

Personalbericht 2009/2010.

Zahlen, Daten, Fakten.

Erleben, was verbindet.



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,



was macht Unternehmen attraktiv? Diese Frage treibt nicht nur mich Zeit meines Berufslebens. Diese Frage treibt auch und gerade die Deutsche Telekom. Nach zwei Jahren intensiven Arbeitens haben wir 2009 tiefgreifende kulturelle und strukturelle Antworten gegeben, als „Telekom Familie“ und als HR-Bereich, intern wie extern:

- Wir weisen den Weg zu einer neuen, gemeinsam gelebten Unternehmens- und Servicekultur unseres Unternehmens – zu einer neuen „Einheit in Vielfalt“, mit unseren global gültigen „Guiding Principles“.
- Wir beantworten den Wunsch der Kunden nach „Service aus einer Hand“: Unsere Servicegesellschaften waren 2007/2008 der erfolgreiche erste Schritt. Mit „One Company“ forcieren wir jetzt den geschäftsgetriebenen Umbau und legen die Basis für die neue Telekom, in Deutschland und global.
- Als HR-Bereich sorgen wir für effiziente Prozesse und strategische Beiträge. Dafür treiben wir die Transformation des HR-Bereichs in Deutschland weiter voran und intensivieren die internationale Harmonisierung unserer Personalarbeit.

Eines steht fest: Wir werden gemeinsam weitere große, auch beschwerliche Anstrengungen auf dem Weg zum Marktführer für vernetztes Leben und Arbeiten unternehmen müssen – als Mitarbeiter und Führungskräfte, in Deutschland und in den internationalen Landesgesellschaften, in den HR-Bereichen wie im Geschäft. Nur dann werden wir zu einem dauerhaft wettbewerbsrobusten, begeisterten und schlagkräftigen „Konzern-Team“ zusammenwachsen.

- Dafür brauchen wir einerseits langfristig höchste Personaleffektivität und -effizienz – das qualitative Total Workforce Management, das wir zunächst in Deutschland implementiert haben, ist dabei das Fundament.
- Dafür brauchen wir andererseits aber auch und vor allem das zukunftsfähige Know-how und die Einsatzbereitschaft unserer heutigen und künftigen Mitarbeiter: Nur mit ihnen begeistern wir unsere Kunden mit herausragender Innovation, erstklassigem Service und integrierter Unternehmensführung.

Darum setzen wir als Arbeitgeber umfassend auf das Talent unserer Mitarbeiter. Wir bieten vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten. Darum etablieren wir die Deutsche Telekom als globale, attraktive Arbeitgebermarke: Wie ein Magnet wollen wir die besten Talente anziehen und halten – und so, Land für Land, in die Top Ten der Talentunternehmen gelangen.

Im engen Schulterschluss von Konzern- und Personalstrategie tragen wir so die neue Telekom in die Welt. Dafür haben wir die vier strategischen Eckpfeiler unserer HR-Mission („HR – Partner fürs Geschäft“) und das den jeweiligen Eckpfeiler unterstützende Strategie-Programm („Big X“) forciert und weiterentwickelt:

- für den Eckpfeiler „Add Value“ das Programm „Wettbewerbsfähige Belegschaft“,
- für „Enable Transformation“ das Programm „Servicekultur“,
- für „Best People“ das Programm „Talent Agenda“,
- für „HR Excellence“ das Programm „HR@2012“.

Alle unsere strategischen Maßnahmen, Programme und Initiativen zählen auf vier Themenfelder ein, die wir mit „Team“, „Talent“, „Technologie“ und „Toleranz“ bezeichnen:

- Als „Team“ treiben wir den Wandel der Deutschen Telekom voran.
- Das „Talent“ unserer Mitarbeiter sichert uns das nötige Know-how und den Mitarbeitern ihre Zukunft.
- Mit neuen Ideen und innovativer „Technologie“ erschließen wir neue Wachstumfelder.
- Und es ist die als Vielfalt verstandene „Toleranz“ unseres Unternehmens – die Einzigartigkeit unserer Mitarbeiter und die Unterschiedlichkeit ihrer Stile –, die den weltweiten, nachhaltigen Erfolg der Deutschen Telekom treibt.

So werden wir als Unternehmen attraktiv.

Thomas Sattelberger
Vorstand Personal

Inhalt.

6 TEAM.

Um unsere Konzernvision für unsere Kunden in die Tat umzusetzen, unterstützt der HR-Bereich den grundlegenden Wandel der Deutschen Telekom zu „One Company“.

17 TALENT.

Nur ein Unternehmen, das wie ein Magnet Talente anzieht, sie bindet und entwickelt, besitzt dauerhaft und in allen Bereichen Erfindergeist, Innovationsstärke und unternehmerische Tatkraft.

23 TECHNOLOGIE.

Unsere Kunden begeistern – mit Top-Service und Hightech im Produkt. Dafür entwickeln wir systematisch sowohl die Fähigkeiten und die Servicementalität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch unsere Kultur.

28 TOLERANZ.

Toleranz bedeutet für die Deutsche Telekom produktive Vielfalt. „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ – vom „Business Case Vielfalt“ profitieren alle, die mit der Deutschen Telekom verbunden sind.

34 GLOSSAR.

Erläuterungen zu Abkürzungen und HR-Schlüsselbegriffen.

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:
Schotte GmbH & Co. KG, Krefeld

Der Personalbericht 2009/2010 steht auch im Internet zur Verfügung unter www.telekom.com/personalbericht. Er liegt ebenfalls in englischer Sprache vor (www.telekom.com/hr-report).

KNr. 642 200 184 (deutsch),
KNr. 642 200 185 (englisch)

Stand: März 2010



Beschäftigte des Konzerns Deutsche Telekom weltweit.

Stand: 31.12.2009, Vollzeitmitarbeiter, FTE (Full Time Equivalent).

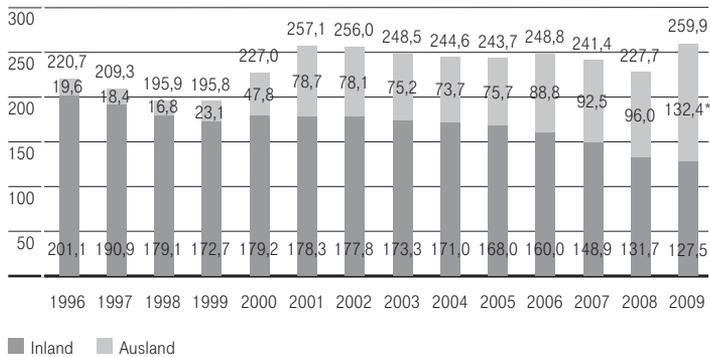


| | | |
|----|----------------------|---------|
| 1 | Deutschland | 127 487 |
| 2 | Griechenland | 17 304 |
| 3 | Rumänien | 12 866 |
| 4 | Ungarn | 9 867 |
| 5 | Slowakei | 6 559 |
| 6 | Großbritannien | 6 193 |
| 7 | Kroatien | 6 045 |
| 8 | Polen | 5 523 |
| 9 | Spanien | 4 833 |
| 10 | Tschechien | 3 521 |
| 11 | Niederlande | 2 662 |
| 12 | Österreich | 2 191 |
| 13 | Bulgarien | 2 178 |
| 14 | Mazedonien | 1 754 |
| 15 | Frankreich | 1 645 |
| 16 | Serbien/Montenegro | 883 |
| 17 | Schweiz | 854 |
| 18 | Italien | 611 |
| 19 | Albanien | 525 |
| 20 | Russische Föderation | 347 |
| 21 | Zypern | 115 |
| 22 | Belgien | 93 |
| 23 | Dänemark | 35 |

Wichtige HR-Kennzahlen auf einen Blick.

Konzernbelegschaft Deutsche Telekom 1996–2009.

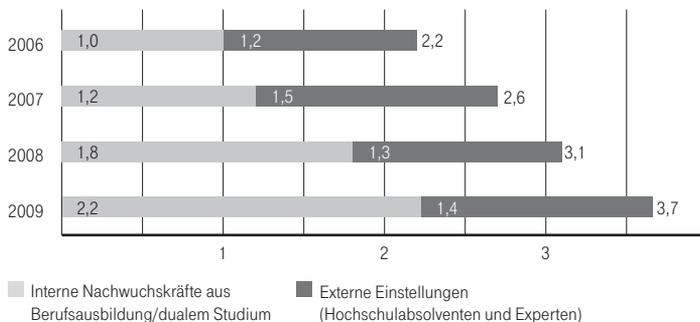
In Tausend, jeweils zum 31.12.



* 2009 ist die OTE mit 32 990 FTE enthalten.

Einstellungen Telekom Konzern Deutschland.

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



Anteil Beamte Konzernbelegschaft Deutschland.

| | 2007 | 2008 | 31.12.2009 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Aktive Beamte | 35 559 | 32 113 | 29 188 |
| In sich beurlaubte Beamte (ISB)* | 3 963 | 3 033 | 6 597 |
| Beamte in Beteiligungsgesellschaften (BTG) | 20 318 | 17 610 | 13 267 |
| Summe Beamte | 59 840 | 52 756 | 49 052 |
| Arbeitnehmer Deutschland | 89 098 | 78 957 | 78 435 |
| Summe Beschäftigte Deutschland | 148 938 | 131 713 | 127 487 |
| Beamtenanteil Deutschland in % | 40,2 | 40,1 | 38,5 |

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

Personalaufwand Telekom Konzern weltweit.

| in Mrd. € | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|-------------|------------------|------------------|------------------|
| Personalaufwand im Konzern | 16,5 | 15,4 | 14,1 | 14,3 |
| davon national | 13,1 | 11,3 | 9,8 | 9,0 |
| Sondereinflüsse | 2,8 | 2,0 ^c | 1,1 ^b | 0,5 ^a |
| Personalaufwand im Konzern bereinigt um Sondereinflüsse | 13,7 | 13,4 | 13,0 | 13,8 |
| Konzernumsatz | 61,3 | 62,5 | 61,7 | 64,6 |
| davon national | 33,7 | 31,5 | 29,7 | 28,4 |
| Bereinigte Personalaufwandsquote (in %) | 22,3 | 21,5 | 21,1 | 21,4 |
| Personalaufwandsquote national | 30,4 | 30,2 | 29,9 | 30,1 |

Sondereinflüsse (in Mrd. €)

Werte berechnet und gerundet auf Basis der exakten Millionenbeträge.

- ^a 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).
- ^b Aufwendungen für Personalmaßnahmen (vorzeitiger Ruhestand, Abfindungen, Ausgleichszahlungen etc.) im Wesentlichen in den operativen Segmenten Deutschland (- 0,8) und Systemgeschäft (- 0,3).
- ^c Aufwendungen für Personalmaßnahmen (vorzeitiger Ruhestand, Abfindungen, Ausgleichszahlungen etc.) im Wesentlichen in den operativen Segmenten Deutschland (- 1,1), Süd- und Osteuropa (- 0,1) und Systemgeschäft (- 0,2) sowie der Konzernzentrale & Shared Services (- 0,5).

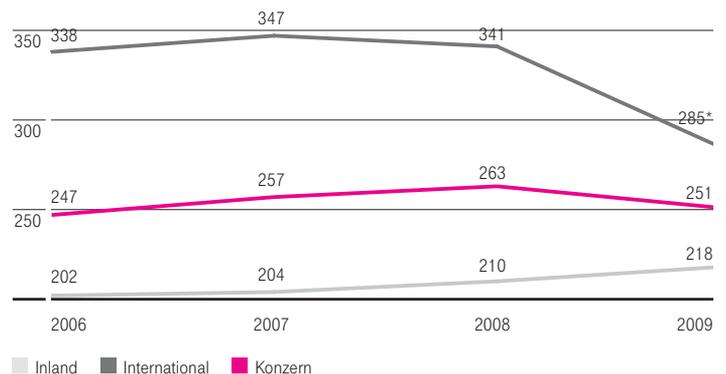
Personalaufwand (PA) und EBITDA je Mitarbeiter.

Gesamtjahr 2008 und 2009, pro FTE.

| in Tausend € | PA bereinigt 2008 | PA bereinigt 2009 | EBITDA 2008 | EBITDA 2009 |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------|
| national | 63,0 | 65,6 | 70,7 | 74,5 |
| international | 44,1 | 41,3 | 101,1 | 86,1 |
| Konzern gesamt | 55,4 | 53,6 | 82,8 | 80,2 |

Umsatz je Mitarbeiter.

In Tausend €.



*2009: Überproportionale Zunahme Mitarbeiter international im Verhältnis zur Umsatzsteigerung

Mit Teamspirit und Leidenschaft, Servicementalität und Vitalität auf dem Weg zu One Company.

Internationaler Marktführer für vernetztes Leben und Arbeiten: Um unsere Konzernvision für unsere Kunden in die Tat umzusetzen, unterstützt der HR-Bereich im ständigen Dialog mit dem Geschäft den grundlegenden Wandel der Deutschen Telekom zu „One Company“. Dieser Wandel vernetzt und integriert unsere Organisationsstruktur, Arbeitsfelder, vor allem aber unsere Teams nach innen. Die produktive Zusammenführung bisher getrennter Kulturen erfordert ein hohes Maß an sensibler Kulturarbeit und Veränderungsmanagement. Die Neustrukturierung und Neuausrichtung des Teams Deutsche Telekom wird begleitet von einer vorausschauenden Planung und Steuerung seiner Alters- und Qualifikationsstruktur. Eine geschäftsorientierte Tarifpolitik und die Fortsetzung unserer Effizienzprogramme, insbesondere auch unseres Personalumbaus, sind wie in den vergangenen Jahren die „Eintrittsgebühr“. Darüber hinaus steigern wir die interne Servicequalität unseres HR-Teams ebenso wie die Serviceorientierung des gesamten „Konzern-Teams“.

Der Kunde will „eine Telekom“: Verschmelzung zur Deutschland GmbH steigert Schlagkraft des Teams durch „Service aus einer Hand“. Um die Position der Deutschen Telekom global wie in unserem Heimatmarkt weiter zu stärken, haben wir im Juli 2009 die T-Mobile International AG auf die Deutsche Telekom AG verschmolzen und zum 1. Januar 2010 eine neue, konsequent nach Regionen und Funktionen ausgerichtete Zielstruktur für die Deutsche Telekom und ihre Konzernzentrale umgesetzt (siehe Grafik). Zum 1. April 2010 folgt in Deutschland die Zusammenführung von T-Home und T-Mobile zur neuen „Telekom Deutschland GmbH“. Mit der Integration des Mobilfunk- und Festnetzgeschäfts sind wir optimal in der Lage, integrierte Lösungen und Services für Festnetz und Mobilfunk aus einer Hand anzubieten und die Kundenbindung nachhaltig zu steigern. Nach innen profitiert der Konzern von einer effizienteren Planung, Vereinfachungen von Technik und Vorleistungsprodukten sowie Skaleneffekten zum Beispiel im Einkauf. Im Telekom Konzern selbst ist beispielsweise die ungarische Magyar Telekom bereits sehr erfolgreich als integrierter Anbieter aktiv. Weitere internationale Tochter- und Enkelgesellschaften wie etwa die Hrvatske Telekom in Kroatien, die Slovak Telekom in der Slowakei oder die Makedonski Telekom in Mazedonien folgen diesem Beispiel.

Die neue Telekom Deutschland Gesellschaft.

Die Telekom Deutschland GmbH führt zum 1. April 2010 Festnetz und Mobilfunk zusammen.



Unternehmensumbau Hand in Hand: Sozialpartnerschaft in neuer Qualität.

Alle Schritte erarbeiten wir in enger Abstimmung. Durch einen – gemeinsam mit der Arbeitnehmer-Bank des Aufsichtsrates gestalteten – „Letter of Intent“ durchschlug der HR-Bereich erfolgreich den Gordischen Knoten für eine schnelle Durchführung des Umbaus der Deutschen Telekom AG und die Vereinigung von Festnetz und Mobilfunk in Deutschland. Die Absichtserklärung wurde und wird in entsprechende Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen übersetzt. Ein zentrales Ergebnis sind essenzielle Sicherungszusagen für rund 1 400 Mitarbeiter, die von T-Mobile in die entsprechenden Konzerneinheiten gewechselt sind, und für rund 17 500 Mitarbeiter, die zukünftig in der neuen Telekom Deutschland GmbH arbeiten werden. Neben dem Kündigungsschutz zählen dazu die Sicherung des Entgeltniveaus und die Harmonisierung der Arbeitsbedingungen sowie der Verzicht auf integrationsbedingten Personalabbau. Die für 2010 geltende Tarifierhöhung bei der Deutschen Telekom AG und den Servicegesellschaften in Höhe von 2,5 Prozent zum 1. Januar 2010 haben wir an alle tariflichen Arbeitnehmer weitergegeben.

Tarifpolitische Begleitung der Neustrukturierung Deutsche Telekom AG. Für die neue Deutsche Telekom AG/Service-Zentrale (GHS) finden zeitgleich zu Teamwechsellern die Tarifverträge der Deutschen Telekom AG Anwendung. Diese sind angepasst worden, wann immer es für die Integration der Arbeitnehmer erforderlich war, für die bisher andere Tarifverträge gegolten haben – mit entsprechenden Überleit- und Sicherungsregelungen.

Partnerschaftliche Begleitung der Bildung der neuen Telekom Deutschland GmbH: Weichen gestellt für die Vereinigung von Festnetz- und Mobilfunkgeschäft. Für die neue Telekom Deutschland GmbH haben wir mit dem Sozialpartner auf Basis der gemeinsamen Absichtserklärung klare Eckpunkte vereinbart: Sie wird neu tarifiert, die Grundlage dafür sollen die Tarifverträge der Deutschen Telekom AG bilden. Auch hier gibt es Überleit- und Sicherungsregelungen für die wechselnden tariflichen Arbeitnehmer. Darüber hinaus bietet das integrierte Unternehmen seinen Mitarbeitern zahlreiche neue Arbeits- und Karriereperspektiven.

Geschäftskundensegment neu aufgestellt. Auch die optimierte Ausrichtung unseres Konzerns im Groß- und Geschäftskundensegment zielt darauf ab, unseren Kunden integrierten, umfassenden und maßgeschneiderten Service zu bieten. Zum 1. April 2009 haben wir die dazu erforderliche Reorganisation der beiden neuen Geschäftseinheiten „Großkunden“ zu T-Systems und „Geschäftskunden“ zu T-Home Sales & Service Deutschland abgeschlossen. Damit schärfen wir das Profil von T-Systems als erstem Ansprechpartner für integrierte Lösungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie für unsere rund 400 nationalen und internationalen Großkunden sowie öffentliche Auftraggeber und das Gesundheitswesen. Gleichzeitig bündeln wir unsere Stärken im Deutschlandgeschäft als Anbieter von Standard- und Businessprodukten der Telekommunikation für rund 160 000 mittelständische Geschäftskunden. Bei allen drei vorgenannten Veränderungsprozessen prägte der Wille, den Wandel sozialpartnerschaftlich, konfliktarm und fair für die Mitarbeiter zu gestalten, unser Handeln.

