

Impressum.

Deutsche Telekom AG, Corporate Communications
Postfach 2000, 53105 Bonn, www.telekom.com

Konzeption und Redaktion:
Deutsche Telekom AG; Laycom PR- und Medienagentur, Bonn

Gestaltung und Produktion:
Laycom PR- und Medienagentur, Bonn

Foto:
Deutsche Telekom AG, Bonn

Druck und Verarbeitung:
Heidenreich Print GmbH, Bünde

Der Personalbericht 2011/2012 steht auch im Internet zur Verfügung unter www.telekom.com/personalbericht. Er liegt ebenfalls in englischer Sprache vor (www.telekom.com/hr-report). Eine ausführliche Berichterstattung zur Konzernstrategie enthält unser Geschäftsbericht 2011 unter www.geschaeftsbericht.telekom.com. Umfangreiche Informationen zur Corporate Responsibility der Telekom finden sich im CR-Bericht 2011 unter www.cr-bericht.telekom.com.

KNr. 642 200 223 (deutsch), KNr. 642 200 224 (englisch)

Dieser Bericht wurde klimaneutral produziert. Die entstandenen Treibhausgasemissionen wurden durch entsprechende Klimaschutzmaßnahmen vollständig kompensiert.

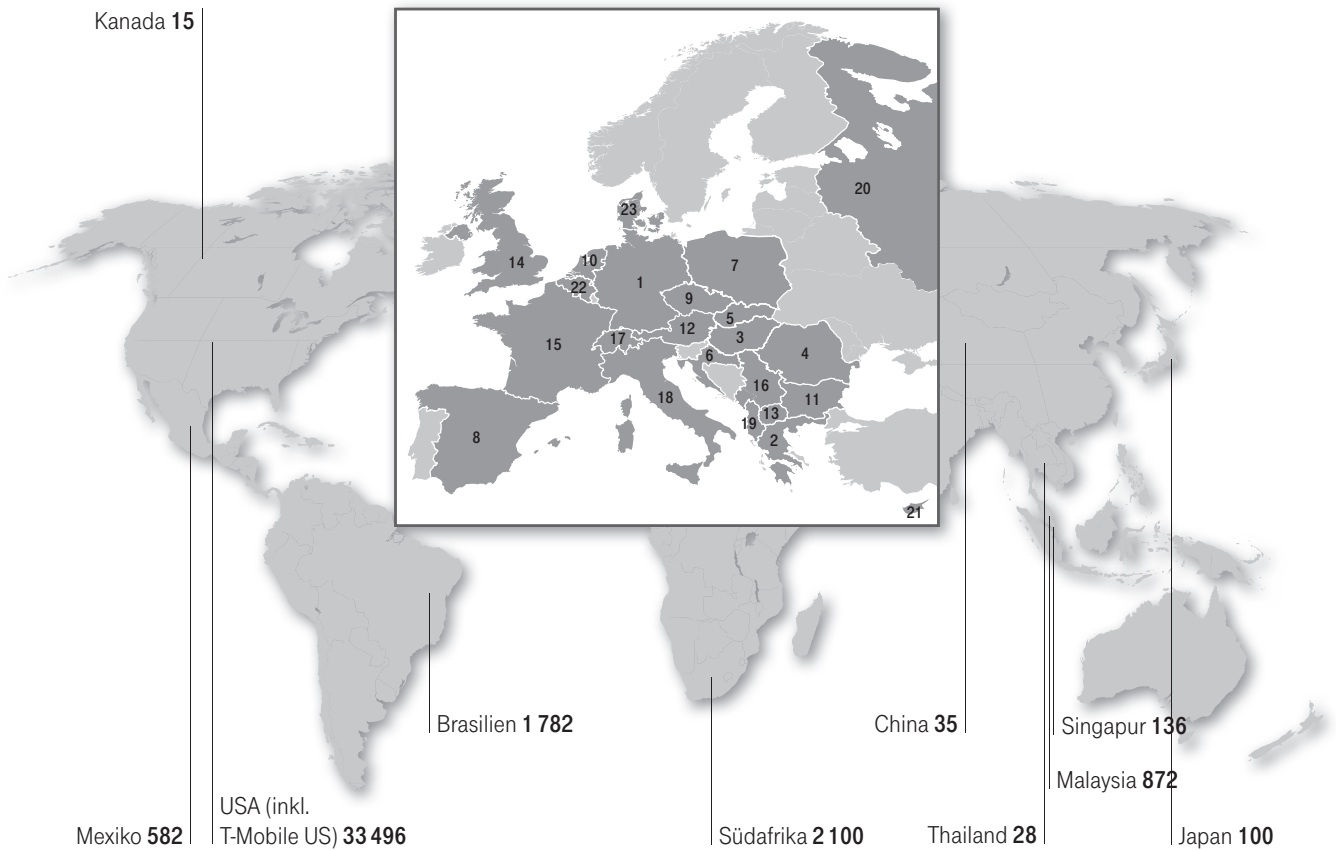


ClimatePartner^o
klimaneutral

Druck | ID: 10161-1204-1001

235 132 Beschäftigte des Konzerns Deutsche Telekom weltweit.

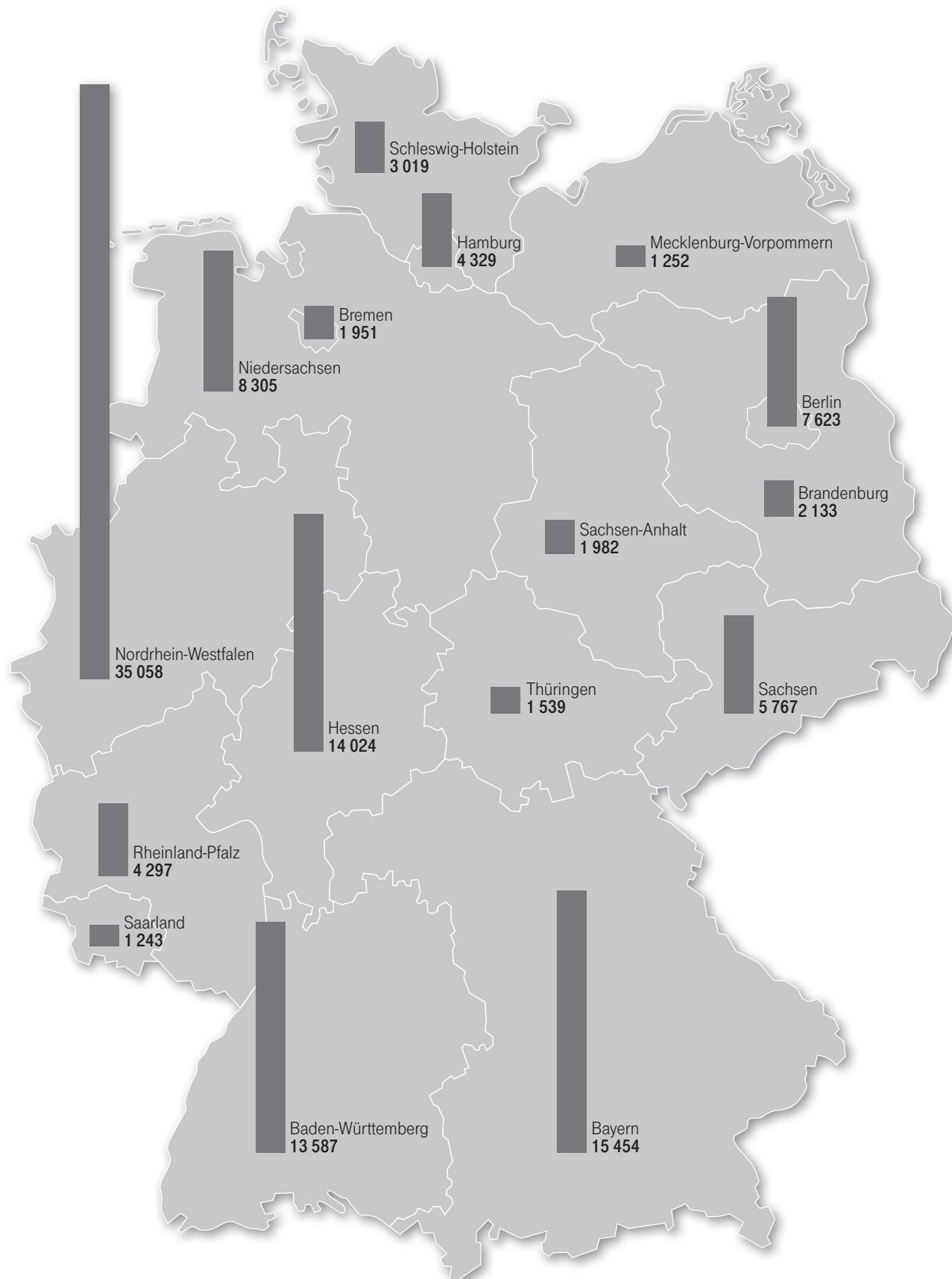
Stand: 31.12.2011, Vollzeitmitarbeiter, FTE (Full Time Equivalent).



1	Deutschland	121 564
2	Griechenland	15 585
3	Ungarn	10 130
4	Rumänien	9 662
5	Slowakei	6 487
6	Kroatien	6 032
7	Polen	4 886
8	Spanien	4 113
9	Tschechien	3 585
10	Niederlande	2 400
11	Bulgarien	2 068
12	Österreich	2 037
13	Mazedonien	1 668
14	Großbritannien	1 356
15	Frankreich	1 185
17	Schweiz	836
16	Montenegro	725
18	Italien	510
19	Albanien	475
20	Russische Föderation	430
21	Zypern	110
22	Belgien	101
23	Dänemark	41

121 564 Beschäftigte des Konzerns Deutsche Telekom in Deutschland.

Stand: 31.12.2011, in FTE (Full Time Equivalent).



Jobwelten bei der Telekom.

Der Personalbericht 2011/2012.

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,



Im vergangenen Jahr hat sich die Telekom mit ihrer Kampagne „Werde Chef Deines Lebens“ so offensiv wie noch nie als attraktiver Arbeitgeber präsentiert. Der bildstarke Videospot „Jobwelten bei der Telekom“ war sogar im Kino zu sehen. Die Kampagne ist eine unserer vielen Aktivitäten, um Talente zu gewinnen und zu binden. Damit unterstützen und flankieren wir als HR-Bereich die Telekom auf ihrem Weg von der klassischen Telefongesellschaft zum dynamischen Serviceunternehmen neuen Typs: Wir brauchen neue Kompetenzen und Perspektiven im Unternehmen, um die Chancen in unseren Kerngeschäften und in unseren Innovations- und Wachstumsfeldern entschlossen zu nutzen. Dazu gewinnen wir weltweit am Talentmarkt Tausende exzellenter Nachwuchskräfte wie erfahrene Professionals und fördern Tausende unserer eigenen Nachwuchskräfte, Experten und Executives.

Neben Talent steht das Thema Effizienz ganz oben auf unserer Agenda. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen so intelligent und effektiv wie möglich eingesetzt sein. Darum etablieren wir mit dem Total Workforce Management eine weltweite, strategische Personalplanung. Und wir setzen den strukturellen Umbau und die Prozessoptimierung im Konzern ebenso fort wie die Reorganisation des Personalbereichs.

Wir setzen gezielt auf Vielfalt: Sie verleiht unserem Unternehmen Flexibilität und Inspiration, sie stärkt unsere Zukunftsfähigkeit im demografischen Wandel genauso wie im weltweiten Wettbewerb. Darum fördern wir ganz bewusst diese Vielfalt aus Frauen und Männern, Alt und Jung, in Deutschland und international. Wir schaffen mit ihr eine gemeinsame Unternehmenskultur – über alle Bereichs-, Segment- und Ländergrenzen hinweg. Talent, Effizienz, Vielfalt: Diese Qualitäten hat der HR-Bereich in den vergangenen Jahren gezielt gefördert. Als „Partner fürs Geschäft“ hat er dadurch sichtbar und messbar dazu beigetragen, die Telekom in herausfordernden wirtschaftlichen Zeiten auf Kurs zu halten. Das Ergebnis kann sich, davon bin ich überzeugt, sehen lassen. Auf allen strategischen HR-Feldern haben wir im vergangenen Jahr klare Erfolge erzielt:

- Unser guter Ruf als hervorragender Arbeitgeber wächst in allen unseren Märkten, zahlreiche Auszeichnungen bestätigen das. Dass sich dieses Ansehen auch in unseren eigenen Reihen festigt, zeigt sich an den sehr guten Ergebnissen unserer aktuellen Mitarbeiterbefragungen.
- Wir erreichen erstmals Transparenz über unseren weltweiten Personalaufwand. Dank vorausschauender Planung haben wir in Deutschland unsere Personalaufwandsquote stabil gehalten.
- Wir stärken unsere Serviceorientierung durch maßgenaue Servicequalifizierung unserer Executives und Experten und eigene Personalentwicklungsprogramme im Service.
- Die Telekom wird auch in Deutschland weiblicher – und zwar von der Basis der Nachwuchskräfte bis hinauf in den Konzernvorstand. Weltweit haben wir unsere selbstgesteckte Quote für 2011 bereits übererfüllt.

Auch in diesem Jahr wollen wir auf dem Weg von der traditionellen Telefongesellschaft hin zum effizienten Serviceunternehmen und kreativen Innovationstreiber der Branche ein großes Stück vorankommen. Die Weichen dazu sind bereits gestellt:

- Unseren Ruf als Talentunternehmen werden wir weiter stärken, zum Beispiel durch unsere deutschen wie zunehmend auch internationalen Aktivitäten als Bologna-Unternehmen und Förderer akademischer Weiterbildung.
- Neben unserer Talent Agenda legen wir erneut ein besonderes Augenmerk auf „work-life@telekom“, unser Programm zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Mit neuen Arbeitszeitmodellen fördern wir den Wandel zu einer neuen Arbeitskultur, zu neuen, balancierten Jobwelten.
- Als fürsorglicher Arbeitgeber gehen wir in der Gesundheitsvorsorge weiter voran. International werden wir unser Health, Safety & Environmental Managementsystem kontinuierlich ausrollen und so unseren Gesundheitsschutz weiter messbar optimieren.

Mit all diesen Maßnahmen treiben wir den angestoßenen Struktur- und Kulturwandel in Deutschland wie international voran. Die Telekom ist fit für die Anforderungen der Gegenwart und der Zukunft.

Thomas Sattelberger
Vorstand Personal

Inhalt.

3 Vorwort.

6 The Great Experience.

Das Arbeitgebersprechen der Telekom.

Jobwelten bei der Telekom.

8 Talent.

Fee Steinhoff erfindet ihre eigene Arbeitsstelle.

Siphiwe Mhlophe sucht ihre Nachfolger.

Antonio Ivankovic startet durch.



12 Internationales Team.

Für **Ryan Sun** dient Essen nicht nur der Ernährung.

Patrik Braehler liebt's sportlich.

Guilherme Barreiro ist ein Mannschaftsspieler.



10 Modernes Arbeiten.

Bernhard Hochstätter lässt sich was einfallen.

Jochen Hiller zieht Fäden.

Für **Mathias Thomann** zählt das Ergebnis.

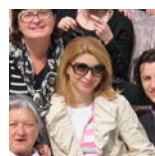


14 Work-Life.

Jugendaustausch: Freunde findet man überall auf der Welt.

Fatmire Ahmeti: Mutti und Azubi.

Elf Frauen gehen gesund in Führung.



16 Persönliche Entwicklung.

Maria Marakgou entdeckt ihre Stärken.

Andreas Rembow ist immer in Bewegung.

Ilara Marzino wandert zwischen den Kulturen.



18 Führung.

Patricia Macešková ist stolz auf ihren Chef.

Frank Schönefeld schreibt ein Buch.

Martina Buhlová nutzt die Gelegenheit.

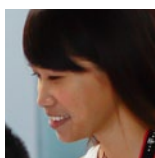
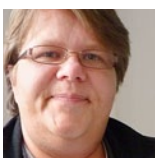


20 Vielfalt.

Zuzana Tóthová baut an der Zukunft.

Kristina Corrigan und **Majid Abbas** sprechen schweigend.

Sharene Kam schaut **Noradzlan Mohd Nor** über die Schulter.



Zahlen, Daten, Fakten.

24 HR – Partner fürs Geschäft.

Die Verzahnung von Unternehmens- und Personalstrategie.

26 Wettbewerbsfähige Belegschaft.

Wachstum, Produktivität und Fähigkeiten steigern.

36 Servicekultur.

Der Weg zu herausragendem Mitarbeiterservice für die Kunden.

44 Talent Agenda.

Vorreiterrolle ausbauen und Arbeitgeberattraktivität steigern.

58 HR@2012.

Für eine effiziente, schlagkräftige Personalarbeit.

Glossar.

The Great Experience – Vielfalt erleben und Neues schaffen.

Besondere Erlebnisse zu ermöglichen und jederzeit miteinander teilen zu können – dafür stehen wir als eines der weltweit führenden Unternehmen der Kommunikations- und Informationstechnologie.

Vielfalt prägt unser Denken und Handeln und ermöglicht hervorragende Leistungen. In einem Umfeld mit Raum zur persönlichen Entwicklung und den besten Voraussetzungen, berufliches und privates Leben optimal in Einklang zu bringen. Wir sind ein internationales Netzwerk, das herausfordernde Aufgaben durch Zusammenarbeit und Teamgeist löst. Und das alle Mitarbeiter unterstützt, unsere gesellschaftliche Verantwortung zu leben. Wir sind davon überzeugt, dass Veränderungen neue Chancen für Entwicklung und Innovation bringen – und dass Menschen, die nach Höchstleistungen streben, über sich hinauswachsen und Neues schaffen können.

Deutsche Telekom – The Great Experience.

Jobwelten bei der Telekom.



Telekom geht in die Offensive.

Mit der crossmedialen Kampagne „Werde Chef Deines Lebens“ gehen wir 2011/2012 in die Medienoffensive. Sie hat die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zum Thema, ein Kriterium, das für viele Talente immer wichtiger bei der Wahl ihres Arbeitgebers wird. Neben dem Auftaktthema „Duale Karriereförderung“ kamen bisher drei weitere Motive zum Einsatz: Elternzeit, flexible Arbeitszeitmodelle und mobiles Arbeiten. Die Kampagne umfasst Fernsehspots, Anzeigen in Publikumszeitschriften sowie in Karriere- und Studentenmagazinen. Im Herbst 2011 haben wir die Kampagne um einen Kinospot ergänzt, der die Vielfalt der Jobwelten

bei der Telekom thematisiert. Motive aus dem Spot (mehr unter www.telekom.com/jobwelten) zeigt auch die obige Bildserie. Zusätzlich wurden am Jahresende 2011 Radio-Spots ausgestrahlt. Der Erfolg: Die Kampagne sorgt in der Zielgruppe der Talente unter anderem dafür, dass Markenwerte der Telekom wie „Innovation“ und „Kompetenz“ viel besser bewertet werden als zuvor. Auf einer Skala von 1 bis 4 stufen die Zuschauer im Pretest die Attraktivität der Telekom als Arbeitgeber auf 3,7 ein – ein sehr guter Wert. Die Gesamtzahl der Bewerberinnen und Bewerber stieg von Juni bis Oktober 2011 um über 130 Prozent auf fast 11 000.

Talent.

Unsere herausragende betriebliche Ausbildung ist seit langem festes Fundament unseres Talentmanagements. Daneben haben wir erfolgreich unser Engagement als „Bologna-Unternehmen“ ausgebaut – mit berufsbegleitenden Studiengängen, eigener Hochschule und exzellenten wissenschaftlichen Kooperationen. Dazu kommen spannende Nachwuchsprogramme für Hochschulabsolventen sowie unsere breit gefächerten Förderprogramme.



„Kunde, Karriere, Kind – das sind meine drei K.“

Fee Steinhoff setzt als Leiterin des Projektfelds User Driven Innovation eine Vision um, die sie selbst entwickelt hat. Nach ihrer Promotion über „Kundenorientierung bei hochgradigen Innovationen“ startete sie im Oktober 2006 bei den T-Labs als Senior Researcher der TU Berlin. Hier entwickelte Fee Steinhoff einen neuartigen Ansatz für anwendergetriebene Innovation. Sie stellte ihr Konzept bei der Telekom vor – und rannte offene Türen ein: Ab Januar 2008 baute sie bei der Telekom das neue Projektfeld User Driven Innovation auf. Im September 2008 kam ihre Tochter zur Welt. Nach ihrer Elternzeit übernahm sie im März 2009 die Leitung des Projektfelds.

Fee Steinhoff, Projektleiterin User Driven Innovation, Deutsche Telekom.



„T-Systems schien mir der Ort, an dem ich eine Menge lernen konnte.“

„Ich fing bei T-Systems South Africa als Praktikantin in Johannesburg an und wechselte dann in eine Festanstellung. Ich hatte direkt den Eindruck, ich könnte hier auf jeden zugehen und praktisch jedes Thema besprechen. Mein Hauptinteresse hat immer auf Human Resources gelegen, nicht auf IT, studiert habe ich jedoch an der CIDA ICT Academy, die von T-Systems gesponsert wird. Deren Praktikanten-Programm hat mich fasziniert. Verantwortung, Atmosphäre – das Programm ist hochprofessionell. Praktikanten können hier Fähigkeiten lernen wie Zeitmanagement, Businesssprache und Selbsteinschätzung. Meine Hauptaufgabe ist es, Teilnehmer für genau das Praktikanten-Programm zu gewinnen, das ich absolviert habe. Ich habe viel für den Alltag gelernt und bin erstmals gereist: als Praktikantin nach Kapstadt, und vor einer Weile nach Deutschland zum „Next Generation Telekom 2011“-Event. Sieht so aus, als würde ich immer mehr lernen und mich weiterentwickeln!“

Siphiwe Mhlophe, T-Systems South Africa.

- Zahlreiche Auszeichnungen weltweit als Top-Arbeitgeber.
- Top-Einstiegsprogramme für Absolventen.
- Allein in Deutschland: 9 600 Auszubildende, davon 1 200 duale Studenten.



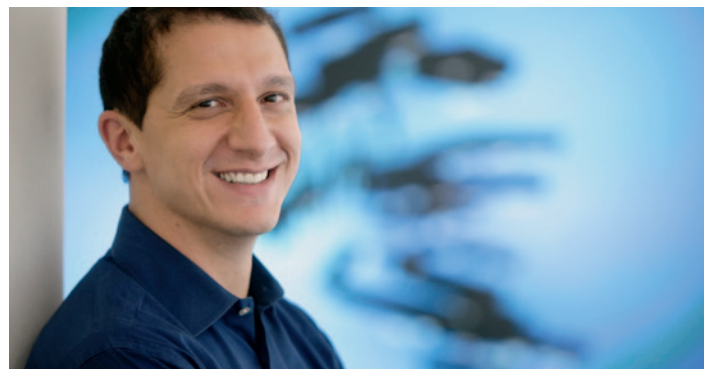
Start up! bei der Deutschen Telekom.

„Nach erfolgreichem Studium der Betriebswirtschaft an der Universität Zagreb, zwei Praktika bei der Deutschen Telekom im Channel Management und im europäischen Functional Controlling, einem Jahr bei Hrvatski Telekom als Senior-Reporting-Spezialist, bin ich jetzt zurück, wo alles angefangen hat – am Telekom Campus in Bonn. Dieses Jahr wurde ich ins Start up!-Programm der Telekom aufgenommen. Als meinen persönlichen ‚best place to perform and grow‘ habe ich T-Systems ausgewählt. Nach dem Programm würde ich gerne bei T-Systems bleiben und mich mit den Herausforderungen befassen, die Themen von Branchen wie Gesundheit, Energie oder vernetztes Auto mit sich bringen.“

Antonio Ivankovic,
Trainee im Start up!-Programm der Deutschen Telekom.



- Facebook, Twitter, interne Web 2.0-Medien: Telekom auf dem Weg zur Enterprise 2.0.
- Neue Arbeitsformen fördern herausragende Leistungen und attraktive Arbeitsmöglichkeiten.



Mobiles Internet mit Spaß-Faktor.

