

# PERSONALBERICHT 2012/2013.



ERLEBEN, WAS VERBINDET.



# INHALT.

## 1. PERSONAL – UNSERE WICHTIGSTE RESSOURCE.

Beschäftigte.	4
Beschäftigte in Deutschland.	5
Vorwort.	6
Der strategische Zusammenhang.	7

## 2. HIGHLIGHTS. 9

Personal & Struktur.	10
Gesundheit & Arbeitsschutz.	13
Performance & Entwicklung.	15
Was uns unsere Mitarbeiter sagen.	17
Demografie als Chance.	18
Fair Share & Diversity.	20
Kultur, Zusammenarbeit & Veränderung.	22
Einfachheit.	25

## 3. ZAHLEN & DATEN. 26

### PRODUCTIVITY

Beschäftigte.	26
Beschäftigte in Deutschland.	27
Entwicklung der Mitarbeiterzahl.	27
Umsatz je Mitarbeiter (FTE).	28
Personalaufwand und Personalaufwandsquote.	28
Total Workforce Costs.	29
Total Workforce Quote.	29
Personalaufwand.	30
Umsatzentwicklung.	30

Einstellungen in Deutschland.	31
Belegschaft.	31
Anteil Beamte in Deutschland.	32
2008 – 2012: Workforce-Flexibilisierung in Deutschland.	32
Instrumente zum sozialverträglichen Personalumbau in Deutschland.	32
Vivento Mitarbeiterzahlen.	33

## **PERFORMANCE**

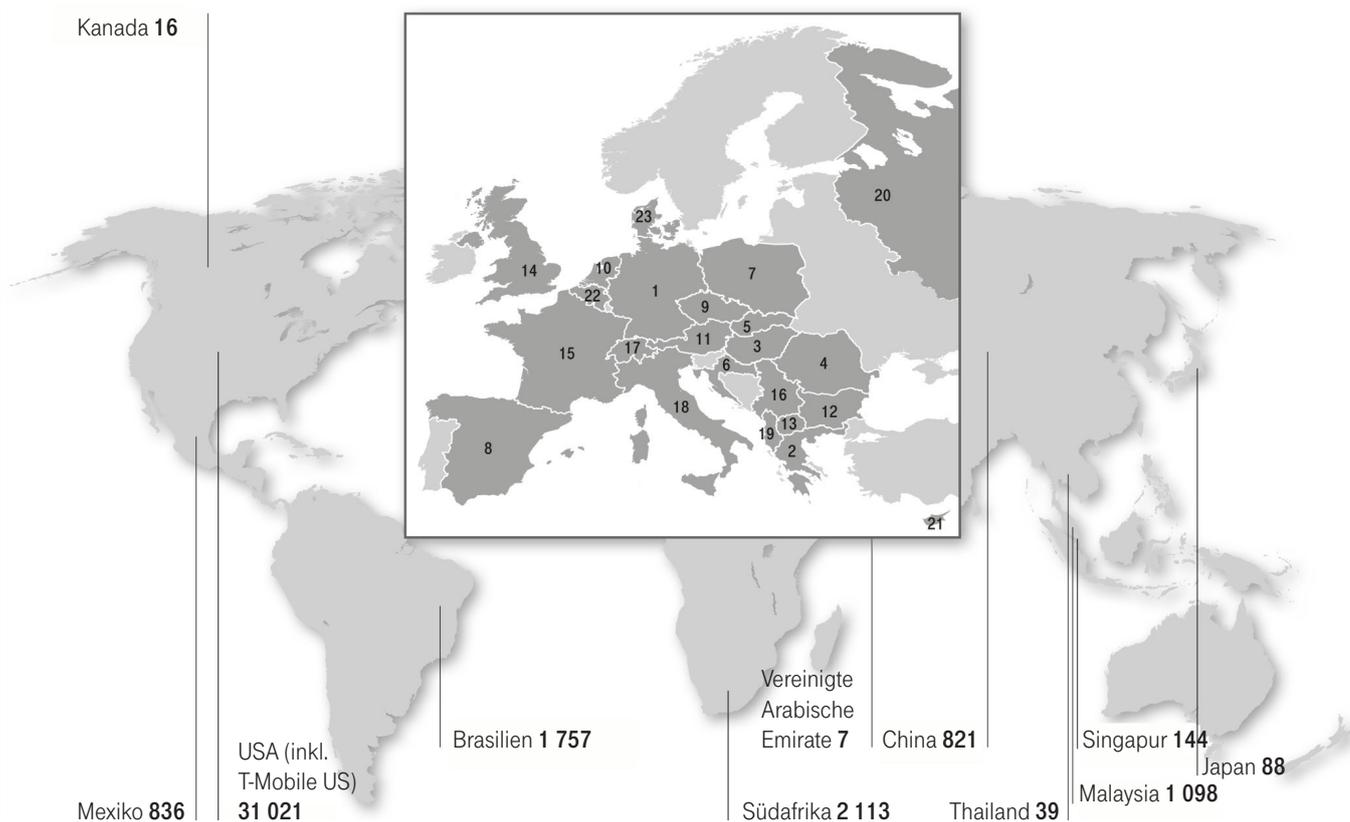
Gesundheitsquote in Deutschland.	33
Arbeitsunfälle in Deutschland.	34
Bologna@Telekom: Zufriedenheit der Studienanfänger.	34
Kooperations-Hochschulen für Bologna@Telekom.	35
Weiterbildung Telekom Training in Deutschland.	35
Internationale Entwicklungs- und Führungskräfteprogramme.	36
Zufriedenheitsquote und Engagement-Index.	36
Fluktuationsquote.	36
Pulsbefragung.	37
Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland.	38

## **POWER**

Altersstruktur in Deutschland.	38
Entwicklung Durchschnittsalter.	39
Auszubildende und Berufsfelder in Deutschland.	39
Entwicklung der Bewerbung und Übernahme von Nachwuchskräften in Deutschland.	40
Frauen im mittleren und oberen Management.	40
Menschen mit Behinderungen in Deutschland.	40
genial@telekom in Deutschland.	41

# BESCHÄFTIGTE.

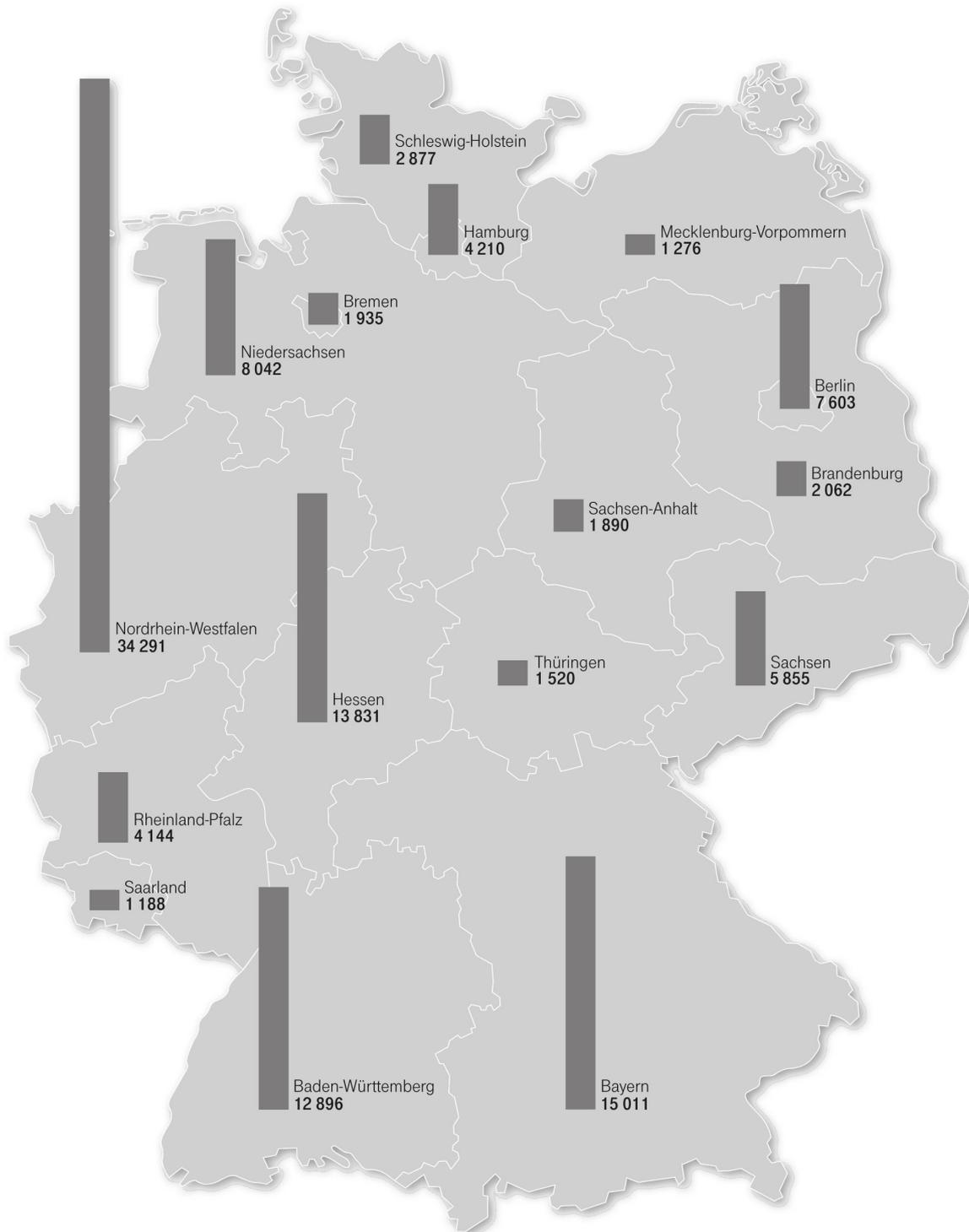
Nach Ländern, in Mitarbeitern (FTE).



1	Deutschland	118 840	USA (inkl. T-Mobile US)	31 021
2	Griechenland	13 663	Südafrika	2 113
3	Ungarn	12 342	Brasilien	1 757
4	Rumänien	9 709	Malaysia	1 098
5	Slowakei	6 688	Mexiko	836
6	Kroatien	5 780	China	821
7	Polen	4 777	Singapur	144
8	Spanien	3 763	Japan	88
9	Tschechien	3 398	Thailand	39
10	Niederlande	2 221	Kanada	16
11	Österreich	2 024	Vereinigte Arabische Emirate	7
12	Bulgarien	1 945		
13	Mazedonien	1 623		
14	Großbritannien	1 094		
15	Frankreich	951		
16	Montenegro	729		
20	Rußland	705		
19	Albanien	470		
18	Italien	420		
17	Schweiz	356		
21	Zypern	106		
22	Belgien	97		
23	Dänemark	45		

## BESCHÄFTIGTE IN DEUTSCHLAND.

Nach Bundesländern, in Mitarbeitern (FTE).



# VORWORT.



## SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

was zeichnet unser Unternehmen aus? Aus meiner Sicht sind es unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hinter allem, was die Deutsche Telekom ihren Kunden als Produkte und Services bereitstellt, stehen Menschen. Menschen, die das operative Geschäft unseres Unternehmens tragen und sich in den Dienst an den Kunden stellen – und zwar Tag für Tag. Sie sind es, die wegweisende Innovationen schaffen, die unseren Anspruch, besten Service zu bieten, mit Leben füllen.

Genau hier sehe ich die wichtigste Aufgabe für uns als Personalverantwortliche. Wir müssen dafür sorgen, dass die Deutsche Telekom mit den richtigen Menschen am richtigen Platz ihre Wettbewerbsfähigkeit sichert und ausbaut. Für mich persönlich bedeutet das: Wir ermöglichen unserer Belegschaft, innovativ zu sein. Wir fördern das Talent jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters. Wir vereinfachen die Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe, um noch mehr Raum für neue Ideen und persönliche Entwicklung zu schaffen.

Wir fordern von allen unseren Beschäftigten Mut zur Veränderung und noch mehr Offenheit für den Wandel. Die demografische Struktur in unserem Konzern begreifen wir dabei als Chance: Moderne Weiterbildungs- und Karriereöglichkeiten, neue Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle schneiden wir auf die verschiedenen Lebensphasen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu. Wir legen Wert auf eine achtsame, wertschätzende Führung. Und wir gestalten unsere Zusammenarbeit so einfach wie möglich – in Teams, Abteilungen, Bereichen oder Geschäftsfeldern.

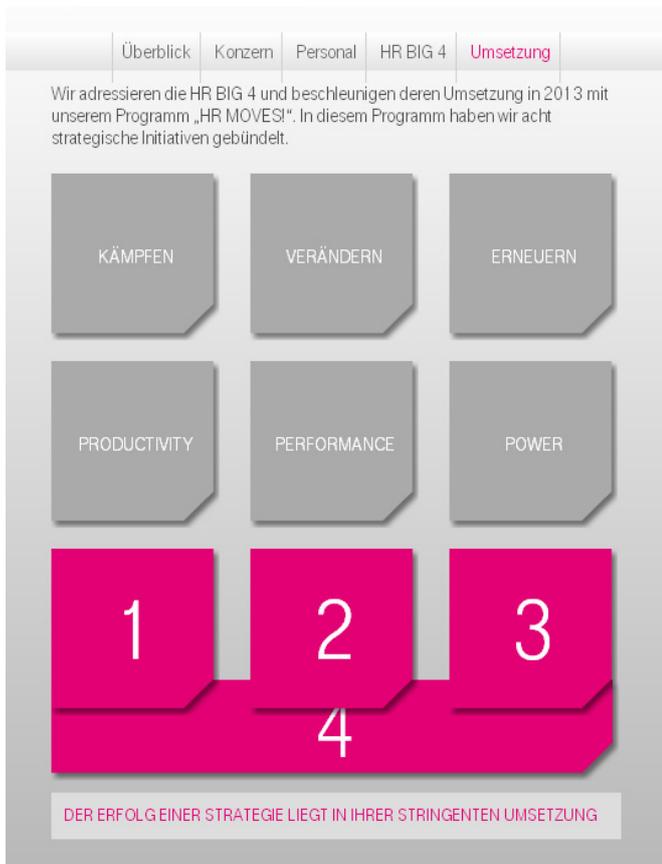
Um diese herausfordernden Aufgaben erfolgreich umzusetzen, richten wir uns als Personalbereich der Deutschen Telekom klar aus: bei unserer Personalstrategie, bei unseren strategischen Schwerpunkten - den „HR BIG 4“, die wir 2013 als besonders wichtig erachten. Was wir im Einzelnen tun und vorhaben, erfahren Sie in unserem neuen Personalbericht, der erstmals als reines Online-Medium erscheint.

Ich lade Sie ein: Machen Sie sich selbst ein Bild von unserer innovativen Personalarbeit!

Ihre  
Marion Schick  
Vorstand Personal

# DER STRATEGISCHE ZUSAMMENHANG.

„Integrierte Netze für die Gigabit-Gesellschaft“, „Mehr Innovation durch Kooperation“, „Sichere Cloud-Lösungen“ und „Kunden begeistern“ – das sind die vier Handlungsfelder der Konzernstrategie der Deutschen Telekom. Die Handlungsvorgaben „Kämpfen – Verändern – Erneuern“ definieren die Herangehensweise zu ihrer Umsetzung. Daraus leiten wir unsere Personalstrategie ab. Externe Faktoren, die die Schwerpunkte unserer Personalstrategie beeinflussen, haben wir ebenfalls im Blick. Dazu gehören Megatrends wie Globalisierung, Individualisierung, Nachhaltigkeit und der demografische Wandel ebenso wie das Wettbewerbsumfeld der Deutschen Telekom. Wichtig ist uns, dass wir den Erfolg unseres Unternehmens und unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig unterstützen und beschleunigen. Wie alle diese Themen miteinander zusammenhängen, erläutert die Grafik zum strategischen Zusammenhang.



## PRODUCTIVITY, PERFORMANCE, POWER – DIE DREI GROSSEN STOSSRICHTUNGEN UNSERER HR-STRATEGIE.

Unser strategisches Leitbild ist klar formuliert: HR beschleunigt den Erfolg des Unternehmens und der Mitarbeiter. Mit diesem Leitbild verpflichten wir uns, Prozesse und Produkte mit messbarem Einfluss auf den Erfolg unseres Unternehmens und unserer Beschäftigten zu entwickeln. Unsere Personalarbeit orientiert sich daher konsequent an den drei strategischen Stoßrichtungen „Productivity“, „Performance“ und „Power“.

- **Productivity**, also Produktivität, heißt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten, mit der richtigen Einstellung, am richtigen Ort und im richtigen Verhältnis von Kosten zu Kapazität einzusetzen. Das ist eine Grundaufgabe für uns.
- **Performance** bedeutet, Leistungsorientierung systematisch einzufordern und ein Führungskonzept zu etablieren, das Leistung klar unterstützt und angemessen belohnt.
- **Power** steht für die Agilität, Flexibilität und Innovationskraft unseres Unternehmens. Wir schaffen die Rahmenbedingungen, die unser Personal inspirieren und motivieren.

Die drei strategischen Stoßrichtungen leisten einen maßgeblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg der Deutschen Telekom.



## PERSONALSTRATEGIE KONKRET: DIE VIER STRATEGISCHEN SCHWERPUNKTE „HR BIG 4“.

Im Jahr 2013 haben folgende vier Schwerpunkte für uns Priorität:

**HR BIG 1:** Wir managen die interne und externe Mitarbeiterstruktur, um die Arbeitsproduktivität zu maximieren. Das bedeutet,

- wir setzen ein konsequentes „Total Workforce Management“ um und
- führen ein „External Workforce Management“ ein, um die externe Beschäftigung in allen Konzerneinheiten ganzheitlich zu steuern.

