

# Personalbericht 2010/2011.

Zahlen, Daten, Fakten.

Erleben, was verbindet.



# Inhalt.

- 6 HR BIG 4 UND KONZERNSTRATEGIE.**  
Als „Partner fürs Geschäft“ unterstützt der Personalbereich der Telekom neben den Kerngeschäften die strategischen Wachstumsfelder des Konzerns und die Konzernstrategie.
- 10 WETTBEWERBSFÄHIGE BELEGSCHAFT.**  
Ein herausragendes Service- und Produktportfolio für unsere Kunden braucht eine integrierte, effiziente und elastische Unternehmens- und Personalstruktur. Das Fundament dafür bilden eine hohe Personaleffizienz und -effektivität.
- 19 SERVICEKULTUR.**  
Richtige Führung, vorbildhaftes Serviceverhalten der Führungskräfte und vor allem eine Unternehmenskultur, die auf unternehmerische Mitverantwortung setzt – das sind die Schlüssel zur Zukunft der Telekom als hocheffizientem Serviceunternehmen und kreativem Innovationstreiber.
- 25 TALENT AGENDA.**  
Wir ziehen die besten Talente in ihrer ganzen Vielfalt an, indem wir als Arbeitgeber attraktive Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitsumfelder bieten.
- 37 HR@2012.**  
Bester Service und exzellente Produkte: Die elementaren Bausteine für ein Top-Kundenerlebnis sind auch Eckpfeiler unserer internen HR-Organisationsstruktur und unserer HR-Kultur.
- 41 GLOSSAR.**  
Erläuterungen zu Abkürzungen und HR-Schlüsselbegriffen.

# Sehr geehrte Leserinnen und Leser,



wann entwickelt sich ein Unternehmen erfolgreich? Aus Sicht der Telekom und aus meiner Sicht als ihr Personalvorstand kann die Antwort darauf nur heißen: wenn eine lebendige Unternehmenskultur und offene Strukturen herrschen, die neue Ideen ermöglichen, fördern und entfalten. Und wenn jede und jeder Einzelne neugierig und kreativ bleibt. Denn erfolgreiche Innovationen nehmen ihren Anfang immer in den Köpfen von Menschen, die dort weiterdenken, wo andere schon lange aufgehört haben. Sie sind die Streiter und Antreiber für Veränderung.

Dem HR-Bereich kommt in einem Unternehmen wie der Telekom, das Impulsgeber für Innovationen ist und künftig noch stärker sein will, eine besondere Rolle zu: Er muss Taktgeber sein für eine talentbeseelte Unternehmenskultur, die Freiräume schafft und Querdenken ermöglicht. Er muss Taktgeber sein für bewegliche, durchlässige Strukturen, die unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter zulassen und fördern.

Für die tiefgreifende Transformation der Telekom haben wir mit unserer Mission „HR – Partner fürs Geschäft“ in den vergangenen Jahren vieles intensiv und planvoll vorbereitet, was gerade in den letzten zwölf Monaten zum Tragen gekommen ist und noch weiter trägt:

**Wettbewerbsfähige Belegschaft.** Den schon heute breiten Roll-out unseres Total Workforce Managements werden wir voraussichtlich bis 2012 international in allen Landesgesellschaften abschließen. Damit verfügen wir über ein konzernweites Instrument der qualitativen Personalplanung. Es bildet auch das Fundament für unsere längerfristige Personalaufbauplanung und unser Talentmanagement. Als Branchenvorreiter für eine proaktive Gesundheitskultur haben wir mit dem weltweiten Roll-out eines einheitlichen Health & Safety-Managementsystems begonnen. Und wir sind auf einem guten Weg: Davon zeugen die Auszeichnung mit dem aktuellen Corporate Health Award und auch das Feedback unserer Mitarbeiterbefragung. Als erstes DAX-30-Unternehmen wollten wir umfassende Antworten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema psychische und physische Gesundheit erhalten.

**Servicekultur.** Wir wollen die Mitarbeiter bei den umwälzenden, teils herausfordernden, teils schwierigen Veränderungen zur „Neuen Telekom“ mitnehmen und die neuen Strukturen und die neue Kultur im Arbeitsalltag verankern. Dafür haben wir ein professionelles und konzernweit hochwertiges Change-Management installiert, das auch die Emotionalität und subjektive Betroffenheit im Transformationsprozess einbezieht. Als Grundlage unserer gemeinsamen, weltweiten Unternehmenskultur, die für Service-Exzellenz, Teamgeist und Leistungsfreude steht, dienen unsere Guiding Principles und unser aktualisierter Code of Conduct.

**Talent Agenda.** Auf dem Weg zum Top-Talentunternehmen etablieren wir seit 2010 die Telekom konsequent als globale – und weltweit profilierte – Arbeitgebermarke. Unter dem Leitmotiv „The Great Experience“ wollen wir 2011 die Talente an den Talentspots der Welt für eine Tätigkeit in der Telekom begeistern. Parallel dazu werden wir „The Great Experience“ auch innerhalb unseres Unternehmens erleb- und erfahrbar machen: mit neuen und flexibleren Arbeitsformen und -welten, die die Telekom noch attraktiver für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen. Ein herausragendes Beispiel dafür ist die Frauenquote: Ihre Einführung im vergangenen Jahr und der Diskurs über sie befeuern unseren Kulturwandel. Vermeintliche Selbstverständlichkeiten werden infrage gestellt; die Quote zwingt zu neuem Denken, etwa beim Thema „Arbeitszeitflexibilität“.

**HR@2012.** Dies alles unterfüttern wir als HR-Bereich, indem wir die elementaren Bausteine für ein herausragend gutes Kundenerlebnis zu Eckpfeilern unserer HR-Organisationsstruktur und unserer HR-Kultur machen. Damit wollen wir auch für ein herausragendes Service-Erlebnis unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen. Mit diesen Maßnahmen treibt HR die Entwicklung der Telekom zu einem globalen Unternehmen, der weltweiten One Company, mit voran. Auf diese Weise trägt der HR-Bereich seinen Teil dazu bei, unsere Vision vom bestangesehenen Serviceunternehmen der Branche in einem der spannendsten Märkte unserer Zeit zu verwirklichen.

**Thomas Sattelberger**  
Vorstand Personal

## „Partner fürs Geschäft“: die HR-Mission und ihre Verzahnung mit der Konzernstrategie.

Die Transformation der Deutschen Telekom zum bestangesehenen Serviceunternehmen der Branche erreicht eine nächste Stufe: Mit unserem neuen konzernstrategischen Programm „Verbessern – Verändern – Erneuern“ schärfen wir seit 2010 unsere Vision vom Marktführer fürs Vernetzte Leben und Arbeiten. Als „Partner fürs Geschäft“ unterstützt der Personalbereich der Telekom dabei mit seinem strategischen Programm „HR Big 4“ neben den Kerngeschäften die strategischen Wachstumsfelder des Konzerns und die Konzernstrategie. Dazu zählt auch, dass HR die eigene Transformation hin zu mehr Effektivität, Effizienz und Servicekultur fortsetzt.

## Geschäftsherausforderungen der Telekom: Treiber unserer Personalarbeit.

**Unsere Netze bilden das Nervensystem** unserer Wirtschaft und unserer Gesellschaft. Für unser künftiges, weltweites Wachstum verlassen wir uns jedoch nicht nur auf traditionelle Umsatztreiber – wir stellen unser Geschäft auch auf zusätzliche Standbeine. Aufgabe unserer Personalarbeit ist dabei, neue Geschäftsmodelle und -entwicklungen durch eine nachhaltige Personalplanung optimal zu unterstützen. So sichern wir unseren Kunden mit den richtigen Mitarbeitern, zukunftsfestem Know-how und innovativen Angeboten beste Kommunikation ganz nach ihrem Bedarf.

**„Von Telco zu Telco Plus“:** die strategischen Wachstumfelder der Telekom. Insgesamt haben wir fünf strategische Wachstumfelder identifiziert, in denen wir die größten Chancen sehen. Bis zum Jahr 2015 wollen wir den Umsatz in diesen Wachstumfeldern annähernd verdoppeln – von heute 15 auf rund 29 Milliarden Euro.

- **An erster Stelle steht das mobile Internet.** Wir haben früh darauf gesetzt – heute ist es ein boomender Markt mit hervorragenden Wachstumsperspektiven. Von allen Segmenten erwarten wir hier das größte Wachstum. Heute erzielen wir im Geschäft mit mobilen Daten rund vier Milliarden Euro Umsatz im Jahr. Das wollen wir bis 2015 mehr als verdoppeln: auf dann etwa zehn Milliarden Euro.
- **Das zweite Wachstumfeld nennen wir das Vernetzte Zuhause.** Dazu gehört zunächst die breitbandige Internetanbindung. Immer öfter kommt dazu auch das internetbasierte Fernsehangebot (IPTV) von uns. Bis 2015 wollen wir mit unserem Produkt „Entertain“ rund fünf Millionen Internet-TV-Kunden gewinnen und schon vorher Marktführer im Pay-TV-Bereich sein. Unsere Kunden werden über das Internet auch auf ihre Haustechnik zugreifen. So können sie Heizung, Beleuchtung, Jalousien oder die Alarmanlage auch von unterwegs überwachen und steuern. Insgesamt wollen wir den Umsatz rund um das Vernetzte Zuhause bis 2015 von heute fünf auf rund sieben Milliarden Euro steigern.

- **Das dritte Wachstumfeld sind unsere eigenen Internet-Services.** Wir sind schon heute stark in diesem Segment vertreten, etwa mit der Scout24 Gruppe. Allein AutoScout24 nutzen in Deutschland mehr als elf Millionen Menschen. Heute gibt es AutoScout in 13 europäischen Ländern, weitere sind in Planung. Auch ImmobilienScout24 ist ein weltweit führendes, sehr innovatives Portal. Ein anderes Beispiel ist die „Load“-Familie mit Musicload, Gamesload oder Softwareload. Auch hier werden wir uns international stärker engagieren. Heute erzielen wir mit solchen Internet-Diensten bereits mehrere hundert Millionen Euro Umsatz. Das wollen wir bis 2015 deutlich ausbauen: auf zwei bis drei Milliarden Euro. Wir verstärken uns in diesem Segment auch durch Zukäufe.
- **Unser viertes Wachstumfeld ist das Systemgeschäft, vor allem mit Großkunden.** T-Systems will bis 2015 den externen Umsatz um zwei Milliarden Euro auf dann acht Milliarden Euro steigern. Große Chancen gibt es für uns vor allem durch Cloud Computing. Wir setzen auf die „Wolke“: Wir verlagern für Kunden Rechenleistung, Speicher, Anwendungen, Datenbanken, intelligente Steuerung und Services ins Netz.
- **Das fünfte Wachstumfeld ist langfristig angelegt und von steigender Bedeutung. Es sind intelligente Netze für die Bereiche Energie, Gesundheit, Medien und Automobil.** Wir unterstützen diese Branchen umfassend bei der digitalen Transformation. Insgesamt erwarten wir aus der Entwicklung und dem Betrieb von spezifischen Vernetzungslösungen, zum Beispiel für intelligente Stromnetze („smart grids“) oder Internetlösungen für Fahrzeuge, bis 2015 etwa eine Milliarde Euro an zusätzlichem Umsatz.

**Die Handlungsfelder des strategischen Programms** „Verbessern – Verändern – Erneuern“. Um in den genannten strategischen Wachstumfeldern und in unseren klassischen Kerngeschäften erfolgreich zu sein, haben wir unser strategisches Programm auf fünf Handlungsfelder fokussiert, in denen wir uns „Verbessern – Verändern – Erneuern“:

- **Verbessern:** Erstens optimieren wir unsere Performance im Mobilfunk, etwa durch schnellere Netze und höhere Flächendeckung. In Großbritannien konnten wir dazu bereits ein erfolgreiches Joint Venture abschließen.
- **Verändern:** Zweitens bauen wir unseren Vorsprung auf integrierten Märkten aus, indem wir unsere Festnetz- und Mobilfunkangebote gezielt bündeln. Drittens investieren wir hohe Milliardensummen in die Netzinfrastruktur von morgen und verbessern unseren Kundenservice kontinuierlich weiter.
- **Erneuern:** Ob in unserem vierten Handlungsfeld – dem „Vernetzten Arbeiten“ – oder auch in unserem fünften – dem „Vernetzten Leben“: Mit innovativen Services, Geräten und Lösungen sorgen wir heute und in Zukunft dafür, dass unsere Kunden auf Spitzenniveau „erleben, was verbindet“ – nahtlose Kommunikation, Information und Unterhaltung.

## Big 4: die strategischen Handlungsschwerpunkte des HR-Bereichs.

**Die HR-Mission, ihre Themenfelder und die strategischen Schwerpunkte.** Mit seiner Mission „HR – Partner fürs Geschäft“ zählt der HR-Bereich der Telekom konsequent auf die strategischen Handlungsfelder des Konzerns ein und unterstützt den Transformationsprozess zum kundenorientierten, multinationalen Servicekonzern. Die Mission konkretisiert sich in ihren strategischen Eckpfeilern: Add Value, Enable Transformation, Best People und HR Excellence. Die Eckpfeiler sind fest im HR-Bereich verankert und werden durch unsere Strategie-Programme, die „Big 4“, präzisiert: Wettbewerbsfähige Belegschaft, Servicekultur, Talent Agenda und HR@2012.



- **Big I – „Add Value“ durch eine wettbewerbsfähige Belegschaft.** Ein weltweit herausragendes Service- und Produktportfolio in den Wachstumsfeldern wie im heutigen Kerngeschäft braucht eine effektive, effiziente und integrierte Unternehmens- und Personalstruktur sowie wettbewerbsfähige Arbeitskosten. Den dafür notwendigen Umbau der Telekom zur One Company treiben wir entschlossen voran. Ziel ist es, die globale Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens und seine Beweglichkeit in den Märkten nachhaltig zu stärken. Das Fundament dafür bilden eine hohe Personaleffektivität und -effizienz. Diese werden wir noch stärker und vor allem weltweit über unser Total Workforce Management steuern, dessen Roll-out in Deutschland abgeschlossen ist und international bereits begonnen hat.
- **Big II – „Enable Transformation“ durch Servicekultur.** Hier liegt der Schlüssel zum Erfolg als bestangesehenes Serviceunternehmen der Branche. Für die gelungene Balance zwischen hocheffizientem Serviceunternehmen und kreativem Innovationstreiber brauchen wir die richtige Führungsphilosophie und vor allem eine globale Unternehmenskultur, die auf unternehmerische Mitverantwortung setzt. Die Grundlage dafür haben wir bereits mit unseren Guiding Principles geschaffen. Als „Enterprise 2.0“ wollen wir Hierarchie- und Statussymbole verringern, um Freiraum für mehr Mitunternehmertum zu schaffen. Dabei bieten uns die neuen Medien viele Chancen für die unternehmensweite Vernetzung und kurze, schnelle Kommunikationswege.
- **Big III – „Best People“ durch unsere Talent Agenda.** Um kompetente und innovative Mitarbeiter für die Telekom zu gewinnen und zu halten, verbessern wir kontinuierlich das Arbeitgeberimage nach außen und das Talentmanagement im Unternehmen. Wir sind Vorreiter einer Personal- und Talentpolitik, die die unterschiedlichen Potenziale von Männern und Frauen zielführend und gewinnbringend verknüpft. Um die Anzahl der Frauen in Führungspositionen nachhaltig zu erhöhen, haben wir als erstes DAX-30-Unternehmen eine Frauenquote eingeführt. Wir fördern die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und etablieren ein weltweites Diversity-Management, das die Entwicklung neuer, offenerer Arbeitswelten forciert.
- **Big IV – „HR Excellence“ durch HR@2012.** Wir stärken einerseits unsere Dienstleistungskultur und andererseits unsere strategische Position als „Partner fürs Geschäft“. Das Ziel: mit effizienten, transparenten Strukturen und reibungslosen, IT-gestützten HR-Prozessen die internationale Zusammenarbeit, das Zusammenwachsen des globalen Konzerns und damit seinen Erfolg in den Märkten so effektiv wie möglich zu unterstützen. Die Grundbausteine für ein Top-Kundenerlebnis und damit für die Kundenzufriedenheit mit HR – bester Service und exzellente Produkte – bilden auch die Eckpfeiler unserer internen Organisationsstruktur und unserer HR-Kultur. Auch unsere Personalentwicklung für Personaler, „HR Best People“, bauen wir dafür gezielt weiter aus.

## Verzahnung der Personalstrategie mit der Konzernstrategie.

Beispiele für Maßnahmen und Initiativen der HR Big 4.

Konzernstrategie	Verbessern	Verändern		Erneuern		Übergreifend
	Verbesserung der Performance im Mobilfunk	Vorsprung auf integrierten Märkten	Netze und Prozesse für die Gigabit-Gesellschaft	Vernetztes Leben vom Handy bis zum Fernseher	Vernetztes Arbeiten mit führenden ICT-Lösungen	
<b>HR BIG 4</b>						
<b>Wettbewerbsfähige Belegschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management der Workforce-Kosten</li> <li>Nutzung des konzernweiten Arbeitsmarktes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harmonisierung der Vergütungswelten</li> <li>Workforce-Synergien erzielen</li> <li>Qualitative Personalplanung</li> <li>Beschäftigungsperspektiven für Beamte und Angestellte im öffentlichen Dienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durch qualitative Personalplanung fundierte Flexibilisierung der Workforce</li> <li>Innerbetriebliche Arbeitsmärkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integration externer Wertschöpfung, z. B. Open Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integration externer Wertschöpfung, z. B. Open Innovation und internationales Partnering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitative und quantitative Personalplanung</li> <li>Offshoring-/Nearshoring-Management</li> <li>Internationales ausgerolltes Total Workforce Management</li> <li>Globales Employee Relationship Management</li> <li>Global Health &amp; Safety Management</li> </ul>
<b>Talent Agenda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internationale Rotationsprogramme</li> <li>Unterstützung des Wissenstransfers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicequalifizierung und -karrieren</li> <li>Skills für die Steuerung von Strukturvertrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbau von entsprechenden Network- und IT-Skills</li> <li>Expertenkarrieren</li> <li>Expertenrekrutierung</li> <li>Projektmanagement-Karriere und -Skills</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitgeber- und Partnerimage</li> <li>Partner-Management-Skills</li> <li>„Next Generation Talent Management“</li> <li>„Next Generation Skill Development“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalentwicklung</li> <li>Expertenrekrutierung</li> <li>Projektkarrieren</li> <li>Internationale Rotationsprogramme</li> <li>Crosskulturelles Lernen und Mobilität</li> <li>Telekom School of Transformation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitgeberimage</li> <li>Mehr Frauen im Top-Management</li> <li>Internationale Nachwuchskräfteinitiativen Start up! und Talent Spaces</li> <li>Internationales Talentmanagement</li> <li>Expertenkarrieren</li> <li>Projektkarrieren</li> <li>Einer der größten deutschen Ausbildungsbetriebe</li> </ul>
<b>Servicekultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionelles Change-Management bei Veränderungen</li> <li>Unterstützung der Service- und Effizienzkultur</li> <li>Kulturelle Kompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionelles Change-Management</li> <li>Kulturveränderung hin zu Service Excellence und „One face to the customer“</li> <li>Serviceorientierung, incentiviert im Target-Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeitliche und örtliche Flexibilität mit professionellem Change-Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung einer Innovationskultur</li> <li>Neue Arbeitswelten mit Freiräumen</li> <li>Enterprise 2.0-Kultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Big-Deal-Integration</li> <li>New-Business-Kultur</li> <li>Zeitliche und örtliche Flexibilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sicherung konzernweiter Werte (Code of Conduct)</li> <li>Service Akademie für Führungskräfte</li> <li>Serviceorientierung der Zentralen</li> <li>Work-Life-Angebote</li> </ul>
<b>HR@2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenarbeit der internationalen HR-Einheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenführen der HR-Einheiten</li> <li>Einheitliche HR-IT</li> <li>HR Customer Experience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung internationaler HR-Kollaboration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR Customer Experience</li> <li>HR-Community 2.0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Roll-out international einheitlicher HR-Schlüsselprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualität der Business Partner</li> <li>Einfache, kundenfreundliche HR-Prozesse</li> <li>Effizienz von HR</li> <li>Global HR Roadmap</li> </ul>

## Wettbewerbsfähige Belegschaft: für ein weltweit integriertes, effizientes und elastisches Unternehmen.

Ein herausragendes Service- und Produktportfolio für unsere Kunden braucht eine integrierte, effiziente und elastische Unternehmens- und Personalstruktur. Den dafür notwendigen Umbau der Telekom zur One Company treiben wir konsequent voran. Ziel ist es, die globale Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens, seine Kundenorientierung und seine Beweglichkeit in den Märkten nachhaltig zu stärken. Damit schaffen und sichern wir zugleich Arbeitsplätze mit langfristiger Perspektive. Das Fundament dafür bilden eine hohe Personaleffizienz und -effektivität, die wir künftig noch stärker über unser konzernweites Total Workforce Management steuern.



### Erfolgreiche Fortsetzung unseres strategischen Personalprogramms

„Wettbewerbsfähige Belegschaft“. Vier Säulen tragen unsere Anstrengungen, die Telekom in ihren Märkten als führenden Anbieter für das Vernetzte Leben und Arbeiten zu positionieren:

- eine strategische Neupositionierung unserer weltweiten, mittel- bis langfristigen Personal-Kapazitätsplanung,
- die effizienzorientierte (Re-)Organisation und kundenorientiert integrierte Ausrichtung aller Segmente, Gesellschaften und Beteiligungen,
- der Aufbau einer ausbalancierten Altersstruktur innerhalb einer gesunden und leistungsfähigen Belegschaft sowie
- der Skillauf- und -umbau für eine erfolgreiche Transformation des Geschäfts.