Globale Struktur der Deutschen Telekom.

| Segmente | | | |
|----------|-------------|--------|----------------|
| USA | Deutschland | Europa | Systemgeschäft |

Zusammensetzung Vorstand.

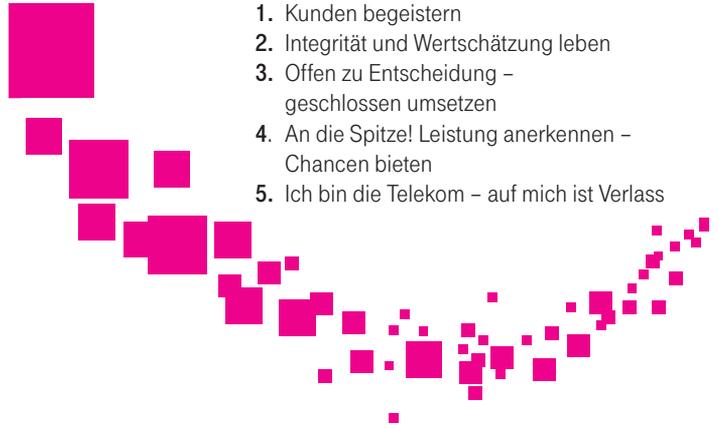
Zum 31. Dezember 2009.

| Ressorts | | | |
|------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-----------|
| CEO Vostandsvorsitz | COO Chief Operating Officer | Datenschutz Recht Compliance | T-Systems |
| Deutschland | Finanzen | Süd- und Osteuropa | Personal |

One Company: eine Firma, ein Team, unter einem kulturellen Dach.

Gemeinsames Leitbild für die neue Telekom: strategischer, struktureller und kultureller Wandel gehen Hand in Hand. Die Umsetzung der Konzernstrategie und das Leben in neuen Strukturen gelingen erst durch das Zusammenspiel mit der Unternehmenskultur. Wir haben im letzten Jahr im weltweiten, von HR moderierten Dialog fünf konzernweite Leitlinien, die „Guiding Principles“, entwickelt. Sie sollen das Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters bestimmen und sind eine Weiterentwicklung unseres bisherigen Leitbildes. Damit sind sie auch Basis für unsere gemeinsame lebendige Servicekultur. An unsere neuen Guiding Principles anknüpfend, aktualisieren wir auch unseren für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gültigen Code of Conduct; er konkretisiert, was die Guiding Principles in der täglichen Arbeit bedeuten. Parallel zu einer gemeinsamen Vision und gemeinsamen, strategischen Zielen haben wir damit den Grundstein für eine übergreifende Unternehmenskultur gelegt. Die Implementierung unserer Guiding Principles ist in Deutschland und allen Landesgesellschaften zwischen Anfang 2009 und Anfang 2010 erfolgreich angelaufen.

Gemeinsames Leitbild „Guiding Principles“.



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

Kultur des Wandels für One Company.

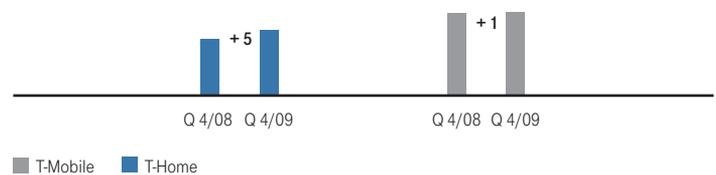
Service-Leadership: Einzigartigkeit der Service Akademie. Herzstück der Führungsqualitäten unseres Managements ist es, die Serviceorientierung – und damit unsere Guiding Principles – konsequent vorzuleben. Die Ende 2007 gestartete Service Akademie für Führungskräfte in Deutschland und viele vergleichbare Programme in unseren Landesgesellschaften tragen zu diesem Ziel bei. Der Beteiligungsgrad in den Programmen liegt bei nahezu 100 Prozent. Nur wenige Dienstleistungsunternehmen in Deutschland und weltweit fordern ihre Führungskräfte so grundsätzlich und intensiv bei Persönlichkeit, Verhalten und individueller Wirkung. Im Januar 2009 fiel der Startschuss zur zweiten Phase der Service Akademie. Ziel im Berichtsjahr war es, den in den Vorjahren vermittelten Servicegedanken noch nachhaltiger bei den Führungskräften und im Arbeitsalltag zu verankern. Auf diese Weise legen wir die Basis für eine verstärkte Verbreitung unserer neuen Servicekultur nicht nur bei den einzelnen Mitarbeitern, sondern auch in der crossfunktionalen Zusammenarbeit. Die Service Akademie verzeichnet ein überaus positives Feedback: Nicht nur, dass 86 Prozent der befragten Führungskräfte sie als hilfreich auf dem Weg der Deutschen Telekom zum bestangesehenen Serviceunternehmen der Branche empfinden – 97 Prozent würden die Service Akademie auch weiterempfehlen. Die Vermittlung eines gemeinsamen, übergreifenden Verständnisses für die Kultur des Wandels bei Strategie, Marke, Service und Werten fördern wir auch mit der Telekom Storybox. Ihre Bausteine aus Präsentationen, Filmen und Übungen unterstützen konzernweit Führungskräfte im Strategiedialog mit ihren Teams. In die gleiche Richtung zielt auch die monatliche Konzern-Einsteigerveranstaltung Welcome@Telekom.

„Change House“: Hilfestellungen für den Wandel im Unternehmen. Der HR-Bereich setzt auf ein konzernweites, professionelles und systematisches Change-Management, um umfassende Kultur- und Strukturveränderung durch One Company im Denken und Handeln unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mental zu verankern. Change-Management ist aber ebenfalls notwendig, um schwierige, auch schmerzhaft Reorganisationen menschlich tragbar zu gestalten. Unter dem Begriff „Change House“ bündelt und standardisiert der HR-Bereich seit 2009 die verschiedenen Change-Management-Tools und -Initiativen im Unternehmen. Darunter fallen zum Beispiel konzernweite Change-Qualitätsstandards, der Aufbau eines Pools von internen und externen Change-Experten, die Einrichtung einer weltweiten Change Community und die Implementierung konzernweiter Qualifizierungsmaßnahmen. Fundament des „Change House“ ist der sogenannte „Change Navigator“: Diese Intranet-Plattform unterstützt Business Partner, Change-Experten und auch Führungskräfte darin, die für einen Veränderungsprozess notwendigen Maßnahmen zu ermitteln, auszuarbeiten und umzusetzen. Der Navigator verweist zudem auf geeignete Mittel und Tools, die sich als Best Practice im Konzern erwiesen haben. Er ist damit eine wertvolle instrumentelle Ergänzung der persönlichen, professionellen Begleitung von Veränderungsprozessen durch die weltweit agierenden Change-Experten.

Zufriedenere Kunden in Deutschland.

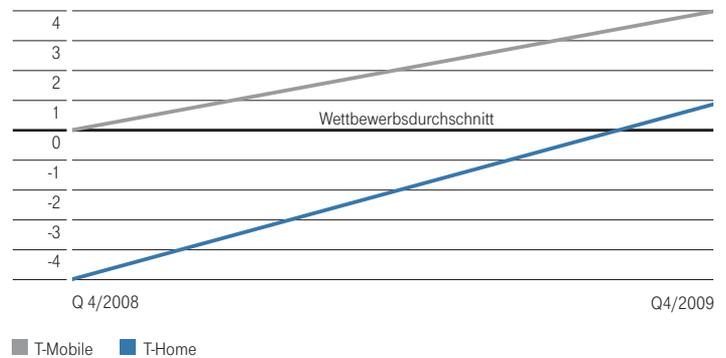
Mitarbeiter im Deutschlandgeschäft steigern Kundenzufriedenheit.

Kundenbindung 2009 gesteigert, in Punkten.



Basis: Privatkunden T-Home und T-Mobile Postpaidkunden (Direktkunden)
 Stichprobengröße variierend nach Welle bei rund 2 000 (T-Home) und rund 1 200 (T-Mobile)
 Quelle: TRI*M Befragungen TNS Infratest 2008/09

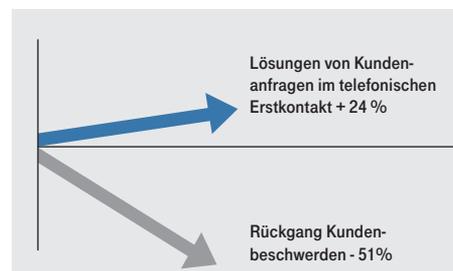
Stark verbessert: Kundenbindung bei Breitband- und Postpaidkunden höher als beim Wettbewerb, in Punkten.



Abstand in Punkten (TRI*M) zum Wettbewerb für Breitbandkunden (T-Home) und Postpaidkunden (T-Mobile Direktkunden)

Basis T-Home: Privatkunden mit Breitbandanschluss, n = rund 1 100, variierend nach Welle, Durchschnitt aus Summe der Wettbewerber
 Basis T-Mobile: Postpaidkunden (Direktkunden), n = rund 700, variierend nach Welle, Durchschnitt aus Summe der drei Wettbewerbs-Mobilfunkbetreiber
 Quelle: TRI*M Befragungen TNS Infratest 2008/09

Kundenbeschwerden halbiert, erfolgreichere Erstkontakt-Lösungen, in %.



Um die Change-Resultate in den großen Transformationsprojekten zu messen, führen wir drei Mal jährlich so genannte Pulsbefragungen durch. Die Resultate zeigen, wo sich die Mitarbeiter im Veränderungsprozess sehen, und dienen als Signal für die Planung zukünftiger Change-Maßnahmen. Darüber hinaus misst die Pulsbefragung den Fortschritt des gesamten Unternehmens auf dem Weg zur neuen Telekom.

Hierarchiearme Kommunikation verändert Perspektiven. Ein wesentliches Merkmal des Change-Managements und Teil des Kulturwandels ist der aktive Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern über alle Hierarchieebenen hinweg. Top-Down- und Bottom-up-Ansätze, wie sie etwa die „Talking Straight!“-Initiative von T-Systems kombiniert, weisen den Weg. Darüber hinaus setzt T-Systems im Rahmen des Change-Prozesses auch das „360°-Feedback“ ein. Es hat sich als Instrument zur individuellen Standortbestimmung bei der Deutschen Telekom bereits bewährt. Kommunikationsstarke Change-Projekte führen wir auch in unserem Breitband- und Festnetzbereich sowie unseren Servicegesellschaften durch: 2009 haben wir bei T-Home Sales & Service – und ab Jahresmitte auch bei T-Mobile Deutschland – im Rahmen der Initiative „Strategie & Leitlinien vermitteln“ unter anderem die Guiding Principles als selbstverständliches Gedanken-gut fest im Tagesgeschäft und Arbeitsalltag verankert. Ein Sonderprojekt war das Projekt „Leistung steigern und fördern“, das die „BIG 6“ – die Ziele von T-Home im Jahr 2009 – über Change- und Kommunikationsmaßnahmen unterstützte.

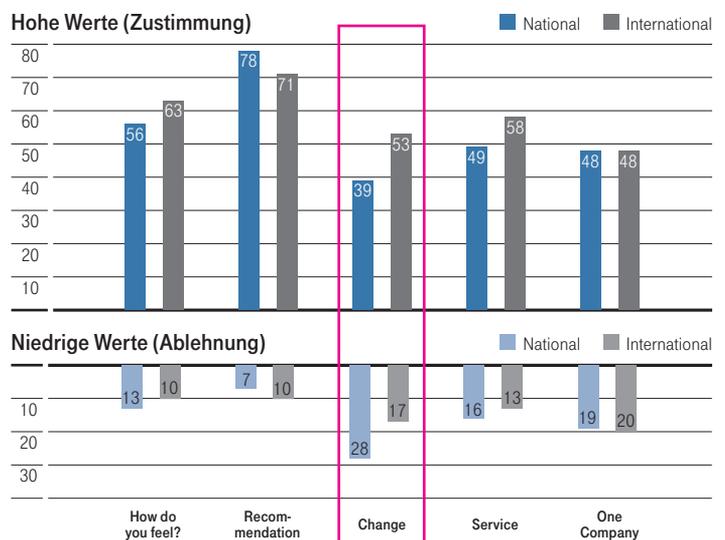
Aufbau, Umbau, Abbau: Fortsetzung unseres strategischen Personalprogramms „Wettbewerbsfähige Belegschaft“.

Nachhaltige Personalplanung: 2010 bis zu 3 500 Neueinstellungen allein in Deutschland. Vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels sowie des demografischen und technologischen Wandels darf die Deutsche Telekom die Zukunft nicht verschlafen. Darum wird der Konzern gerade jetzt – in Zeiten der Wirtschaftskrise – die Altersstruktur des Unternehmens weiter ausbalancieren und neues Know-how ins Unternehmen holen. Allein in Deutschland planen wir 2010 bis zu 3 500 Neueinstellungen, davon rund 1 400 Hochschulabsolventen und Experten mit Berufserfahrung. Die restlichen 2 100 Angebote werden wir für intern ausgebildete Nachwuchskräfte bereitstellen; hier liegt ein Schwerpunkt auf Absolventen dualer Studiengänge. Die Zahl der neuen Stellenangebote liegt damit stabil auf dem hohen Niveau des Vorjahres: 2009 haben wir 3 664 neue Mitarbeiter eingestellt. Hinzu kamen rund 565 befristete und unbefristete Einstellungen von Nachwuchskräften bei der Viveno Interim Services GmbH (VIS). Die Beschäftigtenzahlen in unseren europäischen und transatlantischen Mobilfunk-Märkten werden voraussichtlich leicht steigen, unter anderem auf Grund geplanter, kleinerer Akquisitionen.

Puls-Check.

Ergebnisse konzernweite Pulsbefragung der Mitarbeiter, Oktober 2009, in %.

Die Pulsbefragung erfolgt einmal pro Quartal und aktuell in 28 Ländern und 18 Sprachen. Zur Teilnahme eingeladen wurden im Oktober 2009 über 190 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Teilnahmequote: 63 %.

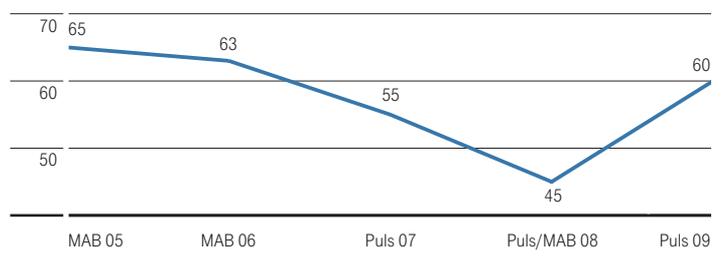


Beste Werte = Hervorragend, gut / sehr einverstanden, einverstanden.
 Niedrige Werte = Schlecht, sehr schlecht / nicht einverstanden, überhaupt nicht einverstanden.
 Teils-teils-Bewertungen nicht abgebildet.

Erläuterung zu den gestellten Fragen: How do you feel? = Wie fühlen Sie sich im Unternehmen?
 Recommendation = Empfehlen Sie Produkte und Services privat weiter?
 Change = Können Sie die Veränderungen im Unternehmen nachvollziehen?
 Service = Bieten wir Ihrer Erfahrung nach exzellenten Service für interne und externe Kunden?
 One Company = Arbeiten wir Ihrer Erfahrung nach bei der Telekom partnerschaftlich zusammen?

Langfristiges Monitoring Zufriedenheit Konzern.

Abwärtstrend gestoppt, 2009 sehr positiv.



Vivento: Dienstleister für den Personalumbau in Deutschland. Es ist unser gemeinsamer Anspruch, den notwendigen Personalumbau sozialverantwortlich und fair sowohl für Beamte als auch für tarifliche Arbeitnehmer umzusetzen. Die vorhandene Personalstruktur im Konzern – insbesondere die komplexen beamtenrechtlichen Bestimmungen – stellen eine besondere Herausforderung dar. Als Plattform für freiwillige Veränderungen und neue Perspektiven übernimmt Vivento an dieser Stelle eine wichtige Rolle als spezialisierter Dienstleister im Konzern. Ein besonderer Fokus liegt auf – über die heute überwiegend befristeten hinaus – dauerhaften Beschäftigungsperspektiven im öffentlichen Dienst. Insbesondere für Beamte, aber auch für Arbeitnehmer ergeben sich neue und attraktive berufliche Chancen. Im Jahr 2009 hat Vivento sein Profil geschärft. Die neue Organisation richtet sich noch konsequenter auf die beiden Ziele von Vivento aus. Das ist zum einen die qualifizierte Betreuung, Beratung und Vermittlung von interessierten Mitarbeitern aus ihrer aktuellen Beschäftigung in eine neue Beschäftigung. So konnte Vivento 2009 die Anzahl dauerhafter Versetzungen von Beamten in den öffentlichen Dienst signifikant steigern. Zum anderen hat sich Vivento darauf spezialisiert, Mitarbeiter zu beraten, die vom Personalumbau betroffen sind, und gemeinsam mit ihnen eine neue Perspektive zu entwickeln.

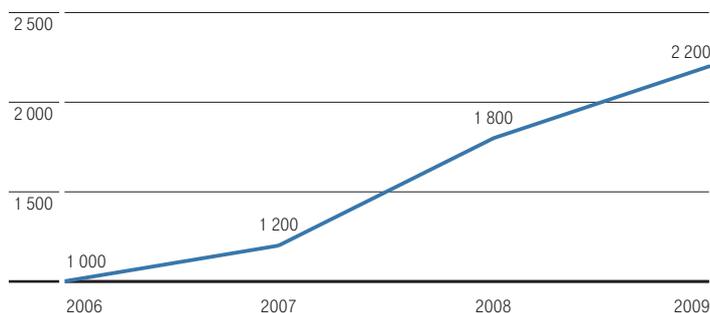
Erfolgreiche Arbeit. 2009 hat Vivento zahlreiche Maßnahmen initiiert und umgesetzt. So hat Vivento

- die Kooperationen mit der Bundesagentur für Arbeit (BA) verlängert und die Zusammenarbeit mit Bundes-, Landes- und Kommunalbehörden intensiviert. Insgesamt waren rund 4 200 Mitarbeiter in externer Beschäftigung, hauptsächlich im öffentlichen Sektor wie zum Beispiel der BA.
- interamt.de, die Stellenbörse des öffentlichen Dienstes, deutlich ausgebaut und verbessert. Im Jahresdurchschnitt waren dort 1 650 freie Stellen ausgewiesen.
- zahlreiche Informations- und Dialogveranstaltungen durchgeführt, um weitere Konzernmitarbeiter über die beruflichen Perspektiven außerhalb der Deutschen Telekom zu informieren.
- das Beratungsangebot für interessierte Mitarbeiter um modulare Bewerbertrainings in Form von Präsenz- und e-Trainings erweitert.
- ein persönliches Informations- und Serviceportal für Mitarbeiter im Beschäftigungseinsatz eingerichtet.