**HR BIG 2:** Wir verankern inspirierende Führungsgrundsätze, um Topleistung zu fördern und zu belohnen. Im Jahr 2013

- bereiten wir dazu die Einführung eines neuen Performance-Management-Systems für unsere oberen Führungskräfte vor, mit dem wir das unternehmerische Denken und Handeln stärker fördern, und
- führen erstmals konzernweit geltende Führungsprinzipien ein.

**HR BIG 3:** Wir gestalten moderne Arbeitswelten, um Berufserfahrung und Berufskennntnisse zu teilen und zu erweitern. Dies erreichen wir,

- indem wir – orientiert an der demografischen Struktur unserer Belegschaft – Arbeitsmodelle anwenden, die sich an den unterschiedlichen Lebenszyklen unserer Beschäftigten ausrichten, und
- **moderne Arbeitsplatzkonzepte** und neue Arbeitszeitmodelle einführen.

**HR BIG 4:** Unsere Verpflichtung: Wir setzen klar und einfach um.

## HR MOVES! - ACHT STRATEGISCHE INITIATIVEN TREIBEN DIE UMSETZUNG UNSERER HR BIG 4.

Die Umsetzung der HR BIG 4 im Jahr 2013 beschleunigen wir mit dem Programm „HR MOVES!“. Darin bündeln wir acht strategische Initiativen, die unsere wichtigsten Themen adressieren: Demografie, Arbeitswelten, Zusammenarbeit, Effizienz, Führung, Leistung und Kosten. Diese Initiativen sorgen dafür, dass die HR BIG 4 im operativen Geschäft der Telekom maximale Wirkung entfalten. Dies sind die Initiativen im Überblick:

- „Demografie als Chance“: Wir identifizieren die Herausforderungen, die der demografische Wandel mit sich bringt und entwickeln passende Lösungen. Schwerpunkte dabei sind lebenslanges Lernen, Gesundheit, Konzepte zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und Kulturveränderungen.
- „Future Workplace“: In einem ersten Pilotprojekt haben wir ein Arbeitsplatzkonzept entwickelt, das architektonische Anforderungen ebenso berücksichtigt wie die dafür notwendige IT-Infrastruktur und die Kultur der Zusammenarbeit. Die Gestaltung der Büroräume schafft eine moderne Arbeitsatmosphäre und fördert die enge Kooperation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieses Konzept wird unser Standard für die Optimierung des Immobilienportfolios im Telekom Konzern.
- „Global Collaboration“: Wir unterstützen die internationale Zusammenarbeit in unserem Konzern. Dazu fördern wir im ersten Schritt die Nutzung der englischen Sprache im Arbeitsalltag. Darüber hinaus entwickeln wir technische Lösungen für eine noch einfachere virtuelle Zusammenarbeit.
- „Fix the Basics“: Wir reduzieren die Komplexität in unseren Personalprodukten und in den Prozessen. Wir verschlanken das gesamte HR-Portfolio. Zudem gestalten wir eine integrierte, kundenorientierte HR-Prozesslandschaft mit weitgehender Automatisierung.
- „Telekom Führungsprinzipien“: Wir entwickeln erstmals konzernweit einheitliche Führungsprinzipien. Diese Prinzipien integrieren wir in unsere Führungsprozesse und -systeme.
- „Neues Performance Management“: In dieser Initiative vereinfachen wir für unsere oberen Führungskräfte bestehende Instrumente für das Performancemanagement. Den Schwerpunkt legen wir darauf, Strategieumsetzung und Eigeninitiative zu belohnen.
- „External Workforce Management“: Unser Ziel ist es, die Kosten externer Beschäftigung durch effiziente Steuerungsmechanismen zu reduzieren. Dazu führen wir einheitliche Qualitätskriterien ein, die sich auf die Mengen-, Preis- und Skillstruktur der externen Belegschaft auswirken.
- „Way We Work“: Wir implementieren im Personalbereich Methoden und Arbeitsprozesse, mit deren Hilfe wir in der täglichen Arbeitspraxis noch einfacher, kunden- und ergebnisorientierter zusammenarbeiten.

# HIGHLIGHTS.



HR ist ein starker Treiber für die Weiterentwicklung unseres Unternehmens. Anhand ausgewählter Themenfelder unserer Personalarbeit geben wir einen Einblick in unsere aktuellen Schwerpunkte. Wir zeigen, wo wir besondere Herausforderungen sehen und wo wir herausragende Erfolge erzielen.

- **Personal & Struktur:** den Unternehmenserfolg sichern
- **Gesundheit & Arbeitsschutz:** Leistungsfähigkeit nachhaltig unterstützen
- **Performance & Entwicklung:** Leistung individuell, effektiv und transparent fördern
- **Was uns unsere Mitarbeiter sagen:** Verbesserungen weiter umsetzen
- **Demografie als Chance:** Know-how bewahren, lebenslanges Lernen ermöglichen und so demografische Gegebenheiten des Konzerns nutzen
- **Fair Share & Diversity:** Vielfalt für den aktiven Wandel nutzen
- **Kultur, Zusammenarbeit & Veränderung:** mit dem permanenten Wandel umgehen
- **Einfachheit:** HR-Vorhaben klar und effizient realisieren

# PERSONAL & STRUKTUR.



## UNTERNEHMENSERFOLG SICHERN.

Die Deutsche Telekom steht vor großen Herausforderungen. Gründe dafür sind beispielsweise der harte Preis- und Regulierungsdruck, immer schnellere Innovationszyklen und Know-how-Sprünge sowie der demografische Wandel. Um vor diesem Hintergrund unsere Konzernstrategie erfolgreich umzusetzen, müssen wir mit unserer Personalplanung die richtigen Antworten auf diese Herausforderungen finden. Wir brauchen die passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt und zu angemessenen Kosten. Das steuern wir präzise und vorausschauend mit dem „Total Workforce Management“. Das ist ein Managementsystem, das sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte der Personalplanung integriert. Im Jahr 2013 erweitern wir die darin gebündelten Prozesse, Methoden und Instrumente um ein „External Workforce Management“. So steuern wir strategisch die gesamte Belegschaft, interne wie externe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

- 54 % ihres Umsatzes erwirtschaftet die Telekom im Ausland
- 3 800 Neueinstellungen 2013 allein in Deutschland
- 6 700 Mitarbeiter finden über Vivento Beschäftigungsalternativen in Deutschland

## TOTAL WORKFORCE MANAGEMENT: PRODUKTIVITÄT STEIGERN, FÄHIGKEITEN ENTWICKELN, UMBAU VORANTREIBEN.

Unser Total Workforce Management (TWM) setzen wir weltweit im gesamten Konzern ein. Wir steuern damit die Struktur unserer Belegschaft unter Berücksichtigung von Kosten, Kapazitäten, Skills, Demografie und Standort. Mit dem TWM simulieren wir die Effekte unterschiedlicher Geschäftsszenarien auf die Personalarbeit, etwa beim hybriden Breitbandausbau in Deutschland. In den kommenden Jahren steigt der Breitbandbedarf sowohl im Mobilfunk als auch im Festnetz

weiter deutlich. Die Telekom erhöht deshalb ihre Investitionen in breitbandige Netze und Produkte erheblich. Wir verbessern so auch langfristig unsere Wettbewerbsposition. Schwerpunkt der Breitband-Investitionen ist Deutschland mit dem Ausbau des LTE-Netzes sowie dem Einsatz neuer Technologien im Festnetz. Vor diesem Hintergrund entscheiden wir im Hinblick auf die zukünftigen Anforderungen an unsere Belegschaft gezielt über

- Maßnahmen der Personalentwicklung,
- die Struktur und den inhaltlichen Schwerpunkt der Berufsausbildung,
- die Zahl von Auszubildenden oder Direkteinsteigern in den nächsten Jahren und
- die Realisierbarkeit von neuen Geschäftsmodellen, orientiert an den vorhandenen Personalkapazitäten.

Unsere Zielsetzungen sind eindeutig definiert:

- Wir wollen die Produktivität unseres Personals steigern und so die Kostensituation der Telekom in allen Märkten optimieren.
- Wir wollen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten einsetzen und zu marktgerechten Konditionen beschäftigen.
- Wir wollen den geschäftsorientierten Umbau unseres Konzerns vorantreiben.

Eine weitere wichtige Steuerungsgröße unseres Total Workforce Managements ist die laufende Überprüfung der Gesundheitsquote unserer Belegschaft. Mit Hilfe dieser Quote identifizieren wir Handlungsfelder, leiten daraus gezielt zentrale und dezentrale Maßnahmen zum Gesundheitsschutz ab und prüfen deren Wirksamkeit.

## TOTAL WORKFORCE MANAGEMENT IM INTERNATIONALEN EINSATZ.

48 Prozent unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten außerhalb Deutschlands, 54 Prozent unseres Umsatzes erwirtschaften wir im Ausland. Die konzernweite Perspektive ist daher entscheidend für den Erfolg des Total Workforce Managements. Deshalb haben wir unser TWM im gesamten Konzern verankert. Wir entscheiden global nach einheitlichen Kriterien, wie viel Personal wir wo zu welchen Kosten und mit welchen Fähigkeiten einsetzen.

## External Workforce Management: Steuerungstool für externe Mitarbeiter und Dienstleister.

Im Jahr 2013 erweitern wir unser Total Workforce Management um ein External Workforce Management (EWM). Zielsetzung ist der möglichst

kosteneffiziente Einsatz externer Arbeitskräfte und Dienstleister. Durch die Einbindung des EWM in das TWM bauen wir zum ersten Mal eine integrierte Sicht auf interne und externe Beschäftigung auf. Wir schaffen eine stringente Verlinkung zwischen den Instrumenten des Personalumbaus und ermöglichen die ganzheitliche Steuerung des Personalkörpers.

### **AUFBAU, UMBAU, ABBAU: STRATEGISCHES PERSONALPROGRAMM FORTGESETZT.**

Die Deutsche Telekom begegnet aktiv den Herausforderungen durch den technologischen und demografischen Wandel. Wir balancieren die Altersstruktur unserer Belegschaft auf weiter aus, indem wir die Fähigkeiten unserer Experten – auch älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – konsequent weiterentwickeln und neues Know-how ins Unternehmen holen. Allein in Deutschland planen wir für 2013 bis zu 3 800 Neueinstellungen, davon rund 1 900 Hochschulabsolventen und Experten mit Berufserfahrung. Weitere 1 900 Stellenangebote halten wir für intern ausgebildete Nachwuchskräfte vor, insbesondere für die Absolventen dualer Studiengänge. Damit liegt die Zahl der Neueinstellungen bei der Telekom nach wie vor auf hohem Niveau.

Im Zuge der geschäftsorientierten Reorganisation haben wir 2012 in Teilen unseres Konzerns den sozialverträglichen Personalumbau fortgesetzt. Dabei nutzen wir, basierend auf dem Grundsatz der Freiwilligkeit, bewährte Instrumente. Dazu zählen in Deutschland insbesondere die im Herbst 2011 neu aufgelegten Regelungen zur Altersteilzeit für Arbeitnehmer, außertarifliche Mitarbeiter und obere Führungskräfte. Auch für die Altersteilzeit und den vorzeitigen Ruhestand von Beamten gibt es entsprechende Regelungen. Die Leistungen unserer Angebote liegen dabei deutlich über den gesetzlichen Standards. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die daran interessiert sind, sich beruflich neu zu orientieren, unterstützen wir mit wirkungsvollen Veränderungsinstrumenten. Dazu gehören eine professionelle Newplacementberatung – das heißt die Beratung und Begleitung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz – oder eine berufliche Auszeit („Sabbatical“).

Zum 1. Januar 2013 fiel der Startschuss für unsere neu aufgestellte Konzernzentrale, das Group Headquarters, und die veränderten Group Services. Im Zuge der Neuorganisation vereinfachen wir beispielsweise die betrieblichen Prozesse, beenden ineffiziente Doppelarbeiten und schaffen klare Verantwortlichkeiten. Das neue Group Headquarters konzentriert sich auf seine Rolle als Richtungs- und Impulsgeber für den Konzern. Operative Funktionen verlagern wir in die Group Services, die als effizienter Dienstleister für das Group Headquarters und die anderen Konzerneinheiten arbeiten. Der Neustart unserer Konzernzentrale erforderte umfangreiche strukturelle und personelle Veränderungen. Diese setzten wir zum großen Teil bereits im Jahr 2012 durch interne und externe Fluktuation sowie durch etablierte Ausstiegsmodelle sozialver-



träglich um. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Aufgaben durch die Neuorganisation entfallen sind, unterstützen wir mit einer speziell geschaffenen, temporären Geschäftseinheit individuell bei der Suche nach einer neuen Beschäftigung.

### **VIVENTO: DIENSTLEISTER FÜR DEN PERSONALUMBAU DER TELEKOM IN DEUTSCHLAND.**

Auftrag von Vivento ist es, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Telekom neue Beschäftigungsperspektiven innerhalb und außerhalb des Konzerns zu schaffen. Damit leistet Vivento einen maßgeblichen Beitrag zum sozialverträglichen Personalumbau im deutschen Konzern. Vivento hat sich darauf spezialisiert, Beschäftigte zu beraten und zu vermitteln, die aus ihrer aktuellen Tätigkeit heraus eine neue Position außerhalb der Telekom anstreben. Zum Jahresende 2012 waren rund 3 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Vivento in externer Beschäftigung, vor allem im öffentlichen Sektor, etwa bei der Bundesagentur für Arbeit. Weitere 3 200 Beschäftigte der Vivento waren innerhalb unseres Konzerns tätig, insbesondere im Bereich Service Center. Seit der Gründung von Vivento im Jahr 2003 haben sich insgesamt 41 400 Beschäftigte (Stichtag: 31.12.2012) mit der Unterstützung des Personaldienstleisters beruflich verändert.

Vivento kann auf eine Vielzahl aktueller Erfolge verweisen – hier eine Auswahl:

- Der Personaldienstleister verlängerte die Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit und intensivierte die Zusammenarbeit mit Bundes-, Landes- und Kommunalbehörden.
- Vivento baute das Internetportal „interamt.de“ weiter aus und verbesserte kontinuierlich das Leistungsportfolio dieser behördenübergreifenden Plattform für Jobangebote im öffentlichen Dienst.

- Vivento verbesserte die Qualität der Beratung und Betreuung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern systematisch weiter. Maßnahmen dazu waren beispielsweise die entsprechende Qualifizierung der Berater von Vivento und erweiterte Qualifikations- und Weiterbildungsangebote, zum Beispiel „Virtuelle Klassenräume“, Webmodule und Präsenztrainings.
- Vivento intensivierte die Kommunikation mit den Beschäftigten im konzernexternen Einsatz durch ein neugestaltetes und über das Internet erreichbares Informations- und Serviceportal. Tagesaktuell stehen hier zum Beispiel Informationen rund um den beruflichen Wechsel, zu Perspektiven außerhalb des Konzerns oder zu Entwicklungen im Konzern und auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung.
- Zum möglichen Wechsel von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in eine Beschäftigung außerhalb der Telekom führte Vivento eine Vielzahl von Informations- und Dialogveranstaltungen durch.
- Eine Auszeichnung mit dem Gütesiegel „sehr gut“ als besonders serviceorientierter Personaldienstleister erhielt Vivento durch die renommierte ServiceRating GmbH, dem ersten deutschen Anbieter eines ganzheitlichen Ratingverfahrens.

Auch 2013 übernimmt Vivento wichtige Aufgaben für den Personalumbau im Telekom Konzern. Gemäß aktuellen und zukünftigen Anforderungen werden wir das Aufgaben-Portfolio von Vivento entsprechend ausrichten.



# GESUNDHEIT & ARBEITSSCHUTZ.

## LEISTUNGSFÄHIGKEIT NACHHALTIG UNTERSTÜTZEN.

Es ist für uns eine wichtige Aufgabe, gesundheitsfördernde Maßnahmen in allen Teilbereichen des Konzerns umzusetzen. Dabei ist es für uns nur eine Minimalforderung, die gesetzlichen Vorgaben zum Arbeits- und Gesundheitsschutz einzuhalten. Insbesondere der Sensibilisierung, Prävention und Eigenverantwortung messen wir große Bedeutung bei. Mit konzernweiten Aktionen fördern wir deshalb das Gesundheitsbewusstsein und die Gesundheitskompetenz aller unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unsere Maßnahmen richten wir auf die spezifischen Bedürfnisse unserer verschiedenen Mitarbeitergruppen aus. Das Portfolio der Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz umfasst auch eine Vielzahl freiwilliger Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Dazu gehören

- Seminare zur Stressprävention,
- Gripeschutzimpfungen,
- Darmkrebsvorsorge,
- Informationen zu Ernährung, Bewegung und Entspannung sowie
- ein jährlicher, umfassender Gesundheitscheck durch den Betriebsarzt, den wir allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anbieten.

Mit der fortlaufenden Einführung unseres konzernweit einheitlichen „Health & Safety Managementsystems“ stellen wir die organisatorischen und inhaltlich erforderlichen Rahmenbedingungen sicher. Dass wir mit unseren Maßnahmen erfolgreich sind, zeigt unsere Gesundheitsquote: Sie beläuft sich auf 94,2 Prozent (Stand 31.12.2012).