„Mobile Apps und Social-Media-Funktionen entstehen nicht eben mal so nebenbei“, sagt Bernhard Hochstätter, Teamleiter Software Engineering. „Dafür brauchen wir die besten Entwickler – intern wie extern.“ Dass sich die Telekom einiges einfallen lässt, um die Besten ins Boot zu holen, sieht man bei Products & Innovation in Darmstadt auf Schritt und Tritt. Hinter eleganten Glasfassaden liegen helle Büros, die mit modernster Technik ausgestattet sind. In den einladend gestalteten Lounges kommt der kreative Gedankenaustausch in Schwung.

Bernhard Hochstätter, Teamleiter Software Engineering, Deutsche Telekom.

Modernes Arbeiten.

Die Telekom vollzieht sowohl einen technologischen Wandel als auch einen Wandel in ihrer Arbeitskultur. Sinnbildlich stehen dafür die Möglichkeiten, die das Web 2.0 für neue Formen der Zusammenarbeit und des interaktiven Kundenkontakts bietet.



Echte Partner dank virtuellem Austausch.

Seit mehr als zehn Jahren ist Jochen Hiller Teil der freien Entwicklerszene. Seit seinem Einstieg bei der Telekom profitiert auch der Konzern von seinen Erfahrungen mit der Open-Source-Entwicklercommunity. „Lose gekoppelte Kooperationen über E-Mail, Chat und andere multimediale Kommunikationswege sind das Arbeitsmodell von morgen“, sagt Jochen Hiller. Auch innerhalb der Telekom setzt er sich verstärkt für die Entstehung von Netzwerken ein – etwa im Developer Garden, über den junge Talente und Entwickler Dienste der Telekom in eigene Anwendungen integrieren können. Seit April 2012 organisiert Jochen Hiller die Entwicklercommunity für QIVICON, die Plattform für das Zukunftsthema „Connected Home“, das „intelligente Haus der Zukunft“.

**Jochen Hiller, Products & Innovation,
Deutsche Telekom.**



„Ohne mobiles Arbeiten geht es nicht.“

Mathias Thomann ist nicht nur eines der Gesichter der Konzernkampagne „Werde Chef Deines Lebens“, sondern er erfährt auch täglich selbst, was mobiles Arbeiten bedeutet. Der T-Systems Vertriebsmitarbeiter ist viel unterwegs: Er besucht Vertreter von Hochschulen und Forschungseinrichtungen vor Ort und muss zeitlich flexibel und lokal ungebunden sein. Für Mathias Thomann ist klar: „Ohne mobiles Arbeiten geht es nicht.“ Damit gehen auch flexible Arbeitszeiten einher. „Wichtig ist doch, dass die Ergebnisse stimmen. Wir werden nicht daran gemessen, wie lange wir täglich im Büro sind.“

**Mathias Thomann, Vertrieb,
T-Systems Deutschland.**

Internationales Team.

Integrität, Vertrauen, Spitzenleistung und Kundenorientierung: Dies sind mit die wichtigsten Eigenschaften, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Telekom verinnerlicht haben sollten – und die sie selbst von ihren Kollegen erwarten dürfen. Als Konzern-Team und „One Company“ sind wir so in der Lage, unsere Kunden immer wieder aufs Neue zu begeistern.



Das Experten-Netzwerk.

„Innovative Technik und Teamwork machen meinen Job wirklich angenehm – vor allem, wenn wir damit die Erwartungen der Kunden übertreffen. Neben dem Teamwork schätze ich auch die weltweite Vernetzung der Telekom und ihre offene Atmosphäre. Wenn ich eine Frage oder ein Anliegen habe, die vor Ort nicht zu beantworten sind, springen mir oft ausländische Kollegen zur Seite und helfen mir. So zum Beispiel auch in einem meiner stolzesten Momente, einem erfolgreichen Migrationsprojekt von Deutschland nach China. Wir mussten enorme Mengen an Kundendaten bewegen und uns fehlte das entsprechende Wissen. Bei uns in China profitieren wir vom Teamgeist auch dann, wenn wir nicht im Büro sind. Wir gehen häufig miteinander essen, um uns auch persönlich kennenzulernen. Das ist ganz zwanglos und wird meist spontan von jemandem vorgeschlagen.“

Ryan Sun, T-Systems China.

Die „UK Challenge“ – Integration in Bestform.

„2011, kurz nachdem ich meinen Auslandseinsatz in Großbritannien begonnen hatte, konnte ich an ‚The Challenge‘ teilnehmen, gemeinsam mit 15 weiteren Kollegen aus allen Geschäftsbereichen von T-Systems. Was für eine großartige Erfahrung! Ihr größter Nutzen trat just dann zutage, als ich wieder an meinem Schreibtisch saß: Praktisch über Nacht wurde ich Teil eines Netzwerks, das sich über alle Geschäftsbereiche hinweg erstreckte und meine Integration in die Firma machte einen gewaltigen Sprung. Keep it up, T-Systems!“

Patrik Braehler, Assignee bei T-Systems UK.

- 235 000 Mitarbeiter, 33 Länder, über 58 Milliarden Euro Umsatz.
- 129 Mio. Mobilfunkkunden, 34 Mio. Festnetz- und 17 Mio. Breitbandanschlüsse, 600 internationale Großkunden wie Heineken und Shell.



Über Respekt zu Ergebnissen.

„Zum Unternehmen bin im Januar 2005 von einem Wettbewerber gestoßen, um das erste Auslandsprojekt von T-Systems Brasilien und T-Systems Nordamerika zu unterstützen. Ich wollte Teil eines multikulturellen Teams sein, in einer internationalen Firma mit ehrgeizigen Zielen. Die Entscheidung war leicht und zurückblickend war sie eine der besten Entscheidungen, die ich je getroffen habe. In eineinhalb Jahren der Zusammenarbeit sind wir von einer Gruppe von untereinander unbekanntem Leuten zu einem Team zusammengewachsen. Ich glaube, das ist der Schlüssel: Wir sind ein tolles Team – wir arbeiten sogar härter, um einen von uns zu entlasten, der gerade Überstunden geleistet hat. Ich schätze diesen gegenseitigen Respekt. Ich glaube, er zeigt sich in der hohen Qualität unserer Ergebnisse.“

Guilherme Barreiro, T-Systems Brazil.



- Über 14 500 Teilzeitstellen allein in Deutschland.
- Neue Modelle zur Arbeitsgestaltung, für Job-Auszeiten und Zeitkonten.



Internationaler Jugendaustausch:
„die Gelegenheit, eine neue Kultur und Freunde kennenzulernen.“

Am 19. August 2011 fand die große gemeinsame Abschlussveranstaltung des Internationalen Jugendaustauschprogramms statt. Im Rahmen des Austauschs konnten erstmals Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der deutschen Konzerngesellschaften für sechs Wochen zu einer Mitarbeiterfamilie in den USA (T-Mobile), Spanien (T-Systems) und Ungarn (Magyar Telekom) fahren. Im Gegenzug kamen Jugendliche aus diesen Ländern zu Gastfamilien in Deutschland. Die Begeisterung unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern war allenthalben groß. Stellvertretend für viele empfiehlt die deutsche Teilnehmerin Lena „euch ‚da draußen‘, wenn ihr eine solche Möglichkeit geboten bekommt, diese zu nutzen, um eine neue Kultur kennenzulernen und Freundschaften in anderen Ländern zu schließen.“

Work-Life.

work-life@telekom: Ein motivierendes Arbeitsklima schafft Freiräume für individuelle Lebensentwürfe und bietet ein Plus an Lebensqualität.

Die Telekom bietet ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein ganzes Paket von Möglichkeiten – von der Kinder- und Ferienbetreuung über flexible Arbeitszeitmodelle bis zur Vernetzung von Müttern und Vätern in der Elternzeit.



Mutti und Azubi.

„An meinem Job liebe ich die Flexibilität und die Abwechslung. Und natürlich die Chancen, die ich dadurch habe. Die Telekom ist der ideale Arbeitgeber für mich, da auch Mütter eine Perspektive im Berufsleben haben. Hier schaffe ich es, mit Kind eine Ausbildung zu machen. Mein Team ist ein Grund, warum ich diese Ausbildung liebe. Immer wenn ich von der Berufsschule zurückkomme, merke ich, dass die anderen mich vermisst haben. Ich gehöre dazu und das ist ein wunderbares Gefühl.“

Fatmire Ahmeti, Auszubildende zur Kauffrau für Bürokommunikation, Recruiting & Talent Service, Deutsche Telekom.



Crnogorski Telekom: Einsatztruppe für gesunde Arbeitsatmosphäre.

Bei Crnogorski Telekom (CT, Montenegro) sind 42 Prozent der Führungspositionen von Frauen besetzt, meist im mittleren Management. Durch wachsende Geschäftsanforderungen, Lebensweise und kulturell bedingte Rollenmustern sind sie stärker von Stress-Situationen und beruflichen Gesundheitsrisiken betroffen als ihre männlichen Kollegen. Dies erklärt die klar niedrigere Zahl von Frauen in Senior- und Top-Management-Positionen: Mit fortschreitender Karriere steigen auch der Stresslevel und das Risiko, an einem Burnout-Syndrom zu erkranken. CT hat das „Programm zur Förderung eines gesunden Arbeitsumfeldes“ angestoßen, um gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen zu schaffen: Alle Managerinnen haben am Programm „Stressmanagement und Prävention des Burnout-Syndroms“ teilgenommen. Eines seiner zentralen Ergebnisse ist, dass die weiblichen Führungskräfte zu einer „Einsatztruppe für eine gesunde Arbeitsumgebung“ wurden.

Mirjana Maslovar, Sonja Rakocevic, Sandra Dujovic, Jovanka Radovic, Jelena Saulic, Svetlana Mugosa, Dana Bogetic, Radmila Raicevic, Izabela Popovic, Mirjana Mirtotic und Jasna Mirkovic, aus verschiedenen Geschäftsbereichen von Crnogorski Telekom.

Persönliche Entwicklung.

Zu unserer umfassenden Personalentwicklung zählen einerseits die vielfältigen Einstiegschancen für Top-Nachwuchskräfte. Andererseits bieten wir unseren berufserfahrenen Top-Leistern attraktive, internationale Entwicklungsmöglichkeiten – für alle drei Karrierewege: Führungskräfte, Experten und Projektmanager.



„Ein tieferes Verständnis meiner Stärken.“

„Für unseren e-Shop verantwortlich zu sein und ein Team von zehn Mitarbeitern zu führen, ist interessant und herausfordernd zugleich. Egal, wie weit ich im Voraus plane und Projekte organisiere, es gibt immer neue Aufgaben und unerwartete Ereignisse, mit denen ich umgehen muss. Am LEP, dem Leadership Excellence Program, teilzunehmen, kam für mich zur richtigen Zeit und hat mir viel gebracht. Es gab mir die Möglichkeit, meine Stärken besser zu kennen, und zeigte mir Wege, mit ihnen umzugehen, um mein Team effizienter zu organisieren und produktiver zu sein. Ich habe viel durch dieses Training gewonnen und fühle mich besser gewappnet, um mich einer Krise oder einem Konflikt im Team zu stellen. Mein Ziel für die Zukunft ist es, immer proaktiv zu handeln und mein Team im Gleichgewicht zu halten.“

**Maria Maragkou, Head of eBusiness OTE,
Communication Marketing & eBusiness Directorate.**



Immer in Bewegung – immer auf der Suche nach Verbesserungen.

Kennengelernt hatte Andreas Rembow die Telekom zunächst als Praktikant während seines Studiums der Informationswissenschaften an der Hochschule Darmstadt. Seine Diplomarbeit zum Thema Suchmaschinenmarketing entstand in enger Abstimmung mit dem Unternehmen, für das er seit 2006 tätig ist. Im Konzern arbeitete Andreas Rembow zu Beginn unter anderem im Team Search Engine Optimization bei Products & Innovation: „Ich habe mich um Suchmaschinenoptimierung gekümmert – und darum, dass Online-Angebote des Konzerns wie Videoload oder t-online.de über Suchmaschinen möglichst schnell zu finden sind.“ 2008 nahm er außerdem einen Lehrauftrag an seiner alten Hochschule an und startete zugleich seinen – erfolgreich abgeschlossenen – MBA-Studiengang an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Seit 2011 heißt Andreas Rembows Station bei der Telekom nun Revl. Bei der Tochtergesellschaft entwickelt er als Vice President Consumer & Online Marketing die Marken-, Kommunikations- und Marketingstrategie des jungen Unternehmens – „inklusive Suchmaschinenmarketing für unsere Website, natürlich.“

**Andreas Rembow, Vice President Consumer & Online Marketing,
Revl.**

- Rund 1 000 Teilnehmer allein am internationalen „Leadership Excellence Program“.
- Berufsbegleitende Studiengänge und Promotion.



**Telekom X-change:
„eine interkulturelle Haltung entwickeln.“**

„Meine Erfahrung im Konzern Deutsche Telekom begann 2007, als ich als Trainee zum HR-Bereich von T-Systems Italien stieß. Im April 2008 wurde ich Mitglied des Teams Compensation and Benefits. Im September 2009 habe ich mich dann über das Telekom X-change Programm auf die Position eines HR International Consultant bei T-Systems International beworben. Das Programm war ein echter Wendepunkt in meinem Berufs- und auch Privatleben: Von Beginn an wurde mir klar, dass Telekom X-change eine einzigartige Chance auf eine 360-Grad-Entwicklung ist, die sowohl berufliche Bereicherung als auch persönliche Herausforderungen bietet – wie zum Beispiel, in einem anderen kulturellen Umfeld zu leben. Das Programm ist eine gute Möglichkeit, mit einer internationalen Umgebung in Berührung zu kommen, ein internationales Netzwerk zu knüpfen und dabei eine interkulturelle Haltung zu entwickeln.“

**Ilara Marzino, HR Generalist,
T-Systems Italy.**





- Mehr Frauen in Führungspositionen: selbstgesteckte Quote für 2011 weltweit klar übererfüllt.
- Gender Collaboration Trainings: Führungskräfte fitmachen, gemischte Teams erfolgreich zu führen.



„Mein Chef bot mir tolle Arbeitsbedingungen.“

„Nachdem mein Sohn William geboren wurde, veränderte sich mein Leben vollständig. Mit der Zeit jedoch beruhigte sich alles und wir fanden in einen alltäglichen Rhythmus, bis mein kleiner Junge vier Monate alt war. Zu dieser Zeit begann ich, über eine Rückkehr in den Job nachzudenken. Ich hatte meine Arbeit, eine interessante Position im Marketing, immer gemocht. Nach dem Gespräch mit meinem Chef gefiel mir die Idee, auf Teilzeitbasis in den Job zurückzukehren. Er bot mir tolle Arbeitsbedingungen an – zwei Arbeitstage im Büro, kombiniert mit Arbeit zu Hause. Ohne die Unterstützung durch meinen Chef und meine Kollegen wäre ich nicht in der Lage, weiter in meiner bisherigen Position zu arbeiten und so einen Beruf auszuüben, den ich sehr mag. So erlebe ich eine der schönsten Zeiten in meinem Leben – dank der hervorragenden Arbeitsbedingungen bei T-Systems.“

Patricia Macešková, Corporate Marketing & Communications, T-Systems Czech Republic.

Führung.

Unsere Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle dabei, die Telekom auf ihrem Weg zum bestangesehenen Serviceunternehmen der Branche voranzubringen. Unter anderem sollen deshalb bis Ende 2015 weltweit 30 Prozent der oberen und mittleren Führungspositionen mit Frauen besetzt sein.



Frank Schönefeld entwirft das Unternehmen 2.0.

„Bei der Entwicklung neuer Multimedia-Technologien bin ich seit beinahe 20 Jahren immer an vorderster Front dabei“, sagt Frank Schönefeld. Heute ist er in der Geschäftsleitung von T-Systems Multimedia Solutions für den Geschäftsbereich Web Management Systems verantwortlich. „Mittlerweile leite ich ein Team von 340 Mitarbeitern, von denen sich 80 forciert der Social Software widmen – stets unter dem Leitgedanken, Technologien nicht um ihrer selbst willen voranzutreiben, sondern auf Bedürfnisse der Nutzer zuzuschneiden.“ Das hat Frank Schönefeld, seit Dezember 2011 Honorarprofessor an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, auch in einem Buch zusammengefasst: Dort entwirft er das „Unternehmen 2.0“, in dem die neue Multimedia-Technologie perfekt auf interne und externe Kommunikationsbeziehungen abgestimmt ist. „Die heutige Generation junger Talente wächst mit dem Web 2.0 und seinen Möglichkeiten auf“, so Frank Schönefeld. „Die Nutzung multimedialer, webbasierter Lösungen wird alle Lebens- und Arbeitsbereiche immer stärker durchdringen.“

**Frank Schönefeld, Mitglied der Geschäftsleitung,
T-Systems Multimedia Solutions.**



„Eine große ‚Cafeteria der Möglichkeiten‘“.

Martina Buhlová ist zurzeit Bereichsleiterin des Human Resources Development. Sie verantwortet die gesamte Strategie der Personalentwicklung und führt ein Team von HR-Development-Spezialisten. 2006 startete sie ihre Karriere als HR-Administrator. „Ich war da, als die ersten Mitarbeiter eingestellt wurden, als der Grundstein gelegt wurde. Ich bin durch alle Veränderungen gegangen, die sich während der Existenz unserer Firma ereignet haben. Das alles hat dazu geführt, dass ich ihr verbunden bin.“ Aktuell gibt sie ihr Wissen und ihre internationale Erfahrung als Trainerin des „Intercultural Forum“ weiter. „Ich kann offen sagen, dass ich stolz darauf bin, Teil unseres Unternehmens zu sein. Nicht nur, weil wir der zweitgrößte Arbeitgeber in der östlichen Slowakei sind, sondern auch, weil diese Firma die ‚Cafeteria der Möglichkeiten‘ darstellt: Sie bietet Dir eine Vielzahl an Chancen – das Einzige, was Du tun musst, ist zu zeigen, dass Du engagiert bist und etwas auf dem Kasten hast.“

**Martina Buhlová, Head of HR Development,
T-Systems Slovakia.**

Vielfalt.

Die Telekom vereint weltweit viele Kulturen, Vorstellungen und Talente. Diese Vielfalt an Kreativität und Innovationskraft zum Besten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie für unser Unternehmen zu fördern und zu nutzen, ist das Ziel. Denn damit halten wir sowohl dem demografischen Wandel als auch wirtschaftlichen Herausforderungen erfolgreicher stand.



„Frauen und Technik – ungewöhnlich, aber ungewöhnlich gut!“

„In den letzten beiden Jahren habe ich daran gearbeitet, unsere ‚Universal Transport Network-Technologie‘ zu implementieren. In diesem Projekt ersetzen wir die alten Übertragungstechniken durch eben die eine neue und ‚universelle‘. Ich weiß, dass diese Arbeit für Frauen nicht besonders üblich ist – aber: Es gibt keine Grenzen, wenn Du wirklich engagiert bist und versuchst, Dein Bestes zu geben.“

Zuzana Tóthová, Transmission Network Development-Expertin, Slovak Telekom.



Gehörlos bei der Telekom: „Der Job bei der Netzproduktion macht Spaß.“

Kristina Corrigan aus Seattle (USA) ist gehörlos. Im Sommer 2011 hat sie bei der Telekom in Kiel (Deutschland) ihre Ausbildung zur Fachinformatikerin für Systemintegration abgeschlossen. Majid Abbas befragte sie über ihre Erfahrungen; auch er ist bei der Telekom in Ausbildung: zum Kaufmann für Dialogmarketing.

MAJID: Warum wolltest Du eine Ausbildung bei der Telekom machen?

KRISTINA: Ich habe erst ein Semester Mathematik studiert, aber die Universität war nicht auf meine Behinderung vorbereitet. Daraufhin habe ich mich nach Alternativen umgeschaut und mich erfolgreich bei der Telekom beworben.

MAJID: Wie sieht Deine berufliche Zukunft aus?

KRISTINA: Ich wurde nach meiner Ausbildung von der Telekom Netzproduktion übernommen, wo ich Netzpläne dokumentiere und bearbeite. Das macht mir Spaß und diesen Job möchte ich noch eine Weile machen.

Kristina Corrigan, Fachinformatikerin für Systemintegration, Deutsche Telekom Netzproduktion, und Majid Abbas, Auszubildender zum Kaufmann für Dialogmarketing, Telekom Deutschland.

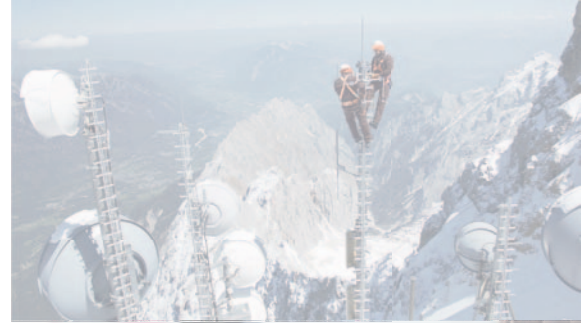
- Telekom fördert Talente und neue Unternehmenskultur: über Funktionen, Grenzen und Kulturen hinweg.
- 2011 ist die Hälfte aller eingestellten Top-Nachwuchskräfte in Deutschland weiblich.



Malaysia: generationenübergreifendes Lernen.

Als Teil der Marken- und Rekrutierungsstrategie von T-Systems Malaysia hat das Kommunikations- und HR-Team eine Facebook-Seite entwickelt, um in den sozialen Medien präsent zu sein und um Talente für den IT-Markt zu gewinnen. In einem Reverse-Mentoring-Programm schulen Internet- und Social-Media-begeisterte junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Führungskräfte des Konzerns zur Funktion des Web 2.0. Als Senior Recruiter zeigte Sharene Kam (rechts) Noradzlan Mohd Nor (links) sowohl die Funktionen der Seite als auch die dort eingestellten Team-Positionen. Noradzlan Mohd Nor kann nun problemlos auf der Facebook-Seite navigieren und er weiß, wie er seine „Posts“ auch auf dem eigenen Facebook-Account veröffentlichen kann. So können sich auch seine Freunde und Familienmitglieder auf Positionen bewerben, die sie interessieren.

Sharene Kam, HR Recruitment, und Noradzlan Mohd Nor, Virtualized Platform Operations, T-Systems Malaysia.



Zahlen | Daten | Fakten.

Der Personalbericht 2011/2012.

HR – Partner fürs Geschäft.

Die Verzahnung von Unternehmens- und Personalstrategie. Zu den drei Eckpfeilern der Unternehmensstrategie – Verbessern, Verändern, Erneuern – leistet der Personalbereich wichtige Beiträge:

- **Verbessern:** Eine gute Performance unserer Geschäfte unterstützen wir, indem wir die Produktivität konsequent verbessern – insbesondere auch über die Reduzierung der Personalaufwandsquote.
- **Verändern:** Die Telekom sichert ihren Vorsprung auf integrierten Märkten und treibt den Ausbau zur Gigabit-Gesellschaft voran. Dazu haben wir mit einer Verbesserung der Servicekultur und einer quantitativen wie qualitativen Personalplanung, zum Beispiel für die Netzausbau-Experten, beigetragen.
- **Erneuern:** Das Unternehmensziel, zu einem Marktführer für das Vernetzte Leben und Arbeiten zu werden, unterstützen wir mit Beiträgen zu einer innovativen, offenen Kultur und einem zukunftsweisenden Talentmanagement.

Mit Personalarbeit den Wandel gestalten. Durch unsere Personalarbeit gestalten wir den Wandel des Konzerns zu einem effizienten Serviceunternehmen im klassischen Kerngeschäft. Gleichzeitig unterstützen wir Innovation in den strategischen Wachstumsfeldern. Unsere Personalstrategie konzentriert sich auf vier Stoßrichtungen:



1. Wertbeitrag durch wettbewerbsfähige Belegschaft („Add Value“). Der Personalbereich sichert die Personalproduktivität, indem er die Wettbewerbsfähigkeit der Belegschaft stärkt. In einer sehr dynamischen Branche mit hartem Preisdruck ist es eine besondere Herausforderung, jeweils die richtigen Personalressourcen zur Verfügung zu haben – in der richtigen Anzahl und zum richtigen Zeitpunkt, mit den geeigneten Fähigkeiten und Kompetenzen – bei gleichzeitig passender Struktur und zu akzeptablen Kosten. Wir haben dafür eine qualitative Personalplanung etabliert. Mit ihrem Herzstück, dem Total Workforce Management (TWM), berät der HR Business Partner das Management und sorgt für Transparenz und Güte der Personalentscheidungen für viele Tausende, ja Zehntausende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das TWM erfasst viele verschiedene Qualifikationsprofile und kann damit die Konsequenzen verschiedener Geschäfts-szenarien auf die Personalarbeit simulieren, so zum Beispiel beim hybriden Breitbandausbau in Deutschland.

