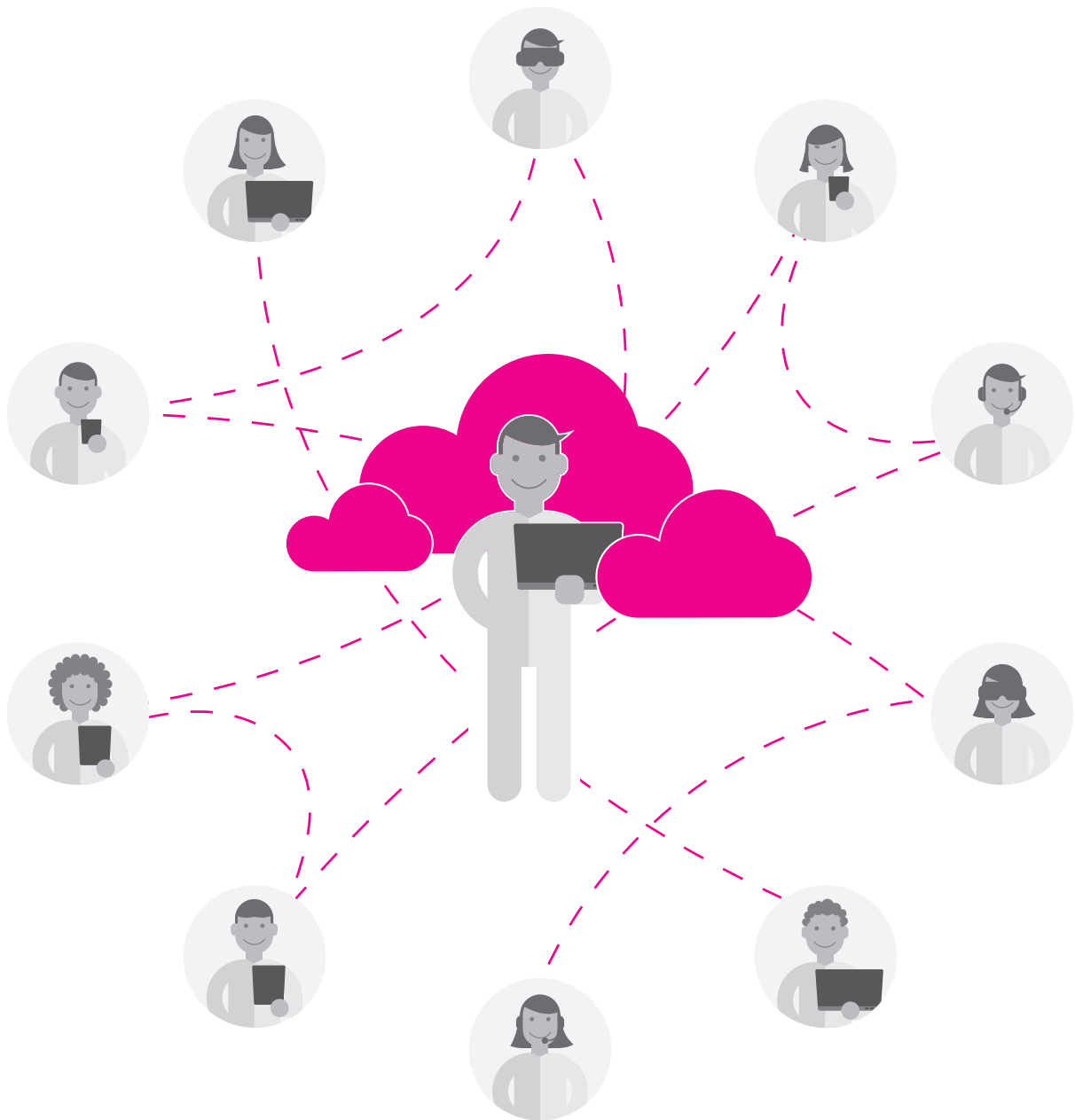


# HR FACTBOOK 2016

## MENSCHEN. FAKTEN. ENTWICKLUNGEN.



ERLEBEN, WAS VERBINDET.

