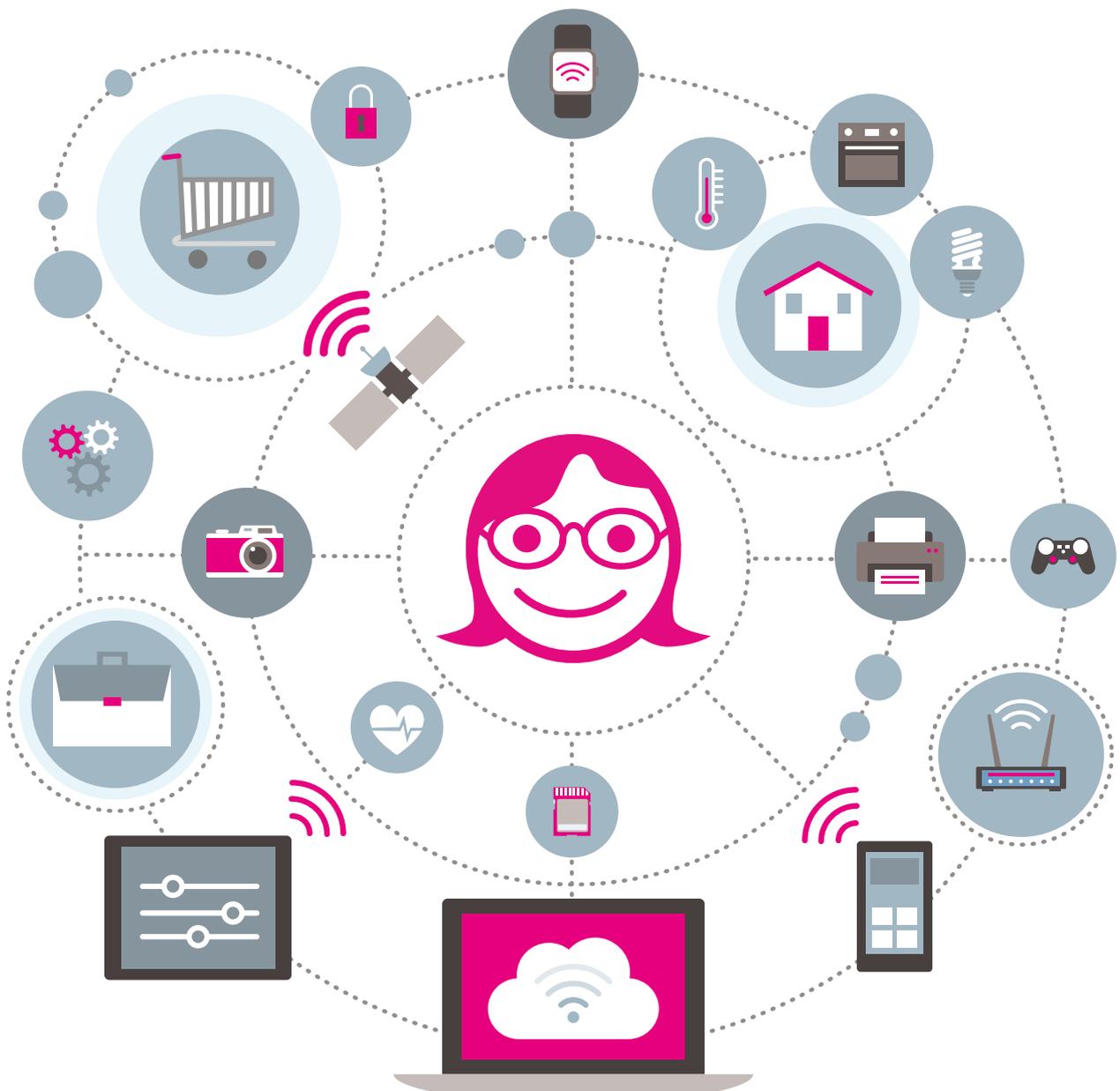


# HR Factbook 2018

## MENSCHEN. FAKTEN. ENTWICKLUNGEN.



ERLEBEN, WAS VERBINDET.

# INHALT

## EINLEITUNG

Zum HR Factbook 2018.....	3
Wir stellen vor: der typische Telekom Mitarbeiter.....	4
Deutsche Telekom im Überblick: Konzern.....	5
Deutsche Telekom im Überblick: Deutschland.....	6

## MITARBEITERVERFÜGBARKEIT UND VIELFALT

Beschäftigte nach Standort.....	7
Beschäftigte in Deutschland und International.....	8
Beschäftigte nach operativen Segmenten.....	9
Frauenquoten im Konzern.....	10
Altersstruktur im Konzern.....	11
Altersstruktur in Deutschland.....	12
Beschäftigte in Deutschland nach Bundesländern.....	13
Beschäftigte in Deutschland nach Statusgruppen.....	14
Auszubildende und Studierende in Deutschland.....	15
Menschen mit Behinderungen in Deutschland.....	16
Arbeitsmarktintegration für Geflüchtete.....	17

## ORGANISATIONSKULTUR

Ergebnisse Pulsbefragung und Engagementindex aus Mitarbeiterbefragung.....	18
Zufriedenheitsquote und Engagementindex für Führungskräfte.....	19
Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland.....	20
Kennzahlen zur digitalen Zusammenarbeit.....	21

## KOSTEN

Personalaufwand und Personalaufwandsquote.....	22
Total Workforce Costs.....	23
Personalaufwand und Anteil am betrieblichen Gesamtaufwand.....	24

## PRODUKTIVITÄT

Umsatz und EBITDA pro Mitarbeiter.....	25
Total Workforce Quote.....	26
Ideenmanagement in Deutschland.....	27

## EINSTELLUNG, MOBILITÄT UND FLUKTUATION

Fluktuationsquote.....	28
Einstellungen in Deutschland.....	29
Instrumente zur sozialverträglichen Personalreduzierung in Deutschland.....	30
Vivento Mitarbeiterzahlen.....	31

## FÄHIGKEITEN UND LEISTUNGSPOTENZIAL

Weiterbildung im Konzern.....	32
Teilnehmer internationaler Entwicklungsprogramme.....	33

## FÜHRUNG

Teilnehmer internationaler Führungskräfteprogramme.....	34
---	----

## ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ

Gesundheitsquote in Deutschland.....	35
Unfallquoten in Deutschland.....	36

# ZUM HR FACTBOOK 2018



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Digitalisierung ist weiterhin in aller Munde und beschäftigt uns sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext. Unser gesamtes Leben wird digitaler.

Wir als Deutsche Telekom sind in diesem Wandel eine treibende Kraft und Wachstumsmotor der Digitalisierung. In wichtigen Kennzahlen wie der Marktkapitalisierung haben wir in 2018 unsere Position als führender Telekommunikationsanbieter in Europa gefestigt. Die Erfolge unserer Telekom sind dabei immer auch die Erfolge unserer Beschäftigten. Und der Motor für Digitalisierung funktioniert auch nur mit einer starken Belegschaft. Der Mensch bleibt weiterhin wichtigster Erfolgsfaktor!

Und auch wenn wir selbst mit unserer Technik die Digitalisierung vorantreiben, so müssen wir auf menschlicher Ebene die mit der Digitalisierung einhergehenden Herausforderungen meistern, vor allem in Bezug auf unsere Belegschaft. Während die Menschen immer älter werden, werden die Arbeitsmethoden und Prozesse immer digitaler. Zahlen zu virtueller Kommunikation und digitalem Lernen sind dabei eindrucksvolle Beispiele dafür, dass wir bereits auf einem guten Weg sind.

Im vorliegenden HR Factbook zum Geschäftsjahr 2018 haben wir in der bewährten Form Kennzahlen und Informationen rund um die Beschäftigten der Telekom zusammengestellt. Mit diesen Kennzahlen bringen wir die Vielfalt unserer Belegschaft, unsere Organisationskultur und unsere Produktivität zum Ausdruck. Gleichzeitig zeigen wir aber auch Fähigkeiten und Leistungspotenziale unserer Belegschaft sowie unser Engagement in der Führungsarbeit und im Arbeits- sowie Gesundheitsschutz auf. Ein Überblick über die Personalkosten, Daten über Einstellungen und Fluktuation runden das umfangreiche Bild unserer Personalarbeit ab. Beeindruckend sind auch in diesem Jahr wieder die stark gestiegenen Zahlen zu unserem Engagement bei der Arbeit mit Geflüchteten.

Für einen leichten Einstieg in die Themen haben wir die wichtigsten Daten unseres Berichts in drei Infografiken zusammengefasst. Vertiefende Einblicke erhalten Sie in den daran anschließenden Seiten.

Nun wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen!

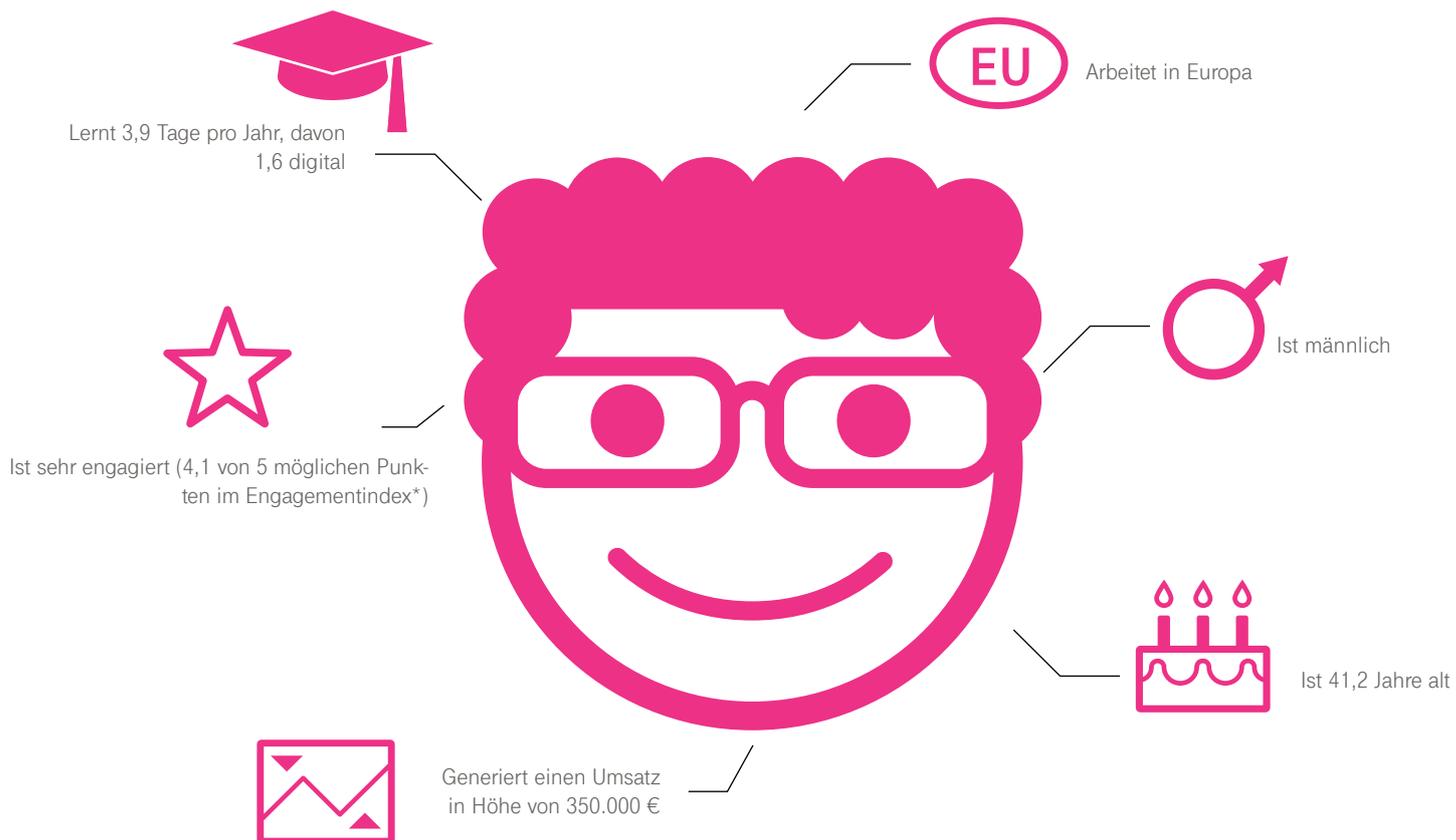
Herzlichst

Ihr Michael Rubas  
Senior Vice President Human Resources Planning & Operations

Die Angaben im Bericht beziehen sich in der Regel auf das Kalenderjahr 2018 mit Stichtag 31. Dezember 2018. Ausnahmen sind entsprechend gekennzeichnet. Alle Zahlen basieren auf detaillierteren Daten. Da einige Werte gerundet dargestellt sind, können Summenwerte geringfügig abweichen. Zur Bildung mancher Quoten werden Jahresdurchschnittswerte verwendet. Die Zahlen werden häufig unterteilt in die Kategorien „Deutschland“, „International“ sowie „Konzern“. Dabei meint „Deutschland“ den Standort der Mitarbeiter in Deutschland (unabhängig vom Segment). „International“ bezeichnet alle Mitarbeiter an Standorten außerhalb Deutschlands und „Konzern“ bezieht sich auf alle Mitarbeiter. Einige Daten sind gemäß unserer operativen Segmente aufgeteilt – also nach Deutschland, USA, Europa, Group Development (seit dem 01.01.2017) und dem Systemgeschäft. Group Headquarters & Group Services (GHS) umfasst alle Konzerneinheiten, die nicht direkt einem der operativen Segmente zugeordnet sind. Seit dem 01.01.2017 gehört das Subsegment Technologie & Innovation der GHS an, in das auch Teile des Segments Systemgeschäft eingeflossen sind.

Wir verwenden aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mit eingeschlossen. Die Größe FTE bedeutet Full Time Equivalent und wird im Factbook als Maßeinheit für die Größe des Personalbestands angegeben. FTE gibt somit an, wie groß die rechnerische Menge an Vollbeschäftigtenäquivalenten im Durchschnitt aus allen Voll- und Teilzeitbeschäftigten ist.

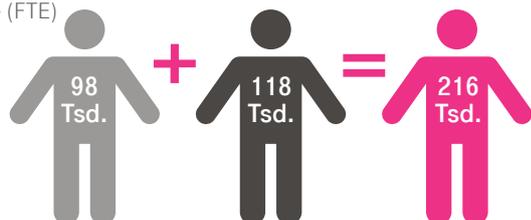
# WIR STELLEN VOR: DER TYPISCHE TELEKOM MITARBEITER



\*Der Engagementindex ist der Mittelwert aus mehreren Werten der Mitarbeiterbefragung.