Damit kann HR einerseits rechtzeitig entsprechende Experten zur Verfügung stellen oder andererseits alternative Beschäftigungsmöglichkeiten suchen. Auf solider Basis können wir beispielsweise präzise über Personalentwicklungsmaßnahmen, die benötigte Struktur der Berufsausbildung, die Zahl von Auszubildenden oder Direkteinsteigern in den nächsten Jahren oder über die personelle Machbarkeit von Geschäftsmodellen entscheiden. Darüber hinaus beziehen wir auch Leistungen freier Mitarbeiter oder externer Dienstleister ein, zum Beispiel beim Offshoring.

Bei all diesen Entscheidungen bindet der HR Business Partner selbstverständlich den Sozialpartner ein. Neben diversen Kennzahlen zur Produktivität, Qualifikation, Altersstruktur und Verfügbarkeit von Personal behält der HR Business Partner auch die Kennzahlen zur Gesundheit im Auge. Für eine genauere Diagnose haben wir Ende 2010 die Mitarbeiter detailliert befragt und im Berichtsjahr umfangreiche Maßnahmen zur Gesundheitserhaltung der Belegschaft umgesetzt.

2. Veränderungsfähigkeit durch Servicekultur („Enable Transformation“). Wir wollen ein gut angesehenes Serviceunternehmen sein und dafür nötige Veränderungen als Chance für Unternehmenskultur und jeden einzelnen Menschen wahrnehmen. Die Serviceeinstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kundenkontakt fördern wir durch Servicetrainings und Servicekarrieren. Wegen ihrer besonderen Bedeutung für die Verbesserung von Serviceleistungen und für die Schaffung einer Servicekultur schulen wir tausende Führungskräfte in der Service Akademie.

Ein großes, sich ständig veränderndes Unternehmen mit vielen Standorten in vielen verschiedenen Ländern und mit vielen verschiedenen Aufgaben muss – neben einem professionellem Change-Management – auf ein gemeinsames Wertesystem der Unternehmenskultur bauen. Dafür haben wir unsere Unternehmensleitlinien weltweit implementiert und beleben sie durch besondere Aktionen immer wieder. Ein Beitrag zur Kulturveränderung ist auch, dass wir den Anteil an weiblichen Führungskräften konsequent steigern. Die zunehmende globale Vernetzung der Menschen ist nicht nur wegen der Geschäftsmöglichkeiten interessant, sondern auch wegen der neuen Möglichkeiten in der Zusammenarbeit und Kommunikation nach außen und im Inneren. Der Personalbereich muss die kulturellen Voraussetzungen für den positiven Nutzen der virtuellen Vernetzung mit Kollegen aus allen Ländern schaffen.

3. Die besten Mitarbeiter durch Talent Agenda („Best People“). Als attraktiver Arbeitgeber wollen wir unsere Experten und Führungskräfte intern breitbandig entwickeln und durch gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von außen ergänzen. Unsere Arbeitgeberattraktivität haben wir in den letzten Jahren durch eine kreative, zielgruppenspezifische Präsenz in den neuen Medien und außergewöhnliche Initiativen im Talentmarkt kontinuierlich verbessert. Unsere Belegschaft erlebt die Attraktivität ihres Arbeitgebers zum Beispiel durch vielfältige Möglichkeiten zum berufsbegleitenden Studieren, durch Work-Life-Angebote und umfassende Maßnahmen für eine motivierende Arbeitswelt.

Jeder Mitarbeiter soll eine realistische Einschätzung seiner Stärken, Entwicklungsfelder und Perspektiven erhalten. Entsprechend unterstützen wir die Führungskräfte bei der gezielten Personalförderung. Deshalb nutzen wir systematisch Instrumente zur Beurteilung, Förderung und Nachfolgeplanung. Mindestens einmal im Jahr nehmen sich alle Vorgesetzten die Zeit, um jedem einzelnen Mitarbeiter ein persönliches Feedback zur Leistung zu geben und mit ihm die künftigen Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen. Dabei sind Wechsel zwischen verschiedenen Bereichen als Perspektivwechsel ausdrücklich erwünscht. Die Führungskräfte benennen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit großem Potenzial als Talente und ermöglichen ihnen eine größere Sichtbarkeit. Gleichzeitig erhält das Business eine bessere Transparenz über die Güte der Personalressourcen.

4. HR Excellence durch HR@2012. Auch 2011 sind wir als HR deutlich effektiver und kundenfreundlicher geworden. Wir haben die drei Rollen (vor allem Business Partner, aber auch Competence Center und Shared Services) weiter geschärft. Damit haben wir nachweislich die gemessene Kundenzufriedenheit bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und die Produktivität der Shared Services verbessert. In allen Geschäftsbereichen wirken Business Partner bei geschäftsstrategischen Aufgaben mit und unterstützen durch spezifische Personalplanungen. Für alle administrativen Aufgaben haben wir den Selfservice vereinfacht. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte erhalten schnelle Antwort über Chat oder Telefon.

Durch die konzernweite Harmonisierung des HR-Produktportfolios haben wir die Produktvielfalt verringert und uns dennoch stärker an den Anforderungen des Geschäfts sowie der Mitarbeiter und ihrer Führungskräfte ausgerichtet. Die notwendige internationale Standardisierung der HR-Leistungen mit sinnvollen lokalen Gestaltungsspielräumen wollen wir über die Professionalisierung des HR-Produktmanagements mit einheitlicher Portfolio-Systematik erreichen. In den Niederlanden haben wir mit dem Rollout eines weltweit einheitlichen HR-IT-Systems begonnen und damit den Startschuss für ein IT-System mit standardisierten Strukturen und nutzerfreundlicher Oberfläche gegeben. Die HR-IT wird damit deutlich kundenfreundlicher und effizienter.

@ Eine ausführlichere Berichterstattung zur Konzernstrategie enthält unser Geschäftsbericht 2011 unter www.geschaeftsbericht.telekom.com.

Wettbewerbsfähige Belegschaft.

Wachstum, Produktivität und Fähigkeiten steigern. Um die Telekom in einer hochdynamischen Branche und unter hartem Preisdruck auf Kurs zu halten, haben wir uns 2011 auf drei Kernthemen fokussiert. Wir haben unsere qualitative Personalplanung konzernweit etabliert, deren Herzstück das Total Workforce Management (TWM) ist. Darüber hinaus haben wir den zwingend notwendigen Personal- und strukturellen Umbau in Deutschland und Europa fortgesetzt. Parallel dazu haben wir auch den Ausbau unseres schon heute vorbildlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes vorangetrieben.

Konzernweite qualitative Personalplanung durch Total Workforce Management.

Richtungsweisendes Total Workforce Management: weltweite Ressourcentransparenz sowie systematische Planung, Steuerung, Entwicklung und Kontrolle der Personalressourcen. Bei der Telekom betrachten wir neben der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch die Dimensionen Qualifikation, Altersstruktur, Kosten und Produktivität. Wir erfassen diese Parameter in unserer jährlichen Personalplanung, leiten Handlungsschwerpunkte ab und steuern beziehungsweise kontrollieren diese auch unterjährig.

- Bereits 2008/2009 haben wir in Pilotbereichen mit dem TWM gearbeitet und es zur qualitativen Personalplanung in Deutschland genutzt. Im Vordergrund stand die Erfassung bestehender Qualifikationsprofile der Belegschaft und deren Abgleich mit künftig nachgefragten Profilen des Geschäfts.
- 2010 und 2011 haben wir die Methode deutlich erweitert, um noch zielgerichteter auf die strategischen Herausforderungen der Personalarbeit eingehen zu können. Beispiele sind die Planungstools zur demografischen und fähigkeitsspezifischen Zusammensetzung der Belegschaft, zur Optimierung des Weiterbildungsbudgets und der Ausbildungspolitik. Darüber hinaus haben wir ein konzernweites Labor Cost Management eingeführt.
- Parallel erfolgte die globale Verankerung des TWM. Die meisten Landesgesellschaften – wie in Brasilien, Malaysia, Mexiko, Polen, der Slowakei, Südafrika, der Tschechischen Republik und Ungarn – stützen sich inzwischen bei der Erstellung einer strategischen, integrierten Personalplanung auf die festgelegte Vorgehensweise des TWM.

- Seit Anfang 2012 führen wir das TWM in weiteren Einheiten ein, etwa der griechischen OTE Gruppe, der kroatischen HT und unserem zentralen Innovationsbereich Products & Innovation. Damit vervollständigen wir unser Ziel der globalen Abdeckung und der Verankerung des TWM-Know-hows in allen Ländern.

Mit TWM unseren Herausforderungen begegnen. Mit unserem Total Workforce Management besitzen wir eines der weltweit besten Tools zur Personalplanung und -steuerung. Die meisten Personalbereiche planen – wenn überhaupt – nur quantitativ. Die Telekom, als global agierender und integrierter Konzern, hat vielfältige personalpolitische Herausforderungen qualitativer Art zu meistern. So erfordert beispielsweise ein harter Preisdruck im ICT-Markt eine hohe Flexibilität der Belegschaft. Das TWM unterstützt eine flexible und kostengünstige Leistungserstellung im Konzernverbund, und zwar über Global-Sourcing-Ansätze mit einem aus der qualitativen Personalplanung abgeleiteten Mix aus Near- und Offshore. Immer kürzere Innovationszyklen bedingen kontinuierliches Re- und Up-Skilling in der Belegschaft.

Mit dem TWM konnten wir diesen und vielen weiteren Herausforderungen begegnen. So haben wir auch in schwierigeren Zeiten sozialverträglichen Personalabbau ermöglicht, unsere Personalkosten wettbewerbsfähig und unsere Altersstruktur balanciert gehalten, vielen Tausenden junger Menschen eine Ausbildung geboten, unser Qualifizierungsbudget für viele Zehntausende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedarfsgerecht gesteuert und unsere Einstellungspolitik durch skillorientierte Planung entscheidend verbessert.

- Gesamte Total Workforce-Kosten um 500 Millionen Euro gesenkt.
- Personalaufwandsquote konzernweit auf 23,2 Prozent gestiegen.
- Total Workforce Management schafft Ressourcentransparenz für strategische Herausforderungen.
- Umbau vorangetrieben durch Qualifizierung und sozialverträgliche Anpassung.
- Gesundheitsquote in Deutschland weiter stabil gehalten.

Entwicklung der Mitarbeiterzahl weltweit, leicht sinkend.

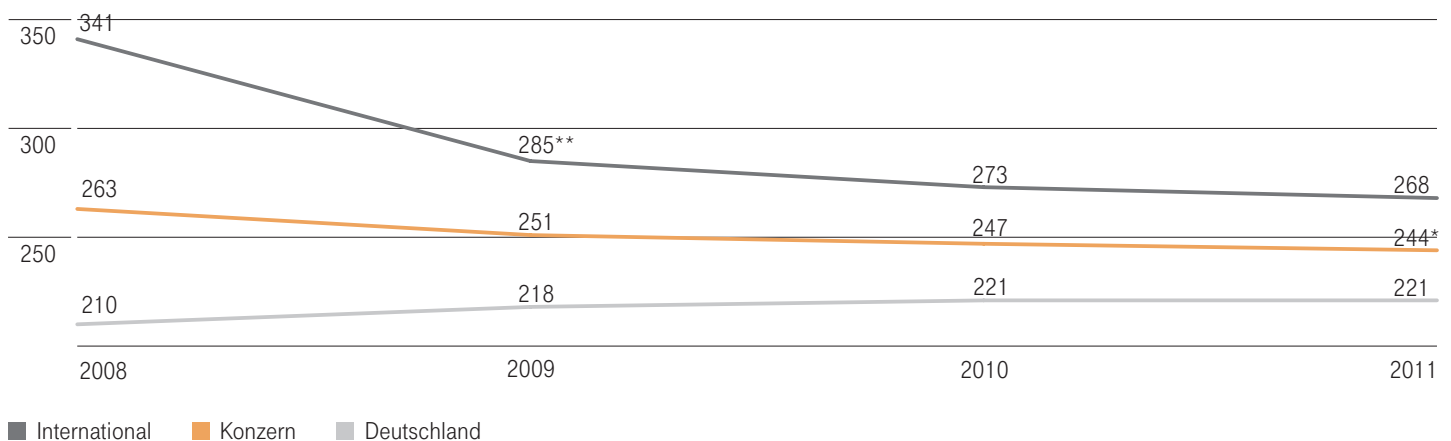
Nach Geschäftsfeldern und Regionen, jeweils zum 31.12.

	2008	2009	2010	2011
OS* Deutschland	85 637	81 336	76 478	75 058
OS Europa	18 255	17 631	12 108	58 010 **
SEE	20 885	53 532	51 230	**
T-Systems	45 862	46 021	47 707	48 163
USA	38 031	40 697	37 760	32 868
Konzernzentrale und Shared Services	19 077	20 703	21 494	21 033
Konzern gesamt	227 747	259 920	246 777	235 132

*Operatives Segment **ab 2011 Europa inkl. SEE

Umsatz je Mitarbeiter pro FTE (Full Time Equivalent), zurückgehend.

2008 bis 2011 in Tausend €.



* Hintergrund der Umsatzentwicklung ist, dass der internationale Umsatzdruck auf den Gesamtkonzern durchschlägt. Die Entwicklung in Deutschland ist fast konstant.

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

Personalaufwand und Personalaufwandsquote Telekom Konzern weltweit.

2008 bis 2011 in Mrd. €.

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

*Sondereinflüsse in Mrd. €, Werte berechnet und gerundet auf Basis der exakten Millionenbeträge.

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).

Total Workforce Costs Deutsche Telekom sinken um 500 Mio. €.

In Mrd. €.

	2010	2011
TWC¹	17	16,5
davon national	10,2	9,9
IWC ² (PA ³ bereinigt)	8,5	8,3
EWC ⁴ Leih- und Zeitarbeiter	0,1	0,1
EWC Freelancer und Berater	1,6	1,5
davon international	6,8	6,6
IWC (PA bereinigt)	5,5	5,3
EWC Leih- und Zeitarbeiter	0,2	0,3
EWC Freelancer und Berater	1,1	1

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

² Internal Workforce Quote

³ Personalaufwand

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

Total Workforce Quote Deutsche Telekom, durch Umsatzrückgang leicht steigend.

2011 in Mrd. €.

	PA ¹ bereinigt	EWC ²	TWC ³	Umsatz	TWQ ⁴ bereinigt	TWQ ⁴ bereinigt 2010
Gesamt	13,6	2,9	16,5	58,7	28,1 %	27,2 %
Deutschland	8,3	1,6	9,9	27,2	36,4 %	36,3 %
International	5,3	1,3	6,6	31,4	20,9 %	19,8 %

¹ Personalaufwand

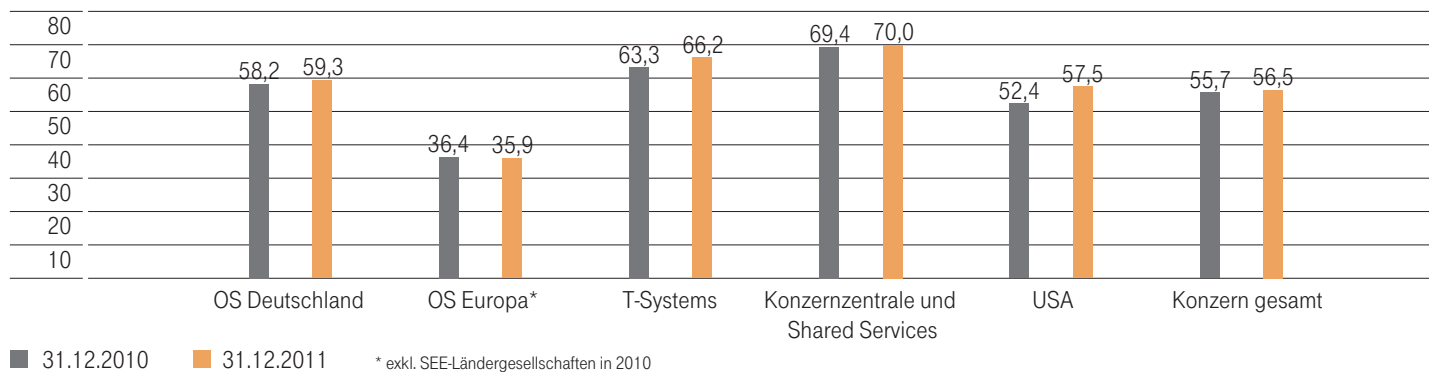
² External Workforce Costs: Kosten Leih- und Zeitarbeit + Kosten für Freelancer und Berater

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

⁴ Total Workforce Quote = TWC/Umsatz

Personalaufwand Deutsche Telekom pro FTE.

Operative Geschäftseinheiten, in Tausend €.



Umsatzentwicklung Deutsche Telekom.

2010 und 2011 in Mrd. €.

	2010	2011	Veränderung zu 2010
Umsatz, Konzern gesamt	62,4	58,7	-3,7
Umsatz, Deutschland	28,1	27,2	-0,9
Umsatz, international	34,3	31,4	-2,9
Anteil Umsatz international an Konzernumsatz	55,0 %	53,5 %	

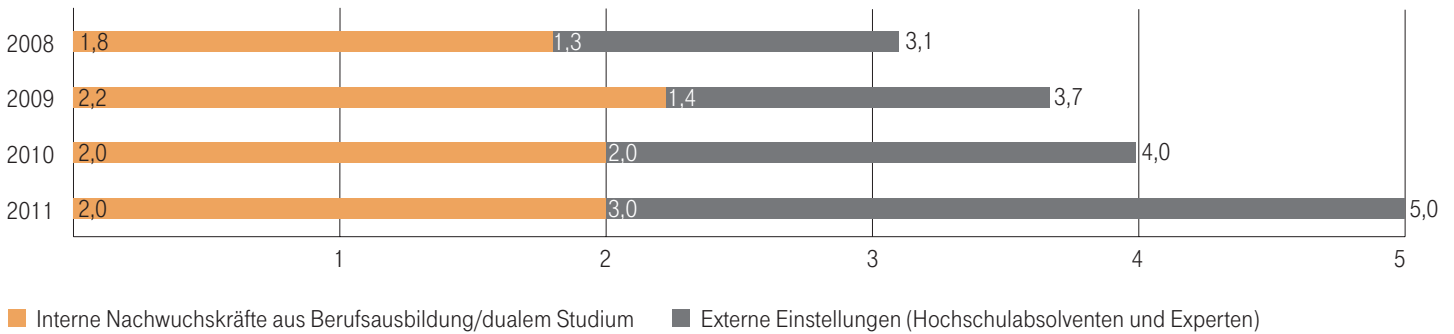
Wettbewerbsfähige Belegschaft in schlanker und effizienter Organisation.

Blick auf aktuelle und künftige Geschäftsfelder: organisatorischer Umbau im Konzern. 2010 haben wir in Deutschland und im Konzerndach die Sparte Mobilfunk und Festnetz als One Company zusammengeführt. Der gleiche Wandel ist auch in Kroatien, der Slowakei und Ungarn bereits vollzogen. Die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle und die Zielsetzung effizienterer interner Prozesse begleiten wir mit weiteren Organisationsveränderungen:

- **Für den Geschäftskundenvertrieb** haben sich Arbeitgeber und Arbeitnehmerseite darauf verständigt, die bisher kleinteilige Struktur unserer Informationstechnik im Segment Deutschland zu straffen. Der Geschäftskundenvertrieb wird künftig mit 16 Vertriebs- und Servicecentern und 28 Vertriebsbüros präsent sein, die IT konzentriert sich auf acht Innovationszentren. Die Transformation soll bis Mitte 2014 abgeschlossen sein.
- **Gesellschaft für den Glasfaserausbau:** In Deutschland haben wir zum 1. Januar 2012 eine eigene deutsche Gesellschaft für den Glasfaserausbau gegründet. Damit können wir den Ausbau des Breitbandnetzes beschleunigen und zugleich flexibler und wirtschaftlicher gestalten. Darüber hinaus gibt uns die neue Gesellschaft die Möglichkeit, weitere Nachwuchskräfte mit zukunftsweisenden Qualifikationen im Konzern zu halten.
- **Accounting:** In Bratislava bündeln wir unsere Accounting-Funktionen für Europa und Südafrika. Dies ist ein gelungenes Beispiel konstruktiver Sozialpartnerschaft auf europäischer Ebene. Der Europäische Betriebsrat (EBR) war frühzeitig informiert und hat seine Konsultationsrechte umfassend wahrgenommen.
- **Die Transformation von OTE** findet aufgrund der Krise in Griechenland in einem sehr schwierigen ökonomischen und politischen Umfeld statt. Trotz dieses Umstandes und trotz der arbeitsrechtlichen und tarifvertraglichen Restriktionen aus der Zeit, als OTE ein Staatsunternehmen war, sind uns zum Teil wichtige Fortschritte gelungen. Durch eine Reihe von Maßnahmen – unter anderem Abbau von Überstunden, Verkürzung der Wochenarbeitszeit mit Gehaltsabsenkung sowie Training und Transfer von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von nicht-profitablen Arbeitsplätzen in neue Beschäftigung – konnten wir die hohen Personalkosten deutlich senken.
- **T-Systems:** Seit dem 1. Juli 2011 arbeitet T-Systems in Deutschland – und seit dem 1. Januar 2012 in allen Geschäftseinheiten weltweit – in einer neuen Geschäftsstruktur, die im Rahmen des Projektes „Act4Service“ implementiert wurde. Sie ist unterteilt in die Bereiche Sales, Service, Production und Systems Integration. Die neue Struktur schafft die Voraussetzungen für ein vereinfachtes, bereichs- und länderübergreifendes Arbeiten.
- **Servicezentrale:** 2011 sind die Planungen für eine kleinere, fokussierte Servicezentrale angelaufen. Nach der Abstimmung mit dem Sozialpartner wird diese in der zweiten Jahreshälfte 2012 umgesetzt. Danach wird die Zentrale unseres Konzerns weniger als 1000 Mitarbeiter beschäftigen und strategisch fokussierter sowie performance- und ergebnisorientiert gesteuert.
- **T-Mobile USA:** Die Deutsche Telekom AG und AT&T haben am 20. März 2011 einen Vertrag über den Verkauf von T-Mobile USA abgeschlossen. Nach klarer Stellungnahme der US-Behörden gegen die Transaktion wurde der Kaufvertrag am 19. Dezember 2011 wieder aufgelöst. 2012 werden wir mit dem Total Workforce Management in die qualitative Personalplanung für T-Mobile USA einsteigen und den bedarfsge-rechten Umbau umsetzen.