## UNSER HEALTH & SAFETY MANagementsYSTEM.

Ein Expertenteam verschiedener Fachrichtungen verfolgt im Arbeits-, Gesundheits- und Brandschutz einen ganzheitlichen, systematischen Ansatz. Gesteuert von unserer Health & Safety-Organisation kümmern sich allein in Deutschland rund 130 Betriebsärzte und 120 Spezialisten für Arbeitssicherheit um die Belange unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zudem können die Beschäftigten kostenfrei und vertraulich das Angebot nutzen, sich bei psychosozialen Fragestellungen bundesweit von über 50 Experten beraten zu lassen.

Auf internationaler Ebene betreiben wir ein Health & Safety Managementsystem, das eine einheitliche Struktur vorgibt. Die inhaltliche Ausgestaltung liegt in der Verantwortung der Landesgesellschaften. Von 60 für das Thema Gesundheit und Arbeitsschutz relevanten Landesgesellschaften sind 32 an das Health & Safety Managementsystem angebunden, also bereits mehr als 50 Prozent. Für 2013 ist vorgesehen, weitere neun Gesellschaften in das Health & Safety Managementsystem zu integrieren. Bereits im Jahr 2012 definierten wir mit ausgewählten Landes-

gesellschaften – T-Systems Mexiko, T-Systems South Africa, T-Systems Malaysia, T-Systems UK, PTC, Slovak Telekom – gemeinsame Gesundheitsstandards. Diese Standards führen wir bis 2014 in unseren Konzerngesellschaften verpflichtend ein. Vor Ort überprüfen wir, ob die Gesellschaften die Standards umsetzen, Verbesserungsmaßnahmen im Arbeits- und Gesundheitsschutz realisieren sowie die rechtlichen Anforderungen an die Arbeitsplätze einhalten. Als Nachweis von unabhängiger Seite lassen wir unsere Landesgesellschaften zusätzlich nach dem internationalen Arbeits- und Gesundheitsschutzstandard OHSAS 18001 zertifizieren. Im Jahr 2013 bauen wir unsere Zertifizierungsaktivitäten weiter aus. So soll ein unabhängiges Zertifizierungsunternehmen 20 unserer Gesellschaften mit insgesamt rund 31 000 Beschäftigten die Rechts- und Normkonformität bescheinigen.



## ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ BERÜCKSICHTIGT DEN DEMOGRAFISCHEN WANDEL.

Unser klares Ziel ist es, die Arbeitsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während ihres gesamten Berufslebens bei der Deutschen Telekom optimal zu fördern. Wir analysieren kontinuierlich altersabhängige Gesundheitsrisiken. Aus den Analysen leiten wir konkrete Präventionsangebote ab. Diese Angebote berücksichtigen vor allem die Erkrankungen, die im jeweiligen Arbeitsumfeld und bei bestimmten Tätigkeitsprofilen gehäuft auftreten könnten.

Eine zentrale Aufgabe ist zum Beispiel, lebensstilbedingten Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems und des Muskel-Skelett-Apparats vorzubeugen. Wir erwarten, dass diese Erkrankungen im Rahmen einer allgemein alternden Gesellschaft auch innerhalb unseres Personals verstärkt auftreten. Deshalb zielen wir zum Beispiel mit der Maßnahme „Step by Step“ darauf ab, Muskel- und Knochenverletzungen bei Wegeunfällen präventiv zu vermeiden. Das entsprechende Trainingsprogramm führen wir zielgruppenspezifisch an Standorten der Deutsche Telekom Technik und der Deutsche Telekom Technischer Service durch. Zusammen mit der Unfallkasse für Post und Telekom und dem Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung stellen wir sicher, dass aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse in die Entwicklung solcher Maßnahmen einfließen.

## SENSIBILISIERUNG ÜBER GESUNDHEITSKOMMUNIKATION UND TRAINING.

Wir informieren unsere Belegschaft umfassend über die Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung, insbesondere auch zur Steigerung der psychischen Gesundheit. Dazu diente unsere ganzjährige Gesundheitskampagne 2012. Für die Mitarbeiterinformation nutzen wir regelmäßig unsere internen Medien: unsere Mitarbeiterzeitschrift „you and me“, das Intranet, Social Media sowie Plakate und Prospekte. Wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch zahlreiche Angebote zu den Themenschwerpunkten Bewegung, Ernährung sowie Stressprävention und Stressbewältigung. Aufgrund der großen Resonanz finden beispielsweise Dialogforen zum Thema „Stress“ auch im Jahr 2013 statt.

Unsere Führungskräfte übernehmen bei der Prävention eine zentrale Rolle: Im direkten Kontakt mit ihren Teammitgliedern nehmen sie ihre Fürsorgepflicht wahr, leben gesundes Verhalten vor und geben Orientierung. Um unsere Führungskräfte zu unterstützen, stellen wir Ihnen ein umfassendes Informationsangebot mit Handlungsleitfäden und Broschüren bereit. Es beschreibt zum Beispiel unsere Trainingsangebote zu Gesundheitsthemen und Arbeitssicherheit.



Der Prävention psychischer Erkrankungen kommt eine besondere Bedeutung zu. Rasches Handeln verhindert oftmals ein chronisches Leiden, das – bereits lange vor Eintritt der Arbeitsunfähigkeit – nicht zuletzt mit rapide schwindender Leistungskraft verbunden ist. Wir bieten allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein umfangreiches Seminarangebot zur psychischen Gesundheit und Stressprävention sowie eine Beratung zu gesundheitsförderndem Verhalten. Unsere Beschäftigten nutzen unter anderem das innovative Seminarkonzept zum Thema Resilienz, das heißt zur Steigerung der psychischen Widerstandsfähigkeit. Daneben können sie zu den Themen Stress, Sucht, Konflikte, Veränderung, Führung und Gesundheit eine individuelle psychosoziale Beratung in Anspruch nehmen. Die Beratung ist sowohl im persönlichen Kontakt als auch über eine Serviceline möglich. Um die Führungskräfte für dieses wichtige Thema zu sensibilisieren, bieten wir ihnen das webbasierte Training „Psychische Gesundheit – was tun als Führungskraft“ an. Das Programm unterstützt sie dabei, frühzeitig psychische Belastungen bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch bei sich selbst zu erkennen. Das ermöglicht es den Führungskräften, rechtzeitig gegenzusteuern oder bei Bedarf professionelle Unterstützung zu organisieren.

# PERFORMANCE & ENTWICKLUNG.

## LEISTUNG INDIVIDUELL, EFFEKTIV UND TRANSPARENT FÖRDERN.

Die Deutsche Telekom braucht auf allen Ebenen und in allen Bereichen kompetente und kreative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie bringen unser Unternehmen voran – mit bestem Service, starken Produkten und wegweisenden Innovationen. Unsere Aufgabe ist es daher, unsere Beschäftigten in ihrer Leistungsfähigkeit und Weiterentwicklung zu fordern und zu fördern. Als Basis dafür dienen uns eine regelmäßige Rückmeldung zum persönlichen Leistungsstand, eine faire Entlohnung und eine stringente Weiterentwicklung. Mitarbeiterentwicklung bedeutet für uns, die unterschiedlichen Begabungen, Interessen und Potenziale unserer Beschäftigten zu kennen und ihnen darauf abgestimmte Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Damit Weiterbildung zum Erfolg führt, berücksichtigen wir die individuellen Bedürfnisse unserer Beschäftigten bezogen auf unterschiedliche Lebens- und Berufsphasen. Gleichzeitig erwarten wir von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Eigeninitiative, Entwicklungsangebote aktiv einzufordern und mit Engagement auszufüllen.

## PERFORMANCE MANAGEMENT: BASIS FÜR TRANSPARENZ UND VERGLEICHBARKEIT.

Die Einschätzung der Leistungen, der Kompetenz und des Potenzials unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist der Grundstein für ihre weitere Entwicklung. Ein einheitliches Vorgehen sorgt dafür, dass sowohl die Beschäftigten als auch der Konzern Transparenz über erbrachte Leistungen erhalten und diese miteinander vergleichen können. Auf der Grundlage dieser Beurteilungsergebnisse bieten wir unseren Beschäftigten herausfordernde, bereichsübergreifende oder internationale Perspektiven. Darüber hinaus identifizieren wir für freie werdende Stellen bei Bedarf rechtzeitig geeignete Nachfolgerinnen und Nachfolger. Um den Leistungsstand unserer Belegschaft zu beurteilen, setzen wir neben einem Zielemanagement auch die beiden Performance-Messinstrumente „Performance & Potential Review“ (PPR) und „Compass“ ein. Sie sind seit 2012 in Deutschland für alle Führungskräfte und Experten sowie international für alle Führungskräfte verpflichtend eingeführt. Beide Instrumente fördern den Dialog zwischen Führungskräften und ihren Teams. Durch diesen Austausch, der eine regelmäßige und an einheitlichen Maßstäben orientierte Rückmeldung zu Leistungen und Entwicklung beinhaltet, wissen unsere Beschäftigten, wo sie beruflich stehen. Darauf aufbauend planen und realisieren sie in gemeinsamer Verantwortung mit ihren Vorgesetzten die weiteren Entwicklungsschritte. Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere Beurteilungsinstrumente und die zugehörigen Prozesse noch effizienter zu gestalten. Mit unserem Neuen Performance Management – einer der acht strategischen HR-Initiativen – bündeln wir 2013 im Rahmen von Pilotmaßnahmen das Zielemanagement und den PPR und vereinfachen es so gleichzeitig.



Ab 2014 führen wir das neue Performance Management für unsere oberen Führungskräfte ein. Bei der Beurteilung der Führungskräfte belohnen wir künftig noch stärker die erfolgreiche Umsetzung von Strategien und Eigeninitiative. Damit fördern wir gemäß unserer Leitlinie „An die Spitze! Leistung anerkennen – Chancen bieten“ bestmögliche Ergebnisse durch individuellen Einsatz.

## ENTWICKLUNG: PERSPEKTIVEN IN JEDER LEBENSPHASE.

Wir eröffnen jedem einzelnen Beschäftigten in unserem Konzern die Chance, Wissen in der jeweiligen Phase des (Berufs-) Lebens auszubauen und sich weiterzuentwickeln. Wir streben eine enge Verzahnung von Entwicklung und beruflicher Lebensphase an, weil wir davon überzeugt sind, dass sich die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wandeln. Wer beispielsweise kleine Kinder erzieht oder sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern möchte, hat besondere Anforderungen an sein Berufsleben. Auch Lerninteressen ändern sich stetig: Wer gerade von der Universität kommt, interessiert sich stärker für unternehmensspezifisches Wissen; wer seit vielen Jahren im Job ist, möchte vielleicht sein Fachwissen erweitern oder mit Nachwuchskräften teilen.

Unsere lebenszyklusorientierte Personalentwicklung umfasst daher verschiedene zielgruppenspezifische Angebote. Dazu zählen beispielsweise:

- „Start up!“, unser konzernweites Einstiegsprogramm für ambitionierte Hochschulabsolventen. Es bietet den Teilnehmern Projekteinsätze im In- und Ausland, begleitet durch erfahrene Führungskräfte, die als Mentoren zur Seite stehen. Die Absolventen von Start up! lernen unseren Konzern umfassend kennen und bauen sich ein bereichsübergreifendes Kontaktnetzwerk auf.
- Mit der Initiative „Bologna@Telekom“ fördern wir leistungsstarke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine Voraussetzung ist, dass sie bereits seit zwei Jahren im Konzern tätig sind. Pro Jahr absolvieren rund 200 Stipendiaten berufsbegleitend ein Bachelor- oder Masterstudium. Das ist seit 2009 auch ohne allgemeine Hochschulreife möglich. Wir bieten neben dem Studium in den Fachrichtungen Informations- und Kommunikationstechnologie, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftswissenschaften auch Promotionen an. Im Rahmen des Bologna-Studiums übernehmen wir die Hälfte der Studiengebühren an einer unserer Partnerhochschulen und stellen die Teilnehmer zehn Tage im Jahr frei. Derzeit absolvieren rund 600 Beschäftigte ein solches Studium, davon 32 Prozent Frauen und ein zunehmender Anteil von über 40-Jährigen. Sie alle erhöhen parallel zum Job ihre Beschäftigungsfähigkeit. Für die Telekom bietet sich die Möglichkeit, wichtige Leistungsträger an den Konzern zu binden und unseren Fachkräftebedarf abzusichern. Im Jahr 2012 schlossen die ersten 33 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Studium erfolgreich ab.

### **SPEZIELLE ANGEBOTE FÜR DIE PERSÖNLICHE PROFESSIONALISIERUNG UND KARRIERENTWICKLUNG.**

Generell bieten wir unseren Experten spezielle Angebote für die persönliche Professionalisierung und Karriereentwicklung. Diese Angebote sind in einer einheitlichen Systematik gebündelt, die „Go Ahead!“ heißt. Mit ihr machen wir Jobanforderungen transparent und zeigen unseren Beschäftigten auf, welche Entwicklungspfade zu welchen Karriere- und Entwicklungszielen führen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich jederzeit selbst mit Hilfe eines spezifischen Tools über funktionsentsprechende Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen informieren. Von Go Ahead! profitierten 2012 rund 85 000 Beschäftigte in Deutschland, eine weiterführende internationale Fokussierung steht bevor.

- Im Rahmen von Go Ahead! realisieren wir mit CAMPUS eine modular angelegte Weiterbildungssystematik. Sie zielt darauf ab, strategisch notwendige Skills unserer Experten aufzubauen und weiterzuentwickeln. Wir bieten innerhalb von CAMPUS ein nach unterschiedlichen Funktionen gegliedertes Angebot, zum Beispiel für Finanzen und Controlling. Darüber hinaus gehört zum Angebotsrepertoire auch eine Reihe von überfachlichen Qualifikationsmöglichkeiten, etwa Seminare zum Projektmanagement.
- Des Weiteren adressieren wir mit unserem Talentmanagement die besonders leistungsstarken Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in absehbarer Zeit in eine deutlich komplexere und herausforderndere Position entwickeln. Mit dem Talentmanagement verfolgen wir gleich mehrere Ziele. Wir wollen motivierte Talente identifizieren, sie im Konzern für entsprechende Positionen und Entscheidungsträger sichtbar machen, sie bei ihrer konzernweiten Vernetzung unterstützen und sie im Rahmen des Nachfolgemanagements berücksichtigen. Teil unseres konzernweiten Talentmanagements ist beispielweise das Programm „Talent Space“. An dem Programm nehmen derzeit über 240 Fach- und Führungstalente aus 22 Ländern teil. Sie haben damit die Chance zu Projektstätigkeiten außerhalb des eigenen Bereichs, zur Vernetzung mit anderen Talenten durch gemeinsame Veranstaltungen oder zur konkreten Unterstützung ihrer Karriere durch einen Mentor. Talent Space bieten wir für verschiedene Funktionsbereiche wie HR, Technik oder Finanzen an. 2012 haben wir zusätzlich den Funktionsbereich Innovation integriert, einen strategisch besonders wichtigen Bereich für den Konzern.



# WAS UNS UNSERE MITARBEITER SAGEN.

## VERBESSERUNGEN WEITER UMSETZEN.

Das Ansehen der Deutschen Telekom als attraktiver Arbeitgeber wächst weiter. Das bestätigen unter anderem die Auszeichnungen und Preise, die wir 2012 in Deutschland und Europa erhalten haben. Auch intern stellen uns unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer bessere Zeugnisse aus: In der aktuellen, weltweiten Mitarbeiterbefragung verbesserten wir uns bei den Hauptthemen Engagement, Führung und Gesundheit – und dies zum Teil mit Steigerungen in zweistelliger Prozenzhöhe.

## PREISWÜRDIG: DIE DEUTSCHE TELEKOM ALS ARBEITGEBER.

Ob mit der ausgezeichneten Qualität unseres Recruitings, unserem sehr guten Ruf als Ausbildungsunternehmen, den attraktiven und transparenten Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten oder unserer Zielsetzung, den Anteil weiblicher Führungskräfte zu erhöhen: Es gibt viele Gründe dafür, dass die Deutsche Telekom inzwischen regelmäßig deutsche und internationale Arbeitgeberpreise erhält. Im Jahr 2012 zeichnete das österreichische Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend unsere Landesgesellschaft T-Mobile Austria als vorbildlichen Lehrbetrieb aus. Die Nachwuchsarbeit unserer Tochterfirma zeichnet insbesondere der Einsatz moderner onlinegestützter Lernmethoden, die Fokussierung auf die Persönlichkeitsentwicklung und soziale Kompetenzen sowie die hohe Übernahmequote von circa 80 Prozent aus. Die ungarische Magyar Telekom gewann ebenfalls 2012 den Titel als „Bester Arbeitgeber“. Das Unternehmen erhält seit 2008 regelmäßig Auszeichnungen für seine Qualität als Arbeitgeber. Auch in Deutschland erhielt die Telekom 2012 zahlreiche Auszeichnungen, zum Beispiel für ihre Diversity-Aktivitäten und die Online-Kommunikation mit Talenten über Social Media, die externe Telekom-Karriere-Webseite und die Telekom Jobwelten.