# DEUTSCHE TELEKOM IM ÜBERBLICK: KONZERN

Beschäftigte (FTE)



Umsatz pro Mitarbeiter



Konzernumsatz



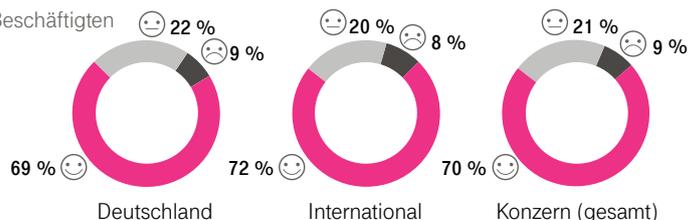
Personalaufwand, bereinigt



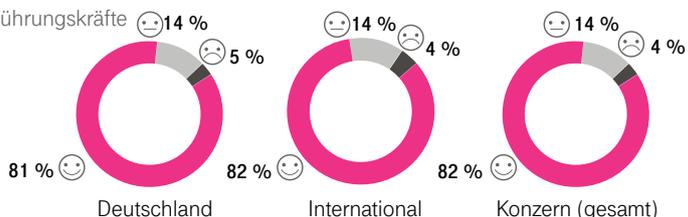
Durchschnittliche Qualifizierungstage je Mitarbeiter



Zufriedenheit aller Beschäftigten



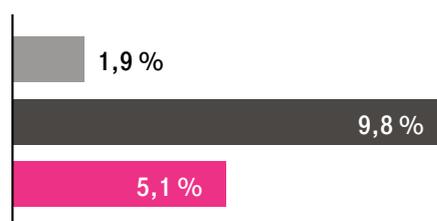
Zufriedenheit aller Führungskräfte



Total Workforce Quote



Fluktuationsquote (natürlich)



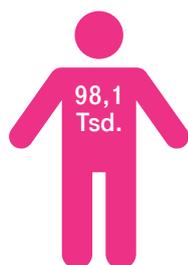
Frauen im mittleren und oberen Management



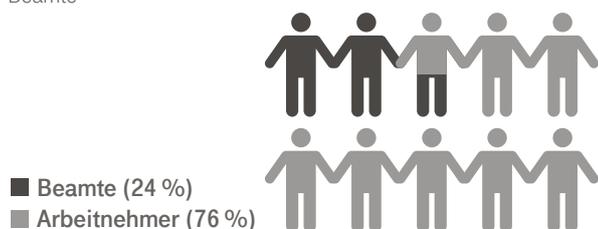
■ Deutschland ■ International ■ Konzern (gesamt)

# DEUTSCHE TELEKOM IM ÜBERBLICK: DEUTSCHLAND

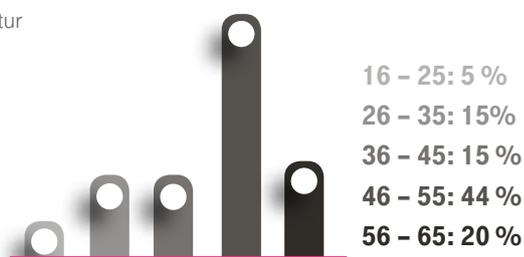
Beschäftigte (FTE)



Anteil Beamte



Altersstruktur



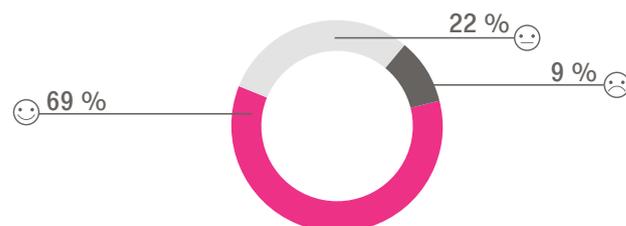
Gesundheitsquote



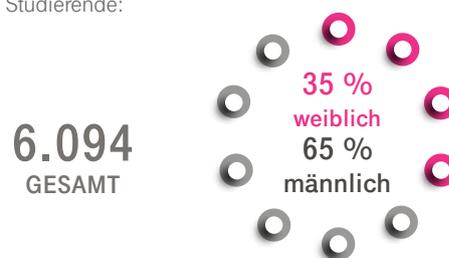
Geflüchtete bei der Telekom



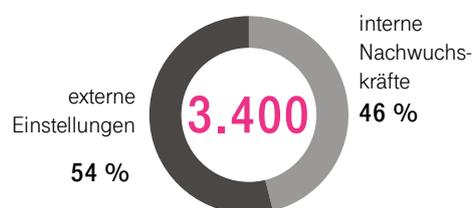
Mitarbeiterzufriedenheit



Auszubildende und Studierende:  
Frauenanteil



Einstellungen



Menschen mit Behinderungen

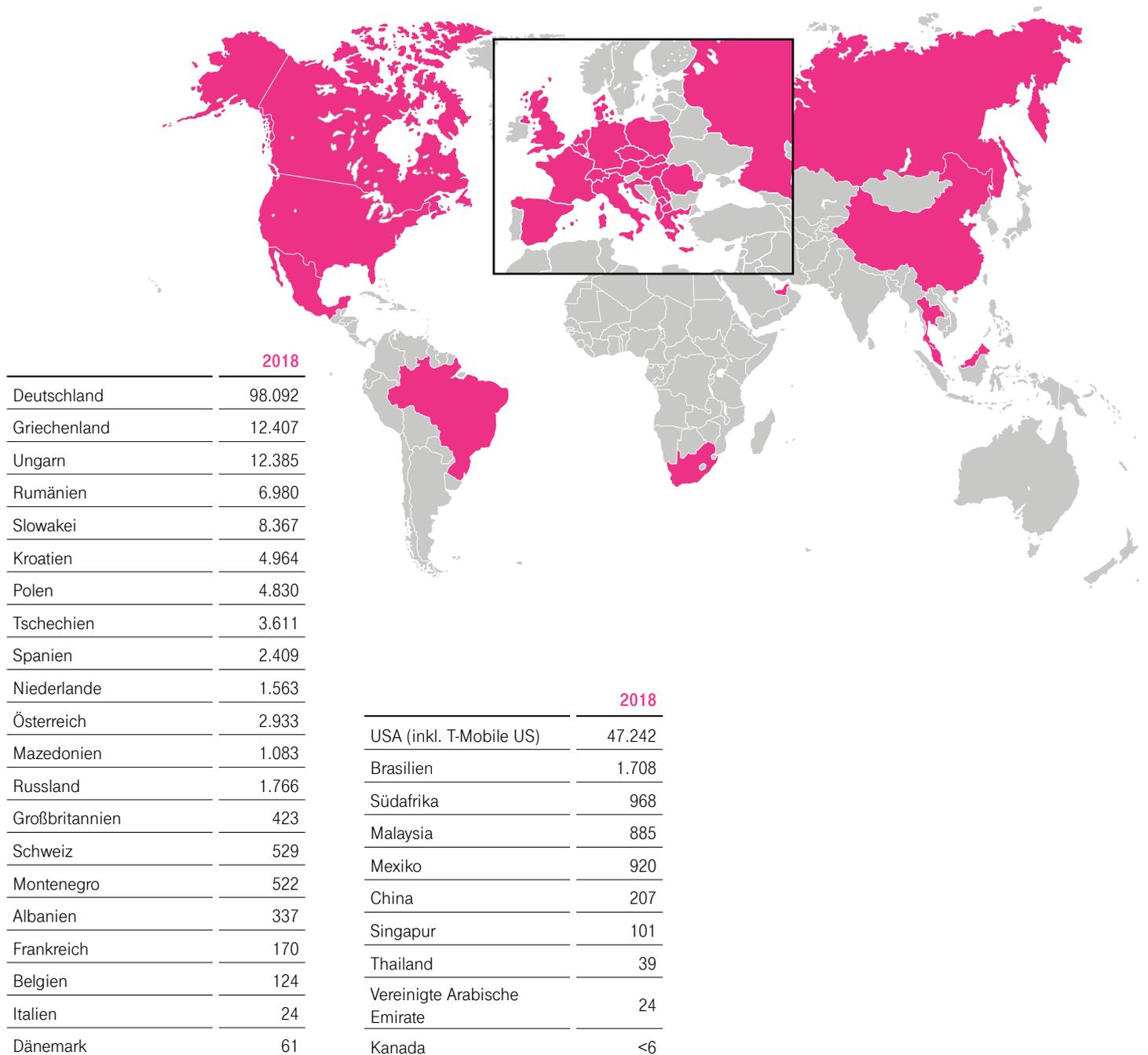


Einsparungen durch Mitarbeiterideen



Beschäftigte nach Standort (in FTE)

# WELTWEIT ZU HAUSE: DIE TELEKOM

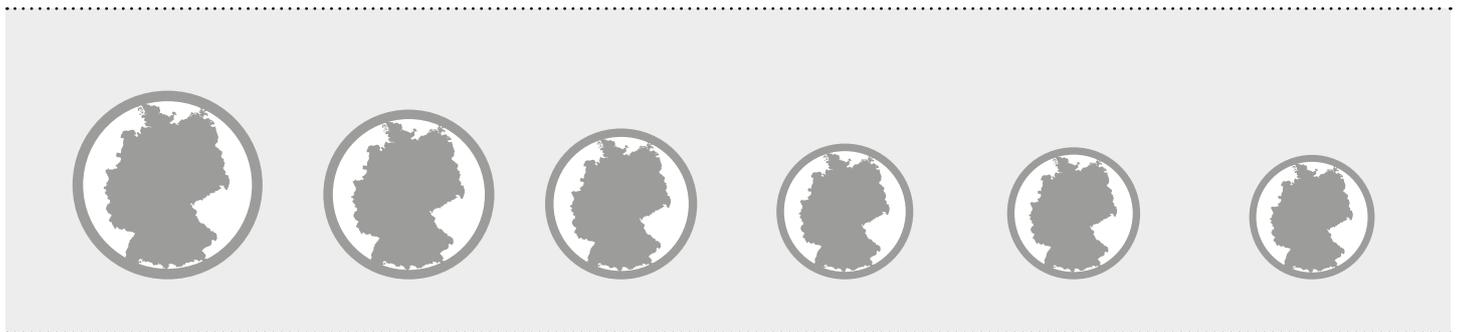


Gegenüber dem Vorjahr ging im Jahr 2018 die Zahl der Beschäftigten in Deutschland von 101.901 um 3,7 % auf 98.092 zurück. Den größten Zuwachs verzeichnete der Konzern

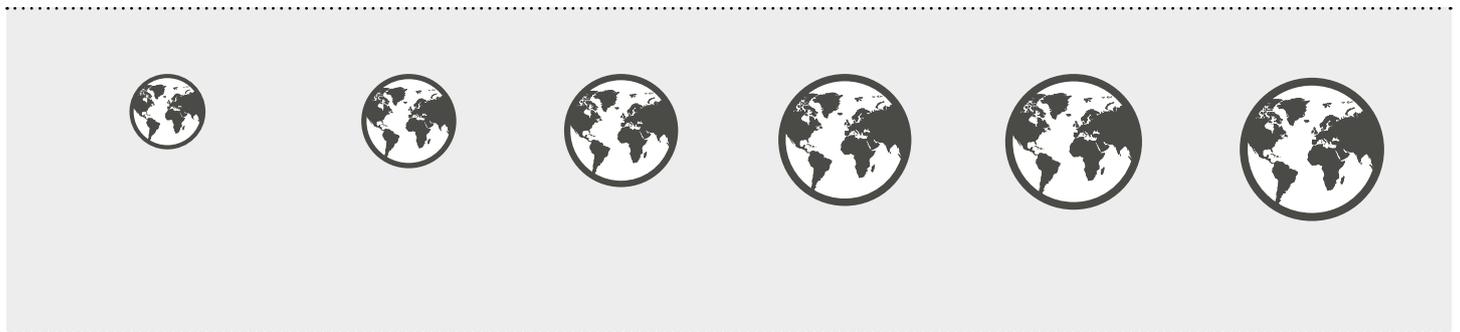
in Österreich. Dort stieg die Zahl der Beschäftigten von 2.001 auf 2.933. Zurückzuführen ist dies vor allem auf die Verschmelzung der UPC mit der T-Mobile Austria im Jahr 2018.

Beschäftigte in Deutschland und International (in Tsd. Mitarbeitern, FTE, jeweils zum 31.12.)

# TELEKOM WIRD NOCH INTERNATIONALER



2000	2003	2007	2011	2015	2018
Deutschland: 78,9 %	Deutschland: 69,7 %	Deutschland: 61,7 %	Deutschland: 51,7 %	Deutschland: 49,0 %	Deutschland: 45,5 %
International: 21,1 %	International: 30,3 %	International: 38,3 %	International: 48,3 %	International: 51,0 %	International: 54,5 %



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Deutschland	179,2	178,3	177,8	173,3	171,0	168,0	160,0	148,9	131,7	127,5	123,2	121,6	118,8	116,6	114,7	110,4	104,7	101,9	98,1
Konzern (gesamt)	227,0	257,0	256,0	248,5	244,6	243,7	248,8	241,4	227,7	259,9	246,8	235,1	229,7	228,6	227,8	225,2	218,3	217,3	215,7
International	47,8	78,7	78,1	75,2	73,7	75,7	88,8	92,5	96,0	132,4	123,6	113,6	110,8	112,0	113,1	114,9	113,7	115,4	117,6

Der prozentuale Anteil der Beschäftigten an den Standorten im Ausland ist seit den 1990er-Jahren deutlich gestiegen. Im Jahr 2000 waren noch 79 % der Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter in Deutschland beschäftigt, seit 2015 hat sich der Anteil bei unter 50 % eingependelt. 2018 lag er bei rund 45 %.

Beschäftigte nach operativen Segmenten (in FTE)

# GLEICHBLEIBENDER TREND IN DER SEGMENTENTWICKLUNG

	2014	2015*	2016*	2017*	2018
Deutschland	68.754	67.927	66.410	64.798	62.621
USA	39.683	44.229	44.820	45.888	46.871
Europa	53.499	48.920	46.808	47.421	48.133
Systemgeschäft	46.244	37.850	37.472	37.924	37.467
Group Headquarters & Group Services	19.631	23.548	20.258	19.351	18.606
Group Development		2.768	2.572	1.967	1.976
Konzern (gesamt)	227.811	225.243	218.341	217.349	215.675

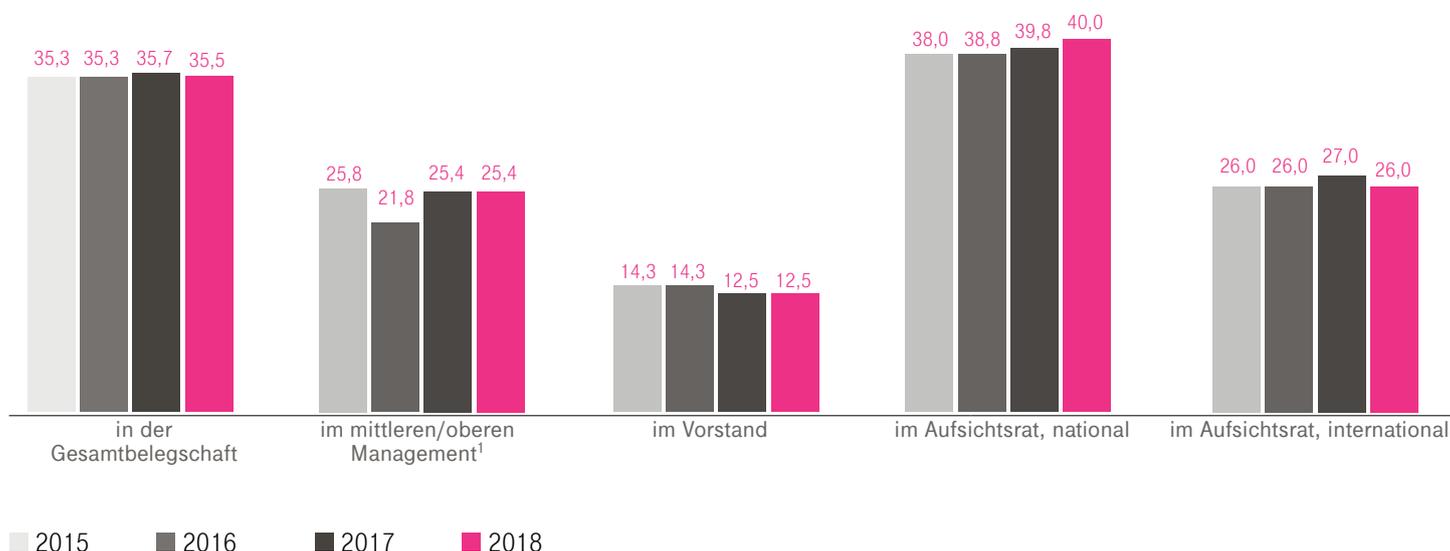
\*Seit dem 1. Januar 2017 berichten wir über das Segment Group Development sowie innerhalb des Segments Group Headquarters & Group Services über den Vorstandsbereich Technologie und Innovation. Die Vorjahresvergleichswerte wurden entsprechend rückwirkend angepasst.