### Weltweites Kapazitätsmanagement.

**Total Workforce Management:** Herausforderungen antizipieren, Personaleinsatz weltweit optimieren. Der Übergang von einem technikgetriebenen hin zu einem kundenorientierten Marktengang stellt wachsende Anforderungen an die Businesskompetenz des HR-Bereichs. Er muss die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns sichern, indem er zum Beispiel in den Personalplanungen künftige Herausforderungen vorwegnimmt, seien es nun Marktereignisse, technologische Sprünge oder der demografische Wandel. Dazu muss HR umfassend in der Lage sein, weltweit Bedarf, Einsatz, Kosten und Qualität unseres Personals zu ermitteln und systematisch zu optimieren. Nicht nur als Branchenvorreiter, sondern auch richtungsweisend in der Liga großer Konzerne haben wir 2008/2009 zunächst in Deutschland damit begonnen, das auf unserer Geschäftsstrategie basierende Total Workforce Management (TWM) einzuführen. Mit TWM werden wir über ein konzernweites Instrument der Personalplanung verfügen. Zudem bildet es natürlich auch das Fundament für die längerfristige Personalaufbauplanung und unser Talentmanagement. Mit dem TWM-Modul „Global Labor Cost Management“ fokussieren wir uns auf die wettbewerbsfähigen Arbeitskosten.

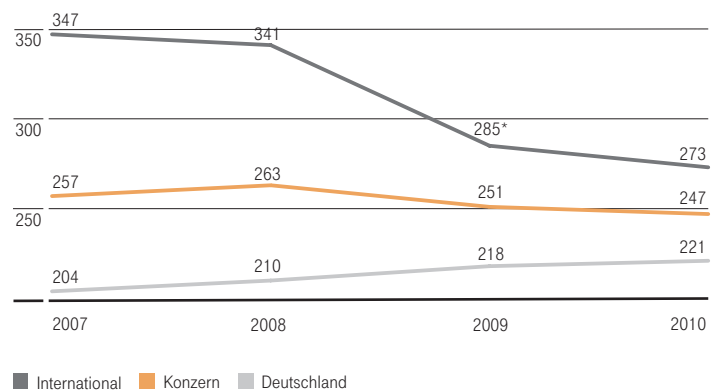
### Umsatzentwicklung Deutsche Telekom.

Mehr als 50 Prozent außerhalb Deutschlands.

in Mrd. €	2010	2009	Veränderung zu 2009
Umsatz, Konzern gesamt	62,4	64,6	-2,2
Umsatz, Deutschland	28,1	28,4	-0,3
Umsatz, international	34,3	36,2	-1,9
Anteil Umsatz international an Konzernumsatz	55,0 %	56,6 %	

### Umsatz je Mitarbeiter.

In Tausend €.



■ International ■ Konzern ■ Deutschland

\*2009: Durch OTE-Akquisition überproportionale Zunahme Mitarbeiter international im Verhältnis zur Umsatzsteigerung

**Internationaler Roll-out in Polen und Ungarn.** In Polen bei PTC wie in Ungarn bei Magyar Telekom haben wir TWM erstmals erfolgreich im Ausland pilotiert. Damit sind wir nun auch in diesen beiden Ländern in der Lage, die „Qualität des Personalkörpers“, die zukunftsfähige Personal- und Know-how-Struktur, geschäftsbasiert zu optimieren. Die Implementierung in unseren europäischen Landesgesellschaften Slowakei und Tschechische Republik erfolgt 2011 und – voraussichtlich bis 2012 – in allen anderen Landesgesellschaften Darüber hinaus startet T-Systems 2011 den Roll-out in den Landesgesellschaften Brasilien, Ungarn, Malaysia, Mexiko, Russland, Slowakei, Südafrika, Spanien, Großbritannien und Nordamerika. Damit werden wir strategiebasiert Fähigkeiten, Wertschöpfung, Menge und Kosten der Belegschaft planen und steuern können. Der nächste Schritt ist der Roll-out in den übrigen Landesgesellschaften.

**Software-gestützt und KPI-basiert.** TWM schafft globale Transparenz über alle internen und externen Arbeitskräfte, Kapazitäten und Ressourcen, und zwar in Bezug auf Quantität und Qualität, Qualifikationen, Altersstruktur, Kosten und Produktivität. Als externe Personalressourcen bezeichnen wir unter anderem Freelancer, Berater und Mitarbeiter outgesourcter Tätigkeitsfelder.

**Global Labor Cost Management:** Datenbasis unseres integrierten Total Workforce Managements. Das im Sommer 2010 gestartete Konzernprojekt „Global Labor Cost Management“ (LCM) ist Bestandteil des Total Workforce Managements der Telekom. Es zählt zum einen mit auf die Personalplanung ein, zum anderen trägt es zur marktgerechten Vergütung bei. LCM unterstützt die Planung und Steuerung der Personalkosten. Ziel des Projektes ist es, Personalaufwendungen und Vergütungsstrukturen in den Ländern konzernweit transparent zu machen. Durch die erzielte Transparenz lassen sich notwendige Anpassungen an volkswirtschaftliche, branchenbezogene und lokale Eckpfeiler in den Ländern steuern. Als zusammenfassende Dokumentation der wesentlichen Ergebnisse pro Legaleinheit dienen sogenannte LCM-Reports, die den Gesellschaften als Steuerungsinstrument zur Verfügung stehen.

## Personalaufwand Telekom Konzern weltweit. 2007 bis 2010.

in Mrd. €	2007	2008	2009	2010
Personalaufwand im Konzern	15,4	14,1	14,3	15,1
davon Deutschland	11,3	9,8	9,0	9,2
Sondereinflüsse	2,0 <sup>d</sup>	1,1 <sup>c</sup>	0,5 <sup>b</sup>	1,0 <sup>a</sup>
Personalaufwand im Konzern bereinigt um Sondereinflüsse	13,4	13,0	13,8	14,1
Konzernumsatz	62,5	61,7	64,6	62,4
davon Deutschland	31,5	29,7	28,4	28,1
Bereinigte Personalaufwandsquote (in %)	21,5	21,1	21,4	22,5
Personalaufwandsquote Deutschland (in %)	30,2	29,9	30,1	30,4

### Sondereinflüsse (in Mrd. €)

Werte berechnet und gerundet auf Basis der exakten Millionenbeträge.

<sup>a</sup> Aufwendungen für Personalmaßnahmen (vorzeitiger Ruhestand, Abfindungen, Ausgleichszahlungen etc.) im Wesentlichen in den operativen Segmenten Deutschland (- 0,4), Europa (-0,2) Systemgeschäft (- 0,1) sowie der Konzernzentrale & Shared Services (- 0,1).

<sup>b</sup> Aufwendungen für Personalmaßnahmen (vorzeitiger Ruhestand, Abfindungen, Ausgleichszahlungen etc.) im Wesentlichen in den operativen Segmenten Deutschland (- 0,3), Systemgeschäft (- 0,1) sowie der Konzernzentrale & Shared Services (- 0,1).

<sup>c</sup> Aufwendungen für Personalmaßnahmen (vorzeitiger Ruhestand, Abfindungen, Ausgleichszahlungen etc.) im Wesentlichen in den operativen Segmenten Deutschland (- 0,8) und Systemgeschäft (- 0,3).

<sup>d</sup> Aufwendungen für Personalmaßnahmen (vorzeitiger Ruhestand, Abfindungen, Ausgleichszahlungen etc.) im Wesentlichen in den operativen Segmenten Deutschland (- 1,1), Süd- und Osteuropa (- 0,1) und Systemgeschäft (- 0,2) sowie der Konzernzentrale & Shared Services (- 0,5).

## Personalaufwand (PA) und EBITDA.

Gesamtjahr 2009 und 2010, pro FTE (Full Time Equivalent).

in Tausend €	PA bereinigt 2009	PA bereinigt 2010	EBITDA 2009	EBITDA 2010
Deutschland	65,6	67,3	74,5	72,1
international	41,3	43,9	86,1	82,2
Konzern gesamt	53,6	55,7	80,2	77,1

**Gezieltes Skill-Management.** Schlanke, flexible Personalstrukturen einerseits, zukunftsfestes Know-how andererseits: Diese beiden Ziele haben wir auch mit unserem nachhaltigen Skill-Management fest im Blick. Es basiert auf unserer qualitativen Personalplanung, über die wir die künftig benötigten Skills ermitteln. Die Skill-Ermittlung und der Vergleich mit der Skillbasis in den einzelnen Jobfamilien der heutigen Belegschaft bilden das Fundament eines passgenauen, nicht zufallsgetriebenen Skill-Managements. Noch fehlende Skills vermitteln wir den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konzernweit über unsere fachspezifischen CAMPUS-Programme. T-Systems hat außerdem am 1. Juli 2010 eine Service Agency für die gesamte Organisation eingerichtet, um die Skill-Shift-Maßnahmen umzusetzen. Sie koordiniert und steuert die Höher- und Umqualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um sie mit dem Know-how auszustatten, das zukünftigen Markterfordernissen entspricht. Parallel dazu treiben wir im Bereich System Integration mit dem Projekt „People Empowerment“ die Um- und Weiterqualifizierung für rund 1 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voran. Ziel ist es, auf erfolgskritisches Know-how im Unternehmen selbst zu bauen. Das „Staffing“ – die passgenaue Personalbesetzung – der Kundenprojekte steuert T-Systems primär über eine Skill-Datendank, die derzeit bereits über 20 000 Skill-Profile enthält.

## Total Workforce Quote Deutsche Telekom.

In 2010.

in Mrd. €	PA <sup>1</sup> bereinigt	EWG <sup>2</sup>	TWC <sup>3</sup>	Umsatz	TWQ <sup>4</sup> bereinigt
Gesamt	14,1	2,9	17,0	62,4	27,2 %
Deutschland	8,5	1,6	10,2	28,1	36,3 %
International	5,5	1,3	6,8	34,3	19,8 %

<sup>1</sup> Personalaufwand

<sup>2</sup> External Workforce Costs: Kosten Leih- und Zeitarbeit + Kosten für Freelancer und Berater

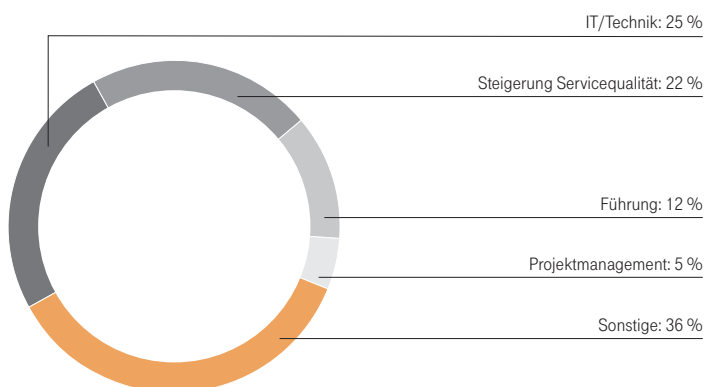
<sup>3</sup> Total Workforce Costs: External Workforce Costs + um Sondereinflüsse bereinigter Personalaufwand

<sup>4</sup> Total Workforce Quote = TWC/Umsatz

## Weiterbildung Telekom Training.

In Deutschland. Anteile der Themenbereiche, Stand: 31.12.2010.

2010: über 775 000 Weiterbildungstage für die Mitarbeiter.  
Davon 106 236 Tage im Rahmen der Servicequalifizierung.



- Seminare: 47 271 • Teilnehmer: 298 319 • Teilnehmertage: 775 021
- Durchschnittliche Anzahl Qualifizierungstage je Teilnehmer: 2,6; je Mitarbeiter: 6,2  
Die verringerte Zahl der Teilnehmertage ist u. a. darauf zurückzuführen, dass viele (sehr) kurze, z. T. stundenweise Seminare angeboten wurden.
- Zugriffe Global Teach (interne E-Learning-Plattform): 475 958

**Weiterbildung unterstützt den Transformationsprozess.** Den Aufbau zukunftsfesten Know-hows stützen wir auch mit unserer konzerneigenen Weiterbildung. Unser Weiterbildungsträger Telekom Training ist inhaltlich früh in die strategische Geschäftsentwicklung eingebunden – und zwar über eine auf dem Total Workforce Management basierende, konzernweite Weiterbildungsplanung. Damit schaffen wir hohe Transparenz hinsichtlich der Weiterbildungsbedarfe: für uns und unsere Kunden. Sie ermöglicht einen optimalen Ressourceneinsatz und sichert die künftige Beschäftigungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**Qualifizierung: umfassendes Weiterbildungsangebot.** Aktuelles Know-how ist unerlässlich, um die Telekom nachhaltig in der Erfolgsspur zu halten. Darüber hinaus wissen wir, dass die Möglichkeit, sich beruflich-persönlich weiterzuentwickeln, ein wichtiger Faktor ist, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert und begeistert im Konzern zu halten. Allein in Deutschland haben unsere Mitarbeiter im Jahr 2010 an rund 775 000 Qualifizierungstagen teilgenommen. Das entspricht einem Investitionsvolumen in das Know-how unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von fast 170 Millionen Euro.

## One Company: Wandel zur vernetzten, elastischen Organisationsstruktur.

**Integrierte Strukturen für integrierte Services und Produkte.** One Company spiegelt beide Facetten des Wandels der Telekom wider, den Wandel in der Struktur wie auch den in der Kultur (zur Kultur des Wandels siehe Kapitel „Servicekultur“ ab Seite 19). Mit One Company legen wir sowohl in Deutschland als auch international den Grundstein dafür, unseren Kunden attraktive, integrierte Festnetz- und Mobilfunk-Produkte und entsprechende Dienste aus einer Hand anzubieten. Zum 1. Juli 2010 haben wir zum Beispiel in der Slowakei unsere Festnetz- und Mobilfunkgesellschaften erfolgreich zur neuen, integrierten Slovak Telekom zusammengeführt: Die Vorbereitungen zur slowakischen One Company waren binnen acht Monaten abgeschlossen. Dabei haben die HR-Verantwortlichen vor Ort sowohl das gemeinsame Geschäftsmodell als auch die neue Organisationsstruktur erfolgreich mitgestaltet, inklusive harmonisierter HR-Prozesse sowie umfassender Kommunikations- und Change-Management-Maßnahmen. Den zukunftsorientierten Umbau zu einem integrierten Anbieter haben wir auch in Ungarn bei Magyar Telekom und in Kroatien bei Hrvatski Telekom bereits vollzogen. Die mazedonische Makedonski Telekom befindet sich im Vorbereitungsprozess. Damit ist das erfolgreiche One Company-Konzept schon bei fünf unserer Gesellschaften in Europa umgesetzt beziehungsweise in Vorbereitung.

**Telekom Deutschland GmbH: erfolgreiches erstes Jahr.** Nummer eins im DSL-Neukundengeschäft, Umsatzmarktführer im Mobilfunk, Finanzziele des Effizienzprogramms „Save for Service“ deutlich übertroffen: Die Zusammenführung unserer Festnetz- und Mobilfunkaktivitäten zu One Company in Deutschland ist ein voller Erfolg. Mit der ebenfalls gelungenen Neuausrichtung unseres Konzerns im Groß- und Geschäftskundensegment leisten wir hervorragenden, maßgeschneiderten Service aus Kundensicht. Jetzt liegt unser Fokus darauf, den One Company-Ansatz im nationalen Festnetz- und Mobilfunkgeschäft auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konsequent umzusetzen. Denn One Company bedeutet nicht nur, wettbewerbsfähige Konditionen und Strukturen zu etablieren. Es bedeutet auch, die Mitarbeiter langfristig in unsere Entwicklung als integrierter Anbieter einzubinden, damit sie sich motiviert und engagiert für diese Entwicklung einsetzen.

**Organisationsstruktur weiter optimieren.** Mit One Company haben wir den Strukturwandel in Deutschland bereits weit vorangetrieben. Nun gilt es, noch vorhandene parallele und redundante Organisationsstrukturen zu optimieren. So sind wir zurzeit dabei, in den Bereichen der Weiterbildung oder auch der Accounting- und Billing-Funktionen wettbewerbsfähige, integrierte Strukturen zu etablieren, die unseren Markterfolg sichern und Arbeitsplätze zukunftsfest machen.

**Interne Weiterbildung, in neuer Struktur und in bester Qualität.** Die Weiterbildung unterstützt den Transformationsprozess der verschiedenen Einheiten im Konzern mit zukunftsorientierten Qualifizierungen und Lernkonzepten. Im Januar 2011 startete unsere „neue Weiterbildung“ unter der Dachmarke Telekom Training. Unser neu ausgerichteter interner Weiterbildungsträger führt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehrerer Weiterbildungsbereiche im Konzern zusammen. Sein Ziel ist es, als echte Serviceeinheit seine Leistungen nah am Business, effizient in seinen Strukturen und mit hoher Qualität anzubieten.

**Integriertes Standortkonzept** für Geschäftskunden-Service und -Vertrieb. Auch die traditionelle, kleinteilige Flächenstruktur unseres Geschäftskundenvertriebs und -services sowie die regionale Aufstellung unserer IT in Deutschland müssen wir transformieren. Unser erklärtes Ziel ist es dabei, im stark umkämpften Heimatmarkt wettbewerbsfähiger zu werden und damit nachhaltig Beschäftigung zu sichern. Dafür baut die Telekom in den nächsten Jahren bundesweit moderne Vertriebs- und Service-Center sowie Vertriebsbüros auf. Gleichzeitig führen wir unsere IT-Teams in IT-Innovationszentren zusammen. In beiden Bereichen garantiert die Telekom den insgesamt über 9 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Erhalt ihrer Arbeitsplätze. Zudem werden wir einen hohen zweistelligen Millionenbetrag in die Modernisierung der Arbeitsplätze und in die systematische Personalentwicklung im IT-Bereich investieren. Allein für den IT-Geschäftsbereich planen wir in diesem Zusammenhang bis zum Jahr 2012 über 100 000 zusätzliche Weiterbildungstage im Rahmen der IT-Qualifizierung unserer Mitarbeiter sowie der laufenden IT-Experten-Karrieren. Vor zwei Jahren haben wir in ähnlicher Form damit begonnen, unsere Service-Center-Strukturen im Privatkundenbereich zu zentralisieren. Aufgrund der dabei gesammelten Erfahrungen gehen wir davon aus, dass wir durch diese Reorganisation neben der Effizienz auch Servicequalität, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit in ähnlichem Maß verbessern werden.

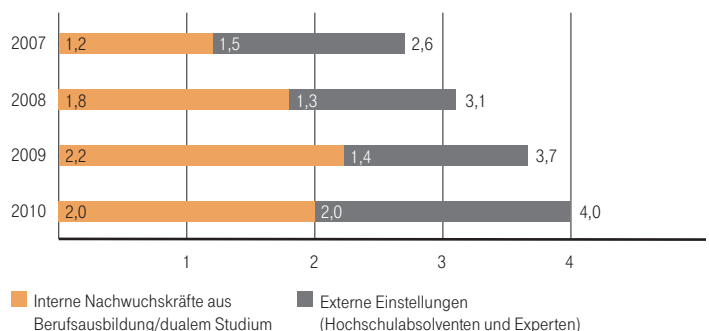
**„Act4Service“ – Weg zu einem vereinfachten Geschäftsmodell** bei T-Systems. Effiziente Abläufe für Top-Qualität aus Kundensicht: Dieses Ziel verfolgt T-Systems mit einem neuen Geschäftsmodell. Es wird ab 2011 die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Unternehmensbereichen vereinfachen, Prozesse effizienter gestalten und Verantwortlichkeiten klarer definieren. Den Weg zum neuen Geschäftsmodell bereitet seit Oktober 2010 das Projekt „Act4Service“ unter der Patenschaft des Geschäftsführers HR – von der Start-Organisation zum 1. Januar 2011 bis zur vollständigen Umsetzung in Deutschland sowie dem internationalen Roll-out in den einzelnen Landesgesellschaften bis zum 1. Januar 2012. Neben der Projektpatenschaft verantwortet HR die Verhandlungen, die Reorganisation, das Change-Management sowie die Umsetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## Frische Altersstruktur und frisches Know-how.

**Deutschland: weitere Neueinstellungen und Übernahmen** von Nachwuchskräften und Auszubildenden. Wir brauchen vielfältige und neue Kompetenzen im Unternehmen, um unsere Chancen in unseren Kerngeschäften wie auch unseren Innovations- und Wachstumsfeldern zu nutzen. Darum wollen wir in Deutschland bis 2012 rund 10 400 und europaweit rund 18 000 neue, entsprechend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen. Weltweit exzellente Experten von extern zu gewinnen und unsere eigenen Talente zu fördern – dieser Mix ist der Schlüssel dazu, unser Unternehmen fit zu machen für die Zukunft. Darum stammte zum Beispiel in Deutschland mehr als die Hälfte der Neueinstellungen aus den Reihen unserer intern ausgebildeten Nachwuchskräfte. 2010 haben wir über 2 000 Nachwuchskräfte aus der eigenen Ausbildung übernommen, darunter über 90 Studierende aus dualen Studiengängen und 40 Absolventen unserer Hochschule für Telekommunikation Leipzig (HfTL). Damit konnten wir das ohnehin hohe Übernahmeniveau der Vorjahre noch einmal steigern. Insgesamt haben wir in Deutschland im Jahr 2010 rund 4 000 Menschen neu eingestellt, davon rund 2 000 externe Hochschulabsolventen sowie Experten mit Berufserfahrung. Außerdem haben wir erneut rund 3 300 jungen Menschen die Chance geboten, eine qualitativ hochwertige Berufsausbildung im Konzern zu beginnen. Mit rund 10 000 Auszubildenden und dualen Studenten sind wir einer der größten Ausbildungsbetriebe in Deutschland. Auf dem externen Arbeitsmarkt rekrutieren wir vor allem Softwareentwickler, IT-Architekten, Betriebswirte, Geistes- und Sozialwissenschaftler, Produktmanager sowie Business-Analysten. Dass wir zudem im erheblichen Umfang Profis für den Kundenservice einstellen wollen, unterstreicht einmal mehr unseren Anspruch, unseren Kunden den besten Service der Branche zu bieten.