## MITARBEITERBEFRAGUNG 2012: REKORDBETEILIGUNG UND VERBESSERUNGEN IN FAST ALLEN BEREICHEN.

Unsere aktuelle Mitarbeiterbefragung (MAB) ist inzwischen die fünfte für den Gesamtkonzern seit 2005: In 27 Ländern und 18 Sprachen haben wir rund 195 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu eingeladen, uns strukturierte Rückmeldungen zu geben. Fast 150 000 Beschäftigte beteiligten sich weltweit – das sind 76 Prozent aller Angeschriebenen (bei der MAB 2010 waren es noch 72 Prozent). In Deutschland lag die Rekordbeteiligung bei 82 Prozent.

Besonders erfreulich: Die Ergebnisse auf Konzernebene sind in fast allen Bereichen besser als vor zwei Jahren, zum Teil sogar mit Steigerungen um zweistellige Prozentwerte. Die Zielgröße Engagement mit

dem Haupteinflussfaktor Führung ist weiterhin auf hohem Niveau und steigerte sich gegenüber der MAB 2010 nochmals. Auch der Bereich Gesundheit entwickelte sich insgesamt positiv. Es zeigte Wirkung, dass wir im Anschluss an die Mitarbeiterbefragung 2010 gezielte Maßnahmen und Programme initiierten und umsetzten. Ein Beispiel: Experten der Technischen Universität Dresden, unseres Gesundheitsdienstleisters B.A.D. GmbH, die Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung, lokale Betriebsräte und spezialisierte Gesundheitsmanager betreuten und begleiteten Teams, deren Gesundheitswerte verbesserungsfähig waren. Diese Maßnahmen zahlten sich aus – für unsere Beschäftigten wie für unsere Reputation als verantwortungsvoller Arbeitgeber.

Wir setzen dieses Engagement selbstverständlich fort und holen uns Mitte 2013 durch unsere Pulsbefragung erneut das anonymisierte Feedback unserer Beschäftigten ein. Im Rahmen der kompakten Befragung erheben wir mehrmals jährlich das aktuelle Stimmungsbild unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das von den Beschäftigten identifizierte Handlungsfeld Arbeitsintensität verbesserte sich seit der letzten Mitarbeiterbefragung leicht. In diesem wichtigen Bereich bleiben wir weiterhin achtsam und setzen verstärkt auf bereits bewährte Angebote. Wir bieten weiter Workshops für Führungskräfte und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. In diesen Workshops trainieren die Teilnehmer gezielt den Umgang mit erhöhter Arbeitsintensität und untersuchen Möglichkeiten, um Arbeitsprozesse zu vereinfachen.

Um Arbeitsabläufe einfacher, stringenter sowie kunden- und ergebnisorientierter zu gestalten, starteten wir im Jahr 2013 die strategische HR-Initiative „The Way We Work“. Sie legt den Fokus auf die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten. Wir beginnen dabei mit uns als Personalbereich: Wir vereinfachen Arbeitsabläufe, etablieren effiziente Lösungswege und fördern das gemeinsame Arbeiten. Als Quelle dienen uns Lernerfahrungen aus diversen Pilotprojekten und die offene Themendiskussion mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über das telekomeigene soziale Netzwerk. So initiieren wir gemeinsam mit unserer Belegschaft einen Kulturwandel zum agileren und effizienteren Arbeiten. Gemäß unserer Leitlinie „Kunden begeistern und Dinge einfacher machen“ sind wir alle gefordert, Arbeitsabläufe auf ihre Effizienz und Einfachheit hin zu prüfen und bei Bedarf entsprechend anzupassen.

# DEMOGRAFIE ALS CHANCE.



## **KNOW-HOW BEWAHREN, LEBENSLANGES LERNEN ERMÖGLICHEN UND SO DEMOGRAFISCHE GEGEBENHEITEN DES KONZERNS NUTZEN.**

Der demografische Wandel prägt schon heute wesentliche Teile unserer Personalarbeit. Wir gehen die mit diesem Wandel verbundene Herausforderung aktiv an. In unseren Auswahlverfahren betrachten wir nicht nur Zeugnisnoten, sondern auch soziale Kompetenzen. Wir bieten unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern attraktive Ausbildungsplätze, wir binden sie durch Fort- und Weiterbildungsangebote längerfristig an das Unternehmen und eröffnen ihnen neue und interessante Perspektiven für ihr Berufsleben.

Im Rahmen der demografischen Entwicklung ist es unser Anspruch für die Zukunft, bei jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter den gesamten individuellen Lebenszyklus im Unternehmen zu begleiten. Ein wichtiger Punkt dabei ist der flexiblere Umgang mit Arbeitszeiten. Die Einführung von sogenannten Lebensarbeitszeit-Konten ist ein erster Schritt in diese Richtung. Für unsere oberen Führungskräfte haben wir solche Konten bereits im vergangenen Jahr implementiert. Ziel ist es, dieses Arbeitszeitsystem, nach Abstimmung mit dem Sozialpartner, allen Beschäftigten im Unternehmen zugänglich zu machen.

Das Thema Gesundheit ist ein weiterer wichtiger Aspekt bei der demografischen Entwicklung. Diesem Thema begegnen wir bereits heute mit gesundheitsfördernden Maßnahmen. Eine Veranstaltungsreihe an sehr vielen Standorten in Deutschland war zum Beispiel unser Programm „Rücken fit“.

## **NEUE ERFAHRUNGS- UND ALTERSGERECHTE LEHR- UND LERNFORMEN.**

Die Altersspanne unserer Beschäftigten steigt ebenso wie das Durchschnittsalter unserer Belegschaft. Gleichzeitig verlängert sich die Lebensarbeitszeit. Diese Entwicklungen steuern und nutzen wir durch den Einsatz neuer Lehr- und Lernformate. Sie orientieren sich konsequent an den Anforderungen der unterschiedlichen Generationen und Lebenszyklen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit den neuen Weiterbildungsformaten tragen wir vor allem zur Beschäftigungssicherung unserer langjährig Beschäftigten bei. Wir berücksichtigen konsequent aktuelle Lehr- und Lernanforderungen wie die zunehmende Integration des Lernvorgangs in den Arbeitsprozess. Dies erreichen wir zum Beispiel, indem wir formelle Qualifizierungsanteile (Workshops, Reality Trainings) mit informellen (Zusammenarbeit über unser telekominternes Netzwerk) konsequent verzahnen. Praxisorientierte Didaktik, Coaching oder Mentoring sollen zusätzlich Lust auf lebenslanges Lernen machen. Diese Vorgehensweise nutzen wir derzeit insbesondere bei der Entwicklung von Fachkräften für die Netzinfrastruktur sowie bei der beruflichen und akademischen Qualifizierung von berufserfahrenen Ingenieuren/-innen der Nachrichtentechnik.

## **Akademische Weiterbildung an der Hochschule für Telekommunikation.**

Seit dem Jahr 2012 absolvieren 48 Ingenieure der Nachrichten- und Elektrotechnik an unserer konzern-eigenen Hochschule für Telekommunikation in Leipzig eine Weiterqualifizierung, um ihr Fachwissen auf den neuesten Stand zu bringen. Das Durchschnittsalter dieser Ingenieure liegt bei 53 Jahren. Die akademische Qualifizierungsmaßnahme dauert 18 Monate und besteht aus mehreren Modulen des Bachelorstudiengangs Telekommunikationsinformatik. Sie beinhaltet gezielte Coachingmaßnahmen und eine individuelle Lernbegleitung durch speziell ausgebildete Tutoren. Der Studienplan berücksichtigt zurückliegende Studiererfahrungen, Praxiseinsätze ergänzen die Präsenzphasen an der Hochschule. Weitere Qualifizierungen laufen 2013 im Bereich der Wirtschaftswissenschaften an.

## **BETRIEBLICHE AUSBILDUNG.**

In Deutschland zählen wir seit Jahren zu den größten Ausbildungsunternehmen. Aktuell bilden wir rund 9 300 Menschen innerhalb des Konzerns aus, sowie rund 300 Studenten, die in Vollzeit an unserer konzern-eigenen Hochschule in Leipzig (HFTL) studieren. Aber auch in unseren Auslandsgesellschaften wie zum Beispiel in den Niederlanden, in Österreich oder der Schweiz bilden wir junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Und das mit Erfolg: T-Mobile Austria erhielt 2012 vom österreichischen Staat eine Auszeichnung als bester Lehrbetrieb des Landes. Mit unserem Ausbildungsengagement beugen wir nicht nur dem wach-

senden Fachkräftemangel aktiv vor. Wir nehmen auch unsere unternehmerische und gesellschaftliche Verantwortung grenzübergreifend ernst. Angesichts des immer dynamischeren technologischen Fortschritts nimmt der Bedarf an qualifizierten Fachkräften in den Technik- und Innovationsbereichen weiter zu. Mit unserem neuartigen Ausbildungskonzept sichern wir die Innovationsfähigkeit der Telekom. Wir holen kontinuierlich neues Wissen und Können in unser Unternehmen. Damit wächst unser interner Pool an qualifizierten Nachwuchskräften, auf den wir in den kommenden Jahren zurückgreifen.

Im Jahr 2012 boten wir über 3 200 jungen Menschen die Chance, mit einer Ausbildung und dualen Studiengängen eine qualitativ hochwertige Berufsausbildung im In- und Ausland zu beginnen. Die Vielfalt der Kulturen schreiben wir auch im Rahmen der Ausbildung groß: Aktuell beschäftigen wir Auszubildende und dual Studierende aus insgesamt 49 Nationen.

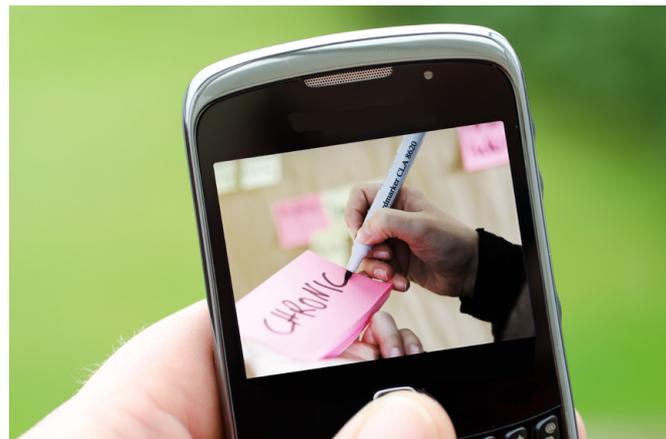
### **PERSPEKTIVEN SCHAFFEN: MEHR CHANCEN FÜR BENACHTEILIGTE GRUPPEN.**

In Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit unterstützen wir benachteiligte gesellschaftliche Gruppen in Deutschland dabei, einen Berufseinstieg zu finden oder sich weiter zu qualifizieren.

Das Projekt „Meine Chance – ich starte durch“ eröffnet insbesondere benachteiligten Jugendlichen in der sozialen Grundsicherung und schwer vermittelbaren Bewerberinnen die Möglichkeit zum Berufseinstieg. Die Bilanz des Projekts ist sehr positiv: 100 Praktikanten starteten 2011 mit der Einstiegsqualifizierung, 66 von ihnen begannen ein Jahr darauf eine Ausbildung bei uns. 47 Teilnehmer des Projekts übernahmen wir sogar direkt ins zweite Ausbildungsjahr. Im Jahr 2012 begannen weitere 120 Jugendliche ihr Praktikum bei uns.

Mit einem weiteren Projekt, das wir im Jahr 2012 fortgeführt haben, sprechen wir gezielt die Gruppe der alleinerziehenden Mütter und Väter an. Ziel des Projektes ist, Alleinerziehenden, die aufgrund ihrer bisherigen Lebenssituation nicht die Möglichkeit dazu hatten, eine Ausbildung oder ein Studium in Teilzeit zu ermöglichen. Die Teilzeitausbildung bieten wir in allen Ausbildungsberufen bei der Deutschen Telekom an, das Teilzeitstudium in den technischen dualen Studiengängen an unserer Hochschule für Telekommunikation in Leipzig. Insgesamt starteten im Jahr 2012 19 alleinerziehende Mütter im Rahmen des Projekts ihre berufliche Karriere in unserem Unternehmen.

Beide Projekte bauen wir in Zukunft aus.



# FAIR SHARE & DIVERSITY.



## VIELFALT FÜR DEN AKTIVEN WANDEL NUTZEN.

Die Deutsche Telekom vereint Menschen aus 34 Ländern, in denen wir tätig sind, mit ganz unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, Vorstellungen und Fähigkeiten. Diese Diversity, also Vielfalt, fördern und nutzen wir als Quelle von Kreativität und Agilität. Wir sind überzeugt davon, dass Vielfalt soziale Integration erleichtert und die berufliche Entwicklung begünstigt. Diversity verbessert das Kundenverständnis, fördert Innovationen und steigert im Ergebnis den Erfolg des Unternehmens. Darüber hinaus treibt diese Vielfalt maßgeblich den Wandel unserer Unternehmenskultur hin zu einer offenen, flexiblen und agilen Organisation voran. Agilität ist notwendig, um weiterhin erfolgreich in unseren schnelllebigen Kunden-, Technologie- und Arbeitsmärkten zu agieren. Nur so sind wir in der Lage, Marktchancen zu nutzen und unsere Zukunftsfähigkeit zu sichern. Dabei sind es vor allem internationale, alters- und geschlechtsgemischte Teams, die durch differenzierte Herangehensweisen und sich ergänzende Kompetenzen unseren Erfolg in unseren globalen Märkten gewährleisten.

## IMMER MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN.

Im Jahr 2010 setzte sich die Deutsche Telekom als erstes DAX 30-Unternehmen das Ziel, bis Ende 2015 im Rahmen der Initiative „Fair Share“ weltweit 30 Prozent der Führungspositionen im mittleren und oberen Management im Konzern mit Frauen zu besetzen. Um dieses Ziel erreichen, setzen wir insbesondere auf die Entwicklung eigener weiblicher Führungstalente. Wir unterstützen Frauen gezielt auf ihrem Weg in eine Führungsposition, aber auch bei ihrer derzeitigen Führungstätigkeiten.

- Dazu verankern wir Fair Share in segmentspezifischen Zielsystemen und überprüfen die Maßnahmen zu deren Umsetzung durch ein einheitliches Reporting.

- Wir setzen auf ein konsequentes Bekenntnis unserer Führungskräfte und darauf, dass unsere Führungskräfte die Werte unseres Konzerns glaubhaft vorleben. Dies unterstützen wir durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen.
- Wir integrieren diversitykonforme Qualitätsmaßstäbe in alle HR-Produkte und HR-Prozesse, insbesondere in unsere Auswahl- und Besetzungsprozesse.

Im Ergebnis entwickelt sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen insgesamt positiv: Er stieg konzernweit von 19 Prozent im Februar 2010 auf 24 Prozent im Dezember 2012.

- Wir haben auch die Zahl der Frauen in unseren Aufsichtsräten erhöht. In Deutschland stieg der Anteil vor allem auf der Arbeitgeberseite, von 17,7 Prozent im Jahr 2010 auf 24,8 Prozent Ende 2012.
- Im selben Zeitraum stieg arbeitgeberseitig der Anteil von Frauen in unseren internationalen Aufsichtsgremien deutlich von 7,4 auf 25,5 Prozent.
- Im Konzernvorstand sind seit 2012 zwei der sieben Positionen mit Frauen besetzt.
- Im „Business Leader Team“, unseren rund 60 internationalen Führungskräften in der Managementebene unterhalb des Vorstands, haben wir den Frauenanteil von zwei (Februar 2010) auf neun Mitglieder (Dezember 2012) erhöht.

## AUSGEZEICHNETE VIELFALT.

Im Jahr 2012 erhielten wir gleich mehrere Auszeichnungen für unsere Aktivitäten, mit denen wir die Vielfalt in unserem Konzern erhöhen und eine integrative Unternehmenskultur etablieren. Unter anderem waren wir mit unserem umfassenden Gesamtkonzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben unter den Finalisten des Unternehmenswettbewerbs „Erfolgsfaktor Familie 2012“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Der Völklinger Kreis e. V. würdigte mit dem Max-Spohr-Verlegerpreis, dass wir die sexuelle Identität unserer Beschäftigten als Bereicherung begreifen. Der Landschaftsverband Rheinland zeichnete uns mit dem Prädikat „Behindertenfreundlicher Arbeitgeber“ aus.

In den letzten Jahren erhielten auch unsere internationalen Ländergesellschaften und Beteiligungen eine Reihe von Auszeichnungen für ihre Anstrengungen, flexiblere und familienfreundlichere Arbeitsbedingun-

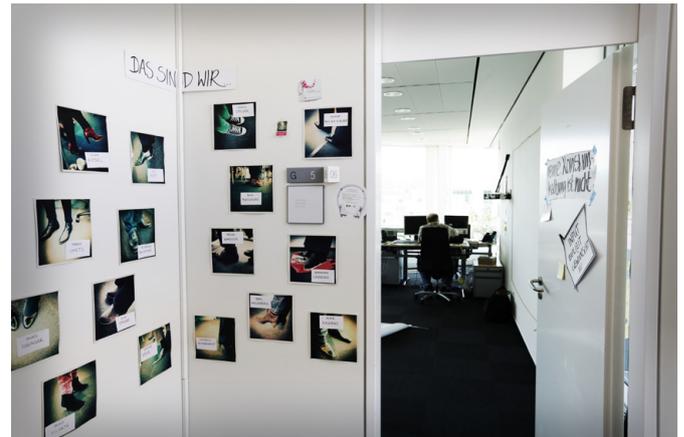
gen zu etablieren. Im Jahr 2012 verteidigte zum Beispiel T-Systems Tschechien den 3. Platz als „Employer of the Region“, T-Systems Malaysia gewann den silbernen „Employer of Choice Award“ und T-Systems Österreich bekam die Auszeichnung als „Great Place to Work“.