Der Personalbestand in unserem Konzern sank im Vergleich zum Vorjahresende um 0,8 %. Dabei war die Entwicklung innerhalb unserer Segmente unterschiedlich: So verringerte sich die Zahl der Mitarbeiter in unserem operativen Segment Deutschland um 3,4 %. Gründe dafür waren Maßnahmen zur Effizienzsteigerung, ein reduzierter Einstellungsverlauf in operativen Bereichen und die Inanspruchnahme sozialverträglicher Instrumente zum Personalumbau. Die Gesamtzahl der Mitarbeiter in unserem operativen Segment USA stieg zum 31. Dezember 2018 um 2,1 % gegenüber dem Vorjahr. Dieser Anstieg ist hauptsächlich auf zusätzliches Personal im Kundenservice, im Back Office und im Bereich Netze zurückzuführen, dem jedoch ein Rückgang der Beschäftigtenzahlen im Bereich Kundenakquisition gegenüberstand. In unserem operativen Segment Europa wuchs die

Mitarbeiterzahl verglichen mit dem Vorjahresende um 1,5 %. Dazu beigetragen haben v. a. unsere Landesgesellschaften in Österreich durch die Übernahme der Mitarbeiter der UPC Austria und in Kroatien u. a. durch den Ausbau des Services. Die Mitarbeiterzahl in unserem operativen Segment Systemgeschäft sank gegenüber dem Jahresende 2017 netto um 1,2 %, im Wesentlichen bedingt durch Restrukturierungsmaßnahmen. Im operativen Segment Group Development ist die Mitarbeiterzahl im Vergleich zum Jahresende 2017 leicht gestiegen. Der Personalbestand im Segment Group Headquarters & Group Services sank im Vergleich zum Jahresende 2017 um 3,9 %. Der Rückgang der Mitarbeiterzahl durch den weiteren Personalumbau bei Vivento wurde teilweise durch die Zunahme von Personal im Bereich Technologie und Innovation kompensiert.

Frauenquoten im Konzern (in Prozent)

# FRAUENQUOTE BLEIBT TOP PRIO IM KONZERN



<sup>1</sup> Berechnung der Frauenquote im mittleren und oberen Management: Anzahl weibliche Führungskräfte (Köpfe) der Ebenen MG1-3 plus mittleres Management je Summe der Führungskräfte der Ebenen MG1-3 plus mittleres Management mal 100. In 2016 wurde die Frauenquote im mittleren Management nicht berichtet. Die Summe in 2016 weist nur die Frauen im oberen Management aus.

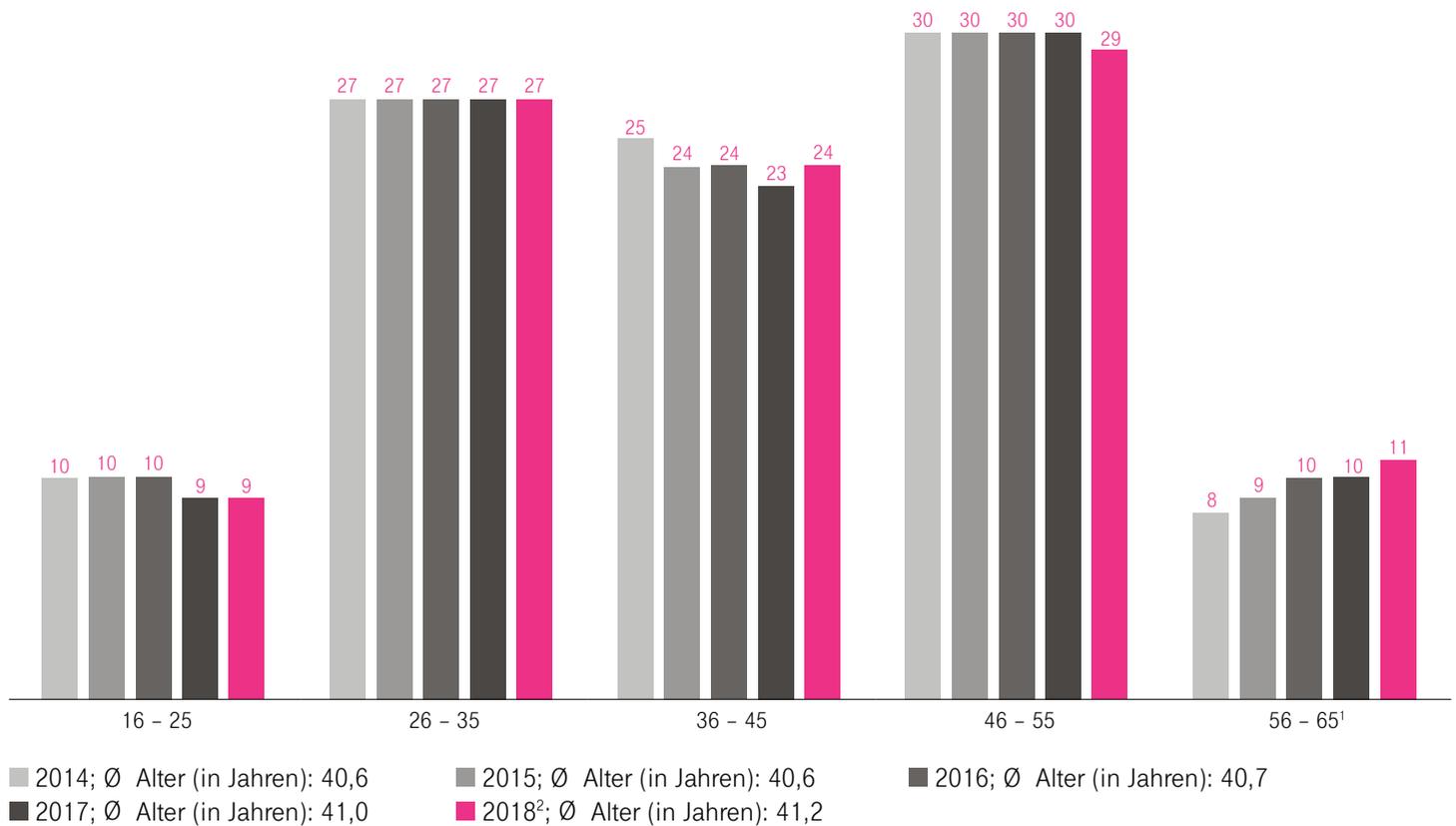
35,5 % aller Beschäftigten bei der Deutschen Telekom sind weiblich. Auch in 2018 wurde das Ziel, 30 % der Führungspositionen mit Frauen zu besetzen, weiterverfolgt und durch die Initiative „Fair Share“ unterstützt. In Deutschland ist der Anteil der Frauen im mittleren und oberen Management in 2018 von 21,1 auf 21,0 % leicht gefallen. Gründe hierfür liegen weiterhin im Umbau der Telekom in Deutschland. Konzernweit liegt der Wert weiterhin konstant bei 25,4 %. Bezüglich der Berichterstattung in den Aufsichtsräten national und international wurden in 2018 Änderungen vorgenommen. Um eine hohe Qualität der Zahlen zu gewährleisten, wird künftig national die Anzahl der Frauen in den deutschen Legaleinheiten reportet. Dieser Wert hat sich von 2017 auf 2018 um einen Prozentpunkt verbessert und wir haben die gesetzliche Quote von 30 % mehr als erfüllt. International wird künftig das Verhältnis von weiblichen und männlichen Organmitgliedern in Aufsichtsgremien (bei One-Tier-Gover-

nance-System die „non-executive directors“) der konzernangehörigen, vollkonsolidierten Telekommunikationsunternehmen (Telecom Operators) im Ausland mit Ausnahme der TMUS berichtet.

Die Deutsche Telekom AG zählt zu den wenigen DAX-Konzernen, bei denen schon seit einigen Jahren Frauen dem Vorstand angehören. Das Business Leader Team unterhalb des Konzernvorstands setzt sich derzeit aus 9 Frauen und 48 Männern zusammen. Seit 2016 ist die Deutsche Telekom Mitglied in der „Initiative Chefsache“ – einem Netzwerk von Führungskräften aus Wirtschaft, Wissenschaft, öffentlichem Sektor und Medien, die sich für die Chancengleichheit von Frauen und Männern einsetzen. Mit unserer Kooperation bei Global Digital Women und der Ausrichtung eines AI Hackathons für Frauen machen wir die Telekom weiterhin sichtbar für Frauen in MINT-Berufen.

Altersstruktur im Konzern (in Prozent)

# DURCHSCHNITTSALTER IM KONZERN STEIGT LEICHT

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

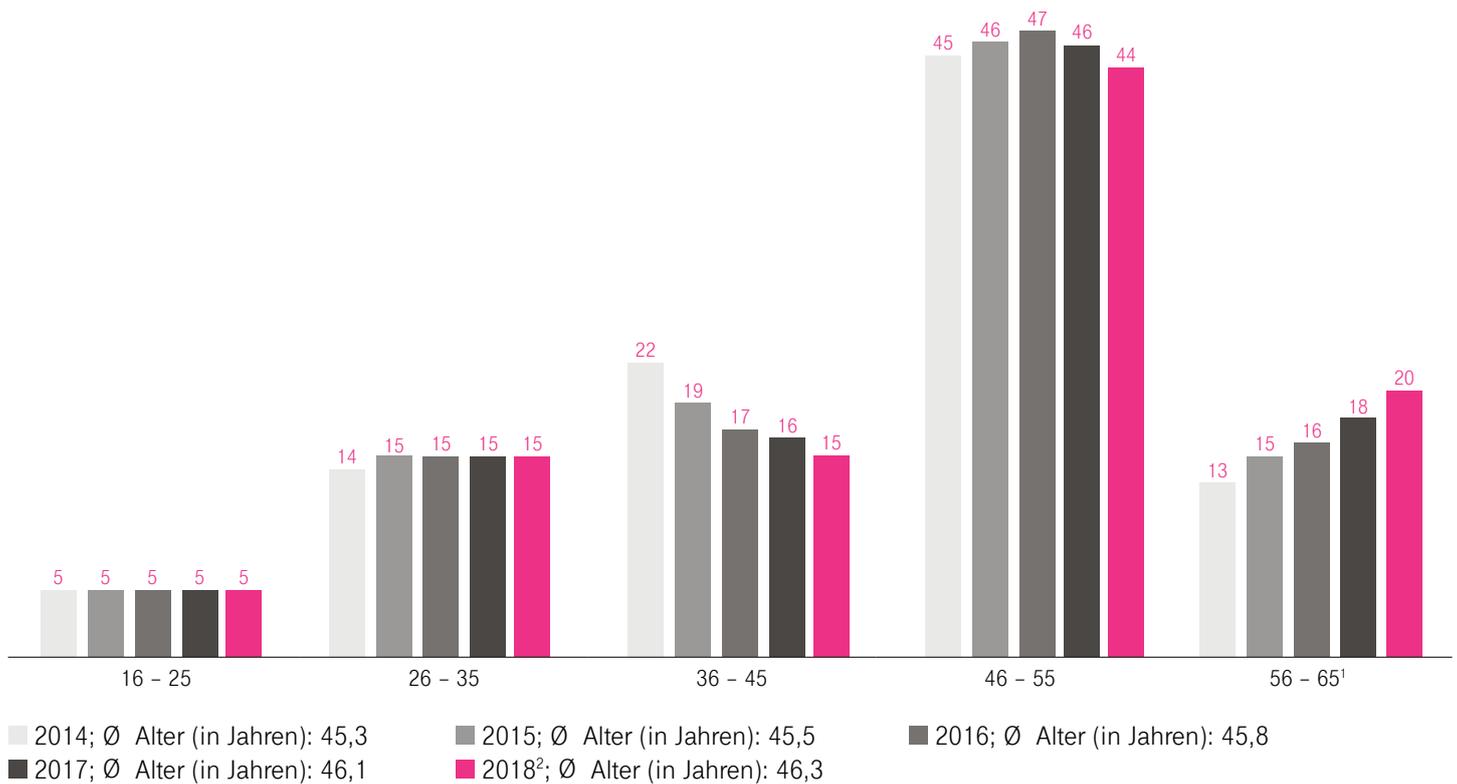
<sup>2</sup> ohne Deutsche Telekom Capital Partners Management GmbH, Detecon International GmbH, Deutsche Telekom Clinical Solutions GmbH, Orbit GmbH, HÄVG GmbH, operational services GmbH & Co. KG, Toll4Europe, DT International Finance B.V., T-Systems Polska, DT North America, T-Systems Canada, T-Systems North America, IWS SK CES, Detecon- and ICSS-Companies

Das Durchschnittsalter in Deutschland steigt konstant, wird aber vom internationalen Altersdurchschnitt (37,1 Jahre) ausgeglichen. Das Durchschnittsalter im Konzern liegt dadurch bei 41,2 Jahren. In Deutschland fokussieren wir uns auf das Thema Zu-

sammenarbeit und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen. Die fachlichen und menschlichen Kompetenzen unserer Beschäftigten über 50 sind für die Deutsche Telekom angesichts des demografischen Wandels sehr wertvoll.

Altersstruktur in Deutschland (in Prozent)

# DURCHSCHNITTSALTER STEIGT DURCH GERINGE FLUKTUATION IN DEUTSCHLAND AUF 46,3 JAHRE

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

<sup>2</sup> ohne Deutsche Telekom Capital Partners Management GmbH, Detecon International GmbH, Deutsche Telekom Clinical Solutions GmbH, Orbit GmbH, operational services GmbH & Co. KG, HÄVG GmbH, Toll4Europe, DT Deutsche Telekom International Finance B.V.

Demografischer Wandel und geringe natürliche Fluktuation: Das sind die Gründe, dass der Anteil an Mitarbeitern über 55 Jahre in den vergangenen fünf Jahren von 13 auf 20 % gestiegen ist. Das durchschnittliche Alter der Mitarbeiter erhöhte sich 2018 auf 46,3 Jahre. Vorteil dabei: Bei der Deutschen Telekom arbeiten viele erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit großem Know-how. Herausforderungen im Zuge des steigenden Altersdurchschnitts unserer Belegschaft begegnen wir mit Aktivitäten in drei Bereichen:

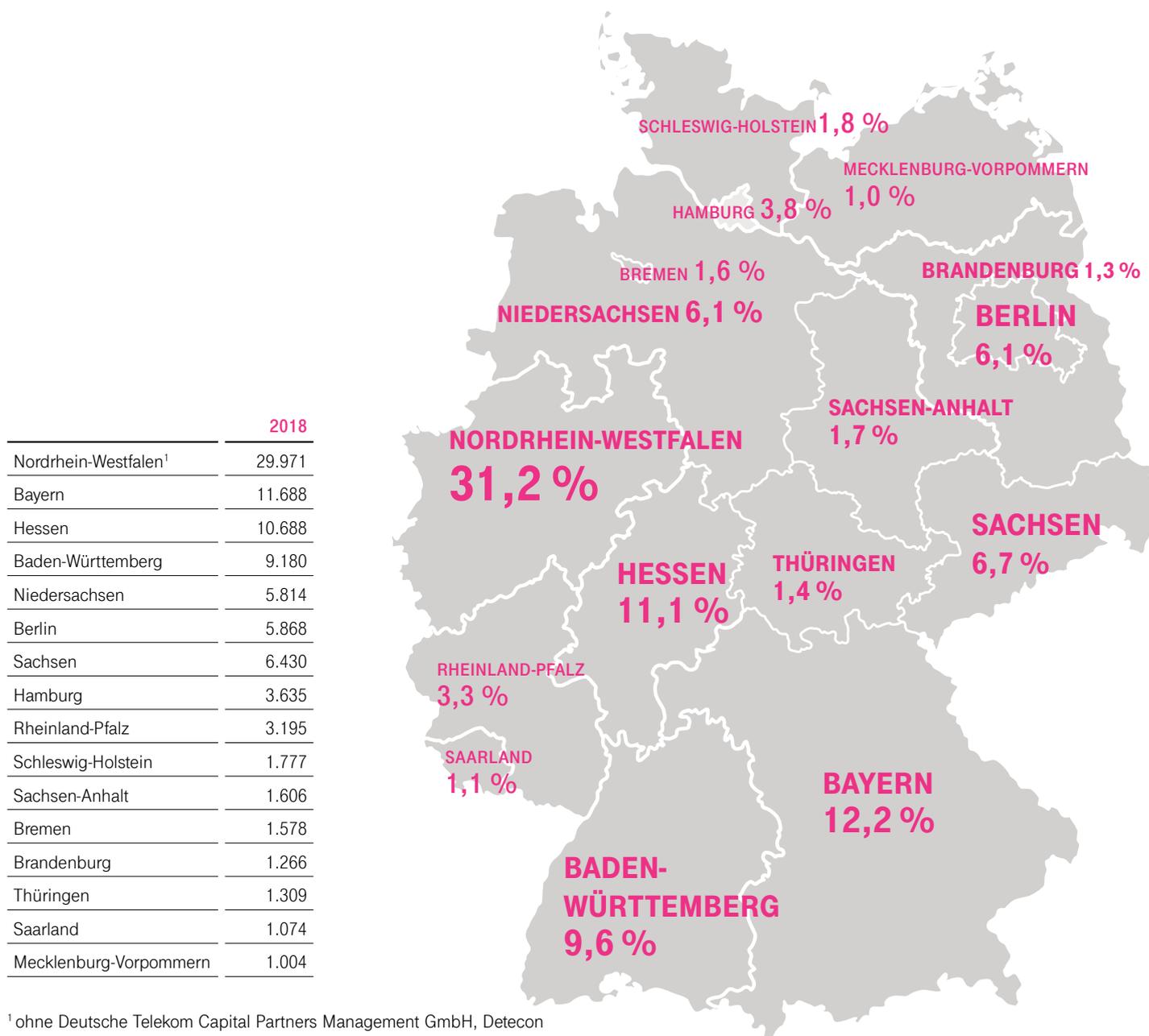
1. Qualifikation und Wissen: Wir fördern lebenslanges Lernen. Auch in 2018 startete zum Beispiel eine neue Ausgabe des Online-Kurses „Magenta MOOC“ zum Thema Design Thinking. Die Teilnahme ist kostenfrei und flexibel möglich.