## Einstellungen Telekom Konzern Deutschland.

In Tausend (Vollzeitmitarbeiter/-innen – Full Time Equivalent, gerundet).



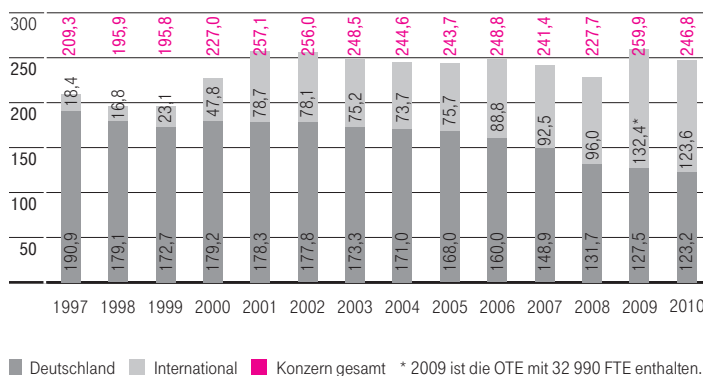
**In Europa und weltweit: Zukäufe und Mitarbeiterübernahmen.** Auch auf europäischer und weltweiter Ebene gewinnen wir kontinuierlich neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit marktgerechtem Know-how hinzu. So hat T-Systems 2010 im weltweiten Systemgeschäft Verträge über 15 Projekte mit Personaltransfer abgeschlossen. Im Rahmen der gewonnenen ICT-Projekte und der damit verbundenen Mitarbeiterübernahmen wechselten über 600 Mitarbeiter zu T-Systems und in die Ländergesellschaften. Herausragende Beispiele für Deals und Zukäufe sind British Petroleum (England, Deutschland, Dänemark), Deutsche Post DHL (Deutschland) und DHL (USA), der Informationsverbund Berlin-Bonn (IVBB, Deutschland), das Wirtschafts- und Beratungsunternehmen KPMG (England), Philips (zehn europäische Länder, USA und Indien), das Chemieunternehmen Sasol (Südafrika) sowie T-Mobile (Niederlande). Entscheidend für die erfolgreiche Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war und ist das sachkundige und behutsame HR-Change-Management. Seine Kennzeichen: Respekt für Unterschied, gewachsene Unternehmensstrukturen und Kulturen sowie eine sensible Integration in das Netzwerk der Telekom.

**Weitere Übernahmen im Jahr 2011.** Diesen erfolgreichen Kurs werden wir im Jahr 2011 fortsetzen. E.ON IT beispielweise wählte T-Systems als weltweiten Partner für Communication & Collaboration aus. Mit dem Service wechselten Ende des ersten Quartals 2011 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in zehn europäischen Ländern zu T-Systems. Daneben bewirbt sich T-Systems aktuell um 13 weitere Projekte mit Personaltransfer. Im Falle des Zuschlags werden fast 3 000 Mitarbeiter zu T-Systems übergehen und frisches Know-how ins Unternehmen bringen.

**In Teilbereichen des deutschen Konzerns: wohldosierter Umbau** und Abbau mit bewährten Instrumenten. Neben dem Aufbau wissens- und zukunftsstarker Arbeitsplätze haben wir 2010 in Teilunternehmen unsere Anstrengungen für einen sozialverträglichen Personalumbau fortgesetzt. So halten wir die Telekom in wirtschaftlich fordernden Zeiten erfolgreich auf Kurs. Der weiterhin intensive Wettbewerb und die rapide technologische Entwicklung bedingen, dass in einigen Bereichen unseres Unternehmens künftig weniger Menschen mit zum Teil anderen Qualifikationen arbeiten werden. Um unserer Verantwortung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie dem Unternehmen gerecht zu werden, haben wir parallel zu umfangreichen Team-Qualifikationsprogrammen Instrumente zum freiwilligen Ausscheiden aus dem Unternehmen eingesetzt. Dazu zählen die Vorruhestandsprogramme für Beamte und Arbeitnehmer („55er-Programm“) und die Umsetzung noch laufender Altersteilzeit sowie speziell für Teilbereiche aufgelegte Sonder-Abfindungsprogramme. Da der Tarifvertrag Altersteilzeit zum gleichen Zeitpunkt wie die gesetzliche Förderung auslief (31. Dezember 2009), stand dieses Instrument für neue Fälle 2010 nicht mehr zur Verfügung. Für Beamtinnen und Beamte haben wir weitere Beschäftigungsmöglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung erschlossen (siehe nachfolgenden Abschnitt).

## Belegschaft Deutsche Telekom 1997–2010.

In Tausend, jeweils zum 31.12.



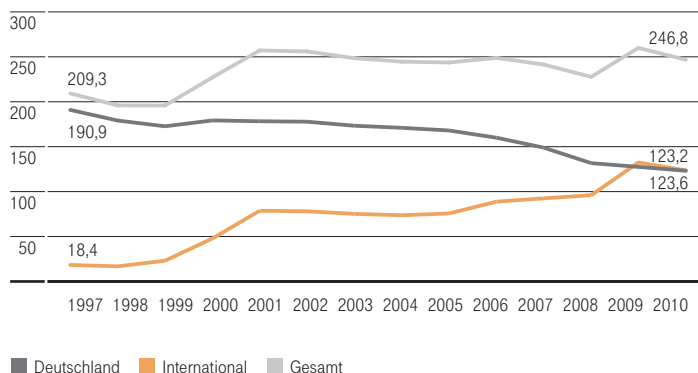
## Entwicklung der Mitarbeiterzahl weltweit.

Nach Geschäftsfeldern und Regionen, jeweils zum 31.12.

	2007	2008	2009	2010
Europa	18 043	18 255	17 631	12 108
Mobilfunk USA	33 750	38 031	40 697	37 760
SEE	22 491	20 885	53 532	51 230
Germany	91 337	85 637	81 336	76 478
T-Systems	49 835	45 862	46 021	47 707
Konzernzentrale & Shared Services	25 970	19 077	20 703	21 494
Konzern gesamt	241 426	227 747	259 920	246 777

## Mitarbeiter Konzern Deutschland/international.

Anzahl Mitarbeiter in Tausend, jeweils zum 31.12.



## Vivento: Dienstleister für den Personalumbau in Deutschland.

**Neue berufliche Perspektiven eröffnet.** 2010 hat Vivento seine Position als spezialisierter Dienstleister für den Personalumbau weiter gestärkt. Seit Jahren setzt Vivento auf die Bereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich zu verändern, und darauf, neue Beschäftigungsperspektiven zu schaffen. 2010 lag ein besonderer Fokus darauf, in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit (BA), dauerhafte Beschäftigungsalternativen im öffentlichen Dienst zu eröffnen. Die BA bietet bundesweit Beschäftigungsperspektiven in den Geschäftsbereichen Vermittlung und Leistungsgewährung sowie in den Service Centern der Familienkasse und im Internen Service. Ende Dezember 2010 waren über 2 500 Mitarbeiter der Telekom in Projekten bei der BA eingesetzt. Umfasste die Vereinbarung bisher vor allem eine zeitlich befristete Unterstützung der Bundesagentur, so stand 2010 erfreulicherweise erstmals eine größere Anzahl unbefristeter Stellen zur Verfügung. Über 700 Beamte der Telekom konnten auf diesem Wege dauerhaft wechseln. Die Fortentwicklung eines sozialverträglichen Personalumbaus kann nur gelingen, wenn Mitarbeiter neue Berufschancen aktiv ergreifen. Dies ist die Gesamtverantwortung aller Beteiligten – vom Unternehmen bis hin zu den einzelnen Beschäftigten – ganz gleich, ob Angestellter oder Beamter. Insofern appellieren wir weiterhin nachdrücklich an unsere Beamten im Unternehmen, neue berufliche Perspektiven nicht leichtfertig abzulehnen. Darüber hinaus bleibt Vivento im Konzern zentraler Ansprechpartner für Mitarbeiter, die vom Personalumbau betroffen sind.

## Vivento Mitarbeiterzahlen.

Inkl. Geschäftsmodelle und Projekte, Stand: 31. Dezember 2010.

	Anzahl FTE
Beschäftigte in Vivento	6 880
davon Bundesagentur für Arbeit und andere externe Beschäftigungen, insbesondere im öffentlichen Sektor	3 576
davon interne Call Center Unit inkl. Vivento Customer Services	2 674
davon konzerninterne Leih- und Zeitarbeit	357
davon Deutsche Telekom Direktvertrieb und Beratung	273
Stammkräfte und Betreuungspersonal inklusive Vivento Customer Services	824
Anzahl der Mitarbeiter, die 2010 über Vivento eine neue Beschäftigung gefunden haben	1 292
Anzahl der Mitarbeiter, die 2011 über Vivento eine neue Beschäftigung finden sollen	870
Zugänge Mitarbeiter zu Vivento seit Gründung	47 005
Vivento verlassen seit Gründung	38 059

**Erfolgreiche Bilanz.** Im Jahr 2010 ist es Vivento gelungen,

- für rund 800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine neue, dauerhafte Perspektive bei der Bundesagentur für Arbeit (BA) und bei anderen Arbeitgebern des öffentlichen Dienstes zu finden. Besonders Mitarbeiter, die seit längerem bei der BA im Einsatz sind, entschieden sich für den dauerhaften Wechsel. Die große Zahl von Versetzungen zeigt, dass wir die Anforderungen des Personalumbaus mit den Bedürfnissen unserer Beschäftigten in Einklang bringen können.
- rund 6 900 Mitarbeitern eine interessante Beschäftigungsalternative zu bieten – extern wie auch intern. Die temporären Einsätze bewegten sich weiterhin auf hohem Niveau. So waren allein rund 3 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der BA und bei anderen Arbeitgebern des öffentlichen Dienstes eingesetzt.
- rund 7 500 Mitarbeiter in über 430 Informationsveranstaltungen und Dialogrunden über die Möglichkeiten einer beruflichen Neuorientierung überwiegend im öffentlichen Dienst zu informieren.
- rund 1 300 Mitarbeiter in den Präsenz- und e-Trainings zu schulen, um individuelle Bewerbungsstrategien zu entwickeln und damit persönliche Chancen im Bewerbungsprozess auszuschöpfen.
- Interamt, das behördenübergreifende Stellenportal des öffentlichen Dienstes, als feste Größe im öffentlichen Stellenmarkt zu etablieren. Dazu hat Vivento nicht nur neue Kooperationspartner gewonnen. Wir haben Interamt darüber hinaus für alle Arbeitgeber im öffentlichen Dienst zugänglich gemacht. Damit haben nun auch kleinere Behörden und Kommunen die Möglichkeit, dort Stellen auszuschreiben. Mit der höheren Marktdurchdringung hat Interamt weiter an Attraktivität für Stellenanbieter und -suchende gewonnen, so auch für Mitarbeiter unseres Unternehmens, die sich beruflich verändern möchten.

## Anteil Beamte Konzernbelegschaft Deutschland.

2007 bis 2010.

	2007	2008	2009	31.12.2010
Aktive Beamte	35 559	32 113	29 188	25 570
In sich beurlaubte Beamte (ISB)*	3 963	3 033	6 597	1 678
Beamte in Beteiligungsgesellschaften (BTG)	20 318	17 610	13 267	16 729
<b>Summe Beamte</b>	<b>59 840</b>	<b>52 756</b>	<b>49 052</b>	<b>43 977</b>
Arbeitnehmer Deutschland	89 098	78 957	78 435	79 197
<b>Summe Beschäftigte Deutschland</b>	<b>148 938</b>	<b>131 713</b>	<b>127 487</b>	<b>123 174</b>
Beamtenanteil Deutschland in %	40,2	40,1	38,5	35,7

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



## Gesundheitsquote Telekom in Deutschland.

In %.

	2007	2008	2009	31.12.2010
T-Home	93,8	93,1	*	*
T-Mobile	95,1	96,6	*	*
Geschäftskunden	96,2	96,2	96,4	96,5
Konzernzentrale & Shared Services	93,6	92,6	94,0	94,3
Germany			93,3	93,4
Europa			97,4	97,8
Konzern gesamt	94,5	93,9	94,0	94,2

\* Zahlen nicht mehr separat erhoben.

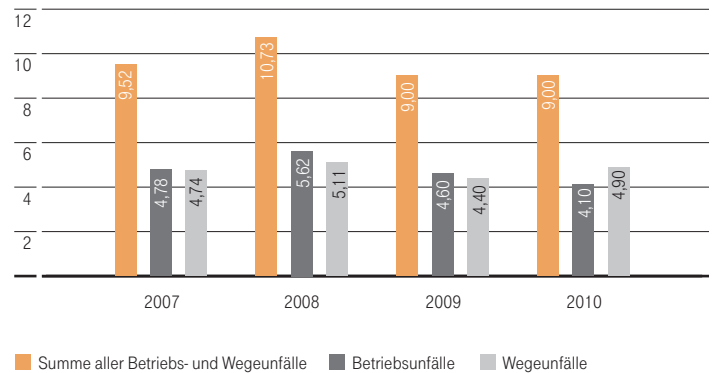
## Weltweite Führungsaufgabe Gesundheit.

**Proaktive Gesundheitskultur:** Gesundheitsrisiken rechtzeitig erkennen. Eine wettbewerbsfähige Belegschaft setzt eine gesunde Belegschaft voraus. Ein Gesundheitsmanagement, das als reiner „Reparaturbetrieb“ funktioniert, ist für uns deshalb nicht akzeptabel. In einer durch ständige Veränderung geprägten Branche wollen wir Vorreiter einer proaktiven Gesundheitskultur sein. Und wir sind auf einem guten Weg: Für unsere Bemühungen um die psychische Gesundheit unserer Belegschaft erhielten wir im Jahr 2010 den Corporate Health Award; die Auszeichnung steht unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Gerade bei der Auseinandersetzung mit Themen wie Arbeitsgestaltung, Stressbelastung und Bewältigung von Veränderungsprozessen sind neben Gesundheits- und Personalexperten das gesamte Management und auch der Sozialpartner gefragt. Das gilt insbesondere, wenn sich Schwächen in Arbeitsgestaltung und Führung offenbaren. Um dies zu überprüfen, haben wir zunächst – wie schon in den Jahren zuvor, nur sehr viel intensiver – bei der zweijährig stattfindenden Mitarbeiterbefragung vom 25. Oktober bis 14. November 2010 rund 50 Fragen zur psychischen Arbeitsbelastung und Gesundheit gestellt (siehe auch Kapitel „Servicekultur“, Seite 22f). Wir haben erkannt, dass in den letzten Jahren psychische Erkrankungen deutlich zugenommen haben. Anteil daran hat auch die Arbeitssituation. Die Befragung soll uns helfen, Risiken rechtzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Die traditionell guten Gesundheitsmaßnahmen reichen von speziellen Angeboten für die Nachwuchskräfte über Seminare zur Stressbewältigung oder zum Umgang mit Veränderungen bis hin zu Angeboten der medizinischen Betreuung. Dazu gehören zum Beispiel die jährliche Grippeimpfung oder der Medical Check, der ebenfalls jährlich von allen Beschäftigten in Anspruch genommen werden kann. Alle Angebote werden – so wie bisher schon – natürlich auch im Anschluss an die Mitarbeiterbefragung gezielt eingesetzt, gegebenenfalls maßgeschneidert und verbessert. Unabhängig von der Mitarbeiterbefragung fördern wir mit unserem Gesundheitsmanagement und konzernweiten Präventivangeboten die Gesundheitskompetenz und das Gesundheitsbewusstsein aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – zum Beispiel auch durch das gut genutzte Angebot persönlicher und telefonischer Führungskräfte- und Mitarbeiterberatung. Eines ist jedoch jenseits aller Programme und Angebote klar: Schlüsselvoraussetzung einer gesunden Unternehmenskultur ist es, dass Führungskräfte das eigene Führungsverhalten reflektieren, zu hohe Veränderungsintensität reduzieren und Planungsqualität verbessern.

## Arbeitsunfälle Telekom in Deutschland.

Anzahl je Tausend Mitarbeiter.



**Roll-out für ein konzernweit einheitliches Health & Safety-System.** Den konzernweiten Ansatz unseres Arbeits- und Gesundheitsschutzes unterstützen wir mit einem international einheitlichen Health & Safety-Managementsystem. Der Roll-out hat bereits in elf internationalen Tochterunternehmen begonnen, nämlich bei den T-Systems Ländergesellschaften in Brasilien, Großbritannien, Malaysia, Mexiko, Österreich, den Niederlanden, Südafrika, Ungarn, den USA und der Slowakei sowie bei Slovak Telekom. Damit haben wir den Grundstein dafür gelegt, künftig weltweit einheitliche Standards für den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu definieren. Dem System liegen die internationalen Standards OHSAS 18001, ISO 14001 und ISO 9001 für Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz sowie Qualität zugrunde. Geplant sind Mindeststandards zum Beispiel zur Hygiene, zu Erster Hilfe sowie zu medizinischen Maßnahmen in einem Krisenfall. Auch legen wir einheitliche Kennzahlen fest, um beispielsweise Ausfallzeiten zu messen. Durch Mindeststandards und entsprechende Kennzahlen schaffen wir international nicht nur mehr Transparenz und bessere Vergleichbarkeit, sondern erschließen auch weitere Optimierungspotenziale. Einheitliche Standards und Kennzahlen sind außerdem Teil und Grundlage unserer langfristigen Pandemievorsorgeplanung. Mit ihr wollen wir auf der einen Seite unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt und bestmöglich schützen; auf der anderen Seite versetzen wir unser Unternehmen dadurch in die Lage, auch im Krisenfall die weltweite Telekommunikations-Infrastruktur aufrechtzuerhalten. Basierend auf den gesammelten Erfahrungen werden wir das Health & Safety-Managementsystem 2011 und 2012 in jeweils zehn weiteren Konzerneinheiten umsetzen.

## Plattformen für deutsche und internationale Sozialpartnerschaft.

**Intensiver und enger Dialog.** Eine sehr aktive Sozialpartnerschaft leben wir mit dem Konzernbetriebsrat, unserem Ansprechpartner für alle Mitbestimmungsthemen auf der Ebene des deutschen Konzerns. Der Konzernbetriebsrat tagt zirka alle sechs bis acht Wochen. Fester Bestandteil der Sitzungen ist das Gespräch mit dem Arbeitgeber, an dem regelmäßig der Konzernpersonalvorstand und andere Entscheidungsträger teilnehmen. Daneben führen wir gemeinsam eine Vielzahl von Verhandlungsterminen, Ausschusssitzungen und sonstiger gemeinsamer Abstimmungen durch, die auch im Jahr 2010 erfolgreich dazu beigetragen haben, unsere Unternehmensziele zu erreichen.

**Tarifrunde 2011: erfolgreiche Schlichtung.** Ende März 2011 haben sich die Verhandlungspartner erfolgreich auf ein Ergebnis der Tarifrunde verständigt. Die Gehälter für die tariflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Telekom AG, der Telekom Deutschland GmbH und deren Servicegesellschaften steigen 2011 effektiv um branchenkonforme 2,25 Prozent. Dieser Wert ergibt sich durch drei Nullmonate sowie eine Erhöhung zum 1. April 2011 um 3,15 Prozent. Der Tarifvertrag läuft bis Ende Januar 2012. Die Beschäftigten in den Servicegesellschaften, für die 2007 jährliche Absenkungen von 2,17 Prozent ausgehandelt worden waren, erhalten zusätzlich rückwirkend zum 1. Januar 2011 zwei Prozent mehr Lohn. Darüber hinaus wird der Kündigungsschutz für die Telekom Deutschland GmbH und die Deutsche Telekom AG um zwei Jahre bis Ende 2012 verlängert. Für die Servicegesellschaften bleibt es beim bestehenden Kündigungsschutz bis Ende 2013. Des Weiteren hebt die Telekom die monatliche Vergütung für die Auszubildenden und dualen Studenten einheitlich um 40 Euro monatlich an. Ferner haben sich die Verhandlungspartner auf einen zukunftsorientierten Weiterbildungspakt verständigt. Dieser sieht mindestens drei individuelle Weiterbildungstage für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Servicegesellschaften vor.

**Europäischer Betriebsrat:** Mitarbeiterplattform für Information und Konsultation in der EU. Über den Europäischen Betriebsrat (EBR) der Deutschen Telekom pflegen wir eine aktive Sozialpartnerbeziehung mit den Arbeitnehmervertretern von Tochter- und Beteiligungsunternehmen in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Jährlich finden zwei reguläre Sitzungen des EBR und vier Präsidiumssitzungen statt; regelmäßig stehen bei den Sitzungen des EBR Mitglieder des Konzernvorstandes für Diskussionen und Erläuterungen zur Verfügung.



## Servicekultur: umfassende Transformation zur „Neuen Telekom“.

Um auch in Zukunft im Markt erfolgreich zu agieren, muss die Telekom den Spagat zwischen hocheffizientem Serviceunternehmen und kreativem Innovationstreiber bewältigen. Schlüssel dazu sind richtige Führung, vorbildhaftes Serviceverhalten der Führungskräfte und vor allem eine Unternehmenskultur, die auf unternehmerische Mitverantwortung setzt. Die Grundlage dafür haben wir bereits mit unseren Guiding Principles geschaffen. Als „Enterprise 2.0“ wollen wir Hierarchie- und Statussymbole verringern, um Freiraum für mehr Mitunternehmertum zu schaffen. Social Media und Web 2.0 eröffnen uns dabei die Chance auf globale Vernetzung und kurze, schnelle Kommunikationswege.