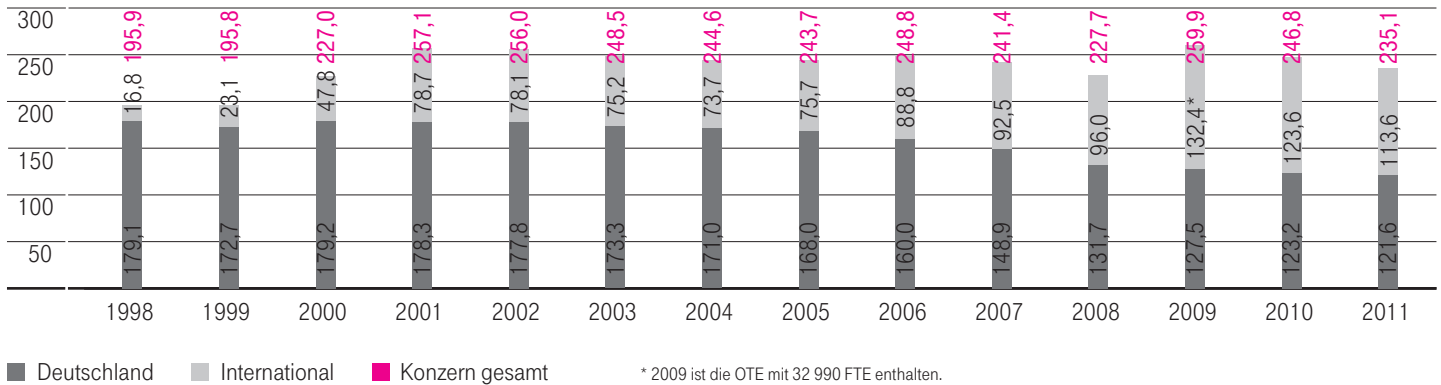
Einstellungen Telekom Konzern Deutschland signifikant steigend.

In Tausend FTE.



Belegschaft Deutsche Telekom 1998 bis 2011.

In Tausend FTE, jeweils zum 31.12.



* 2009 ist die OTE mit 32 990 FTE enthalten.

Anteil Beamte Konzernbelegschaft Deutschland.

2008 bis 2011 in FTE.

	2008	2009	2010	31.12.2011
Aktive Beamte	32 113	29 188	25 570	23 516
In sich beurlaubte Beamte (ISB)*	3 033	6 597	1 678	1 537
Beamte in Beteiligungsgesellschaften (BTG)	17 610	13 267	16 729	15 774
Summe Beamte	52 756	49 052	43 977	40 828**
Arbeitnehmer Deutschland	78 957	78 435	79 197	80 736
Summe Beschäftigte Deutschland	131 713	127 487	123 174	121 564
Beamtenanteil Deutschland in %	40,1	38,5	35,7	33,6

*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.

Geschäftsorientierter Personalaufbau, -umbau und -abbau.

Dosiert und fair: geschäftsorientierter Abbau im Konzern fortgesetzt. In Teilunternehmen der Telekom haben wir 2011 unsere Anstrengungen für einen sozialverträglichen Personalabbau fortgesetzt. Dabei nutzen wir weltweit bewährte Instrumente zum freiwilligen Ausscheiden aus dem Unternehmen. Dazu zählen in Deutschland insbesondere der vorzeitige Ruhestand für Beamte und die im Herbst 2011 neu aufgelegten Regelungen zur Alterszeit für Arbeitnehmer, außertarifliche Angestellte und leitende Angestellte. Der Leistungsumfang der Regelungen liegt deutlich über den gesetzlichen Standards. Außerdem unterstützen wir mit Veränderungsinstrumenten wie „Job2Job@TSI“ unseres Segments T-Systems Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von sich aus an einer beruflichen Neuorientierung interessiert sind.

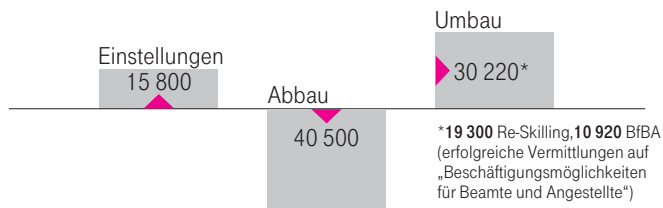
Mittels dieser Instrumente und der geschäftsorientierten Reorganisation der Telekom haben wir in den letzten Jahren die Produktivität, Effektivität und Altersstruktur in vielen Bereichen verbessert, vor allem bei T-Systems und in der Telekom Deutschland Gesellschaft. Gleichzeitig haben wir Teilbereiche unserer Shared Services – etwa im HR-Bereich, beim Accounting oder auch bei Vivento – neu organisiert und dadurch Qualität und Effizienz der Leistungen weiter erhöht. Diesen Prozess setzen wir in den kommenden Jahren in weiteren Verwaltungsbereichen fort.

Vivento: spezialisierter Dienstleister für neue Beschäftigungsperspektiven. Eine vordringliche Aufgabe von Vivento als Dienstleister für den sozialverträglichen Personalumbau ist es, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig alternative Beschäftigungsperspektiven zu finden – im öffentlichen Dienst ebenso wie in der privaten Wirtschaft.

Bilanz Vivento 2011. Wir haben rund 6 900 Mitarbeitern in Deutschland Beschäftigungsalternativen eröffnet – extern und intern. Mehr als 3 100 von ihnen sind temporär im öffentlichen Dienst eingesetzt, über 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben eine neue, dauerhafte Perspektive im öffentlichen Dienst gefunden. Für Interamt, das von uns initiierte Stellenportal des öffentlichen Dienstes, haben wir neue Kooperationspartner aus dem öffentlichen Dienst hinzugewonnen und die Attraktivität des Portals für Stellenanbieter und für die Bewerber weiter gesteigert.

2008 bis 2011: wachsende Workforce-Flexibilisierung in Deutschland.

Re- und Up-Skilling der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ersetzt zunehmend Personalaufbau und -abbau.



Maßnahmen für den internen Skill-Shift

- Stärkung interner Arbeitsmärkte
- Zentrale, konzernweite Steuerung der CAMPUS-Programme (Weiterbildung)
- Investition in breites Spektrum an Weiterbildungsangeboten für Kompetenzauf- und -umbau; Status quo: über 730 000 Weiterbildungstage im Jahr
- Solide Weiterbildungsbudgets v. a. für ältere Mitarbeiter sichern Beschäftigungsfähigkeit.
- Tarifliche Einigungen mit dem Sozialpartner unterstützen Workforce-Flexibilisierung (T-Service, Glasfaserausbau, Tarifvertrag für die besonderen Arbeitsbedingungen der Montagearbeiter).
- Reduzierung externer Einstellungen (Zusicherungen im Rahmen Sozialpartnerschaft stabil)

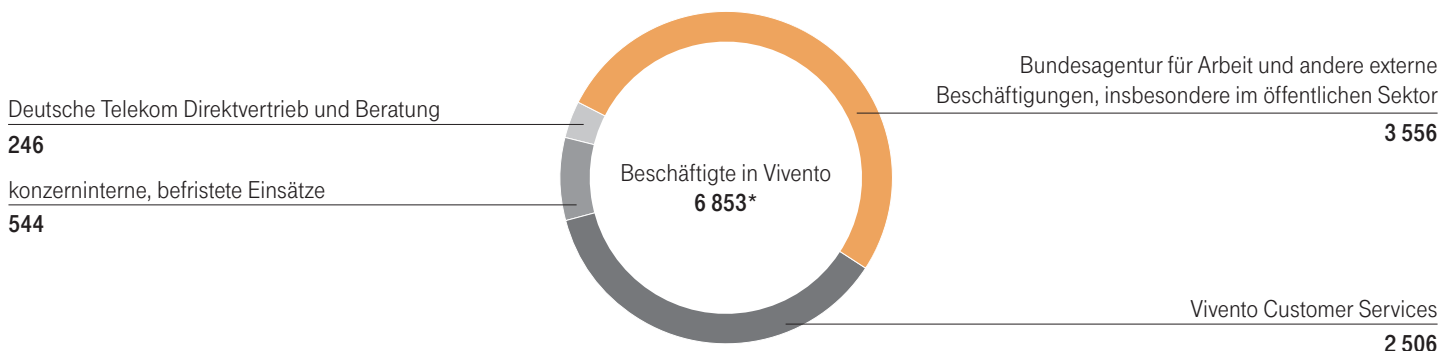
Instrumente zum sozialverträglichen Personalumbau Telekom Konzern Deutschland.

Personalabgänge in FTE.

	2008	2009	2010	31.12.2011
Vorruhestand Beamte	2 779	2 788	3 947	2 564
Vorruhestand Arbeitnehmer	218	468	121	0
Abfindungen	3 252	2 192	2 227	709
Altersteilzeit (Beginn Ruhephase)	1 672	643	846	959
Weitere sozialverträgliche Instrumente	117	132	782	163

Vivento Mitarbeiterzahlen.

Inkl. Geschäftsmodelle und Projekte, Stand: 31. Dezember 2011.



Stammkräfte und Betreuungspersonal inkl. Vivento Customer Services: **742**; Anzahl der Mitarbeiter, die 2011 über Vivento eine neue Beschäftigung gefunden haben: **770**; Anzahl der Mitarbeiter, die 2012 über Vivento eine neue Beschäftigung finden sollen: **560**; Zugänge Mitarbeiter zu Vivento seit Gründung: **48 510**; Vivento verlassen seit Gründung: **39 988**

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

Leistung braucht Gesundheit – Gesundheit braucht Unternehmenskultur.

Ausgezeichnete Gesundheitskultur. Wir wissen, dass die Anforderungen an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie an unsere Führungskräfte in vielen Bereichen des Unternehmens steigen und phasenweise hoch und fordernd sind. Als fürsorglicher Arbeitgeber wollen wir der möglichen physischen und überdies psychischen Überlastung aktiv entgegensteuern. Dabei verbessern wir uns kontinuierlich und haben schon jetzt einen hohen Standard im Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz erreicht. Das bestätigen Auszeichnungen wie der Corporate Health Award 2010 ebenso wie die im Jahr 2011 erfolgten Zertifizierungen von Unternehmensbereichen, die für das konzernweite, internationale Health, Safety & Environmental Managementsystem verantwortlich sind.

„Gesunde Arbeit“. Zu unseren Anstrengungen für „Gesunde Arbeit“ zählt, dass wir – wie schon in den Jahren zuvor – aus der Mitarbeiterbefragung im Oktober/November 2010 mit 124 000 Teilnehmern Konsequenzen gezogen haben. Die Befragung ist eine der detailliertesten und besten Untersuchungen zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Die Ergebnisse dienen dazu, übergeordnete Muster psychischer Erkrankungen und allgemeine Gesundheitsrisiken rechtzeitig zu erkennen und daraus Maßnahmen auf Unternehmens-, Bereichs- und Teamebene sowie auf individueller Ebene abzuleiten. Frühwarncockpits unterstützen uns unterjährig.

Gesundheitskommunikation. Um die Führungskräfte über ihre Aufgabe im Arbeits- und Gesundheitsschutz besser zu informieren und ihnen ihre Verantwortung aufzuzeigen, entwickelten wir im Jahr 2011 unter anderem webbasierte Trainingsprogramme. Dem gleichen Zweck dient auch die „Kommunikationskampagne Gesundheit“ für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Kampagne wird 2012 ganzjährig die Schwerpunktthemen Sport/Fitness, Ernährung und psychische Gesundheit begleiten. Ein Intranet-Auftritt dient darüber hinaus seit März 2011 als internationales Informationsforum zum Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Gesundheitsquote Telekom in Deutschland stabil.

Konzernsegmente in Deutschland, in Prozent.

	2009	2010	31.12.2011
OS Deutschland	93,3	93,4	93,5
OS Europa	97,4	97,8	97,7
T-Systems	96,4	96,5	96,2
Konzernzentrale und Shared Services	94,0	94,3	93,8
Konzern gesamt	94,0	94,2	94,1

Health, Safety & Environmental Management: internationaler Rollout fortgesetzt. Das konzernweit einheitliche Health, Safety & Environmental Managementsystem (HSE MS) sorgt für Transparenz, Vergleichbarkeit und Optimierung unseres Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Bis zum Jahresende 2011 haben wir es in 13 Teilunternehmen des deutschen und internationalen Konzerns eingeführt. Die Einführung in weiteren Ländergesellschaften hat begonnen oder ist geplant. Damit etablieren wir in großen Teilen der Telekom einheitliche Handlungsfelder zum Arbeits- und Gesundheitsschutz und führen breitflächig auch international messbare Kennzahlen ein.



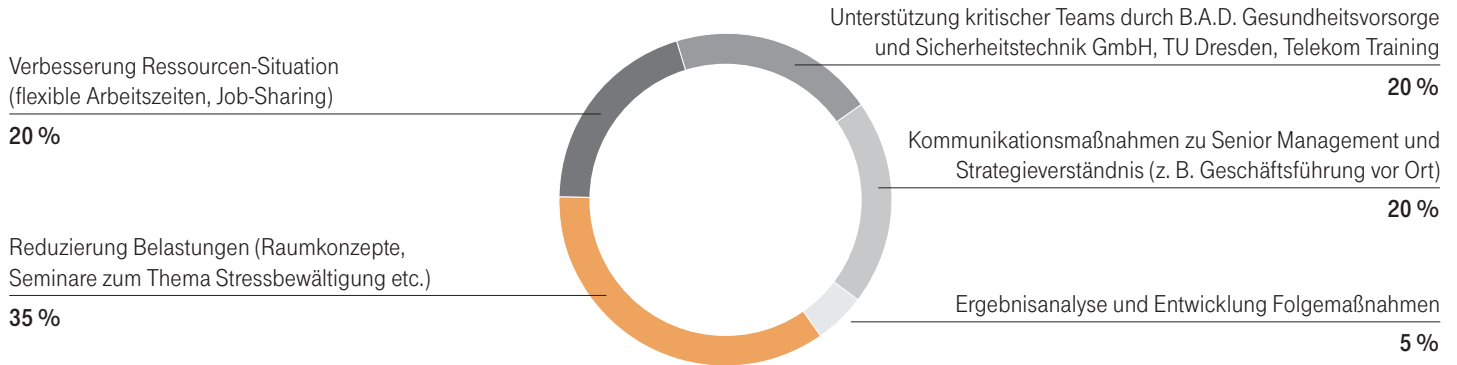
Das Health, Safety & Environmental Management der Telekom.

Die wichtigsten Bestandteile.

- Top-Aufmerksamkeit des Vorstandes
- Frühwarncockpits für kritische Felder der Gesundheit
- Umfassende Mitarbeiterbefragung zu Gesundheit und Arbeitsbelastung
- Umsetzung der Diagnose der Mitarbeiterbefragung in Handlungsprogramme für Gesundheit
- Arbeits- und Brandschutz
- Prävention und Initiativen zur Gesundheitsförderung
- Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung (psychosoziale Beratung durch 50 Experten)
- Kostenfreie Telefonberatung bei beruflichen und privaten Problemen (9 100 Anrufe im Jahr 2011)

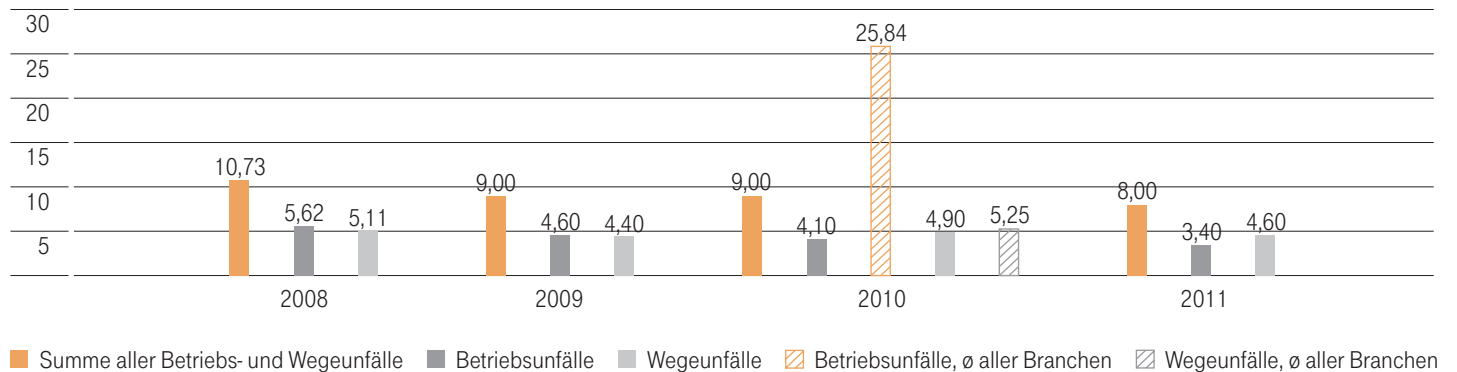
Gesundheitsschutz: weltweite Folgemaßnahmen der Mitarbeiterbefragung 2010.

Anteil in Prozent.



Arbeitsunfälle Telekom in Deutschland weiter gesunken – hervorragende Position im Vergleich.

Anzahl je Tausend Mitarbeiter.



In den bisher veröffentlichten Statistiken sind die Unfälle aus dem Jahr 2011 noch nicht erfasst.

Servicekultur.

Der Weg zu herausragendem Mitarbeiterservice für die Kunden. Kundenzufriedenheit durch herausragende Kundenerlebnisse steht im Mittelpunkt unseres Handelns. Als HR-Bereich der Telekom unterstützen wir dieses Ziel, indem wir die Rahmenbedingungen schaffen, in denen diese Unternehmenskultur wachsen kann:

- **Servicekultur** mit One Company und der Unterstützung durch die Service Akademie,
- **Mitarbeiterbeteiligung**, deren Feedback umgehend in Verbesserungsmaßnahmen einfließt,
- **Innovationskultur** und Enterprise 2.0 mit parallelem Wandel in Technologie und Arbeitskultur,
- **Change-Management** mit Sensibilisierung der Vorgesetzten und aktiv helfenden Change-Experten.

235 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
33 Länder, 1 Unternehmenskultur.

Tag der Guiding Principles: Unternehmenskultur im Arbeitsalltag verankert. Die Guiding Principles, unser gemeinsames Unternehmensleitbild, sind lebendig. Das zeigt nicht nur der alljährliche „Tag der Guiding Principles“, der am 28. September 2011 weltweit zum zweiten Mal unter großer Beteiligung stattfand. Auch die Ergebnisse unserer regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen (siehe Seite 40) bestätigen das: Unsere Mitarbeiter und Führungskräfte kennen nicht nur die Guiding Principles, sondern richten ihr Handeln im Alltag immer selbstverständlicher danach aus.

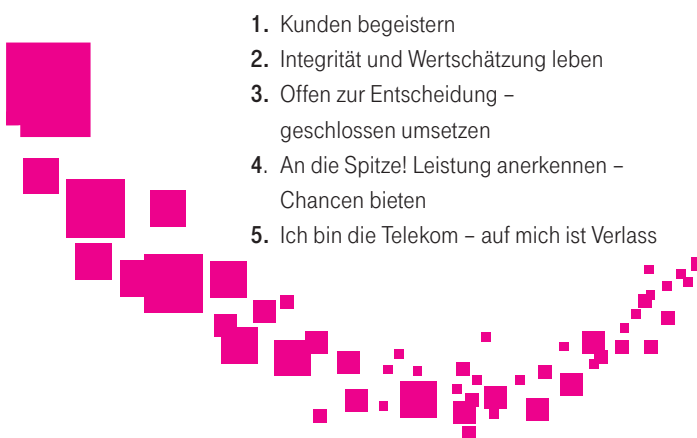
Guiding Principles und Code of Conduct weltweit ausgerollt.

Die Guiding Principles sind das Fundament unserer gemeinsamen Unternehmenskultur. Ihr Rollout im Segment Europa war und ist ein zentraler Baustein unserer One Company-Strategie. Mit ihr verknüpfen wir das Festnetz- und Mobilfunk-Geschäft in den europäischen Gesellschaften und bieten unseren Kunden Produkte und Services aus einer Hand. Dieser Wandel in der Struktur ist in unserem Heimatmarkt sowie in Kroatien, der Slowakei und Ungarn bereits vollzogen. Die mazedonische Makedonski Telekom bereitet seit 2011 ihren Umbau vor.

Mit dem auf den Guiding Principles aufbauenden Code of Conduct (CoC) haben wir einen konzernweit verbindlichen Verhaltenskodex etabliert. Der CoC verbindet die Ansprüche von Unternehmenskultur und Compliance-Bewusstsein, er operationalisiert die Guiding Principles, um sie im Arbeitsalltag noch besser leben und anwenden zu können. Den Rollout haben wir 2011 in 40 von 42 internationalen Beteiligungen angestoßen und größtenteils schon abgeschlossen. Anfang 2012 haben wir den Rollout auch bei T-Mobile Niederlande beendet. Der Rollout bei der griechischen OTE und ihren Beteiligungen folgt sukzessive.

- Serviceoffensive mit rund 265 000 Weiterbildungstagen allein in den Servicegesellschaften des Segments Deutschland mit rund 50 000 Beschäftigten.
- Große Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestätigt erfolgreichen Change.
- Facebook, Twitter, interne Web 2.0-Medien: Telekom auf dem Weg zur Enterprise 2.0.

Gemeinsame Leitlinien „Guiding Principles“.



Vision und Strategie verankern.



Service: Führung, Förderung und Wertschätzung.

Servicekultur mit One Company und der Unterstützung durch die Service Akademie: Der Wandel zur integrierten „One Company“-Struktur in Deutschland und Europa braucht auch eine Veränderung im Denken und Handeln. Darüber hinaus etablieren wir das neue Serviceverständnis, indem wir beispielweise Qualifizierungsmaßnahmen wie die Service Akademie und die Möglichkeit der Servicekarriere anbieten.

Service Akademie und Service-Initiativen: Führungskräfte als Service-Vorbilder. Unsere Führungskräfte (Executives) spielen eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, die Telekom auf ihrem Weg zum bestangesehenen Serviceunternehmen der Branche voranzubringen. Sie sind Service-Vorbilder, Botschafter und Multiplikatoren unserer Unternehmenskultur. Um unsere Servicekultur weiterzuentwickeln, setzen wir seit 2008 in Deutschland kontinuierlich auf die Service Akademie für unsere Führungskräfte. 2011 haben wieder rund 1 800 Executives an Workshops, Serviceprojekten und Praxiseinsätzen der Phase 3 der Service Akademie teilgenommen. Das Programm besteht jedes Jahr aus einem zweitägigen Workshop, den eine eintägige Serviceerfahrung und ein halbtägiges, frei wählbares Lernmodul ergänzen.

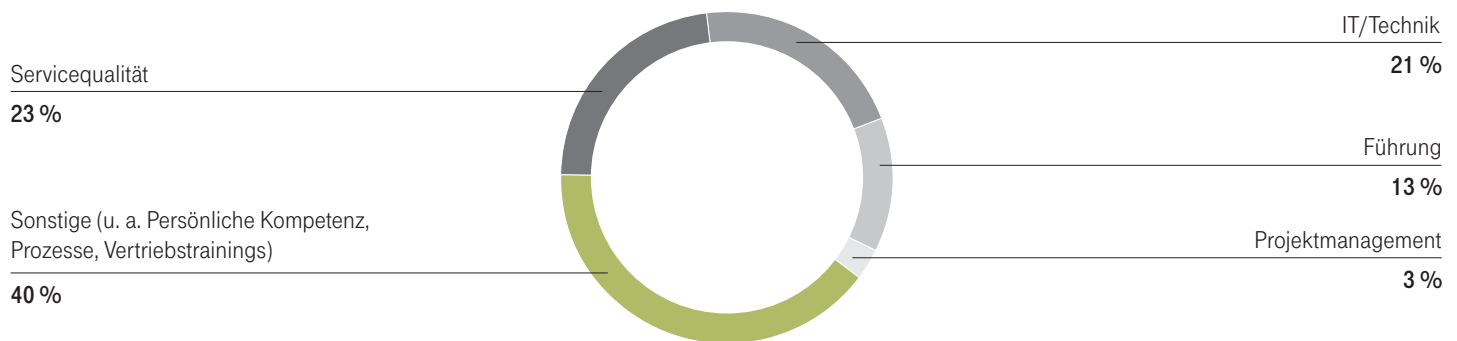
Einige unserer Tochtergesellschaften haben eigene Service-Initiativen fortgesetzt oder neu etabliert. Hier drei Beispiele:

- Die „Führungswerkstatt@TSG“ in der Telekom Shop Vertriebsgesellschaft hat ein einheitliches Verständnis zum besten Einkaufs- und Serviceerlebnis im Shop zum Ziel. Die im Jahr 2011 durchgeführten Werkstätten erzielten allesamt hohe Teilnehmerquoten und positive Zustimmungswerte.
- 2011 haben wir auch bei unserer polnischen Tochterfirma das „magenta T“ eingeführt. Um die Loyalität und das hohe Engagement der 6 800 internen und externen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter zu fördern, haben die polnischen Kollegen mit 80 Change-Experten 200 halb- oder ganztägige Workshops durchgeführt. Damit haben wir auch das hohe Service-Niveau gehalten.
- Bei T-Mobile Niederlande erhalten wir Preise für unseren guten Service, den Best Customer Performance Award (2010) und für den Online Shop den Best Web Performance Score (2009, 2010, 2011).