T-Systems: Zukunftssicherung und sozialverträgliche Personalanpassung. T-Systems setzt weiterhin auf den Mix von sozialverträglichem Aufbau, Umbau und Abbau. Im August 2009 haben wir uns dazu für Deutschland mit dem Sozialpartner auf ein gemeinsames Vorgehen geeinigt und einen Kündigungsschutz bis Mitte 2012 vereinbart; dieser gilt seit Ende Januar 2010 auch bei Systems Integration. Bei ICT Operations tritt er nach Abschluss der Restrukturierungsmaßnahmen in Kraft. Zu den vereinbarten Maßnahmen zählen beispielsweise ein zeitlich befristetes Abfindungsprogramm und die Unterstützung bei der Suche nach einem externen Arbeitsplatz, etwa durch eine Outplacement-Beratung wie die Initiative „Job2Job“ im Bereich Systems Integration und ICT Operations. Am 1. Januar 2010 trat zur weiteren Vorgehensweise beim Personalumbau von T-Systems eine neue Gesamtbetriebsvereinbarung in Kraft. Ihr Ziel ist es, auch künftig betriebsbedingte Kündigungen möglichst zu vermeiden.

Übernahme interne Nachwuchskräfte.

Aus Berufsausbildung und dualem Studium, Stand: 31. Dezember 2009.



Vivento Mitarbeiterzahlen.

Inkl. Geschäftsmodelle und Projekte, Stand: 31. Dezember 2009.

| | Anzahl FTE |
|--|---------------|
| Beschäftigte in Vivento | 6 769 |
| davon Bundesagentur für Arbeit und andere externe Beschäftigungen, insbesondere im öffentlichen Sektor | 4 233 |
| davon interne Call Center Unit inkl. Vivento Customer Services | 1 863 |
| davon konzerninterne Leih- und Zeitarbeit | 331 |
| davon Deutsche Telekom Direktvertrieb und Beratung | 342 |
| Stammkräfte und Betreuungspersonal inklusive Vivento Customer Services | 987 |
| Anzahl der Mitarbeiter, die 2009 über Vivento eine neue Beschäftigung gefunden haben | 1 308 |
| Anzahl der Mitarbeiter, die 2010 über Vivento eine neue Beschäftigung finden sollen | 1 811 |
| Zugänge Mitarbeiter zu Vivento seit Gründung | 44 776 |
| Vivento verlassen seit Gründung | 35 211 |

Skill-Management unterstützt balancierten Umbau. Eine besondere Rolle im Personalumbau spielen bei T-Systems die Um- und Weiterqualifizierung, um das Potenzial unserer Mitarbeiter optimal zu nutzen. Denn aus der Marktentwicklung ergibt sich ein deutlicher Personalbedarf etwa an Projektmanagern, Consultants und IT-Architekten. Um die erforderlichen Veränderungen voranzutreiben, hat T-Systems 2009 ein neues Skill-Projekt aufgelegt, die sogenannte Service Agency. Sie bündelt effizient alle notwendigen Prozesse von der Entwicklung von Qualifizierungsprofilen, der Mitarbeiterauswahl und individuellen Qualifizierung bis hin zur Konzeption und Realisierung von Qualifizierungsplänen in strategischen Skill-Schwerpunkten. Allein 2009 haben bereits über 900 Mitarbeiter entsprechende Qualifizierungsprogramme durchlaufen.

Internationaler Personalumbau: Der technologische Fortschritt verschiebt Geschäftsschwerpunkte. Nicht nur im deutschen Markt, sondern in allen Teilmärkten der globalen Telekommunikation verlagert sich der Fokus der Geschäftsaktivitäten immer stärker und schneller weg von den traditionellen Festnetzbereichen. Die zunehmende Konvergenz aller (Tele-) Kommunikationsnetze, die auf ein gemeinsames Netz auf Basis des Internet-Protokolls zusteuert, oder auch die stetig wachsende Substitution von Festnetz- durch Mobilfunkanschlüsse sind dafür nur zwei Beispiele. Vor diesem Hintergrund werden die Festnetzsegmente unserer Landesgesellschaften in Kroatien, der Magyar Telekom, der Slovak Telekom und innerhalb der OTE-Gruppe Personalanpassungen vornehmen müssen.

Gesundheit und Prävention: Grundbedürfnisse unserer Mitarbeiter.

Wir wollen „Vorreiter im Kümmern“ werden. Tragische Selbstmordserien bei französischen Automobil- und Telekommunikationsunternehmen zeigen, wie wichtig das Thema und wie sensibel die Öffentlichkeit ist. Gesundheit ist mehr als die gute Arbeit einer „Gesundheitsabteilung“: „Kümmern um Gesundheit“ ist elementare Führungsaufgabe und fester Bestandteil unserer internen Servicekultur. Unsere Führungskräfte sind aufgefordert, Vorbilder und Verantwortungsträger für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu sein. Gerade auch der Vorstand weiß um die Bedeutung des Themas bei der Gestaltung der Veränderungsprozesse. Sowohl mit unserem betrieblichen Gesundheitsmanagement und konzernweiten Präventivangeboten zur Vorsorge als auch mit lokalen Aktionen wie den Gesundheitstagen fördern wir die Gesundheitskompetenz und das Gesundheitsbewusstsein aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu bieten wir zum Beispiel persönliche und telefonische Führungskräfte- und Mitarbeiterberatungen sowie medizinische Vorsorgeuntersuchungen an (Medical Check, Darmkrebsvorsorge, Gripeschutzimpfungen etc.). Die verbesserte Gesundheitsquote verstehen wir auch als Ergebnis unserer Leistungen rund um den Gesundheitsschutz. Für 2010 planen wir weitere Programme zur Früherkennung verborgener Gesundheitsrisiken.

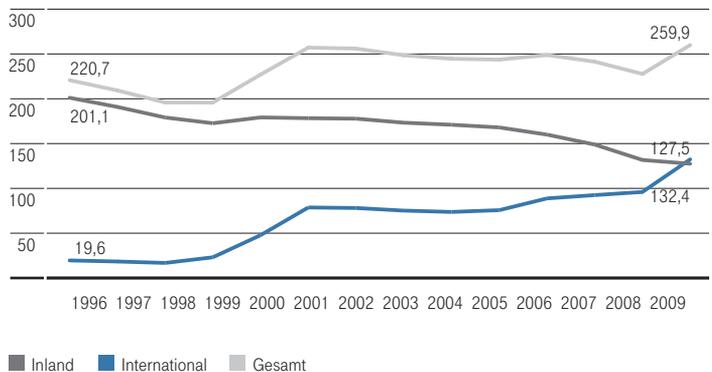
Entwicklung der Mitarbeiterzahl.

Nach Geschäftsfeldern und Regionen, jeweils zum 31.12.

| | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|
| Europa | 18 043 | 18 255 | 17 631 |
| Mobilfunk USA | 33 750 | 38 031 | 40 697 |
| SEE | 22 491 | 20 885 | 53 532 |
| Germany | 91 337 | 85 637 | 81 336 |
| T-Systems | 49 835 | 45 862 | 46 021 |
| Konzernzentrale & Shared Services | 25 970 | 19 077 | 20 703 |
| Konzern gesamt | 241 426 | 227 747 | 259 920 |

Mitarbeiterzahlen Konzern Inland/international.

Anzahl Mitarbeiter in Tausend, jeweils 31.12.



Im Zentrum unserer Präventionsmaßnahmen steht zunächst eine gezielte Analyse der Mitarbeiterbefragung. Anhand ausgewiesener Indexwerte zur psychischen Belastung können wir frühzeitig mögliches Gefährdungspotenzial erkennen und – falls erforderlich – rasch gegensteuern. Darüber hinaus wollen wir Produkte des Gesundheits- und Arbeitsschutzes international ausrollen.

Umfassende und vorbildliche Pandemievorsorge. Ein Sofortprogramm im zweistelligen Euro-Millionenbereich, ein eigens eingerichteter, konzernweiter Krisenstab sowie eine umfangreiche Informations- und Präventionskampagne, um einen möglichst weitreichenden beruflichen, aber auch privaten Schutz der Mitarbeiter vor Ansteckung zu erzielen: Die umfassenden Pandemie-Vorsorgemaßnahmen, die wir 2009 angesichts der „Neuen Grippe“ H1N1 getroffen haben, sind zurecht auf große Zustimmung durch die Mitarbeiter und ein anhaltend positives Medienecho gestoßen. Den Beschäftigten stellen wir seit dem Frühjahr 2009 zahlreiche Hilfen und Hinweise zu hygienischem Verhalten sowie zum Vorgehen bei Krankheitsfällen zur Verfügung. Zur besseren Versorgung der Mitarbeiter im Pandemiefall sind rund 4 000 Ersthelfer speziell geschult worden, die im Pandemie-Krisenfall zusammen mit den Betriebsärzten die medizinische Versorgung unserer Mitarbeiter sichern sollen. Allen Mitarbeitern haben wir eine freiwillige Impfung angeboten. Die Ausstattung der Mitarbeiter mit Desinfektionsmitteltüchern, das Aufstellen spezieller Desinfektionsmittelgeräte vor Kantinen sowie die Bevorratung von antiviralen Medikamenten für den Bedarfsfall sind Teil der langfristigen Pandemieplanung des Konzerns. Sie soll im Falle zukünftig möglicher Pandemien einerseits die Mitarbeiter bestmöglich schützen und andererseits unser Unternehmen in die Lage versetzen, den Betrieb der weltweiten Telekommunikations-Infrastruktur auch im Krisenfall zu gewährleisten. Informationen, Broschüren und Plakate zu H1N1 wurden allen Landesgesellschaften durch deren nationale Krisenstäbe zur Verfügung gestellt.

Verbesserte Unfallfassung fördert Unfallvermeidung. Um unseren umfassenden Arbeitsschutz noch weiter zu optimieren, haben wir 2009 in Deutschland ein verbessertes elektronisches Unfallmeldesystem (UNDIS) eingeführt. Es ermöglicht, alle Arbeits-, Dienst- und Wegeunfälle sowie Privatunfälle, die durch Dritte verursacht wurden (Regressansprüche), direkt an alle am weiteren Prozess mitwirkenden Stellen weiterzuleiten. Ziel ist es, nicht nur Unfallursachen differenziert und statistisch präzise zu erfassen, sondern vor allem etwaige Mängel zu beseitigen.

Gesundheitsquote Telekom Konzern Inland.

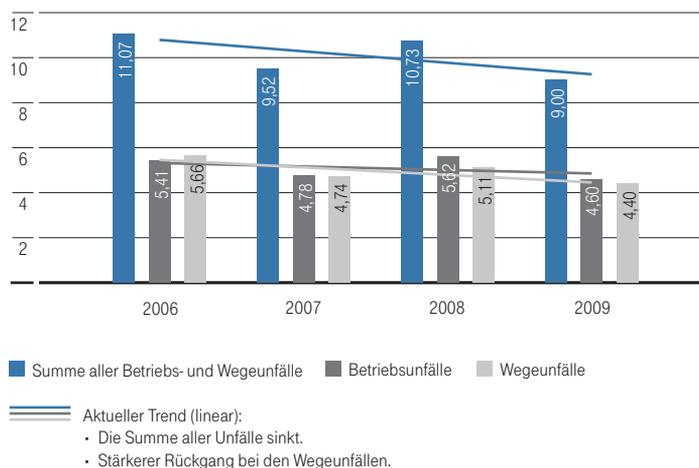
In %.

| | 2006 | 2007 | 2008 | 31.12.2009 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| T-Home | 93,5 | 93,8 | 93,1 | * |
| T-Mobile | 95,2 | 95,1 | 96,6 | * |
| Geschäftskunden | 96,5 | 96,2 | 96,2 | 96,4 |
| Konzernzentrale & Shared Services | 92,2 | 93,6 | 92,6 | 94,0 |
| Germany | | | | 93,3 |
| Europa | | | | 97,4 |
| Konzern gesamt | 94,3 | 94,5 | 93,9 | 94,0 |

* Zahlen nicht mehr separat erhoben.

Arbeitsunfälle Telekom Konzern Deutschland.

Anzahl je Tausend Mitarbeiter.



HR: Partner fürs Geschäft.

One Company – One HR: HR verändert sich und treibt das eigene Zusammenwachsen. Zu One Company gehört, dass sich der HR-Bereich – so wie alle sogenannten Corporate-Funktionen – in der neuen Matrixstruktur etabliert, mit querschnittlichen Service-, Steuerungs- und Planungsfunktionen und marktverantwortlichen regionalen Organisationen. Die Regionalisierung und Funktionalisierung stellen alle Konzernfunktionen vor einen neuen Anspruch: weg von der primär deutschen Perspektive, hin zur globalen Planungs-, Steuerungs- und Serviceausrichtung bei stärkerer eigener, internationaler Kompetenz und Zusammensetzung. Dies fordert die HR-Konzernfunktion in ihrem Selbstverständnis, in ihrem Matrix-Verständnis und in ihren Fähigkeiten. Das Jahr 2010 wird ein Jahr der internen Transformation. Um sowohl unsere strategischen Beiträge als auch unseren Service weiter zu verbessern, haben wir gezielt Projekte und Prozesse aufgelegt. Mit diesen bauen wir Austausch und Kooperation zwischen dem HR-Bereich und den Mitarbeitern und Führungskräften in den operativen Bereichen auf Basis unseres weltweit greifenden Drei-Rollen-Modells weiter aus.

Drei-Rollen-Modell: Fortführung der Transformation des HR-Bereichs.

Mit Einführung des Drei-Rollen-Modells (siehe Grafik) haben wir in den letzten drei Jahren die geschäfts- und kundenorientierte Ausrichtung des HR-Bereichs im deutschen Konzern bereits erfolgreich realisiert. Mit einer Reihe struktureller und prozessbezogener Maßnahmen ist es uns dabei gelungen, die Leistungen der Competence Center, Business Partner und der Shared Services hinsichtlich ihrer Qualität, gemessener Kundenzufriedenheit und Effizienz weiter zu verbessern. Das neu aufgelegte Programm „HR@2012“ treibt

- die weitere Schärfung der drei Rollen, um sowohl die „Qualität vor Kunde“ als auch die Effektivität der strategischen Beiträge zu steigern;
- die anwenderorientierte Automatisierung und weitere Vereinfachung der Prozesse;
- die weiter erhöhte Effizienz der HR-Organisation.

Total Workforce Management: wesentlich verbesserte Planung, Steuerung und Kontrolle der globalen Personalressourcen. Mit ihrem modernen Total Workforce Management-Ansatz verfolgt die Deutsche Telekom – als einer der wenigen Global Player – eine innovative Personalplanung, die vorausschauend mittelfristige Veränderungen in Produktportfolio und Märkten berücksichtigt. Wie sich diese Veränderung auf Anzahl, Struktur und Skills des Personals auswirkt, wird in Geschäftsszenarien simuliert und anschließend in strategische Personalprogramme übersetzt. Der HR-Bereich übernimmt bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle damit auch Aufgaben geschäftsorientierter Beratung.

Entwicklung interner HR-Servicequalität.

Beispiel: Bearbeitungszeiten Personal Service Telekom (PST).

| | Zielvereinbarung | Ø 2008 | Ø 2009 | Kundenzufriedenheitswerte Q4/2009* |
|--|------------------|--------|--------|------------------------------------|
| Bearbeitung Reisekostenabrechnung | 9 AT | 5 AT | 3 AT | 7,3 |
| Bearbeitung Kindergeld/ Familienzuschlag Beamte | 21 AT | | 20 AT | 7,8 |
| Erreichbarkeit (gesamt) | 75 % | 79 % | 76 % | 6,9 |
| Beschwerdequote** | | 0,49 % | 0,37 % | |

AT: Alle Angaben sind Bearbeitungstage im Personal Service Center.

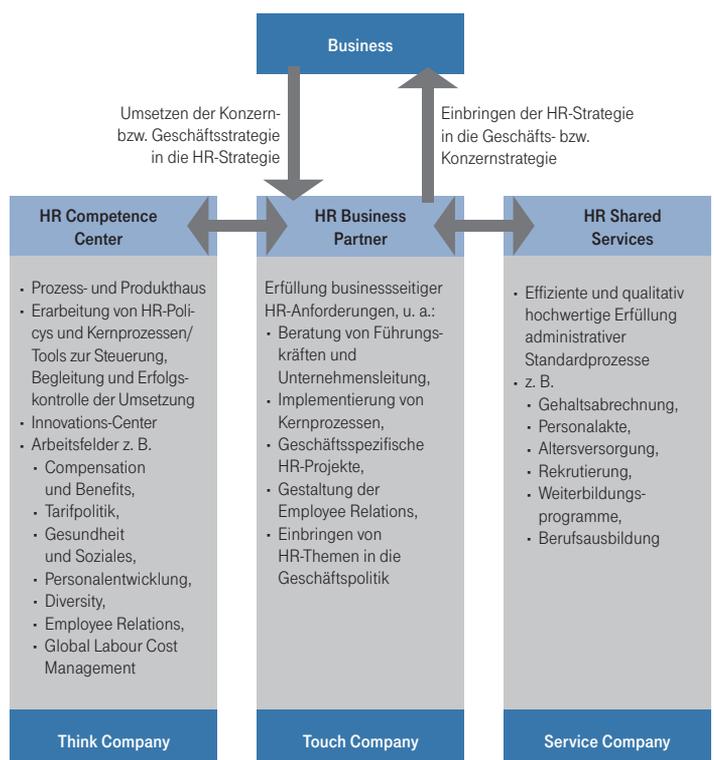
* auf einer zehnstufigen Skala

** Wert 2009 bezieht sich auf die von PST induzierten Beschwerden

2009 hat der Personal Service Telekom

- rund 137 000 aktive Beschäftigte sowie 119 000 Versorgungsempfänger und Rentner betreut.
- ein Gesamt-Auftragsvolumen von rund 2,93 Millionen Vorgängen bewältigt.
- rund 475 000 Reiseaufträge und 1,6 Millionen Gehaltsabrechnungen bearbeitet.
- circa 360 000 telefonische Anfragen erhalten, davon 69 % im Erstkontakt erledigt.
- über 13 400 Teilzeitverträge bearbeitet.

Die dreiteilige HR-Organisation.



Schlüsselthemen Personaleffizienz und -effektivität. Personaleffizienz und -effektivität sind Schlüsselthemen für den wirtschaftlichen und zukunftsfähigen Betrieb existierender und künftiger Geschäftsmodelle unseres Unternehmens. Die bislang beim Total Workforce Management (TWM) ausschließlich im Vordergrund stehende Planung von Kosten und Mengen des Personalbestands reicht dafür nicht mehr aus. Denn dadurch gerät nicht nur ein Teil der Personalressourcen – die externen Freelancer, Berater, Mitarbeiter outgesourcter Tätigkeitsfelder – aus dem Blickfeld. Auch die qualitative Seite der Beschäftigtenstruktur – Qualifikation und intergenerative Altersstruktur – geht verloren. Neue Anforderungen bestehen gerade auch hinsichtlich der Entscheidung zwischen Selbst- und Fremdfertigung, der schnellen Personalisierung geplanter Geschäftsszenarien oder dem Schutz von geistigem Eigentum („Intellectual Property“), etwa von Patenten, durch Insourcing. Das TWM der Deutschen Telekom umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle aller internen und externen Personalressourcen. Dabei legen wir besonderes Augenmerk auf länderspezifische Arbeitskostenstrukturen. Ihre Bewertung erfolgt über ein Kennzahlensystem, das beispielsweise die Personalaufwandsquote ausweist. Gleichzeitig ergänzen wir die rein quantitative Betrachtung durch methodisch verankerte, qualitative Analysen, um künftig notwendige Qualifikationsprofile frühzeitig zu ermitteln. Ziele sind hierbei

- die intelligente Steuerung unserer Personalressourcen über eine markt- und geschäftsorientierte Requalifizierung,
- die Gewinnung der richtigen Zukunftsskills vom Talentmarkt,
- der Aufbau von internen „Skill-Marktplätzen“,
- Insourcing von externen Mitarbeitern,
- demografisch nachhaltige Einstellungsszenarien sowie
- die Umsetzung geschäftsgetriebener Standort- und Mobilitätsstrategien.