## One Company: weltweiter Wandel zur gemeinsamen Servicekultur.

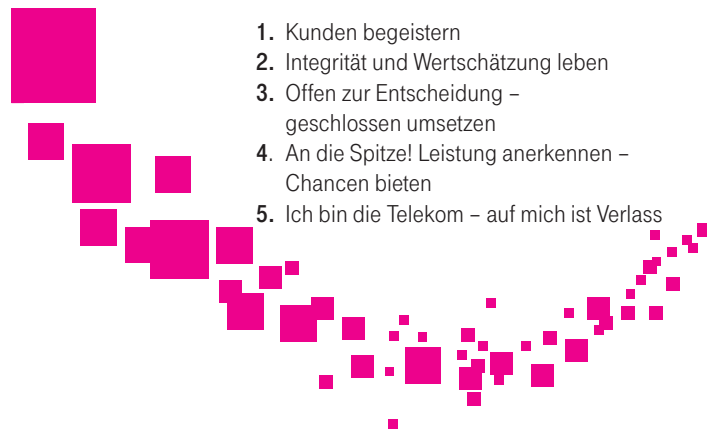
**Eine Telekom – ein Team – ein Service:** unsere Guiding Principles in allen Gesellschaften und Ländern verankern. Ob Deutschland, Kroatien, die Slowakei oder Ungarn: Die kundenorientierte Integration unserer Festnetz- und Mobilfunkaktivitäten schreitet rasch und gezielt voran. Jetzt geht es darum, den strukturellen Wandel zu One Company in einer gemeinsamen am Kunden ausgerichteten Unternehmenskultur mit Leben zu füllen – auf allen Hierarchieebenen und in allen Bereichen unseres Unternehmens:

- bei unseren Führungskräften, denn sie tragen Strategie, Leitbild und Vorbildfunktion in unsere Teams,
- bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, denn sie sind das „Gesicht der Telekom“ zum Kunden und erfüllen täglich unsere Service-Versprechen.

Vor diesem Hintergrund

- führen wir die Servicekultur-Initiativen, die Servicequalifizierung und die Servicekarrieren für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf unverändert hohem Niveau weiter, auch mit internationalen Initiativen.
- stärken wir unsere Führungskräfte in ihrer Rolle als Service-Vorbilder und Botschafter für One Company mit umfassenden, kontinuierlichen Schulungsmaßnahmen und intelligenten Tools.
- begleiten wir als HR-Bereich hinaus auf deutscher wie globaler Ebene den tiefgreifenden Wandel unseres Unternehmens mit einem umfassenden und konzernweit einheitlichen Change-Management.

## Gemeinsame Leitlinien „Guiding Principles“.



**Umsetzung Guiding Principles geglückt:** Code of Conduct aktualisiert, Führungskräfte als One Company-Botschafter. 2010 haben wir unsere Leitlinien, die Guiding Principles (siehe Grafik), präzisiert und unseren geltenden Code of Conduct (CoC) aktualisiert. Im Januar 2011 begann in Deutschland der internationale Roll-out unseres neuen CoC. Damit veranschaulichen wir, was die Guiding Principles für Mitarbeiter und Führungskräfte im Arbeitsalltag bedeuten – und etablieren einen operationalisierten Verhaltenskodex für den gesamten Konzern. Unsere Führungskräfte fordern wir dazu auf, das Verhalten vorzuleben, das wir von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten. Für ihre Rolle als Multiplikatoren von Konzernstrategie, Guiding Principles und Kodex stärken wir unseren Führungskräften gezielt den Rücken. Beispiel Telekom Deutschland GmbH: Bereits die Hälfte aller deutschen Führungskräfte hatte bis September 2010 an den Workshops des mehrstufigen Programms „Initiative 2010 Deutschland. Strategie und Integration – Leitlinien und Leadership“ teilgenommen. Damit vertiefen wir erfolgreich das Führungsverständnis von One Company. Das Feedback der Workshop-Teilnehmer ist sehr gut und der Dialog zu One Company über alle Führungsebenen hinweg fest etabliert. Das zeigte auch die Evaluation der Initiative im Rahmen der spirit@telekom Befragung im Oktober 2010. Danach vertrauen 68 Prozent der Befragten auf den Erfolg durch One Company. 73 Prozent der Beschäftigten bestätigen, dass sie die Guiding Principles in der täglichen Arbeit umsetzen.

**Service Akademie fortgesetzt.** Um das Service-Verständnis unserer Führungskräfte weiter zu vertiefen, haben wir die erfolgreiche deutsche Service Akademie fortgesetzt. Bereits seit 2008 treibt die Akademie die Entwicklung und Verankerung der neuen Serviceorientierung in der Deutschen Telekom voran. In Workshops, Trainings und Praxiseinsätzen lernen die Führungskräfte des deutschen Konzerns, ihr Verhalten auf den Kunden auszurichten und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter serviceorientiert zu führen. Standen die ersten beiden Phasen ganz im Zeichen der Vermittlung eines gemeinsamen Führungsverständnisses („Service Leadership“) und dessen beispielhafter Erfahrung, erfolgt in Phase 3 seit Mai 2010 die praktische Anwendung des Gelernten in realen Projekten. Mehr als 1 900 Führungskräfte haben 2010 die Angebote der Service Akademie genutzt. Bereits rund 900 haben Phase 3 abgeschlossen. Viele Ländergesellschaften haben vergleichbare Service-Initiativen aufgelegt, um ihre Führungskräfte zu verpflichten und zu inspirieren.

**„Guiding Principles Motor“: Online-Tool für die Arbeit im Team.** Ein weiteres Medium, mit dem wir unsere Guiding Principles greifbar machen und im Alltag verankern wollen, sind interaktive Tools wie der Guiding Principles Motor. Er unterstützt seit Juli 2010 Führungskräfte und Teams von T-Systems darin, die Guiding Principles mit ganz konkreten Geschäftszielen zu verbinden und Verhaltensweisen auf Team- und Einzelebene herunterzubrechen. Die Hauptrolle spielen dabei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Führungskraft ist lediglich Moderator des Guiding Principles Motors. Sie gibt ein konkretes Geschäftsziel vor, zum Beispiel „Kundenzufriedenheit verbessern“, und befragt das Team, welche Guiding Principles wichtig sind, um das Ziel zu erreichen. Dies vertieft die selbstverständliche Verankerung der Guiding Principles im Arbeitsalltag. Die Mitarbeiter spielen online zurück, welche der Guiding Principles für sie im Vordergrund stehen, und leiten Maßnahmen zur Verbesserung von Verhaltensweisen ab. Die Zwischenergebnisse werden vom Guiding Principles Motor auf übersichtlichen Charts geliefert. Am Ende stehen handfeste und priorisierte Aktionspläne, die die Teams im Rahmen Workshops erarbeiten.

**Lebendige Leitlinien: erster Guiding Principles Focus Day.** Mit dem „Tag der Guiding Principles“, unseren Unternehmenswerten, am 6. Oktober 2010 haben wir sichtbar gemacht, dass unser Leitbild im weltweiten Konzern angekommen ist. In 19 Sprachen, 34 Ländern und 50 Geschäftseinheiten ist es uns gelungen, die Aufmerksamkeit auf unsere Guiding Principles zu lenken. Wir haben damit ein klares Zeichen dafür gesetzt, dass diese dauerhaft eine wichtige Rolle für die Entwicklung unseres Unternehmens spielen werden. Mit vielfältigen kreativen Aktivitäten haben zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im laufenden Geschäftsbetrieb umgesetzt, was die Guiding Principles für sie bedeuten: in Video- und Twitterbotschaften, Telefonkonferenzen, Meetings oder Plakaten. Der Guiding Principles Focus Day war ein voller Erfolg und findet ab sofort einmal jährlich statt.

## Gelebte Servicekultur im gesamten Konzern.

**Servicequalifizierung und internationale Service-Initiativen.** Top-Exzellenz im Kundenservice: Den Weg dorthin haben wir in Deutschland wie in Europa und den USA konsequent weiter beschritten. Ein Beispiel für internationale Service-Initiativen ist das dreiphasige Servicekultur-Programm der kroatischen Hrvatski Telekom. Drei Jahre lang, bis 2011, schult sie ihr technisches Personal in allen Fragen und Belangen der Servicekultur. Ihr Ziel: „Kunden begeistern“. Auch in Deutschland betreiben wir weiter intensiv den „Breitensport“ Servicequalifizierung. Allein in unseren drei Servicegesellschaften haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 2010 über 100 000 Servicequalifizierungstage absolviert.

**Servicekarrieren: eigener Karriereweg für Top-Serviceleister.** Mit der Servicekarriere haben wir einen neuen, auf alle drei Servicegesellschaften jeweils genau zugeschnittenen Karriereweg etabliert. Er bietet besonders leistungsstarken Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine weitere hochkarätige Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung – über Top-Leistung im Service. 1 100 Mitarbeiter haben ihre Qualifizierung auf ihre Zusatzfähigkeit beziehungsweise ihre neue Funktion oder Tätigkeit im Rahmen der Servicekarriere aufgenommen. Die Qualifizierungsphase dauert maximal zehn Monate und führt zu unterschiedlichen Zieltätigkeiten, beim Vertrieb und Service Deutschland zum Beispiel als Kundenberater, Teamleiter, Top Agent oder Workforce Manager. Damit wollen wir sowohl die persönlichen Entwicklungsperspektiven als auch die Lösungs- und Servicekompetenz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber den Kunden verbessern. Darüber hinaus bietet die Servicekarriere auch finanzielle Anerkennung. Wir unterscheiden hier zwischen einer horizontalen und einer vertikalen Servicekarriere. Ziel der vertikalen Servicekarriere ist es, Tätigkeiten einer höheren Wertebene zu übernehmen. Bei der horizontalen Servicekarriere übernimmt der Mitarbeiter eine andere Tätigkeit innerhalb seiner Wertebene oder Entgeltgruppe.

## Unterstützende Infrastruktur und Prozesse für den Wandel.

### „Change Haus“: Basis für ein zielführendes Change-Management.

Wir wollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei den umwälzenden, teils schwierigen Veränderungen zur „Neuen Telekom“ mitnehmen und die neuen Strukturen und die neue Kultur im Arbeitsalltag verankern. Dazu braucht es ein professionelles und konzernweit hochwertiges Change-Management, das auch die Emotionalität und subjektive Betroffenheit einbezieht. In den Jahren 2009 und 2010 lag der Fokus des HR-Bereichs darauf, die One Company-Integration aktiv zu begleiten. Gleichzeitig haben wir unsere Change-Tools und -Initiativen unter dem Begriff „Change Haus“ gebündelt. Seit 2010 haben wir damit ein effizientes, konzernweit einheitlich standardisiertes Change-Management etabliert, das zugleich auch Rücksicht nimmt auf spezifisch regionale und lokale Gegebenheiten. Damit systematisieren wir auch weiter unser internationales Transformationsmanagement, für das bereits heute zahlreiche Tools in unseren Segmenten und konzernweit zur Verfügung stehen.

**Tools und Entwicklungsprogramme.** Dazu zählt beispielsweise die Telekom Wiki-Plattform „Transformation Management“ von HR Europe. Über das Tool können sich HR-Mitarbeiter, Change-Experten und interessierte Mitarbeiter umfassend über das Change-Management des Konzerns oder Segments informieren. Ein weiteres Beispiel ist die „Transformation Management Toolbox“. Sie bietet HR-Experten konzernweit Leitfäden und Best Practices für die Entwicklung und Umsetzung eigener Change-Maßnahmen. Wir unterstützen unsere Führungskräfte als Motoren des Wandels auch durch entsprechende Entwicklungsprogramme. T-Systems zum Beispiel hat dafür die eigene Workshopreihe „PE@T-Systems“ aufgelegt. Sie stärkt die Rolle der Executives als Personalentwickler und Change-Manager in einer Person. Die erfolgreiche Reihe implementiert T-Systems 2011 in allen Landesgesellschaften.

**Change Navigator, Qualifizierung und Change Community:** Erfahrungsaustausch, Know-how-Transfer, Best Practices. Die Basis unseres konzernweiten Change-Managements ist der „Change Navigator“. Im Navigator sind praktische Tools, Arbeitsdokumente und Best Practices aus den einzelnen Konzerneinheiten hinterlegt, die jeder Change-Experte in seiner Arbeit nutzen kann. Die Tools sind so variabel angelegt, dass auch alle HR Business Partner und Führungskräfte, die Veränderungsprozesse begleiten, den Change Navigator nutzen können. Anfang 2011 haben wir mit dem internationalen Roll-out des überarbeiteten Change Navigators begonnen. Neben der Unterstützung im laufenden Change-Management-Prozess ist die Qualifizierung aller Change-Experten, der Business Partner und Führungskräfte ein weiterer wichtiger Baustein des Change Hauses. Hierfür haben wir ein abgestuftes System von Trainings geschaffen, in denen sich unsere Change-Experten weiterbilden und informieren können – für große Change-Projekte beispielsweise im Professional Program „Change Management“, das im November 2010 bei der renommierten britischen Henley Business School, einem unserer Kooperationspartner, gestartet ist.

In der Change Community können sich Change-Experten über ihre Projekterfahrungen und Best Practices weltweit austauschen: pro Jahr in vier internationalen Community Calls und persönlich auf der internationalen Change Community Conference, zuletzt im November 2010 in der slowakischen Hauptstadt Bratislava. T-Systems hat darüber hinaus eine Online-„Change Orientation Tour“ für Führungskräfte, HR Business Partner und Change-Experten entwickelt. Wir greifen auch künftig auf externes Know-how zurück, um Change-Projekte in der Telekom Gruppe konzernübergreifend zu beraten und zu begleiten. Deshalb haben wir einen Pool von Change-Agenturen angelegt, die Veränderungsprojekte im gesamten Konzern unterstützen können.

## Erfolgsfaktor Mitarbeiterbeteiligung.

### Controlling und Feedback: Erfolge des Change-Managements messen.

Um Erfolge, Tendenzen und möglichen Justierungsbedarf unseres Change-Managements zu überprüfen, setzen wir auf eine engmaschige Feedback-Systematik. Dazu zählen unsere zweimal jährlich stattfindenden Pulsbefragungen. Sie liefern uns ein aktuelles Trend- und Stimmungsbild unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, beispielsweise, wie es um die Mitarbeiterzufriedenheit, das Verständnis von Veränderung und die Akzeptanz der Konzernstrategie bestellt ist. Um zu erfahren, wie es auf Teamebene bei Engagement, Serviceverhalten und Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aussieht, ist die konzernweite Mitarbeiterbefragung, die wir alle zwei Jahre durchführen, ein zuverlässiges, nachhaltiges Barometer. Neben diesem umfassenden Mitarbeiter-Feedback messen wir den Change-Fortschritt auch individuell, etwa über das „360°-Feedback“ für unsere Führungskräfte. Auch in der bereits erwähnten „Initiative 2010“ wird zum Beispiel das Instrument 360°-Feedback zur persönlichen Standortbestimmung genutzt.

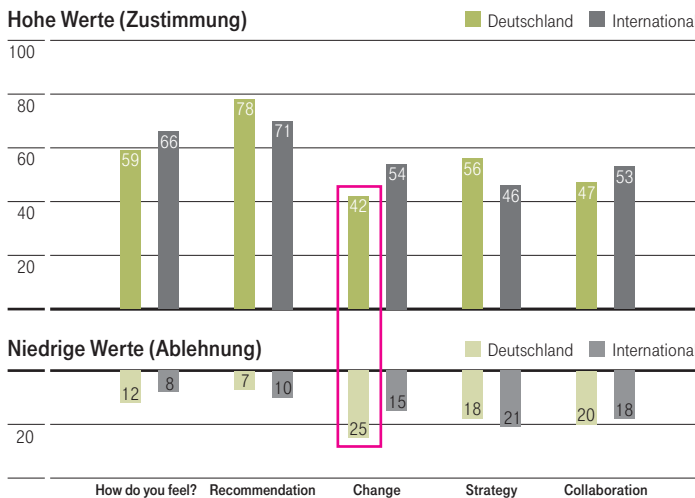
**Mitarbeiterbefragung 2010 mit Rekordbeteiligung:** Gesundheit leicht über Durchschnitt. An der dreiwöchigen Mitarbeiterbefragung (MAB) im Oktober/November 2010 haben rund 138 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 27 Ländern teilgenommen. Die Rücklaufquote erreichte ein Rekordergebnis von 72 Prozent. Als erstes DAX-Unternehmen hat die Telekom in ihrer aktuellen MAB umfassende Fragen zum Thema psychische und physische Gesundheit gestellt. Der Fragebogen für die tiefgreifende Gesundheitserhebung wurde mit wissenschaftlicher Begleitung der Technischen Universität Dresden entwickelt. Zudem stellte die Universität Vergleichswerte von Firmen aus den Bereichen Dienstleistung, Produktion, Verwaltung und IT zur Verfügung. Gemessen an diesen Daten liegt die Telekom in Sachen Gesundheit leicht über dem Durchschnitt.

Von den Faktoren, die Gesundheit beeinflussen, bewerteten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das interne Miteinander sowie die Führungsqualitäten ihrer direkten Vorgesetzten besonders positiv. Beides federt die als relativ hoch bewertete Arbeitsbelastung zum Teil ab. Insgesamt beurteilen die Mitarbeiter ihre direkten Führungskräfte jedoch etwas schlechter als vor zwei Jahren. Im nächsten Schritt erhält jede Führungskraft seit Mitte Februar eine detaillierte Teamauswertung der Befragungsergebnisse mit daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen. Nach Kenntnis der Detailergebnisse werden konzernweit maßgeschneiderte Maßnahmenpakete entwickelt. Teams mit kritischen Ergebnissen erhalten bei Bedarf Unterstützung durch ihre HR Business Partner.

## Puls-Check.

Ergebnisse konzernweite Pulsbefragung, Oktober/November 2010, in %.

Die Pulsbefragung erfolgte im Rahmen der aktuellen Mitarbeiterbefragung, an der rund 138 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 27 Ländern teilgenommen haben, Rücklaufquote: 72 %.



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:** How do you feel? = Wie fühlen Sie sich im Unternehmen?  
 Recommendation = Empfehlen Sie Produkte und Services privat weiter?  
 Change = Können Sie die Veränderungen im Unternehmen nachvollziehen?  
 Strategy = Ich kann anderen die Strategie erklären.  
 Collaboration = Ich erlebe, dass wir im Interesse des Konzernerfolgs partnerschaftlich zusammenarbeiten.

## Kreative Köpfe und Ideen für die Zukunft.

**Ideenmanagement:** Mitarbeiter in die Weiterentwicklung der Telekom einbinden. Lebendige Identifikation mit dem Unternehmen und kreativer, innovativer Austausch heißt aktive Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem sie – möglichst hierarchiefrei – Ideen und Vorschläge einbringen können. Dies gilt für alle Themen, Aspekte und Bereiche der Telekom: vom Kundenservice über interne Prozesse bis hin zu Produktinnovationen. Hier ist das Ideenmanagement der Telekom schon heute ein wichtiges Element der Mitarbeiter-Teilhabe an der Unternehmensgestaltung. Mit seinen interaktiven Tools weist es zugleich den Weg zu einer noch weiteren Öffnung der Telekom im Inneren und nach außen.

**Wettbewerb um die kreativen Köpfe.** Der Wettbewerb um die kreativen Köpfe ist im 21. Jahrhundert entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Dabei geht es um eine „unternehmerische Kultur der Wertschätzung“, in der das Ideenmanagement eine zunehmend wichtigere Rolle innerhalb des Innovations- und Verbesserungsprozesses der Telekom spielt. Um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Teilhabe einzuladen und ihr Know-how für unser Unternehmen zu nutzen, haben wir 2010 im Ideenmanagement zwei Schlüsselaktivitäten angestoßen. Das war zunächst der Start und Ausbau von „genial@telekom“, eines deutschlandweit einheitlichen IT-Tools. Es macht die Eingabe von Vorschlägen deutlich komfortabler und einfacher und gestaltet den gesamten Ideenprozess bis hin zur Bewertung transparenter. Auch dank dieser Optimierung gingen im Vergleich zu 2009 fast 90 Prozent mehr Mitarbeitervorschläge ein. Darüber hinaus hat das Ideenmanagement gemeinsam mit dem Bereich Corporate Responsibility die konzernweite Nachhaltigkeitsaktion „Große Veränderungen fangen klein an“ durchgeführt.

**Ideengarten 2.0: Kreativitätspool für das Ideenmanagement.** Das Ideenmanagement der Telekom lebt vom Einfallsreichtum und Wissen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ganz im Sinne einer verzahnten Enterprise 2.0-Strategie wollen wir dieses Know-how vernetzen, Wissenszugang demokratisieren und potenzieren. Dabei setzen wir auch auf übergreifenden, zeitlich und räumlich unbegrenzten Dialog und Kontakt. Dafür schaffen wir im Ideenmanagement die Möglichkeit, innerhalb eines virtuellen Kommunikationsraumes, dem „Ideengarten“, noch unausgereifte Einfälle und Ansätze in einer Community zu kommunizieren und weiterzuentwickeln.

## genial@telekom.

Modernes Ideenmanagement auf dem Vormarsch.

	2008	2009	2010
Verbesserungsvorschläge	7 295	5 592	10 498
Einsparungen in Mio. €	141	122	136
Patentanmeldungen	665	713	913

## Enterprise 2.0 – zwischen Vision und Alltag.

### Telekom unter den führenden Social Media-Unternehmen der DAX 30.

Die nachfolgende Zusammenfassung zeigt vor allem eins: Im Web 2.0 sind wir als Unternehmen Deutsche Telekom bereits an vielen Stellen angekommen und fest integriert. Das gilt überwiegend für unsere Außenwirkung, zum Beispiel im Recruiting, aber auch für unsere interne Arbeitsorganisation und unser Wissensmanagement, für den internationalen wie den deutschen Konzern:

- In unseren internen Enterprise 2.0-Medien wie dem Telekom Wiki, der Blog-Plattform und im „People Network“, unserem internen sozialen Netzwerk, sind über 31 000 User registriert.
- Über unsere Kooperationsplattform Wiki werden mehr als 1 300 Projekte abgewickelt. Das Wiki steht für alle Mitarbeiter als offenes „TelekomWiki“ und als nach Projekt- und Benutzergruppen geschlossenes „Telekom MyWiki“ zur Verfügung. Die interne Medienbefragung hat ergeben, dass das Telekom Wiki das Medium mit höchstem Nutzen und größtem Vertrauen seitens der Mitarbeiterschaft ist – noch vor den redaktionellen Beiträgen im Intranet und das bereits nach knapp zwei Jahren Laufzeit. Bereits 51 Prozent aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen das Wiki.
- Der Konzern führt über 50 deutschsprachige Twitterkanäle.
- Es existieren über 80 Telekom Facebook-Accounts und 20 YouTube-Channels.
- Das überragende Beispiel: T-Mobile USA erreicht über die gezielte Nutzung von Social Media mehr als zehn Millionen Kunden.
- Mit „Social Media in HR“ sind wir in den beiden führenden Rankings der Professoren Jäger und Beck die Nummer eins von 110 DAX-, MDAX- und TecDAX-Unternehmen im Personalmarketing-Kontext.