Weiterbildung Telekom Training: hoher Invest in Mitarbeiterqualifikation.

In Deutschland. Anteile der Themenbereiche, Stand: 31.12.2011.

2011 über 730 000 Weiterbildungstage für die Mitarbeiter. Davon rund 115 000 Tage im Rahmen der Servicequalifizierung (sechs Qualifizierungstage je Mitarbeiter in den Servicegesellschaften). Das Investitionsvolumen für die Weiterbildung beläuft sich 2011 auf rund 168 Millionen Euro.



Seminare: **40 965**

Teilnehmer: **284 044** (jeder MA Ø zwei Teilnahmen)

Teilnehmertage: **734 237**

Ø Anzahl Qualifizierungstage je Teilnehmer: **2,6**; je Mitarbeiter: **6,0**.

Anzahl durchgeführter webbasierter Trainings (Content Usages auf interner E-Learning-Plattform): **813 235**

Service Stars.

Motivierende Anerkennung.

Motivierende Anerkennung für herausragenden internen und externen Service erfahren unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter anderem durch persönliche Auszeichnungen wie die „Service Stars“. Im Jahr 2011 haben wir 20 Service Stars gekürt und mit einem Platz auf dem „Walk of Service“ in der Zentrale des Konzerns geehrt. Dies soll für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Aufruf zur Nachahmung sein.

i

Top-Service braucht Top-Leister im Kundenkontakt. Im Rahmen unserer Serviceoffensive schaffen wir neue Arbeitsplätze: In den Jahren 2011 und 2012 stellen wir allein im Vertrieb und Service der Telekom Deutschland Gesellschaft jeweils über 1 000 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. In allen Servicegesellschaften bieten sich klare Perspektiven und Entwicklungschancen unter anderem auf der Ebene der Teamleiter. Die Servicekarriere, unser Personalentwicklungsprogramm für Leistungsträger des operativen Geschäfts in den deutschen Servicegesellschaften, schafft gesellschaftsspezifisch horizontale und/oder vertikale Entwicklungsmöglichkeiten in Top-Experten- und Personalführungspositionen. Seit 2009 haben wir über 3 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Servicekarrieren weiterentwickelt. Damit sichern und erhöhen wir die Qualität unseres Kundenservices auf breiter Front.

Zufriedenheitsquote und Engagement-Index weiterhin auf sehr gutem Niveau.

Führungskräfte, Angaben in Prozent.

	2011
Deutschland*	83 %
International*	70 %
Konzern gesamt*	78 %
Engagement-Index (Commitment-Index), Skala 1 bis 5**	3,8

* Antworten aus dem Puls-Check im November 2011 auf die Frage „Wie fühlen Sie sich in unserem Unternehmen?“

** Wert aus der Mitarbeiterbefragung 2010

Change-Management begleitet kulturpolitischen Wandel.

Die konsequente Weiterentwicklung unseres Unternehmens erfordert von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Bereitschaft, sich auf den Wandel einzulassen. Mit der Sensibilisierung von Vorgesetzten und aktiver Hilfestellung der Change-Experten vor Ort fördern wir diese Weiterentwicklung. Ein einheitliches Change-Verständnis unterstützen wir durch den weltweit nutzbaren „Change Navigator“ – einen Handwerkskasten mit Tools und Methoden –, aber auch durch zertifizierte Ausbildungsgänge für Change-Manager.

Flexible und effiziente Strukturen für Top-Service. Die Telekom will ihren Kunden herausragenden Service bieten – zu wettbewerbsfähigen Kosten. Darum geht der Umbau unseres Konzerns kontinuierlich weiter mit dem Ziel, Zuschnitt und Struktur unseres Unternehmens so effizient und gleichzeitig für unsere Kunden so flexibel wie möglich zu gestalten. Ob in unserem Heimatmarkt oder in unseren europäischen Gesellschaften und Beteiligungen: Für die Umsetzung dieses Umbaus sind im Wesentlichen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich. Um sie zu unterstützen und zu begleiten, haben wir seit dem Jahr 2009 ein konzernweites Change-Management eingeführt. Damit bieten wir Experten, Führungskräften und allen Beteiligten Werkzeuge an, die für eine einheitliche Methodik im Konzern sorgen. Der international verfügbare „Change Navigator“ hält für alle Beteiligten und Interessierten fachlich abgestufte Tools, Dokumente und Best Practices rund um das einheitliche Change-Management der Telekom bereit.

Die eigentlichen Change-Manager sind jedoch die HR Business Partner und die Führungskräfte in den Geschäftseinheiten vor Ort. Wenn die Führungskräfte die Maßnahmen zum Change-Management nicht aus ganzem Herzen mittragen, können sie keine Wirkung entfalten. Deshalb trägt die Führungskraft im Rahmen ihres Geschäfts die Verantwortung für alle diese Maßnahmen. Der HR Business Partner unterstützt sie professionell und bindet auch Change-Experten ein.

Change Community schafft Netzwerke. Damit unser Change-Management den gestellten Anforderungen gerecht wird, sorgen wir für regelmäßigen Austausch unter unseren Change-Experten. „International Networking“ ist der Schlüsselbegriff, unter dem wir Wissenstransfer und internationale, projektorientierte Zusammenarbeit in der Change Community intensivieren. Dafür nutzen wir eine gemeinsame Social-Media-Plattform, internationale Telefonkonferenzen und die International Change Community Conference.

Fluktuationsquote.

Gesamt und ungesteuert (arbeitnehmerseitige Kündigung), in Prozent.

	2011
Deutschland, gesamt	1,93 %
davon Deutschland, ungesteuert	1,77 %
Internationale Fluktuation Europa*, gesamt	9,05 %
davon internationale Fluktuation Europa*, ungesteuert	4,88 %

* International noch ohne T-Systems International und USA

Mitarbeiterbeteiligung: Meinung ernst nehmen, Änderungsimpulse umsetzen.

Das Feedback aus den alle zwei Jahre stattfindenden, sehr detaillierten Mitarbeiterbefragungen fließt umgehend in Verbesserungsmaßnahmen ein – so geschehen etwa nach der letzten großen Befragung 2010. Kontinuierliche Zwischenmessungen fühlen regelmäßig den Puls, ob sich tatsächlich empfundene Verbesserungen ergeben haben.

MAB und Puls-Check: Erfolgsfaktor Mitarbeiterbeteiligung.

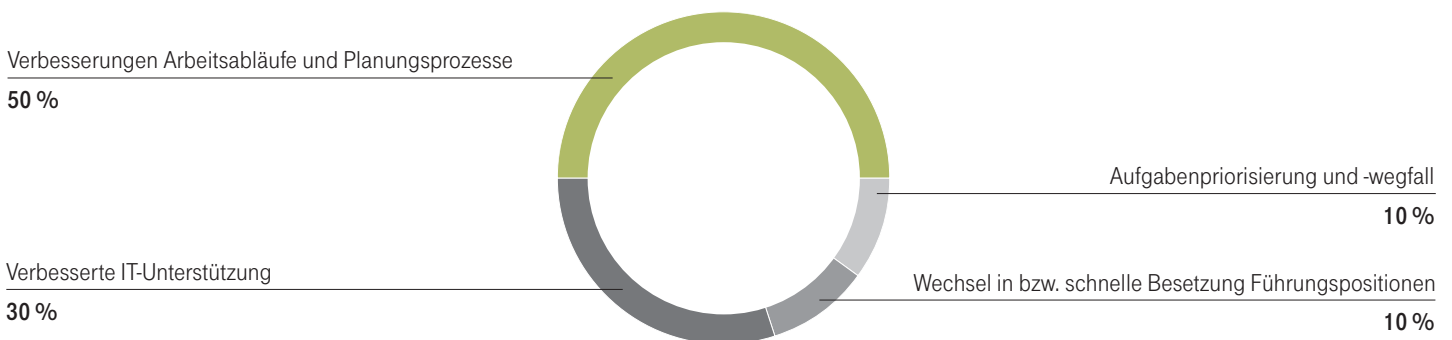
Die alle zwei Jahre durchgeführte Mitarbeiterbefragung (MAB) und der halbjährliche Puls-Check sind unsere wichtigsten konzernweiten Feedbackinstrumente; sie erfreuen sich hoher und weiter zunehmender Akzeptanz. Die nächste MAB wird im Herbst 2012 wieder weltweit durchgeführt. Sie ermöglicht es allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ein detailliertes Feedback zu geben, und liefert Führungskräften wertvolle Informationen zu Verbesserungspotenzialen und notwendigen Veränderungen in ihren Teams. Als erstes DAX-Unternehmen hat die Telekom in der MAB 2010 umfassende Fragen zum Thema psychische und physische Gesundheit gestellt. Im Rahmen der kompakten halbjährlichen Pulsbefragung mit 22 Fragen erheben wir die tatsächlich empfundenen Verbesserungen aus der MAB.

Breite Palette an Maßnahmen nach der Mitarbeiterbefragung 2010. Das Jahr 2011 stand ganz im Zeichen der Folgemaßnahmen, die wir aus der MAB 2010 abgeleitet haben. Gerade zu Themen wie „Vertrauen in das Senior Management“, „Arbeitsbelastung“ und „Strategieverständnis“ haben unsere Führungskräfte detaillierte Verbesserungsmaßnahmen auf den Weg gebracht. Dass diese Maßnahmen bereits wirken, zeigen die guten Ergebnisse der November-Pulsbefragung. 65 Prozent der Mitarbeiter bestätigen hier die erfolgreiche Umsetzung der initiierten Maßnahmen. Dieser Erfolg lässt sich auch schon an konkreten Themen wie der Arbeitsbelastung, der Anerkennung und Work-Life-Balance der Mitarbeiter festmachen. Hier weisen die Pulsergebnisse eine Steigerung von mindestens neun Prozent auf.

Dass der Schwerpunkt des Nachfolgeprozesses auf dem Thema Gesundheit lag, wird eindrucksvoll an der Verteilung der Maßnahmen deutlich: So wurden mindestens 50 Prozent aller Maßnahmen konzernweit zu den Themen Belastungen und Ressourcen der Mitarbeiter auf- und umgesetzt. Im Einzelnen hervorzuheben sind übergeordnete und bereits umgesetzte Projekte wie das „Frühwarncockpit psychische Gesundheit“ oder das Good-Practice-Austauschprojekt „Your Voice – Your Chance“.

Art der Folgemaßnahmen: Prozesse, Arbeitsabläufe und Vakanzen.

Zahlen Gesamtkonzern. Angaben in Prozent.

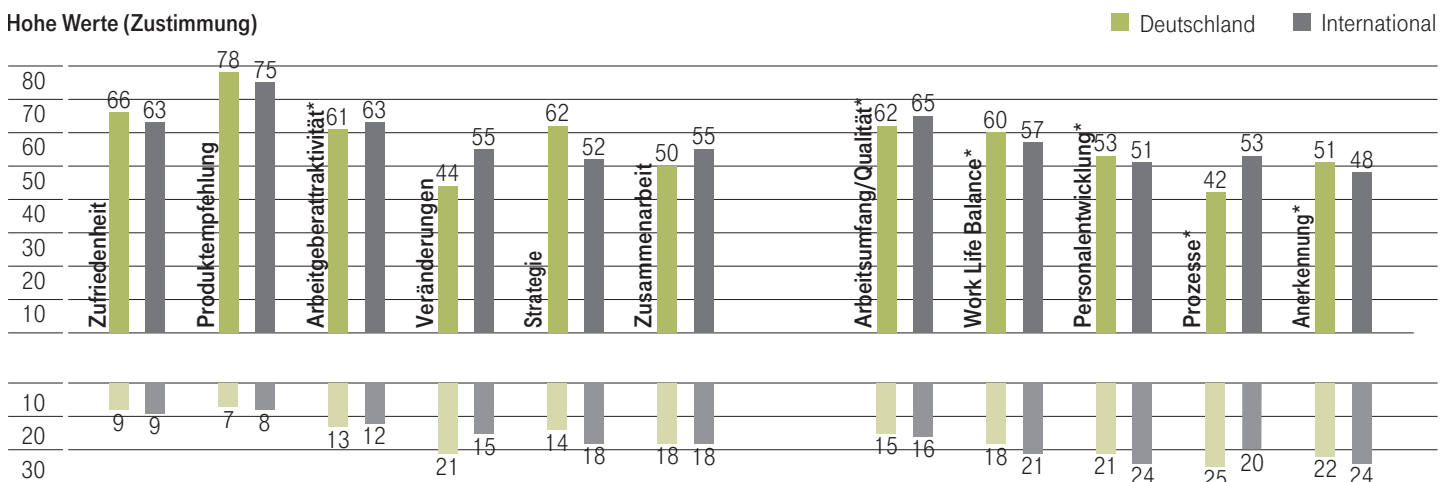


Puls-Check mit sehr guten Ergebnissen.

Ergebnisse konzernweite Pulsbefragung, November 2011, in Prozent.

An der Pulsbefragung haben rund 121 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 29 Ländern teilgenommen. Eingeladen waren über 180 000, Rücklaufquote: 67 Prozent (zum Vergleich Mitarbeiterbefragung 2010: 71 Prozent).

Hohe Werte (Zustimmung)



Niedrige Werte (Ablehnung)

* Neues Element des Puls-Checks.

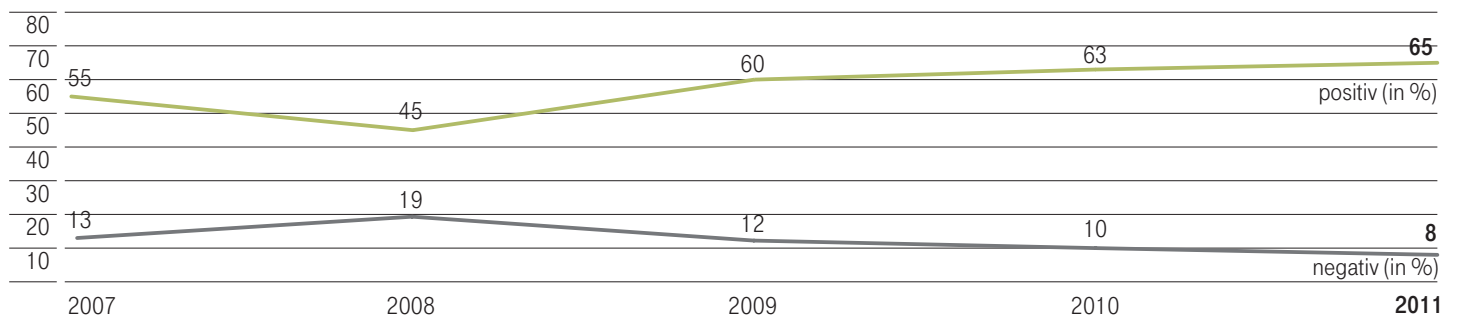
Beste Werte = hervorragend, gut / sehr einverstanden, einverstanden.
 Niedrige Werte = schlecht, sehr schlecht / nicht einverstanden, überhaupt nicht einverstanden.
 Teils-teils-Bewertungen nicht abgebildet.

Erläuterung zu den gestellten Fragen:

- Zufriedenheit = Wie fühlen Sie sich in unserem Unternehmen?
- Produktempfehlung = Ich empfehle die Produkte und/oder Dienstleistungen unseres Unternehmens gegenüber potenziellen Kunden in meinem privaten Umfeld weiter.
- 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 Konzernerfolgs 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 zu erfüllen.
- Anerkennung = Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich die erhaltene Anerkennung für angemessen.

Positive Entwicklung: Mitarbeiterzufriedenheit Deutsche Telekom.

Deutsche Telekom in Deutschland. Puls-Check 2007 bis 2011. Angaben in Prozent.



*MAB 05/06: „Alles in allem bin ich zufrieden mit dem Unternehmen Deutsche Telekom.“ Befragungen 2007-2011: „Wie fühlen Sie sich bei der Deutschen Telekom?“

Das Frühwarncockpit liefert quartalsweise Informationen zu wesentlichen gesundheitsrelevanten Daten. Diese Daten werten wir intensiv aus, um frühzeitig kritische Entwicklungen in den Teams zu erkennen und präventiv zu bekämpfen. Mit dem Good-Practice-Austauschprojekt „Your Voice – Your Chance“ konnte das zentrale Team gemeinsam mit dem Technischen Service in Deutschland sehr detailliert aufzeigen, welche Veränderungen in den Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendig sind, um zu einer höheren Zufriedenheit bei den Mitarbeitern zu führen und damit in Folge die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Puls-Check 2011 belegt Erfolg. Auf die Frage in unserem Puls-Check, ob in den Teams nach der MAB 2010 erfolgreich Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt wurden, sagten zwei Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Segment Deutschland „Ja“. In allen anderen Segmenten hat die Mehrheit der Mitarbeiter dies ebenfalls bestätigt – ein sehr gutes Resultat. In der Pulsbefragung im November 2011 haben wir einige Fragen ergänzt, wie zum Beispiel zum Arbeitsumfeld beziehungsweise zu Belastung und Ressourcen. Auch diese Ergebnisse belegen den Erfolg der MAB-Folgemaßnahmen. Bezüglich der Themen Arbeitsumfang/Qualität, Work-Life und Anerkennung liegt die gesteigerte Zustimmung sogar im zweistelligen Bereich. Insgesamt zeigt der im November 2011 durchgeführte aktuelle Puls-Check klar: Das Stimmungsbild unter unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist weiter gut.

Enterprise 2.0: für eine offene Innovationskultur.

Innovationskultur und Enterprise 2.0: Die Telekom vollzieht den technologischen Wandel und den Wandel in den Kundenmärkten parallel mit dem internen Wandel in Zusammenarbeit und Arbeitskultur. Sinnbildlich stehen dafür die Möglichkeiten, die das Web 2.0 für neue Formen der Zusammenarbeit und des interaktiven Kundenkontakts bietet. Mit dem Projekt „Enterprise 2.0“ zielen wir vor allem auf die Nutzung kollaborativer Tools, um damit Social Media zum selbstverständlichen Teil einer neuen und kreativen Innovationskultur zu machen. Im externen Kundenkontakt und Recruiting gelten wir schon heute als führend unter den DAX-30-Unternehmen.

Neue Formen der Zusammenarbeit und des Kundenkontakts. Der Einsatz moderner Web 2.0-Technologien verändert unsere Unternehmenskultur. Neue Möglichkeiten und Formen, wie wir mit Web 2.0-Tools miteinander arbeiten, und neue Interaktionsmöglichkeiten mit unseren Kunden verbessern unsere internen und externen Kundenbeziehungen.

Umsetzungsstatus MAB-Folgemaßnahmen.

Zahlen Gesamtkonzern. Angaben in Prozent.

	November 2011	März 2012
Deutschland	75 %	95 %
International	60 %	80 %

Mit frischen Ideen die Telekom weiterentwickeln. Wir brauchen neue Ideen für begeisternde Services, Produkte, Tools und Arbeitsformen, die uns besser machen und einen kreativen Innovationsgeist fördern. 2011 wurde das bereits 2009 eingeführte IT-Tool „genial@telekom“ mit einer neuen Form der Ideengenerierung ergänzt, dem „Ideengarten“. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können in diesem IT-Tool noch unausgereifte Vorschläge mit Interessierten und Experten in einem virtuellen Umfeld gemeinsam zu einer ausgereiften Idee weiterentwickeln. Obwohl sich der „Ideengarten“ noch in der Pilotphase befindet, zeugen bereits 10 600 registrierte und 2 180 aktive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einer hohen Akzeptanz dieser Art der aktiven Mitgestaltung.

Web 2.0-Aktivitäten extern: Imageträger für Innovation und Kundenservice. Insbesondere im externen Kundenkontakt und im Recruiting (siehe Kapitel 4) ist die Telekom in Deutschland führend unter den DAX-30-Unternehmen. Über Twitter folgen zum Beispiel über 40 000 Menschen unseren Aktivitäten und auf Facebook hat die Telekom mehr als 425 000 „Fans“, Tendenz: steigend. Auch die europäischen Tochtergesellschaften nutzen immer intensiver das Web 2.0 im Kontakt mit Kunden und anderen externen Stakeholdern.

Web 2.0-Aktivitäten intern: vernetzen, Wissen teilen und zusammenarbeiten. Für die interne Zusammenarbeit nutzen etwa 55 000 Mitarbeiter unsere internen Social-Media-Plattformen: Sie diskutieren auf der Telekom Blog-Plattform, bearbeiten über 2 300 Projekte und Themen im Telekom MyWiki und vernetzen sich über das Telekom „People Network“. Die Integration vieler vorhandener Plattformen in ein konzernweites „Telekom Social Network“ ist 2011 gestartet und wird 2012 der technische Hebel

genial@telekom.

Modernes Ideenmanagement auf dem Vormarsch.

Die Zahl der Patentanmeldungen belief sich 2011 auf 244.

	2008	2009	2010	2011
Verbesserungsvorschläge	7 295	5 592	10 498	10 831
Einsparungen in Mio. €	141	122	136	116

für sehr einfache, bereichs- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit sein. 2011 haben wir unter anderem für die Entwicklung des neuen Personalportals ein „Telekom Jam“ pilotiert. Mit rund 800 Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurde in einer virtuellen Zusammenkunft auf der „Telekom Jam“-Plattform online an Lösungen gearbeitet. Telekom Jams, die mit mehreren Tausend Mitarbeitern über verschiedene Bereiche und Hierarchien hinweg über einen begrenzten Zeitraum konkrete Fragestellungen bearbeiten, werden wir 2012 konzernweit einsetzen können.

i

„Anders arbeiten“.

Unser Wandel zur Enterprise 2.0 berührt unsere gesamte Arbeitskultur: Welche Arbeitsformen und -mittel wird es geben? Welches Verständnis von Führung, Leistung, Eigenverantwortlichkeit, Service-, Wissens- und Kreativarbeit werden wir haben? In welchen Bereichen unseres Unternehmens wird was davon wie möglich sein? Wir haben, zunächst in Deutschland, einen offenen Dialog angestoßen: im Blog „Anders arbeiten“ und auf offenen Dialogveranstaltungen. Dort haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, sich an diesem Diskurs zu beteiligen, um diese Fragen mit einer gemeinsamen Zukunftsvision zu beantworten.

Talent Agenda.

Vorreiterrolle ausbauen und Arbeitgeberattraktivität steigern. Die Wirtschaft benötigt dringend hervorragend ausgebildeten Nachwuchs – insbesondere unsere innovationsabhängige Branche. Nachwuchskrätemangel und demografische Gründe fordern von uns als Arbeitgeber, neue Talentströme zu erschließen und vorhandene noch besser auszuschöpfen. Daraus ergeben sich Konsequenzen sowohl für die Personalentwicklung als auch für die Personalmarketing- und Rekrutierungsstrategie.

Wesentliche Handlungsfelder sind zum einen eine ausgeprägte Sensorik für Vielfalt bereits beim Aufspüren, Ansprechen und Auswählen der Talente. Dazu gehört insbesondere ein bewusstes Zulassen andersartiger Lebensläufe und Abschiednehmen von unpersönlich normierten Auswahlstandards. Zum anderen setzen wir auf eine differenzierte duale Berufsausbildung, die ungewöhnliche Begabungen und Motivationen adressiert und Bildungsbrücken für benachteiligte und übersehene Schichten baut. Diese Akademisierungsbrücken sind eine der Grundlagen, die über die gesamte Dauer des Arbeitslebens hinweg eine kompetenzbasierte Fort- und Weiterbildung und Förderung in Experten- und Projektkarrieren sichern.

Weltweit begehrt Arbeitgeber.