# INHALT

Zum HR Factbook 2016 .....	3
Wir stellen vor: Der typische Telekom Mitarbeiter .....	4
Deutsche Telekom im Überblick: Deutschland .....	5
Deutsche Telekom im Überblick: Konzern .....	6
Working in the Digital Age .....	7
Beschäftigte nach Standort .....	8
Beschäftigte nach Ländern .....	9
Beschäftigte in Deutschland nach Bundesländern .....	10
Beschäftigte nach operativen Segmenten .....	11
Beschäftigte nach Statusgruppen in Deutschland .....	12
Umsatz und EBITDA pro Mitarbeiter .....	13
Personalaufwand und Personalaufwandsquote .....	14
Total Workforce Costs .....	15
Total Workforce Quote .....	16
Personalaufwand .....	17
Einstellungen in Deutschland .....	18
Instrumente zur sozialverträglichen Personalreduzierung in Deutschland, Personalabgänge .....	19
Vivento Mitarbeiterzahlen .....	20
Gesundheitsquote in Deutschland .....	21
Arbeitsunfälle in Deutschland .....	22
Weiterbildung in Deutschland .....	23
Internationale Entwicklungs- und Führungskräfteprogramme .....	24
Fluktuationsquote .....	25
Pulsbefragung und Engagementindex aus Mitarbeiterbefragung .....	26
Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland .....	27
Zufriedenheitsquote und Engagementindex, alle Führungskräfte .....	28
Altersstruktur in Deutschland .....	29
Altersstruktur im Konzern .....	30
Auszubildende und Studierende in Deutschland, gesamt und Anteil Frauen .....	31
Frauen im mittleren und oberen Management .....	32
Menschen mit Behinderungen in Deutschland .....	33
genial@Telekom in Deutschland .....	34

# ZUM HR FACTBOOK 2016



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

was macht den typischen Telekom Mitarbeiter aus? Wie viele Kollegen arbeiten in welchem Land? Wie viel Umsatz und wie viel Gewinn vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen erwirtschaftet ein Telekom Beschäftigter? Wie hoch sind die Gesundheits- oder Fluktuationsquoten? Und wie viel Geld sparen wir durch innovative Ideen unserer Beschäftigten? Im vorliegenden HR Factbook 2016 dreht sich alles um unsere wichtigsten Kennzahlen im Bereich Personal. Wir möchten Ihnen einen transparenten Überblick über das Ergebnis unserer Personalarbeit und deren Entwicklung verschaffen.

Für einen mühelosen Einstieg haben wir Ihnen dazu die wichtigsten Daten unseres Reports in drei Infografiken zusammengefasst. Vertiefende Einblicke zu diesen Daten erhalten Sie in den daran anschließenden Seiten.