### **LIFE BALANCE: BERUF UND PRIVATLEBEN MITEINANDER IN EINKLANG BRINGEN.**

Es ist uns wichtig, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Privatleben und ihr berufliches Engagement bestmöglich miteinander vereinbaren. Deshalb treiben wir unsere Aktivitäten zu „Life Balance“ weiter gezielt voran und profitieren dabei auch international voneinander. Wir befragten die Beschäftigten zu Life Balance Themen wie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gesundheit und Fitness, Arbeitsbedingungen und Frauenförderung. Auf Basis dieser Befragung bauten wir unter anderem eine Online-Plattform zum fortlaufenden Austausch über Best Practices auf, das heißt zur Darstellung von besonders gelungenen Projektbeispielen. Die Beispiele für eine fortschrittliche Umsetzung von Life Balance Aktivitäten sind vielfältig: Dazu gehört der Aufbau von kinderfreundlichen Büros in Ungarn ebenso wie die Einrichtung von Kinderbetreuungseinrichtungen in Italien, die Vereinbarungen zur Heimarbeit in China, Frankreich und Tschechien oder auch das Arbeitsmodell „Mobile Working“ in Österreich.

### **DEUTSCHLAND: MEHR MÄNNER IN ELTERNZEIT, KINDERBETREUUNG AUSGEBAUT.**

Insbesondere in Deutschland ist die Vereinbarung von Familie und Beruf auch für unsere männlichen Mitarbeiter ein immer wichtigeres Thema. Innerhalb des Jahres 2012 verdoppelte sich der Anteil der Männer, die eine länger als zwei Monate dauernde Elternzeit nehmen, von 11,3 auf 22,1 Prozent. Es ist uns ein zentrales Anliegen, berufstätigen Eltern bessere Betreuungsmöglichkeiten für ihre Kinder zu bieten. Die Anzahl der betrieblichen Kinderbetreuungsplätze steigerten wir seit 2010 um 212 auf insgesamt 559, die Zahl der Ferienbetreuungsplätze für Schulkinder von 170 auf 300. Um akute Betreuungsengpässe aufzufangen, richteten wir an verschiedenen Standorten insgesamt sieben Eltern-Kind-Büros für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. 2013 sollen zehn weitere hinzukommen. Darüber hinaus unterstützen wir Familien kostenlos bei der Suche nach Kinderbetreuungsplätzen vor Ort sowie durch eine ebenfalls kostenfreie Notfallbetreuung für Kinder.



# KULTUR, ZUSAMMENARBEIT & VERÄNDERUNG.



## MIT DEM PERMANENTEN WANDEL UMGEHEN.

Die Telekommunikationsbranche befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel ihrer Technologien, Geschäftsmodelle, Produkte und Dienste. Diese Transformationsprozesse prägen auch die Deutsche Telekom. Wir haben die Dynamik der Veränderungen in den vergangenen Jahren konsequent als Chance genutzt, sind effizienter geworden und haben uns neue Märkte erschlossen. Wir wissen aber auch, dass wir unsere Beschäftigten, Teams und Geschäftseinheiten dabei unterstützen müssen, um mit dem ständigen Wandel Schritt zu halten. Um dies zu gewährleisten, systematisieren wir unser Transformationsmanagement. Wir fördern die Nutzung sozialer Netzwerke und etablieren so in unserem Unternehmen gezielt neue Formen der Zusammenarbeit. Im Jahr 2012 haben wir zur Vernetzung der verschiedenen internen Kollaborationsplattformen das Telekom Social Network gestartet.

Ein weiterer wichtiger Baustein zur Bewältigung des Wandels sind die operativen Instrumente, mit denen wir unsere großen Change- und Transformationsprojekte professionell begleiten. Zu diesen Projekten gehörten beispielsweise die Restrukturierung unserer Konzernzentrale im Jahr 2012 und das Re-Branding unserer polnischen Tochter ein Jahr zuvor. Wir stellen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen zielgruppenspezifischen „Instrumentenkoffer“ zur Verfügung, der zahlreiche aktuelle Werkzeuge und Beispiele für erfolgreiches Changemanagement enthält. Mit ihm sind unsere Beschäftigten in der Lage, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten. Zudem können sie spezielle Angebote wie das Facilitator-Training nutzen, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Moderation von Gruppenprozessen lernen.

## AGILITÄT, AUSTAUSCH UND INNOVATIONSORIENTIERUNG FÖRDERN – EIN NEUER BEREICH ZEIGT DEN WEG.

Die Neuausrichtung unserer Personalarbeit setzen wir konsequent um. Seit Januar 2013 bündeln wir unsere Aktivitäten zur kulturellen Transformation der Deutschen Telekom in dem eigenen Bereich Group Transformational Change. Er entwickelt nachhaltige Lösungen und Angebote für die künftige Arbeits- und Lebenswelt. Dazu zählen neue Formen der internen und externen Zusammenarbeit, agile Arbeitsformen, eine gesteigerte Innovations- und Serviceorientierung sowie die gezielte Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns. Im Jahr 2012 setzten wir bereits eine Reihe von Maßnahmen um. 2013 verstärken wir diese Aktivitäten. Group Transformational Change arbeitet nicht mit standardisierten Trainingsmaßnahmen und Seminarprogrammen, sondern mit bedarfsorientierten Kreativformaten. Das Konzept treibt die Erneuerung der Unternehmenskultur voran – und dies nicht durch Vorgaben aus der Konzernzentrale, sondern durch konkrete Maßnahmen und Initiativen in den Geschäftseinheiten der Telekom.

## UNSERE LEITLINIEN – ANKER UNSERER WELTWEITEN UNTERNEHMENSKULTUR.

Eine klare Orientierung an Werten ist ein fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur. In der Deutschen Telekom gehören Integrität, gegenseitige Wertschätzung, Verlässlichkeit, konsequente Kundenorientierung und Leistungsorientierung zu den für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geltenden Grundsätzen des Handelns. Festgehalten sind diese Grundsätze in unseren Guiding Principles, die mittlerweile für alle 56 Konzerngesellschaften und damit – die griechische OTE ausgenommen – für alle konsolidierten Einheiten der Deutschen Telekom verankert sind. Auch die OTE schließt die Implementierung der Guiding Principles im Jahr 2013 ab.

Die Guiding Principles sind fest in unsere Unternehmens- und Personalprozesse integriert, etwa in die Mitarbeiterkompetenzmodelle und die Mitarbeiterbeurteilungen aller Tochtergesellschaften. Damit stellen wir eine konzernweit einheitliche Ausrichtung unserer Kultur sicher. Mit Veranstaltungen und themenbezogenen Kampagnen sorgen wir für eine kontinuierliche Auseinandersetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unseren grundlegenden Werten. Ein Höhepunkt war 2012 der „Tag der Leitlinien“, der bereits zum dritten Mal stattfand. Im Rahmen der konzernweiten Aktion fanden in 34 Ländern und 50 Geschäftseinheiten sowie in 19 verschiedenen Sprachen in allen beteiligten Gesellschaften lebendige und ideenreiche Aktionen rund um unsere Leitlinien statt. Auch 2013 veranstalten wir einen „Tag der Leitlinien“.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestätigen, dass unser Engagement rund um die Werte unserer Unternehmenskultur Früchte trägt: 63 Prozent der Teilnehmer an der konzernweiten Mitarbeiterbefragung 2012 richten ihr Handeln im Alltag immer selbstverständlicher an den Leitlinien aus und erleben sie als feste Basis der Zusammenarbeit.

#### **Code of Conduct: Verhaltenskodex für den Arbeitsalltag.**

Wie jeder Einzelne die Guiding Principles im Arbeitsalltag leben soll, konkretisiert unser konzernweit gültiger Verhaltenskodex, der Code of Conduct. Er bildet die Brücke zwischen Unternehmenskultur und Compliance-Bewusstsein und unterstützt uns dabei, die gestiegenen gesellschaftlichen Anforderungen an regelkonformes und rechtlich einwandfreies Verhalten in der Praxis umzusetzen.

Den Code of Conduct überarbeiteten wir in den Jahren 2010 und 2011 grundlegend und implementierten ihn in allen vollkonsolidierten Konzerngesellschaften. Diesen Prozess begleiteten wir in allen Einheiten über die Pulsbefragung bis Ende 2012. 72 Prozent der Befragten bestätigten am Ende des Implementierungsprozesses, dass der Code of Conduct für sie eine wichtige Orientierungsmarke im beruflichen Handeln darstellt.

Deutlich gestiegen ist die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die der Auffassung sind, rechtliches oder ethisches Verhalten ohne negative Konsequenzen melden zu können. Hier stieg der Wert in der konzernweiten Mitarbeiterbefragung von 67 Prozent im Jahr 2010 auf 75 Prozent 2012.

2012 standen Kampagnen, Schulungen und weiterführende Richtlinien zu einzelnen Regelungsbereichen des Codes of Conduct im Zentrum unserer Aktivitäten. Dazu gehörten unter anderem eine große, konzernweite Antikorruptionskampagne sowie zahlreiche dezentrale Compliance-Schulungen.

#### **SERVICEORIENTIERUNG WEITER AUSBAUEN.**

Immer und überall den bestmöglichen Service für unsere Kunden zu bieten, das ist ein Grundwert der Deutschen Telekom und eines unserer wichtigsten Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb. Wir haben zahlreiche Initiativen und Programme zur Förderung des Servicegedankens in den Gesellschaften und Segmenten der Telekom etabliert. Diese Vorhaben stellen sicher, dass wir die erste Wahl für unsere Kunden sind und bleiben. Nur ein Beispiel von vielen ist das Programm „Voluntary Christmas Helpers“ bei Magyar Telekom, in dessen Rahmen zu Weihnachten über 200 zusätzliche Mitarbeiter freiwillig in den Shops aushelfen. Unsere slowakische Landesgesellschaft Slovak Telekom verleiht an besonders serviceorientierte Beschäftigte den „Service Hero Award“. In fast allen Gesellschaften unseres Unternehmens gibt es Initiativen und Programme, die die Servicequalität sichern und verbessern.



In Deutschland setzen wir seit 2008 auf unsere „Service Akademie“. Die Teilnahme ist für alle Führungskräfte verpflichtend. Die Service Akademie zielt darauf ab, den Servicegedanken, das Kundenverständnis und die Dienstleistungskompetenz zu maximieren, gerade auch bei Führungskräften ohne direkten Kundenkontakt. Um dieses Ziel zu erreichen, erhalten die Manager in der Service Akademie die Gelegenheit, realitätsnah zu lernen, was unsere Kunden im täglichen Geschäft von uns erwarten. Das Programm vermittelt neben theoretischem Wissen auch praktische Serviceerfahrungen: Die Teilnehmer besuchen verschiedene Servicebereiche und Filialen, in denen sie konkrete Aufgaben im direkten Kundenkontakt übernehmen. Die Service Akademie erreichte in den letzten fünf Jahren jedes Jahr 98 Prozent der leitenden Angestellten in Deutschland. Im Jahr 2012 nahmen rund 1 800 Führungskräfte an diesem Programm teil.

Derzeit befassen wir uns mit der konkreten Planung, die bislang deutsche Service Akademie zur internationalen „Service Academy“ weiterzuentwickeln. Zielgruppe sind künftig nicht mehr ausschließlich die oberen Führungskräfte in Deutschland, sondern hierarchieübergreifend zusammengesetzte, internationale Teilnehmergruppen. Das Programmangebot besteht in Zukunft aus Lern- und Praxismodulen, die wir gemeinsam mit Stakeholdern entwickeln.

#### **IDEENMANAGEMENT: DAS KREATIVE POTENZIAL DER MITARBEITER NUTZEN.**

Das Ideenmanagement beteiligt unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der stetigen Verbesserung unserer Produkte und Services. Beschäftigte können Ideen für Innovationen einreichen. Experten prüfen diese Ideen. Bei einer erfolgreichen Umsetzung erhalten die Ideengeber eine Prämie. Durch die Vorschläge unserer Beschäftigten erzielen wir regelmäßig erhebliche finanzielle Einsparungen: 2012 initiierte das

Ideenmanagement allein in Deutschland 700 Prozess-, Produkt- und Serviceverbesserungen, die insgesamt 103 Millionen Euro einsparten. Im Jahr 2012 reichten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit über 13 000 Vorschlägen rund 20 Prozent mehr Ideen ein als im Jahr zuvor.

Die Tools und Instrumente des Ideenmanagements entwickeln wir laufend weiter. Bereits etabliert sind unsere IT-Portale „genial@telekom“ – das Portal dient dazu, umsetzungsreife Ideen einzureichen - und „Ideengarten“, auf dessen Basis sich neue Lösungen gemeinsam entwickeln lassen. 2012 haben wir diese bestehenden Portale durch eine dritte Online-Plattform ergänzt, den „Jam“. Auf der Jam-Plattform können mehrere tausend Beschäftigte in direkter Interaktion konkrete Fragestellungen bearbeiten. Das Besondere ist die thematische Fokussierung auf einen klar eingegrenzten Auftrag, den die Teilnehmer unter professioneller Moderation innerhalb einer bestimmten Frist bearbeiten müssen. Bereits im Startjahr fanden auf der Plattform mehrere Jams statt. Ein für T-Systems entwickelter Jam hatte 500 Teilnehmer, die innerhalb der Laufzeit über 100 Lösungen generierten.

Die kollektive Intelligenz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen auch die „Telekom Prognosemärkte“. Dieses im April 2012 eingeführte neue Tool dient dazu, Managemententscheidungen zu unterstützen. Dazu geben die Beschäftigten in einem simulierten Börsensystem Marktprognosen für aktuelle oder strategische Fragestellungen ab, die Geschäftsbereiche dort eingestellt haben. Aus diesen Daten lassen sich Prognosen ableiten, deren Genauigkeit professionellen Marktforschungsergebnissen entspricht. 2012 bewerteten die Teilnehmer in den Telekom Prognosemärkten mehr als 100 Fragestellungen. 1 100 Mitarbeiter haben sich bereits in dem Tool registriert.

### **SOZIALE NETZWERKE: VERNETZUNG FÖRDERN UND DIGITALES ARBEITEN UNTERSTÜTZEN.**

Die Telekom treibt den Wandel der Arbeitskultur in Richtung „Enterprise 2.0“ auf verschiedenen Ebenen voran. Enterprise 2.0 steht als Sammelbegriff für jene Möglichkeiten, die soziale Medien (Social Media) für neue Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen und für den Kundenkontakt bieten. Social Media verbessern vor allem die Kommunikation innerhalb des Unternehmens erheblich. Es findet mehr Dialog statt, dieser gestaltet sich transparenter, die Hierarchien treten zurück. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten sich mehr Möglichkeiten, eigene Themen zu setzen und sich an bestehenden Diskussionen zu beteiligen.

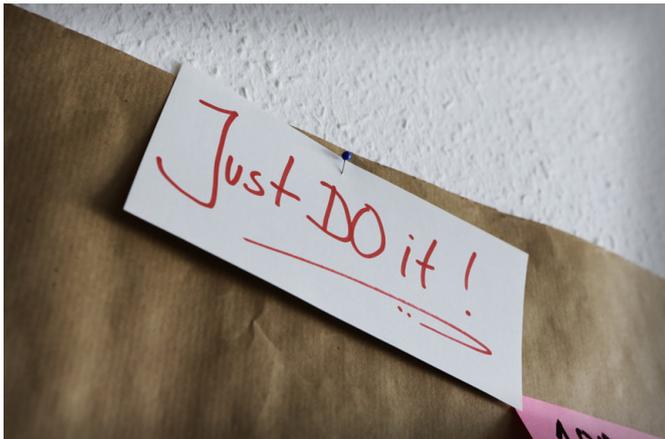
Beschäftigte der Telekom vernetzen sich schon seit 2007 auf internen Social-Media-Plattformen zum gegenseitigen Austausch und zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Mit dem Telekom Social

Network (TSN) richteten wir 2012 eine zentrale Plattform zur Vernetzung dieser Aktivitäten ein. Ende 2012 waren mehr als 40 000 Nutzer konzernweit im TSN angemeldet, Ende April 2013 bereits knapp 60 000. Darunter befinden sich auch alle Mitglieder des Konzernvorstands. Mit diesen Nutzerzahlen gehört das TSN zu den größten und am schnellsten wachsenden sozialen Unternehmensnetzwerken der Welt.

Die sozialen Netzwerke gewinnen auch für den Kundenkontakt zunehmend an Bedeutung. Als erster DAX-Konzern startete die Deutsche Telekom im Jahr 2010 mit „Telekom hilft“ den Kundenservice via Twitter. Eine führende Rolle übernehmen wir auch beim Recruiting über soziale Medien. So belegten wir 2012 zum dritten Mal in Folge den ersten Platz bei den „HR Social Media Aktivitäten DAX 30 Unternehmen“. Die aktuelle Studie „Online Talent Communication“ des Beratungsinstituts Potentialpark bescheinigt der Deutschen Telekom mit der Zweitplatzierung in der Kategorie „Social Media Communications“ ebenfalls eine wegweisende Rolle. Zahlreiche Interessenten folgen unseren Recruiting-Aktivitäten auf unterschiedlichen Web 2.0-Kanälen. So gibt es mehr als 3 600 Follower auf Twitter, über 8 000 Facebook-Fans und rund 31 600 Abonnenten beim Business-Netzwerk XING.