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

3. Arbeitsumfeld: Wir stellen unseren Beschäftigten flexible Arbeitsbedingungen zur Verfügung, die für jede Lebensphase geeignet sind. Zudem gewähren wir eine Rückkehrgarantie aus der Teilzeitbeschäftigung.

Beschäftigte in Deutschland nach Bundesländern (in FTE)

# IMMER NAH AM KUNDEN



<sup>1</sup> ohne Deutsche Telekom Capital Partners Management GmbH, Detecon International GmbH, Deutsche Telekom Clinical Solutions GmbH, Orbit GmbH, operational services GmbH & Co. KG, HÄVG GmbH

Die meisten Beschäftigten der Deutschen Telekom in Deutschland arbeiten in Nordrhein-Westfalen, ein sehr großer Anteil davon am Sitz der Konzernzentrale in Bonn. Mit jeweils deutlich mehr als 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die Deutsche Telekom in Bayern und Hessen vertreten. Unsere bundesweite Prä-

senz ist die logische Konsequenz eines wichtigen Teils unserer Strategie: Kunden begeistern und besten Service bieten. Nur mit dieser Präsenz können wir nahe am Kunden sein, um genau dem gerecht zu werden.

Beschäftigte in Deutschland nach Statusgruppen (in FTE)

# IMMER WENIGER BESCHÄFTIGTE MIT BEAMTENSTATUS

	2014	2015	2016	2017	2018
Aktive Beamte	19.881	18.483	15.999	15.482	13.507
In sich beurlaubte Beamte (ISB) <sup>1</sup>	1.340	1.220	889	731	657
Beamte in Beteiligungsgesellschaften (BTG) <sup>1</sup>	13.260	12.292	10.827	10.486	9.785
Summe Beamte	34.482	31.995	27.716	26.699	23.950
Arbeitnehmer Deutschland	80.267	78.360	76.946	75.202	74.143
Summe Beschäftigte Deutschland	114.749	110.354	104.662	101.901	98.092
Arbeitnehmeranteil Deutschland (in %)	69,95	71,01	73,52	73,80	75,58
Beamtenanteil Deutschland (in %)	30,05	28,99	26,48	26,20	24,42

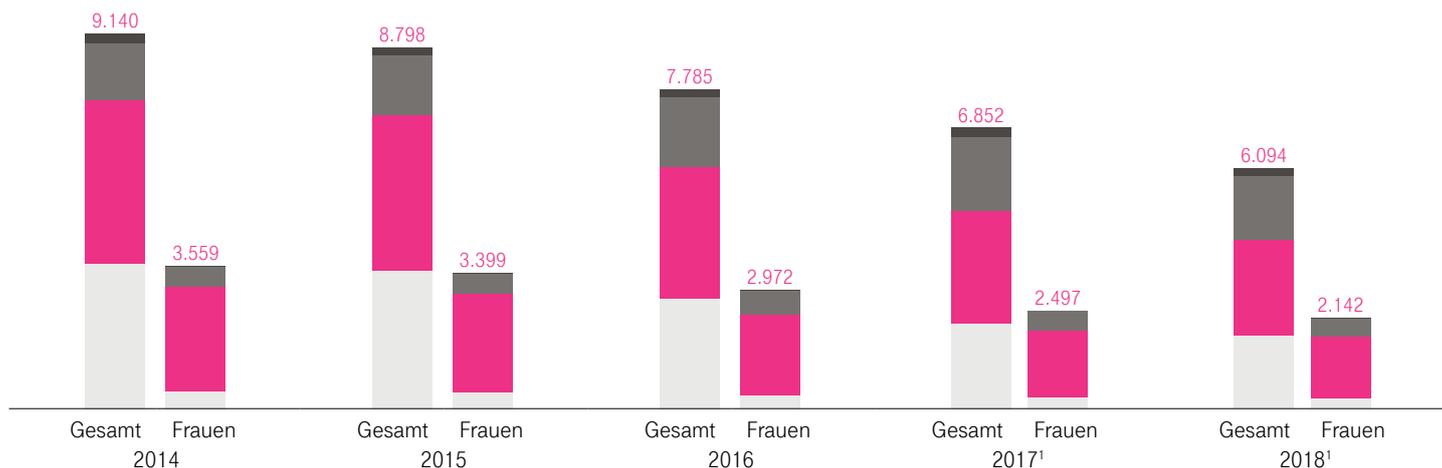
<sup>1</sup> Beamte, deren Beamtenverhältnis ruht. Sie sind vorübergehend in ein Angestelltenverhältnis gewechselt.

Auch in 2018 ging die Zahl der Beamten weiter zurück. Die Gründe dafür: Seit der Privatisierung stellt die Deutsche Telekom keine Beamten mehr ein. Neben den natürlichen Altersabgängen haben weiterhin Versetzungen zu Behörden und die

Regelung zur Nutzung des engagierten Ruhestands für Beamte zur Bestandsreduzierung beigetragen. Dadurch ist der Anteil der Beamten an der Belegschaft von 30 % im Jahr 2014 auf unter 25 % im Jahr 2018 kontinuierlich gesunken.

Auszubildende und Studierende in Deutschland, gesamt und Anteil Frauen (in Köpfen)

# ATTRAKTIVE EINSTIEGSMÖGLICHKEITEN FÜR NACHWUCHSKRÄFTE



<sup>1</sup> Duale Studenten in 2017 und 2018 inkl. duale Masterstudenten

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

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

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

Beispiele duale Studiengänge: Bachelor of Engineering in Informations- und Kommunikationstechnik, Bachelor of Engineering in Telekommunikationsinformatik, Bachelor of Science in Wirtschaftsinformatik

In 2018 stellten wir 2.200 Ausbildungsplätze zur Verfügung und ermöglichten somit zahlreichen jungen Menschen den Einstieg in die Berufswelt über unsere qualitativ hochwertigen dualen Ausbildungs- und Studienangebote. Die Deutsche Telekom geht auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Leistungsniveaus der Schulabsolventen ein und bietet beste Voraussetzungen für die Integration von Jugendlichen unterschiedlichster Hintergründe. So gibt es für junge Menschen – unabhängig von Geschlecht, ethnischer oder sozialer Herkunft sowie möglicher körperlicher Beeinträchtigungen – Chancengleichheit durch zielgruppenspezifische, flexible Programme. Im Rahmen unserer dualen Ausbildungs- und Studienplätze bieten wir auch Plätze für Einstiegsqualifizierungspraktikanten, Geflüchtete und die Teilzeitausbildung an. Ein Beispiel: Seit 2011 kooperieren Bundesagentur für Arbeit und Deutsche Telekom, um jungen alleinerziehenden Müttern und Vätern eine Ausbildung in Teilzeit zu ermöglichen. 2018 starteten 23 junge Menschen in eine Ausbildung oder ein duales Studium in Teilzeit.

Telekom Ausbildung hat die Chancen und das Potenzial der Digitalisierung bereits früh erkannt und forciert diese in der Ausbildung und in dem dualen Studium. U. a. hat Telekom Ausbildung die digitale Komponente und Sichtweise in einem pädagogischen Konzept verankert, welches wir konsequent umsetzen. Wir möchten unserem Konzernnachwuchs während der Ausbil-

dung vor allen Dingen die Notwendigkeit der Wissensaneignung und -weitergabe, der Vernetzung mit anderen Menschen und die Reflexion des eigenen Handelns näherbringen – und dies unter Zuhilfenahme digitaler Medien. Telekom Ausbildung verspricht sich davon Flexibilität und Agilität im Lernprozess.

Planung, Dokumentation und Reflexion des eigenen Lernprozesses findet mit dem sogenannten „ePortfolio“ statt, welches die Lernenden von Anfang an befüllen und mit dessen Hilfe die nächsten Lernschritte eigenständig geplant und getätigt werden können. Darüber hinaus haben unsere Auszubildenden und Studierenden die Möglichkeit, eine Lernplattform zu nutzen und dort Inhalte, die im beruflichen Kontext stehen, zu teilen.

Die sogenannte Fachausbildung vermittelt unseren Lernenden ausbildungs- und studienrelevantes Basiswissen – und dies überwiegend virtuell. Das konzerneigene soziale Netzwerk „You and Me“ unterstützt den konzernweiten Austausch zusätzlich.

Darüber hinaus initiieren wir Zusammenkünfte unserer Lernenden über unser Konferenzprogramm WebEx sowie über Virtual Classrooms. So verbinden wir Wissensvermittlung mit aktivem Austausch. Von diesem Wissensmanagement profitieren unsere Nachwuchskräfte schon während ihrer Betriebseinsätze im Konzern, aber auch nach der Ausbildung bzw. nach dem Studium. Darüber hinaus geben sie erworbene Schlüsselkompetenzen an andere Beschäftigte des Konzerns weiter.

Menschen mit Behinderungen in Deutschland (in Prozent)

# INKLUSION: TELEKOM DEUTLICH ÜBER BUNDESDURCHSCHNITT

	2014	2015	2016	2017	2018 <sup>1</sup>
Deutschland	7,0	7,2	7,5	7,5	7,6

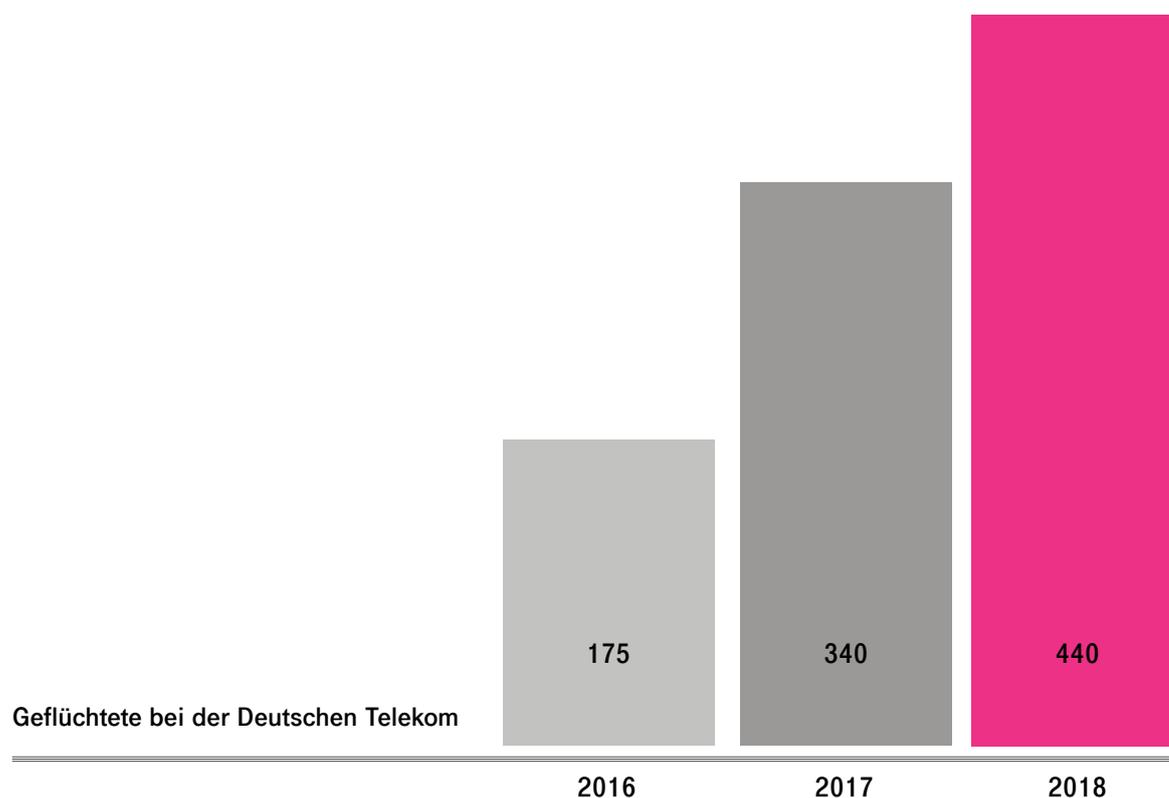
<sup>1</sup> ohne Deutsche Telekom Capital Partners Management GmbH, Detecon International GmbH, Deutsche Telekom Clinical Solutions GmbH, Orbit GmbH, operational services GmbH & Co. KG, HÄVG GmbH

Die Deutsche Telekom setzt sich seit Jahren für Inklusion ein. Mit einem breiten Portfolio von unterstützenden Maßnahmen trägt die Deutsche Telekom kontinuierlich dazu bei, Chancengleichheit für Menschen mit Behinderungen zu schaffen und damit Inklusion zu realisieren. Im letzten Jahr ist besonders der Abbau von Barrieren für gehörlose und hörgeschädigte Mitarbeiter vorangetrieben worden. So werden z. B. Übertragungen von Vorträgen der Vorstands-

mitglieder inzwischen simultan von Gebärdensprachdolmetschern übersetzt. Bereits seit Jahren übertrifft die Deutsche Telekom den vorgeschriebenen Mindestanteil von 5 % schwerbehinderter Beschäftigter und liegt damit deutlich über dem deutschen Durchschnitt (4,1 % laut letzter Erhebung). In 2018 konnte der hohe Anteil schwerbehinderter Menschen noch leicht auf 7,6 % gesteigert werden.