Nun wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Herzlichst

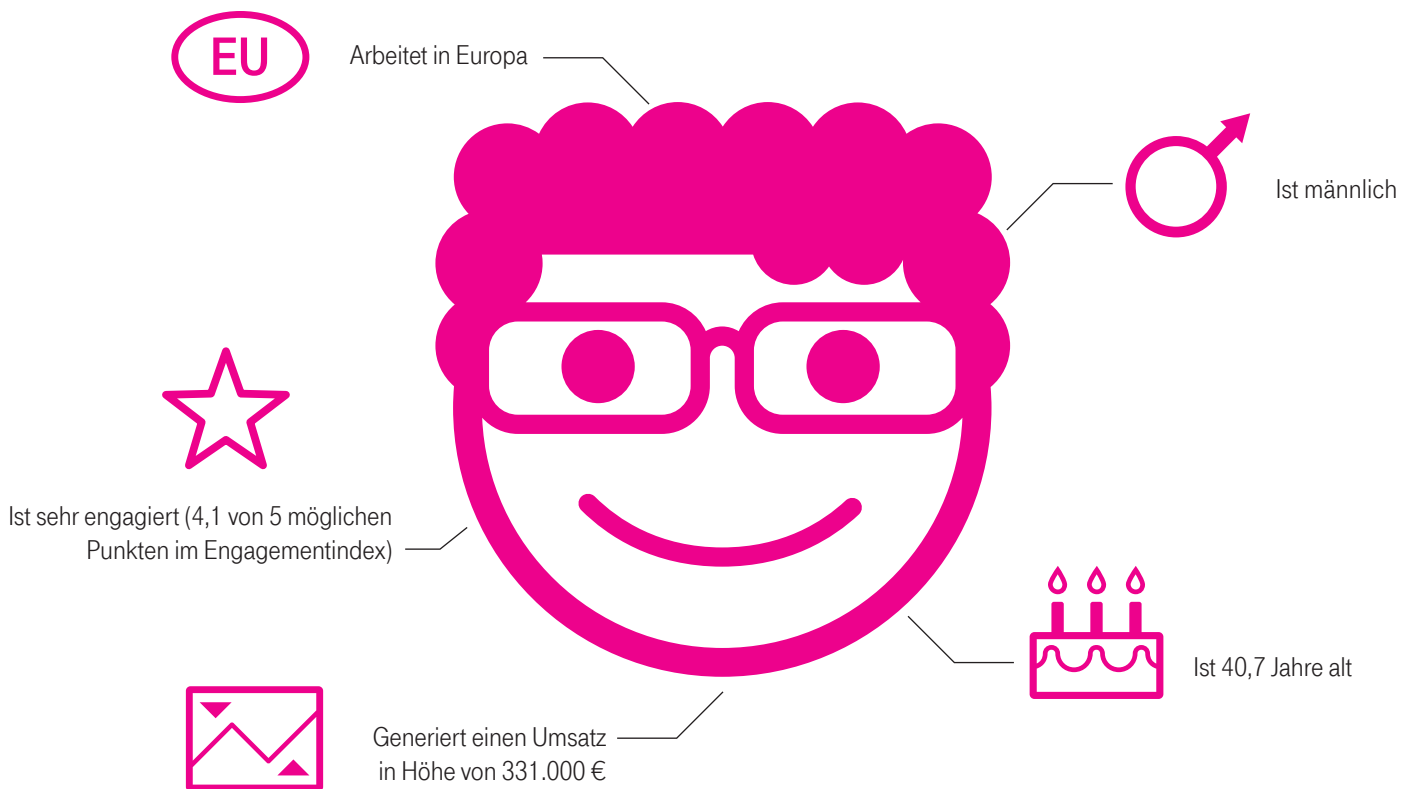
Ihr Michael Rubas

Senior Vice President  
Human Resources Planning & Operations

Die Angaben im Bericht beziehen sich in der Regel auf das Kalenderjahr 2016 mit Stichtag 31. Dezember 2016. Ausnahmen sind entsprechend gekennzeichnet. Alle Zahlen basieren auf detaillierteren Daten. Da einige Werte gerundet dargestellt sind, können Summenwerte geringfügig abweichen. Die Zahlen werden häufig unterteilt in die Kategorien „Deutschland“, „International“ sowie „Konzern“. Dabei meint „Deutschland“ den Standort der Mitarbeiter in Deutschland (unabhängig vom Segment). „International“ bezeichnet alle Mitarbeiter an Standorten außerhalb Deutschlands und „Konzern“ bezieht sich auf alle Mitarbeiter. Einige Daten sind gemäß unserer operativen Segmente aufgeteilt – also nach Deutschland, USA, Europa und dem Systemgeschäft. Group Headquarters & Group Services umfasst alle Konzerneinheiten, die nicht direkt einem der operativen Segmente zugeordnet sind.

An einigen Stellen verwenden wir verkürzt den Begriff „Mitarbeiter“. Er gilt dort immer als Oberbegriff für „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“. Die Größe FTE bedeutet Full Time Equivalent und wird im Factbook als Maßeinheit für die Größe des Personalbestands angegeben. FTE gibt somit an, wie groß die rechnerische Menge an Vollbeschäftigtenäquivalenten im Durchschnitt aus allen Voll- und Teilzeitbeschäftigten ist.