Die Förderung von Social Media bei der Deutschen Telekom treiben wir in einer Vielzahl von Marketing-, Kommunikations- und Personalprojekten voran. Eine wichtige Funktion hat in diesem Zusammenhang die strategische HR-Initiative „Global Collaboration“. Diese zielt auf die verbesserte Zusammenarbeit im Konzern über Segment- und Ländergrenzen hinweg.

# EINFACHHEIT.



## HR-VORHABEN KLAR UND EFFIZIENT UMSETZEN.

Der Personalbereich der Deutschen Telekom hat sich als Partner und anerkannter Berater für das operative Geschäft in unserem Konzern etabliert. Diese Rolle füllen wir dann am besten aus, wenn wir unsere Aktivitäten konsequent an den Anforderungen unserer internen Kunden orientieren: den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Konzerns, die für unsere Endkunden täglich ihr Bestes geben. Deshalb stellen wir regelmäßig unser Produkt- und Serviceportfolio sowie unsere Prozesse auf den Prüfstand. Dabei lauten unsere Maßgaben:

- Wir schneiden unsere Angebote auf den aktuellen Bedarf der Businessbereiche zu.
- Wir sprechen die Sprache der Kunden und formulieren auch unser Angebot in ihrer Sprache.
- Wir bilden die Angebote konzernweit einheitlich entlang übersichtlicher Kategorien ab.

## FÜR MEHR EINFACHHEIT: HR-PORTFOLIO AUF DEM PRÜFSTAND.

2013 gehen wir das Thema Einfachheit mit konkreten Maßnahmen weiter an:

- Die strategische HR-Initiative „Fix the Basics“ stellt die Einfachheit aktueller HR-Produkte in den Mittelpunkt unserer Bemühungen. Dazu gehört auch, dass wir die Komplexität im Produktportfolio reduzieren. Veraltete, nicht mehr bedarfsgerechte Produkte passen wir entweder an oder schaffen sie ab.
- Beim „HR Category & Product Management“ geht es 2013 vor allem darum, die HR-Rollen zu schärfen und klare Verantwortlichkeiten im Konzern zu verankern. Diese Rollen verdeutlicht das konzernweit eingeführte Drei-Rollen-Modell von HR: Steuernde Aufgaben übernehmen unsere „HR Competence Center“, unsere „HR Business Partner“ beraten zu strategischen Personalthemen, Dienstleistungen für das operative Geschäft erbringen unsere „Group HR Services“. Mit dieser Struktur und Verfahrensweise verbessern wir kontinuierlich unsere segmentübergreifende Personalarbeit und festigen die reibungslose Interaktion zwischen den HR-Rollen.
- Durch die Initiative „Lean HR“ stellen wir im HR-Bereich eine marktgerechte HR-Betreuungsquote des Business sicher. Dies bedeutet: Wir verbessern unsere HR-Funktion auf allen Ebenen kontinuierlich und stellen uns effizienter auf. Die Betreuung von Führungskräften und Mitarbeitern durch HR soll in einem angemessenen und im Marktvergleich wettbewerbsfähigen Betreuungsverhältnis erfolgen.

Durch die klare Übernahme von Verantwortung, die kontinuierliche Rückkopplung von Kundenfeedback und die konsequente Umsetzung identifizierter Handlungsschwerpunkte orientiert und fokussiert sich unsere Personalarbeit klar auf die Bedürfnisse des Business.

# ZAHLEN & DATEN.

Hier finden Sie informative Zahlen und Daten über die Deutsche Telekom. Inhaltlich sind sie unseren thematischen Highlights sowie dem dazugehörigen Strategieprogramm zugeordnet. Zu Ihrer Orientierung ist diese Zuordnung der Grafiken und Tabellen jeweils farblich gekennzeichnet.

Highlights / Personal & Struktur

## Beschäftigte.

Nach Ländern, in Mitarbeitern (FTE).

1	Deutschland	118 840
2	Griechenland	13 663
3	Ungarn	12 342
4	Rumänien	9 709
5	Slowakei	6 688
6	Kroatien	5 780
7	Polen	4 777
8	Spanien	3 763
9	Tschechien	3 398
10	Niederlande	2 221
11	Österreich	2 024
12	Bulgarien	1 945
13	Mazedonien	1 623
14	Großbritannien	1 094
15	Frankreich	951
16	Montenegro	729
20	Rußland	705
19	Albanien	470
18	Italien	420
17	Schweiz	356
21	Zypern	106
22	Belgien	97
23	Dänemark	45
	USA (inkl. T-Mobile US)	31 021
	Südafrika	2 113
	Brasilien	1 757
	Malaysia	1 098
	Mexiko	836
	China	821
	Singapur	144
	Japan	88
	Thailand	39
	Kanada	16
	Vereinigte Arabische Emirate	7

Highlights / Personal &amp; Struktur

**Beschäftigte in Deutschland.**

Nach Bundesländern, in Mitarbeitern (FTE).

Nordrhein-Westfalen	34 291
Bayern	15 011
Hessen	13 831
Baden-Württemberg	12 896
Niedersachsen	8 042
Berlin	7 603
Sachsen	5 855
Hamburg	4 210
Rheinland-Pfalz	4 144
Schleswig-Holstein	2 877
Brandenburg	2 062
Bremen	1 935
Sachsen-Anhalt	1 890
Thüringen	1 520
Mecklenburg-Vorpommern	1 276
Saarland	1 188

Highlights / Personal &amp; Struktur / Total Workforce Management: Produktivität steigern, Fähigkeiten entwickeln, Umbau vorantreiben

**Entwicklung der Mitarbeiterzahl.**

Nach operativen Segmenten, in Mitarbeitern (FTE).

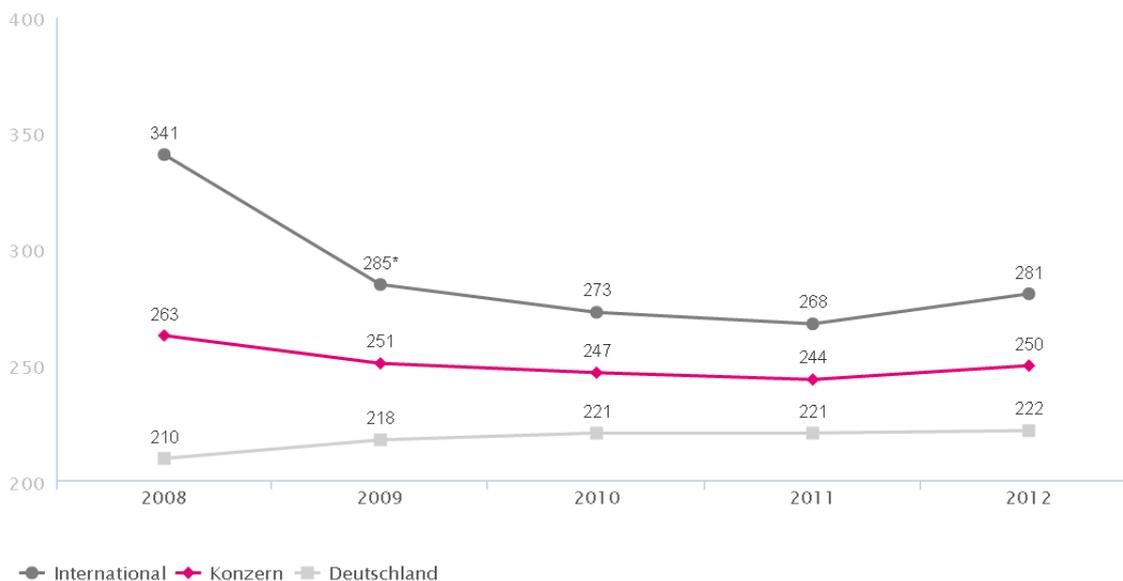
	2008	2009	2010	2011	2012
OS* Deutschland	85 637	81 336	76 478	69 574	67 497
OS Europa	18 255	17 631	12 108	58 794 **	57 196 **
SEE	20 885	53 532	51 230	**	**
T-Systems	45 862	46 021	47 707	52 170	52 847
USA	38 031	40 697	37 760	32 868	30 288
Konzernzentrale und Shared Services	19 077	20 703	21 494	21 726	21 858
Konzern gesamt	227 747	259 920	246 777	235 132	229 686

\*Operatives Segment \*\*ab 2011 Europa inkl. SEE

Abweichungen gegenüber dem bisherigen Reporting entstehen durch Rückrechnungen (Restatements), die bis ins Jahr 2011 zurückreichen. Diese Restatements resultieren aus organisatorischen Veränderungen im Konzern (EUREKA/Telekom IT: Verlagerungen von Konzernzentrale/Shared Services und OS Deutschland nach T-Systems; DBU: Verlagerung von OS Deutschland nach

Highlights / Personal & Struktur / Total Workforce Management: Produktivität steigern, Fähigkeiten entwickeln, Umbau vorantreiben

### Umsatz pro Mitarbeiter (FTE). In Tausend €.



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

Highlights / Personal & Struktur / Total Workforce Management: Produktivität steigern, Fähigkeiten entwickeln, Umbau vorantreiben

### Personalaufwand und Personalaufwandsquote. In Mrd. €.

	2008	2009	2010	2011	2012
Personalaufwand im Konzern	14,1	14,3	15,1	14,7	14,6
davon Deutschland	9,8	9,0	9,2	9,2	9,1
Sondereinflüsse*	1,1	0,5	1,0	1,2	1,1
Personalaufwand im Konzern, bereinigt um Sondereinflüsse	13,0	13,8	14,1	13,6	13,5
Konzernumsatz	61,7	64,6	62,4	58,7	58,2
davon Deutschland	29,7	28,4	28,1	27,2	26,7
Bereinigte Personalaufwandsquote Konzern (in %)	21,1	21,4	22,5	23,1	23,2
Personalaufwandsquote Deutschland (in %)	29,9	30,1	30,4	30,6	31,1

\*Sondereinflüsse in Mrd. €, Werte berechnet und gerundet auf Basis der exakten Millionenbeträge. Aufwendungen für Personalmaßnahmen (vorzeitiger Ruhestand, Abfindungen, Ausgleichszahlungen etc.) in den operativen Segmenten Deutschland (-0,4), Konzernzentrale & Shared Services (-0,2), Systemgeschäft (-0,2), Europa (-0,2) und T-Mobile USA (-0,1).

2011: Aufwendungen für Personalmaßnahmen (vorzeitiger Ruhestand, Abfindungen, Ausgleichszahlungen etc.) im Wesentlichen in den operativen Segmenten Deutschland (-0,6), Konzernzentrale & Shared Services (-0,2), Europa (-0,1) und T-Mobile USA (-0,1).

2010: 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).

2009: 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).

2008: Aufwendungen für Personalmaßnahmen (vorzeitiger Ruhestand, Abfindungen, Ausgleichszahlungen etc.) im Wesentlichen in den operativen Segmenten Deutschland (-0,8) und Systemgeschäft (-0,3).

Highlights / Personal &amp; Struktur / Total Workforce Management: Produktivität steigern, Fähigkeiten entwickeln, Umbau vorantreiben

**Total Workforce Costs.**

In Mrd. €.

	2010	2011	2012
<b>TWC<sup>1</sup></b>	<b>17</b>	<b>15,6</b>	<b>15,5</b>
<b>davon Deutschland</b>	<b>10,2</b>	<b>9,6</b>	<b>9,4</b>
IWC <sup>2</sup> (PA <sup>3</sup> bereinigt)	8,5	8,3	8,3
EWC <sup>4</sup> Leih- und Zeitarbeiter	0,1	0,1	0,1
EWC Freelancer und Berater	1,6	1,1	1,0
<b>davon international</b>	<b>6,8</b>	<b>6,1</b>	<b>6</b>
IWC <sup>2</sup> (PA <sup>3</sup> bereinigt)	5,5	5,3	5,2
EWC <sup>4</sup> Leih- und Zeitarbeiter	0,2	0,3	0,3
EWC Freelancer und Berater	1,1	0,6	0,6

<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 Leih- und Zeitarbeit + Kosten für Freelancer und Berater

Abweichung im Jahr 2011 zum bisherigen Reporting aufgrund Neudefinition der EWC (Maintaincekosten wg. Nichtsteuerbarkeit herausgenommen). Anpassung, um Vergleichbarkeit zwischen 2011 und 2012 zu ermöglichen.

Highlights / Personal &amp; Struktur / Total Workforce Management: Produktivität steigern, Fähigkeiten entwickeln, Umbau vorantreiben

**Total Workforce Quote.**

In Mrd. € und Prozent.

	PA <sup>1</sup> bereinigt	EWC <sup>2</sup>	TWC <sup>3</sup>	Umsatz	TWQ <sup>4</sup> bereinigt	TWQ <sup>4</sup> bereinigt 2011	TWQ <sup>4</sup> bereinigt 2010
<b>Gesamt</b>	<b>13,5</b>	<b>2,0</b>	<b>15,5</b>	<b>58,2</b>	<b>26,6%</b>	<b>26,7%</b>	<b>27,2%</b>
<b>Deutschland</b>	<b>8,3</b>	<b>1,1</b>	<b>9,4</b>	<b>26,7</b>	<b>35,3%</b>	<b>35,1%</b>	<b>36,3%</b>
<b>International</b>	<b>5,2</b>	<b>0,9</b>	<b>6</b>	<b>31,5</b>	<b>19,2%</b>	<b>19,4%</b>	<b>19,8%</b>

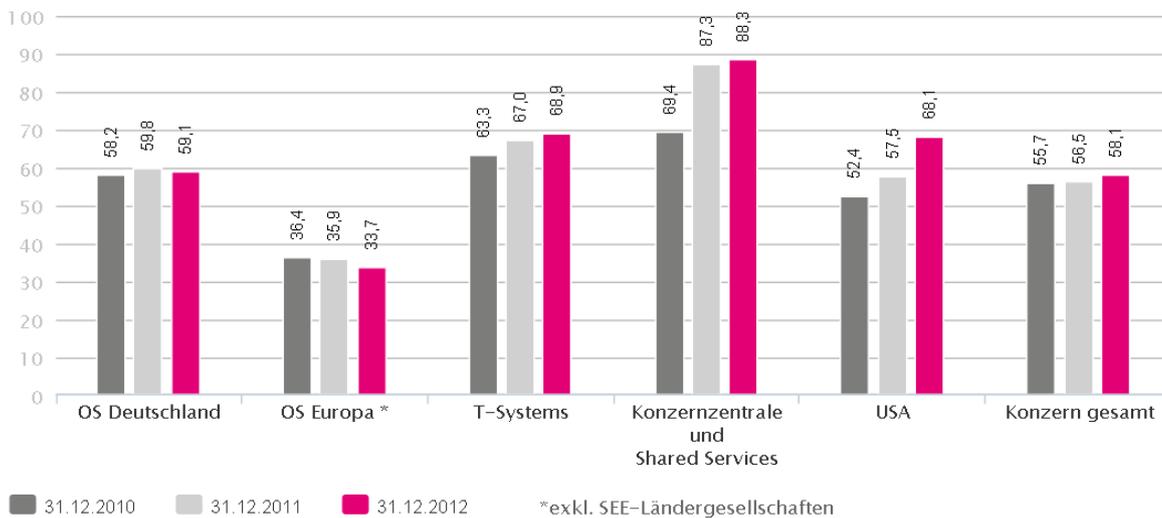
<sup>1</sup> Personalaufwand<sup>2</sup> External Workforce Costs: Kosten Leih- und Zeitarbeit + Kosten für Freelancer und Berater<sup>3</sup> Total Workforce Costs: External Workforce Costs + um Sondereinflüsse bereinigter Personalaufwand<sup>4</sup> Total Workforce Quote = TWC/Umsatz

Abweichung im Jahr 2011 zum bisherigen Reporting aufgrund Neudefinition der EWC (Maintaincekosten wg. Nichtsteuerbarkeit herausgenommen). Anpassung, um Vergleichbarkeit zwischen 2011 und 2012 zu ermöglichen.

Highlights / Personal &amp; Struktur / Total Workforce Management: Produktivität steigern, Fähigkeiten entwickeln, Umbau vorantreiben

## Personalaufwand.

Nach operativen Segmenten, pro Mitarbeiter (FTE), in Tausend €.



Abweichungen gegenüber dem bisherigen Reporting entstehen durch Rückrechnungen (Restatements), die bis ins Jahr 2011 zurückreichen. Diese Restatements resultieren aus organisatorischen Veränderungen im Konzern (EUREKA/Telekom IT: Verlagerungen von Konzernzentrale/Shared Services und OS Deutschland nach T-Systems; DBU: Verlagerung von OS Deutschland nach Konzernzentrale/Shared Services; GTN: Verlagerung von Konzernzentrale/Shared Services nach Europa).