Das Total Workforce Management versetzt uns so in die Lage, eine nachhaltige, qualitative Personalplanung zu etablieren – und zwar konzernweit. Damit sorgen wir für den qualitativ und quantitativ optimalen Einsatz unserer internen und externen Personalressourcen. Die Personaleffizienz, die wir durch diese Personalplanung im Unternehmen insgesamt erreichen, ist auch ein wesentlicher Beitrag des TWM zum Konzern-Effizienzprogramm „Save for Service“.

Internationaler Roll-out. Nach dem weiter fortgeschrittenen Roll-out in Deutschland läuft die Umsetzung der qualitativen Personalplanung nun auch konzernweit. Schließlich müssen wir global entscheiden, was wir wo zu welchen Kosten, in welcher Qualität und in welchem rechtlichen Rahmen leisten wollen und müssen.

HR: Service-Organisation für die Mitarbeiter.

einfachHR und HR Process Excellence: transparente und effiziente Prozesse etablieren. Nur, wenn wir unsere Kolleginnen und Kollegen genauso serviceorientiert behandeln wie unsere Kunden, verankern wir die neue Servicekultur nachhaltig in den Herzen und Köpfen aller Mitarbeiter. Und nur, wenn die Strukturen möglichst einfach und transparent sind, werden auch unsere Leistungen transparent und positiv wahrgenommen. Wie unsere aktuelle interne Kundenzufriedenheitsmessung zeigt, erreichen wir Jahr für Jahr leichte, stetig steigende Fortschritte. Im Berichtsjahr stieg die Zufriedenheit der Führungskräfte weltweit auf 6,6 (+ 0,55), die der Mitarbeiter auf 6,2 (+ 0,21) auf einer zehnstufigen Skala. Unser Ziel ist 8,0. Es bleibt damit klarer Spielraum für weitere Verbesserung. Dieser Verbesserung dienen auch die beiden strategischen Projekte „einfachHR“ und „HR Process Excellence“. HR Process Excellence steht dabei für die weitere Harmonisierung und Standardisierung der Personalprozesse. Sie sollen bis Ende 2010 abgeschlossen sein. Im Projekt einfachHR haben wir Vorschläge von HR-Kunden umgesetzt, die zu einer unmittelbaren Verbesserung im Sinne einer Entbürokratisierung geführt haben: Zum Beispiel kann man nun im Onboarding-Prozess schon mit einer vorläufigen Mitarbeiternummer einen PC bestellen, so dass er direkt am ersten Arbeitstag eines neuen Mitarbeiters bereitsteht. Wir weiten sowohl den Mitarbeiterdialog über den Personal Service Telekom (PST) aus als auch die Funktionalitäten des Mitarbeiterportals „myHR“ (zu myHR, siehe auch Kapitel „Technologie“, Seite 26).

Service-Zentralen: Service-Exzellenz für gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit. Nach wie vor legen wir – im Rahmen des HR-Kernprojektes „Service-Exzellenz in Kultur und Organisation“ – ein besonderes Augenmerk auf den Wandel der Konzernzentrale zur Service-Zentrale: in den beiden Rollen als Regelungsgeber wie als Dienstleister. So haben wir mit der Ideenmanagement-Kampagne „Service hinter den Kulissen“ diesmal den Fokus darauf gelegt, unsere internen Serviceleistungen weiter zu verbessern. Unter dem Motto: „Nicht meckern – sondern machen!“ waren die Mitarbeiter aufgerufen, uns konkret zu sagen, wie es kundenorientierter, weniger komplex, effektiver und effizienter gehen kann.

Internationale Zusammenarbeit braucht Respekt für den Unterschied.

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

Den „Export“ deutscher Regelwerke in andere Länder halten wir für nicht sachgerecht. Hier gilt unser Respekt für anders gewachsene Formen der Zusammenarbeit mit den legitimierten Arbeitnehmervertretern beziehungsweise den Belegschaften in den verschiedenen Ländern. In unserer „Guideline for the Cooperation with Employee Representatives“ haben wir uns sehr klar für die Verantwortung des jeweiligen nationalen Managements und seiner HR-Funktionen für die Gestaltung der „Employee Relations“ ausgesprochen. Die Basis für unsere Guideline bilden – neben unseren eigenen „Guiding Principles“ – dabei international anerkannte Grundsätze wie die des Global Compact der Vereinten Nationen, die OECD-Richtlinien und die Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO). Auf Konzernebene haben wir den Bereich Global Employee Relations Management (ERM) eingerichtet. Er gibt Orientierung und fördert den Erfahrungsaustausch zur Gestaltung der vielfältigen Mitarbeiterbeziehungen in den verschiedenen Ländern. Er ist zudem zentraler Ansprechpartner für alle internationalen Arbeitnehmer- und Arbeitgebergremien sowie Gewerkschaften. Im Herbst 2010 wollen wir auf dem Forum „Employee Relations In A Connected World“ den Dialog dazu weiter vorantreiben und vertiefen. Ferner unterstützt der Bereich die arbeitsrechtliche Compliance konzernweiter internationaler Regelungen (Compliance bedeutet die Einhaltung von Verhaltensmaßregeln, Gesetzen und Richtlinien). Schließlich übernimmt ERM die HR-seitige Koordinierungs- und Bündelungsrolle, um eine konzernweit standardisierte und reibungslose Integration von Mitarbeitern sicherzustellen, die im Rahmen internationaler Fusionen und Übernahmen zur Deutschen Telekom stoßen.

Europäischer Betriebsrat: Mitarbeiterplattform für Information und Konsultation in der EU. Über den Europäischen Betriebsrat (EBR) der Deutschen Telekom pflegen wir eine aktive Sozialpartnerbeziehung mit Arbeitnehmervertretern von Tochter- und Beteiligungsunternehmen in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Jährlich finden zwei reguläre Sitzungen des EBR und vier Präsidiumssitzungen statt; regelmäßig stehen bei den Sitzungen des EBR Mitglieder des Konzernvorstandes für Diskussionen und Erläuterungen zur Verfügung. Im April 2009 unterstützte das HR-Ressort eine viertägige EBR-Veranstaltung in Ungarn, bei der es insbesondere um die Integration der neuen EBR-Mitglieder und um die Erarbeitung der Schwerpunktthemen für die kommenden Jahre ging. Auch bei dieser Veranstaltung gab es Workshops und Diskussionsrunden mit Arbeitgebervertretern aus mehreren Ländern, um das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit noch weiter zu vertiefen.



„Add Value“ durch eine wettbewerbsfähige Belegschaft und „Enable Transformation“ durch Servicekultur.

Im Zentrum unserer Aktivitäten zum HR Big X „Wettbewerbsfähige Belegschaft“ standen vor allem in Deutschland neue Beschäftigungsperspektiven für Beamte und Angestellte sowie wettbewerbsfähige Arbeitskosten und Skill-Strukturen durch ein durchgängiges Total Workforce Management, das jetzt auch international gestartet wurde.

Aber nicht nur harte Zahlen sind erfolgsrelevant, sondern auch und gerade die Kultur eines Unternehmens. Daher war das HR Big X „Servicekultur“ im Berichtsjahr vor allem geprägt von dem Thema Service-Exzellenz in Kultur und Organisation und der Implementierung unserer neuen Guiding Principles. Die organisatorischen Veränderungen im Konzern begleiten wir durch professionelles Change-Management.

Parallel dazu erneuerten wir den HR-Bereich als „Partner fürs Geschäft“. Seine geschäfts- und kundenorientierte Ausrichtung haben wir in Deutschland mit Einführung des Drei-Rollen-Modells im Top-Projekt „HR@2009“ bereits realisiert. Das neu aufgelegte Programm „HR@2012“ schließt direkt daran an und zielt darauf ab, Qualität, Kundenzufriedenheit und Effizienz weiter zu verbessern.

Mit den richtigen Talenten – Land für Land – in die Top Ten der Talentunternehmen.

Nur ein Unternehmen, das wie ein Magnet Talente anzieht, sie bindet und entwickelt, besitzt dauerhaft und in allen Bereichen Erfindergeist, Innovationsstärke und unternehmerische Tatkraft. Darum setzt die Deutsche Telekom auf ein vorausschauendes Nachwuchsmanagement: Wir bilden eigenen Nachwuchs aus, gestalten Hochschulkooperationen, um Absolventen vom Talentmarkt zu gewinnen, bekennen uns zum Bologna-Prozess und fördern aktiv duale wie berufsbegleitende Studiengänge. Mit einer weltweit transparenten und systematischen Personalplanung und -entwicklung fördert die Deutsche Telekom gezielt Talente aus den eigenen Reihen. Um unsere interne Talentsuche und -förderung noch transparenter, vielfältiger und effektiver zu gestalten, haben wir Ende 2009 ein crossfunktionales – den gesamten Konzern und alle Positionen übergreifendes – Talentmanagement angestoßen.

Ruf und Position als attraktiver Arbeitgeber weiter ausbauen.

„Attraktive Arbeitgebermarke“: deutliche Verbesserung im Heimatmarkt. Nach zahlreichen Auszeichnungen unserer internationalen Gesellschaften als hervorragende Arbeitgeber ist es uns im Jahr 2009 in Deutschland durch ein kluges Portfolio von Talentmaßnahmen ebenfalls gelungen, sichtbare Fortschritte auf dem Weg zu einem anerkannten Talentunternehmen zu machen. Sicher haben die schwierigen Restrukturierungen der letzten Jahre und die traditionelle Herkunft des Unternehmens die Tatsache überschattet, dass die Deutsche Telekom in ihrem Heimatmarkt Deutschland besser ist als ihr Ruf, und zwar nicht nur als größter Ausbildungsbetrieb, sondern auch als einer der größten Nachwuchsrekrutierer der Bundesrepublik. Doch durch unsere intensive Kommunikationsarbeit im Rahmen des Projekts „Attraktive Arbeitgebermarke“, gekoppelt mit nachhaltiger und attraktiver Personalpolitik und -entwicklung, geht der Trend jetzt signifikant in die richtige Richtung. Das belegen die verbesserten Rankings in Studien wie der aktuellen trendence-Befragung oder auch der Universum-Studie „Student Survey“ als begehrtester Arbeitgeber der Telekommunikationsbranche. Insbesondere die Aktivitäten unseres Recruiting & Talent Services (siehe Abschnitt „Recruiting & Talent Service (RTS): ...“, Seite 19) und neue, innovative Kommunikationsformen haben dazu beigetragen: zum Beispiel frische Ideen und Konzepte wie die unkonventionelle Eventreihe „Technology meets Talent“ (siehe Seite 19). Dort haben wir 2009 die direkte Ansprache von Talenten ebenso erfolgreich fortgesetzt wie auf zahlreichen weiteren Events wie Karrieretagen, Messen oder Schul- und Hochschulveranstaltungen. Einen Schwerpunkt unserer Arbeit legen wir 2010 auch auf die interne Nachwuchsförderung (zum Thema Nachwuchs- und Personalplanung siehe Kapitel „Team“, Seite 10).

Wachsende Erfolge in Europa und den USA. In den USA ist die Deutsche Telekom mit T-Mobile USA unter den Top 100-Unternehmen gelistet. Spitzenplätze haben wir 2009 erneut auch in Europa belegt. So etwa wurde T-Mobile Croatia zum fünften Mal in Folge als „Employer of First Choice“ und T-Mobile Slovensko als „Best Employer“ ausgezeichnet. T-Systems Italy holte den „Top Employer Award“ 2009. Damit setzen wir in den meisten unserer Märkte unseren Weg zur Top-Adresse für Nachwuchskräfte und Professionals fort.

Ausbau der globalen Arbeitgebermarke. Im Jahr 2010 werden wir unsere Position als attraktiver Arbeitgeber weiter stärken. Dazu dient unter anderem die Umsetzung einer Global Job Platform. Hier werden wir nach und nach alle weltweiten Stellenausschreibungen der Deutschen Telekom transparent zusammenfassen. Die Plattform wird am Ende sämtliche intern und extern ausgeschriebenen Positionen aller Telekom Gesellschaften umfassen. Darüber hinaus planen wir 2010 gezielte Maßnahmen und Kampagnen, um unsere globale Arbeitgebermarke weiter auszubauen.

Nationaler Vorreiter für berufliche Aus- und Weiterbildung.

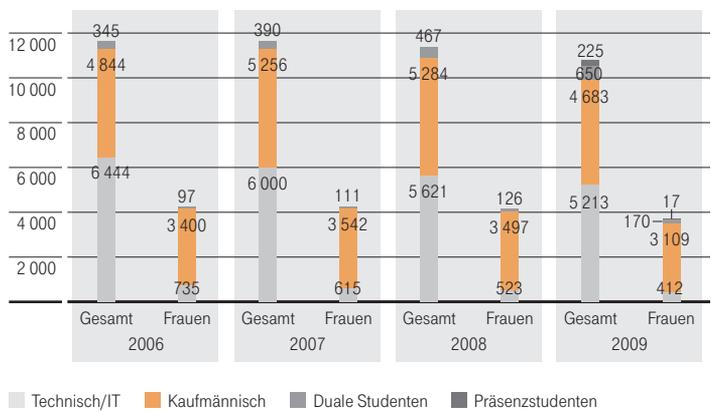
Telekom Ausbildung: nationaler Vorreiter exzellenter Ausbildung und starker Nachwuchsquellen. Die konzernweite Ausbildung ist ein wichtiger Grundpfeiler zur Gewinnung neuer Talente. Die Ausbildungsquote der Deutschen Telekom liegt seit Jahren im Spitzenfeld großer deutscher Unternehmen. Für das Jahr 2009 erhöhte sie sich aufgrund eines Vorstandsbeschlusses sogar von 8,8 auf 9,0 Prozent. Als „guter Bürger“ nehmen wir unsere gesellschaftliche Verantwortung wahr und bilden weit über Bedarf aus. Unsere vielfach ausgezeichnete Ausbildung ist Gütezeichen an sich und ermöglicht den jungen Fachkräften von morgen breitgefächert Berufs- und Arbeitsmarktfähigkeit. Zum 1. September 2009 eröffnete unser Konzern erneut rund 3 500 jungen Menschen über einen Ausbildungs- oder Studienplatz Perspektiven für einen beruflichen Werdegang. Insgesamt verzeichnen wir in Deutschland zum 1. Oktober 2009 bis zu 11 000 Nachwuchskräfte, darunter fast 9 900 Auszubildende, über 670 Teilnehmer dualer Studiengänge und 61 Teilnehmer der „Einstiegsqualifizierung Jugendlerner“ (siehe Seite 33, „Business Case Diversity V: neue Talent-Reservoir erschließen“). Beim dualen Studium hat sich die Zahl der Einstellungen 2009 mit rund 370 Teilnehmern im Vergleich zum Jahr 2005 nahezu verdreifacht. Insgesamt umfasst das Ausbildungsangebot der Deutschen Telekom Ausbildungsplätze in zehn unterschiedlichen Berufen und in elf verschiedenen dualen Studiengängen. Damit stellen wir – vor dem Hintergrund des drohenden, demografisch bedingten Talentmangels – einen nachhaltigen Zugang von Nachwuchskräften insbesondere im MINT-Bereich sicher. 2009 haben wir mehr als 2 200 Nachwuchskräfte (inklusive rund 490 Übernahmen der Vivento Interim Services GmbH) aus unseren Ausbildungs- und Studiengängen übernommen. Damit sichern wir uns frische Expertise, „frischen Wind“ und eine frische Altersstruktur.

Einmalig in Deutschland – Bologna@Telekom: richtungsweisende Weiterbildung. Ein zentrales Standbein des wissenschaftlichen Bildungseingagements der Deutschen Telekom ist der Auf- und Ausbau der berufs begleitenden wissenschaftlichen Weiterbildung. Dazu haben wir im Jahr 2009 die Initiative „Bologna@Telekom“ gestartet. Sie bündelt alle Aktivitäten des dualen und des berufsbegleitenden Studiums und spiegelt im Unternehmen gewissermaßen die Bologna-Hochschulreform. Zunächst in Deutschland verankert, wollen wir die Initiative zukünftig auch bedarfsorientiert in weiteren Ländern des Konzerns ausrollen. Wichtige Impulse für Bologna@Telekom gaben die bereits im Jahr 2007 von der Telekom Shop Vertriebsgesellschaft eingeführten, berufsbegleitenden Studiengänge Sales and Service Bachelor beziehungsweise Master of Business Administration an der Steinbeis-Hochschule in Berlin. Zum Wintersemester 2009/2010 starteten insgesamt 70 berufsbegleitende Erstsemester in zwei technischen und zwei kaufmännischen Studiengängen an der konzerneigenen Hochschule für Telekommunikation in Leipzig (HfTL) und der Steinbeis-Hochschule in Berlin. In Kooperation mit fünf ausgewählten Hochschulen, darunter auch der HfTL, bauen wir derzeit unser Angebot auf 20 berufsbegleitende Bachelor- und Master-Studiengänge aus. Zum Wintersemester 2010/2011 werden dann über 200 Mitarbeiter ein berufsbegleitendes Studium aufnehmen und dabei vom Unternehmen zeitlich und finanziell gefördert.

Auszubildende und Berufsfelder Deutschland.

Gesamt und Anteil Frauen, Zahlen Deutsche Telekom AG.

Einstellungsquote Auszubildende: 2,9 % p. a. der Beschäftigtenzahl Inland – auch im Jahr 2010.

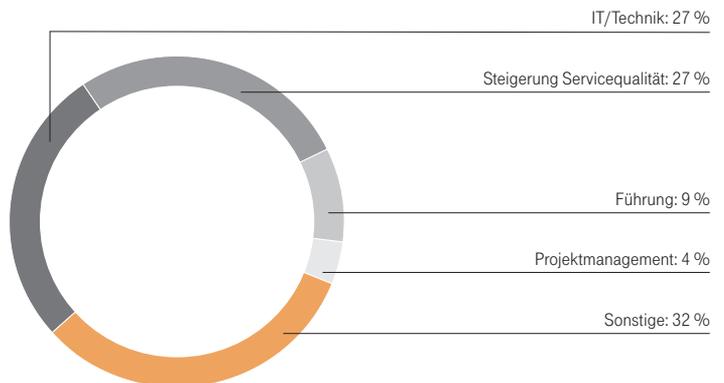


Bsp. Technische / IT-Berufe: Fachinformatiker, Systemelektroniker, Systemkaufmann, Energieelektroniker
 Bsp. Kaufmännische Berufe: Kaufleute für Bürokommunikation, Kaufleute im Einzelhandel bzw. für Dialogmarketing, Industriekaufleute
 Bsp. duale Studiengänge: Bachelor in Business Administration, Telekommunikationsinformatik, Wirtschaftsinformatik

Weiterbildung Telekom Training.

