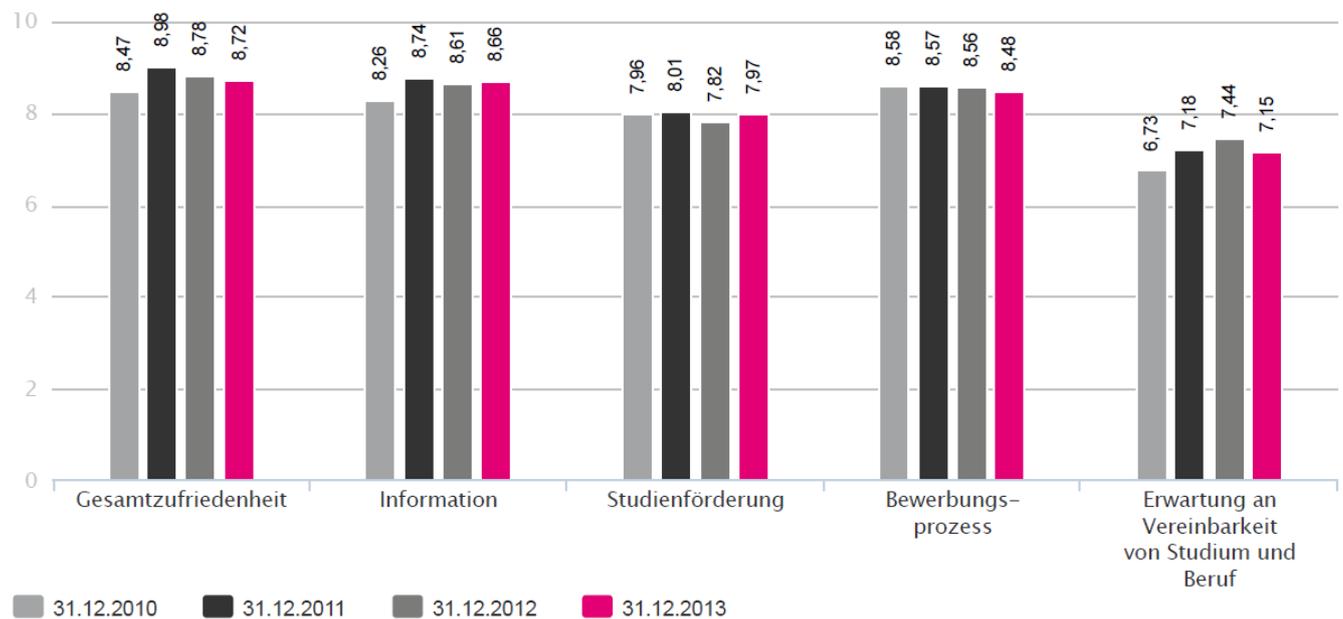
Pro Tausend Mitarbeiter (FTE)



* In den bisher veröffentlichten Statistiken sind die Unfälle aus dem Jahr 2013 noch nicht erfasst.