Highlights / Personal &amp; Struktur / Total Workforce Management: Produktivität steigern, Fähigkeiten entwickeln, Umbau vorantreiben

## Umsatzentwicklung.

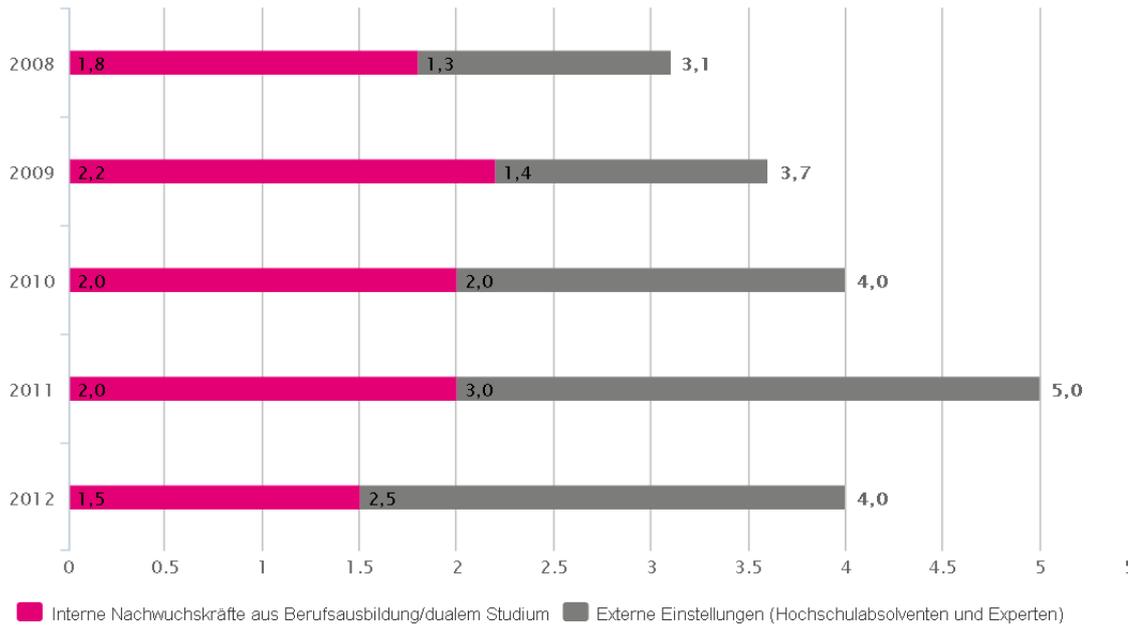
In Mrd. €.

	2011	2012	Veränderung zu 2011
Umsatz, Konzern gesamt	58,7	58,2	-0,5
Umsatz, Deutschland*	27,2	26,7	-0,5
Umsatz, international*	31,4	31,5	+0,1
Anteil Umsatz international an Konzernumsatz	53,5%	54,1%	+0,6

Highlights / Personal & Struktur / Aufbau, Umbau, Abbau: strategisches Personalprogramm fortgesetzt

### Einstellungen in Deutschland.

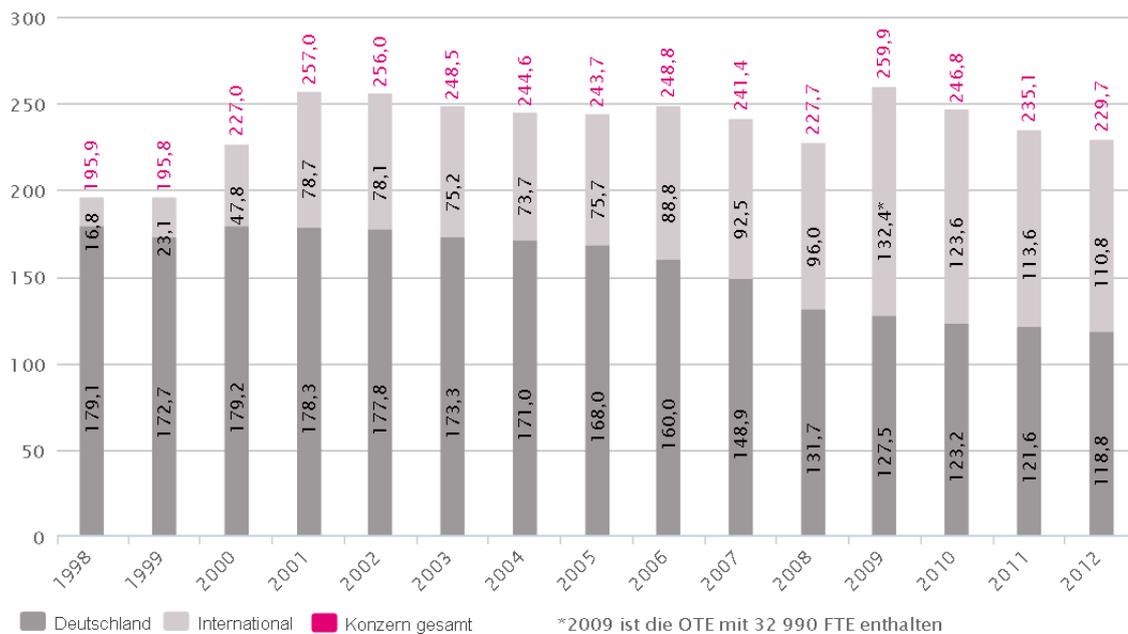
In Tausend Mitarbeitern (FTE).



Highlights / Personal & Struktur / Aufbau, Umbau, Abbau: strategisches Personalprogramm fortgesetzt

### Belegschaft.

In Tausend Mitarbeitern (FTE), jeweils zum 31.12.



Highlights / Personal &amp; Struktur / Aufbau, Umbau, Abbau: strategisches Personalprogramm fortgesetzt

## Anteil Beamte in Deutschland.

In Mitarbeitern (FTE).

	2008	2009	2010	2011	2012
Aktive Beamte	32 113	29 188	25 570	23 516	21 958
In sich beurlaubte Beamte (ISB)*	3 033	6 597	1 678	1 537	1 430
Beamte in Beteiligungsgesellschaften (BTG)	17 610	13 267	16 729	15 774	14 836
<b>Summe Beamte</b>	<b>52 756</b>	<b>49 052</b>	<b>43 977</b>	<b>40 828</b>	<b>38 224**</b>
Arbeitnehmer Deutschland	78 957	78 435	79 197	80 736	80 616
<b>Summe Beschäftigte Deutschland</b>	<b>131 713</b>	<b>127 487</b>	<b>123 174</b>	<b>121 564</b>	<b>118 840</b>
Beamtenanteil Deutschland (in %)	40,1	38,5	35,7	33,6	32,2

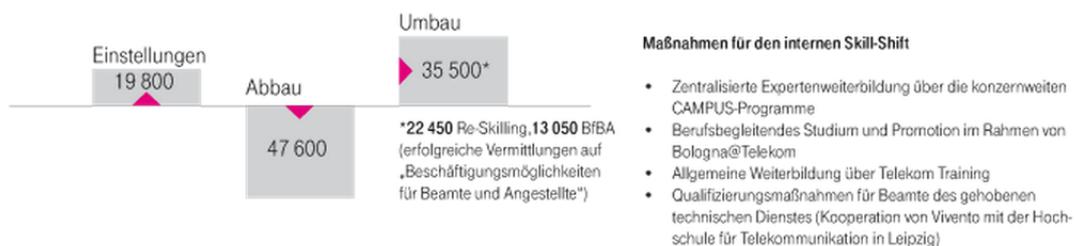
\*Beamte, deren Beamtenverhältnis ruht. Sie sind vorübergehend in ein außertarifliches Angestelltenverhältnis gewechselt.

\*\*Berechnung aller Angaben erfolgt auf Basis genauerer Detailangaben. Evtl. auftretende Summendifferenzen sind Rundungsdifferenzen.

Highlights / Personal &amp; Struktur / Aufbau, Umbau, Abbau: strategisches Personalprogramm fortgesetzt

## Workforce-Flexibilisierung in Deutschland.

2008 bis 2012: Re- und Up-Skilling der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Alternative zu Personalaufbau und -abbau.



Highlights / Personal &amp; Struktur / Aufbau, Umbau, Abbau: strategisches Personalprogramm fortgesetzt

## Instrumente zum sozialverträglichen Personalabbau in Deutschland.

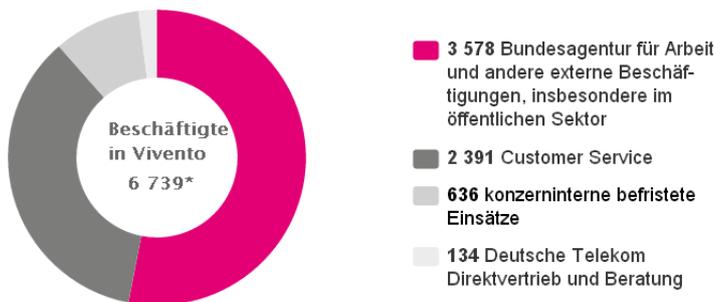
Personalabgänge in Mitarbeitern (FTE).

	2008	2009	2010	2011	2012
Vorruhestand Beamte	2 779	2 788	3 947	2 564	2 266
Vorruhestand Arbeitnehmer	218	468	121	0	3
Abfindungen	3 252	2 192	2 227	709	955
Altersteilzeit (Beginn Ruhephase)	1 672	643	846	959	1 417
Weitere sozialverträgliche Instrumente	117	132	782	163	120

Highlights / Personal &amp; Struktur / Vivento: Dienstleister für den Personalumbau der Telekom in Deutschland

## Vivento Mitarbeiterzahlen.

Inklusive Geschäftsmodelle und Projekte.



Stammkräfte und Betreuungspersonal inkl. Vivento Customer Service: 708  
 Anzahl der Mitarbeiter, die 2012 über Vivento eine neue Beschäftigung gefunden haben: 781  
 Anzahl der Mitarbeiter, die 2013 über Vivento eine neue Beschäftigung finden sollen: 378  
 Zugänge Mitarbeiter zu Vivento seit Gründung: 49 608  
 Vivento verlassen seit Gründung: 41 380

\*Berechnung aller Angaben erfolgt auf Basis genauer Detailangaben. Evtl. auftretende Summendifferenzen sind Rundungsdifferenzen.

Highlights / Gesundheit &amp; Arbeitsschutz / Arbeits- und Gesundheitsschutz berücksichtigt den demografischen Wandel

## Gesundheitsquote Telekom in Deutschland.

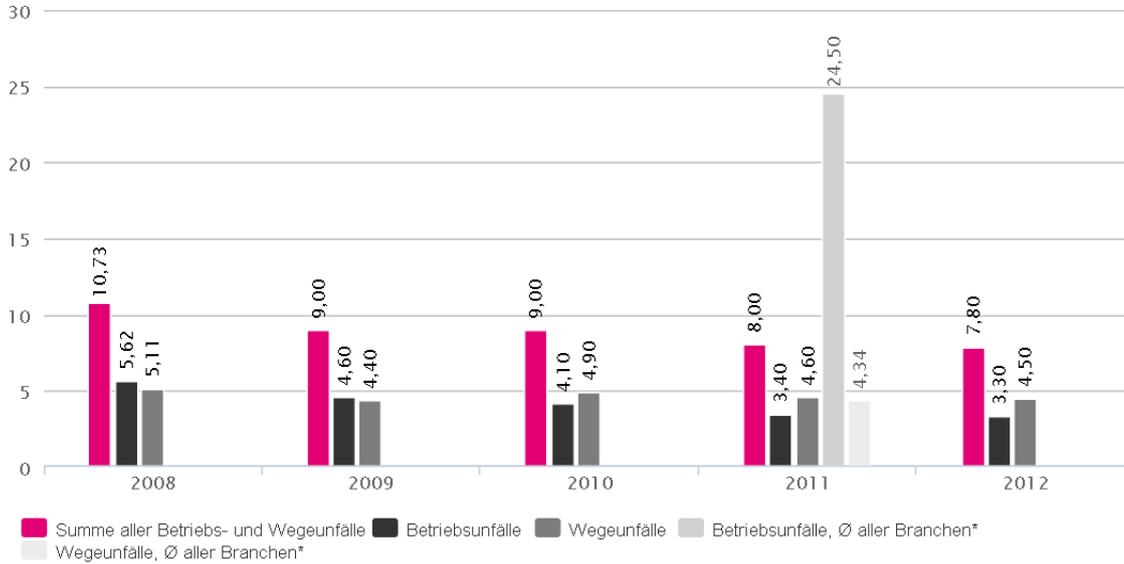
Konzernsegmente in Deutschland, 2009 bis 2012 in Prozent.

	2009	2010	2011	2012
OS Deutschland	93,3	93,4	93,5	93,6
OS Europa	97,4	97,8	97,7	97,3
T-Systems	96,4	96,5	96,2	96,3
Konzernzentrale und Shared Services	94,0	94,3	94,4*	94,5
<b>Konzern gesamt</b>	<b>94,0</b>	<b>94,2</b>	<b>94,1</b>	<b>94,2</b>

\*Wert im Vergleich zum letztjährigen Personalbericht korrigiert, da dort die Anteile der Bereiche Vivento, Vivento Customer Services und CTIO mit eingerechnet waren. Der korrigierte Wert berichtet die Gesundheitsquote ohne Vivento, Vivento Customer Services und CTIO. Im Gesamtkonzernwert sind die drei Bereiche enthalten.

Highlights / Gesundheit & Arbeitsschutz / Arbeits- und Gesundheitsschutz berücksichtigt den demografischen Wandel

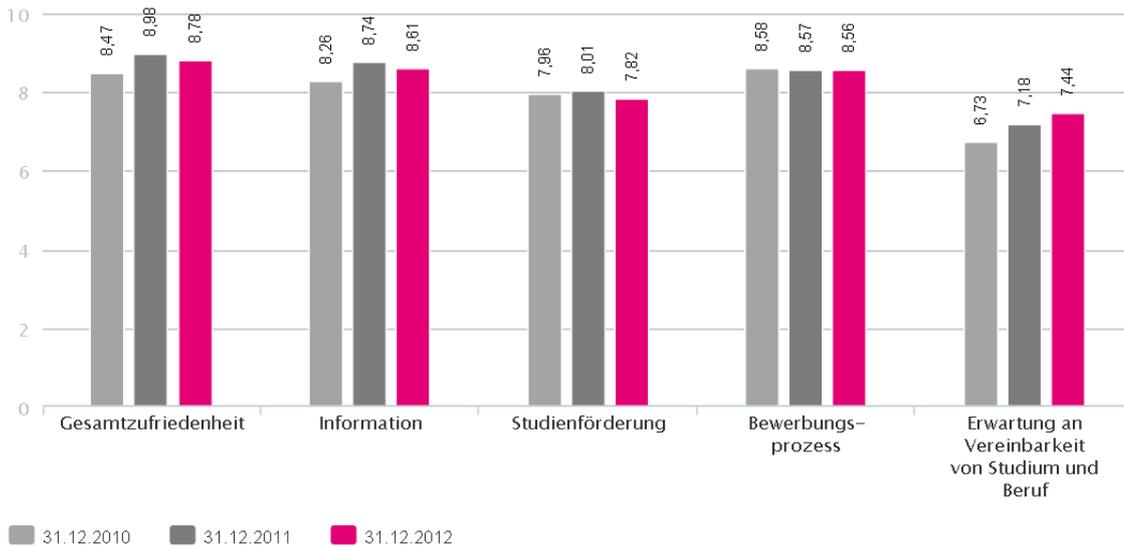
### Arbeitsunfälle in Deutschland. Pro Tausend Mitarbeiter (FTE).



\*In den bisher veröffentlichten Statistiken sind die Unfälle aus dem Jahr 2012 noch nicht erfasst.

Highlights / Performance & Entwicklung / Entwicklung: Perspektiven in jeder Lebensphase

### Bologna@Telekom: Zufriedenheit der Studienanfänger. Skala von 1 bis 10.

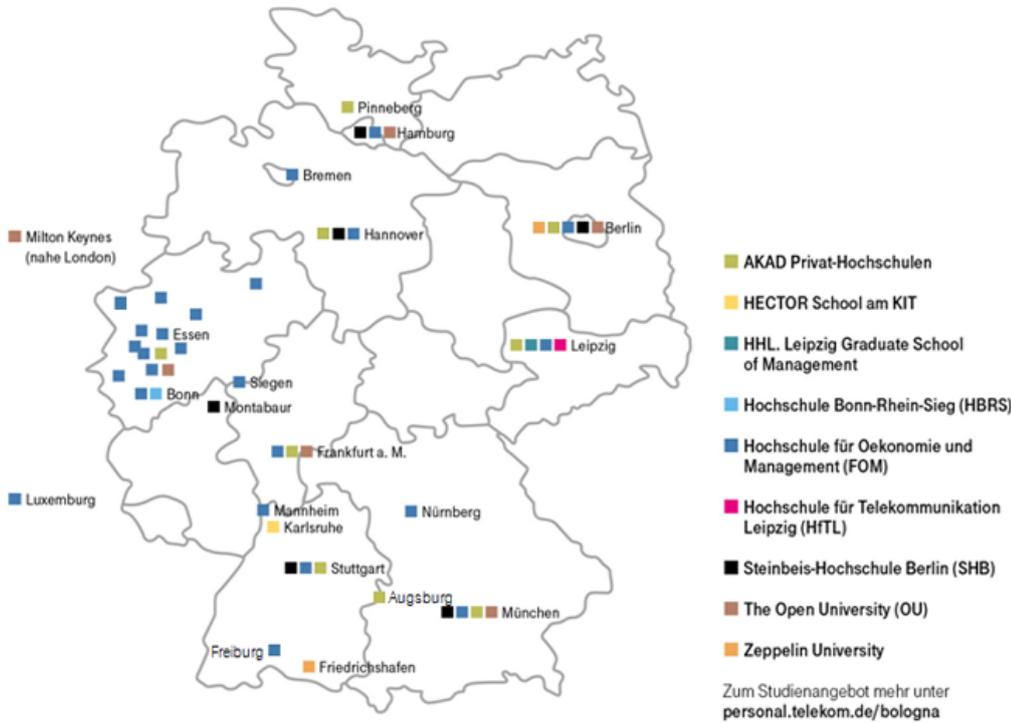


2010: 157 Befragte. 2011: 187 Befragte. 2012: 158 Befragte.