Deutschland. Anteile der Themenbereiche, Stand 31.12.2009.

2009: über 740 000 Weiterbildungstage für die Mitarbeiter.
 Davon 128 791 Tage im Rahmen der Servicequalifizierung.



- Seminare: 31 926 • Teilnehmer: 179 455 • Teilnehmertage: 744 577
- Davon Seminare Servicequalifizierung: 10 499 mit 44 458 Teilnehmern
- Durchschnittliche Anzahl Qualifizierungstage je Teilnehmer: 4,1
- Zugriffe Global Teach (interne E-Learning-Plattform): 486 750

Wetterfeste Talentpolitik: Telekom hält Kurs.

Antizyklischer Invest: tragfähige Beziehung zum akademischen Nachwuchs. Zu der deutlich verbesserten öffentlichen Wahrnehmung hat gerade auch der antizyklische Invest der Deutschen Telekom in der Nachwuchsgewinnung geführt. Im Unterschied zu vielen Unternehmen konnten wir dadurch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Kontakte zu Talenten deutlich intensivieren.

„Technology meets Talent“ und „Talents in Touch“: Dialogplattformen mal anders. Um die Bande zwischen Top-Nachwuchskräften und unserem Unternehmen zu festigen, haben wir im September 2009 die unkonventionelle Eventserie „Technology meets Talent“ gestartet. Diese sogenannten „Un-Konferenzen“ durchbrechen herkömmliche Konferenz-Konventionen, denn die Teilnehmer gestalten das Programm selbst. Im Mittelpunkt steht dabei der Open-Innovation-Ansatz: Das Unternehmen öffnet sich innovativen Köpfen jedweder Disziplin, um gemeinsam mit ihnen die Lösungen für die Technologien, Kunden und Arbeitswelt von morgen zu kreieren. Dieser frische Wind und offene Geist prägte die ersten vier Events, die von September 2009 bis April 2010 in Darmstadt, München, Berlin und Bonn stattfanden. Weitere sind für 2010 geplant. Exzellente Studierende aus allen Disziplinen, jedoch mit Fokus auf technische Fächer, erhalten hier zudem die Chance, ihre Visionen und Projekte in einem hoch professionellen Umfeld zur Diskussion zu stellen. Außerdem bildet die Eventreihe das Fundament, durch Einbindung von Hochschullehrern die Kooperationsbande mit Hochschulen und Lehrstühlen zu stärken. Mit unserer zweiten Eventreihe „Talents in Touch“ hat die Deutsche Telekom parallel dazu bereits zum dritten Mal leistungsstarke Studenten aus IT-, Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften zum Austausch geladen. Die seit Jahren erfolgreich umgesetzte Grundidee von „Talents in Touch“ ist es, auf europäischer Ebene – nach dem Motto „Binden, ohne zu ketten“ – eine exklusive Netzwerk- und Recruiting-Veranstaltung für hochtalentiertere Studierende aus allen Ländern zu schaffen. Die Veranstaltung findet einmal jährlich an wechselnden Orten statt: nach Zagreb (Kroatien) und Friedrichshafen (Deutschland) im Jahr 2009 in Barcelona.

„Vor Ort“ an den Hochschulen – „Telekom Campus Tour“ und „Ambassador-Programm“. Von April bis Juli 2009 besuchte der Telekom Truck rund 40 bundesdeutsche Hochschulen und realisierte Tausende von Kontakten. Darüber hinaus gab es 2009 über 100 „Ambassador-Einsätze“, in denen Mitarbeiter des Konzerns unser Unternehmen auf Hochschulveranstaltungen erfolgreich als „Botschafter“ repräsentiert haben. Die Telekom Campus Tour und unser „Ambassador-Programm“ sind auch Belege dafür, dass die gezielte Mischung aus Events und steigenden Web 2.0-Aktivitäten eine frühzeitige Nachwuchsbindung unseres Unternehmens und eine wachsende Gemeinschaft internationaler Talente fördert. Im Kontakt mit künftigen Nachwuchskräften setzt der Konzern darum zunehmend auf den Dialog in sozialen Netzwerken wie Twitter und Facebook.

Job-App für das iPhone. Mit „Jobs&More“ setzen wir bei der Bewerberansprache seit März 2010 auch aktiv auf das iPhone. Die Applikation verbindet aktuelle Stellenangebote mit vielfältigen Arbeitgeberinformationen bis hin zu Videos für unterwegs und verlinkt zu Social-Media-Kanälen. Mit der neuen „iPhone-App“ unterstreichen wir unseren Anspruch als innovatives Talentunternehmen und „Top-Einsteller 2010“.

Anders und mehr als nur ein Trainee-Programm: Start up! und Jump in!. Oft genug wird der Absolventen-Nachwuchs in fest strukturierten, wenig individualisierten sogenannten Trainee-Programmen durch Unternehmen geschleust, nur sichtbar für die betreuenden HR-Experten. Das internationale Telekom High-Potential-Programm „Start up!“ findet unter besonderer Beachtung und Wertschätzung durch den jeweiligen Vorstand des Konzerns statt. Es richtet sich jährlich an rund 50 ausgezeichnete Hochschulabsolventen, die den Wandel im Konzern durch Veränderungsbereitschaft und Unternehmergeist voranbringen wollen. Beispiel Servicekultur: 2009 starteten allein acht Start ups! in den Servicebereichen des Unternehmens. In insgesamt 15 Monaten gestalten sie in anspruchsvollen und innovativen Projekten Veränderungen aktiv mit und stellen ihr Führungspotenzial unter Beweis. Gleichzeitig durchlaufen sie flankierende Maßnahmen zur Vertiefung ihrer Expertise und zur persönlichen Reflexion. Ein besonderes Maß an Eigeninitiative, Veränderungsbereitschaft und gesellschaftlichem Engagement zeigten gerade die rund 30 Start ups!, die 2009 im Rahmen eines „Social Day“ Bonner Kindergärten tatkräftig bei Renovierungsarbeiten unterstützt haben. Parallel zu Start up! bietet „Jump in!“ Hochschulabsolventen – darunter natürlich auch den Absolventen unserer dualen Studiengänge – über den Direkteinstieg hervorragende Chancen für einen erfolgreichen Start bei der Deutschen Telekom. Mit einem durch einen persönlichen Coach begleiteten Einsatz im präferierten Einsatzfeld und einem eigenen Weiterbildungsbudget entwickeln die neuen Mitarbeiter ihre persönlichen und fachlichen Kompetenzen intensiv weiter. Gleichzeitig unterstützen wir auf diesem Weg den Aufbau eines ganzheitlichen Verständnisses über Leitbild und Wandel der Deutschen Telekom.

Recruiting & Talent Service (RTS): das Rückgrat unseres Marktauftritts. Der im Oktober 2008 etablierte, zentrale Recruiting & Talent Service entwickelt das Employer Branding der Telekom weiter. Er sichert damit einen hoch professionellen Auftritt am Arbeitsmarkt und die Umsetzung eines wirkungsvollen konzerninternen und -externen Recruitings. Im Konzern stehen seine Experten den Führungskräften und dem HR-Bereich als Ansprechpartner für den gesamten Personalbeschaffungsprozess zur Verfügung. Intern bietet der konzernweit standardisierte und transparente Recruitingprozess den Stellen-Interessenten den Zugang zu qualitativ adäquaten Positionen und ermöglicht den suchenden Bereichen eine effiziente Talent-suche. Auf diese Weise gewährleistet er eine durchgängig hochwertige Stellenbesetzung.

Passgenaue Förderung und Nachfolgemanagement: für Experten und Führungskräfte mit Potenzial.

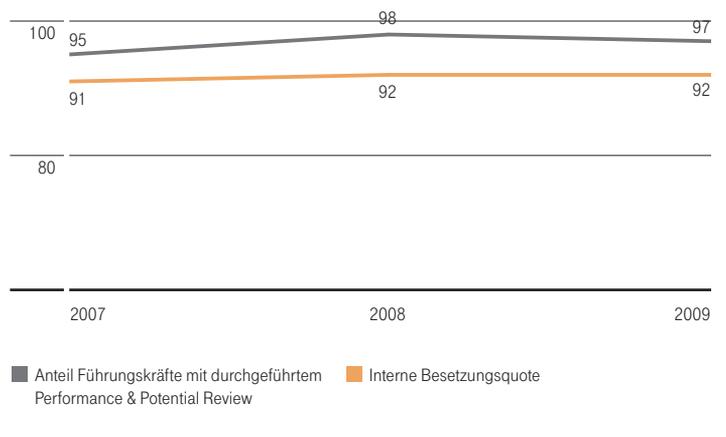
STEP up!: einheitliches Führungskräftemanagement. Zunächst für circa 2 400 Executives im Konzern implementiert, streben wir im nächsten Schritt an, unser Führungskräfte-Entwicklungsprogramm „STEP up!“ nach und nach auf alle Führungskräfte global auszuweiten. Instrumente und Prozesse von STEP up! sind konsequent an den internationalen Strukturen des Konzerns ausgerichtet. Kernelement von STEP up! ist der Performance & Potential Review, die Grundlage für die Kompetenzeinschätzung bildet das neue Kompetenzmodell.

Go Ahead!: Entwicklungschancen für Experten. Experten der Deutschen Telekom bietet der konzernweite Relaunch der Experten-Personalentwicklung „Go Ahead!“ transparente Entwicklungspfade und optimale Karriereperspektiven. Zurzeit sind in den wettbewerbskritischen Bereichen (vor allem Technologie, IT, Informations- und Kommunikationstechnologie und Innovation) bereits mehr als 50 000 Experten in die Go Ahead!-Systematik eingebunden. Ihre fachliche Förderung ist gewissermaßen der „Breitensport“ der Personalentwicklung für Experten. Mehr als 600 Leistungs- und Potenzialträger haben wir darüber hinaus, parallel zur traditionellen Managementkarriere, für die Expertenkarriere, den „Spitzensport“, ausgewählt. Bei T-Systems und der ehemaligen T-Mobile in Deutschland ist Go Ahead! schon für mehr als 90 Prozent der Experten eingeführt, in den internationalen Einheiten von T-Systems bei rund 75 Prozent. Als Teil von Go Ahead! begleiten die strategisch ausgerichteten Qualifizierungsprogramme „CAMPUS“ die Expertenentwicklung bei T-Systems. Die Programme werden für alle Schlüsselfunktionsfelder von T-Systems angeboten und dienen im Konzern als prototypischer Best Practice-Ansatz.

Ein einheitliches Kompetenzmodell verbindet beide Karrierewege. Die inhaltliche Basis für unsere konzernweit einheitliche Personalentwicklung bildet das neue, weltweit gültige Kompetenzmodell. Es löst alle bisherigen Modelle ab und ist aus unseren neuen Guiding Principles abgeleitet. Neben den Guiding Principles haben wir die Themen Führung, interkulturelle Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Fachkompetenz, Ergebnisorientierung und Veränderungsbereitschaft als erfolgskritische Kompetenzen neu festgelegt. Das Kompetenzmodell beinhaltet transparente, gleiche Maßstäbe bei der Beurteilung, der Entwicklung und der Förderung unserer Beschäftigten im Rahmen unserer durchgängigen Karrieresysteme für Führungskräfte und Experten. Damit schafft das Modell auch die inhaltlichen Voraussetzungen dafür, dass wir künftig eine stärkere Durchlässigkeit zwischen Fach- und Führungskarriere erreichen. Zu der für One Company darüber hinaus notwendigen Transparenz und Harmonisierung der Personalentwicklungsprozesse – und das nicht nur in Deutschland, sondern weltweit – leistet der Performance & Potential Review (PPR) einen zentralen Beitrag.

Erfolgsgröße Führungskräfteentwicklung weltweit.

Entwicklung Key Performance Indikatoren, Zahlen gerundet, in %.



Performance & Potential Review: Herzstück der Personalentwicklung.

Seit mehreren Jahren setzen wir die Feedback- und Entwicklungsgespräche des PPR erfolgreich als Instrument zur einheitlichen und länderübergreifenden Leistungs- und Potenzialeinschätzung unserer Executives im Rahmen von STEP up! ein. Einige Geschäftseinheiten nutzen den PPR-Prozess bereits in angepasster Form, etwa für den Leistungs- und Potenzialcheck operativer Führungskräfte, zum Beispiel der Shopleiter der Telekom Shop Vertriebsgesellschaft, oder als „Eingangstor“ für eine Expertenkarriere. Seit 2009 rollen wir das neue Kompetenzmodell nach und nach als Basis für alle Feedback- und Entwicklungsgespräche weiter aus. Konzerneinheitliche Leistungs-, Kompetenz- und Potenzialeinschätzungen schaffen eine solide Basis für das Talent- und Nachfolgemanagement (Succession Management). 2009 unterstützte ein eigenes IT-Tool erstmals den PPR-Prozess für unsere Executives. Die Daten hieraus bilden das Fundament für den Aufbau des Nachfolgemanagements.

Mobilität statt „Karrietunnel“: Berufliche Entwicklung braucht „frischen Wind“ und neue Perspektiven. Das Nachfolgemanagement dient dazu, wichtigen Leistungsträgern nicht nur rechtzeitig interessante Karrierechancen unter dem Aspekt ihrer Bindung zu bieten, sondern auch ihre berufliche Laufbahn lebendig zu halten. Gleichzeitig wollen wir damit im Rahmen von One Company „frischen Wind“ durch den Austausch zwischen den nationalen und internationalen Bereichen, zwischen unterschiedlichen Funktionen und unterschiedlichen Geschäften fördern. Das Ergebnis sind erweiterte Erfahrungshorizonte, vergrößerte Handlungs- und Entwicklungsspielräume, Wissenstransfer sowie „revitalisierte“ Karrieren. Mit gleicher Zielsetzung bauen wir parallel dazu insbesondere auch den internationalen Austausch von Experten aus. Um Mobilität als Entwicklungskriterium zu fördern, wollen wir einen jährlichen Wechsel auf rund 20 Prozent aller Führungspositionen erreichen und die Besetzungsdauer auf maximal fünf Jahre begrenzen. Ausnahmen bilden natürlich „unersetzbar“ Top-Spezialisten.

Telekom X-change: internationale Personalentwicklungsinitiative. Mit Telekom X-change, einem internationalen Austauschprogramm mit konkreten Projektaufgaben, haben wir seit der Einführung im Januar 2009 eine attraktive Möglichkeit etabliert, internationale Erfahrung zu sammeln, insbesondere auch für unsere Leistungsträger in den internationalen Tochtergesellschaften. Im ersten Jahr sind 57 Entsendungen im Rahmen von Telekom X-change vereinbart worden, davon 25 aus Deutschland heraus, 23 nach Deutschland hinein und 9 vom Ausland ins Ausland.

Runder Tisch für die interne Besetzung: Executive Search Council. Um das Prinzip der Bestenauswahl für vakante Führungskräfte-Positionen zu fördern und um Vetternwirtschaft und Seilschaftsdenken von vorneherein zu unterbinden, haben wir einen internen „Runden Tisch“ ins Leben gerufen, das Executive Search Council (ESC). Dort gleichen wir das Anforderungsprofil der zu besetzenden Positionen mit dem Skill-Profil in Frage kommender Kandidaten ab. Die Einbindung des ESC in die Besetzung vakanter Top-Führungspositionen liegt derzeit bei rund 90 Prozent. Die wachsende Bedeutung des ESC als neutrales, objektivierendes und rein geschäftsbezogenes HR-Instrument zeigt sich auch daran, dass die gesamte Besetzung der Executive-Positionen im Rahmen der Reorganisation hin zu One Company – einem internen Merger mit psychologisch und unternehmenskulturell sensibler Thematik – auf Empfehlung eines eigens eingerichteten Sonder-ESC erfolgt ist.

Leadership Excellence Programs: internationale Führungsprogramme.

STEP up! und Go Ahead! bilden die Karrierewege. Der PPR-Prozess ist der Prozess der Beurteilung und Positionierung für die Karrierewege. Wie „Perlen auf der Kette“ flankieren zudem zielgruppen- und ebenenspezifische Entwicklungsprogramme die „on the job“-Entwicklung. So unterstützen wir Führungskräfte in der Anfangsphase einer neuen Führungsposition dabei, die komplexen Leadership-Anforderungen zu bewältigen. Konzernweit einheitliche und zentral durchgeführte „Leadership Excellence Programs“ (LEP) sind, inhaltlich differenziert, je nach Managementebene im Konzern ausgestaltet. Ziel ist es, die Führungskräfte konzernweit zu vernetzen, sie in ihrer neuen Rolle zu stärken und zu unterstützen, um so den Start in die neue Managementebene optimal zu gestalten. Im Berichtszeitraum nahmen insgesamt 473 Personen – 74 Frauen und 399 Männer – konzernweit an den LEP teil. 349 Führungskräfte stammten dabei aus Deutschland, 124 aus internationalen Einheiten. Mit den Programmen fördern wir aktiv unsere Führungsphilosophie, mit der wir die Vielfalt des Konzerns unter einem gemeinsamen Leitbild für alle Beteiligten bestmöglich nutzen wollen, für Kunden, Mitarbeiter, Führungskräfte und Stakeholder (mehr zum neu aufgestellten Diversity-Management des Konzerns ab Seite 28). 2010 ist das Jahr der weiteren Internationalisierung der Programme.

Professional Programs sichern „State-of-the-art“-Fachexpertise.

Gerade im internationalen Rahmen bietet die Deutsche Telekom besondere, funktionspezifische Fördermaßnahmen. Dazu zählen zum Beispiel die Professional Programs (PP), die auch die Option bieten, im Rahmen von „Bologna@Telekom“ (siehe Seite 18) einen Master-Abschluss zu erwerben. Die Neuauflage des modularen, englischsprachigen Weiterbildungsangebots startete Ende 2009 mit 36 Teilnehmern im PP HR, darunter 28 Frauen und acht Männer, 23 von ihnen aus dem internationalen, 13 aus dem deutschen Konzern. Weitere PPs in den Bereichen Marketing, Finance und IT folgen. Seit 2006 haben 200 Experten des Konzerns an den PP teilgenommen.

Die Talent-Mosaiksteine zusammenfügen: Die Summe ist mehr als die Puzzleteile.

One Company: Ein neu ausgerichteter Konzern braucht ein neues, ganzheitliches Talentmanagement. Regionen statt Geschäftsfelder, internationaler Fokus statt introvertiertem „Deutschland-Fokus“: Mit dieser neuen Orientierung der Deutschen Telekom ist der HR-Bereich gefordert, den Zugschnitt der bisherigen Talentkonzeption an die neue Geschäftskonzeption anzupassen. Dies gilt insbesondere für wettbewerbskritische Funktionen wie IT, Innovation und Technologie – und zwar weltweit und über alle Legalgrenzen hinweg. Zentrales Element des weiterentwickelten Talentmanagements sind dabei funktionale Talentpools, in denen wir unser heranwachsendes Führungsteam, unsere erfahrenen Leistungs- und Potenzialträger und nicht zuletzt unsere Top Talents geschäftsnah fördern wollen. Das Ziel: Wir wollen die Deutsche Telekom bis 2012 in möglichst vielen Ländern in die Top Ten der Talentunternehmen führen.