**HR gestaltet Enterprise 2.0-Strategie** über das „Center of Excellence Enterprise 2.0“. Jetzt geht es für uns darum, das Web 2.0 noch gezielter und stringenter einzusetzen, um als Enterprise 2.0 unsere Entwicklung zum Marktführer für Vernetztes Leben und Arbeiten zu beschleunigen. Im Bereich Culture Management treiben wir mit dem im Juli 2010 ins Leben gerufenen Center of Excellence Enterprise 2.0 vier Kernthemen für den Konzern konzentriert voran: neue Interaktion und Kollaboration in Kunden- und Partnerdialog, Kultur, Kommunikation und eine integrierte Enterprise 2.0-Infrastruktur.

**Kunden- und Partnerdialog.** Ziel ist es, möglichst viele Beteiligte – Mitarbeiter, Kunden und Partner – in unsere Wertschöpfungsprozesse einzubeziehen. Das heißt, wir prüfen sowohl unsere Wertschöpfungsketten auf eine mögliche Einbindung von Partnern als auch den Einsatz von 2.0-Instrumenten. Dazu müssen wir die Konvergenz der Kundenmedien intern sicherstellen und neue Kollaborations-Plattformen aufbauen. Erste Programme dazu haben wir bereits angestoßen, etwa im Bereich Open Innovation mit der Entwickler-Community Developer Garden oder im Kundenservice und -dialog über umfangreiche Aktivitäten auf Social-Media-Plattformen wie zum Beispiel Twitter, Facebook und diversen Foren.

**Kultur: stärkere Selbstorganisation.** Zurzeit entwickeln wir Konzepte, wie sich Enterprise 2.0 in Führungsinstrumenten und -programmen verankern lässt. Die Erarbeitung von flexiblen Modellen der Arbeitszeitsouveränität und Trainingsmaßnahmen, zum Beispiel Mentoring-Programme von Nachwuchstalenten für gestandene Führungskräfte, ist ebenso im Gange wie der Aufbau von Enterprise 2.0-Instrumenten. Dazu zählt beispielsweise der bereits beschriebene Ideengarten 2.0 des Ideenmanagements, JAMs oder Prognosebörsen. Teilhabe und unternehmerisches Denken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern wir außerdem mit Veranstaltungen wie den selbstorganisierten Barcamps oder Open Spaces mit unseren Kunden.

**Kommunikation.** Hier liegt der Fokus klar darauf, Echtzeit-Kommunikation zu ermöglichen. Ziel ist es, eine ausgeprägte Kompetenz aller Mitarbeiter im Umgang mit neuen und zukunftsweisenden Medien aufzubauen. Dafür schaffen wir zunächst einheitliche Rahmenbedingungen zur Nutzung der interaktiven Medien. Die Social Media-Grundsätze sowie Marketing-Empfehlungen haben wir dazu bereits fertiggestellt. Zur interaktiven Kommunikation zählt intern, das Intranet als Feedback- und Dialoginstrument völlig neu auszurichten, kollaborative Instrumente wie die Wikis, Blogs und das interne Social Network weiter auszubauen und auch die externe Enterprise 2.0-Kommunikation in puncto Interaktion und Dialog zu verstärken. Im Rahmen von Coachings und Trainings werden wir 2011 unsere Vorstände, Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer stärker mit der Nutzung von Social Media im Arbeitsalltag vertraut machen.

**Technik: integrierte Enterprise 2.0-Technologien nutzen.** Mit sogenannten „Social Business-Technologien“ wollen wir eine einheitliche, interne Enterprise 2.0-Infrastruktur schaffen. Damit tauchen wir in ein neues Zeitalter des kollaborativen Arbeitens ein. Die Infrastruktur soll international, konzernweit und netzunabhängig durchlässig sein. Darüber hinaus streben wir danach, unsere HR-Systeme in dieser 2.0-Infrastruktur modern zu gestalten und sie über offene Schnittstellen an die Infrastruktur des Konzerns anzubinden. Effizientes Arbeiten, auf jedem beliebigen Endgerät, überall und zu jeder gewünschten Zeit – das soll die technische Zukunft möglich machen. Derzeit evaluieren wir, auf welchen Standards die Enterprise 2.0-Infrastruktur der Telekom basieren wird, um Nutzerfreundlichkeit, einfachen Zugriff und Sicherheit zu gewährleisten.

## Talent Agenda: mit der Vielfalt der Talente zur „Neuen Telekom“.

Ob als Auszubildende, dual Studierende, Berufseinsteiger oder Experten und Führungskräfte mit Berufserfahrung: Um unseren Kunden zukunftsstarke Lösungen für das Vernetzte Leben und Arbeiten zu bieten, brauchen wir auf allen Ebenen und in allen Bereichen unseres Unternehmens kompetente und kreative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind es, die echte Innovationen schaffen, in attraktive Produkte und Services umsetzen und damit die Telekom vorantreiben. Um diese Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln, ist der Konzern Vorreiter für eine zukunftsorientierte Personal- und Talentpolitik. Sie verknüpft die unterschiedlichen Potenziale und Bedürfnisse von Frauen und Männern zielführend und gewinnbringend. Wir ziehen die besten Talente in ihrer ganzen Vielfalt an, indem wir als Arbeitgeber attraktive Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitsumfelder bieten.



## Attraktiver Arbeitgeber: auf dem Weg in die Spitzengruppe der Talentunternehmen.

**Begehrtester Arbeitgeber.** In Deutschland sind wir 2010 wieder begehrtester Arbeitgeber der Telekommunikationsbranche und auf gutem Weg zurück in die Top 30 der attraktivsten Arbeitgeber insgesamt. Mit dafür verantwortlich ist unter anderem unser innovatives Talent Recruiting. So gilt die Telekom beim Einsatz von Social Media-Tools zur Talentgewinnung inzwischen als Vorreiter unter den DAX-30-Unternehmen. Hier setzen die vielfältigen und innovativen Maßnahmen unseres zentralen Recruiting & Talent Services (RTS) Maßstäbe. Auch unsere herausragende interne Ausbildung und unser langjähriges Engagement als Befürworter des Bologna-Prozesses steuern viel zum wachsenden Ansehen als Arbeitgeber bei. Wir sind auf dem besten Weg in die Spitzengruppe der Talentunternehmen.

**Weltweit ausgezeichnet.** Das bestätigen auch zahlreiche aktuelle Auszeichnungen als hervorragender Arbeitgeber, zum Beispiel von Trendence mit dem zweiten Platz im Employer Branding Award für den besten Image-wandel. Auch unsere weltweiten Gesellschaften und Beteiligungen sind in den Jahren 2009/2010 vielfach ausgezeichnet worden. Slovak Telekom etwa belegte den ersten Platz in der slowakischen „Best Employer“-Studie. Die kroatische Hrvatski Telekom konnte ebenfalls den ersten Platz erreichen, und zwar in dem Arbeitgeberranking „Employer of First Choice 2010“. Die ungarische Magyar Telekom belegte nicht nur 2009 Platz 1 in der ungarischen „Best Employer“-Studie, sondern gehört seit 2010 auch unter die Top 10 der „Best Employer in CEE“ – aller großen Arbeitgeber in ganz Zentral- und Osteuropa. Weitere hervorragende Platzierungen erreichten außerdem unsere Mobilfunkgesellschaften in den Niederlanden, Österreich, Polen, Tschechien und in den USA.

**„The Great Experience“: die globale Arbeitgeberpositionierung.** Auf dem Weg zum Top-Talentunternehmen intensivieren wir seit 2010 unsere Maßnahmen, die Telekom konsequent als globale und weltweit profilierte Arbeitgebermarke zu etablieren. Nur so wird es uns gelingen, Talente an den Talentspots der Welt für eine Tätigkeit in der Telekom zu begeistern. Unter dem Leitmotiv „The Great Experience“ setzen wir derzeit Alleinstellungsmerkmale um, die die Qualitäten unseres Unternehmens als Arbeitgeber unverwechselbar transportieren. Über eine Global Job Search Plattform erhalten Jobsuchende einen weltweiten Überblick über die externen Stellenausschreibungen unserer Gesellschaften. Externe Bewerber können sich somit nicht nur in ihrem Heimatland, sondern weltweit einen Überblick über die Telekom und ihre attraktiven Einstiegsmöglichkeiten verschaffen. Parallel dazu wollen wir 2011 „The Great Experience“ auch innerhalb unseres Unternehmens erleb- und erfahrbar machen: mit neuen und flexiblen Arbeitsformen und -welten, die die Telekom noch attraktiver für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen. Hier setzen wir deutliche Zeichen – mit einem konzernweiten Diversity Management und zahlreichen Maßnahmen, gerade zum Thema „Work-Life“ (siehe Seite 31).

## Betriebliche Ausbildung und wissenschaftliche Aus- und Weiterbildung.

**Markenzeichen Top-Ausbildungsunternehmen:** rund 10 000 junge Menschen in Ausbildung. Es bleibt dabei, die Telekom ist einer der größten Ausbildungsbetriebe in Deutschland. Und das mit gutem Grund: Nirgendwo sonst haben wir einen solch direkten Zugang zu einem so großen Pool hoch qualifizierter Talente für unser Unternehmen – und nirgendwo sonst müssen wir so wenig Überzeugungsarbeit leisten gegen das Behörden-Image eines ehemaligen Staatsbetriebes wie bei den jungen Menschen, die ihr Erststudium beziehungsweise ihre Berufsausbildung bei uns durchlaufen. Im Ausbildungsjahr 2010/2011 liegt die Zahl der Auszubildenden und dualen Studierenden insgesamt bei rund 10 000.

**Bologna@Telekom als Talent-Biotop.** Rund 1 000 unserer Nachwuchskräfte sind Studierende in dualen Studiengängen. Hinzu kommen über 200 Direktstudenten an der unternehmenseigenen Hochschule für Telekommunikation in Leipzig (HfTL). Als überzeugte Verfechterin der Bologna-Hochschulreform bündelt die Telekom in ihrer Initiative „Bologna@Telekom“ nicht nur alle Aktivitäten des direkten und des dualen Studiums. Immer stärker fördern wir darin auch die berufsbegleitende akademische Weiterbildung unserer berufserfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Seit dem Wintersemester 2010/2011 können pro Jahr rund 200 Mitarbeiter neben ihrem Job und mit zeitlicher und finanzieller Unterstützung des Konzerns einen Bachelor- oder Masterstudiengang an einer unserer Kooperationshochschulen belegen. Mit dem Wintersemester 2011 werden zu den derzeit schon geförderten 224 Mitarbeitern rund 200 weitere hinzukommen.

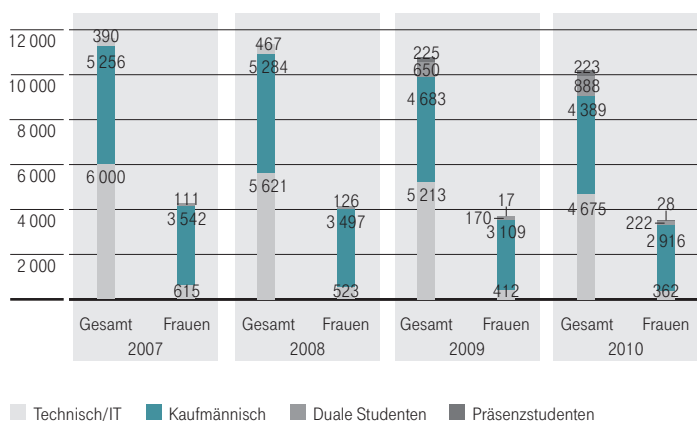
### Preiswürdig: die Telekom als Arbeitgeber.





## Auszubildende und Berufsfelder Deutschland.

Gesamt und Anteil Frauen, Zahlen Deutsche Telekom AG.



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

**Hochschulkooperationen neu aufgestellt:** wichtige Leuchttürme unseres bildungspolitischen Engagements. Um unser Hochschulengagement künftig noch effektiver, transparenter, mehrdimensionaler und internationaler zu gestalten, haben wir unsere Kooperationen neu aufgestellt. Sie sind dadurch wesentlich gezielter und die Telekom wird als One Company bereits am Uni-Campus erfahrbar. Studierende können schon in der Hochschule „erleben, was verbindet“. Drei Beispiele illustrieren dies:

- **ZU Friedrichshafen:** bislang Forschungsk Kooperation im Rahmen von T-City, heute Kooperationshochschule mit dem neuen berufsbegleitenden Studiengang „Master of Digital Pioneering“ und Inspirationsquelle für „Enterprise 2.0“
- **Ludwig-Maximilian-Universität München:** bislang Stiftungsprofessur der Telekom Stiftung, heute aktive Beiratstätigkeit, Innovationszentrum von T-Systems, viele Gastvorträge durch Ambassadors, gemeinsame Forschungsprojekte mit den Deutsche Telekom Laboratories, Entwurf eines Masterstudienganges für Bologna@Telekom 2012, Kooperationspartner für das Deutschlandstipendium
- **Goethe Universität Frankfurt am Main:** bislang Stiftungslehrstuhl für Mobile Commerce, heute aktive Beiratstätigkeit, Gastvorträge durch Experten der Telekom, Mitarbeiterweiterbildung im Bereich Mobile Security, Veranstaltungen zum Recruiting am Campus Frankfurt

Die Deutsche Telekom AG unterstützt als erster DAX-30-Konzern ab dem Sommersemester 2011 das nationale Stipendiensystem der Bundesregierung. In den kommenden vier Jahren wird der Konzern insgesamt 360 Studentinnen und Studenten im Rahmen des Deutschlandstipendiums fördern. Unterstützt werden Studierende an sieben deutschen Hochschulen: TU Dresden, WWU Münster, LMU München, HS München, TU Darmstadt, TU Dortmund und FH Dortmund.

Darüber hinaus wollen wir unsere Kooperationen stärker nach außen sichtbar machen, unter anderem ab 2011 durch die Vergabe eines jährlichen Förderpreises für vorbildliche Hochschularbeit. Mit dem Preis zeichnet die Deutsche Telekom – nach Evaluation aller Hochschulk Kooperationen – die beste Kooperation aus.

**Gezielte Besten-Förderung und neue Talentreservoir.** Neben unseren Hochschulaktivitäten haben wir im Berichtsjahr zahlreiche weitere Ausbildungsinitiativen aufgelegt oder fortgeführt. Mit ihnen stellen wir unsere Talentsuche und -förderung noch besser auf. Dazu zählt zum Beispiel das Programm „Young IT-Talents“, mit dem wir jährlich bis zu drei Prozent unserer besten Auszubildenden und Studierenden im IT-Bereich besonders fördern und binden wollen. Darunter fällt auch das Programm „Meine Chance – ich starte durch!“ für sozial benachteiligte Jugendliche. Ihnen haben wir erneut 66 Praktikumsplätze zur Verfügung gestellt, um ihnen einen Einstieg ins Berufsleben zu ermöglichen (siehe Seite 33). Gleichzeitig haben wir hier landesweit ein Zeichen gesetzt, dass Jugendliche aus bildungsfernen Schichten echte Talente sein können.

## Erfolgreiche Talent-Ansprache.

**Nachwuchsmanagement für die Digital Natives auf Hochtouren.** Wer als Unternehmen neue Talente sucht, sollte dorthin gehen, wo sie sich aufhalten. Und das ist gerade in der Generation der sogenannten Digital Natives das World Wide Web, genauer: Social Media – mit allen Möglichkeiten interaktiver Vernetzung, der Kommunikation in Echtzeit, mit unkonventionellen Dialogformen und flachen Hierarchien. Anders als früher erwarten die Bewerber heute einen direkten Einblick ins Unternehmen. Sie möchten wissen, wie ihr potenzieller neuer Arbeitgeber von innen aussieht, möchten die Mitarbeiter, ihre künftigen Kolleginnen und Kollegen, kennenlernen, einen Eindruck von deren Themen, Arbeitsgebieten und Einheiten gewinnen. Kurz: Das Unternehmen muss erlebbar sein. Genau hier liegt die große Chance sozialer Netzwerke: Anders als die traditionellen Medien können sie einen direkten Austausch zwischen Unternehmen und Kandidaten einleiten, laden sie zu einem unmittelbaren Dialog ein. Die Deutsche Telekom hat sich deshalb im vergangenen Jahr dazu entschieden, die sozialen Netzwerke verstärkt für ihr Recruiting einzusetzen. Der Konzern nutzt seitdem konsequent Kanäle wie Facebook, Twitter oder Xing verknüpft diese untereinander und mit der Karriereseite des Unternehmens. Damit erweitert und verbessert der Konzern sein Kontaktmanagement: Wir verabschieden uns von der „one-to-many-Kommunikation“ und streben einen echten Dialog an. Auf der Liste der erfolgreichen Maßnahmen finden sich die Job-App für das iPhone mit 22 000 Downloads (Stand: Februar 2011) bereits im ersten Jahr ebenso wie eine stark ausgebaute Präsenz unseres Unternehmens in zahlreichen sozialen Netzwerken:

- Rund 5 000 Abonnenten interessieren sich für unsere Firmen-Updates im Business-Netzwerk Xing.
- Unsere Facebook-Seite zählt rund 2 200 Fans.
- Der YouTube-Kanal verzeichnet 7 000 Aufrufe, unsere Videos wurden rund 30 000 mal angesehen.
- Im Informationsdienst Twitter haben wir 1 800 Follower.

Im Rahmen von „T-Systems meets XING“ kombinieren wir das Online-Recruiting über soziale Netzwerke erfolgreich mit der persönlichen Kontaktaufnahme während eines Afterwork-Events. Da im Berichtsjahr die Talentansprache unter den Studierenden und Absolventen klar im Vordergrund stand, haben wir selbstverständlich auch unser außergewöhnliches Dialogforum, das Barcamp „Technology meets Talent“, fortgesetzt. Als weitere Kontaktstellen zum studentischen Nachwuchs haben wir 2010 außerdem zwei Praktikanten-Programme aufgelegt, „Connect!“ und „Be International!“. Letzteres eröffnet überdurchschnittlich guten Studierenden die Chance auf ein Auslandspraktikum bei einer der Telekom Gesellschaften. Mit dem Studenten-Netzwerk Connect! schaffen wir für alle Praktikanten die Möglichkeit, auch noch ein halbes Jahr nach Abschluss ihres Praktikums weitere Kontakte in den Konzern zu pflegen oder an Seminaren und Workshops teilzunehmen. Erfolgreich weitergeführt haben wir 2010 unsere Berufseinstiegsangebote für Absolventen, den Programmeinstieg „Start up!“ und den Direkteinstieg „Jump in!“. Am High-Potential-Programm Start up! haben erneut rund 50 ausgezeichnete Hochschulabsolventen teilgenommen. Über Jump in! haben wir 2010 insgesamt über 250 Absolventen den Direkteinstieg in ihr präferiertes Einsatzfeld bei der Telekom ermöglicht.

**Langfristige Nachwuchsplanung:** Schülermarketing gedruckt wie auch online. Einen ersten Einblick in die Arbeitswelten der Telekom bietet seit 2010 auch das Schülermagazin „Reif“. Die Leserinnen und Leser an 13 000 weiterführenden Schulen und die Redakteure begegnen sich auf Augenhöhe: Die – von Profis unterstützten – Nachwuchsredakteure sind nur unwesentlich älter als ihre Leserschaft. Damit wollen wir jungen Menschen, die vor der Berufswahl stehen, einen spannenden Blick hinter die Kulissen des Konzerns ermöglichen – und ihnen helfen, einen Beruf zu finden, der ihren Talenten entspricht. Seit November 2010 setzen wir im Internet ebenfalls eine Schülermarketing- und Rekrutierungskampagne um. Ziel der Kampagne „Wissen verändert alles“ ist es, die Telekom noch stärker als innovativen und attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Die Kampagne führt in einer interaktiven Schnitzeljagd durch die Bonner Zentrale der Telekom – und sie ist ein voller Erfolg: Der zugehörige Clip auf YouTube verzeichnet bis Februar 2011 über 500 000 Aufrufe und über 38 000 Gamer haben die Startseite [www.wissen-veraendert-alles.de](http://www.wissen-veraendert-alles.de) bereits besucht.

**Diversity Management: Kultur der Offenheit** für den gemeinsamen Erfolg. Für die Deutsche Telekom heißt Diversity produktive Vielfalt. Sie bedeutet Stärke und bereichert unser Unternehmen: Jung und Alt, Menschen mit und ohne Behinderung, Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft und Religion, Homosexuelle und Heterosexuelle, Frauen und Männer. Wir setzen auf diese große Palette der Persönlichkeiten, Talente, Lebenskonzepte und Stile. Unser Ziel ist es, diese Vielfalt innerhalb und außerhalb unseres Unternehmens als Quelle von Geschäftserfolg, Kreativität und Innovation zu fördern und zu nutzen. Diversity ist ein maßgeblicher Treiber zum Wandel unserer Unternehmenskultur – und gleichzeitig auch unser Beitrag zu gelebter Offenheit und Wertschätzung in unserer Gesellschaft. Mit dem Wandel von der Monokultur zum offenen Unternehmen bieten wir Talenten in ihren verschiedenen Lebensphasen vielfältige Möglichkeiten, sich beruflich und individuell zu entfalten. Wir schaffen attraktive Arbeitsumfelder und flexible Arbeitsbedingungen, für Frauen wie für Männer, in der die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben selbstverständlich ist.