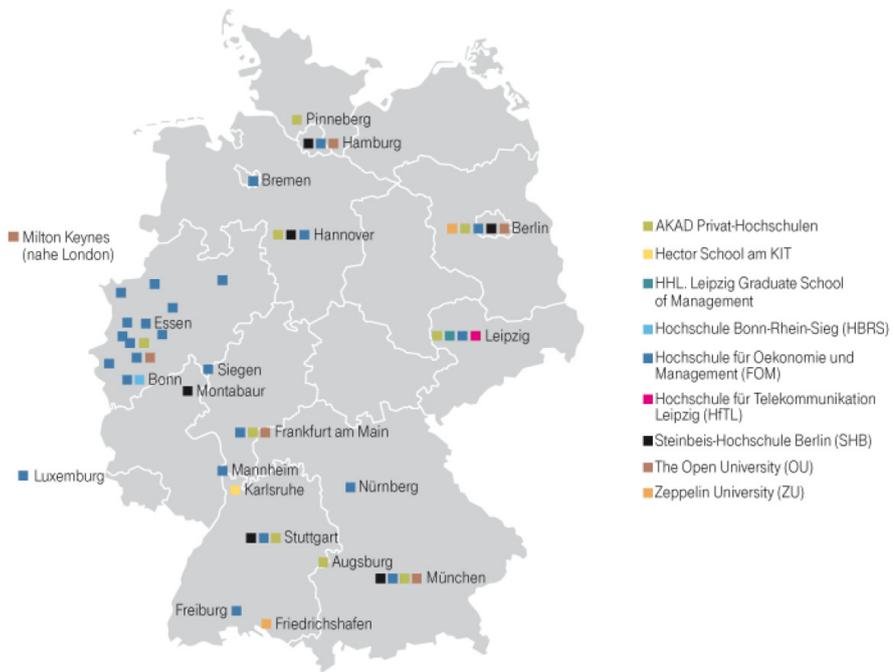
BOLOGNA@TELEKOM: ZUFRIEDENHEIT DER STUDIENANFÄNGER

Skala von 1 bis 10



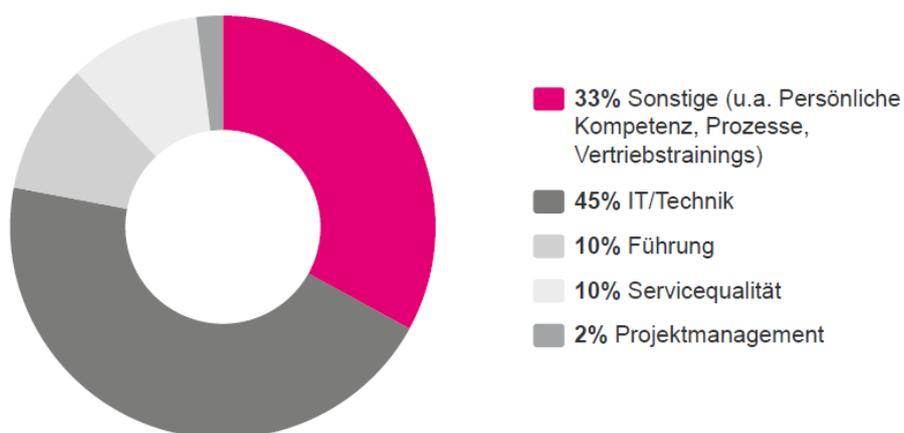
2010: 157 Befragte, 2011: 187 Befragte, 2012: 158 Befragte, 2013: 135 Befragte

KOOPERATIONS-HOCHSCHULEN FÜR BOLOGNA@TELEKOM



WEITERBILDUNG TELEKOM TRAINING IN DEUTSCHLAND

Nach Themenbereichen



Seminare: 36 054

Teilnehmer: 278 575 (jeder MA Ø zwei Teilnahmen)

Teilnehmertage: 477 086

Ø Anzahl Qualifizierungstage je Teilnehmer: 1,7; je Mitarbeiter: 4,0

Anzahl durchgeführter webbasierter Trainings (Content Usages auf interner E-Learning-Plattform): 930 800

INTERNATIONALE ENTWICKLUNGS- UND FÜHRUNGSKRÄFTEPROGRAMME

In Mitarbeitern (FTE)

		2010	2011	2012	2013
Teilnehmer FEP*/ LDP**	gesamt	661	612	409	491
	davon Frauen	35%	32%	43%	37%
Teilnehmer Professional Programs	gesamt	162	164	167	165
	davon Frauen				45%
Teilnehmer LEP***	gesamt	1 067	994	918	
	Männer	890	802	712	
Teilnehmer LEP	Frauen	177	192	206	
Teilnehmer LEP	Deutschland	930	855	710	
Teilnehmer LEP	International	137	139	208	

* Führungskräfte-Entwicklungsprogramm

** Leadership Development Program

*** Leadership Excellence Program

LEP wird auf Grund Neukonzeption unseres Führungskräfteentwicklungsportfolios seit 2013 nicht mehr angeboten. Start der Umsetzung des Neukonzepts in Q1 2014.

ZUFRIEDENHEITSQUOTE UND ENGAGEMENT-INDEX

Führungskräfte

	2011	2012	2013
Deutschland	83%	85%	86%
International	70%	82%	81%
Konzern (gesamt)	78%	84%	84%
Engagement-Index (Commitment-Index), Skala 1 bis 5	3,8*	4,0	4,0*

Die ermittelten Werte stammen aus den zum jeweiligen Zeitpunkt aktuellen Puls- und Mitarbeiterbefragungen, die letzte Pulsbefragung erfolgte im November 2013. Eine MAB fand 2013 planungsgemäß nicht statt.