Breit angelegte Talentidentifikation: Biotope statt elitäre Zirkel. Zu glauben, in jungen Jahren die Besten erkennen zu können und nur diesen zahlenmäßig eng begrenzten Zirkel zu fördern: Diese aus den 1980er-Jahren stammende elitäre Talentphilosophie ist längst von der Realität überholt – vor allem vor dem Hintergrund der demografisch begründeten Talent-Engpässe, aber auch der Erkenntnis, dass Talent viel diverser vorhanden ist und oft erst im Laufe der beruflichen Herausforderungen aktiviert wird. Die breite Identifikation von Talenten auf internationalem Level setzt nicht nur die Nutzung aller Identifizierungsmöglichkeiten voraus, sondern auch Talentpools in unterschiedlichen Phasen beruflicher Entwicklung. Die Talentidentifikation gliedert sich in die drei Zielgruppen Emerging Talents, Professional Talents und Top Talents. Unsere sogenannten „Talent Spaces“, die wir aus den breiten Pools heraus bilden, fördern die gezielte Entwicklung von Talent in Communitys mit identitäts-, erfolgs- und wissensprägenden Elementen. Hierzu zählen neben Netzwerkmöglichkeiten wie Veranstaltungen, Marktplätzen, digitalen Medien und Ideenmanagement auch Mentoring, Action Learning und Dialoge mit Meinungsbildnern und dem Top-Management.

Talententwicklung bis ins Business Leader Team (BLT). Besonderes Augenmerk legen wir künftig auf die Entwicklung von außergewöhnlichen Talenten bis hinauf ins Top-Management. Basis hierfür sind ebenfalls die etablierten Instrumente und Prozesse von STEP up!. Darüber hinaus erhalten identifizierte Kandidaten die Möglichkeit, komplexe Projekte und Funktionen mit Sichtbarkeit beim Vorstand zu übernehmen und sich – auch im „Fast Track“ – so für Business Leader-Positionen zu empfehlen. Die Ziele, die wir verfolgen sind:

- Gestaltung transparenter Entwicklungspfade von unten bis ganz oben,
- Langfristige Bindung an das Unternehmen durch breite Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung,
- Sicherung von Kompetenz im Unternehmen,
- Beschleunigung von Karrieren der besten Talente.



„Best People“ mit der Talent Agenda.

Die Verzahnung der HR-Strategie und ihrer integrierten Talent Agenda mit der Konzernstrategie mündet in einer klaren Aufgabe für den HR-Bereich der Deutschen Telekom: die besten Menschen in den internationalen Arbeitsmärkten zu gewinnen, Raum für die Entwicklung und Förderung ihrer Fähigkeiten und Persönlichkeit zu geben und sie durch attraktive Perspektiven an den Konzern zu binden. Der Fokus lag im Berichtsjahr intern auf der konzernweiten Harmonisierung aller Personalentwicklungsprozesse und -instrumente und extern am Talentmarkt auf der Steigerung unserer Reputation als Talentunternehmen. Unverändert weiter auf der Tagesordnung standen Nachwuchskräfte- und Ausbildungsinitiativen sowie Entwicklungs- und Karrierekonzepte für Experten und Führungskräfte, die alle auf eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland und Europa sowie weiteres Wachstum im Ausland einzahlen. Den Trend zur interaktiven Nutzung des Internets haben wir mit einem Ausbau des Web 2.0-basierten Recruitings gestützt.

Best HR People: genau die richtigen Mitarbeiter für das HR-Geschäft. Mit „Best HR People“ verfolgt der HR-Bereich des Konzerns auch in den eigenen Reihen ein gezieltes Talentmanagement. Es besteht derzeit schwerpunktmäßig aus vier Elementen:

- der Qualifizierung der HR Business Partner entlang des Drei-Rollen-Modells,
- dem Ausbau der internationalen Job-Rotation im HR-Bereich,
- dem jährlichen HR-Talent Review,
- der besonderen Förderung der HR-Start up!s und HR-Jump In!s.

Hightech braucht „High Touch“: Innovative Menschen sichern unsere Zukunft.

Die Deutsche Telekom agiert als eines der führenden Dienstleistungsunternehmen in einem globalen Hochtechnologiemarkt. Unser Ziel ist es, uns in unserem Teil dieses Marktes als der führende Anbieter von Produkten und Lösungen für das vernetzte Leben und Arbeiten zu positionieren. Diese Vision ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche, sondern auch eine der Gesellschaft und ihrer Vernetzung dienende Vision. Um dies zu erreichen, entwickeln wir systematisch sowohl die Fähigkeiten und die Service-Mentalität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch unsere Kultur: Hightech benötigt „High Touch“. High Touch ist das kulturelle Bindeglied, die Beziehung zwischen dem individuellen Talent und dem Hightech-Anspruch des Unternehmens. Selbstverständlich nutzen wir die Informations- und Telekommunikationstechnik dabei nicht nur, um unsere HR-Services im gesamten Telekom Konzern auf höchstes Qualitätsniveau zu bringen, sondern vor allem, um die Unternehmenskultur weiter Richtung Enterprise 2.0 zu entwickeln.

Wir vernetzen uns – um unsere Kunden dauerhaft zu begeistern. Produkte und Dienstleistungen der Telekommunikation und Informationstechnik (IT) gehören für immer mehr Menschen weltweit zum unverzichtbaren Bestandteil ihrer Arbeits- und Lebensqualität. Die Prozesse in den Unternehmen praktisch aller Wirtschaftsbereiche basieren in immer stärkerem Maße auf IT und Telekommunikation. Um unsere Kunden mit Produkten und Services zu begeistern, die an ihren Wünschen und Anforderungen orientiert sind, verzahnen wir aktuellste wissenschaftliche Forschung und anwendungsorientierte Entwicklung, wir arbeiten zusammen mit wissenschaftlichen Institutionen, Innovationsnetzwerken und Unternehmen. Wir verknüpfen Know-how und Ideen unserer Mitarbeiter mit Open Innovation und unternehmerischem Denken und Handeln. Auf diese Vernetzung zielen wir mit unserer HR-Strategie und einer Vielzahl von HR-Maßnahmen ab – gerade auch, um unsere innovativen Technologien in leistungsstarke Produkte und Services zu kommerzialisieren, die von schlagkräftigen Service- und Vertriebsteams zu den Kunden gebracht werden.

Deutsche Telekom als Wissensproduzent für zukunftsweisende Services und Technologien.

Hochschule für Telekommunikation Leipzig (HfTL): Technologie-Nachwuchs sichern. Die Hochschule der Deutschen Telekom steht mit staatlich anerkannten Bachelor- und Master-Studiengängen für modernste und praxisorientierte Technologiebildung erster Güte. Studiengänge für Nachrichtentechnik, Telekommunikationsinformatik, Wirtschaftsinformatik sowie Informations- und Kommunikationstechnik decken das breite Themenspektrum der Telekommunikation ab. Damit sichert die HfTL unserem Unternehmen den Zugang zu aktuellem Know-how und hervorragend qualifizierten Nachwuchstalente auf wettbewerbskritischen Feldern.

Betrieblicher Leuchtturm der Hochschulreform. Doch wir wollen mehr und noch Besseres: Die HfTL hat den Anspruch, zur „Vorzeige-Bologna-Hochschule“ zu werden. Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass sie auf dem besten Weg dahin ist. Neben dem klassischen Präsenzstudium führt die Hochschule mit wachsender Tendenz auch duale sowie berufsbegleitende Studiengänge durch. Mit dieser Drei-Säulen-Strategie ist die Hochschule „Leuchtturm“ für die Umsetzung der Bologna-Hochschulreform in der betrieblichen Personalentwicklung – und Hunderte technologiebegeisterter Talente erhalten so in Zukunft die Chance, ihr Wissen aus dem Studium in eigenen beruflichen Projekten und im Arbeitsalltag anzuwenden. 2010 wird die Anzahl der dualen Studenten an der HfTL den größten Anteil ausmachen. Die Deutsche Telekom selbst wird damit zum „Co-Investor und -Produzenten“ von (Technologie-)Bildung – gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels vor allem im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) ein zukunftsweisender Wettbewerbsvorsprung. Denn durch unser Engagement eröffnet sich den Studenten wie auch unserem Unternehmen ein neuer, reicher Fundus an aktuellem Know-how, frischen Ideen und wertvoller Erfahrung. Unser Hochschul-Engagement steht dabei ganz im Geist von „Bachelor Welcome“. Bereits 2004 hat die Deutsche Telekom die Erklärung „Bachelor Welcome“ des Stifterverbandes für die deutsche Wirtschaft unterzeichnet, mit der sich zahlreiche, namhafte Unternehmen nachhaltig gegen den drohenden Fachkräftemangel und für die gute Umsetzung der Hochschulreform engagieren.

Forschen für Produkte und Services von morgen und übermorgen. Die in Leipzig geleistete Forschungsarbeit schafft die Grundlagen für künftige Entwicklungen und Technologien, dazu zählt zum Beispiel das IP-basierte Next Generation Network (NGN), das klassische Telefon- und Datennetze zusammenführen und ablösen wird. An der Hochschule erforschen Studenten, wie wir unseren Kunden über das NGN Dienste verschiedenster Art in gleichbleibend hoher Qualität zur Verfügung stellen können. Ein weltweit beachteter Quantensprung ist in Leipzig bei der Speicherung von Lichtsignalen gelungen. Das sogenannte Slow Light gilt als Schlüsseltechnologie für das Internet der Zukunft: Sie könnte der Deutschen Telekom eine Möglichkeit eröffnen, die Leistungsfähigkeit ihres Kernnetzes für den Transport weiterhin rasant wachsender Datenmengen massiv zu erhöhen. Unsere Kunden profitieren davon wiederum in Form schneller Datenverbindungen und bester Sprachqualität – ob beim Telefonieren per Handy oder Festnetz, dem geschäftlichen Datenaustausch, dem Arbeiten oder Surfen im Internet oder Fernsehen per Entertain, dem IPTV-Angebot unseres Konzerns.

Wissenschaftliche Forschung und angewandte Produktentwicklung Hand in Hand.

Deutsche Telekom Laboratories machen aus Ideen unternehmerische Zukunft. Um die Innovationsaktivitäten im Konzern zu bündeln und gezielt voranzutreiben, haben wir 2004 die Telekom Laboratories als An-Institut der TU Berlin gegründet. Ihre Aufgabe ist es, neuartige Dienste und Lösungen für unsere Kunden zu entwickeln. Inzwischen arbeiten mehr als 300 Wissenschaftler aus aller Welt und Telekom Experten in Berlin und weiteren Standorten in Darmstadt, an der Ben-Gurion-Universität im israelischen Beer Sheva und in Los Altos im Silicon Valley. Die Telekom Laboratories ermöglichen eine neue Qualität der Kooperation zwischen universitären Institutionen, Innovationsnetzwerken und Unternehmen, die auf den Grundsätzen von offener und nutzerzentrierter Innovation basiert. Fast täglich bringen die Telekom Laboratories eine Veröffentlichung hervor, jede Woche wird eine neue Idee zum Patent angemeldet. Tätigkeitsfelder sind neben der benutzerfreundlichen Gestaltung innovativer Dienste und Geräte, wie etwa das Telefon Sinus A201, neue Netzarchitekturen und Sicherheitslösungen sowie die Erforschung neuer Technologien wie LTE-Advanced, der übernächsten Generation der Mobilfunktechnik. Ein vielbeachtetes Projekt war auch das „StreetLab“ in Berlin im Sommer 2009. Hier experimentierten Kinder und Jugendliche zusammen mit Design-Forscherinnen und -Forschern der Telekom Laboratories rund um das Handy. Dabei entstanden viele kreative Ideen für die mobile Kommunikation von morgen. Die Telekom Laboratories leben im wahrsten Sinne des Wortes sowohl „Bologna-Professuren“, also Karrieremöglichkeiten in Wissenschaft und Praxis für exzellente Talente, als auch „Bologna-Forschung“ im realen Unternehmensleben.

Wandel der Unternehmenskultur – Unternehmen öffnen und demokratischer machen.

Open Innovation und Enterprise 2.0. Die Zukunft gewinnen die Unternehmen, die ihre „Wissens-Silos“ sprengen und sich öffnen – insbesondere zu denjenigen, die ihr Geschäft treiben: zu ihren Kunden, zu Erfindern, Entwicklern und Innovatoren und nicht zuletzt für die „kollektive Intelligenz“ ihrer Mitarbeiter. Um die Wachstumsfelder der Zukunft zu erschließen, suchen wir zunehmend direkten Kontakt und Dialog mit Talenten, Kunden und Innovatoren. So haben wir beispielsweise 2009 zum dritten Mal unsere „Innovations-Community“ zum „Innovation Day“ in die Telekom Hauptstadtrepräsentanz nach Berlin eingeladen. Hier werden Forschungs- und Entwicklungsprojekte sowie Trends vorgestellt und mit Vertretern aus ITK-Industrie, Forschung, Wissenschaft und dem Telekom Konzern diskutiert. Richtungsweisend am Talentmarkt ist unsere Eventreihe „Technology meets Talent“, die ohne die sonst häufig übliche Aufdringlichkeit sogenannter Recruiting-Events den Ideenreichtum der Talente und die Fähigkeiten unseres Unternehmens miteinander verzahnt. Begeisterte Technologiefreaks, technologieinteressierte BWL'er, innovationshungrige Experten und kooperationsfreudige Professoren bilden dort eine „learning community“ (siehe Kapitel „Talent“, Seite 19).

www.developergarden.com: Community für Entwickler und Software-Architekten. Die Zukunft von Innovation heißt Open Innovation: Neue Ideen und Geschäftsmodelle entstehen nicht mehr ausschließlich innerhalb von Unternehmen, sondern gemeinsam mit Kunden und Entwicklern weltweit. Diesen Schritt unterstützen wir aktiv, indem wir unsere Plattformen und Dienste über offene Schnittstellen, sogenannte Application Programming Interfaces, öffnen. Im Developer Garden, der Open Development-Community für innovative Köpfe im Web, können engagierte Entwickler ihrer Kreativität freien Lauf lassen und sich untereinander und mit den Experten des Konzerns fachlich austauschen. Sie können mit den bereitgestellten Programmierwerkzeugen die Dienste der Deutschen Telekom schnell und einfach in eigene Websites und Anwendungen integrieren und völlig neue Geschäftsmodelle erfolgreich umsetzen.

Die Öffnung des Unternehmens beginnt im Unternehmen selbst. Um Marktführer für vernetztes Leben und Arbeiten zu werden, müssen wir mit unserer eigenen Unternehmenskultur Vorbild werden. Mit Enterprise 2.0 öffnen wir das Unternehmen darum für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, fördern ihre Vernetzung untereinander durch Social Media und aktivieren den Wissensaustausch über Bereiche und auch über Unternehmensgrenzen hinweg. Dafür treiben wir als HR-Bereich verschiedene Maßnahmen und Initiativen weiter voran, bei denen die Themen Service und Technologie wesentliche Rollen spielen:

- **Telekom Wiki:** offene, konzernweite Wissensvernetzung. Über 120 Projekte nutzten 2009 das Wiki als Kollaborationsplattform.
- **Go Ahead!:** transparente Entwicklungspfade und optimale Karriereperspektiven für Experten, insbesondere in den erfolgskritischen Technologiefeldern.
- **CAMPUS:** strategisch ausgerichtete Qualifizierungsprogramme, die als Teil von Go Ahead! die Expertenentwicklung bei T-Systems begleiten.
- **Service Stars und Winners' Circle:** Auszeichnungen für herausragenden internen wie externen Service. Unter anderem haben wir 2009 erneut 20 Service Stars gekürt und mit einem Platz im „Walk of Service“ der Service-Zentrale des Konzerns geehrt.

Mit Maßnahmen wie dem Innovationscamp „Palomar5“, der Video- und Diskussionsplattform „culturetube“ des Bereichs Products & Innovation und verschiedenen Web-Blogs fördern wir eine Kultur der Profis auf Augenhöhe. Damit verkürzen wir die Distanz der Mitarbeiter zu „denen da oben“ und entwickeln eine hierarchieärmere Beteiligungs- und Entscheidungskultur.

Ideenmanagement: Mitarbeitern Möglichkeiten zur Teilhabe eröffnen und ihr Know-how für unser Unternehmen nutzen. Unsere Mitarbeiter tragen wesentlich zu Verbesserungen innerhalb des Konzerns bei – mit ihrem umfangreichen Wissen aus dem Tagesgeschäft und einer Vielzahl von Ideen, die aus dem direkten Umgang mit Kunden, Technologie und Produkten entstehen. Jedoch macht es erst eine „Kultur der Wertschätzung“ möglich, dass unsere Beschäftigten ihr Wissen auch umfassend und wertschöpfend im Sinne unseres Unternehmens und unserer Kunden einbringen. Mit der Neuausrichtung des Ideenmanagements im Jahr 2009 haben wir diesem Ziel Rechnung getragen. Wesentliches Element eines modernen Ideenmanagements ist für uns dabei, eine Dialogplattform zwischen Hierarchieebenen und zwischen Funktionen zu etablieren. Mit ihr wollen wir eine „demokratische“, vorurteilsfreie Interaktion unterstützen, um Prozesse, Produkte und Dienstleistungen tiefgreifend und umfassend zu verbessern. Im Berichtsjahr gab es zwei wesentliche Schwerpunkte des Ideenmanagements: zum einen die Verbesserung unserer internen Services als Grundlage für den exzellenten externen Kundenservice (zu „Service hinter den Kulissen“: siehe Kapitel „Team“, Seite 15) und zum anderen eine Aktion mit dem Ziel, den sensiblen Umgang mit dem Thema Datenschutz und Datensicherheit zu vertiefen.

genial@telekom.

Modernes Ideenmanagement auf dem Vormarsch.

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Verbesserungsvorschläge | 8 600 | 8 841 | 7 295 | 5 592 |
| Einsparungen in Mio. € | 74 | 99 | 141 | 122 |
| Patentanmeldungen | 557 | 542 | 665 | 713 |

Innovative Technologie durch Service-Profis zum Kunden bringen.

Servicequalifizierung und Servicekarrieren: Entwicklungsperspektiven aufzeigen, Servicementalität weiter fördern. Das Modell der im Frühjahr 2009 gestarteten Servicekarrieren – der beruflichen Spitzenqualifizierung im Service – und die bereits 2007 vereinbarte großflächige Servicequalifizierung („Breitensport“) sind wichtige Hebel, um Hightech kompetent und serviceorientiert zum Kunden zu bringen. Insgesamt haben die Mitarbeiter der Servicegesellschaften 2009 fast 130 000 Service-Qualifizierungstage absolviert. Ziel der Servicequalifizierung ist es, eine ausgeprägte Servicementalität bei den Mitarbeitern, in allen Prozessen und unserer gesamten Organisation zu verankern – und so unseren Kunden einen exzellenten und konzernweit einheitlichen Service zu bieten. Das Spektrum der Servicequalifizierung umfasst zum Beispiel bei unserer Servicegesellschaft Deutsche Telekom Technischer Service GmbH drei Themenfelder:

1. Servicekommunikation & Vertriebsorientierung,
2. Veränderungs- und Gesundheitsmanagement sowie
3. Produkte, Technik und unterstützende Angebote für die tägliche Arbeit.