Arbeitsmarktintegration für Geflüchtete (in Köpfen)

# ENGAGEMENT IN DER GEFLÜCHTETEN-HILFE: INTEGRATION IN DIE ARBEIT, INTEGRATION IN DIE GESELLSCHAFT



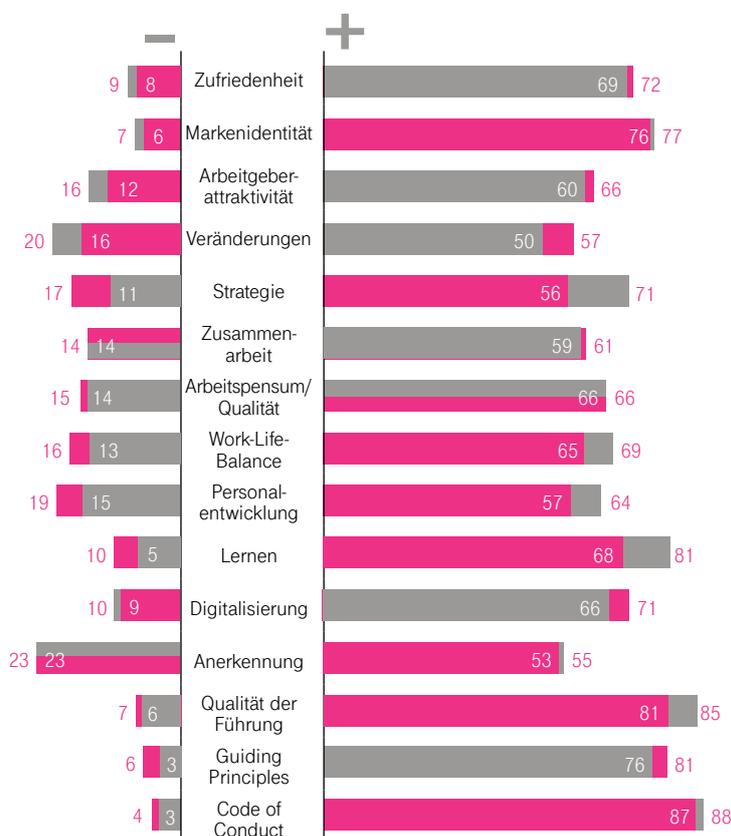
Bereits 2015 gründete die Deutsche Telekom eine Task Force für die Flüchtlingshilfe auf Initiative des Vorstands. Das Thema „Ankommen“ stand dabei im Vordergrund. Es ging um schnelle Hilfe durch kostenloses WLAN in Erstaufnahmeeinrichtungen, eine Internetplattform mit Informationen zum Leben und Arbeiten in Deutschland, die Bereitstellung von Immobilien als Flüchtlingsunterkünfte, den Einsatz von Mitarbeitern beim Bundesamt für Migration und Geflüchtete sowie die Unterstützung von privatem, ehrenamtlichem Engagement der Mitarbeiter. Von der Ersthilfe entwickelte sich die Task Force 2016 weiter zum aktuellen Projekt „Deutsche Telekom hilft Flüchtlingen“, das durch Group Corporate Responsibility gesteuert wird. Heute steht die Integration in den Arbeitsmarkt deutlich im Fokus.

Neben der Zielsetzung, Kontinuität sicherzustellen, stand 2018 die langfristige Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt im Fokus. Wir konnten insgesamt 440 Angebote zur Verfügung stellen – in Praktikum, Einstiegsqualifizierung, Ausbildung, dualem Studium und dem Programm Praktikum PLUS Direkteinstieg – davon allein über 250 neue Positionen. Rund 30 % der längerfristigen Angebote konnten wir mit ehemaligen Praktikanten aus der Zielgruppe besetzen. Das Programm Praktikum PLUS Direkteinstieg haben wir neu aufgesetzt und in Bereichen mit

besonders hohem Personalbedarf fortgeführt. An die drei- bis sechsmonatige Orientierungsphase schließt eine Anstellung für zwei Jahre an. Ein Pluspunkt: Neben der Arbeit steht immer noch Zeit zur Verfügung, um die Sprachkenntnisse zu verbessern und sich stufenweise in die neue Arbeitsaufgabe einzufinden. Das Programm ist 2018 mit dem HR Excellence Award in der Kategorie Corporate Social Responsibility ausgezeichnet worden. Die ersten Absolventen werden das Programm 2019 abschließen. Um sie bei der langfristigen Integration in die Arbeitswelt zu unterstützen, ermöglichten wir den Ersten von ihnen Ende 2018 erstmals die Teilnahme an dem Training „Fit für den deutschen Arbeitsmarkt“ der CPC Unternehmensmanagement AG, bei dessen erfolgreichem Abschluss die Teilnehmer auch ein TÜV-Zertifikat erhalten. Die Telekom unterstützt die Internetplattform Handbook Germany weiterhin im Rahmen einer Technologiepartnerschaft. Die Informationen zum Leben, Lernen und Arbeiten in Deutschland werden auf Deutsch, aber auch in 6 weiteren Sprachen, darunter Englisch, Arabisch und Persisch, zur Verfügung gestellt. Sie wurde 2018 mit dem Deutschen Digital Award in Bronze in der Kategorie Branded Content – Content Platforms / Digitale Magazine ausgezeichnet. Außerdem gewann sie den Deutschen Preis für Onlinekommunikation in der Kategorie Corporate Responsibility.

Ergebnisse Pulsbefragung im November 2018 (in Prozent) und Engagementindex aus Mitarbeiterbefragung im Mai 2017<sup>1</sup>

# MITARBEITER ZUFRIEDEN MIT DER TELEKOM



■ Deutschland ■ International

Teils-teils-Bewertungen nicht abgebildet

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

	2014	2015	2016	2017	2018
Engagementindex <sup>2</sup> (Commitment-index) Skala 1 bis 5	4,0 <sup>2</sup>	4,1	4,1 <sup>2</sup>	4,1	4,1 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Zahlen ohne T-Mobile US

<sup>2</sup> Die ermittelten Werte stammen aus den zum jeweiligen Zeitpunkt aktuellen Puls- und Mitarbeiterbefragungen. Die letzte Pulsbefragung erfolgte im November 2018, die letzte Mitarbeiterbefragung (MAB) im Frühjahr 2017. Die nächste MAB wird im Mai 2019 durchgeführt. Der Engagementindex wird als Mittelwert aus mehreren Werten der Mitarbeiterbefragung gebildet. Die Werte der Jahre 2014, 2016 und 2018 entstammen der MAB der Vorjahre.

Die Deutsche Telekom fördert den produktiven Austausch mit ihren Mitarbeitern. Dabei helfen neue Arbeitsformen und moderne Kommunikationsmöglichkeiten sowie regelmäßige Befragungen. Zu den wichtigsten konzernweiten Feedbackinstrumenten für die Beurteilung der Mitarbeiterzufriedenheit zählen die alle zwei Jahre durchgeführte Mitarbeiterbefragung und die halbjährlich durchgeführte Pulsbefragung, die Fragen zu den dargestellten 15 Themen umfasst.

Das Fragenset wird regelmäßig an veränderte Arbeitsumfelder sowie an strategische Anforderungen angepasst. So werden seit der Pulsbefragung 2016 auch Themen wie moderne Lernformate, Digitalisierung und Messung der Führungsqualität abgefragt. Im November 2018 nahmen mehr als 120.000 Beschäftigte (72 %) an der Befragung teil. Insgesamt sind die Ergebnisse im Vorjahresvergleich stabil geblieben. Die Werte „Arbeitspensum/Qualität“, „Work-Life-Balance“, „Personalentwicklung“, „Lernen“ und „Digitalisierung“ konnten sich leicht verbessern.

Zufriedenheitsquote und Engagementindex für Führungskräfte

# FÜHRUNGSKRÄFTEZUFRIEDENHEIT UND -ENGAGEMENT AUF HOHEM NIVEAU

Zufriedenheitsquote	2014	2015	2016	2017	2018
Deutschland	86 %	87 %	88 %	86 %	81 %
International	82 %	85 %	86 %	84 %	82 %
Konzern (gesamt)	84 %	87 %	87 %	85 %	82 %

Engagementindex <sup>1</sup> (Commitmentindex), Skala 1 bis 5	2014	2015	2016	2017	2018
Alle Mitarbeiter	4,0 <sup>1</sup>	4,1	4,1 <sup>1</sup>	4,1	4,1 <sup>1</sup>
Alle Führungskräfte	4,4 <sup>1</sup>	4,5	4,5 <sup>1</sup>	4,5	4,5 <sup>1</sup>
Mitarbeiter ohne Führungskräfte	3,9 <sup>1</sup>	4,0	4,0 <sup>1</sup>	4,0	4,0 <sup>1</sup>

Die ermittelten Werte stammen aus den zum jeweiligen Zeitpunkt aktuellen Puls- und Mitarbeiterbefragungen. Die letzte Pulsbefragung erfolgte im November 2018, die letzte Mitarbeiterbefragung (MAB) im Frühjahr 2017. Die nächste MAB wird im Mai 2019 durchgeführt. Der Engagementindex wird als Mittelwert aus mehreren Werten der Mitarbeiterbefragung gebildet.

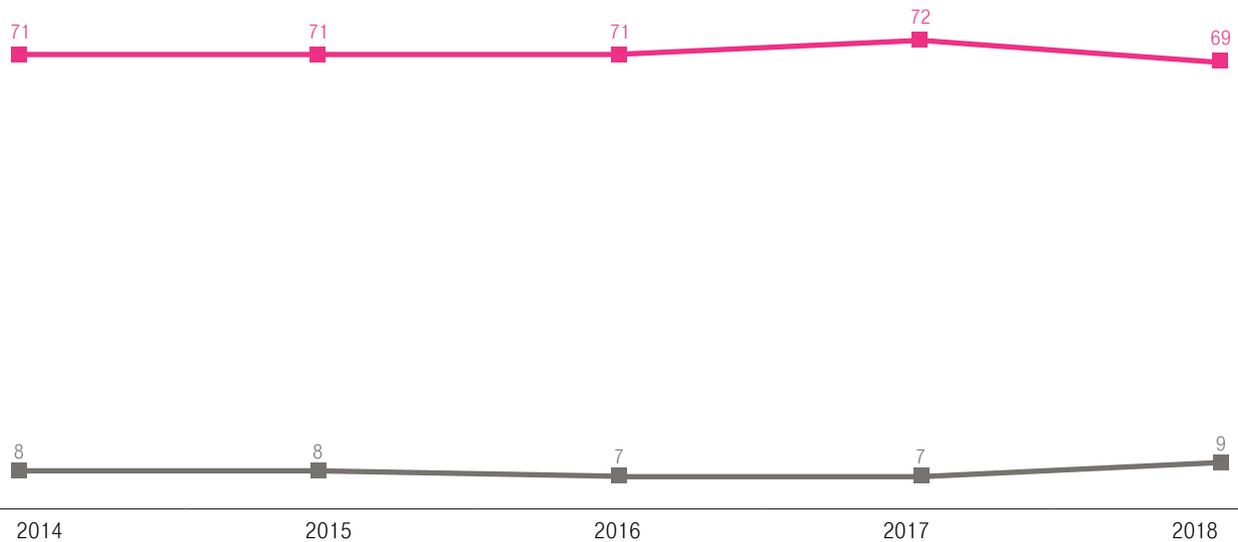
<sup>1</sup> Die Werte der Jahre 2014, 2016 und 2018 entstammen der MAB der Vorjahre.

Die Zufriedenheit der Führungskräfte hat sich bis 2016 kontinuierlich verbessert. Der Wert ist seit 2016 rückläufig, liegt jedoch konzernweit weiterhin auf hohem Niveau. Der Engagementindex für Führungskräfte liegt bei einer Skala von 1 bis 5 auf einem sehr guten Wert von 4,5. Alle Führungskräfte agieren anhand unserer verbindlichen Führungsgrundsätze zur Zusammenarbeit („Collaborate“), Innovation („Innovate“) und Leistungsförderung („Empower to perform“) sowie unserer Leitlinien („Guiding Principles“). Unser Performance- und Entwicklungsprozess „Lead-2Win“ findet bei allen leitenden Angestellten auf globaler Ebene Anwendung. Zentrale Bestandteile sind Performance-, Potenzial- und Readiness-Einschätzung. In Verbindung mit kontinuierli-

chem, persönlichem und multiperspektivischem Feedback wird die individuelle Performance-Steigerung unterstützt. Nächste Karriereschritte werden in Transparenzrunden festgelegt. Dabei können die leitenden Angestellten eigene Schwerpunkte und beliebige Intervalle wählen. Wir konzentrieren uns auf eine konsequente und integrierte Führungskräfteentwicklung auf allen Managementebenen. Dafür bieten wir verschiedene moderne Managementinstrumente. Die Angebote sind aus der Konzernstrategie abgeleitet und machen die Führungskräfte weltweit für die Herausforderungen des digitalen Zeitalters fit. Führungskräfte können sie an ihren persönlichen Entwicklungsstatus anpassen und jederzeit in ihren Arbeitsalltag integrieren.

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

# DEUTSCHLAND: ZUFRIEDENHEIT NACH WIE VOR HOCH



Puls- und Mitarbeiterbefragung 2014 – 2018: „Wie fühlen Sie sich bei der Deutschen Telekom?“

Die ermittelten Werte stammen aus den zum jeweiligen Zeitpunkt aktuellen Puls- und Mitarbeiterbefragungen. Die letzte Pulsbefragung erfolgte im November 2018.

■ Positiv (in %) ■ Negativ (in %)

Die Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland hat sich seit 2014 auf einem gleichbleibend guten Level eingependelt und ist in Zeiten zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit in 2018 zwar leicht rückläufig, aber nach wie vor auf hohem Niveau. Im strukturierten Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung werden Maßnahmenpakete definiert, die Verbesserungen bis in die einzelnen Teams hinein bewirken. In diesem Prozess analysieren wir die Ergebnisse aus allen 90 Fragen und stellen sie den Teams zur Verfügung. Dabei liegt die Verantwortung für den Weitergang bei den Führungskräften, die aus den Ergebnissen

Maßnahmen ableiten und umsetzen, etwa um das Engagement und die Zufriedenheit der Beschäftigten zu verbessern. Die Führungskräfte erhalten diesbezüglich wertvolle Impulse für die Zusammenarbeit, um ihren Führungserfolg und damit auch den Unternehmenserfolg weiter steigern zu können. Die Pulsbefragung bietet eine jährliche Wirksamkeitskontrolle der Maßnahmen. Führungskräfte haben die Möglichkeit, mithilfe ihrer Ergebnisse bei Bedarf gezielt nachzusteuern und die Nachhaltigkeit der abgeleiteten Aktivitäten sicherzustellen.

Working in the Digital Age

# AKZEPTANZ VON ONLINE-KOMMUNIKATION WÄCHST WEITER

<b>WebEx</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Konferenzminuten (global)	416.608.331	533.861.025	672.524.751	763.733.114	835.095.611
<b>Jabber</b>					
Jabber Accounts		15.110	27.254	37.062	42.102
<b>You and Me</b>					
Angelegte Nutzerprofile	90.734	104.297	120.325	121.876	125.670

Virtuelle Konferenzen ermöglichen die Arbeit von (fast) jedem Ort der Welt und reduzieren Reisekosten und -zeiten. Der Kern effektiver und länderübergreifender Zusammenarbeit ist dabei einfache, schnelle und virtuelle Kommunikation. Das Volumen an Online-Konferenzminuten ist auch in 2018 kontinuierlich gestiegen, um 9,1 % auf über 835 Millionen. Auch auf dem Instant-Messenger-Dienst „Jabber“ ist die Anzahl der registrierten Anwender in 2018 auf 42.102 angestiegen, dies ist ein Plus von 13,6 %.

„You and Me“, unsere interne Social-Media- und Zusammenarbeitsplattform, wird von Jahr zu Jahr beliebter. Trotz einer umfangreichen Datenbereinigung (Löschung von ungenutzten Profilen) stieg die Nutzeranzahl auf 125.670 Profile. Somit nutzen mehr als die Hälfte aller Konzernmitarbeiter die Möglichkeit, online intensiv Ideen, Erfahrungen und auch Meinungen auszutauschen.

Personalaufwand (in Mrd. €) und Personalaufwandsquote (in Prozent)

# HÖHERE PERSONALAUFWANDSQUOTE DURCH TARIFABSCHLUSS IN DEUTSCHLAND

	2014	2015	2016	2017	2018
Personalaufwand im Konzern, unbereinigt (gesamt)	14,7	15,8	16,5	15,5	16,4
Davon Deutschland	9,1	9,4	9,8	8,5	9,2
Sondereinflüsse	0,9	1,2	1,5	0,6	1,2
Personalaufwand im Konzern, bereinigt um Sondereinflüsse	13,8	14,6	14,8	14,9	15,2
Konzernumsatz	62,7	69,2	73,1	74,9	75,7
Davon Deutschland <sup>1</sup>	25,7	25,7	25,3	25,2	25,0
Bereinigte Personalaufwandsquote Konzern (gesamt, in %)	22,0	21,2	20,3	19,9	20,1
Bereinigte Personalaufwandsquote Deutschland (in %)	32,9	33,0	32,9	32,1	33,0

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

Im Gesamtkonzern ist die Personalaufwandsquote in 2018 gegenüber 2017 leicht gestiegen. Diese Entwicklung hat sich ergeben, weil der Personalaufwand im Verhältnis stärker gestiegen ist als der Konzernumsatz. Ein maßgeblicher Grund für diesen Effekt ist der Tarifabschluss, den die Gewerkschaft ver.di für die Beschäftigten der Telekom in Deutschland erreichen konnte.