* aus MAB des Vorjahres

FLUKTUATIONSQUOTE

Ungesteuert (arbeitnehmerseitige Kündigung)

	2012	2013
Deutschland	1,95%	1,82%
International*	**	7,63%
Konzern (gesamt)*		4,17%

* ohne USA

** Die Fluktuationswerte des Systemgeschäfts wurden in 2012 noch nicht vollständig erhoben.

PULSBEFragung

Ergebnisse konzernweite Pulsbefragung, Oktober/November 2013, in Prozent

Hohe Werte (Zustimmung)



Niedrige Werte (Ablehnung)

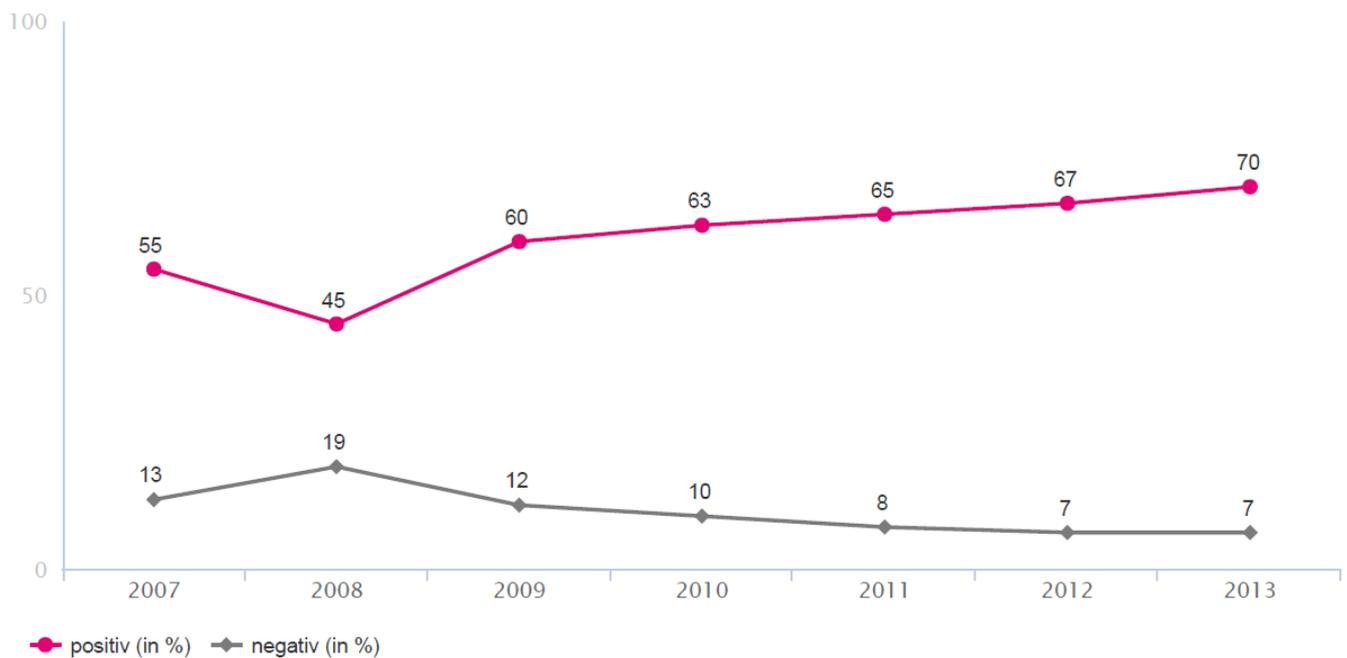
Beste Werte = hervorragend, gut / sehr einverstanden, einverstanden.
 Niedrige Werte = schlecht, sehr schlecht / nicht einverstanden, überhaupt nicht einverstanden.
 Teils-teils-Bewertungen nicht abgebildet.