# WIR STELLEN VOR: DER TYPISCHE TELEKOM MITARBEITER



# DEUTSCHE TELEKOM IM ÜBERBLICK: DEUTSCHLAND

Beschäftigte

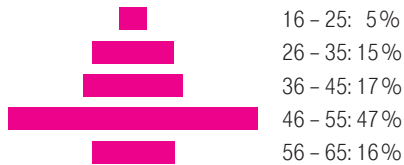


Anteil Beamte

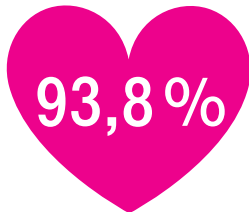


■ Beamte (26%)  
■ Arbeitnehmer (74%)

Altersstruktur



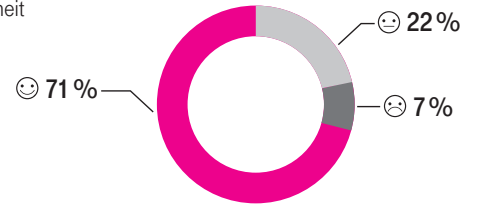
Gesundheitsquote



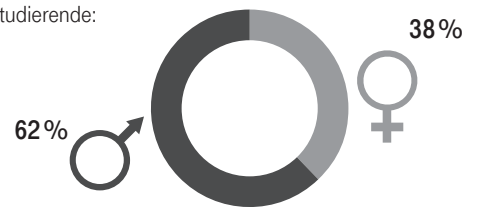
Durchschnittliche Qualifizierungstage  
je Mitarbeiter