Unter Personalaufwand werden die Personalgrundkosten (Löhne, Gehälter) und die Personalnebenkosten (Sozialkosten) verstanden. Diese Kennzahl wird um Sondereinflüsse für Restrukturierungsmaßnahmen im Zusammenhang mit personellen Umbaumaßnahmen (individuelle Abbauinstrumente) bereinigt. Die Personalaufwandsquote stellt das Verhältnis des Personalaufwands zum Umsatz dar.

Total Workforce Costs, bereinigt (in Mrd. €)

# LEICHTER ANSTIEG DER PERSONALKOSTEN DURCH ERFOLG IM US-GESCHÄFT UND TARIFABSCHLUSS IN DEUTSCHLAND

		2014	2015	2016	2017	2018
TWC <sup>1</sup>		15,4	16,5	16,8	16,9	17,1
Davon Deutschland		9,2	9,2	9,1	8,9	9,0
	IWC <sup>2</sup> (PA <sup>3</sup> bereinigt)	8,5	8,5	8,3	8,1	8,1
	EWC <sup>4</sup> Leih- und Zeitarbeiter	0,05	0,05	0,03	0,04	0,05
	EWC <sup>4</sup> Freelancer und Berater	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8
Davon International		6,1	7,2	7,8	7,9	8,0
	IWC <sup>2</sup> (PA <sup>3</sup> bereinigt)	5,3	6,1	6,5	6,8	7,1
	EWC <sup>4</sup> Leih- und Zeitarbeiter	0,3	0,4	0,5	0,2	0,2
	EWC <sup>4</sup> Freelancer und Berater	0,6	0,7	0,8	0,8	0,8

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

<sup>2</sup> Internal Workforce Costs

<sup>3</sup> Personalaufwand

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

Das Total Workforce Management (TWM) ermöglicht uns die ganzheitliche Sicht im Personalmanagement der Deutschen Telekom. Neben unserer internen Belegschaft (Internal Workforce) und unserem internen Personalaufwand (Internal Workforce Costs) berücksichtigt das TWM auch die externen Arbeitskräfte, die für die Deutsche Telekom tätig sind. Die Einbindung der Kosten für Berater sowie Leih- und Zeitarbeitskräfte ist wichtig, um eine langfristige qualitative sowie quantitative Personalplanung durchführen zu können. Da die Personalaufwandsquote externe Personalkosten außer Acht lässt, ist die Kennzahl

der Total Workforce Costs bzw. Quote die wesentliche Größe für die Steuerung der Personalkosten unseres Konzerns. Die Total Workforce Costs im Konzern haben sich von 2017 auf 2018 um etwa 200 Millionen Euro erhöht. Dies ist neben dem Tarifabschluss in Deutschland auf den steigenden Erfolg im USA-Geschäft und den damit verbundenen Anstieg der Beschäftigten zurückzuführen. Während der Anteil der Internal Workforce Costs leicht gestiegen ist, sind die Kosten für Freelancer, Berater sowie Leih- und Zeitarbeitskräfte leicht rückläufig.

Personalaufwand (in Mio. €), Anteil am betrieblichen Gesamtaufwand (in Prozent)

# DEUTLICHER ANSTIEG VON LÖHNEN UND GEHÄLTERN

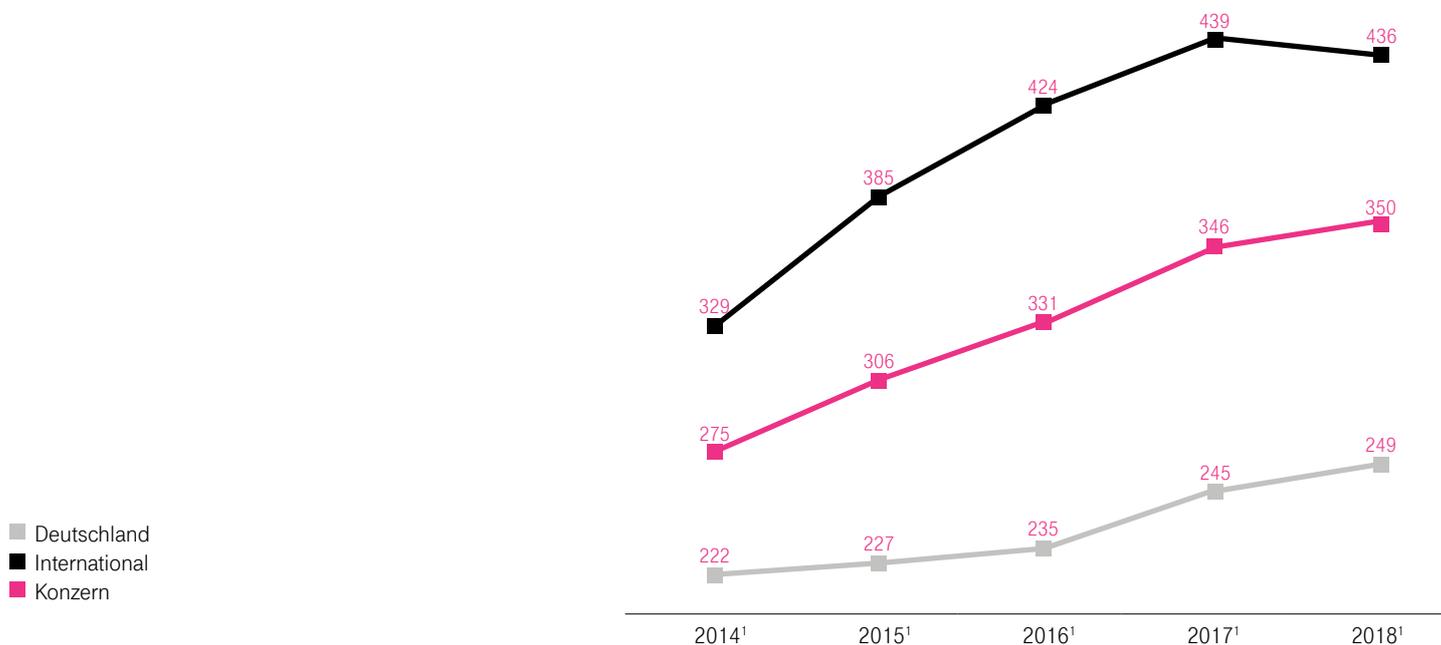
Personalaufwand Unterkonten		2015	2016	2017	2018
Löhne und Gehälter	DT Group	11.746	11.900	12.017	12.390
	National	6.726	6.639	6.467	6.502
	International	5.020	5.262	5.550	5.889
Sozialversicherungsbeiträge und betriebliche Altersversorgung	DT Group	2.899	2.924	2.928	2.913
	National	1.770	1.679	1.638	1.650
	International	1.129	1.245	1.290	1.263
Bereinigter Personalaufwand in Mio. Euro kumuliert	DT Group	14.646	14.824	14.945	15.216
	National	8.496	8.318	8.105	8.146
	International	6.149	6.507	6.840	7.070
<b>Anteil Personalaufwand am betrieblichen Gesamtaufwand</b>					
Bereinigter, betrieblicher Aufwand	DT Group	50.723	52.718	53.854	53.782
	National	17.854	17.484	17.221	16.873
	International	32.869	35.234	36.633	36.909
Anteil Personalaufwand am Gesamtaufwand	DT Group	28,9 %	28,1 %	27,8 %	28,3 %
	National	47,6 %	47,6 %	47,1 %	48,3 %
	International	18,7 %	18,5 %	18,7 %	19,2 %

2018 hat die Deutsche Telekom einen bereinigten Personalaufwand in Höhe von 15,2 Milliarden Euro verbucht. Davon entfielen 12,4 Milliarden Euro auf Löhne und Gehälter. Darüber hinaus haben wir 2,9 Milliarden Euro an Sozialabgaben und betrieblicher Altersvorsorge aufgewendet. Die betriebliche Altersversorgung ermöglicht unseren Mitarbeitern eine finanzielle Aufstockung zu ihrer gesetzlichen Rente. Gemessen am berei-

nigten operativen Gesamtaufwand der Deutschen Telekom in Höhe von 53,8 Milliarden Euro entfielen 28,3 % auf das Personal. Dies ist eine der höchsten Ausgabenpositionen, die aber gleichzeitig die Grundlage unseres Erfolgs ausmacht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind maßgeblich für den Geschäftserfolg unseres Unternehmens verantwortlich.

Umsatz und EBITDA pro Mitarbeiter (in FTE im Jahresdurchschnitt)

# USA WEITERHIN GRÖßTER WACHSTUMSMARKT



■ Deutschland  
 ■ International  
 ■ Konzern

	2014	2015	2016	2017	2018
Umsatz Deutschland (in Milliarden €) <sup>2</sup>	25,7	25,7	25,3	25,2	25,0
Umsatz International (in Milliarden €) <sup>2</sup>	36,9	43,5	47,8	49,7	50,7
Umsatz Konzern (gesamt, in Milliarden €)	62,7	69,2	73,1	74,9	75,7
Anteil Umsatz International an Konzernumsatz <sup>2</sup>	58,9 %	62,9 %	65,4 %	66,4 %	67,0 %
Ø Anzahl der Mitarbeiter Deutschland	116.067	113.277	107.793	103.174	100.227
Ø Anzahl der Mitarbeiter International	112.181	113.055	112.790	113.280	116.142
Ø Anzahl der Mitarbeiter Konzern (gesamt)	228.248	226.332	220.583	216.454	216.369

<sup>1</sup> Umsatz pro FTE in Tsd. €

<sup>2</sup> Die Zuordnung des Umsatzes zur Bildung der Quoten erfolgt aus HR-Sicht und damit nach Standort der Mitarbeiter (FTE). Im Geschäftsbericht wird entsprechend dem Land zugeordnet, in dem der Umsatz generiert wurde. Die Berechnung erfolgt auf Basis der gerundeten Millionenwerte.

		2015	2016	2017	2018
EBITDA pro FTE (Durchschnitt) in Euro, bereinigt	DT Group	87.959	97.105	102.700	107.795

2018 lag der Konzernumsatz der Deutschen Telekom bei 75,7 Milliarden Euro. Mit einem Wachstum von über 700 Millionen Euro stieg er rund ein Prozent verglichen mit dem Vorjahresniveau. Der internationale Anteil am Konzernumsatz stieg dabei um 0,6 Prozentpunkte auf 67 %. Ebenso ist der Umsatz pro Mitarbeiter im Jahr 2018 kontinuierlich auf 350.000 Euro gestiegen, was einem Anstieg von rund einem Prozent entspricht. In Deutschland ist der Umsatz pro Mitarbeiter um 1,6 % gestiegen. Dafür verzeichnete das Auslandsgeschäft einen Umsatzrückgang pro Mitarbeiter in Höhe von 0,7 %. Maßgeblichen Anteil daran hatte das USA-Geschäft: Die Anzahl der Mitarbeiter im Segment USA stieg um 2,1 %, um unter anderem dem Zuwachs an Mobilfunk-Neukunden infolge

der erfolgreichen „Uncarrier“-Initiativen der T-Mobile US Rechnung zu tragen. Im Ergebnis erzielte das Segment USA ein Umsatzplus von rund 2,2 % gegenüber dem Vorjahr – und leistete so mit einem Anteil von 48,3 % den größten Beitrag zum Konzernumsatz. Der Anstieg des Umsatzes im Gesamtkonzern gegenüber dem leichten Rückgang der Mitarbeiterzahl schlägt sich entsprechend in der höheren Produktivität nieder. Ein durchschnittlicher Vollzeitmitarbeiter der Deutschen Telekom hat 2018 ein bereinigtes EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) in Höhe von 107.795 Euro erwirtschaftet, ein Anstieg in Höhe von fast 5 % gegenüber 2017.

Total Workforce Quote, bereinigt (Kosten und Umsatz in Mrd. €)

# TOTAL WORKFORCE QUOTE STEIGT LEICHT

		2014	2015	2016	2017	2018
Deutschland	PA <sup>1</sup> , bereinigt	8,5	8,5	8,3	8,1	8,1
	EWC <sup>2</sup>	0,8	0,7	0,8	0,8	0,9
	TWC <sup>3</sup>	9,2	9,2	9,1	8,9	9,0
	Umsatz <sup>4</sup>	25,7	25,7	25,3	25,2	25,0
	TWQ <sup>5</sup> , bereinigt	35,9 %	35,9 %	35,9 %	35,4 %	36,1 %
International	PA <sup>1</sup> , bereinigt	5,3	6,1	6,5	6,8	7,1
	EWC <sup>2</sup>	0,8	1,1	1,3	1,1	1,0
	TWC <sup>3</sup>	6,1	7,2	7,8	7,9	8,0
	Umsatz <sup>4</sup>	36,9	43,5	47,8	49,7	50,7
	TWQ <sup>5</sup> , bereinigt	16,6 %	16,6 %	16,2 %	15,9 %	15,9 %
Konzern (gesamt)	PA <sup>1</sup> , bereinigt	13,8	14,6	14,8	14,9	15,2
	EWC <sup>2</sup>	1,6	1,8	2,0	1,9	1,8
	TWC <sup>3</sup>	15,4	16,5	16,8	16,9	17,1
	Umsatz <sup>4</sup>	62,7	69,2	73,1	74,9	75,7
	TWQ <sup>5</sup> , bereinigt	24,6 %	23,8 %	23,0 %	22,5 %	22,6 %

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

Im Geschäftsbericht wird Umsatz entsprechend dem Land zugeordnet, in dem der Umsatz generiert wurde.

<sup>5</sup> Total Workforce Quote = TWC/Umsatz

Die Total Workforce Quote der Deutschen Telekom ist in 2018 aufgrund der gestiegenen Personalkosten ebenfalls leicht gestiegen: Die bereinigte Quote des Gesamtkonzerns hat sich im Jahr 2018 gegenüber dem Vorjahr um 0,1 Prozentpunkte verschlechtert. Während der Gesamtumsatz im Jahr 2018 um ein Prozent (0,7 Milliarden Euro) gestiegen ist, haben sich die Total Workforce Costs gegenüber dem Vorjahr um etwa 1,2 % erhöht. Die Total Workforce Quote setzt den Gesamtaufwand für das

Personal (intern und extern) ins Verhältnis zum Umsatz. Das heißt: Bei einer im Vergleich zum Vorjahr höheren Quote sind entweder die Total Workforce Costs gestiegen, der Umsatz ist gesunken, beide Effekte sind gleichzeitig aufgetreten oder eine Änderung beider Kennzahlen erfolgte nicht im gleichen Verhältnis.

Die Total Workforce Quote ist uns sehr wichtig, da sie die Produktivität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausdrückt.

genial@Telekom in Deutschland

# MITARBEITERIDEEN SPAREN 78 MILLIONEN EURO EIN

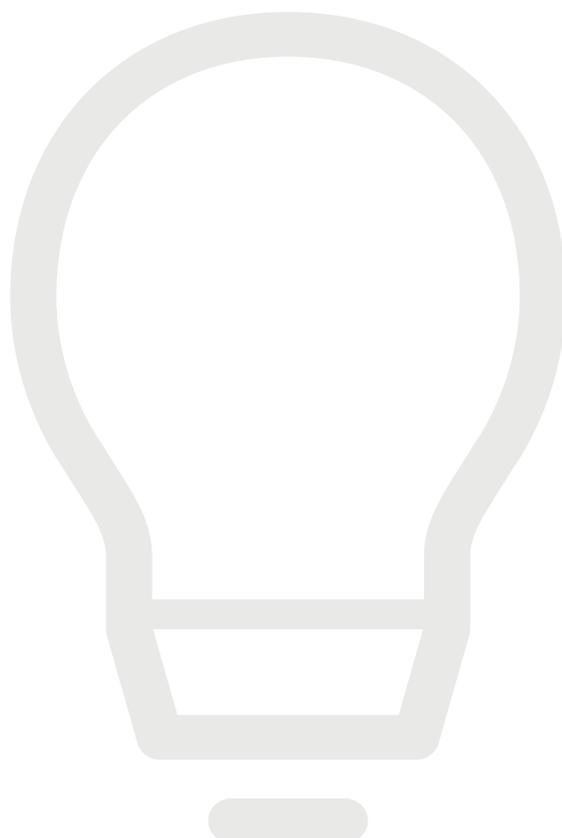
	2014	2015	2016	2017	2018
Ideen eingereicht	13.231	13.728	10.125	6.902	5.123
Einsparungen in Mio. €	106,6	146,5	168,5	99,0	78,0

Das Idea Generation Management (IGM) entwickelt Konzepte und Maßnahmen mit dem Ziel, das innovative Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Konzern zu erschließen. Eine wertschätzende Bearbeitung der eingereichten Mitarbeiterideen sorgt für die schnelle Umsetzung erfolgversprechender Ideen. IGM zahlt auf die Förderung des Innovationsklimas ein, nimmt einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur und trägt zur Beschäftigungs- und Aktienkurssicherung im Konzern bei.