Erläuterung zu den gestellten Fragen:

- Zufriedenheit = Wie fühlen Sie sich in unserem Unternehmen?
- Produkt-empfehlung = Ich empfehle die Produkte und/oder Dienstleistungen unseres Unternehmens gegenüber potenziellen Kunden in meinem privaten Umfeld weiter.
- Arbeit-geberattraktivität = Ich würde unser Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber weiterempfehlen.
- Verände-rungen = Die Veränderungen in unserem Unternehmen sind für mich nachvollziehbar.
- Strategie = Die Strategie der Deutschen Telekom kann ich anderen erklären.
- Zusammen-arbeit = Ich erlebe, dass wir innerhalb der Deutschen Telekom im Interesse des Konzern-erfolgs partnerschaftlich zusammenarbeiten.
- Arbeits-umfang/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.
- Personal-entwicklung = Für meine berufliche Entwicklung gibt es in unserem Unternehmen ausreichend Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.
- Prozesse = Die vorhandenen Prozesse und Arbeitsabläufe ermöglichen es mir, die Bedürfnisse meiner Kunden (intern und/oder extern) effektiv zu erfüllen.
- Aner-kennung = Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich die erfahrene Anerkennung für angemessen.

MITARBEITERZUFRIEDENHEIT IN DEUTSCHLAND

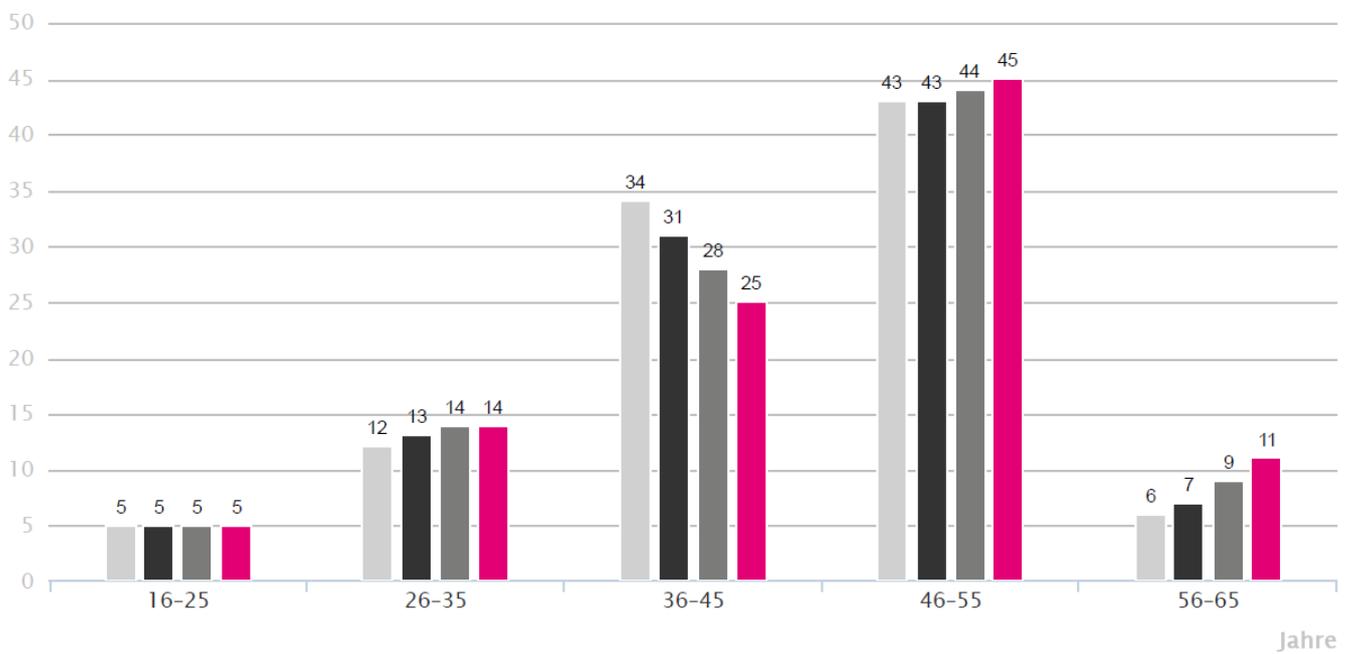
Angaben aus den Pulsbefragungen 2007 bis 2013, in Prozent