Viele Gründe erklären, warum das Ansehen der Telekom als Arbeitgeber weiter wächst:

- **Ausgezeichnete Qualität der Recruiting-Leistungen:** In der Studie Career's Best Recruiter, die HR-Produkte, Prozesse, Aktivitäten und Wahrnehmung der Bewerberansprache der 500 größten deutschen Unternehmen aus Sicht der Bewerber 2011 bewertet hat, wurde die Telekom auf Platz 2 gewählt. Insbesondere die Zahl von rund 49 000 externen Bewerbern, die erfolgreiche Besetzung der rund 2 600 offenen Stellen und der motivierende Bewerbungsprozess zeigen, dass die Beliebtheit des Konzerns als Arbeitgeber stetig größer wird.
- **Glänzender Ruf als Ausbildungsunternehmen** und Treiber des Bologna-Prozesses. Unsere herausragende betriebliche Ausbildung ist schon lange festes Fundament unseres Talentmanagements. Daneben haben wir erfolgreich unser Engagement als „Bologna-Unternehmen“ ausgebaut: mit berufsbegleitenden Studiengängen für 600 Studierende, eigener Hochschule für Studenten der Telekommunikation und exzellenten wissenschaftlichen Kooperationen. Damit wächst der Pool hervorragend qualifizierter Talente, auf den wir intern zurückgreifen können, kräftig weiter an. Die Telekom beugt der wachsenden Fachkräftelücke mit proaktivem Handeln vor.
- **Stringente Personalentwicklung** und transparente Karrierepfade. Dazu zählen für uns einerseits die vielfältigen Einstiegsmöglichkeiten für Top-Nachwachskräfte. Andererseits bieten wir unseren berufserfahrenen Top-Leistern attraktive Entwicklungsmöglichkeiten – für Führungskräfte wie für Experten und Projektmanager. 2011 haben wir unsere Karrierepfade inhaltlich weiter verbessert und neu strukturiert. 2012 werden wir die Experten- und Projektkarriere Go Ahead! weiter internationalisieren und vereinheitlichen.
- **Hervorragende Diversity-Reputation.** Eine vielfältige, lebendige Unternehmenskultur mit spannenden Aufgaben und flexiblen Arbeitszeitmodellen für alle Lebensphasen: Wir haben uns als Unternehmen erfolgreich im Wettbewerb um neue Talente positioniert – in Deutschland und international, für Frauen und Männer, bei Jung und Alt. Damit halten wir dem demografischen Wandel, geschäftlichen Herausforderungen und gesellschaftlichen Ansprüchen erfolgreich stand. Intern haben wir 2011 unter anderem unser Programm zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, „work-life@telekom“, weiter ausgebaut.

- Auf dem Weg unter die Top-Arbeitgeber: zahlreiche deutsche und internationale Auszeichnungen.
- Internationales Talentmanagement weiter ausgebaut.
- Frauenquote: mit weltweit deutlich über 24 Prozent Frauen im mittleren und oberen Management Ziel für 2011 übererfüllt.
- Allein in Deutschland: 9 600 Auszubildende, davon 1 200 duale Studenten.

Preise und Auszeichnungen.



Weitere herausragende Platzierungen der Telekom im Ausland, unter anderem von:

- T-Systems Slowakei als „IT-Company“ und als „Company of the Year 2011“
- T-Systems Tschechien in der „Employer of the region competition“
- T-Mobile Austria als „Most Attractive Employer“
- T-Mobile Netherlands und PTC (Polska Telefonica Cyfrowa) als „Top Employers 2011“

Preiswürdig: die Telekom als Arbeitgeber. Unser klares Ziel ist es, bis 2015 in den Rankings der Top-Arbeitgeber regelmäßig zu den Besten zu gehören. Deutlich verbessern konnten wir uns im Jahr 2011 in den relevanten Absolventen-Studien wie der Trendence- und der Universum-Studie: Im Ranking der IT-Absolventen bei Trendence befinden wir uns auf Platz 17 und in der Universum-Studie auf Platz 12; dort liegen wir erstmals vor beliebten Arbeitgebern aus der Automobilbranche. Unsere Großkundensparte T-Systems wurde darüber hinaus in Deutschland als „Top Arbeitgeber Automotive 2011“ mit dem dritten Gesamtplatz ausgezeichnet.

In Europa konnten unsere Landesgesellschaften kräftig punkten. T-Systems erhielt in Österreich die Auszeichnung als bester Arbeitgeber für Berufseinsteiger und platzierte sich beim „Great Place to Work“-Wettbewerb in den vordersten Rängen. Weitere erste Plätze erreichte T-Systems als bester ICT-Arbeitgeber in den Niederlanden, als „IT-Company“ und „Company of the Year 2011“ in der Slowakei und kam in Tschechien bei der „Employer of the region competition“ ebenfalls aufs Podest. Zeitgleich erhielt T-Mobile Austria in Österreich die Auszeichnung als „Most Attractive Employer“. T-Mobile Netherlands sowie PTC (Polska Telefonica Cyfrowa) wurden als „Top Employers 2011“ ausgezeichnet.

Im Wettbewerb um die besten Talente.

„The Great Experience“: überzeugendes Arbeitgeberversprechen. Wir müssen zu einem der Magnete auf den Talentmärkten werden. Mit einem klaren Versprechen – unserer globalen Employer Value Proposition, die wir unter „The Great Experience“ zusammenfassen (siehe Seite 6) – schärfen wir unser Profil auf den Arbeitsmärkten. Ergänzend zu unserem Versprechen, konkretisieren die Landesgesellschaften, was sie jeweils als Arbeitgeber besonders attraktiv macht, und zeigen künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf, warum sie bei der Telekom einzigartige, wertvolle Erfahrungen sammeln können. Ab 2012 werden wir „The Great Experience“ offensiv für unsere Talentsuche einsetzen. Recruiting-Erfolge konnten wir auch weltweit erreichen: Nachdem wir eine International Recruiting Community etabliert haben, erfolgen Besetzungen über Landesgrenzen hinweg.

Talent-Ansprache: die „Neue Telekom“ im Web 2.0 sichtbar machen. Wir kommunizieren mit potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern dort, wo sie kommunizieren: in den sozialen Netzwerken des Web 2.0. Auch unsere europäischen Landesgesellschaften sind in den Talentmärkten über Social Media präsent. Das Web 2.0-Engagement der Telekom gilt seit Jahren als führend unter den deutschen DAX-30-Unternehmen. 2011 haben wir zum zweiten Mal in Folge den ersten Platz bei den „HR Social Media Aktivitäten DAX 30 Unternehmen“ belegt. Weiterhin bescheinigt uns die Studie „Online Talent Communication“ den fünften Platz. Hier werden die Kanäle Social Media, Karriereseite, Jobbörse und Mobile Recruiting bewertet. Befragt wurden rund 30 000 Studierende und Absolventen weltweit.

Interaktivität und persönlichen Bezug verstärken wir auch durch Aktionen wie den Crowdsourcing-Wettbewerb „Your idea!“, der bisher im deutschen Personalmarketing einzigartig ist. Hier können Studierende und Absolventen erstmals eine eigene Applikation für die Facebook-Fanpage „TelekomKarriere“ oder zur Einbindung auf unserer Karriereseite im Internet konzipieren.

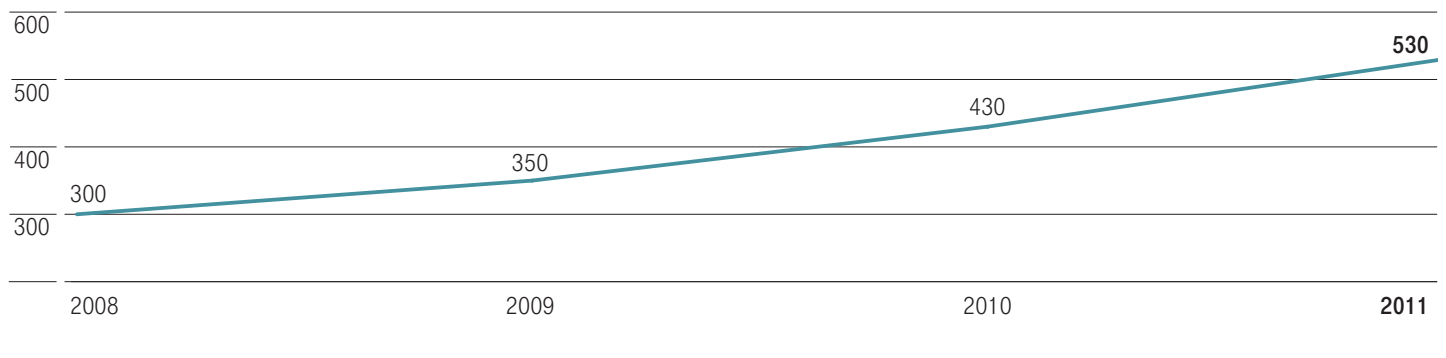
Neue Jobbörse im ersten Halbjahr 2012. Sie beschleunigt den Bewerbungs- und Rekrutierungsprozess noch einmal erheblich. Beispielsweise können sich dann Professionals in nur drei Minuten auf unsere Jobs bewerben. Für unsere Stellenausschreibungen nutzen wir dann externe Jobportale und Social-Media-Kanäle noch stärker als bisher.

In Kontakt mit Talenten. Eine ganze Reihe von Veranstaltungen und Programmen unterstützt das Ziel, Kontakt zu Absolventen und Talenten aufzubauen und zu halten:

- **„Flexikum** – das Praktikum, bei dem sich die Firma zeitlich anpasst“. Die Bologna-Hochschulreform schränkt die zeitlichen Möglichkeiten, Praktika zu absolvieren, deutlich ein. Um angehenden Akademikern dennoch eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu ermöglichen, hat die Telekom das Flexikum entwickelt: Die Teilnehmer schneiden ihren Praktikumsplan individuell auf ihren Bedarf zu, die Firma passt sich ihren Planungen an.
- **„Technology meets Talent“.** Die sechste Auflage unseres außergewöhnlichen und erfolgreichen Barcamps drehte sich um mobile Web-Anwendungen und -Technologien. Es bietet talentierten Köpfen und hochkarätigen Experten aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik eine Plattform zum Austausch und gegenseitigen Kennenlernen.
- **„LoungeXING“.** Unser Geschäftsfeld T-Systems kombiniert Web 2.0-Aktivitäten mit Events zur persönlichen Kontaktaufnahme, zum Beispiel der LoungeXING. Sie fand in Zusammenarbeit mit den XING-Gruppen „IT-Connection“ und „StuttgartBC“ statt, Schwerpunkt: Automotive.
- **Telekom Hochschulbotschafter.** Die Telekom verfügt 2011 mit dem „Telekom Ambassador-Programm“ über ein einzigartiges Netzwerk von 530 Fach- und Führungskräften (2008: 300). Sie halten Gastvorlesungen oder Praxisvorträge an Hochschulen und tragen über persönlichen Kontakt wesentlich zu einer Verbesserung des Arbeitgeberimages bei.
- **„University@Telekom“.** Mit dieser Veranstaltungsreihe pflegen wir den Kontakt zu Universitäten und Fachhochschulen, deren Lehrkräften und Karrierecentern. Damit erreichen wir, dass unsere Hochschulkooperationen einen optimalen Nutzen erzielen.

Hochschulbotschafter Deutsche Telekom: großes Engagement.

In Deutschland. 2008 bis 2011. Anzahl der Ambassadors (Hochschulbotschafter).



„Start up!“ und „Jump in!“: vielfältige und gleichzeitig attraktive Berufseinstiegsmöglichkeit für Hochschulabsolventen. Start up! ist unser internationales, projektbasiertes High-Potential-Programm für Hochschulabsolventen mit echter „Veränderer- und Unternehmermentalität“. Das fünfzehnmonatige Programm findet unter besonderer Beachtung durch den Vorstand statt und wird beispielsweise in den Bereichen Human Resources, Finanzen, IT, Technology, Vertrieb und Service angeboten. Die 56 Hochschulabsolventen, die im letzten Jahr als Start up! begannen, stammen aus 14 verschiedenen Ländern. Der Anteil der internationalen Programmteilnehmer beträgt über 30 Prozent, der Anteil der jungen Frauen 49,3 Prozent. Für engagierte Hochschulabsolventen aller Studienabschlüsse bieten wir außerdem mit Jump in! einen Direkteinstieg an. Begleitende Maßnahmen fördern die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während der ersten 24 Monate ganz gezielt. Mit Jump in! sind 2011 über 250 Absolventen in ihr präferiertes Einsatzfeld bei der Telekom eingestiegen.

Engagement Deutschland-Stipendium. Bis 2014 vergibt die Telekom insgesamt 360 Stipendien an Studierende ausgewählter Hochschulen. Ein Drittel der Stipendien sind für Masterstudiengänge reserviert, zwei Drittel stellt das Unternehmen für Bachelorstudiengänge bereit. Als Innovationstreiber in der Telekommunikationsbranche fördern wir insbesondere Studienrichtungen wie Mathematik, Physik oder Informations- und Kommunikationstechnik, dabei 30 Prozent weibliche Studenten.

Ausgetretene Pfade verlassen wir im Schülermarketing. Unter anderem mit dem preisgekrönten Jugendmagazin „reif“ und mit unserer neuen Plattform „wissen verändert alles“ erzielen wir einen Anstieg der Bewerbungen insbesondere auf technische duale Studiengänge und einen Anstieg der Bewerbungen von Frauen. Mehr als 85 000 Mitspielerinnen und Mitspieler haben auf der Microsite wissen-veraendert-alles.de die Telekom virtuell erkundet. In „reif“ bündelt die Telekom ihre Informationen zur Berufsorientierung. Das Heft ist Ausbildungsbroschüre und Jugendmagazin zugleich. Beim „Best of Corporate Publishing“-Award – dem größten dieser Art in Europa – wurde „reif“ mit dem Gold-Award ausgezeichnet. 4 000 Leserbriefe und 200 000 Klicks auf reif-magazin.de bestätigen die sehr gute Leserbindung.

Markenzeichen: Top-Ausbildungsunternehmen und Bologna@Telekom.

Berufsausbildung und duales Studium bei der Telekom. Nicht erst seit Beginn des Bologna-Prozesses stehen wir für herausragende betriebliche (Aus-)Bildungsangebote. Sie sind und bleiben der erste Weg, unsere Talentpipeline mit bestens ausgebildeten, motivierten Nachwuchskräften zu füllen.

In Deutschland zählen wir seit Jahren zu den größten Ausbildungsunternehmen. Für die Jahre 2010 bis 2013 haben wir wie in den Jahren zuvor eine Ausbildungsquote von 8,7 Prozent der deutschen Belegschaft festgeschrieben – ein Spitzenwert. Im Jahr 2011 nahmen wir mit rund 3 300 Ausbildungs- und dualen Studienangeboten erneut einen Spitzenplatz unter den DAX-30-Unternehmen ein. Die Gesamtzahl der Auszubildenden und Studierenden liegt im Ausbildungsjahr 2011/2012 bei rund 9 600. Darunter sind rund 1 200 duale Studenten. Unsere dualen Studiengänge bieten wir in Kooperation mit zehn Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen an. Außerdem betreiben wir in Leipzig unsere eigene „Hochschule für Telekommunikation“ (HfTL). Dort absolvieren neben den Teilnehmern der dualen und berufsbegleitenden Studiengänge 260 Direktstudenten ein Bachelor- oder Master-Studium.

Bologna@Telekom ermöglicht berufsbegleitend akademische Weiterbildung. Ziel von Bologna@Telekom ist es, zur persönlichen Entwicklung der Beschäftigten beizutragen und langfristig die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie den Fachkräftebedarf der Telekom zu sichern. Mit Beginn des Wintersemesters 2011 studierten über 440 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berufsbegleitend mit zeitlicher und finanzieller Unterstützung des Konzerns. Die Beschäftigten können zwischen sieben Partner-Hochschulen und 24 verschiedenen Studiengängen in den Fachrichtungen Informations- und Kommunikationstechnologie, Wirtschaftsinformatik, Digital Pioneering und Wirtschaftswissenschaften wählen. 2012 erweitern wir das Studienangebot um weitere attraktive Master-Angebote: Die Zahl der geförderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird dann auf insgesamt rund 600 wachsen. Die Telekom ermöglicht seit Juni 2011 auch die berufsbegleitende Promotion. Damit werden wir dem gestiegenen Interesse unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an akademischer Weiterbildung und Qualifizierung gerecht. Für sein Engagement wurde der Konzern 2011 mit einem der bedeutsamsten deutschen Preise im Bereich berufliche Bildung gewürdigt: dem Initiativpreis Aus- und Weiterbildung.

i

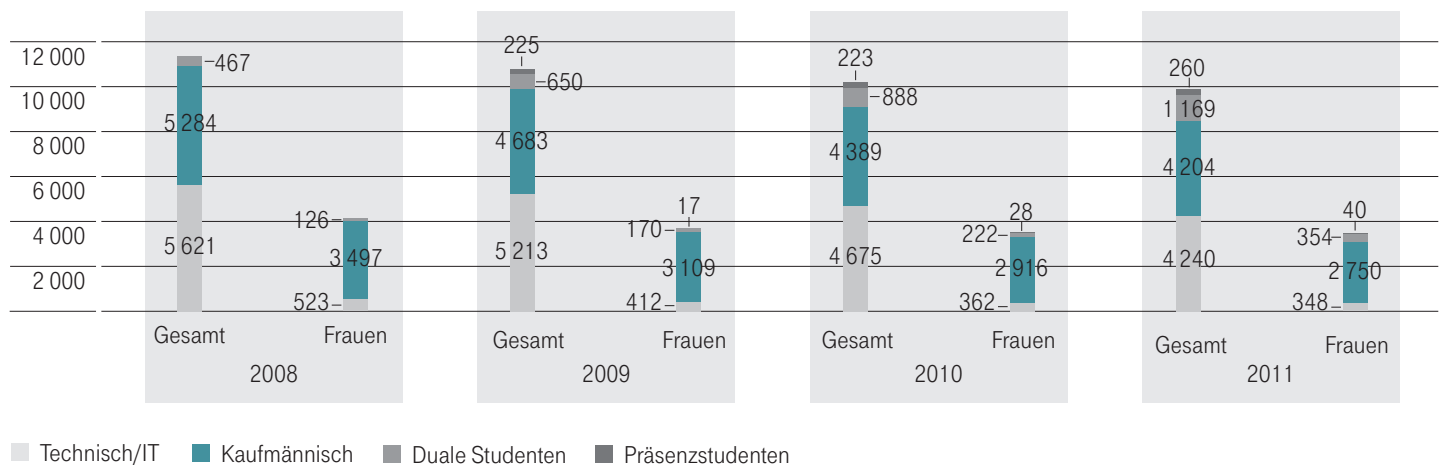
Einstiegsqualifizierung (EQ).

Programm für benachteiligte Jugendliche.

Unsere unternehmerische und auch gesellschaftliche Verantwortung nehmen wir auf allen Bildungsebenen ernst. 2011 haben wir 100 Jugendlichen die Chance zum Berufseinstieg geboten. Bis mindestens zum Jahr 2012 wollen wir mit dem Pilotprojekt „Meine Chance – ich starte durch“, das wir in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit durchführen, weiteren Jugendlichen konkrete Perspektiven für den Berufseinstieg eröffnen. Dafür wollen wir 2012 sogar 150 Plätze zur Verfügung stellen. Die bisherige Bilanz des Projekts ist positiv: Von 66 EQ-Praktikanten, die im Jahr 2010 gestartet sind, konnten 48 (75 Prozent) eine Ausbildung bei uns beginnen. 32 Jugendliche konnten sogar direkt in das zweite Ausbildungsjahr übernommen werden. Für dieses Engagement erhielt die Telekom 2011 die „Goldene Victoria für Integration“.

Auszubildende und Berufsfelder Deutschland.

Gesamt und Anteil Frauen, Konzern Deutsche Telekom in Deutschland.



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

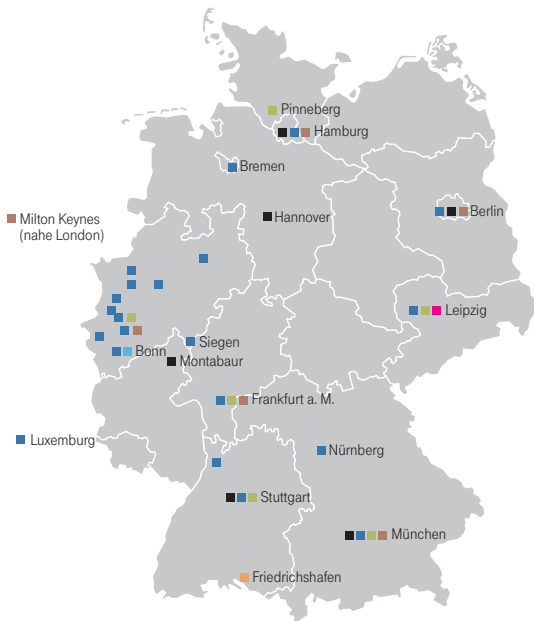
Entwicklung der Bewerbung und Übernahme von Nachwuchskräften (Auszubildende, duale Studenten).

Bewerber- und Übernahmeanteil ist gestiegen. Bestenübernahmequote von internen Nachwuchskräften wieder erhöht.

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

*Fallende Tendenz durch geringere Einstellungsquote in 2008
 Nachwuchskräfte = Auszubildende und duale Studenten (ohne Vivento Interim Services und HFTL)

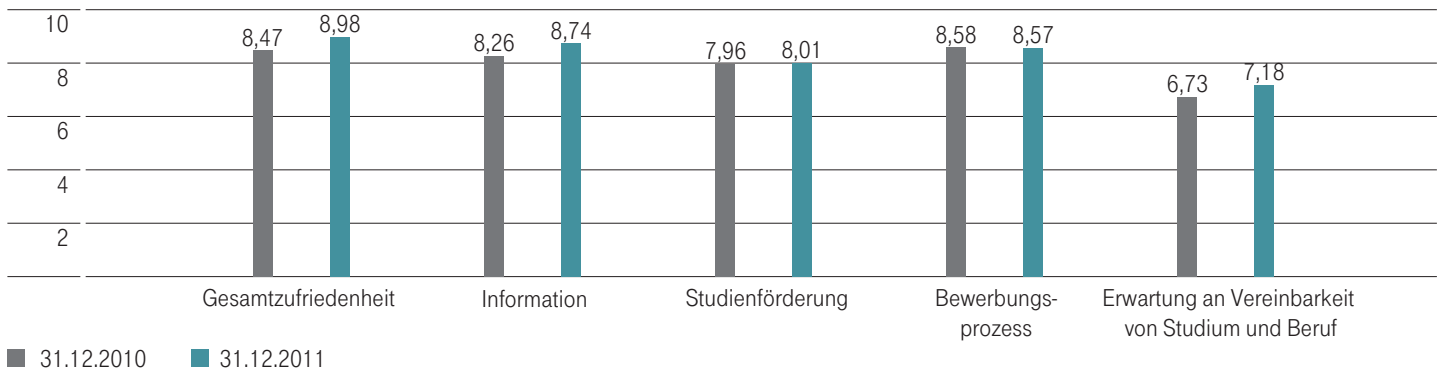
Kooperations-Hochschulen für Bologna@Telekom.



- Hochschule für Telekommunikation Leipzig (HfTL)
- Fachhochschule für Ökonomie und Management (FOM)
- AKAD Privat-Hochschulen
- Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)
- Zeppelin Universität (ZU)
- Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (HBRS)
- The Open University (OU)

Bologna@Telekom: hohe Zufriedenheit der Studienanfänger.

Skala von 1 bis 10. 2010: 157 Befragte. 2011: 187 Befragte.



Talentmanagement: interne Personalentwicklung und Talentförderung.

Talent Spaces: Talente sichtbar machen. Mit den Talent Spaces machen wir Talente konzernweit sichtbar und treiben deren Weiterentwicklung und Karriere geschäftseinheiten- und funktionsübergreifend voran. In Oktober 2010 sind wir zunächst in fünf funktionalen Bereichen gestartet: Technologie, IT, Einkauf, Finanzen und Personal. In die zweite Runde der Talent Spaces ab Oktober 2012 werden wir weitere Funktionen integrieren. Dass wir mit der Initiative der Talent Spaces erfolgreich sind, zeigen die Zahlen: Nach zwölf der insgesamt 18 Monate haben sich bereits die Hälfte der fast 200 Talente – davon 44 Prozent Frauen und 42 Prozent internationale Teilnehmer – weiterentwickelt, sowohl innerhalb des eigenen Funktionsbereichs als auch über dessen Grenzen, der Geschäftseinheit und des Landes hinaus. Außerdem haben wir mit der Einführung der Talent Spaces die Talentschaft der Telekom vervollständigt und die Harmonisierung der Talent-Initiativen weitgehend abgeschlossen.