Highlights / Performance & Entwicklung / Entwicklung: Perspektiven in jeder Lebensphase

## Kooperations-Hochschulen für Bologna@Telekom

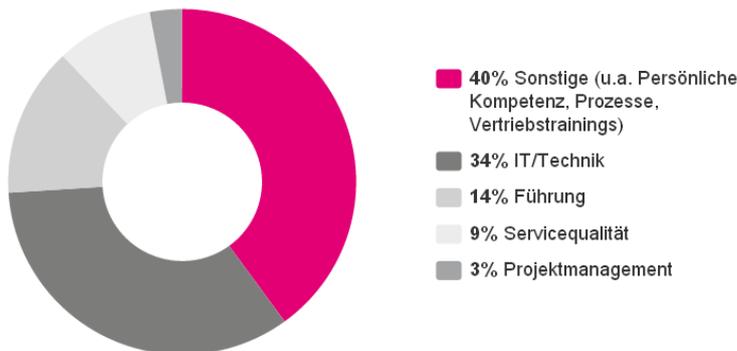
Flächendeckendes Angebot mit neun starken Partnern



Highlights / Performance & Entwicklung / Spezielle Angebote für die persönliche Professionalisierung und Karriereentwicklung

## Weiterbildung Telekom Training in Deutschland.

Anteile der Themenbereiche.



Seminare: 37 074

Teilnehmer: 281 555 (jeder MA Ø zwei Teilnahmen)

Teilnehmertage: 698 096

Ø Anzahl Qualifizierungstage je Teilnehmer: 2,5; je Mitarbeiter: 5,9

Anzahl durchgeführter webbasierter Trainings (Content Usages auf Interner E-Learning-Plattform): 699 500

Highlights / Was uns unsere Mitarbeiter sagen / Spezielle Angebote für die persönliche Professionalisierung und Karriereentwicklung

**Internationale Entwicklungs- und Führungskräfteprogramme.**

In Mitarbeitern (FTE).

		2010	2011	2012
Teilnehmer FEP*/LDP**	gesamt	661	612	409
Teilnehmer FEP/LDP	davon Frauen	35%	32%	43%
Teilnehmer Professional Programs		162	164	167
Teilnehmer LEP***	gesamt	1.067	994	918
Teilnehmer LEP	Männer	890	802	712
Teilnehmer LEP	Frauen	177	192	206
Teilnehmer LEP	Deutschland	930	855	710
Teilnehmer LEP	International	137	139	208

\*Führungskräfte-Entwicklungsprogramm

\*\*Leadership Development Program

\*\*\*Leadership Excellence Program

Highlights / Was uns unsere Mitarbeiter sagen / Mitarbeiterbefragung 2012: Rekordbeteiligung und Verbesserungen in fast allen Bereichen

**Zufriedenheitsquote und Engagement-Index.**

Führungskräfte.

	2011	2012
Deutschland	83%	85%
International	70%	82%
<b>Konzern gesamt</b>	<b>78%</b>	<b>84%</b>
Engagement-Index (Commitment-Index), Skala 1 bis 5	3,8	4,0

Die ermittelten Werte stammen aus den zum jeweiligen Zeitpunkt aktuellen Puls- und Mitarbeiterbefragungen, die letzte Puls- und Mitarbeiterbefragung erfolgte im Oktober/November 2012.

Highlights / Was uns unsere Mitarbeiter sagen / Mitarbeiterbefragung 2012: Rekordbeteiligung und Verbesserungen in fast allen Bereichen

**Fluktuationsquote.**

Gesamt und ungesteuert (arbeitnehmerseitige Kündigung).

	2011	2012
Deutschland, gesamt	1,93%	1,95%
Internationale Fluktuation Europa*, gesamt	9,05%	8,68%

\*International noch ohne T-Systems International und USA

Highlights / Was uns unsere Mitarbeiter sagen / Mitarbeiterbefragung 2012: Rekordbeteiligung und Verbesserungen in fast allen Bereichen

## Pulsbefragung.

Ergebnisse konzernweite Pulsbefragung, Oktober/November 2012, in Prozent.

### Hohe Werte (Zustimmung)



### Niedrige Werte (Ablehnung)



Beste Werte = hervorragend, gut / sehr einverstanden, einverstanden.

Niedrige Werte = schlecht, sehr schlecht / nicht einverstanden, überhaupt nicht einverstanden.

Teils-teils-Bewertungen nicht abgebildet.

#### Erläuterung zu den gestellten Fragen:

Zufriedenheit = Wie fühlen Sie sich in unserem Unternehmen?

Produkt-empfehlung = Ich empfehle die Produkte und/oder Dienstleistungen unseres Unternehmens gegenüber potenziellen Kunden in meinem privaten

Arbeitgeberattraktivität = Ich würde unser Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber weiterempfehlen.

Veränderungen = Die Veränderungen in unserem Unternehmen sind für mich nachvollziehbar.

Strategie = Die Strategie der Deutschen Telekom kann ich anderen erklären.

Zusammenarbeit = Ich erlebe, dass wir innerhalb der Deutschen Telekom im Interesse des Konzernserfolgs partnerschaftlich zusammenarbeiten.

Arbeitsumfang/Qualität = In meinem Team sind Arbeitspensum und Qualitätsanspruch miteinander vereinbar.

Work Life Balance = Meine derzeitigen Arbeitszeiten ermöglichen mir eine gute Balance zwischen privaten (Familie, Hobby) und beruflichen Interessen.

Entwicklung = Für meine berufliche Entwicklung gibt es in unserem Unternehmen ausreichend Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Prozesse = Die vorhandenen Prozesse, IT-Tools und Arbeitsabläufe ermöglichen es mir, die Bedürfnisse meiner Kunden (intern und/oder extern) effektiv

Anerkennung = Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich die erbrachte Anerkennung für angemessen.

Highlights / Was uns unsere Mitarbeiter sagen / Mitarbeiterbefragung 2012: Rekordbeteiligung und Verbesserungen in fast allen Bereichen

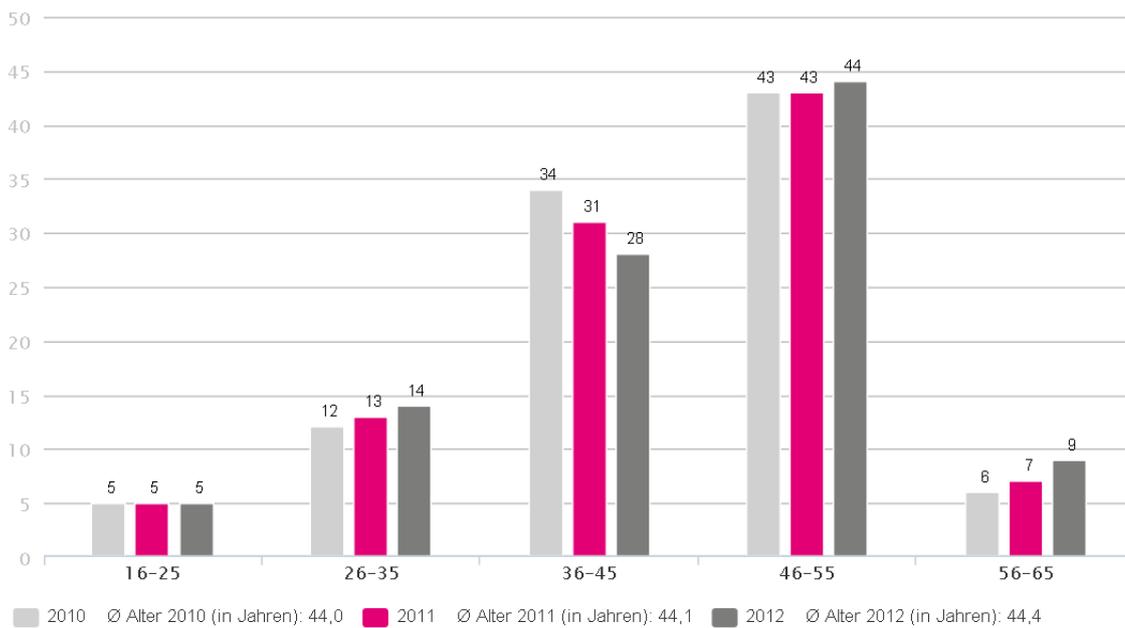
### Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland. Angaben aus den Pulsbefragungen 2007 bis 2012, in Prozent.



\*MAB 05/06: „Alles in allem bin ich zufrieden mit dem Unternehmen Deutsche Telekom.“ Befragungen 2007–2012: „Wie fühlen Sie sich bei der Deutschen Telekom?“

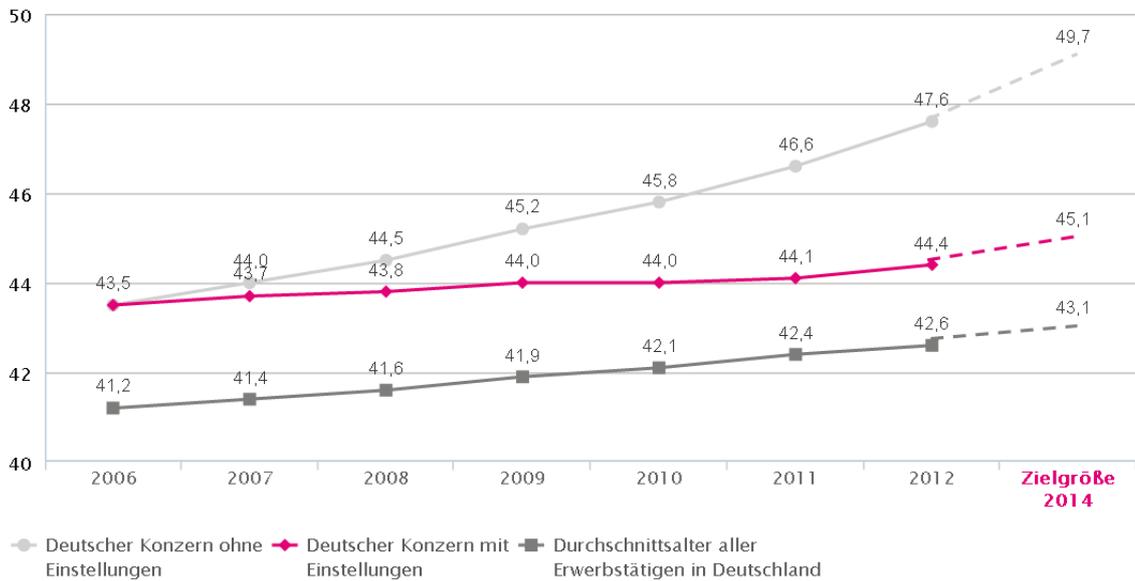
Highlights / Demografie als Chance / Neue erfahrungs- und altersgerechte Lehr- und Lernformen.

### Altersstruktur in Deutschland. In Prozent.



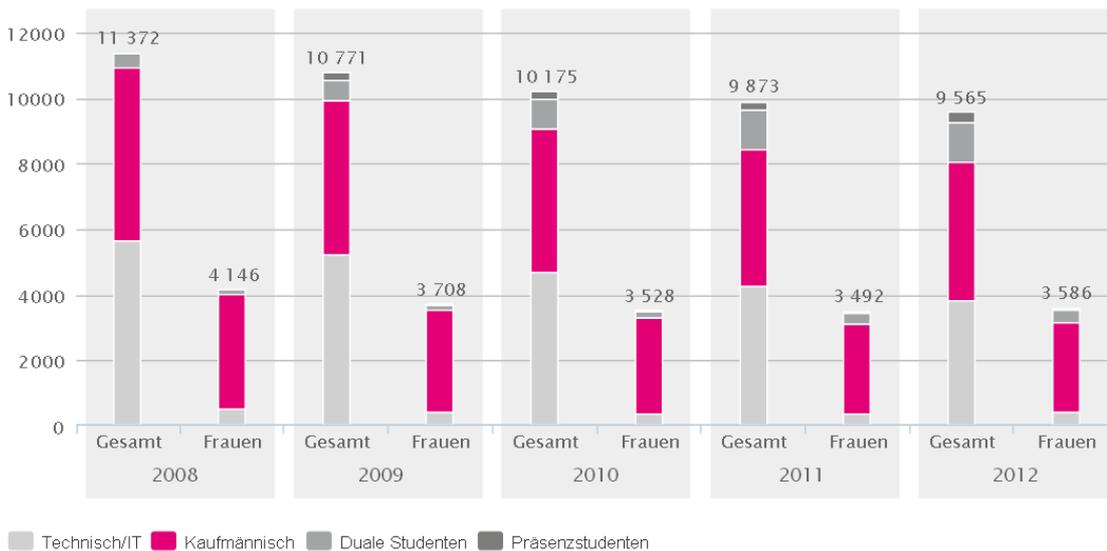
Highlights / Demografie als Chance / Neue erfahrungs- und altersgerechte Lehr- und Lernformen

### Entwicklung Durchschnittsalter deutscher Konzern. 2006 bis 2014 in Jahren.



Highlights / Demografie als Chance / Betriebliche Ausbildung

### Auszubildende und Berufsfelder in Deutschland. Gesamt und Anteil Frauen.



Beispiel kaufmännische Berufe: Kaufleute für Bürokommunikation, Kaufleute im Einzelhandel bzw. für Dialogmarketing, Industriekaufleute

Highlights / Demografie als Chance / Betriebliche Ausbildung

## Entwicklung der Bewerbung und Übernahme von Nachwuchskräften in Deutschland.

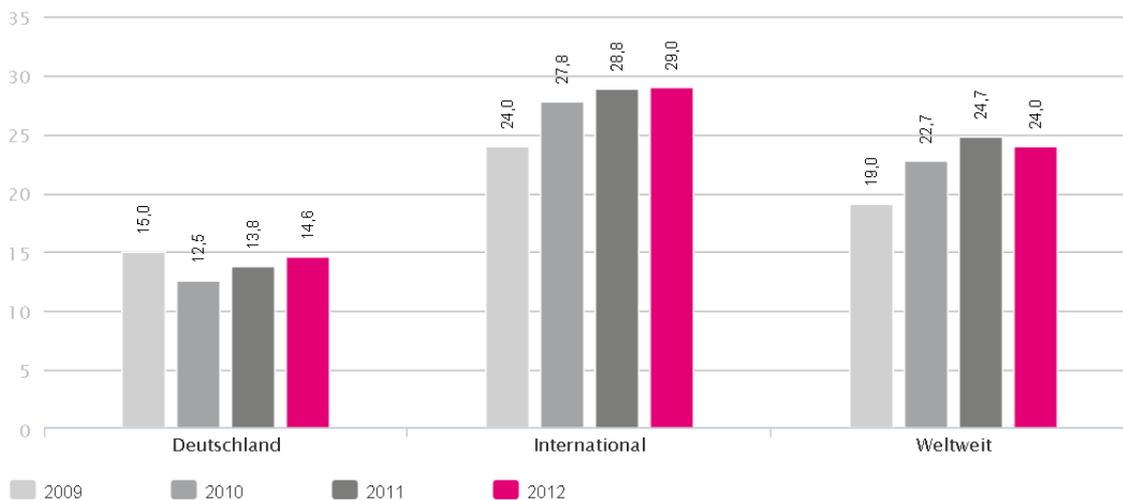
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Bewerbungsberechtigte Nachwuchskräfte	3 811	3 828	4 046	3 742	3 433*	3 340
Davon haben sich beworben	2 064	2 361	2 482	2 785	2 692	2 428
Davon haben sich beworben	54%	62%	61%	74%	78%	73%
Übernommen wurden	731	1 384	1 592	1 740	1 750	1 324
Von den Bewerbungsberechtigten wurden übernommen	19%	36%	39%	47%	51%	40%

Nachwuchskräfte = Auszubildende und duale Studenten (ohne Vivento Interim Services und HFTL).

Highlights / Fair Share &amp; Diversity / Immer mehr Frauen in Führungspositionen

## Frauen im mittleren und oberen Management.

In Prozent.



Abweichungen gegenüber dem bisherigen Reporting entstehen durch Rückrechnungen (Restatements), die bis ins Jahr 2011 zurückreichen. Diese Restatements resultieren aus organisatorischen Veränderungen im Konzern (EUREKA/Telekom IT: Verlagerungen von Konzernzentrale/Shared Services und OS Deutschland nach T-Systems; DBU: Verlagerung von OS Deutschland nach Konzernzentrale/Shared Services; GTN: Verlagerung von Konzernzentrale/Shared Services nach Europa).

Highlights / Fair Share &amp; Diversity / Ausgezeichnete Vielfalt

## Menschen mit Behinderungen in Deutschland.

Nach operativen Segmenten.

	2009	2010	2011	2012
OS Deutschland	6,3%	6,6%	6,7%	7,1%
T-Systems	3,6%	3,7%	3,8%	4,1%
Konzernzentrale und Shared Services	7,7%	7,9%	8,1%	7,6%
<b>Konzern gesamt in Deutschland</b>	<b>6,0%</b>	<b>6,2%</b>	<b>6,3%</b>	<b>6,4%</b>

Highlights / Kultur, Zusammenarbeit & Veränderung /Ideenmanagement: das kreative Potenzial der Mitarbeiter nutzen

---

## genial@telekom in Deutschland.

	2008	2009	2010	2011	2012
Ideen	7 295	5 592	10 498	10 831	13 043
Einsparungen in Mio. €	141	122	136	116	104

---