Besonders leistungsstarken Mitarbeitern eröffnen wir über die Servicekarriere attraktive Entwicklungsmöglichkeiten. Die Besonderheit der Personalentwicklungsmaßnahme „Servicekarriere“ ist es, dass die Mitarbeiter für eine Zusatzfähigkeit als sogenannte „Produktbotschafter“ auch zusätzlich finanziell honoriert werden. Ziel der Servicekarriere ist, sowohl die berufliche Weiterentwicklung des Einzelnen als auch die Service- und Kundenkompetenz der Mitarbeiter gerade für komplexe Problemlösungen beim Kunden zu verbessern. Die personalpolitischen Rahmenbedingungen wurden dabei wie folgt ausgestaltet (hier wiederum am Beispiel der Deutsche Telekom Technischer Service GmbH): Innerhalb einer Qualifizierungsphase werden bis Ende 2010 insgesamt 1 000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf ihre Tätigkeit als Produktbotschafter vorbereitet. Als Produktbotschafter erhalten sie ein erhöhtes Jahreszielentgelt in Höhe von 3,5 Prozent im ersten Jahr, im zweiten Jahr in Höhe von zusätzlichen 1,5 Prozent. Zu ihrer Tätigkeit gehört unter anderem, Know-How zu Schlüsselprodukten des Konzerns in der Organisation zu implementieren, Serviceberatung unter Berücksichtigung vertrieblicher Aspekte vorzuleben und an Kollegen zu vermitteln, die Mitarbeit in Projekten sowie eine Vorbildrolle und Kommunikationskompetenz im Team zu leben.

Kundenkontakt der Zukunft. Telefonische Hotline oder Besuch im Telekom Shop: An den beiden wichtigsten persönlichen Kontaktstellen zu unseren Kunden haben wir bereits intensive und erfolgreiche Maßnahmen für mehr Servicequalität durchgeführt. 2010 werden wir bei Großereignissen und in dünner besiedelten Gebieten, die sonst kein stationäres Geschäft zulassen, den Telekom Shop Truck einsetzen. Unsere Telekom Shops werden wir auf Basis unseres ausgezeichneten Shop-Konzepts noch kundenfreundlicher umgestalten. Parallel dazu verläuft auch die Umsetzung des Standortkonzepts der Deutsche Telekom Kundenservice GmbH planmäßig. Bis Ende 2009 haben bereits sieben der neuen Service Center-Standorte ihre Arbeit aufgenommen, bis Mitte 2011 werden alle 33 Standorte bezogen und aktiv sein. Mit den neuen Service Centern sorgen wir gleichzeitig für wettbewerbsfähige Kostenstrukturen und schaffen die Voraussetzungen für einen weiter verbesserten Kundenservice und zukunftsfähige, gesicherte Arbeitsplätze im Konzern. Die Contact Center werden nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltet; die Arbeitsplätze sind qualitativ hochwertig und optimal auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet.

Fortschrittlich: HR hat sein eigenes Technologie-Standbein. Wir stellen natürlich nicht nur unseren Privat- und Geschäftskunden im externen Markt leistungsstarke IT- und Telekommunikationslösungen zur Verfügung. Auch und gerade im HR-Bereich nutzen wir solche Lösungen, um für unsere internen Kunden bestmögliche Leistungen sicherzustellen:

- So können die Mitarbeiter über das interaktive Mitarbeiterportal „myHR“ Reisekosten, Urlaubsplanung und -buchung abwickeln und ihre Arbeitszeiten erfassen.
- Die Gehaltsabrechnung ist online und mit vielen hilfreichen Erklärungen versehen.
- Wir werden myHR mit weiteren interaktiven Funktionen ausbauen, zum Beispiel eine integrierte automatische Rückruffunktion.
- Unsere elektronische Personalakte gilt als vorbildlich.
- Darüber hinaus unterstützen wir auch andere HR-Instrumente und -Prozesse umfassend mit moderner IT, so zum Beispiel unseren Performance & Potential Review.
- Der Ablauf des Onboarding stellt sicher, dass neuen Mitarbeitern schon am ersten Arbeitstag die benötigte Infrastruktur inklusive aller elektronischen Zugänge zur Verfügung steht.

One HR – One HR IT. Um mittelfristig einheitliche HR-Produkte und Prozesse in unserem internationalen Konzern zu bieten, realisieren wir schrittweise eine globale HR-IT-Architektur. Ziel ist es, Standardservices weitgehend zu vereinheitlichen und IT-gestützt ablaufen zu lassen. Wir verbessern so einerseits das Serviceangebot für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und senken andererseits die Kosten:

- Im Jahr 2009 haben wir die Harmonisierung der HR-IT weiter vorangetrieben, um die Servicequalität für unsere HR-Kunden weiter zu erhöhen. Unter anderem haben wir die wesentlichen HR-Systeme im deutschen Konzern auf einer gemeinsamen SAP-Plattform zusammengeführt.
- Unser Tochterunternehmen T-Systems führt ein Corporate HR-IT-System (CHRIS) ein, das unter anderem zu einer Optimierung der Datenqualität und des Reportings in allen Landesgesellschaften von T-Systems führen wird. Die CHRIS-Plattform ist ein zentrales Element der zukünftigen, globalen HR-IT-Architektur des Konzerns.
- Innovative IT-Anwendungen für innovative Mitarbeiter: Um unsere Mitarbeiter beim Aufbau einer Innovations- und Servicekultur zu unterstützen, stellen wir ihnen leistungsfähige IT-Anwendungen zur Verfügung. Ein Beispiel ist „genial@telekom“, das neue IT-Tool des Ideenmanagements, das wir Ende 2009 eingeführt haben. Ihre Vorschläge zur Verbesserung von Produkten und Abläufen können die Mitarbeiter nun noch schneller und komfortabler online eintragen und den Verlauf des Verfahrens zur Ideenbewertung jederzeit verfolgen. Darüber hinaus sorgt das Tool für durchgängige Transparenz über den gesamten Ideenprozess. Eine weitere Prozessverbesserung erwarten wir 2010 von der Einführung einer webbasierten Plattform mit Kollaborationsansatz.



Vielfalt durch Toleranz: Erfolgsrezept für die Zukunft unseres Unternehmens.

Toleranz bedeutet für die Deutsche Telekom produktive Vielfalt. Denn die – im internationalen Sprachgebrauch als „Diversity“ bezeichnete – Vielfalt unseres Unternehmens, die Toleranz gegenüber der Unterschiedlichkeit, die Einzigartigkeit unserer Mitarbeiter und die Verschiedenartigkeit ihrer Stile beeinflussen heute mehr denn je den weltweiten Erfolg des Konzerns. Dazu tragen die kontinuierliche Entwicklung unserer HR-Strategie und in ihr das Group Diversity Management ihren Teil bei. „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ – vom „Business Case Vielfalt“ profitieren alle, die mit der Deutschen Telekom verbunden sind: Kunden, Mitarbeiter und ihre Angehörigen, unsere Aktionäre und die Gesellschaft um uns herum.

Toleranz und Vielfalt eröffnen Chancen. Das Gegenteil von Vielfalt ist Einfall: Uniformität, geistige Gleichschaltung, Problemlösung von der Stange. Vielfalt dagegen bedeutet Stärke, Vielfalt bereichert unser Unternehmen: Jung und Alt, Menschen mit und ohne Behinderung, unterschiedlicher kultureller Herkunft und Religion, Homosexuelle und Heterosexuelle, Frauen und Männer. Die Deutsche Telekom setzt auf diese große und „bunte“ Palette der Persönlichkeiten und Erfahrungen, Fähigkeiten, Ideen und Verhaltensweisen – und dies unter dem Schirm unserer neuen konzernweiten Guiding Principles, die den Werte-Rahmen unseres Handelns bilden. Denn wir verändern uns – vom introvertierten, technisch ausgerichteten und zentral gesteuerten Konzern zu einem international kundenorientierten Netzwerk gleichwertiger, aufeinander angewiesener Partner. Und das auf allen Ebenen unseres Unternehmens: intern zwischen einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Abteilungen, Bereichen, Regionen und Ländern, extern zu unseren Kunden, Partnern und Lieferanten, zu Familien und Freunden, zur Community, Gesellschaft und Umwelt. Übrigens: Auch wenn es das Geschäft nicht erforderte, wären Toleranz und Vielfalt schon aus moralischen Gründen unabdingbar. Wer hätte das Recht, einem anderen Menschen aufgrund seiner Andersartigkeit Chancen zu verweigern?

Ausrichtung auf Mensch und Geschäft: Diversity Management neu aufgestellt. Das Management von Unterschied und Vielfalt ist Aufgabe aller, insbesondere der Führungskräfte. Aber es bedarf eines Nukleus, der für das Thema steht. Im Jahr 2009 haben wir deshalb das Group Diversity Management (GDM) inhaltlich weiterentwickelt und strukturell neu aufgestellt. Das international besetzte Team aus Frauen und Männern hat sich zum Ziel gesetzt, aus dem oft als „weich“ angesehenen „Diversity Case“ einen echten, „harten“ Business Case zu machen, das heißt: einen auch messbaren Mehrwert für unser Unternehmen und unsere Beschäftigten zu erbringen und Diversity mit praktischen Maßnahmen fest im Unternehmen verankern. Dafür kommen in jeder unserer strategischen Geschäftseinheiten Diversity-Managerinnen und -Manager zum Einsatz: Sie schlagen die direkte Brücke zwischen Diversity und Geschäft. Sie stellen auch sicher, dass Personalentwicklung und -politik des Geschäfts Diversity praktizieren. Fünf Business Cases sollen dies illustrieren.

Menschen mit Behinderungen in unserem Konzern.

Konzern Deutsche Telekom Inland, Anteil in %.

| | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| T-Home | 7,0 | 7,0 | * |
| T-Mobile | 3,3 | 2,6 | * |
| T-Systems | 3,8 | 4,3 | 3,6 |
| Konzernzentrale & Shared Services | 8,3 | 8,1 | 7,7 |
| Konzern Inland | 6,2 | 6,3 | 6,0 |
| Germany | * | * | 6,3 |
| Europa | * | * | 1,2 |

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

Business Case Diversity I: international wachsen – Kulturen behutsam zusammenführen.

260 000 Beschäftigte, 33 Länder, 64,6 Milliarden Euro Umsatz. Von Kanada bis Japan: Die Deutsche Telekom umspannt 33 Länder. 2009 arbeitete erstmals mehr als die Hälfte unserer 260 000 Beschäftigten außerhalb Deutschlands, das zahlenstärkste Land sind die USA. Dort sind über 41 000 Mitarbeiter für den Konzern tätig. Als nächst größere Standorte folgen Griechenland, Rumänien, Ungarn, die Slowakei, Großbritannien und Kroatien. Insgesamt erwirtschaftete unser Unternehmen in den Jahren 2008 und 2009 jeweils mehr als die Hälfte des Konzernumsatzes außerhalb Deutschlands – und wir haben unsere weltweite Präsenz weiter ausgebaut.

Internationale Akquisitionen auch kulturpolitisch erfolgreich. Multinationale Märkte und internationaler Fokus sind Chance und Verpflichtung zugleich. Durch den Einstieg bei der griechischen Telekommunikationsgesellschaft OTE hat der Konzern über 33 000 Beschäftigte in südosteuropäischen Ländern dazugewonnen. Darüber hinaus hat T-Systems bei einer Reihe bedeutender „Deals“, Zukäufe und Neukonsolidierungen dank eines sachkundigen und sensiblen Chance-Managements zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernommen und erfolgreich integriert. Zu diesen internationalen Aktivitäten von T-Systems gehören die Übernahme der Arivia-Gruppe in Südafrika mit 1 245 Mitarbeitern, der Zukauf des spanischen IT-Dienstleisters Metrolico mit 1 190 Beschäftigten und die Erstkonsolidierung von T-Systems CIS in Russland mit 351 Mitarbeitern. Insgesamt sind im Berichtszeitraum durch Übernahmen von T-Systems über 3 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu uns gestoßen. Die Erfolgsfaktoren: Toleranz gegenüber gewachsener Kultur und Herkunft, Offenheit gegenüber Unterschieden und behutsame Integration in das Telekom Netzwerk.

Internationale Austausche, internationaler Know-how-Transfer, internationale Kompetenz. Zwei Beispiele zur Illustration:

- Unser internationales Austauschprogramm (Telekom X-change) für Talente weltweit soll nicht nur die Kommunikation zwischen den internationalen Bereichen fördern, sondern auch die internationale Personalentwicklung und die Weiterentwicklung persönlicher interkultureller Kompetenz (zu Telekom X-change: siehe auch Seite 21 des Berichts). Bei T-Systems starteten die Vorbereitungen zu unserer internationalen Personalentwicklungsinitiative noch als Job Rotation Program mit der indischen Partnerfirma Cognizant.
- Ein ganz besonderes Projekt für Know-how-Transfer und langfristiges Beziehungsmanagement betreiben wir im Rahmen der Initiative „Afrika kommt!“. Das Pilotprojekt unter Schirmherrschaft des deutschen Bundespräsidenten fördert afrikanische Management-Top-Talente mit einem maßgeschneiderten Fortbildungsprogramm. 2009 haben insgesamt 20 Personen am Programm teilgenommen, jeweils eine pro beteiligtem Unternehmen.

Umsatzentwicklung Deutsche Telekom.

Mehr als 50 Prozent außerhalb Deutschlands.

| in Mrd. € | 2009 | 2008 | Veränderung zu 2008 |
|--|--------|--------|---------------------|
| Umsatz, Konzern gesamt | 64,6 | 61,7 | + 4,8 % |
| Umsatz, Inland | 28,4 | 29,7 | - 4,4 % |
| Umsatz, international | 36,2 | 32,0 | + 3,4 % |
| Anteil Umsatz international an Konzernumsatz | 56,6 % | 51,9 % | |

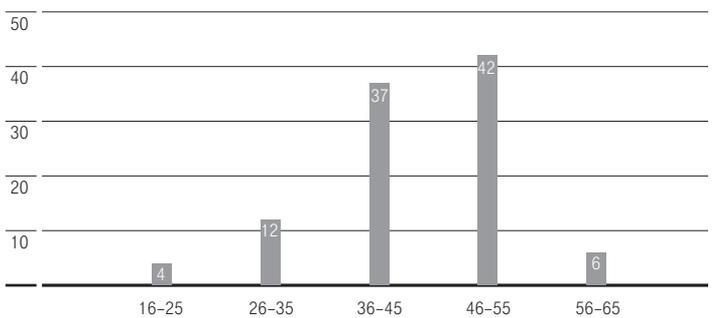
Charta der Vielfalt: Stimme für Diversity im Konzern und in der Öffentlichkeit. Die Deutsche Telekom hat bereits 2006 die „Charta der Vielfalt“ ins Leben gerufen, gemeinsam mit Daimler, der Deutschen BP und der Deutschen Bank. Die Charta ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Gesellschaft. Mittlerweile sind ihr mehr als 600 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen beigetreten. Sie ist damit eines der größten deutschen Unternehmensnetzwerke. Zur internen Umsetzung der Charta hat das Group Diversity Management ein internationales Diversity-Netzwerk mit Verantwortlichen in den jeweiligen Ländern initiiert. Über eine virtuelle Plattform beispielsweise können sich Diversity-Verantwortliche zu Best Practice-Beispielen und Erfahrungen in ihren Ländern austauschen und festere Verbindungen aufbauen. Darüber hinaus haben unsere internationalen Diversity- und HR-Manager 2010 auf einer Diversity-Konferenz die Möglichkeit zum intensiven Dialog vor Ort. Das GDM hat im Berichtszeitraum des Weiteren eine Diversity-Befragung durchgeführt, die Best Practices und Kennzahlen aus 41 internationalen Telekom Gesellschaften erfasst hat. Die Ergebnisse zeigen unter anderem, dass in vielen unserer Länder weit mehr Frauen in Führungspositionen tätig sind als in Deutschland. Bei T-Mobile in Kroatien etwa sind 46 Prozent der Führungspositionen mit Frauen besetzt. Bei T-Mobile USA beträgt der Wert 30 Prozent. Dies ist uns Ansporn wie Pflicht in den Ländern, in denen Frauen in Führungspositionen weit schwächer positioniert sind.

Business Case Diversity II: Generationenmanagement.

Fit machen für den demografischen Wandel. Mit „Generation@Telekom“ macht sich die Deutsche Telekom fit für die Herausforderungen des demografischen Wandels. Denn der Trend zu einer alternden Gesellschaft macht auch vor unserer Konzernbelegschaft nicht halt. Daher stellt sich unser Unternehmen der Herausforderung, Beschäftigungsfähigkeit, Erfahrung beziehungsweise Wissen und Generationenvielfalt aktiv zu sichern. Unser Ziel ist es, eine ausgewogene Alterstruktur zu etablieren, die es uns ermöglicht, sowohl das frische Know-how und den „frischen Wind“ junger Talente als auch die Erfahrung und langjährige Expertise unserer Fach- und Führungskräfte für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens zu nutzen. Gemeinsam mit der Enterprise 2.0-Initiative haben wir erste Pilotprojekte gestartet, so etwa den intergenerativen Dialog in Form eines „Reverse Mentoring- Programms“. Hier tauschen sich Jung und Alt zu Web 2.0 aus; dabei lernen ältere Kolleginnen und Kollegen von ihren jüngeren Mentoren neue Anwendungen im Internet. Ein weiterer Leuchtturm für unser Generationenmanagement ist der „Childrens' Day“, der „Tag der Telekom Kinder“, der 2009 erfolgreich erstmals stattfand. Er bot den Kindern die Möglichkeit, ihre Eltern am Arbeitsplatz zu besuchen, und dient sowohl der Motivation der Mitarbeiter als auch ihrer nachhaltigen Bindung an unseren Konzern. Der „Tag der Telekom Kinder“ soll 2010 nicht nur an allen deutschen, sondern, wo nur immer möglich, auch an internationalen Standorten stattfinden.

Altersstruktur Telekom Konzern Deutschland.

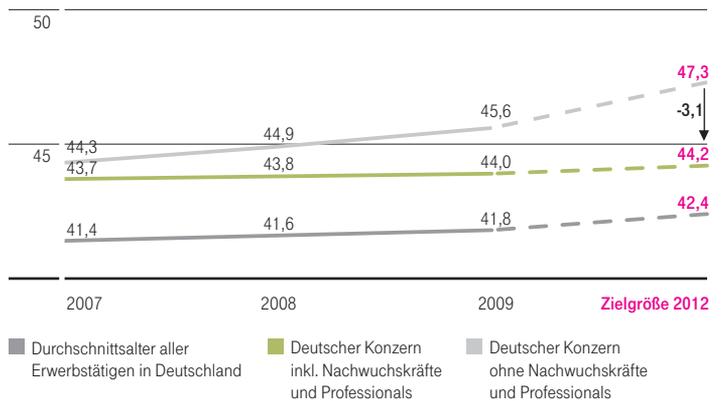
Stand: 31. Dezember 2009, in %.