Nachfolgeplanung und Sicherung der Führungsqualität durch Leadership Quality Gates. Eine qualitativ hochwertige Nachfolgeplanung ist zum einen die Voraussetzung für eine reibungslose interne Stellennachbesetzung. Zum anderen ist sie ein Instrument, mit dem wir Talente fördern, entwickeln und ihnen konkrete Perspektiven bieten können. Darüber hinaus ermöglicht sie es, Diversity, Internationalität und Crossfunktionalität in der Führungsmannschaft zu steuern. Ein weiterer Schritt, um Führungsqualität zu sichern, ist die konzernweite Implementierung der Leadership Quality Gates (LQG). Die Evaluation der in unseren Segmenten Europa und T-Systems etablierten LQG zeigte eine hohe Zustimmung bei den Beobachtern und beteiligten Führungskräften. Von Mai 2010 bis Ende Oktober 2011 haben wir bei T-Systems insgesamt 368 nationale und internationale Verfahren durchgeführt. Im Vorstandsbereich Europa gab es im gleichen Zeitraum auf Geschäftsführungsniveau der Ländergesellschaften 38 Besetzungsverfahren.



„Good Corporate Citizen“ Telekom.

Bildung als gesellschaftliche Aufgabe.

- Seit dem Sommersemester 2011 fördert die Telekom an sieben Hochschulen Studierende vor allem in MINT-Studiengängen (MINT, Mathematik, Informationstechnik, Naturwissenschaften und Technik). Gefördert werden insgesamt 360 Stipendien bis 2014.
- Steigerung des Frauenanteils in MINT-Studiengängen: 2011 konnten wir den Anteil an Frauen für alle MINT-Studiengänge (Präsenz, dual, berufsbegleitend) im Vergleich zum Jahr 2010 von 13,4 auf 20,7 Prozent steigern. Allein bei dualen MINT-Studiengängen hat sich der Wert auf 26 Prozent mehr als verdoppelt.
- Teilzeitausbildung für Alleinerziehende: Im September 2011 startete die Telekom zusammen mit der Bundesagentur für Arbeit in Leipzig ein Projekt für Ausbildung und Studium für Alleinerziehende. In fünf unserer Ausbildungszentren begannen innerhalb des Pilotprojekts 17 alleinerziehende Mütter ihre Ausbildung in Teilzeit. Im Oktober 2011 starteten darüber hinaus drei junge Mütter ein technisches duales Studium in Teilzeit.
- Einstiegsqualifizierung für benachteiligte Jugendliche (siehe Kasten Seite 48): Das Programm wendet sich insbesondere an Jugendliche mit Hartz-IV-Hintergrund.
- Migrationshintergrund: In unserer Berufsausbildung streben wir an, dass jedes Ausbildungszentrum den Anteil an Auszubildenden mit Migrationshintergrund aufweist, der in der umliegenden Region herrscht.

Herzstück der individuellen Personalentwicklung: Performance & Potential Review (PPR) und Compass. Dreh- und Angelpunkt unserer Personalentwicklung ist die Leistungs-, Kompetenz- und Potenzialeinschätzung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserer Führungskräfte. Ein Höchstmaß an Transparenz und Vergleichbarkeit soll dafür sorgen, dass wir Nachfolger identifizieren und herausfordernde, auch bereichsübergreifende und internationale berufliche Perspektiven eröffnen – Mitarbeiterbindung durch maßgenaue Förderung und individuelle Entwicklung. Als Personalentwicklungsinstrumente dienen uns dafür der Performance & Potential Review und Compass. So werden beispielsweise Teilnehmer der Förderprogramme „Perspective Management Program“ (PMP) und „General Management Program“ (GMP) mittels des PPR-Rankings identifiziert und entsprechend gefördert. 2011 haben wir den PPR für alle außertariflichen Mitarbeiter und für Führungskräfte international bereitgestellt. Die Planungen zur Anbindung aller internationalen Experten an den PPR laufen bereits.

Diesem großen Schritt zu konzernweiter Transparenz haben wir in Deutschland – ebenfalls 2011 – einen ersten Schritt zu mehr Vergleichbarkeit auf Mitarbeiterebene folgen lassen: das neue jährliche Entwicklungsgespräch Compass für tarifliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Beamte. Compass ermöglicht unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern präzise einzuschätzen und einzuordnen, wo sie beruflich stehen. Damit honorieren und fördern wir gute Leistung und füllen unser Guiding Principle „An die Spitze! Leistung anerkennen – Chancen bieten“ mit Leben.

Karrierpfade in der Telekom.

Vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten. Während wir mit dem PPR international das Potenzial unserer Executives und außertariflichen Mitarbeiter in Experten-, Projekt- und Führungsaufgaben beurteilen, konzentrieren wir uns mit Compass darauf, unsere tariflichen Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Diese Entwicklung geschieht im Rahmen unserer Karrierpfade, die wir wechselseitig so durchlässig wie möglich gestalten:

- der Führungskräfteentwicklung STEP up! und
- der Experten- und Projektkarriere Go Ahead!.

Im Berichtsjahr haben wir die Vorbereitungen dazu abgeschlossen, Go Ahead! konzernweit einheitlich auszurollen. Dies wird voraussichtlich zur Jahresmitte 2012 geschehen. Gestartet haben wir Go Ahead! 2011 im Segment T-Systems. Ob Projekt-, Experten- oder Führungskarriere: Immer gilt, dass wir die Leistungsträger, die wir in den eigenen Reihen haben, gezielt weiterentwickeln, vernetzen und sie für Aufgaben mit größerer Verantwortung vorbereiten. Dafür haben wir unter anderem zum Beispiel im Rahmen von „STEP up!“ konzernweit vielfältige Entwicklungsprogramme etabliert.

STEP up!: Internationalisierung unserer Entwicklungsprogramme. Zu den Programmen zählen unter anderem das weltweite „Leadership Development Program“ (LDP) und sein noch vorübergehend angebotener deutschsprachiger Ableger, das „Führungskräfte-Entwicklungsprogramm“ (FEP). Damit unterstützen wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich erstmals auf eine Führungsposition mit größerer, dauerhafter Personalverantwortung vorbereiten, aber auch Führungskräfte auf dem Weg in eine weiterführende Führungstätigkeit. Im Jahr 2011 haben 612 Mitarbeiter und Executives am LDP beziehungsweise FEP teilgenommen, 32 Prozent von ihnen waren Frauen. Auch die erfolgreich laufenden „Leadership Excellence Programs“ (LEP) fördern die Führungskräfte in ihrer individuellen Entwicklung und unterstützen bei den Herausforderungen, die es nach dem Sprung in eine neue Managementebene zu bewältigen gilt. Alle Programme werden fortlaufend verbessert und entsprechend der Anforderungen unserer Teilnehmer weiterentwickelt.

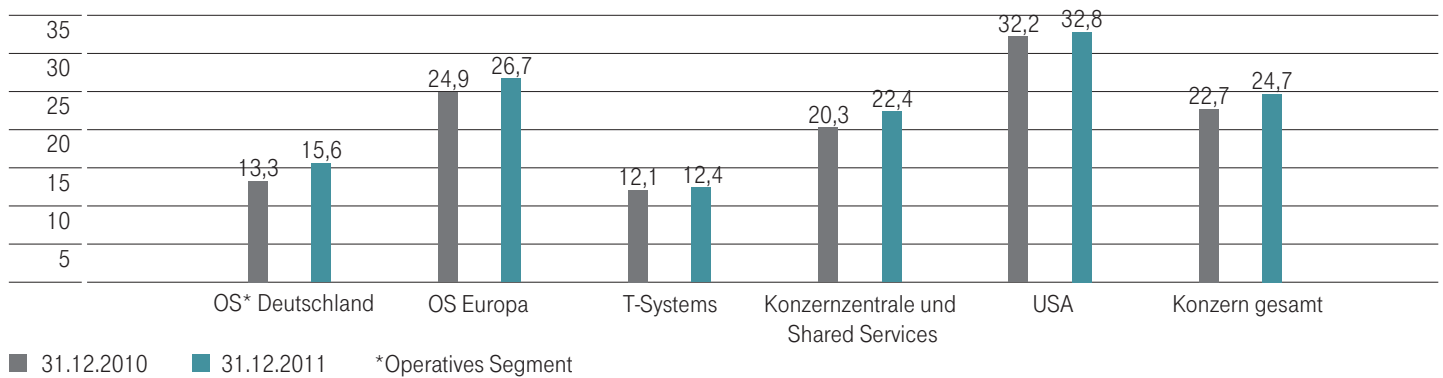
Internationales Lernen, internationale Mobilität.

Internationale Personalentwicklung. Internationalität und Crossfunktionalität der Telekom, unserer Executives, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern wir auch durch international ausgerichtete Maßnahmen:

- **Telekom X-change** als internationale Personalentwicklungsinitiative.
- **Professional Programs (PP)** sichern „State-of-the-art“-Fachexpertise. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen die Gelegenheit eines Masterabschlusses zur Krönung ihres hohen Engagements.
- **Master Classes** wenden sich als europaweites Angebot an ausgewählte Top-Leister aus Go Ahead!.

Frauen im mittleren und oberen Management.

In Prozent.



i

Die Telekom School of Transformation.

Mehr als eine Corporate University.

Im Geschäftsjahr 2011 haben wir die Gründung der Telekom School of Transformation eingeleitet. Sie fungiert künftig als ein Impulsgeber für die Telekom von morgen. Die Telekom School reflektiert Veränderungen in Gesellschaft, Kultur und Technologie, regt zu nachhaltigen Lösungen für künftige Arbeits- und Lebenswelten an und fördert so die stetige Transformation der Telekom.

Die Telekom School of Transformation begleitet die nationale und internationale Vernetzung innerhalb des Unternehmens genauso wie den Dialog mit seinen externen Stakeholdern. Sie identifiziert Innovations- und Veränderungspotenziale und ermutigt die Mitarbeiter zum verantwortlichen unternehmerischen Handeln. Sie bestärkt die Telekom auf ihrem Weg zum bestangesehenen Serviceunternehmen der Branche. Einzigartige Lern- und Erfahrungsräume – virtuell wie real – ermöglichen die Entwicklung neuer Kompetenzen, Freiräume zum Denken eröffnen Fenster in die Zukunft. Unser Arbeitgeberversprechen „The Great Experience“ wird so an der Telekom School unmittelbar erfahrbar. Mitte des Jahres 2012 werden wir sukzessive die Maßnahmen und Angebote der Telekom School of Transformation „live“ schalten und so unseren Mitarbeitern zugänglich machen.

Gender: mehr Frauen an die Spitze.

Mehr Frauen in Führungspositionen. Als erstes DAX-30-Unternehmen führte die Telekom 2010 eine Quotierung des Anteils von Frauen bei Stellenbesetzungen und Managementprogrammen ein. Bis Ende 2015 sollen 30 Prozent der oberen und mittleren Führungspositionen mit Frauen besetzt sein. Die Regelung gilt für alle Landesgesellschaften der Telekom. Der Vorstandsbeschluss zur Einführung einer Frauenquote ist sichtbarer Ausdruck für den Weg zu einer neuen Unternehmenskultur. Um dieses Ziel zu erreichen, realisieren wir unser Programm zur Frauenquote entlang der gesamten Talentpipeline in unseren dualen und berufsbegleitenden Ausbildungs- und Studiengängen, in unseren Entwicklungsprogrammen für Nachwuchs und in unseren Programmen für Führungskräfte bis zur Besetzung von Top-Positionen. Mit systematischem Controlling und Monitoring unserer Besetzungs- und Auswahlprozesse schaffen wir Transparenz und stellen sicher, dass hier mindestens 30 Prozent Frauen in die engere Bewerberauswahl genommen werden.

Zielwert Frauenquote für 2011 übererfüllt. Unser Bekenntnis zu mehr Vielfalt in Führungspositionen hat anfangs eine kontroverse, inzwischen eine überwiegend positive Diskussion im politischen und wirtschaftlichen Umfeld entfacht. Unabhängig davon zeigen unsere Quotenwerte nach zwei Jahren steil nach oben:

- Die Frauenquote im Führungskräftebereich weltweit hat sich seit Verkündung der Frauenquote Anfang 2010 von 19 Prozent auf 24,7 Prozent erhöht.
- Im 66-köpfigen Management-Team unterhalb des Konzernvorstands, dem Business Leader Team, sind inzwischen insgesamt sieben Managerinnen vertreten.
- Ab dem 3. Mai 2012 haben Frauen zwei der sieben Vorstandspositionen der Telekom inne.
- In Aufsichtsräten von Telekom Tochter- und Enkelgesellschaften nehmen inzwischen 31 Frauen Mandate wahr (20,5 Prozent). Bei den internationalen Gesellschaften bekleiden 17 Frauen ein Amt im Aufsichtsrat (13,2 Prozent).
- Den Anteil weiblicher Talente in der gesamten Talentpipeline bauen wir systematisch aus: Bei Bologna@Telekom betrug der Frauenanteil in Jahr 2011 30 Prozent.
- Darüber hinaus ist der Anteil von Frauen in Management-Entwicklungsprogrammen von 2010 auf 2011 auf knapp 32 Prozent gestiegen.

Mit unserem Schritt haben wir Diversity in Deutschland als gesellschaftliches Top-Thema etabliert. Wir waren Taktgeber für die DAX 30. Alle Mitgliedsunternehmen sind im Oktober 2011 dem Vorbild der Telekom gefolgt, freiwillig Zielwerte zur Erhöhung des Frauenanteils im Management festzulegen.

Vielfalt führen: Gender Collaboration Trainings für das Management gestartet. Dass gemischte Teams kreativer und innovativer sind, belegen zahlreiche Studien. Um dieses Potenzial zu nutzen und Vielfalt zum Erfolgsfaktor zu machen, hat die Telekom konzernweite Gender Collaboration Trainings gestartet. Darin bereiten wir unsere Managerinnen und Manager auf das Führen zunehmend heterogener Teams vor. Wesentliches Ziel der verpflichtenden Trainings ist es, Diversity fest im Unternehmen zu verankern. Wir haben die Trainings bereits erfolgreich im Dezember 2010 in europäischen Gesellschaften der Telekom gestartet und europaweit ausgerollt; zurzeit führen wir sie an allen großen Standorten in Deutschland durch.

work-life@telekom: Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Ergebnis- statt Präsenzkultur. Im Berichtsjahr haben wir work-life@telekom, unser im Jahr 2009 eingeführtes Programm zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, in Deutschland gezielt weiter ausgebaut. Damit treiben wir nicht nur die systematische Entwicklung weiblicher Talente in Führungspositionen voran, sondern bieten auch Männern angesichts veränderter Karrierevorstellungen ein zeitflexibles Arbeitsumfeld. Um Selbstverantwortung und Zeitsouveränität zu fördern, haben wir unsere Selbstverpflichtungen zu Work-Life konzernweit mit Leben gefüllt.



Wandel der Unternehmenskultur vorantreiben.

Mit einer Vielzahl an Maßnahmen haben wir 2011 das Thema Kulturwandel in den Konzern getragen. Vier Beispiele:

- Fair Share Award: Wir haben erstmals eine Auszeichnung an Bereiche und Personen verliehen, die sich für die Frauenquote und die neue Arbeitskultur bei der Telekom stark machen.
- Dialogforen: Im Fokus der Veranstaltungen stand die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.
- Vielfalt international fest verankern: Allein im Segment T-Systems sind in den Landesgeschäftseinheiten rund 60 Diversity-Projekte gestartet. Im europäischen Segment werden Best Practices vor allem zum flexiblen Arbeiten und Projekte zum Gender- und Generationenmanagement ausgetauscht.
- Weibliche Netzwerke stärken: Unsere Frauennetzwerke erfahren einen regen Zulauf und werden durch den Konzern gefördert. So beteiligen sich mittlerweile fast 1 000 Frauen an den Netzwerken. Veranstaltungen finden innerhalb der Segmente und auch segmentübergreifend beziehungsweise regional statt.

Weitere Work-Life- und Unterstützungsangebote.

- Diversity Consultants: Beratung zu den Themen Elternzeitprozess sowie Flexibilität bezüglich Arbeitsplatz und Arbeitszeit. Ansprechpartner in Sachen Karriereentwicklung.
- Väternetzwerk
- Kita-Plätze: deutschlandweit insgesamt 379. 2012 kommen weitere rund 180 Betreuungsplätze hinzu. Ausweitung auch in den Ländergesellschaften
- Kinderfreundliche Büros: in Deutschland und Ungarn eingerichtet
- Ferienfreizeitprogramm: fester Bestandteil des Unternehmensangebots. Im Berichtsjahr erfolgte zudem ein Pilot für ein internationales Jugendaustauschprogramm.
- Kostenlose Notfallbetreuung für Kinder
- Kostenlose Unterstützung bei der Suche nach Kinderbetreuung vor Ort
- Beratungs- und Vermittlungsdienst des Seniorenservice für Beschäftigte mit betreuungsbedürftigen Angehörigen
- Freistellung bei familiären Notfallsituationen
- Familienerholungsangebote: genutzt von über 42 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern inklusive ihrer Familienangehörigen
- Haushaltsnahe Dienstleistungen: Beratung und Vermittlung über den Elternservice der Arbeiterwohlfahrt (AWO)
- Das Betreuungswerk Post Postbank Telekom hat im Berichtsjahr rund 110 000 Euro Studienbeihilfen und rund 385 000 Euro an Unterstützungszahlungen geleistet.

Nutzung mobiler Endgeräte: konzernweite Diskussion angestoßen. 2011 haben wir in Deutschland klargestellt, dass keine Pflicht zur beruflichen Nutzung mobiler Endgeräte und der E-Mail-Kommunikation außerhalb der Arbeitszeiten besteht. Diese Selbstverpflichtung wurde nach ihrer Ankündigung und Einführung zunehmend auch international zum Thema. So sieht beispielsweise eine adaptierte Selbstverpflichtung bei T-Systems in China vor, von Freitag, 18 Uhr, bis Montag, 8 Uhr, auf berufliche E-Mail-Kommunikation zu verzichten. Über neue Arbeitsformen wollen wir einen Mix schaffen, der herausragende Leistungen und zugleich attraktive Arbeitsmöglichkeiten verbindet und eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Belegschaft herstellt. Ein Beispiel dafür ist „Mobile Working“, ein Arbeitsmodell, das wir zunächst bei T-Mobile Austria eingeführt haben

Flexible Arbeitszeiten und individuelle Auszeiten. Die Selbstverpflichtung „Teilzeit für Führungskräfte“ zeigt erste Wirkung: Die Zahl der männlichen wie weiblichen deutschen Führungskräfte in Teilzeit ist auf 27 gestiegen. Insgesamt üben allein in Deutschland über 14 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Teilzeittätigkeit aus.

Neue Modelle für Job-Auszeiten in Vorbereitung. Außerdem schafft die Telekom 2012 neue, maßgeschneiderte Angebote und Finanzierungsmodelle für zeitlich befristete Auszeiten vom Job. Wir bieten vom Unternehmen vorfinanzierte Aus- oder Teilzeitmodelle aus persönlichen Gründen an – dazu zählen auch Teilzeitmodelle für Familie (seit Januar 2012 Angebot der Familienpflegezeit mit besonderem Gehaltsmodell), Weiterbildung oder gesellschaftliches Engagement. Darüber hinaus bietet ein Ansparmodell die Möglichkeit, flexible Auszeiten zu nehmen oder eine Teilzeit individuell zu gestalten.

Standardisierter Elternzeitprozess: mit Unternehmen, Kollegen und Arbeitsbereich in Verbindung bleiben. 2011 haben wir die „Ausgestaltung der Elternzeit (Stay in contact)“ für alle Beschäftigtengruppen weiterverfolgt. Ziel ist es, die Beschäftigten durch systematische Kontaktpflege noch intensiver zu unterstützen. Dazu zählen Angebote zu Planungsgesprächen am Beginn und während der Elternzeit sowie zu Wiedereinstiegsgesprächen.

Menschen mit Behinderungen: Beschäftigung steigend.

Geschäftseinheiten Konzern Deutsche Telekom in Deutschland, Anteil in Prozent.

	2009	2010	2011
OS Deutschland	6,3	6,6	6,7
T-Systems	3,6	3,7	3,8
Konzernzentrale und Shared Services	7,7	7,9	8,1
Konzern gesamt in Deutschland	6,0	6,2	6,3

Offenheit für alle Talentsegmente.

Generation@Telekom: fit für die Herausforderungen des demografischen Wandels. Der Trend einer alternden Gesellschaft macht auch vor der Telekom nicht halt. Wir müssen die Erfahrung älterer Beschäftigter sichern und gleichzeitig durch die gezielte Einstellung von jüngeren Beschäftigten für einen ausgewogenen Altersmix im Unternehmen sorgen. Mit „Generation@Telekom“ machen wir die Telekom fit für diese Herausforderungen und fördern das gegenseitige Verständnis der Generationen. Zu den Maßnahmen unserer lebensphasenübergreifenden Personalpolitik zählt zum Beispiel das „Reverse Mentoring“: Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen einmal umgekehrt – jüngere Beschäftigte erklären älteren Führungskräften die Welt des Web 2.0. Darüber hinaus gibt es unter anderem

- Seminare zum Demografiemanagement,
- Workshopreihe 45+,
- Kundenbeirat 50plus,
- Förderung des Gesundheitsbewusstseins und Bereitstellung von Angeboten,
- Mentoring von Studierenden in MINT-Studiengängen,
- „Bologna 40plus“: spezielle berufsbegleitende Studienangebote für die akademische Weiterbildung. Durch eine Vielzahl akademischer Weiterbildungsangebote erreichen wir Mitarbeiter über 40. Sie haben die Möglichkeit, sich über berufsbegleitende Studienmodule beziehungsweise auch komplett berufsbegleitende Studiengänge akademisch weiterzubilden. 2011 waren von den 433 geförderten berufsbegleitenden Studenten bereits acht Prozent über 40 Jahre alt.

Internationalität: Austausch verbessern. Internationale Zusammenarbeit über Grenzen und Kulturen hinweg zu fördern, ist für uns eine zentrale Herausforderung. Den Erfahrungsaustausch unterstützen wir durch unser internationales Diversity-Netzwerk mit Teilnehmern aus unseren Ländergesellschaften. Weitere Maßnahmen zur Verbesserung des interkulturellen Austauschs sind neben unseren internationalen Entwicklungsprogrammen unter anderem die Kooperation mit der „Charta der Vielfalt“ und unsere Teilnahme am Weiterbildungsprojekt „Afrika kommt!“.