Pulsbefragungen 2007-2013:
„Wie fühlen Sie sich bei der Deutschen Telekom?“

ALTERSSTRUKTUR IN DEUTSCHLAND

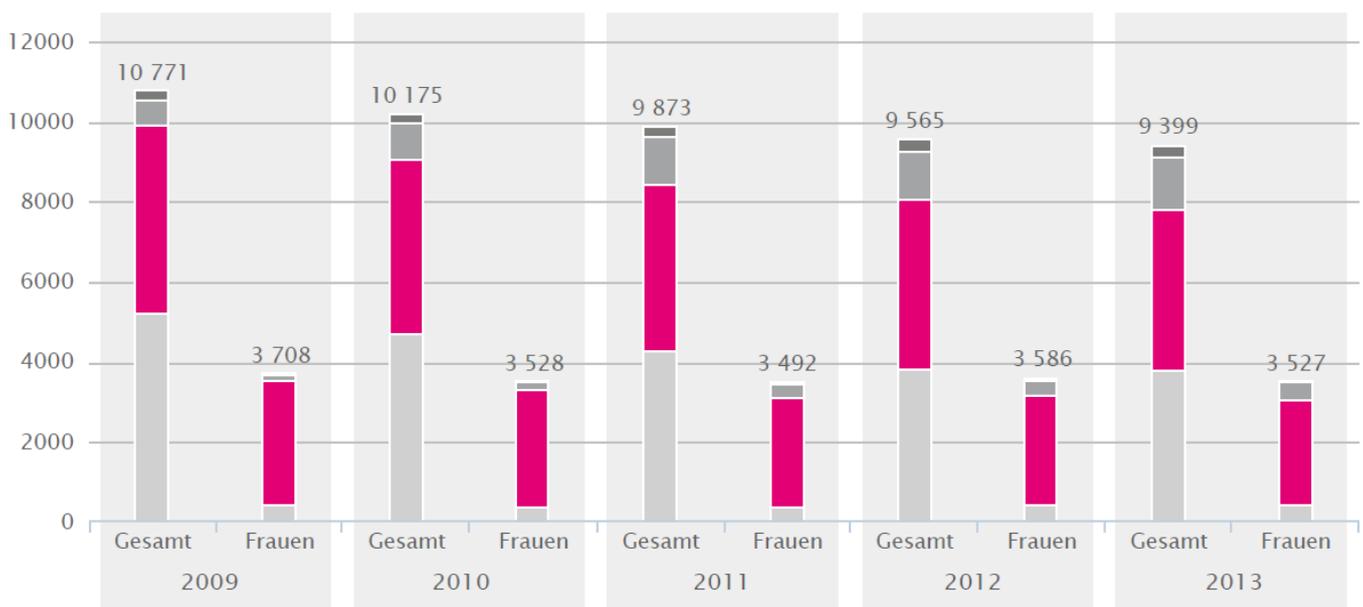
In Prozent



2010 Ø Alter 2010 (in Jahren): 44,0
 2011 Ø Alter 2011 (in Jahren): 44,1
 2012 Ø Alter 2012 (in Jahren): 44,4
 2013 Ø Alter 2013 (in Jahren): 44,7

AUSZUBILDENDE UND BERUFSFELDER IN DEUTSCHLAND

Gesamt und Anteil Frauen, in Mitarbeitern (FTE)



Technisch/IT
 Kaufmännisch
 Duale Studenten
 Präsenzstud. an der Hochschule für Telekommunikation Leipzig

Beispiel kaufmännische Berufe: Kaufleute für Bürokommunikation, Kaufleute im Einzelhandel bzw. für Dialogmarketing, Industriekaufleute
 Beispiel duale Studiengänge: Bachelor in Business Administration, Telekommunikationsinformatik, Wirtschaftsinformatik