Das Group Diversity Management (GDM) verankert Diversity mit praktischen Maßnahmen weltweit im Unternehmen und entwickelt Diversity als unternehmerischen Erfolgsfaktor weiter. Dazu hat GDM zunächst im Jahr 2009 die Business Cases Diversity klar definiert (siehe Personalbericht 2009/2010, Kapitel „Toleranz“). Das international besetzte Team aus Frauen und Männern verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der alle Kerndimensionen von Diversity umfasst. Im Berichtsjahr ragten zwei Programme aus den Handlungsfeldern besonders heraus:

- das konzernweite Programm zur Umsetzung der Frauenquote, die der Vorstand im Jahr 2010 beschlossen hat,
- unser bereits etabliertes Programm „work-life@telekom“, das wir mit weiteren Maßnahmen und Angeboten ausgebaut haben.

Beide Programme sind eng miteinander verzahnt und befördern die Ziele des jeweils anderen Programms.

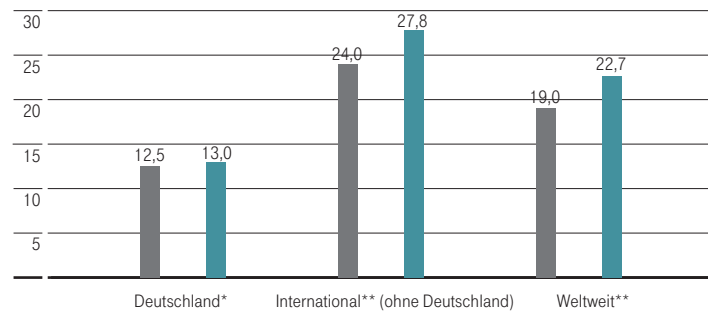
## Ein Jahr Frauenquote.

**Start mit einem Paukenschlag.** Der Vorstandsbeschluss, bis Ende 2015 im gesamten Konzern unser mittleres und oberes Management zu 30 Prozent mit Frauen zu besetzen, ist sichtbarer Ausdruck für den Weg der Telekom hin zu einer neuen Unternehmenskultur. Um dieses Ziel zu erreichen, steuern wir unser Programm zur Umsetzung der Frauenquote systematisch durch Zielwerte entlang der gesamten Talentpipeline. Dazu bearbeiten wir unter anderem folgende Handlungsfelder:

- Transparenz von Auswahl- und Besetzungsprozessen
- Transparenz der Personalentwicklung
- Systematisches Controlling und Monitoring der Zielvorgaben
- Individualisierte Rückkehroptionen nach Elternzeit und Auszeit
- Vereinbarkeit von Karriere und Familie
- Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen insbesondere für Führungskräfte
- Ausbau der Kinderbetreuungsangebote

## Frauen im mittleren und oberen Management.

In %.



\* Nur oberes Management

\*\* International handelt es sich bei den Zahlenangaben vom 31.12.2009 bei einigen Ländern um Schätzgrößen.

■ 31.12.2009 ■ 31.12.2010

Gerade in unserem Heimatmarkt hat die Quotierung ein starkes Echo hervorgerufen und eine breite Diskussion in Gang gesetzt, innerhalb und außerhalb unseres Unternehmens. Ein Jahr nach Einführung der Frauenquote können wir erste Erfolge feststellen. Wir haben zahlreiche Frauen, gerade auch für Top-Führungspositionen und wichtige Personalentwicklungsprogramme, gewinnen können:

- Die Frauenquote im Führungskräftebereich weltweit hat sich von 19 Prozent auf 22,7 Prozent erhöht.
- Im 66-köpfigen Management-Team unterhalb des Konzernvorstands, dem Business Leader Team, sind seit März 2010 statt zwei insgesamt fünf Managerinnen vertreten.
- Das Unternehmen hat 13 weibliche Aufsichtsräte in den deutschen Tochter- und Enkelunternehmen neu bestellt. Damit nehmen nunmehr 17 Frauen Mandate in Aufsichtsräten der Telekom wahr. Bei den internationalen Gesellschaften bekleiden 15 Frauen ein Amt im Aufsichtsrat.
- Dem selbst formulierten Anspruch, weibliche Talente entlang der gesamten Talentpipeline systematisch aufzubauen, folgt auch die Erhöhung des Frauenanteils bei Einstellungen von Top-Nachwuchskräften. Von 33 Prozent Anfang des Jahres 2010 hat sich der Anteil auf 51 Prozent erhöht.
- Der Anteil von Frauen in Managemententwicklungsprogrammen ist von 2009 auf 2010 von 18 auf mittlerweile 34,6 Prozent gestiegen.

Die Einführung der Frauenquote und der Diskurs über sie befeuern unseren Kulturwandel. Vermeintliche Selbstverständlichkeiten werden infrage gestellt und tradierte Denkmuster aufgebrochen. Insbesondere beim Thema „Arbeitszeitflexibilität“ zwingt die Quote zu neuem Denken. Beispielsweise ziehen zunehmend männliche Führungskräfte flexible Arbeitsmodelle in Betracht, Präsenzkultur wird hinterfragt und familienbewusste Arbeitszeiten gefördert.

**Frauen im Management: von internationalen Beispielen lernen.** In etlichen Telekom Ländern liegt der Anteil weiblicher Führungskräfte bereits deutlich höher als etwa in Deutschland. Diese Beispiele beweisen, dass gemischte Führungsteams mehr sind als Wunschdenken. Diese Gesellschaften – und die Maßnahmen, die sie zur Frauenförderung ergriffen haben – dienen uns jetzt als Best Practices für begleitende Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Frauen im Management. Dazu nutzen wir gerade auch unsere immer enger zusammenwachsende internationale Diversity Community. In ihr tauschen sich Diversity-Experten aller europäischen Telekom Gesellschaften regelmäßig über Best Practices und zu aktuellen Diversity-Themen aus. Beispiel Hrvatski Telekom: Die kroatische Telekom Tochter ist ein echtes Vorbild in Sachen gemischte Führung. Das obere und mittlere Management setzt sich zu über 44 Prozent aus Frauen zusammen – und das, obwohl in anderen kroatischen Unternehmen im Management nur sechs bis acht Prozent Frauen anzutreffen sind. Vor allem eine hohe Transparenz in allen HR-Prozessen und Vorbilder innerhalb des Vorstands haben dazu geführt, dass Frauen im Management in der Hrvatski Telekom eine Selbstverständlichkeit sind. Ähnliches gilt beispielsweise auch für Romtelecom, deren Frauenanteil im Management sich auf über 34 Prozent beläuft. Vorbild für gemischte Führungsteams und neue Arbeitsmodelle ist auch T-Mobile Niederlande (siehe Seite 32).

## Den Kulturwandel befeuern.

**Gemeinsamer Austausch fördert Kulturwandel.** Diversity müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso leben wie Führungskräfte. Dazu haben wir im Jahr 2010 zahlreiche Veranstaltungen durchgeführt:

- **Dialogforen:** Wir haben insgesamt drei Dialogforen mit Vorstandsbeilegung und prominenter Besetzung veranstaltet. Die Foren dienen dem Ziel, offen mit Beschäftigten zu sprechen, wie sich Unternehmen und Kultur ändern müssen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können direkt und unmittelbar Klartext diskutieren. Die Dialogforen werden wir im kommenden Jahr an allen großen Standorten in Deutschland fortführen.
- Außerdem hat erstmals die „**Diversity Convention**“ der Telekom stattgefunden. Unter dem Motto „Erfolg durch Vielfalt – Die Mischung macht’s“ haben sich mehr als 300 internationale Führungskräfte intensiv mit dem Thema „Umsetzung von Diversity im Arbeitsleben“ auseinandergesetzt. Für die Veranstaltung haben wir sechs renommierte Experten gewonnen, darunter die US-Amerikanerin Jane Elliot. Sie diskutierte mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern über ihren mehr als 40 Jahre währenden Kampf gegen offenen und versteckten Rassismus.
- **Weibliche Netzwerke:** Darüber hinaus bieten wir unseren Mitarbeiterinnen und weiblichen Führungskräften Möglichkeiten, sich untereinander zu vernetzen und als Leistungsträgerinnen im Konzern sichtbar zu werden. Zu den angebotenen Veranstaltungen zählen unter anderem die Frauennetzwerke „Women@T-Systems“ sowie „women@EU“ der Telekom Europa, das Forum für weibliche Fach- und Führungskräfte der Deutschen Telekom Technischer Service GmbH und die IT-Business-Lunches der Telekom Deutschland GmbH.
- **queerbeat:** Das Netzwerk lesbischer, schwuler, bi- und transsexueller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Telekom sowie deren Freunde und Unterstützer wurde Ende 2002 gegründet. queerbeat arbeitet mit daran, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig von ihrer sexuellen Identität ihr volles Potenzial im und für das Unternehmen ausschöpfen und einbringen können.

**Langfristiges Engagement auf gesellschaftlicher Ebene.** Auch um Mädchen und junge Frauen für die Telekom zu begeistern, engagieren wir uns intensiv auf gesellschaftlicher Ebene:

- **MINT** (Mathematik, Informationstechnik, Naturwissenschaft, Technik): Mit einer Vielzahl von MINT-Initiativen wollen wir Mädchen und junge Frauen für technisch-naturwissenschaftliche Berufe, Fach- und Führungspositionen begeistern. So haben wir in den letzten fünf Jahren die Initiativen „MINT Zukunft schaffen“ und „erlebe IT“ sowie das Jugend-Mentoring-Programm „JUMP in MINT“ intensiv unterstützt. Auch haben wir im Rahmen der Wirtschaftsinitiative „Jugend denkt Zukunft“ wiederholt eine Innovationswoche mit Berliner Schulen durchgeführt.
- Am jährlichen **Girls' Day** haben wir uns wieder mit deutlich gesteigertem Erfolg beteiligt: mit über 4 000 (2009 rund 2 600) jungen Teilnehmerinnen an deutschlandweit 55 Standorten.

**„Charta der Vielfalt“:** unternehmerisches Engagement für Diversity. Mit inzwischen 870 Mitgliedern ist die „Charta der Vielfalt“ eine der größten deutschen Unternehmensinitiativen. Zu ihren Gründungsmitgliedern gehört die Telekom. Vier Jahre nach der Gründung haben die vier Gründer 2010 zum Kongress „Impuls für den Standort Deutschland“ in die Telekom Hauptstadtrepräsentanz eingeladen. Zentrales Thema war die Herausforderung, Chance und Notwendigkeit einer vielfältigen Unternehmens-, aber auch Gesellschaftskultur. Das motivierende Zwischenfazit: Erste Erfolge für mehr Vielfalt sind bereits erzielt. Es besteht jedoch weiterhin Nachholbedarf in den Unternehmen und in der Gesellschaft. Gleichzeitig hat der Kongress die Fortentwicklung der Initiative verkündet und die nächste Phase der „Charta der Vielfalt“ eingeleitet. Sie wird nun von einem Förderkreis aus namhaften Unternehmen getragen. Die Telekom setzt ihr Engagement fort und ist dem Förderkreis der Charta beigetreten. Dort und auch im Vorstand des Vereins treiben wir die Fortentwicklung der „Charta der Vielfalt“ voran.

## Menschen mit Behinderungen.

Konzern Deutsche Telekom in Deutschland, Anteil in %.

	2007	2008	2009	2010
T-Home	7,0	7,0	*	*
T-Mobile	3,3	2,6	*	*
T-Systems	3,8	4,3	3,6	3,7
Konzernzentrale & Shared Services	8,3	8,1	7,7	7,9
<b>Konzern gesamt in Deutschland</b>	<b>6,2</b>	<b>6,3</b>	<b>6,0</b>	<b>6,2</b>
Germany	*	*	6,3	6,6
Europa	*	*	1,2	1,6

\* Wegen der Neustrukturierung sind die Vergangenheitswerte je Segment nicht vergleichbar.

**Diversity fördern: im Konzern selbst und in der Gesellschaft.** Seit Jahren sind wir beispielsweise nicht nur – als „Good Corporate Citizen“ – überzeugter Förderer des deutschen Behindertensports, sondern unterstützen auch intensiv die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Erwerbsleben. So beschäftigen wir konzernweit auf 6,7 Prozent unserer Arbeitsplätze Menschen mit Schwerbehinderungen. Alle freien Stellen im Konzern, die extern ausgeschrieben werden, melden wir über eine elektronische Schnittstelle der Bundesagentur für Arbeit, um gezielt die Bewerbungen arbeitssuchender Menschen mit Schwerbehinderungen zu fördern. Im Geschäftsjahr 2010 haben wir rund 900 Maßnahmen zur behindertengerechten Einrichtung und Unterhaltung der Arbeitsplätze unserer schwerbehinderten Kolleginnen und Kollegen durchgeführt. Diese Maßnahmen reichen von der Beschaffung spezieller Arbeitsmöbel bis hin zum barrierefreien Ausbau unserer Büro- und Geschäftsräume.

## Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben.

**work-life@telekom: neue Arbeitswelten fördern.** Mit unserem Programm „work-life@telekom“ setzen wir bereits seit 2009 deutliche Akzente zur Vereinbarkeit von Beschäftigung und Privatleben. Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden und zu entwickeln und um ihre Potenziale zu entfalten, wollen wir die Selbstverantwortung und Zeitsouveränität unserer Beschäftigten stärken. Die Telekom fördert zudem ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit verschiedenen Angeboten auf diesen Feldern und trägt den unterschiedlichen Lebenssituationen durch flexible Beschäftigungsmöglichkeiten Rechnung. Schwerpunkte im Programm sind die Themen Arbeitszeit und -ort, Gesundheit und Fitness im Kontext Work-Life, Familie, Soziales.

### Work-Life verankern: drei richtungsweisende Selbstverpflichtungen.

Um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben nachhaltig in der Unternehmenskultur und im Arbeitsalltag zu verankern, haben wir für Mitarbeiter und Führungskräfte im Berichtszeitraum drei richtungsweisende Selbstverpflichtungen eingeführt.

- 1. Nutzung mobiler Endgeräte.** Zu einer wertschätzenden und eigenverantwortlichen Führungs- und Unternehmenskultur zählt auch der respektvolle Umgang mit arbeitsfreier Zeit, etwa im Urlaub, am Wochenende oder werktags außerhalb der Arbeitszeit. Wir haben daher mit sofortiger Wirkung die Nutzung mobiler Geräte freigestellt. Auch gibt es keine Verpflichtung, während der arbeitsfreien Zeit auf berufliche E-Mails oder Anrufe zu antworten.

**2. Flexible Arbeitszeiten.** Wir haben eine Selbstverpflichtung für Führungskräfte zur Gestaltung und Nutzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen eingeführt: In ihrer Vorbildfunktion sollen Executives flexible Arbeitszeiten selbst verstärkt nutzen und ihre Mitarbeiter motivieren, existierende Optionen besser zu nutzen und kreativ einzusetzen. Teilzeit soll – ähnlich wie bei T-Mobile Niederlande – selbstverständliches Element unserer Führungskultur werden. Damit stützen wir unser Bestreben, Zeit qualitativ statt quantitativ zu betrachten: Wir wollen, dass Ergebnisse und tatsächlich erbrachte Leistung zählen, nicht physische Anwesenheit und aufgewendete Zeit.

**Beispiel Niederlande: flexible Arbeitsmodelle bei T-Mobile.** Flexibilität in der Arbeitswelt erleichtert es, Work-Life zu leben und zum Beispiel Kind und Karriere miteinander zu vereinbaren. Vorbildlich ist dabei T-Mobile Niederlande. Dort arbeiten beispielsweise 22 Prozent des Managements, davon etwa die Hälfte Männer, in Teilzeit. Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind es 40 Prozent. Die Frage, ob Teilzeit und Karriere zusammenpassen, ist längst mit „Ja“ beantwortet. Home Office ist ebenso selbstverständlich wie mobiles Arbeiten.

**3. Standardisierter Elternzeitprozess.** Mit dem Elternzeitprozess „Ausgestaltung der Elternzeit (Stay in contact)“ plant die Deutsche Telekom, ihre Beschäftigten durch systematische Kontaktpflege noch intensiver zu unterstützen. Dazu zählen Planungsgespräche zu Beginn und während der Elternzeit sowie Wiedereinstiegsgespräche, aktives Recruiting („Welcome back“) und das Netzwerk „Stay in contact“ für Beschäftigte vor oder während einer Elternzeit. Der Prozess ist derzeit in der Implementierungsphase.

**Beispiel Österreich: Rückkehr aus der Elternzeit leicht gemacht.** Bei T-Mobile Austria haben wir mit „Stay in contact“ einen vorbildlichen Prozess aufgesetzt, um Mitarbeiter und Führungskräfte nach einer Auszeit wie zum Beispiel der Elternzeit ins Unternehmen zu reintegrieren. Dazu führen wir bereits vor der Auszeit verpflichtend Planungsgespräche. Auch während der Auszeit bleiben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Teil des Unternehmens. Sie haben weiter Zugang zum Intranet sowie zu ihrer Arbeitsstelle. Außerdem halten wir den Kontakt zu ihnen, unter anderem per E-Mail und in eigens eingerichteten Events.

**Diversity Consultants verankern Themen Elternzeit und Arbeitszeit.** Auf Konzernebene haben wir im Berichtsjahr die Diversity Consultant-Funktion eingeführt. Damit bieten wir Frauen wie Männern – in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen HR Business Partner – konkrete Ansprechpartner und Beratung für Fragen rund um die Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Elternzeit. Ziel ist es jeweils, eine individuelle Lösung zusammen mit dem HR Business Partner zu entwickeln.

**Unterstützungsangebote: Beruf und Familie in Einklang bringen.** Wir ergreifen umfangreiche Maßnahmen, um unsere Beschäftigten bei der Organisation ihres Alltags zu unterstützen. Unter anderem haben wir im Jahr 2010 beschlossen, die betriebliche Kinderbetreuung massiv auszubauen. Insgesamt haben wir unsere Investitionen in Kinderbetreuungsangebote um sechs Millionen Euro auf insgesamt acht Millionen Euro erhöht.

**Kita-Plätze und wohnortnahe Betreuung.** Um den Betreuungsbedürfnissen der Eltern zu entsprechen, stocken wir die vorhandenen Kitaplätze an Standorten mit hohen Mitarbeiterzahlen, wie in Bonn, Darmstadt, Frankfurt und München, auf, und zwar um mindestens 240 zusätzliche Plätze auf insgesamt rund 600 Plätze. An kleineren Außenstellen, insbesondere in ländlichen Regionen, kooperieren wir eng mit dem Elternservice der Arbeiterwohlfahrt (AWO).

**Einführung Ferienprogramm.** Zusätzlich startete im Juli 2010 ein Pilotprojekt zur Betreuung von Schulkindern während der Ferienzeit. Für Kinder zwischen sechs und zwölf Jahren bietet die Deutsche Telekom 300 Plätze an zehn Standorten für eine zweiwöchige Betreuung während der Schulferien an. Ab 2011 bieten wir das Ferienprogramm kontinuierlich an. Vorbild hierfür ist das Ferienprogramm der Slovak Telekom (ST), das ST Children Holiday Camp.

#### Weitere Unterstützungsangebote.

- Kostenlose **Notfallbetreuung für Kinder** (genutztes Gesamtvolumen 2010: 232 Tage)
- Kostenlose Unterstützung bei der **Suche nach Kinderbetreuung** vor Ort
- Beratungs- und Vermittlungsservice des **Seniorenservice** für Beschäftigte mit betreuungsbedürftigen Angehörigen
- Freistellung bei **familiären Notfallsituationen** (keine Angaben aus datenschutzrechtlichen Gründen)
- **Familienerholungsangebote** (über 42 000 Personen haben inklusive Familienangehörigen die Angebote des Erholungswerks Post Postbank Telekom e. V. genutzt)
- **Flexible Arbeitszeitmodelle** (über 14 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland arbeiten in Teilzeit)

**Internationale Befragung und weitere Projekte.** Neben diesen Maßnahmen unterstützen wir in Europa zahlreiche weitere Projekte. So bauen wir familienfreundliche Büros in Ungarn, fördern Gender-Trainings in der polnischen PTC sowie der griechischen und rumänischen Cosmote oder bieten ein Gesundheitsmanagement-Programm in Kroatien. Im Rahmen einer internationalen Befragung haben wir Informationen zu allen Themen rund um Work-Life gesammelt, um erfolgreiche Maßnahmen einzelner Länder anderen Telekom Ländern als Best Practices zur Verfügung zu stellen.

#### Preiswürdig: ausgezeichnete Diversity.

**T-Mobile Tschechien: 2010 zum sechsten Mal „Unternehmen des Jahres“, ausgezeichnet für Chancengleichheit.**



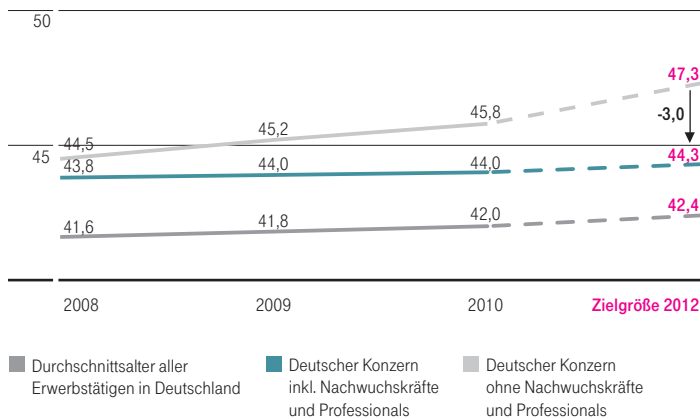


## Frisches Know-how und langjährige Expertise.

**Generation@Telekom: fit für den demografischen Wandel.** Der europäische Trend zu alternden Gesellschaften spiegelt sich auch in der Belegschaft der Telekom wider. Daher ist es für uns ebenso wichtig, mit jungen Nachwuchskräften frisches Know-how in unser Unternehmen zu holen, wie uns die umfangreiche und langjährige Expertise unserer Fach- und Führungskräfte zu sichern. Wir machen uns fit für diese Herausforderungen. So haben wir im Rahmen unserer Enterprise 2.0-Strategie den intergenerativen Dialog „Reverse Mentoring“ fortgeführt, mit dem wir Wissensaustausch und Verständnis zwischen den Generationen fördern: Junge Beschäftigte führen ältere Kolleginnen und Kollegen in die Welt des Web 2.0 ein und erklären ihnen Anwendungen. Ebenso hat auch 2010 der „Children's Day“ stattgefunden. Eltern und Großeltern konnten ihre Kinder und Enkelkinder mit an den Arbeitsplatz bringen. Am „Children's Day“ haben rund 250 Kinder an neun Bonner Standorten teilgenommen.