Mit 5.123 Ideen ist zwar die Beteiligung und der Nutzen geringer als im Vorjahr, aber die Qualität der einzelnen Ideen (Nutzen pro Idee und Umsetzungsquote) ist gestiegen.

Kooperationen mit anderen Initiativen wurden in 2018 stärker in den Mittelpunkt gerückt und sollen in 2019 helfen, die Beteiligung am Idea Generation Management wieder zu steigern.

Beim „Deutschen Ideenmanagement Preis 2018“ des Zentrums Ideenmanagement hat Manfred Haidl den 2. Platz in der Kategorie „Beste Mitarbeiter-Idee Administration und Verwaltung“ gewonnen. Mit der Idee „DigiFirst“ sind Mängel im Ticketsystem durch Automatisierung behoben und ein produktiveres und ergonomischeres Arbeitsumfeld geschaffen worden.



Fluktuationsquote (natürlich)

# MITARBEITERFLUKTUATION STEIGT WEITERHIN LEICHT

	2014	2015	2016	2017	2018
Deutschland	1,42 %	1,28 %	1,37 %	1,70 %	1,94 %
International <sup>1</sup>	8,57 %	9,25 %	8,14 %	9,22 %	9,78 %
Konzern (gesamt) <sup>1</sup>	4,21 %	4,39 %	4,01 %	4,68 %	5,12 %

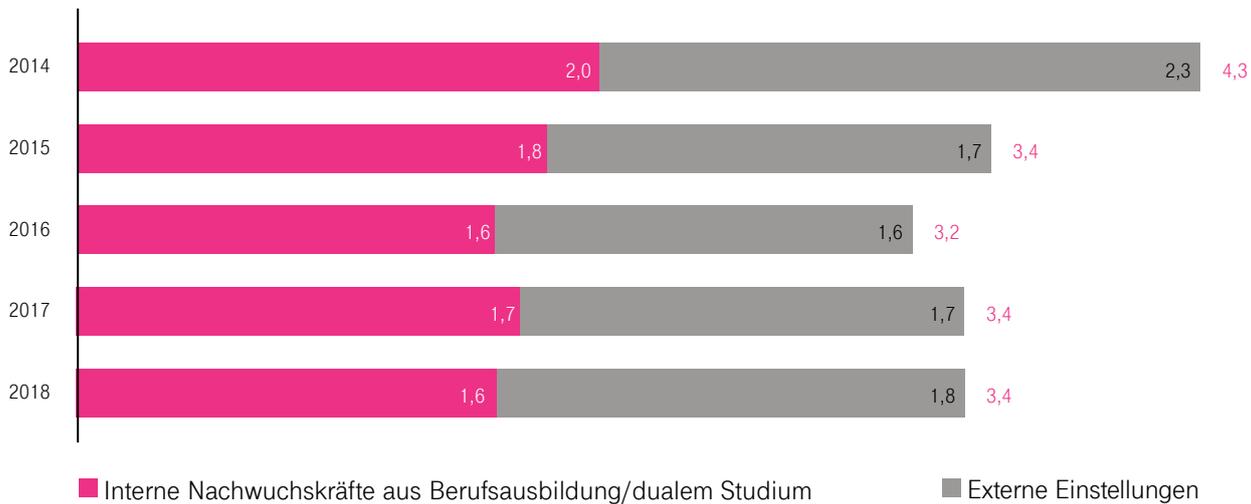
<sup>1</sup> Ohne T-Mobile US

International und national ist die Fluktuationsquote gegenüber 2017 gestiegen. International gab es arbeitnehmer- und arbeitgeberseitig etwa 6.700 Kündigungen. Rund 470 mehr als 2017, was einem Anstieg in Höhe von ca. 7,5 % entspricht. Darüber hinaus sind 107 Mitarbeiter außerhalb von Deutschland in den Ruhestand getreten oder erwerbs- bzw. dienstunfähig geworden, 13 weniger als im Jahr 2017. In Deutschland haben im Jahr 2018 rund 1.320 Mitarbeiter gekündigt. Etwa 660 Mitarbeiter sind über altersbedingte Fluktuation in den Ruhestand getre-

ten oder erwerbs- bzw. dienstunfähig geworden. Durch den Kündigungszugang stieg die Fluktuationsquote auch im Gesamtkonzern. Natürliche Fluktuation bezeichnet gewöhnliche Personalabgänge ohne spezifische Abbaumaßnahmen, z. B. aufgrund Zurrühesetzung, Renteneintritt, Erwerbs- oder Dienstunfähigkeit, arbeitnehmerseitiger Kündigung, verhaltens- oder personenbedingter arbeitgeberseitiger Kündigungen. Diese werden ins Verhältnis gesetzt zur Gesamtzahl aller Mitarbeiter (Endwert des Vorjahres).

Einstellungen in Deutschland (in Tsd. Mitarbeitern, in FTE)

# REKRUTIERUNG WIRD IMMER DIGITALER



Knapp über 1.800 neue Mitarbeiter hat die Deutsche Telekom 2018 in Deutschland vom externen Arbeitsmarkt eingestellt. Darüber hinaus haben wir rund 1.600 interne Nachwuchskräfte nach Abschluss ihrer Berufsausbildung oder ihres dualen Studiums in ein festes Beschäftigungsverhältnis übernommen. Außerhalb von Deutschland wurden insgesamt etwa 10.460 Beschäftigte rekrutiert.

Als führender europäischer Telekommunikationsanbieter brauchen wir die besten Köpfe: kreative Denker und technikaffine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit uns die digitale Transformation gestalten möchten. Länderübergreifend suchen wir nach Toptalenten – dies trägt auch zur weiteren Internationalisierung unseres Konzerns bei. Unsere globale „Employer Value Proposition“ stellt heraus, was uns als Arbeitgeber ausmacht. Bewerberinnen und Bewerber bieten wir eine weltweite Plattform zur Jobsuche und internationale Standards in unseren Auswahlverfahren. Für das Recruiting nutzen wir vielfältige digitale Kanäle. Dazu gehört etwa unsere „Global Online Challenge Plattform“. Sie spricht weltweit Studierende, Absolventen und ITler an, die Spaß daran haben, virtuelle Planspiele zu meistern. Seit 2018 testen wir den Einsatz von Online-Spielen in Bewerbungsverfahren. Diese kamen etwa im Assessment-Center unseres Traineeprogramms Start up! zum Einsatz. Die Spiele liefern uns zusätzliche Informationen über die Persönlichkeit der Bewerber. Ende 2018 haben wir zudem in München und Köln für einige Wochen die Türen zum offenen Workspace „CMD+O“ geöffnet.

Er bot IT-Experten, Young Professionals und Studierenden Raum, ihre eigenen Projekte zu realisieren, wertvolle Kontakte zu knüpfen und ihren Horizont zu erweitern. Sie konnten an Workshops teilnehmen und Vorträge besuchen. Diversity ist fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Daher versuchen wir, verstärkt Frauen für unser Unternehmen zu gewinnen. Mit dem Frauen-MINT-Award, den wir seit 2013 gemeinsam mit dem Studierendenmagazin audimax und der Initiative „MINT-Zukunft-schaffen“ ausloben, fördern wir Frauen in MINT-Fächern und -Berufen. Außerdem unterstützen wir Femtec, ein Karrierebildungsprogramm für weibliche MINT-Studenten mit Führungspotenzial, sowie die „Global Digital Women“, ein internationales Netzwerk von Gestalterinnen der Digitalbranche. Darüber hinaus waren wir auf der „women&work“, der europäischen Leitmesse für Frauen und Karriere, vertreten, um gezielt Kandidatinnen anzusprechen.

## Auszeichnungen

Auch 2018 wurden wir mehrfach für unsere Recruitingaktivitäten ausgezeichnet: Im Gesamtranking des Marktforschungsinstituts Potentialpark konnten wir den zweiten Platz verteidigen. In den Einzelkategorien „Karriere-Website“ und „Social Media“ haben wir sogar den ersten Platz erreicht. Darüber hinaus erhielten wir 2018 den „trendence Employer Branding Award“ in der Kategorie „Bestes Employer Branding Studierende“. Außerdem wurden wir auf der „women&work“ für unseren Messeauftritt als attraktivster Arbeitgeber ausgezeichnet.

Instrumente zur sozialverträglichen Personalreduzierung in Deutschland, Personalabgänge (in FTE)

# PERSONALREDUZIERUNGEN WEITERHIN SOZIALVERTRÄGLICH

	2014	2015	2016	2017	2018
Vorruhestand Beamte	927	1.219	3.849	27	1.711
Vorruhestand Arbeitnehmer	27	29	47	61	63
Abfindungen	826	1.448	726	1.081	972
Altersteilzeit (Beginn Ruhephase)	332	1.345	1.393	1.687	1.890
Versetzung zu Behörden (final) <sup>1</sup>		711	418	417	326
Weitere sozial verträgliche Instrumente	471	11	< 6	15	0

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

Die Deutsche Telekom gestaltet Personalreduzierungen weiterhin sozialverträglich. Dazu setzte der Konzern auch in 2018 auf die bewährten Instrumente Vorruhestand, Abfindung und Altersteilzeit.

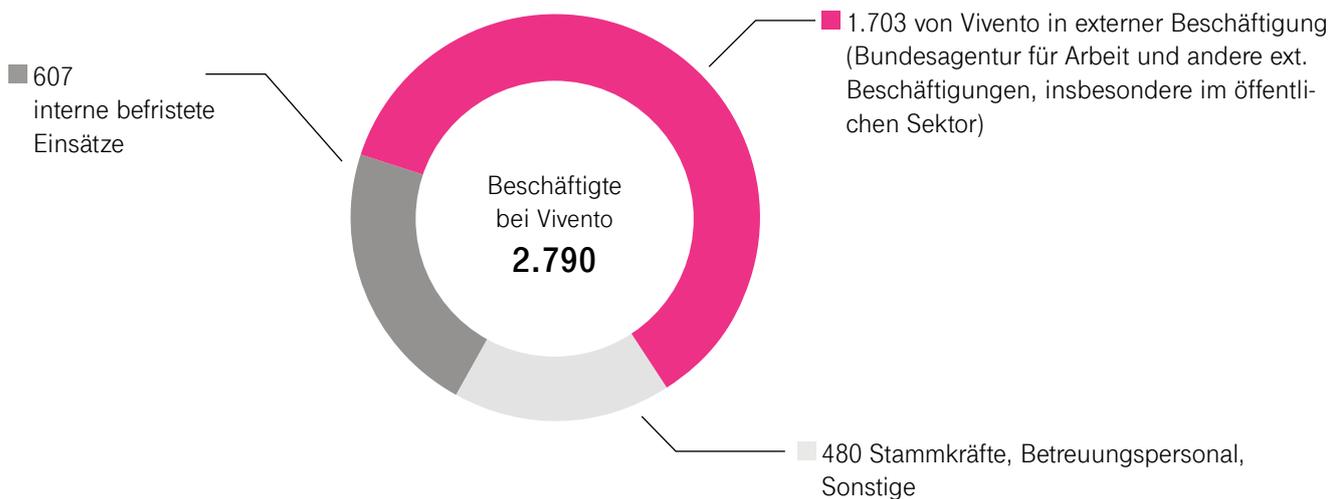
Altersteilzeit wird vorrangig im Blockmodell durchgeführt. Hier arbeiten die Mitarbeiter zunächst noch vollzeitbeschäftigt in der „Beschäftigungsphase“. Daraufhin folgt eine gleich lange „Ruhephase“, die nahtlos in den Ruhestand bzw. eine Altersrente übergeht. 2018 sind in Deutschland 1.890 Beschäftigte aus

der „Beschäftigungsphase“ in die „Ruhephase“ der Altersteilzeit gewechselt. Darüber hinaus machten 972 Beschäftigte von Abfindungsangeboten Gebrauch.

Die gesetzliche Vorruhestandsregelung für Beamte ist Ende 2016 ausgelaufen. Mit dem „Engagierten Ruhestand“ hat der Gesetzgeber eine Anschlussregelung bereitgestellt, die in 2018 von 1.711 Beamtinnen und Beamten genutzt wurde. Zudem konnten 326 Beamte dauerhaft in die öffentliche Verwaltung versetzt werden.

Vivento Mitarbeiterzahlen (in FTE)

# ERFOLGREICHE VERMITTLUNGEN IN DEN ÖFFENTLICHEN DIENST



Anzahl der Mitarbeiter, die 2018 über Vivento dauerhaft in den öffentlichen Sektor versetzt wurden: .....	<b>326</b>
Zugänge zu Vivento seit Gründung: .....	<b>54.165</b>
Vivento verließen seit Gründung: .....	<b>51.374</b>

Auch im Jahr 2018 hat der Personaldienstleister Vivento den Konzern bei seinem Personalumbau intensiv unterstützt. Für einen dauerhaften Wechsel zu Bund, Ländern und Kommunen haben sich 2018 326 Telekom-Beamtinnen und -Beamte entschieden, viele davon wechselten zum Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, zur Bundesanstalt für Arbeit, zur Bundeswehr oder zum Zoll. Darüber hinaus konnten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf individuelle Stellen in den öffentlichen Verwal-

tungen bei Bund, Ländern und Kommunen vermittelt werden. Wie in den vergangenen Jahren wurde dies durch den nach wie vor wachsenden Personalbedarf der Behörden begünstigt. Darüber hinaus wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Vivento Customer Services (ca. 800) zum Telekom Service versetzt; zusätzlich wechselten rund 400 Mitarbeiter in verschiedene Segmente im Kerngeschäft. Dadurch konnte die Zahl der durch Vivento betreuten Mitarbeiter deutlich reduziert werden.

Weiterbildung Konzern gesamt

# DIGITALE LERNQUOTE STEIGT UM MEHR ALS 10 %

Weltweit investierten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 2018 rund 4 Millionen Lernstunden in ihre eigene Qualifizierung. Dabei lernten sie zu 41 % in digitalen Lernformaten, ein Anteil, für den wir zukünftig noch einen deutlichen Anstieg erwarten. Ein Großteil unserer Lernangebote kann heute über ein globales Learning Management System (LMS) gebucht werden, bereits in 2018 waren 53 % der über das LMS buchbaren Trainings digital.

Die Deutsche Telekom verfolgt das Ziel, Lernen zunehmend arbeitsplatzintegriert zu gestalten. Digitale Lernformate bieten dabei hervorragende Möglichkeiten, um schnell, flexibel und überall auf der Welt zu gleichen Bedingungen zu lernen. Wir sehen in dem Ausbau der digitalen Lernangebote ein hohes Potenzial, um die berufliche Handlungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal zu fördern und selbstbestimmtes Lernen weiter auszubauen. Besonders beliebt waren in 2018 digitale Lernangebote zu agilen Arbeitsformen, Design Thinking, Projektmanagement sowie zu Cloud Computing und weiteren Fachthemen. Ein bemerkenswertes Beispiel für selbstbestimmtes und selbstorganisiertes Lernen ist die Mitarbeiterinitiative „Lernen von Experten“, in der bis Ende 2018 rund 160 Expertinnen und Experten ihr Wissen in kurzen digitalen Sequenzen an eine Community von rund 2.500 Kolleginnen und Kollegen weitergaben.