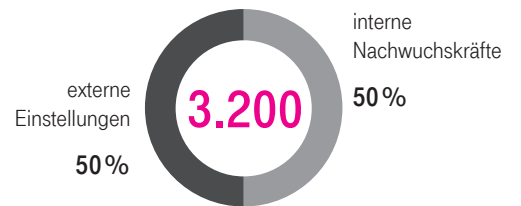
Mitarbeiterzufriedenheit



Auszubildende und Studierende:  
Frauenanteil



Einstellungen



Menschen mit Behinderungen

7,5%

Einsparungen durch Mitarbeiterideen

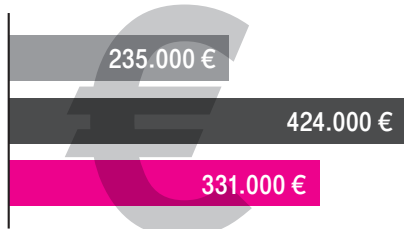


# DEUTSCHE TELEKOM IM ÜBERBLICK: KONZERN

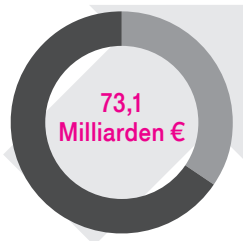
Beschäftigte



Umsatz pro Mitarbeiter



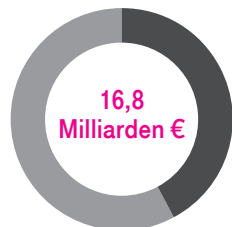
Konzernumsatz



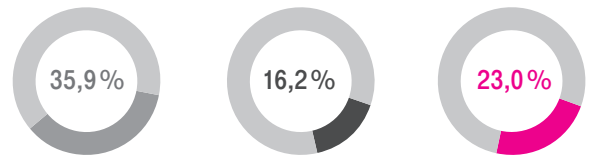
Personalaufwand, bereinigt



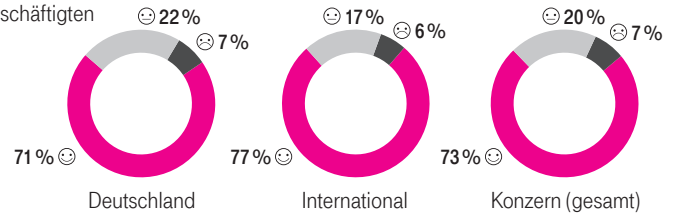
Total Workforce Costs



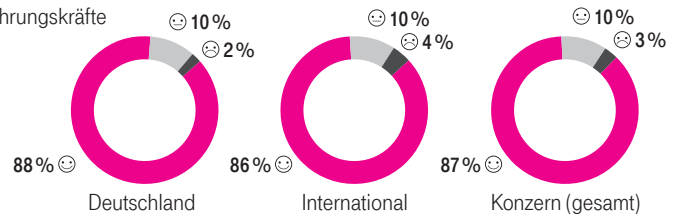
Total Workforce Quote



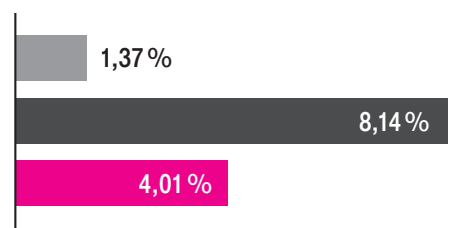
Zufriedenheit aller Beschäftigten



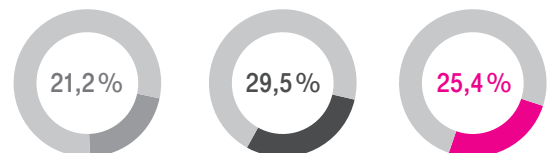
Zufriedenheit aller Führungskräfte



Fluktuationsquote (natürlich)



Frauen im mittleren und oberen Management



■ Deutschland ■ International ■ Konzern (gesamt)

Working in the Digital Age

# WELTWEIT – DIGITAL – VERNETZT

WEBEX	2012	2013	2014	2015	2016
Konferenzminuten (global)			416.608.331	533.861.025	672.524.751
<b>Jabber</b>					
Jabber Accounts				15.110	27.254
<b>You-and-Me</b>					
Angelegte Nutzerprofile	40.168	73.787	90.734	104.297	120.325

Digitale Kommunikation ist der Kern effektiver und länderübergreifender Zusammenarbeit. Virtuelle Konferenzen ermöglichen nicht nur die Arbeit von (fast) jedem Ort der Welt, sie reduzieren auch Reisekosten. Mehr als 672 Millionen Minuten haben Telekom Beschäftigte im vergangenen Jahr in Online-Konferenzen über das Konferenzprogramm „WebEx“ verbracht. Ein Anstieg von über 61 Prozent im Vergleich zu 2014.

Um mehrere Kommunikationsformen (Telefonie, Chat, Videoanrufe, Mail) zu verbinden, wurden bis Ende 2016 bereits 27.254 Arbeitsplätze mit dem Instant-Messaging-System „Jabber“ ausgestattet.

You-and-Me – unsere konzerninterne Zusammenarbeits- und Kommunikationsplattform – erreichte in 2016 die Marke von 120.000 Mitarbeitern, weltweit. Somit haben mehr als die Hälfte aller Konzernmitar-

beiter die Chance, sich online intensiv am Austausch von Ideen, Erfahrungen und auch Meinungen zu beteiligen. Auf dieser Plattform verzeichnet unser Magazin zum Thema „Working in the Digital Age“ bereits 171.233 Views, obwohl es erst im Juli 2016 gestartet ist.

Ein weiterer Indikator für die Nutzung digitaler Medien zur Zusammenarbeit ist unser „Magenta Massive Open Online Course“. Etwa 3.500 Mitarbeiter aus 31 Ländern haben sich in 2016 für den „Magenta MOOC“ registriert. Mehr als 1.000 von ihnen haben sich mit virtuellen Lernangeboten zum Thema Digitalisierung weitergebildet. In virtuellen Teams nahmen sie reale Herausforderungen an und erarbeiteten gemeinsam Lösungen.

Beschäftigte nach Standort (in Tsd. Mitarbeitern, in FTE, jeweils zum 31.12.)

# INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT



	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Deutschland	172,7	179,2	178,3	177,8	173,3	171,0	168,0	160,0	148,9	131,7	127,5	123,2	121,6	118,8	116,6	114,7	110,4	104,7
Konzern (gesamt)	195,8	227,0	257,0	256,0	248,5	244,6	243,7	248,8	241,4	227,7	259,9	246,8	235,1	229,7	228,6	227,8	225,2	218,3
International	23,1	47,8	78,7	78,1	75,2	73,7	75,7	88,8	92,5	96,0	132,4	123,6	113,6	110,8	112,0	113,1	114,9	113,7