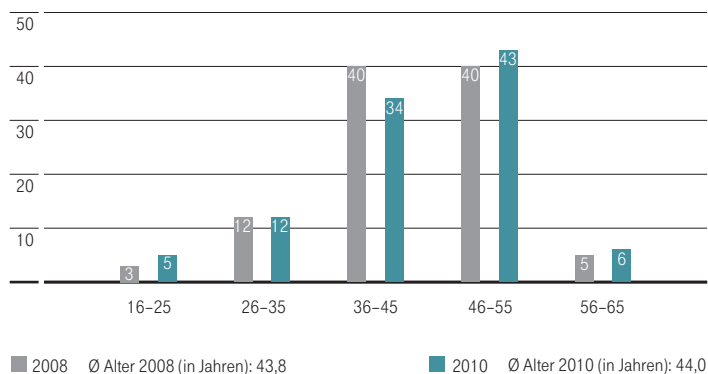
## Neueinstellungen bremsen Altersanstieg.

Entwicklung Durchschnittsalter deutscher Konzern, in Jahren.



## Altersstruktur der Telekom in Deutschland.

Vergleich 2008/2010, in %.



**Neue Zielgruppen entdecken: neue Talent-Pools** in Deutschland und weltweit. Um unserem Unternehmen auch in Zeiten knapper Nachwuchskräfte einen möglichst großen Bewerberstrom zu sichern, engagieren wir uns in zahlreichen Initiativen und Programmen:

- **Programme für benachteiligte Jugendliche:** Die ersten Erfahrungen mit der „Einstiegsqualifizierung Jugendlicher“ (EQJ) sind sehr vielversprechend. Von 61 beteiligten Jugendlichen haben es 50 geschafft, einen Ausbildungsplatz zu erhalten. Damit trägt auch dieses Projekt maßgeblich dazu bei, unentdeckte Talente zu fördern. 2010 haben wir erneut 66 Jugendlichen die Chance zum Berufseinstieg geboten. Bis mindestens 2012 wollen wir mit dem Pilotprojekt „Meine Chance – ich starte durch“, das wir in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit durchführen, weiteren Jugendlichen, vor allem aus bildungsfernen Schichten, konkrete Perspektiven für den Berufseinstieg eröffnen.
- **„Afrika kommt!“:** In Kooperation mit führenden deutschen Unternehmen ist im Jahr 2008 eine gemeinsame Weiterbildungsinitiative für afrikanische Fach- und Führungskräfte aus Ländern südlich der Sahara entstanden. Die Telekom wird auch im Jahr 2011 ein afrikanisches Führungstalent unterstützen, das sich mit innovativen Ideen in unserem Group Diversity Management einbringen wird.

Im Rahmen unserer nachhaltigen Nachwuchssicherung entwickeln wir derzeit weitere Maßnahmen und Programme. Wir werden verstärkt Bewerberreservoir erschließen, die wir in den nächsten Jahren aufgrund der demografischen Entwicklung für eine nachhaltige Nachwuchssicherung benötigen. Neben der Fortführung des EQJ-Programms wollen wir gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit gezielt alleinerziehende Mütter und Väter für eine Ausbildung oder ein duales Studium gewinnen.

**Attraktive Arbeitswelten, attraktive Entwicklungswege.** Wir wollen Experten- und Führungspositionen überwiegend mit Top-Leistern aus den eigenen Reihen besetzen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Diese Mitarbeiter und Führungskräfte kennen unsere Strategie und Ziele und setzen sie um, sie beherrschen unsere Prozesse. Sie haben ihre Loyalität und Leistungsstärke schon bewiesen. Auch ihre Bereitschaft und Motivation, sich selbst weiterzuentwickeln, haben sie meist etwa durch die erfolgreiche Teilnahme an entsprechenden Programmen untermauert. Um diese künftigen Experten und Führungskräfte zu entwickeln, müssen wir unsere Talente und Top-Leister zunächst einmal im Konzern halten – indem wir ihnen zum Beispiel attraktive Arbeitsbedingungen bieten und ihnen verantwortungsvolle, spannende und herausfordernde Aufgaben übertragen. In einem parallelen Schritt wollen wir ihnen langfristige Perspektiven für ihre persönliche berufliche Entwicklung eröffnen. Um vakante Positionen nahtlos und passend zu besetzen, müssen wir die künftigen Experten und Führungskräfte möglichst weltweit transparent rekrutieren können.

**Talent Spaces: international und bereichsübergreifend** Talente sichtbar machen. Ein herausragender Meilenstein für unser internationales und crossfunktionales Talentmanagement ist die Initiative „Talent Spaces“. Mit ihr überwinden wir Ländergrenzen in unserem Unternehmen ebenso wie bisher isolierte Bereichs-„Silos“. Die Auftaktveranstaltung mit den ersten 200 internationalen Talenten hat Ende Oktober 2010 stattgefunden. Getreu unserem Guiding Principle „An die Spitze! Leistung anerkennen – Chancen bieten“ ist das Ziel der Initiative, sich zu vernetzen und die teilnehmenden Talente im Unternehmen sichtbar zu machen. Sie wurden von Vorgesetzten und vom oberen Management vorgeschlagen, zeichnen sich durch überdurchschnittliche Leistungen aus und müssen Potenzial für weiterführende Herausforderungen aufweisen. Bis zu 18 Monate haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus weltweit 22 Ländern jetzt Zeit und Gelegenheit, sich zu vernetzen, Probleme zu lösen. Weitere Projekteinsätze und individuelle Aktivitäten wie Mentoring und Shadowing sind vorgesehen. Die Talent Spaces sind zunächst für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in fünf Funktionsbereichen gestartet: Personal, Finanzen, Einkauf, IT und Technologie. Weitere sollen in den nächsten Jahren folgen.

**Talentplattformen in der Telekom Gruppe.** Mit eigenen Talentplattformen unterstützen unsere deutschen und internationalen Gesellschaften die Talent Spaces. Diese Plattformen machen auf Gesellschaftsebene Potenzialträger sichtbar, die wir dann auch in unsere konzernübergreifenden Talent-Initiativen wie die Talent Spaces einbinden können. Seit 2010 gibt es zum Beispiel bei der Telekom Deutschland GmbH zusätzlich Talentplattformen. Sie richten sich an Potenzialträger, die sich crossfunktional vernetzen und in einen unternehmensweiten Dialog zu strategischen und businessnahen Themen eintreten wollen. Dadurch sollen die Talente im Unternehmen sichtbar gemacht werden. „Managing Director's Talents“, „Cross Mentoring“ und „Delight your customer“ – sowie die „Dinner Talks“ bei T-Systems – sprechen Zielgruppen mit unterschiedlichen Berufserfahrungen an. Die 2009 bei T-Systems gestartete „Talent Acceleration Initiative“ (TAI), in der elf talentierte Frauen aus Deutschland und dem Ausland mit erster Führungserfahrung auf die Übernahme von Executive-Positionen vorbereitet wurden, wird T-Systems 2011 in neuer Form durchführen. Auch in ihren internationalen Landesgesellschaften hat T-Systems Talentplattformen installiert, so zum Beispiel mit der Initiative „Talents@T-Systems“ in Österreich.

## Transparenz in der harmonisierten Personalentwicklung.

**Executive Search Council und Leadership Quality Gates:** Zukunftsweisende Verfahren sichern hohe Führungsqualität. Der weitere Auf- und Ausbau einer wettbewerbsfähigen Belegschaft bemisst sich insbesondere an der Qualität und Leistungsstärke der Führungskräfte. Um diese – in allen Einheiten und Landesgesellschaften – auf durchgängig hohem, überprüf- und miteinander vergleichbarem Niveau sicherzustellen, brauchen wir ein systematisches und konzernweit standardisiertes Nachfolgemanagement. Ein mittlerweile bewährtes Element dieses Nachfolgemanagements ist der Executive Search Council (ESC). T-Systems und der Vorstandsbereich Europe haben die „Leadership Quality Gates“ (LQG) pilotiert, um künftig eine konzernweit vergleichbare, standardisierte und damit objektivierte Bewerberauswahl zu erreichen. Im Zentrum der LQG – als einem künftigem Qualitätscheck für Führungskräftebesetzungen – steht die Beurteilung der sozialen Fähigkeiten, der Führungs- und der Managementkompetenzen von Executives. Sie sollen sich klar an unseren Konzernzielen, dem unternehmensweit einheitlichen Kompetenzmodell und unseren Guiding Principles orientieren. Ihr erklärtes Ziel: mehr Führungskontinuität und -qualität im Unternehmen. Um die Beurteilung auf eine möglichst valide Basis zu stellen, durchlaufen die jeweils beste Kandidatin oder der jeweils beste Kandidat der Bewerbungs-Shortlist im Anschluss an ein strukturiertes Interview ein Assessment Center. Bestandteil des Assessment Centers sind Business Cases, Simulationen und Gespräche. Eine Beobachterkonferenz spricht dann eine Empfehlung beziehungsweise Nicht-Empfehlung aus. Die Resonanz von Bewerbern wie Beobachtern spricht für die neue Methode. Es lassen sich laut Aussage der Beobachter jene Führungsqualitäten erfassen, für die bislang die Messinstrumente fehlten. Im Vorstandsbereich Europe werden die Ergebnisse darüber hinaus im externen Benchmark verglichen. Weitere Einschätzungen der Leadership Quality Gates wird die Evaluation des Piloten auf Konzernebene liefern.



**Performance & Potential Review: etabliertes Instrument** für persönliches Feedback und Entwicklung. Der Performance & Potential Review (PPR) trägt wesentlich dazu bei, eine konzernweite Transparenz und Harmonisierung der Personalentwicklungsprozesse herzustellen. 2010 haben wir ihn nicht nur erfolgreich zur internationalen Führungskräfteentwicklung unserer Executives im Rahmen von STEP up! eingesetzt. Darüber hinaus haben den PPR im Jahr 2010 über 2 700 außertarifliche Führungskräfte und Fachleiter in Deutschland und über 2 000 weitere Führungskräfte im Ausland durchlaufen. Insgesamt sind unsere Führungskräfte mit dem PPR als Drehscheibe der individuellen Führungskräfteentwicklung sehr zufrieden. Das Feedback der Befragten haben wir unter anderem in eine erneute Verbesserung des 2009 erstmals eingesetzten IT-Tools einfließen lassen. Um auch die Zufriedenheit der außertariflichen Führungskräfte und Fachleiter mit dem PPR festzustellen, haben wir Anfang 2011 eine erneute Kundenzufriedenheitsbefragung durchgeführt. Die Ausweitung des PPR auf außertarifliche Führungskräfte und Fachleiter unterstreicht die große Bedeutung dieses Instruments: In einem Konzern, der immer mehr zur One Company zusammenwächst, schafft der Performance & Potential Review eine transparente und einheitliche Grundlage für die Einschätzung der Leistung, der Kompetenzen und des Potenzials, verbessert systematisch die Entwicklungsmöglichkeiten jedes Einzelnen und trägt insgesamt zu einem einheitlichen Führungsverständnis in allen Teilen des Konzerns bei. Damit vereinfacht und optimiert der PPR erheblich das Talent-Recruiting und das Nachfolgemanagement.

**STEP up!: internationaler Roll-out der Entwicklungsprogramme** im vollen Gang. Um die Leistungsträger aus den eigenen Reihen weiterzuentwickeln, zu vernetzen und für Aufgaben mit größerer Verantwortung vorzubereiten, haben wir konzernweit vielfältige Entwicklungsprogramme für Führungskräfte etabliert. Dazu zählen die je nach Managementgruppe inhaltlich differenzierten „Leadership Excellence Programs“ (LEP). Im Jahr 2010 haben an ihnen mehr als 800 Führungskräfte, auch aus internationalen Einheiten, teilgenommen. Mit dem „Führungskräfte-Entwicklungsprogramm“ (FEP) und seiner internationalen Variante, dem „Leadership Development Program“ (LDP), unterstützen wir insbesondere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich erstmals auf eine Führungsposition vorbereiten, aber auch Führungskräfte.

**Expertenlaufbahn in der gesamten Deutschen Telekom Gruppe.** Als Alternative zu einer klassischen Managementkarriere haben wir im Unternehmen einen Rahmen zur Experten-Entwicklung (Go Ahead!) eingeführt. Aktuell nutzen rund 33 000 Mitarbeiter Go Ahead! allein bei T-Systems in Deutschland. Hinzu kommen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Ländergesellschaften sowie bei den europäischen Festnetz- und Mobilfunktochtern. Schwerpunkte der Experten-Entwicklung sind wettbewerbskritische Felder wie Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Projektmanagement. Parallel dazu haben 2010 über 3 000 Experten von T-Systems die strategischen Qualifizierungsprogramme CAMPUS im Rahmen der Expertenentwicklung durchlaufen.

**Alternative zur Managementkarriere.** Aus dem „Breitensport“ der Personalentwicklung für unsere Fachkräfte hat T-Systems 2010 außerdem mehr als 560 Leistungs- und Potenzialträger für Fördermaßnahmen der Expertenkarriere, den „Spitzensport“, in der Managementrunde ausgewählt. Die Einstufung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die jeweiligen Expertenlaufbahnen ist bereits erfolgt. In den internationalen Förderprogrammen, Professional Expert Program und Professional Expert Conference, sowie der Top Expert Community vernetzen sich die Experten untereinander und mit dem Top Management. 2011 werden wir die Programme aufgrund der positiven Resonanz mit höherer Teilnehmerzahl sowie größerem Frauen- und internationalem Anteil durchführen.

**Auch international rollen wir Go Ahead! weiter aus.** Auch andere Konzerngesellschaften folgen dem Internationalisierungskurs von T-Systems Go Ahead!. Bei T-Mobile Austria ist das Fachkräfte-Entwicklungsprogramm bereits vollständig implementiert, für insgesamt rund 1 200 Experten. In ausgewählten Expertengruppen eingeführt ist Go Ahead! außerdem bei der kroatischen Hrvatski Telekom, in den Niederlanden und Tschechien. Erste Vorbereitungen laufen bei ungarischen Magyar Telekom und der polnischen PTC. Sukzessive setzen wir den internationalen Roll-out in Tschechien, der Slowakei, den Niederlanden und in Griechenland fort.

**Ein besonderer Karriereweg: die Projektkarriere.** Angesichts der zunehmenden Bedeutung von Projekten für das zukünftige Wachstum und das laufende Geschäft planen wir – im Rahmen von Go Ahead! – künftig im Telekom Konzern einen neuen Karriereweg zu etablieren: die Projektkarriere. Neben einem hohen Mehrwert für das Unternehmen wird sie besonders Leistungs- und Potenzialträgern neue Karriereoptionen im Projektmanagement bieten. Unter anderem wollen wir dafür die Durchlässigkeit zwischen Projekt- und Führungslaufbahn erhöhen, die Qualifizierung verbessern und vereinheitlichen und die Vernetzung von Projekt- und Programmleitern fördern. Im Jahr 2011 wollen wir Form und Struktur der Projektkarriere definieren und sie bis Jahresende erstmals pilotieren.

**Telekom X-change, Professional Programs und Master Classes:** internationaler Austausch und Wissenstransfer. Um den Aufbau von Know-how und auch eines gemeinsamen One Company-Gedankens über Ländergrenzen hinweg und geschäftsspezifisch zu fördern, legen wir großen Wert auf international ausgerichtete Fördermaßnahmen:

- **Telekom X-change:** Das Programm eröffnet Leistungsträgern die Gelegenheit, für drei bis sechs Monate den Arbeitsalltag im internationalen Umfeld kennenzulernen. Dies betrifft sowohl Entsendungen von und nach Deutschland als auch direkt zwischen den internationalen Ländergesellschaften.
- **Professional Programs (PP):** In Zusammenarbeit mit renommierten Business Schools bauen wir Spezialistenwissen und strategisch relevante Fähigkeiten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter aus. 2010 haben insgesamt 162 Teilnehmer die englischsprachigen Veranstaltungen besucht, und zwar in den Themenbereichen Finanzen, HR, Marketing und IT. Im Rahmen der PP besteht auch die Möglichkeit, einen Master-Abschluss zu erwerben.
- **Master Classes:** Dieses Entwicklungsangebot wendet sich an die Top-Leister unter unseren Experten aus allen Funktionen in Deutschland und den Ländergesellschaften. 2010 haben wir vier „Master Classes“ angeboten: „Change Management“, „Influence and Leadership“, „Innovation“ und „General Management“. Aufgrund des überaus positiven Teilnehmer-Feedbacks setzen wir die Master Classes 2011 im erweiterten Umfang fort.

## Nukleus der Unternehmensentwicklung.

### **Telekom School of Transformation: Keimzelle einer erneuerten Kultur.**

Um die notwendige Transformation der Telekom auf persönlicher, unternehmerischer und gesellschaftlicher Ebene noch intensiver voranzutreiben, gründen wir im Jahr 2011 die „Telekom School of Transformation“. Sie ist keine klassische „Corporate University“, sondern vielmehr die Keimzelle einer erneuerten Kultur, einer verbesserten Organisation und eines veränderten Geschäfts. Sie soll Einfluss nehmen auf die Führungskultur, die internationale Zusammenarbeit und die Ausrichtung unseres Geschäfts. Auf diese Weise prägt sie den nachhaltigen Wandel des Konzerns, seiner Teilerheiten und jedes Einzelnen. Sie wird zudem sowohl die Anziehungskraft der Telekom als attraktiver Arbeitgeber für Talente stärken als auch den Austausch mit der Gesellschaft fördern.

## HR@2012: HR Excellence als Fundament geschäftsorientierter Personalarbeit.

Bester Service und exzellente Produkte: Die elementaren Bausteine für ein Top-Kundenerlebnis sind auch Eckpfeiler unserer internen HR-Organisationsstruktur und unserer HR-Kultur. Wir stärken die Dienstleistungskultur im Personalbereich und seine Position als „Partner fürs Geschäft“ der Telekom. Mit strategischen Beiträgen, effizienten Strukturen und reibungslosen Prozessen unterstützt HR auch das Wachstum der Telekom auf internationalen Märkten.

**HR Global Roadmap:** HR-Mission und Handlungsfelder weiter internationalisieren. Mit One Company wächst die Deutsche Telekom mehr und mehr zu einem globalen Unternehmen zusammen. HR treibt diese Entwicklung mit einer international ausgerichteten Personalarbeit unter einem strategischen Dach – One HR – voran. Das gilt auch für den eigenen Bereich. Wir vereinheitlichen HR-Prozesse immer dann konzernweit, wenn es Synergien oder Wettbewerbsvorteile verspricht, wie zum Beispiel beim Talentmanagement. Um lokalen wie globalen Anforderungen gerecht zu werden, unterscheiden wir vier Grade der Standardisierung; von der bloßen Vorgabe eines konzernweiten Rahmens über einheitliche HR Produkte und standardisierte Prozesse bis hin zu identischen IT-Tools.

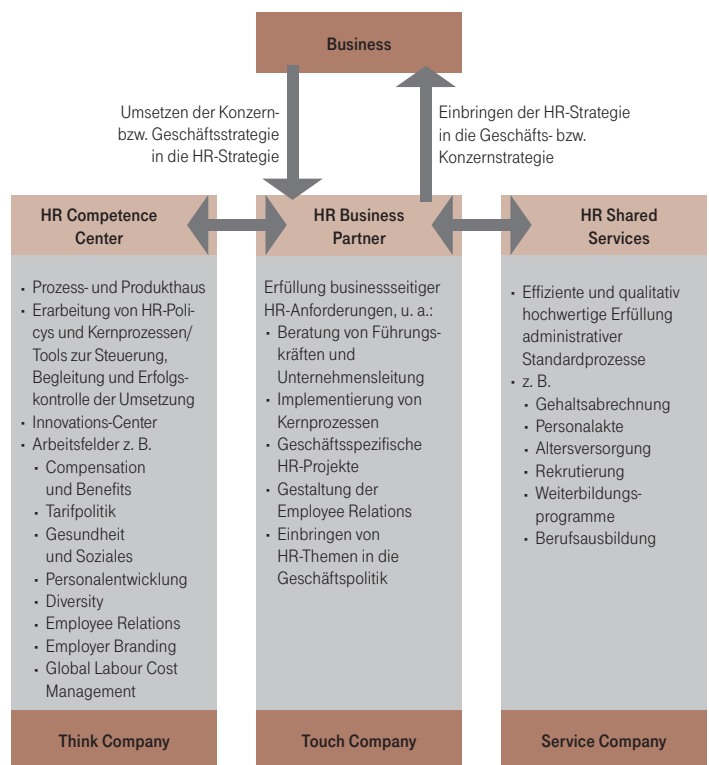
**Best HR People:** mit den besten Mitarbeitern zum herausragenden HR-Kundenerlebnis. Der Anspruch, den die Telekom an die Personalarbeit stellt und der sich an der HR-Mission „Partner fürs Geschäft“ festmacht, ist hoch. Neben einer optimierten Organisationsstruktur sind ausgeprägte Geschäftskompetenz und professionelles Serviceverständnis unserer Personalinnen und Personalern gefordert. Sie müssen einerseits die Erwartungen unserer internen Kunden erfüllen und andererseits die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens fördern. Als eines der Top-Projekte des Personalbereichs zielt Best HR People deshalb darauf ab, die Personalfunktion strategisch weiterzuentwickeln. Insbesondere zielt das Projekt auf folgende Aspekte der Personalarbeit im Konzern ab:

- Schärfung der Business Partner-Rolle in Deutschland, insbesondere auch über Qualifizierung zum Thema Total Workforce Management (TWM)
- Talentmanagement für HR
- Nachwuchssicherung für HR: von „Start ups HR“ bis zum verbesserten Onboarding für neue HR-Mitarbeiter, zum Beispiel mit „Welcome@HR“-Veranstaltungen
- Breite Qualifizierung von Personalern über „HR CAMPUS“

**HR CAMPUS: erste Schritte** in der Entwicklung einer konzernweiten HR-Community. Bei T-Systems ist „HR CAMPUS“ bereits seit 2008 fester Bestandteil der beruflichen Entwicklung von HR-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern. Das Qualifizierungsprogramm ist so erfolgreich, dass wir es – im Rahmen von „Best HR People“ – inzwischen konzernweit eingeführt haben. Damit können HR-Mitarbeiter erstmals einheitsübergreifend miteinander lernen, diskutieren und sich vernetzen. 2011 werden wir das derzeit ausschließlich aus Trainingsmodulen bestehende Programm mit einem internationalen HR Conference Camp zum Thema „Sustainable Transformation“ und systematischem „On the job“-Lernen ergänzen.