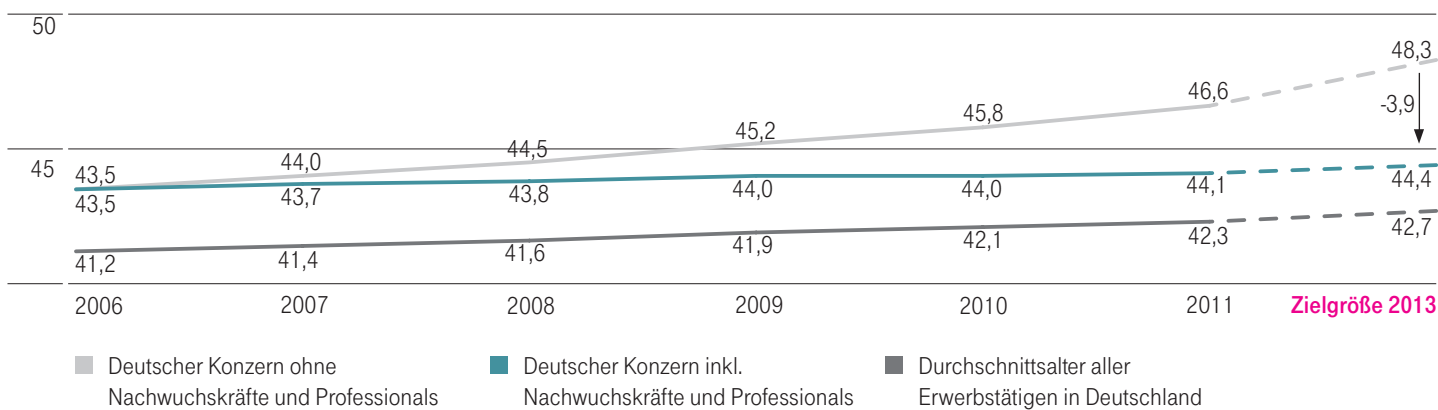
Sexuelle Identität. Die Telekom macht sich stark für ein aufgeschlossenes Arbeitsumfeld. Darin können alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unabhängig von ihrer sexuellen Identität, ihr volles Potenzial einbringen. Dazu haben wir 2011 die Unterstützung unseres Mitarbeiternetzwerks „queerbeat“ für lesbische, schwule, bi- und transsexuelle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgeweitet. Wir pflegen außerdem enge Kooperationen mit dem „Völklinger Kreis“ sowie den „Wirtschaftsweibern“. Darüber hinaus sind wir jährlich auf den „MILK“-Karrieretagen vertreten.

Menschen mit Behinderung: gesetzliche Quote übererfüllt.

Die Förderung und Integration von Menschen mit Behinderungen ist uns ein wichtiges Anliegen. Beim Anteil schwerbehinderter Beschäftigter liegen wir im Segment Deutschland mit einem Anteil von 6,7 Prozent deutlich über der gesetzlichen Quote von fünf Prozent. Im Berichtsjahr haben wir rund 1 300 Maßnahmen zur behindertengerechten Einrichtung von Arbeitsplätzen ergriffen und unsere Vermittlungsanstrengungen von Menschen mit schweren Behinderungen im Projekt „Fairplay“ verstärkt.

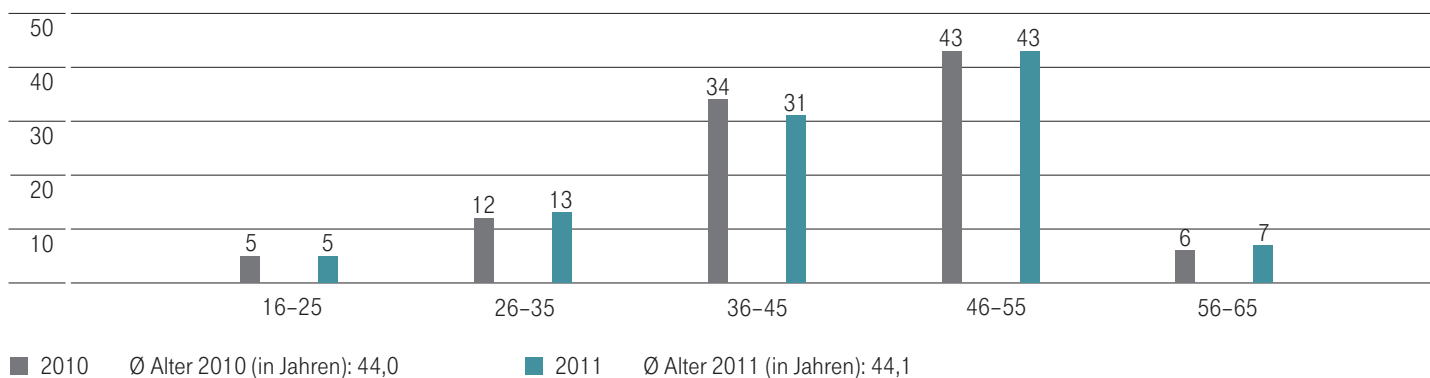
Neueinstellungen bremsen Altersanstieg.

Entwicklung Durchschnittsalter deutscher Konzern, in Jahren.



Altersstruktur der Telekom in Deutschland.

Vergleich 2010/2011, in Prozent.



HR@2012.

Für eine effiziente, schlagkräftige Personalarbeit. Serviceorientierung, Effizienz und Agilität unserer HR-Organisation sind die Garanten dafür, dass wir das Business bestmöglich unterstützen. Um unseren Kunden und Partnern in der Telekom ein umfassendes Serviceangebot in gleichbleibend hoher Qualität zu bieten, richten wir unsere Leistungen konsequent an den Anforderungen des Geschäfts aus. Wir entbürokratisieren und vereinheitlichen konzernweit unsere HR-Prozesse und qualifizieren unsere HR-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter. Nicht zuletzt trimmen wir unser HR-Produktportfolio auf Einfachheit, Effizienz und Effektivität.

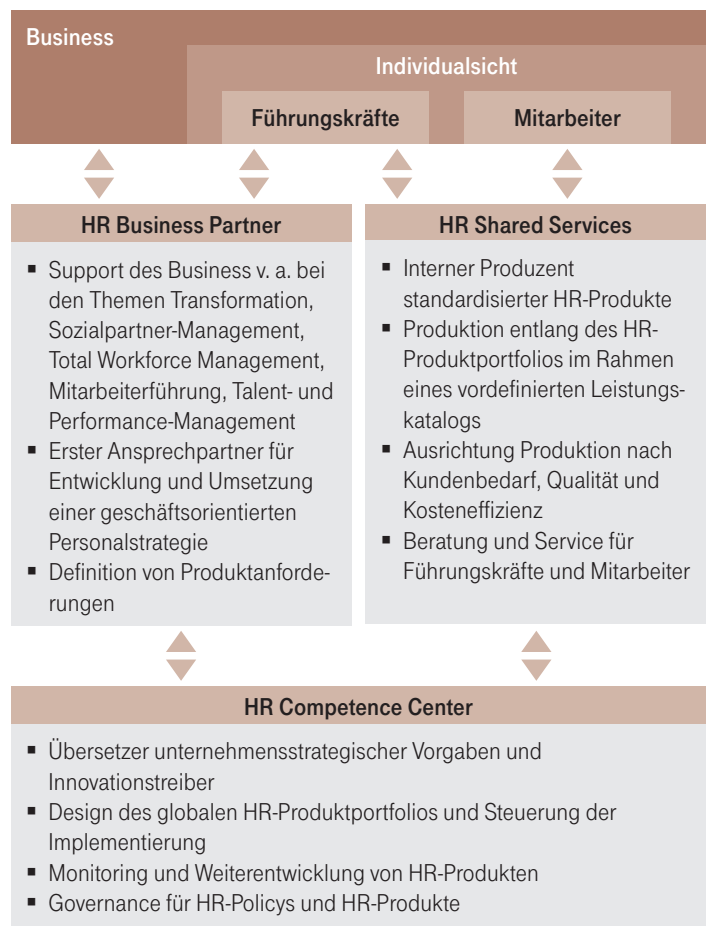
Durch HR@2012 zu HR Excellence. Wesentlicher Treiber dafür ist das Projekt HR@2012. Darin und in seinem Vorgänger HR@2009 haben wir eine Vielzahl konkreter Maßnahmen zu HR-internen Qualitätssteigerungen, Prozess- und Strukturverbesserungen sowie Effizienzsteigerung und Kostensenkungen gebündelt. Seit 2007 haben wir so unseren Ressourceneinsatz innerhalb von HR um rund 45 Prozent auf ein wettbewerbsfähigeres Niveau absenken können und gleichzeitig die beurteilte Qualität erhöht.

Mehr Kundennähe durch Kompetenzbündelung in Service und Beratung.

Schärfung der HR Business Partner-Rolle und verbesserte Services für Führungskräfte. Neben der Verbesserung der HR-internen Zusammenarbeit haben wir im Berichtsjahr die Rolle der HR Business Partner weiter geschärft und die HR Business Partner-Bereiche in allen Konzerneinheiten homogen aufgestellt. Verbunden haben wir dies damit, die Services für Führungskräfte präziser zu definieren und zu verbessern. Wir unterscheiden noch deutlicher zwischen personalstrategischen Aufgaben und administrativen Personalaufgaben. Personalstrategische Aufgaben übernehmen die HR Business Partner in enger Kooperation mit den Geschäftseinheiten. Gleichzeitig erhalten Führungskräfte für die Erledigung von Verwaltungsaufgaben im Rahmen ihrer Personalverantwortung eine bestmögliche Unterstützung durch deutlich verbesserte Selfservices und ein spezielles Callcenter, die „HR-Führungskräfte Line“. So bieten wir schnelle, unbürokratische und, wo immer möglich, automatisierte Administrationsprozesse.

Die dreiteilige HR-Organisation.

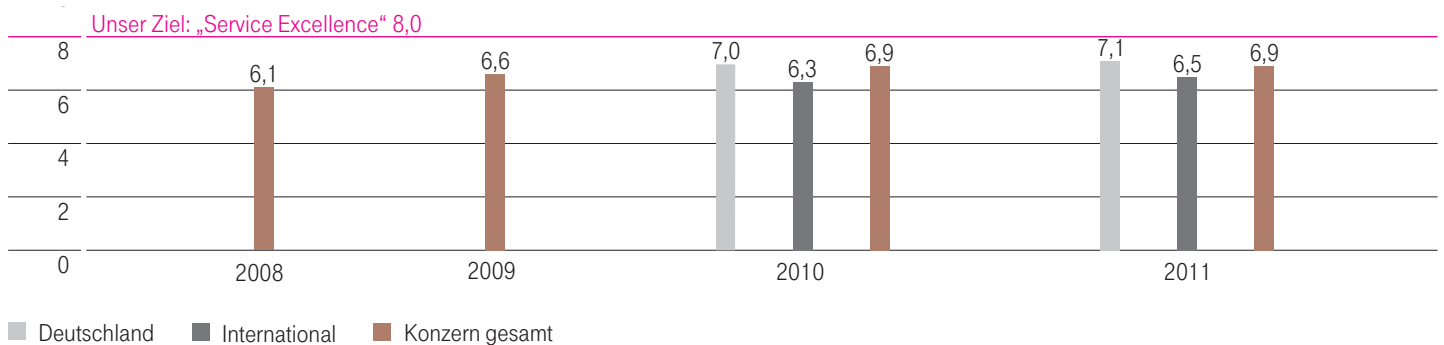
Umsetzung bis Mai 2012.



- Weitere signifikante Steigerung der Zufriedenheit interner HR-Kunden.
- Schärfung der HR Business Partner-Rolle.
- Internationale Harmonisierung, auch in der HR-Personalentwicklung.
- Konzernweites HR-Produktportfolio und neue IT-Infrastruktur für mehr Kundenfreundlichkeit und Effizienz.

Zufriedenheit der Führungskräfte mit HR: international und in Deutschland gestiegen.

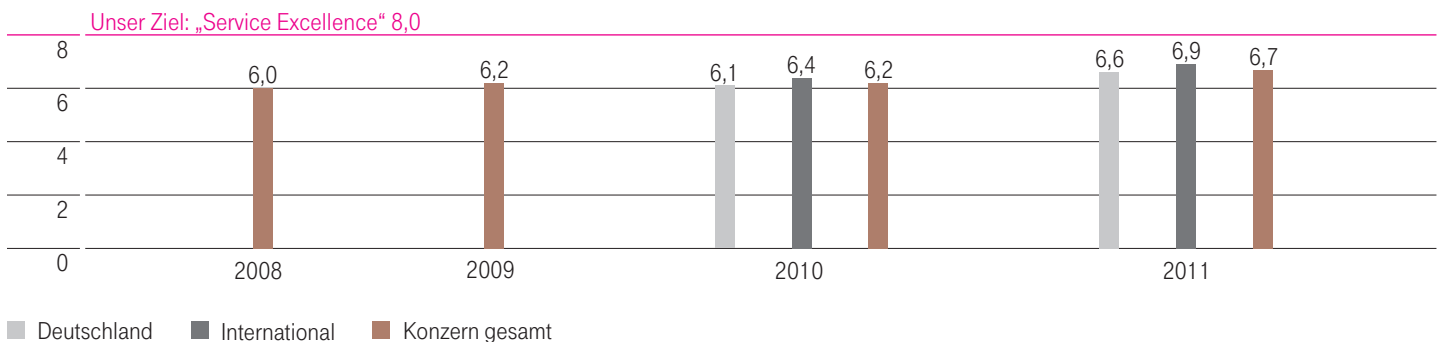
Entwicklung 2008 bis 2011. Befragung von über 14 000 Executives in jetzt 33 Ländern.



*Wert stagniert für das Jahr 2011, da viele neue internationale Einheiten erstmalig an der Befragung teilgenommen haben. Die größere Gesamtmenge mit einem Durchschnittswert von 6,5 verhindert eine Verbesserung des Wertes für den Gesamtkonzern.

Zufriedenheit der Mitarbeiter mit HR.

Entwicklung 2008 bis 2011. Befragung von rund 50 000 Mitarbeitern in jetzt 33 Ländern.



Entwicklung interner HR-Servicequalität.

	Ø 2008	Ø 2009	Ø 2010	Ø 2011
Erreichbarkeit (gesamt)*	79 %	76 %	87 %	95 %
Beschwerdequote**	0,49 %	0,37 %	0,23 %	0,06 %

2011 hat der Personal Service Telekom

- rund 125 000 aktive Beschäftigte sowie 125 000 Versorgungsempfänger und Rentner betreut,
- zusätzlich zum Gesamt-Auftragsvolumen rund 1,1 Millionen Reisekostenabrechnungen und 1,5 Millionen Gehaltsabrechnungen bearbeitet,
- rund 350 000 telefonische Anfragen erhalten, davon 84 % im Erstkontakt erledigt.

AT: Alle Angaben sind Bearbeitungstage im Personal Service Telekom.

*Zielwert 2011 = 80 %

**Werte beziehen sich auf die vom PST induzierten Beschwerden.

„Customer Experience“: konsequente Kundenorientierung.

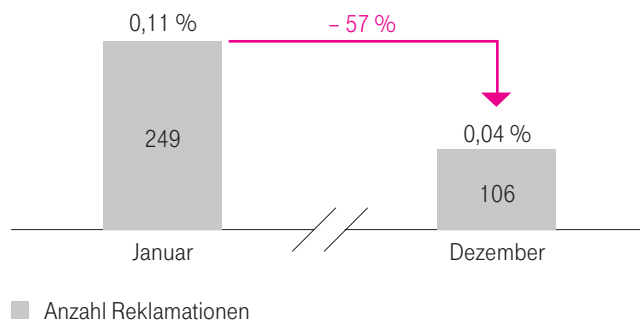
Das zentrale Ziel dieses Projekts besteht darin, unsere Führungskräfte bestmöglich und motivierend bei ihren zahlreichen Regeltätigkeiten zu unterstützen. Ob es um die Erstellung von Arbeitszeugnissen oder das Onboarding von Nachwuchskräften geht, den Tätigkeitswechsel innerhalb der Telekom oder die Rückkehr von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der Elternzeit: Wir wollen in allen Fällen ein Top-Serviceerlebnis für unsere Kunden bieten. Im Rahmen unseres HR-Projektes „Customer Experience“ verschlanken und vereinfachen wir daher diese Prozesse und Produkte. Rückmeldungen von Kunden und Befragungen bestätigen den Erfolg des Projekts.

Der Personal Service Telekom. Große Schritte zu mehr Kundenzufriedenheit unternimmt der Personal Service Telekom (PST), unsere zentrale Anlaufstelle für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im deutschen Konzern. Steigender Beliebtheit erfreut sich etwa der Mitarbeiter-Chat. Hier erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell kompetente Auskünfte zu ihren Anliegen. Die deutliche Steigerung der gemessenen operativen Servicequalität zeigt, dass wir mit diesem Service richtig liegen. Mit regelmäßigen, unterjährigen Messungen zur Kundenzufriedenheit überprüfen wir zusätzlich den Erfolg unserer Services. So erreichten wir beispielsweise in Bezug auf Personalserviceleistungen bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Dezember 2011 einen hohen Zufriedenheitswert (7,9 auf einer Skala von 0 bis 10, Zielwert: 8,0).

2011 haben wir die Roadshow „HR vor Ort“ erneut durchgeführt und mit ihr rund 25 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich an unseren Standorten in Deutschland erreicht. In insgesamt über 1 500 Kundengesprächen konnten so Anliegen zum Großteil direkt vor Ort geklärt werden. Darüber hinaus erhielten wir wichtige Impulse für die Weiterentwicklung unserer HR-Produkte und die Qualität der Umsetzung unserer HR-Arbeit.

Personal Service: Reklamationsquote halbiert.

Insgesamt hat der Personal Service Telekom 2011 ein Gesamt-Auftragsvolumen von rund 2,1 Millionen Vorgängen bewältigt.



Personalentwicklung bei HR.

Best HR People und HR CAMPUS. Kompetenz und Leistungsstärke des HR-Teams sind ein zentraler Baustein, um HR Excellence zu erreichen. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel unseres Projektes „Best HR People“, die Qualifikation und Leistungsstärke aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig zu erhöhen.

Maßgeschneiderte HR-Qualifizierung: die HR CAMPUS-Module. Ein Beispiel für unsere HR-interne Personalentwicklung, mit der wir auch unsere Geschäfts- und Kundenorientierung erhöhen wollen, ist das Qualifizierungsprogramm „HR CAMPUS“. In ihm bilden sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in derzeit sieben Trainingsmodulen weiter (Partnerschaftliches Verhandeln, Überzeugendes Auftreten, Beratungskompetenz, Projektmanagement, Arbeitsrecht, Erfolgsfaktoren der HR-Arbeit).

HR-Talente finden und fördern. In vielen Landesgesellschaften haben die HR-Verantwortlichen Initiativen ergriffen, um Talente für HR innerhalb und außerhalb ihres Einsatzbereiches sichtbar zu machen und zu unterstützen. Ein bereichsübergreifendes Förderungsinstrument ist zudem der europäische HR-Talent Pool. Darüber hinaus rekrutieren wir mithilfe des Programms „Start up!“ im Vorstandsbereich HR kontinuierlich hoch qualifizierte HR-Nachwachskräfte. Seit 2008 haben mehr als 30 HR-Talente an diesem Programm für High Potentials teilgenommen.

Internationalisierung und Harmonisierung von HR.

Besserer Service und mehr Effizienz durch eine konzernweite Produktsystematik. Um unser HR-Angebot über Geschäftsfelder und Ländergrenzen hinweg transparent und effektiv einzusetzen, haben wir einen weltweit einheitlichen Leistungskatalog für unsere konzernweiten HR-Produkte entwickelt. Dabei steht die Kundenorientierung im Vordergrund – mit einer einheitlichen Sprache und klar definierten Begriffen. Die Grundlage unseres globalen Produktmanagements ist eine einheitliche Portfolio-Systematik. Unsere Kunden profitieren dabei von einem konzentrierten und auf ihre Bedürfnisse ausgerichteten HR-Produktportfolio sowie einem höheren Anpassungstempo des HR-Bereiches bei Veränderungen im Konzern.

Global HR Service Architecture und MyPortal. Um konzernweit so einheitlich wie möglich und so individuell wie nötig zu agieren, setzen wir auch auf eine weltweit standardisierte HR-IT-Architektur. Die Global HR Service Architecture (GHSA) soll höchstmögliche Flexibilität schaffen, die größtmögliche Harmonisierung von Prozessen und Systemen erlauben und zugleich die besten Services für HR-Kunden bieten. Anfang 2012 sind wir mit Erfolg in den Niederlanden gestartet.

Den Kern der GHSA bildet die Plattform „MyPortal“. Das zentrale Zugangsportal ermöglicht jedem Mitarbeiter schnell und unkompliziert den Zugang zu allen für ihn relevanten HR-Services. So können Nutzer über eine einzige Anmeldung auf die Fachportale zugreifen und sich persönliche Favoritenlisten anlegen. MyPortal ist nach modernsten Erkenntnissen hinsichtlich Benutzerführung, Programmierung und Erreichbarkeit konzipiert und entwickelt. Mit der Einführung haben wir im ersten Quartal 2012 in den deutschen Gesellschaften sowie bei der internationalen GHSA-Pilot-Gesellschaft T-Mobile Niederlande begonnen. Zukünftig werden die Fachportale aller deutschen und internationalen Einheiten und Gesellschaften der Telekom nach und nach in MyPortal integriert.

Intensive Sozialpartnerschaft.

Aktive Mitwirkung auf deutscher und internationaler Ebene.

Auch 2011 haben wir den Weg des intensiven und engen Dialogs mit den Vertretungsgremien der Beschäftigten im deutschen Konzern erfolgreich fortgesetzt. Die Umsetzung zahlreicher Maßnahmen und Projekte wäre ohne die aktive Mitwirkung der gewählten Beschäftigtenvertreter nicht möglich gewesen. Hier trägt unser Bekenntnis zur vertrauensvollen Zusammenarbeit Früchte, das in der Konzernrichtlinie zu Employee Relations beschrieben wird (siehe Kasten „Global Employee Relations Management“). Wir werden den Weg der aktiven Sozialpartnerschaft auch in Zukunft fordern und fördern. Eine besondere Rolle kommt dabei dem Konzernbetriebsrat zu, unserem Ansprechpartner für alle Mitbestimmungsthemen im deutschen Konzern. Auf die Einbindung des Konzernbetriebsrates hat der Konzernpersonalvorstand auch im zurückliegenden Jahr besonderen Wert gelegt; er hat regelmäßig und fast vollständig selbst an den Sitzungen des Konzernbetriebsrates teilgenommen. Im Europäischen Betriebsrat (EBR) pflegt die Telekom darüber hinaus eine aktive Sozialpartnerbeziehung mit Arbeitnehmervertretern unserer europäischen Tochter- und Beteiligungsunternehmen.

i

Global Employee Relations Management.

Internationale Konzerne wie die Telekom stehen vor der Herausforderung, einheitliche Standards ihrer weltweiten Personalpolitik zu definieren, ohne dabei lokale Besonderheiten zu ignorieren. Auf der Veranstaltung „Employee relations in a connected world“ diskutierten Anfang Mai 2011 70 hochrangige Führungskräfte international tätiger Unternehmen über die Herausforderungen in der Gestaltung von Mitarbeiterbeziehungen. Damit legte die Telekom den Grundstein für einen anhaltenden Arbeitgeberaustausch zur zukunftsorientierten Gestaltung der Mitarbeiterbeziehungen. Darüber hinaus bekennt sich der Konzern in seiner global gültigen „Employee Relations Policy“ zu weltweit einheitlichen Mindeststandards auf hohem Niveau: in der Gestaltung der Beziehungen zu seinen Mitarbeitern unter Berücksichtigung der verschiedenen Kulturen, Gesetze und Bedürfnisse. Ein Monitoring-System soll nach der konzernweiten Implementierung der Policy die Einhaltung der Grundsätze sicherstellen.

Glossar.

Service Akademie.

Seit 2008 kontinuierliche Qualifizierungsmaßnahme in Deutschland für unsere Führungskräfte. Unterstützt unsere Executives in ihrer Funktion als Service-Vorbilder, Botschafter und Multiplikatoren unserer Unternehmenskultur.

Go Ahead!

Konzernweite Personalentwicklung von Experten. Go Ahead! ermöglicht ein einheitliches Kompetenzmanagement mit konzernweiten Standards in der Expertenentwicklung.

STEP up!

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

HR@2012.

Eines der Top-Projekte im HR-Bereich. Reorganisation von HR für mehr Qualität und Effizienz, unter anderem über die weitere Schärfung des Drei-Rollen-Modells und die konsequente Ausrichtung auf die Anforderungen des Geschäfts.

HR – Your Partner in Business.

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

Add Value.

Leistungsfähigkeit der Belegschaft, marktkonforme Arbeitskosten im Unternehmen.

Best People.

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

Enable Transformation.

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

HR Excellence.

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



Deutsche Telekom AG
 Friedrich-Ebert-Allee 140
 53113 Bonn
www.telekom.com

Jobwelten bei der Telekom:
www.telekom.com/karriere
jobs@telekom.de