Ø Alter (in Jahren): 44,0

Verjüngung durch Personalumbau.

Entwicklung Durchschnittsalter deutscher Konzern, in Jahren.



Business Case Diversity III: Frauen ins Management.

Ernst gemacht mit Frauenförderung: Als erstes Dax-30-Unternehmen führt die Deutsche Telekom eine Frauenquote ein. Bis Ende 2015 sollen 30 Prozent der oberen und mittleren Führungspositionen der Deutschen Telekom mit Frauen besetzt sein. Die Regelung gilt weltweit. Neben der Erweiterung unseres Talentpools erwarten wir durch mehr Vielfalt im Management langfristig auch eine höhere Wertschöpfung für das Unternehmen. Mit mehr Frauen in Führungspositionen streben wir nach einer spürbaren und nachhaltigen Umsetzung von Chancengleichheit für die besten Talente, egal welchen Geschlechts. Unsere jahrelangen Maßnahmen zur Frauenförderung waren redlich und gut gemeint, der durchschlagende Erfolg blieb wie in allen großen Unternehmen leider aus. Deshalb gehen wir jetzt einen neuen und mutigen Weg, ohne die bisherigen Fördermaßnahmen aufzugeben. Die Frauenquote ist außerdem eine kantige Antwort auf die mittelfristige Entwicklung des Arbeits- und Talentmarktes: Bereits heute sind beispielsweise rund die Hälfte der Absolventen von wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen an deutschen Hochschulen Frauen. Dennoch hindert bisher offensichtlich eine „gläserne Decke“ zu viele weibliche Talente an ihrem Weg nach oben. Die Deutsche Telekom will diese Decke mit der Frauenquote durchbrechen; darüber hinaus gehen wir auch von einer positiven Signalwirkung für weibliche Berufseinsteiger aus. Für die Deutsche Telekom ist die Quotenregelung ein wichtiger Teil des strategischen Personalumbaus, denn sie sorgt für eine sinnvolle, faire und nachhaltige Erweiterung des Talentpools, aus dem die Führung von Morgen gewonnen wird.

Vorbereitung und Kontrolle über Zielwerte. Die Umsetzung der 30 Prozent-Quote für Führungspositionen bei der Deutschen Telekom wird systematisch durch Zielwerte beispielsweise bei Neueinstellungen von Hochschulabsolventen, bei Auswahlprozessen, bei Talentpools sowie bei der Teilnahme an Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen vorbereitet. So soll schon in den Folgejahren die Zahl der Einstellungen von Absolventinnen dualer Studiengänge und Hochschulabsolventinnen vor allem bei technischen Studiengängen etwa doppelt so hoch sein wie der Frauenanteil in den jeweiligen Hochschulabschlüssen und Jahr für Jahr gesteigert werden. In Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen müssen 2010 mindestens 30 Prozent und im Jahr 2012 schon mindestens 40 Prozent Frauen vertreten sein.

Frauen im Konzern Deutsche Telekom Inland.

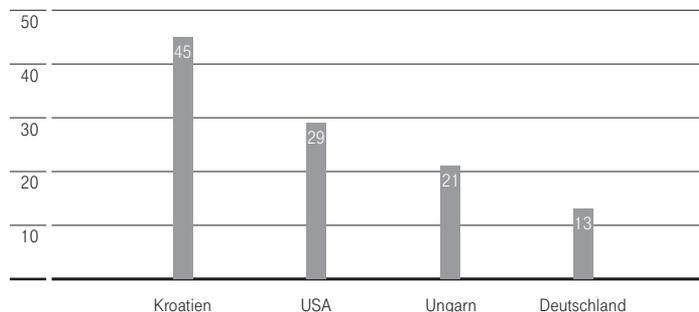
Anteil in %.

| | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|------|------|------|
| Anteil an der Gesamtbelegschaft | 31 | 32 | 32 |
| Anteil Executives der Management-Gruppe 1,2,3 | 12 | 13 | 13 |

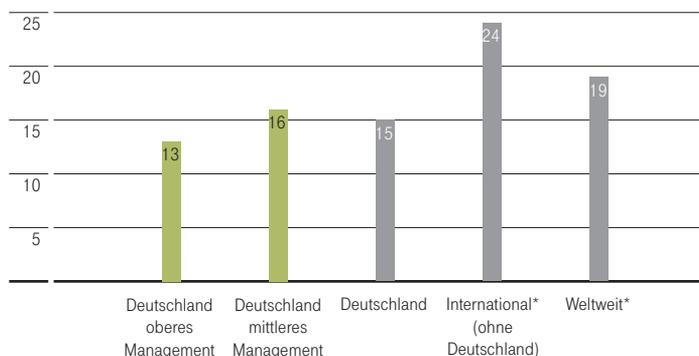
Alle Werte gerundet.

Frauen in Führungspositionen.

In %, Anteil Frauen im oberen Management, nach Beispielländern.



In %, Anteil Frauen oberes Management und mittleres Management, Stand: 31. Dezember 2009.



Frauen-Anteil insgesamt: Deutschland 32 %, international 33 %*, weltweit 33 %*

* International handelt es sich bei den Zahlenangaben einiger Länder um Schätzgrößen.

Weiblicher Nachwuchs voll im Visier: Mentoring und Talent Acceleration Initiative.

2009 haben wir – wie jedes Jahr – unser Mentoring-Programm durchgeführt, in insgesamt zwei Durchläufen bei gleichbleibend hoher Teilnehmerzahl. „Mehr Frauen ins Management“ – auch Initiativen der Geschäftsfelder und Tochtergesellschaften wie etwa die Talent Acceleration Initiative (TAI) von T-Systems verfolgen dieses Ziel. Sie soll talentierte Frauen mit erster Führungserfahrung innerhalb von drei bis vier Jahren auf die Übernahme von Positionen im Executive-Bereich vorbereiten. 2009 starteten nach einem anspruchsvollen, mehrstufigen Auswahlverfahren elf Frauen aus sieben T-Systems Ländern ihr Förderprogramm. Flankierend zur breiteren Beteiligung an generellen Programmen bieten wir auch spezifische Programme zur weiterführenden Qualifizierung von Frauen an, zum Beispiel das Führungskräfteprogramm SH.KOM (Strategische Handlungskompetenz für Frauen). Sein Ziel ist es, die Handlungskompetenz der weiblichen Führungskräfte zu stärken, etwa durch aktuelles Managementwissen und Führungsstrategien oder die Reflexion der eigenen Rolle als weibliche Führungskraft. Insgesamt haben im Berichtsjahr 64 Frauen in Führungspositionen an Fördermaßnahmen teilgenommen: 20 Frauen in Mentoring für Managerinnen und 44 Frauen in SH.KOM.

Deutsche Telekom steht für faire Gehälter. Motiviert durch die Equal-Pay Days im März 2009 hat das Group Diversity Management einen Vergütungsvergleich durchgeführt. Die Analyse ergab, dass in Deutschland keinerlei geschlechterspezifische Bezahlungsunterschiede bei außertariflichen Mitarbeitern vorliegen. Bei der Gruppe der Tarifkräfte können wir eine geschlechtsspezifische Benachteiligung ausschließen, da sich die Bezahlung der Tarifkräfte ausschließlich nach der Eingruppierung in die jeweiligen Funktionen richtet. Mit dem Ergebnis stellt die Deutsche Telekom unter Beweis, dass sie faire Gehälter für Frauen und Männer gleichermaßen zahlt und keine Entgeltdiskriminierung zulässt. Hierbei handelt es sich zunächst um eine stichprobenartige Analyse, die zukünftig ausgeweitet wird.

MINT: Mädchen und junge Frauen für technisch-naturwissenschaftliche Berufe gewinnen.

Mit einer Vielzahl an Maßnahmen wollen wir den Anteil von Frauen in MINT-Fach- und Führungspositionen nachhaltig und messbar erhöhen. Um zum Beispiel verstärkt Mädchen und junge Frauen für technische und naturwissenschaftliche Berufe und Studiengänge zu gewinnen, engagiert sich unser Unternehmen seit Jahren in verschiedenen MINT-Initiativen und unterstützt unter anderem das Programm „JUMP in MINT – das Jugend Mentoring Programm in Mathematik, Informationstechnik, Naturwissenschaft, Technik, Energie und Handwerk“. Im Sommer 2009 haben wir im Rahmen der Wirtschaftsinitiative „Jugend denkt Zukunft“ eine Innovationswoche mit acht Berliner Schulen durchgeführt. Dabei hatten Schülerinnen die Möglichkeit, eine Woche lang Zukunftsinnovationen der Telekommunikation zu erkunden und selbst zu entwerfen. Auch beim Girls' Day 2009 haben rund 2 500 Mädchen bei der Deutschen Telekom einen lebendigen Einblick in technische Arbeitsfelder gewonnen. An insgesamt 50 Standorten brachte das Unternehmen Schülerinnen der Klassen 5 bis 10 technische Berufe näher.

Business Case Diversity IV: work-life@telekom.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in der Unternehmenskultur verankern.

Zunehmende Mobilität sowie die Flexibilisierung und Vernetzung der Arbeits- und Lebenswelt eröffnen neue Freiräume – sie können aber auch zu Spannungen und Belastungen führen. Deshalb hat die Deutsche Telekom 2009 das Programm work-life@telekom gestartet mit dem Ziel, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu unterstützen. Schwerpunktthemen sind „Gesundheit & Fitness“, „Arbeitszeit & -ort“, „Familie“ und „Soziales“. Jüngere Mitarbeiter stehen ebenso im Fokus des Programms wie ältere, Singles ebenso wie Familien, um work-life@telekom langfristig zu einem selbstverständlichen Bestandteil unserer Unternehmens- und Führungskultur zu machen. Das Work-Life Portal, die Intranet-Plattform des Programms, soll durch einen kompakten Überblick über die Maßnahmen die vorhandenen Unterstützungsangebote noch attraktiver und bekannter machen. Erste Statistiken zeigen: Das Webportal wird eifrig genutzt. Zum Start besuchten in den ersten Monaten durchschnittlich 5 000 User pro Monat das Portal.

Unterstützungsangebote im Einzelnen.

Wir wollen, dass unsere Beschäftigten Beruf und Familie miteinander in Einklang bringen können. Aktuell bietet der Konzern an den Standorten Bonn, Berlin, München, Darmstadt und Leinfelden-Echterdingen betriebliche Kinderbetreuung an. Noch im Jahr 2010 soll sich das voll ausgenutzte Angebot an betrieblich geförderten Betreuungsplätzen von 64 im Jahr 2005 auf dann mindestens 370 erhöhen. Zusätzlich ist die Einrichtung von weiteren 200 Plätzen bereits geplant. Darüber hinaus arbeitet die Deutsche Telekom mit dem ElternService und SeniorenService der AWO zusammen, um bundesweit alternative, wohnortnahe Betreuungslösungen für die Kinder von Mitarbeitern zu finden und Lösungen für die Pflege von Angehörigen zu entwickeln. Außerdem halten wir weitere Angebote bereit, um Mitarbeiter bei der Organisation ihres Alltags zu unterstützen:

- eine kostenlose Notfallbetreuung für Kinder (genutztes Gesamtvolumen 2009: 145 Tage),
- den Beratungs- und Vermittlungsservice des Seniorenservice für Beschäftigte mit betreuungsbedürftigen Angehörigen (49 Vermittlungen),
- Freistellung bei familiären Notfallsituationen (keine Angaben aus datenschutzrechtlichen Gründen),
- Familienerholungsangebote (rund 44 200 Personen haben inklusive Familienangehörigen die Angebote des Telekom Erholungswerks genutzt),
- flexible Arbeitszeitmodelle (15 661 Mitarbeiter in Deutschland arbeiten in Teilzeit) und
- Teilzeit-Berufsausbildung (neun Teilnehmer in Deutschland).

Darüber hinaus unterstützt die Deutsche Telekom Mitarbeiter-Netzwerke, die sich für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einsetzen. Dazu zählt unter anderem das Väternetzwerk „Heimspiel“. Ziel des Netzwerks ist es, Wege zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer zu eröffnen und mehr Männer zu einer aktiven Vaterschaft zu ermuntern. Die Anstrengungen der Deutschen Telekom in Sachen Work-Life finden inzwischen auch international zunehmend Anerkennung. So ging die ungarische Magyar Telekom aus dem „Family-Friendly Workplace Award“ 2009 als Sieger hervor. Weitere aktuelle Spitzenplätze haben unter anderem auch T-Mobile Tschechien und T-Systems Austria erreicht (weitere Auszeichnungen siehe Kapitel Talent, Seite 17).

Business Case Diversity V: neue Talent-Reservoirs erschließen.

„**Meine Chance – ich starte durch!**“ Unter diesem Motto entwickelt die Deutsche Telekom Ausbildung eine ganz neue Form der Nachwuchsförderung, die „Einstiegsqualifizierung Jugendlicher“ (EQJ). In Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit (BA) erhalten benachteiligte Jugendliche, vor allem aus bildungsferneren Schichten, konkrete Perspektiven für ihren Berufseinstieg. 61 junge Menschen haben am 1. September 2009 ihr Jahrespraktikum begonnen, das bei Bewährung in unsere Berufsausbildung, bei besonders guter Leistung sogar sofort ins zweite Ausbildungsjahr führt. In drei Jahren wollen wir sogar einigen Hundert dieser jungen Menschen diese Chance bieten. Die Deutsche Telekom ist damit das erste DAX-30-Unternehmen, das gemeinsam mit der BA ein Programm zur integrativen, nicht die Zielgruppe separierenden Einstiegsqualifizierung für junge Menschen umsetzt. Die Initiative „Meine Chance – ich starte durch!“ ist nicht nur ein weiteres Beispiel für unser gesellschaftliches Engagement für die junge Generation, sondern – vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels – auch ein frühzeitiger Beitrag zur Nachwuchssicherung. Zu beidem trägt auch die im April 2009 ins Leben gerufene Initiative „Ich kann was!“ bei. Sie unterstützt bundesweit Projekte für den Kompetenzerwerb von Kindern und Jugendlichen.



Glossar.

Go Ahead!

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

HR@2009/2012

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

STEP up!

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

einfachHR

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

HR – Your Partner in Business

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

Add Value

Leistungsfähigkeit der Belegschaft, marktkonforme Arbeitskosten im Unternehmen.

Best People

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

Enable Transformation

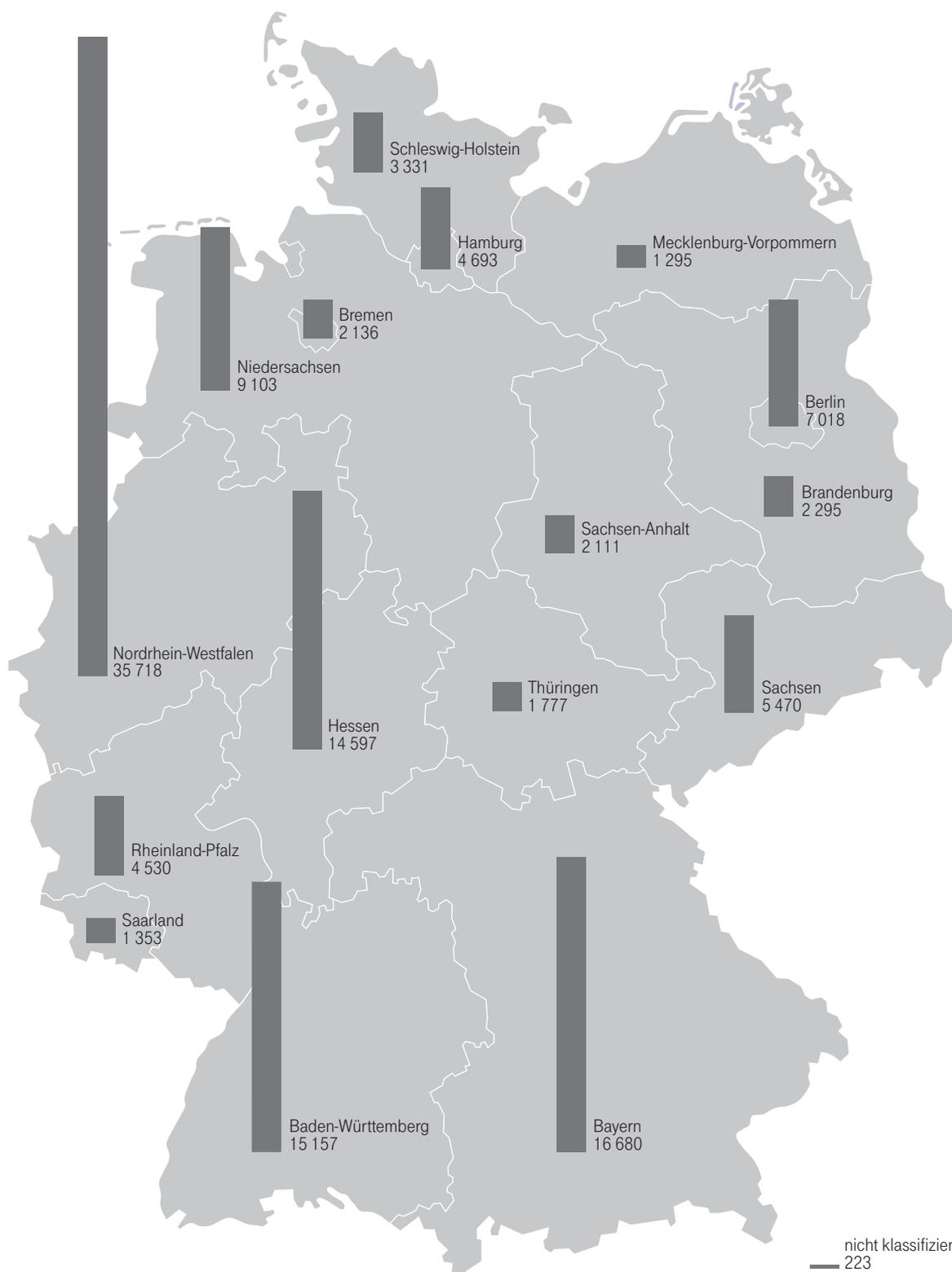
Ausbau einer von allen Führungskräften und Mitarbeitern gelebten Servicekultur. Ziel: ein gemeinsames Verständnis von Service-Exzellenz im Konzern schaffen.

HR Excellence

Reorganisation des Personalbereichs. Die Projekte HR@2009 und HR@2012 sollen das Profil des Personalbereichs als Partner für das Business schärfen.

Beschäftigte des Konzerns Deutsche Telekom Deutschland.

Stand 31.12.2009, in FTE (Full Time Equivalent).



Beschäftigte mit Sitz im Ausland, deren Gesellschaften dem Inland hinzugerechnet werden

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

Technologie trifft Talent:
www.telekom.com/karriere
jobs@telekom.de

Erleben, was verbindet.