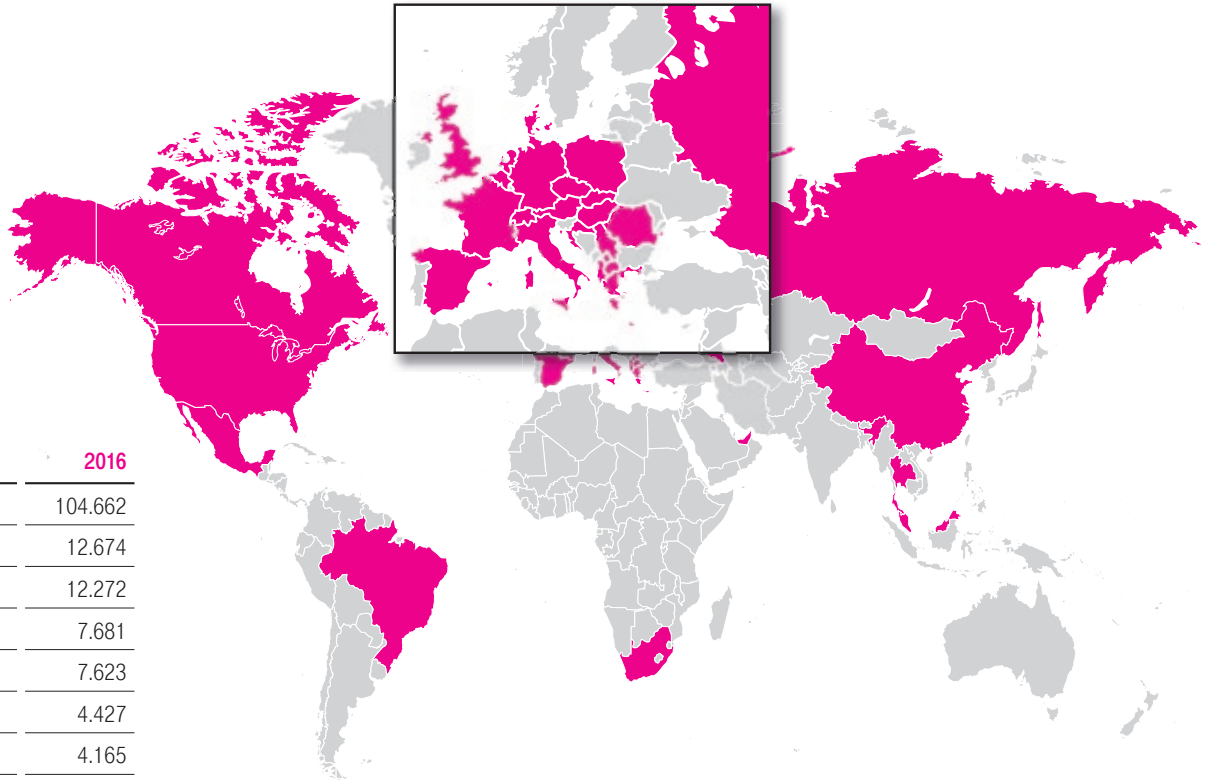
Der prozentuale Anteil der Beschäftigten an den Standorten im Ausland ist seit dem Ende der 1990er-Jahre deutlich gestiegen. Waren im Jahr 1999 noch 88,2 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in

Deutschland beschäftigt, hat sich seit 2009 der Anteil bei etwa 50 Prozent eingependelt. 2016 lag er bei 48 Prozent.



Beschäftigte nach Ländern (in FTE)

# UNSERE MITARBEITER IN 31 LÄNDERN AUF 4 KONTINENTEN



2016

Deutschland	104.662
Griechenland	12.674
Ungarn	12.272
Rumänien	7.681
Slowakei	7.623
Kroatien	4.427
Polen	4.165
Tschechien	3.312
Spanien	2.568
Niederlande	1.745
Österreich	1.903
Mazedonien	1.019
Russland	1.167
Großbritannien	637
Schweiz	612
Montenegro	534
Albanien	416
Frankreich	229
Belgien	144
Italien	28
Dänemark	48