**Gezielte Suche und Förderung von HR-Talenten.** Das Onboarding für neue HR-Professionals haben wir mit der Initiative „Welcome@HR“ optimiert. Eine erste Welcome@HR-Veranstaltung fand Ende Oktober 2010 statt. Flankiert wird sie mit einer Informationsbroschüre und einem Patentkonzept für HR. Außerdem sichern wir mit „HR Start ups!“ den Einstieg akademisch qualifizierter HR-Nachwuchskräfte. Auf diesem Weg haben wir 2010 wie geplant insgesamt zehn weitere Talente für den Berufseinstieg in HR-Funktionen gewinnen können. Auch die aktuelle Implementierung von Talent Spaces und Talent Pools macht HR-Talente sichtbar und erlaubt so eine umfassende, gezielte Talentförderung. Zusätzlich fördern wir die weitere Internationalisierung des HR-Bereiches – gestützt durch unsere Personalentwicklungsinitiative Telekom X-change (siehe Seite 36), internationale Start ups und Kooperationen mit AIESEC, der größten internationalen Studentenorganisation an über 1 700 Universitäten weltweit.

## Die dreiteilige HR-Organisation.



**Weitere Schärfung des Drei-Rollen-Modells.** Im Rahmen von „HR@2009“ haben wir eine neue, dreigliedrige Organisation aus Business Partnern, Competence Centern und Shared Services etabliert. Diese Struktur schärfen wir derzeit gezielt weiter: So steigern wir zum Beispiel die „Qualität vor Kunde“, indem wir Prozesse anwenderorientiert automatisiert und weiter vereinfacht haben. Auf diese Weise konnten wir auch die Effizienz der HR-Organisation weiter erhöhen.

## Prozesse und Strukturen für eine kundenorientierte HR-Organisation.

**Personal Service Telekom: deutlich höhere Kundenzufriedenheit.** Wie unsere aktuelle interne Kundenzufriedenheitsmessung zeigt, steigt die positive Bewertung unserer Arbeit Jahr für Jahr stetig an. Im Berichtsjahr stieg die Zufriedenheit der Führungskräfte weltweit auf 6,9 (+ 0,3), die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleibt stabil auf 6,2 einer elfstufigen Skala. Unser Ziel ist „Service Excellence“ 8,0. Es bleibt damit weiter klarer Spielraum für Verbesserung. Die insgesamt gute Arbeit und soziale Kompetenz der HR Business Partner bestätigen unsere Führungskräfte mit einem Wert von 7,3 (+ 0,3) im Teilindex Serviceorientierung, in einigen Einheiten liegt er sogar über 8,0. Großen Anteil an der gestiegenen Kundenzufriedenheit hat auch unsere zentrale Mitarbeiter-Schnittstelle im deutschen Konzern, der Personal Service Telekom (PST). Dementsprechend ist die Kundenzufriedenheit mit dem PST im Berichtsjahr auf den höchsten Wert seit drei Jahren gestiegen, nämlich auf 7,2. Die Erreichbarkeit des Personal Service lag durchgängig über 75 Prozent, die Beschwerdequote in der zweiten Jahreshälfte durchgehend deutlich unter 0,2 Prozent. Insbesondere im Zusammenhang mit der Gründung der Telekom Deutschland GmbH gelang es dem PST, die Erreichbarkeit auf 87 Prozent zu erhöhen, trotz eines um 30 Prozent gestiegenen Anruftaufkommens. Ebenfalls klar verbessert: die PST-Mitarbeiterzufriedenheit und -Gesundheitsquote.

## Entwicklung interner HR-Servicequalität.

Beispiel: Bearbeitungszeiten Personal Service Telekom (PST).

	Ø 2009	Ø 2010
Bearbeitung Reisekostenabrechnung	3 AT	3 AT
Bearbeitung Kindergeld/ Familienzuschlag Beamte	20 AT	16 AT
Erreichbarkeit (gesamt)	76 %	87 %
Beschwerdequote**	0,37 %	0,23 %

AT: Alle Angaben sind Bearbeitungstage im Personal Service Telekom

\* Wert 2010 bezieht sich auf die von PST induzierten Beschwerden  
 \*\* Zielwert 2009 = 75 %

2010 hat der Personal Service Telekom

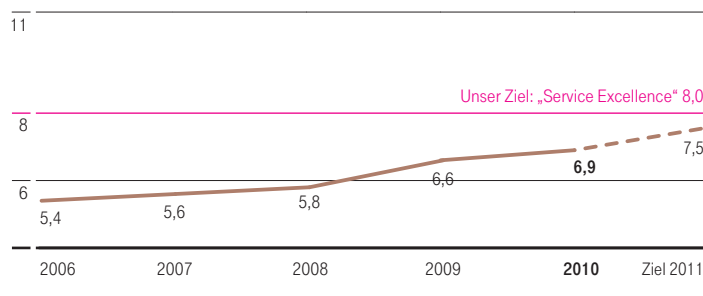
- rund 130 000 aktive Beschäftigte sowie 120 000 Versorgungsempfänger und Rentner betreut,
- ein Gesamt-Auftragsvolumen von rund 3 Millionen Vorgängen bewältigt,
- rund 475 000 Reiseaufträge und 1,6 Millionen Gehaltsabrechnungen bearbeitet,
- rund 500 000 telefonische Anfragen erhalten, davon 73 % im Erstkontakt erledigt.

**Im direkten Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.** Einmal im Jahr stellen wir uns direkt den Fragen und Anregungen der Mitarbeiter an den größeren Standorten in Deutschland. Bei der Veranstaltungsreihe „HR vor Ort“ informieren wir über Verbesserungen im HR-Bereich und machen HR erlebbar. Darüber hinaus haben wir die HR-Communication Services (HCS) gegründet, die ebenfalls beim Personal Service Telekom angesiedelt sind. So viel Kommunikation wie möglich, jedoch auch nur so viel Kommunikation wie nötig – dieses Ziel verfolgen wir mit HCS, indem wir unsere internen und nicht-strategischen HR-Kommunikationsprozesse strukturiert und zielgruppenorientiert gestrafft haben. Zur weiteren Bündelung der HR-Informationen für alle Mitarbeiter und Führungskräfte der Telekom dient auch das Telekom Wiki.

**einfachHR und HR Process Excellence:** ein Standard, ein Prozess, ein Serviceerlebnis. Um das HR-Produktportfolio noch einfacher und effizienter zu gestalten und die HR-Prozesse im Konzern zu vereinheitlichen und zu entbürokratisieren, haben wir die beiden strategischen Projekte „einfachHR“ und „HR Process Excellence“ aufgelegt. Beide Projekte konnten wir 2010 erfolgreich abschließen. Wir haben sie, wo nötig, in Anschlussprojekte überführt beziehungsweise, wo möglich, in Deutschland bereits als einheitliche Standardprozesse implementiert. Mit HR Process Excellence haben wir zum Beispiel über 200 zentrale HR-Prozesse definiert und übergreifend über die Gesellschaften und Rollen abgestimmt. Mit einfachHR haben wir dazu beigetragen, Komplexität und Bürokratie des HR-Bereichs kundenfreundlich weiter zu reduzieren: Inzwischen sind schon über 75 Prozent der im Projekt behandelten Themenbereiche vereinfacht. So haben wir beispielsweise 750 der rund 4 000 HR-Dokumente ersatzlos gestrichen und 1 250 komplett überarbeitet. Auch die Kommunikation im HR-Bereich ist übersichtlicher als zuvor. Neben der Gründung der HR-Communication Services haben wir das Personalportal des Konzerns weiter vereinheitlicht. Vereinfachungen sind auch beim HR-Reporting erkennbar: Anfragen und Probleme werden schneller bearbeitet, Begrifflichkeiten und Definitionen sind harmonisiert. Dank der Einführung eines neuen Vertragsdokuments haben wir zudem den Wechsel im Konzern wesentlich vereinfacht und rechtssicher gestaltet.

## Zufriedenheit Führungskräfte mit HR.

Entwicklung 2006–2010. Befragung von 13 000 Executives in 29 Ländern.



**Stimmige Prozess- und IT-Landschaft.** Effizienz und Qualität der HR-Arbeit gehen einher mit einer funktionalen, nutzerorientierten Prozess- und IT-Landschaft. Die Beschäftigten der Deutschen Telekom erwarten als Kunden des HR-Bereichs, dass angemessene HR-Services und -Leistungsangebote sie im Arbeitsalltag optimal unterstützen. Diese Unterstützung ist letztlich ausschlaggebend für die Zufriedenheit der HR-Kunden. Ziel ist deshalb der Aufbau einer „Global HR Service Architecture“ (GHSA). Sie soll die Qualität der HR-Services verbessern. Durch sie kann der HR-Bereich außerdem auch sehr flexibel auf organisatorische Veränderungen im Konzern reagieren und gleichzeitig Prozesse und Systeme auf nationaler und internationaler Ebene vereinheitlichen. Das zugehörige Programm steuert darüber hinaus den Transformationsprozess ausgewählter Einzelprojekte zur zukünftigen Global HR Service Architecture. Die GHSA unterstützt im HR-Bereich zudem die IT-Ausrichtung des Konzerns, One.ERP. Mit One.ERP wollen wir Unternehmensprozesse und Datenmodelle für Finanzen, Controlling, Einkauf, Human Resources und die Handelswaren- und Produktionslogistik standardisieren. Dabei helfen gemeinsam abgestimmte Leitlinien und ein abgestimmtes Implementierungsvorgehen. Der Aufbau der GHSA findet bis 2013 in drei Aktionsfeldern statt:

- **Customer Interaction** („one interface for all“) – ein zentrales, personalisiertes Portal mit verschiedenen Kommunikations- und Feedback-Kanälen. Führungskräfte, Sekretariate und Beschäftigte finden dort künftig alle relevanten Services und Arbeitsmittel an einem zentralen Ort. Die Pilotierung des neuen Portaldesigns startet in den Niederlanden.
- **Global Processes** („one product one price“) – weltweit harmonisierte und qualitätsgesicherte HR-Prozesse, die sich in kundenorientierten Produkten und Services widerspiegeln. Dank klar geregelter Verantwortungsbereiche können sowohl Business Partner als auch HR-Produktverantwortliche das HR-Service-Portfolio geschäftsorientiert steuern. Ein erstes Booklet zu diesem Portfolio liegt bereits vor. Es wird mit den Produktverantwortlichen und den Ländergesellschaften weiter verfeinert.
- **Global IT Infrastructure** („one size fits all“) – eine flexible HR-IT-Architektur mit einem SAP-Personalsystem auf Basis weltweit einheitlicher Datenstrukturen, IT-gestützter HR-Prozesse und einem zentralen Infrastruktur-Framework. Best Practices (Programme, Daten, Customizing etc.) werden wiederverwendet und „Altlasten“ nicht übernehmen. Nur die für den Betrieb notwendigen Daten werden migriert. Die Migrationsplanung für den Start des neuen Systems erfolgt in Abstimmung mit One.ERP, der HR Europe Business Partner Organisation und der laufenden Standardisierung des Personalsystems von T-Systems, der sogenannten CHRIS-Plattform. Die Pilotierung des neuen globalen SAP-Personalsystems startet ebenfalls in den Niederlanden.

## Internationale Personalarbeit: Harmonisierung und Respekt für den Unterschied.

### Mitarbeiterbeziehungen: nationale Eigenständigkeit, globaler Rahmen.

In der Gestaltung unserer Beziehungen zu Mitarbeitern richten wir den Blick auf regionale, nationale und kulturelle Besonderheiten. Gerade auf diesem Feld ist Respekt vor den legalen und kulturellen Charakteristika jedes Landes besonders angebracht. Dies gilt vor allem im Umgang mit betrieblichen Arbeitnehmervertretern und nationalen Gewerkschaften, aber auch mit Landesgesellschaften, bei denen auf Grund spezifischer, gesetzlich definierter Anerkennungsverfahren keine gewerkschaftliche Vertretung vorhanden ist.

Ein „Export“ deutscher Regelwerke in andere Länder ist nicht sachgerecht. Hier respektieren wir andere, gewachsene Formen der Zusammenarbeit mit den legitimierte Arbeitnehmervertretern beziehungsweise den Belegschaften in den verschiedenen Ländern. In unserer „Guideline for the Cooperation with Employee Representatives“ haben wir uns sehr klar zur Verantwortung des jeweiligen nationalen Managements und seiner HR-Funktionen für die Gestaltung der „Employee Relations“ bekannt. Die Basis für unsere Guideline bilden – neben unseren Guiding Principles und den nationalen Regelungen – auch international anerkannte Grundsätze wie die des Global Compact der Vereinten Nationen, die OECD-Richtlinien und die Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO).

**Global Employee Relations Management:** Mitarbeiterbeziehungen vielfältig gestalten. Der Bereich Global Employee Relations Management (ERM) gibt Orientierung und fördert den Erfahrungsaustausch zur Gestaltung der vielfältigen Mitarbeiterbeziehungen in den verschiedenen Ländern. Hierfür entwickelt der Bereich in Abstimmung mit der internationalen HR-Community und anderen Competence Centern eine gruppenweite „Employee Relations Policy“. Diese beschreibt, wofür wir weltweit in der Beziehung zu unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen – unter Achtung des jeweils in den einzelnen Ländern geltenden Rechts sowie der kulturellen Gepflogenheiten. Ebenfalls im Rahmen der Gestaltung eines globalen Employee und Industrial Relations Managements wollen wir im Frühjahr 2011 auf dem Forum „Employee Relations in a Connected World“ den Dialog dazu weiter vorantreiben und vertiefen. Ferner unterstützt und berät der Bereich die arbeitsrechtliche Compliance konzernweiter internationaler Regelungen (Compliance bedeutet die Einhaltung von Verhaltensmaßregeln, Gesetzen und Richtlinien). Schließlich übernimmt ERM die HR-seitige Koordinierungs- und Bündelungsrolle im Rahmen internationaler Fusionen und Akquisitionen der Deutschen Telekom.

# Glossar.

## Go Ahead!

Konzernweite Personalentwicklung von Experten. Go Ahead! ermöglicht ein einheitliches Kompetenzmanagement mit konzernweiten Standards in der Expertenentwicklung. Die Optimierung des Programms ist eines der elf strategischen Projekte des Personalbereichs.

## HR@2012

Eines der Top-Projekte im HR-Bereich, Ziel: geschäftsorientierte Reorganisation von HR, unter anderem über die Implementierung des Drei-Rollen-Modells und die konsequente Ausrichtung auf die Anforderungen des Geschäfts zur Verbesserung von Qualität und Effizienz.

## STEP up!

STEP up! (Systematic & Transparent Executive Development Program) ist die konzernweite Personalentwicklungssystematik für Führungskräfte im Konzern.

## einfachHR

Entbürokratisierung durch vereinfachte HR-Prozesse und -Produkte. Ziel: bessere, verständlichere und schnellere Aufgabenerledigung.

## HR – Your Partner in Business

Mission des HR-Bereichs, getragen von vier strategischen Eckpfeilern: Add Value, Enable Transformation, Best People und HR Excellence.

## Add Value

Leistungsfähigkeit der Belegschaft, marktkonforme Arbeitskosten im Unternehmen.

## Best People

Langfristig orientierte Personalentwicklung mit Fokus auf die Entwicklung aus den eigenen Reihen.

## Enable Transformation

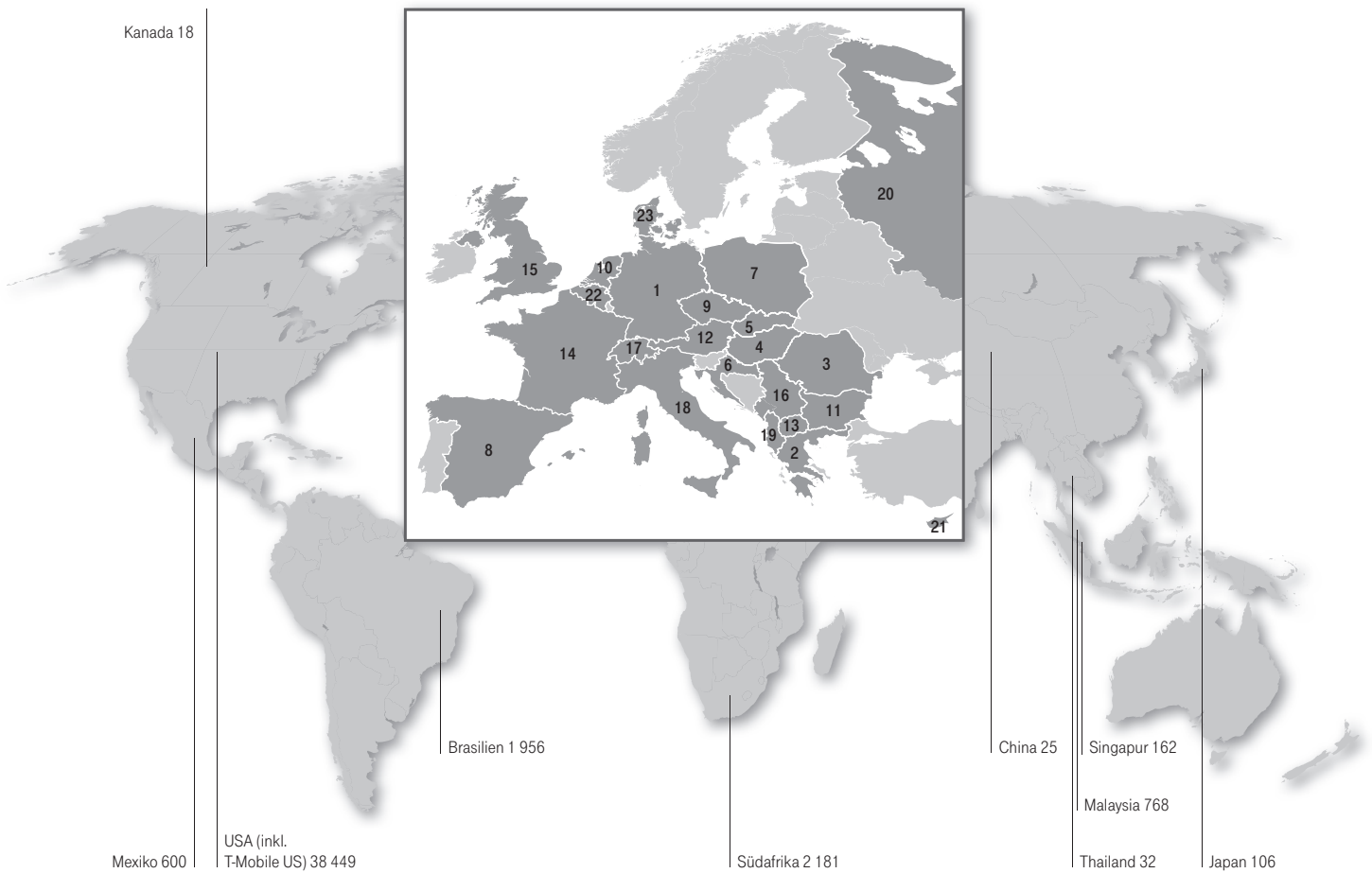
Ausbau einer von allen Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelebten Servicekultur. Ziel: ein gemeinsames Verständnis von Service-Exzellenz im Konzern schaffen.

## HR Excellence

Reorganisation des Personalbereichs. Das Projekt HR@2012 soll das Profil des Personalbereichs als „Partner fürs Geschäft“ schärfen.

## 246 777 Beschäftigte des Konzerns Deutsche Telekom weltweit.

Stand: 31.12.2010, Vollzeitmitarbeiter, FTE (Full Time Equivalent).



1	Deutschland	123 174
2	Griechenland	16 649
3	Rumänien	11 480
4	Ungarn	9 899
5	Slowakei	7 050
6	Kroatien	6 323
7	Polen	5 351
8	Spanien	4 531
9	Tschechien	3 546
10	Niederlande	2 563
11	Bulgarien	2 239
12	Österreich	2 123
13	Mazedonien	1 698
14	Frankreich	1 478
15	Großbritannien	1 284
16	Serbien/Montenegro	821
17	Schweiz	670
18	Italien	508
19	Albanien	479
20	Russische Föderation	374
21	Zypern	114
22	Belgien	100
23	Dänemark	26



# 123 174 Beschäftigte des Konzerns Deutsche Telekom in Deutschland.

Stand: 31.12.2010, in FTE (Full Time Equivalent).