In 2018 erfolgte eine Weiterentwicklung des bereits erfolgreich pilotierten, konzernweiten Ansatzes zu SkillsUP!. Die Einführung in Wellen ist für 2019 und folgende Jahre vorgesehen, dabei geht es um das Zusammenwirken von drei Elementen:

- der globalen Jobarchitektur – einer neuen und markt- und zukunftsfähigen Beschreibung der Tätigkeiten und Kompetenzen,
- der strategischen qualitativen Personalplanung – zur Schaffung von Transparenz über mögliche Requalifizierungen zum frühzeitigen Ausgleich von Bedarfen und erwarteten Überkapazitäten sowie
- dem Skillmanagement – der toolgestützten, individuellen Betrachtung von Skills und daraus systematisch abgeleiteter passgenauer Qualifizierungsplanung.

SkillsUp! schafft somit in Summe Transparenz über die möglichen Skillentwicklungen für die Mitarbeiter sowie für das Unternehmen.



## Weiterbildung über globales Learning Management System (LMS)

Anzahl Lernangebote (über LMS)	19.023
Anzahl digitale Lernangebote (über LMS)	10.072
Anzahl Lernangebote mit Präsenz (über LMS)	8.951
Anzahl Qualifizierungstage	658.587
Ø Qualifizierungstage je Mitarbeiter (in FTE)	3,9
Anzahl digitale Qualifizierungstage	266.793
Ø digitale Qualifizierungstage je Mitarbeiter (in FTE)	1,6
Digitale Lernquote (Anteil digital erfolgter Lernstunden in 2018)	41 %

Teilnehmer internationaler Entwicklungsprogramme (in Köpfen)

# INNOVATIONEN IM PERSONALMANAGEMENT ERHÖHEN DIE ATTRAKTIVITÄT FÜR BEWERBER

		2014	2015	2016	2017	2018
Teilnehmer Traineeprogramm Start up! <sup>1</sup>	gesamt	30	31	18	32	44
Teilnehmer Traineeprogramm Start up! <sup>1</sup>	davon Frauen	36 %	45 %	28 %	50 %	59 %
Teilnehmer Global Talent Pool <sup>2</sup>	gesamt	161	300	253	858	976
Teilnehmer Global Talent Pool <sup>2</sup>	davon Frauen	29 %	32 %	35 %	25 %	26 %

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

<sup>2</sup> Konzernweites Programm für Top Talents. Die Dauer beträgt ca. zwölf Monate (Start jeweils im Sommer). Ersetzt seit 2017 das Vorgängerprogramm „Talent Space“. Neuer Zielgruppenzuschnitt erschwert Vergleichbarkeit (nun auch inklusive leitender Angestellter).

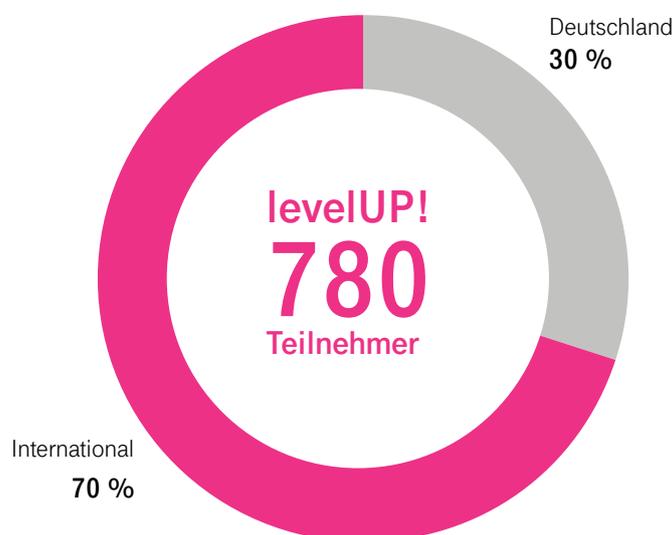
Ziel der konzernweiten Entwicklungsprogramme ist es, Potenzialträger im Konzern zu fördern, zu binden und zu positionieren. Im Fokus stehen die Entwicklung und die Visibilität der Talente sowie deren Unterstützung bei der Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen. Gleichzeitig möchten wir das Zugehörigkeitsgefühl steigern, den Wissensaustausch stärken und die Eigenverantwortung fördern.

Das internationale Traineeprogramm „Start up!“ richtet sich an innovationsfreudige Hochschulabsolventinnen und -absolventen mit Unternehmermentalität. Über einen Zeitraum von etwa 18 Monaten lernen die Trainees durch anspruchsvolle Projektaufgaben verschiedene Unternehmensbereiche im In- und Ausland kennen. Abgerundet wird das Programm durch innovative Trainingsformate und Veranstaltungen wie dem „Magenta Friday“. Dieser gibt den Trainees Raum für regelmäßige gemeinsame Projektarbeit, um ihrem Auftrag als Kultur- und Innovationstreiber in der Deutschen Telekom gerecht zu werden.

Der „Global Talent Pool“ ist wesentlicher Bestandteil des Talent Management Prozesses, er ist eine digitale Plattform und gleichzeitig die Datenbasis für das Talent Management im Konzern. Er bietet den Beschäftigten aus dem Personal- und Recruitingbereich sowie Führungskräften Transparenz über unsere globalen Talente mit ihren jeweiligen Profilen. Die Talente wiederum können in unserem internen sozialen Netzwerk „You and Me“ in einer geschlossenen Benutzergruppe den nächsten Karriereschritt planen sowie strategische Projekteinsätze und interessante Jobangebote finden. Darüber hinaus besteht exklusiver Zugriff auf ein Portfolio von digitalen Entwicklungsmaßnahmen, z. B. CV Consulting, Karrieregespräche, E-Trainings aber auch Mentoring. Diese Angebote unterstützen Talente dabei, sich auf die Übernahme neuer Positionen vorzubereiten. Das übergeordnete Ziel ist u. a. die Vereinfachung der Talentsuche im Stellenbesetzungsprozess, die Erhöhung der Sichtbarkeit unserer Talente, die Förderung von Rotation sowie die bessere Vernetzung im Konzern weltweit.

Teilnehmer internationaler Führungskräfteprogramme (in Köpfen)

# FÜHRUNGSKRÄFTEANGEBOTE FÜR ALLE EBENEN



Im Jahr 2017 wurde die Führungskräfteentwicklung der Deutschen Telekom AG neu aufgestellt.

Das Jahr 2018 war geprägt von der Fortführung erfolgreicher Formate, kontinuierlicher Weiterentwicklung basierend auf den Feedbacks der Teilnehmer und auch der Neukonzeption einzelner Angebote.

Ein Beispiel ist das im letzten Jahr erstmals für Executives angebotene Programm „levelUP!“, an dem 2017 und 2018 mehr als 1400 Führungskräfte teilgenommen haben. Dabei hat sich in 2018 eine Verschiebung zugunsten von Teilnehmern aus Deutschland ergeben, die den größeren Anteil an Executives im Konzern ausmachen.

Das Ziel von levelUP! ist es, Führungskräfte zu unterstützen, künftige Herausforderungen zu bewältigen und ihre eigene Entwicklungs-„Reise“ zu ermöglichen. Das Programm legt seinen Schwerpunkt auf Innovationskultur und technologiebasierte Führung und setzt dabei auf eine Mischung aus digitalen sowie Präsenzformaten. LevelUP! ist individuell und flexibel aufgebaut, sodass sich die Teilnehmer mithilfe modernster Methoden ihren persönlichen Lernpfad erstellen können.

Eine andere Erfolgsgeschichte ist leadFIRST, ein globales, vollständig digitales Führungskräfteentwicklungs-Programm, das sich an Manager richtet, die erst seit Kurzem eine Führungsposition innehaben. Das Ziel ist es, diesen Führungskräften ihre neue Rolle klar und verständlich näherzubringen sowie eine solide Führungsbasis in Einklang mit den Führungsprinzipien der Deutschen Telekom zu schaffen. Die Teilnehmer reflektieren ihre eigene Vorstellung von Personalführung, die virtuelle Führungskompetenz wird gefördert und zahlreiche Möglichkeiten zum Netzwerkaufbau geboten. Das Programm wurde weiter auf die

Teilnehmerbedarfe angepasst, was sich in einer erhöhten Zufriedenheit widerspiegelt.

#### leadFIRST in Zahlen:

- 173 Teilnehmer aus 21 Ländern
- 6 Themenbereiche
- 8 Live Sessions

Die kontinuierliche Anpassung und Entwicklung unseres Portfolios treibt uns maßgeblich an. Gemeinsam mit den Geschäftseinheiten haben wir einzelne Programme einem Review unterzogen und uns entschlossen, das sehr erfolgreiche Format levelUP! auch für Führungspositionen unterhalb der Executive-Ebene zu implementieren und so das Programm levelUP! Next-Generation zu designen. Das Programm löst FEP und LDP\* ab, die im Sommer 2018 mit einer Abschlussveranstaltung für alle 210 Teilnehmer des Programms 2017/2018 beendet wurden. LevelUP! NextGeneration startet im nächsten Jahr mit einer Mischung aus digitalen sowie Präsenzformaten und bietet mit der eigenen Gestaltung der Entwicklungsreise dieser Zielgruppe einen hohen Grad an Flexibilität, aber auch Selbstverantwortung. Unser Leadership Aspiration Guide unterstützt zudem alle Mitarbeiter, sich durch gezielte Fragen bewusst mit ihrer eigenen Zukunft auseinanderzusetzen. Bin ich eher ein Experte oder eine Führungskraft und welche Maßnahmen und Angebote gibt es? Das Führungskräfteangebot runden wir mit einer großen Bandbreite an herausfordernden Trainingskursen für zukünftige Leader ab.

\*Führungskräfte-Entwicklungs-Programm/Leadership-Development-Program

Gesundheitsquote in Deutschland (in Prozent)

# GESUNDHEITSQUOTE AUF STABILEM NIVEAU

	2014	2015	2016	2017	2018
Deutschland	94,4	94,0	93,8	93,7	93,6

Die Gesundheitsquote hat sich für den Konzern Deutsche Telekom national im Jahr 2018 mit einem Durchschnittswert von 93,6 % inkl. der Langzeitkranken gegenüber dem Vorjahr um 0,1 Prozentpunkte leicht verschlechtert. Haupttreiber für den Rückgang ist die gegenüber den Vorjahren deutlich stärkere Grippesaison, mit dem Höhepunkt in den Kalenderwochen sieben bis elf. Bereinigt um die Monate Januar-April liegt die Gesundheitsquote im Restjahr 0,1 pp über der des Vergleichszeitraumes des Vorjahres.

Die Hauptursachen für krankheitsbedingte Ausfalltage in der Deutschen Telekom AG sind Erkrankungen des Muskel-Skelettsystems, Atemwegserkrankungen und Störungen der psychischen Gesundheit.

Innerhalb der Deutschen Telekom hat es deutliche strukturelle und organisatorische Veränderungen gegeben, aus denen aufgrund von psychosozialen Belastungsfaktoren ein gesundheitliches Risiko für die Beschäftigten entstehen kann. In 2018 wurden Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement verstärkt mit Fokus auf die psychosozialen Belastungsfaktoren

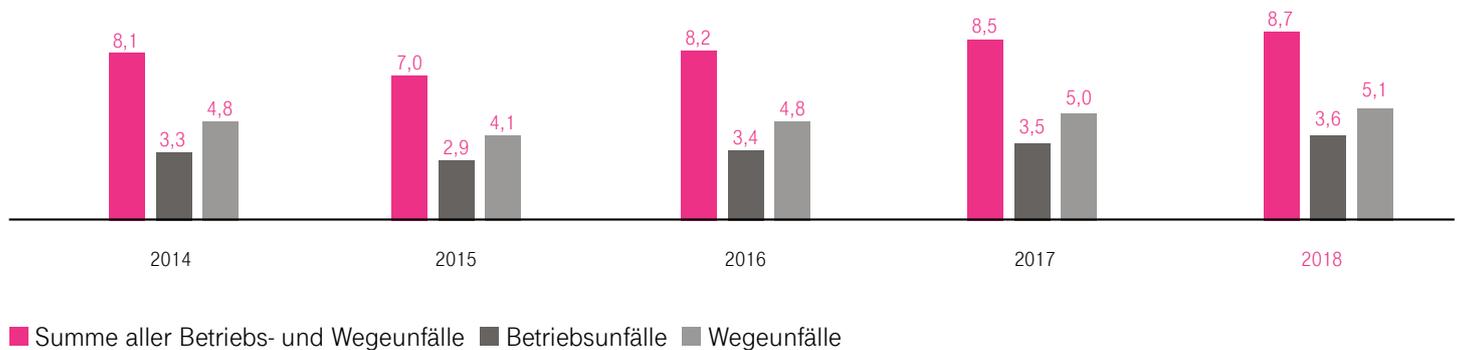
angeboten. Darüber hinaus sind in den einzelnen Gesellschaften gezielte Programme zur Gesundheitsprävention implementiert worden. In allen Segmenten wurden Führungskräftebildungen zum Thema „Gesunde Führung“ eingeführt bzw. fortgesetzt. Führungskräfte sollen dadurch für die Thematik sensibilisiert und qualifiziert werden. Ergänzend dazu soll ein strukturiertes Fehlzeitenmanagement Abwesenheitszeiten zum regulären Bestandteil der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften machen und dadurch frühzeitig Möglichkeiten zur Beeinflussung von krankheitsbedingten Fehlzeiten aufzeigen.

Die Ausweitung und Intensivierung von Maßnahmen zur Prävention von Atemwegs- und Muskel-Skelett-Erkrankungen richtet sich gezielt auf die häufigsten Krankheitsursachen für Arbeitsunfähigkeitsfälle. Das Platzieren von Angeboten der Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung zielt auf die zunehmenden psychosozialen Belastungsfaktoren bei den Beschäftigten mit deutlichen Auswirkungen auf die Arbeitsunfähigkeitsdauer ab.



Arbeitsunfälle in Deutschland (pro Tsd. Mitarbeiter, in FTE)

# UNFALLQUOTE DEUTLICH UNTER BUNDESDURCHSCHNITT



Die Quote der Betriebs- und Wegeunfälle ist gegenüber 2017 leicht gestiegen, die absolute Zahl der Unfälle aber gesunken. Die Unfallquote liegt weit unter dem Durchschnitt vergleichbarer Unternehmen.

Dabei fällt auf, dass viele Unfälle aus Unachtsamkeit erfolgen, z. B. durch Stolpern, Rutschen, Stürzen oder Umknicken. Daher haben wir mit der Berufsgenossenschaft eine spezielle Art der Unterweisung entwickelt. Als Ursachen für die Erhöhung der Quote der Wegeunfälle (Unfälle auf dem Weg von und zur Arbeit) können längere Anfahrtswege und ein erhöhtes Verkehrsaufkommen angesehen werden, wobei viele Unfälle durch Dritte verschuldet wurden. Da Wegeunfälle längere Ausfallzeiten als Betriebsunfälle verursachen, führen und entwickeln wir die bestehenden Präventionsmaßnahmen weiter. Auch 2018 hat die

Deutsche Telekom den Beschäftigten wieder ein vergünstigtes Fahrsicherheitstraining durch den ADAC angeboten. Diese Trainings stehen Nutzern sowohl von Betriebs-, Geschäfts- als auch Privatfahrzeugen offen. Für jüngere Mitarbeiter wie Auszubildende gibt es spezielle Fahrtrainings. Mit diesen Maßnahmen erhoffen wir uns eine Stabilisierung bzw. eine Verbesserung der Unfallquote der Wegeunfälle. Um die Zahl der Arbeitsunfälle zu senken, nutzt die Deutsche Telekom ein Managementsystem für Arbeits- und Gesundheitsschutz. Auf Basis dieses zertifizierten Systems lässt sich der gesamte Prozess rund um den Arbeits- und Gesundheitsschutz strukturiert abbilden. So können wir Maßnahmenpakete entwickeln, die die Sicherheit unserer Mitarbeiter erhöhen.

#### **VERANTWORTLICH**

Michael Rubas  
Senior Vice President  
Human Resources Planning & Operations

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

#### **HERAUSGEBER**

Deutsche Telekom AG  
Friedrich-Ebert-Allee 140  
53113 Bonn



**ERLEBEN, WAS VERBINDET.**