ENTWICKLUNG DER BEWERBUNG UND ÜBERNAHME VON NACHWUCHSKRÄFTEN* IN DEUTSCHLAND

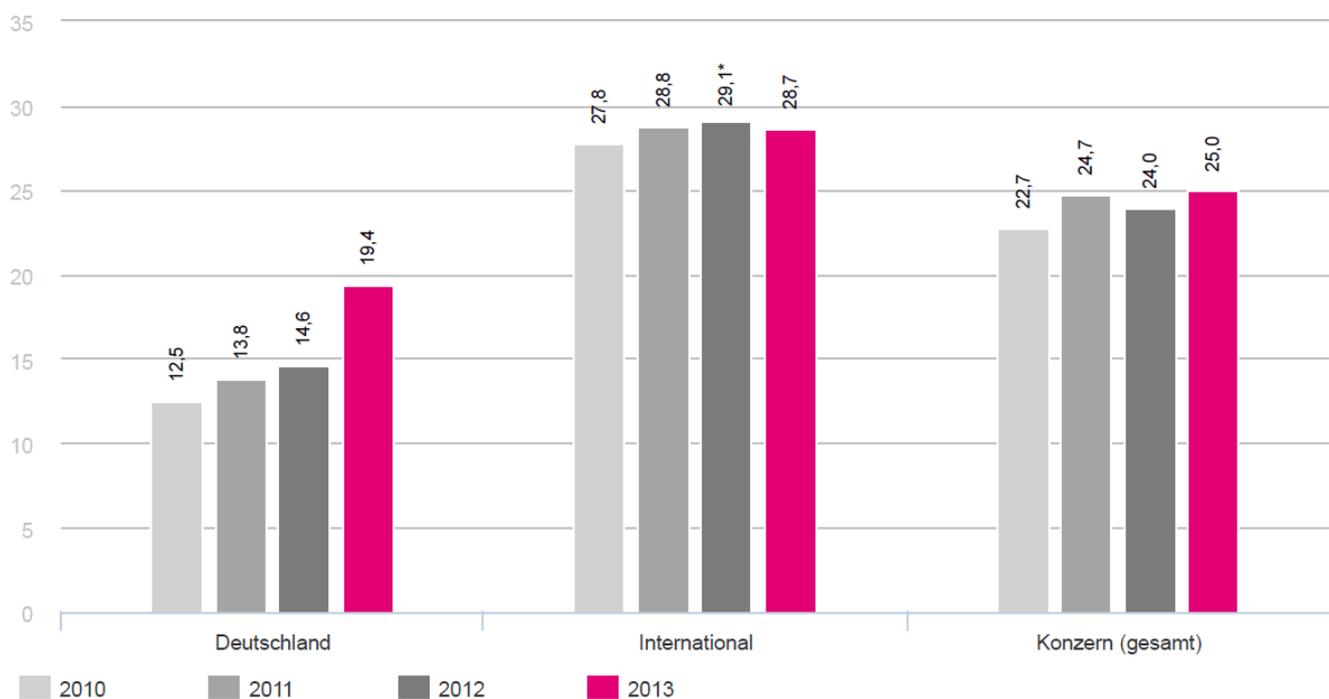
In Mitarbeitern (FTE)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bewerbungsberechtigte Auszubildende und Studenten	3 811	3 828	4 046	3 742	3 433	3 340	3 119
Bewerbungen	2 064	2 361	2 482	2 785	2 692	2 428	2 436
Bewerbungen (in %)	54	62	61	74	78	73	78
Übernommene Nachwuchskräfte	731	1 384	1 592	1 740	1 750	1 324	1 671
Übernahmen auf Basis Bewerbungsberechtigter (in %)	19	36	39	47	51	40	54
Übernahmen aufgrund von Bewerbungen (in %)	35	59	64	62	65	55	69

* Unter Nachwuchskräfte werden sowohl Auszubildende als auch duale Studenten/ Studenten der Hochschule für Telekommunikation Leipzig verstanden, die nach Beendigung ihrer Ausbildung in einem vollkonsolidierten Konzernunternehmen durch den Abschluss eines unbefristeten/ befristeten Arbeitsvertrags übernommen werden.

FRAUEN IM MITTLEREN UND OBEREN MANAGEMENT

In Prozent



* Rundungsdifferenzen aus 2012 korrigiert

MENSCHEN MIT BEHINDERUNGEN IN DEUTSCHLAND

nach operativen Segmenten, in Prozent

	2009	2010	2011	2012	2013
Deutschland	6,3	6,6	6,7	7,1	7,6
Europa					2,5
Systemgeschäft	3,6	3,7	3,8	4,1	4,2
Group Headquarters and Group Services	7,7	7,9	8,1	7,6	5,6
Konzern (gesamt) in Deutschland	6,0	6,2	6,3	6,4	6,4

GENIAL@TELEKOM IN DEUTSCHLAND

	2009	2010	2011	2012	2013
Ideen eingereicht	5 592	10 498	10 831	13 043	12 146
Einsparungen in Mio. €	122	136	116	104	83