2016

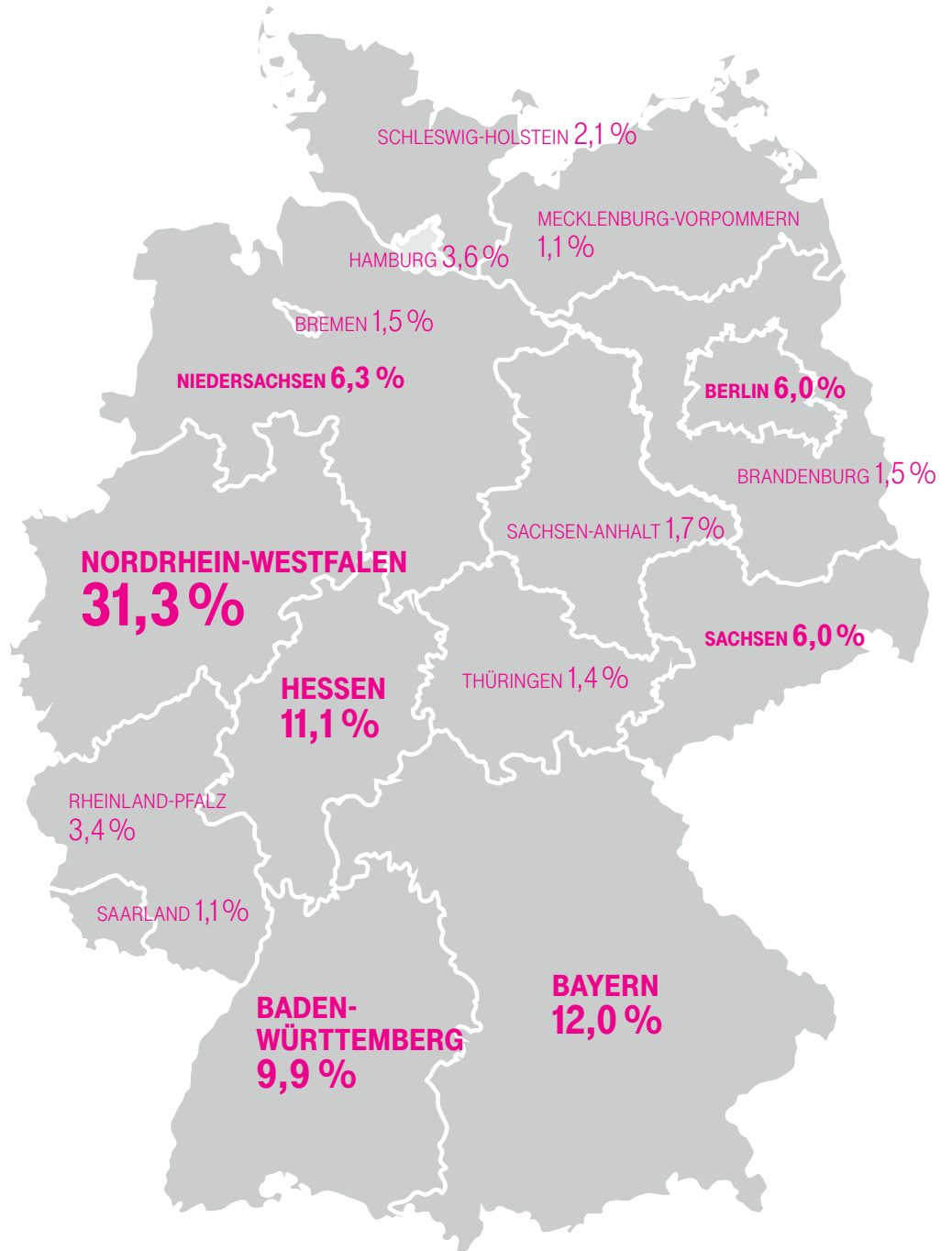
USA (inkl. T-Mobile US)	45.358
Brasilien	1.683
Südafrika	998
Malaysia	1.120
Mexiko	944
China	221
Singapur	95
Thailand	33
Vereinigte Arabische Emirate	18
Kanada	6

Im Jahr 2016 ging die Zahl der Beschäftigten in Deutschland gegenüber dem Vorjahr von 110.354 um rund 5 Prozent auf 104.662 zurück. Dies entspricht einem Anteil von 48 Prozent am gesamten Konzernpersonal. Den größten Zuwachs verzeichnete der Konzern in den

USA. Dort stieg die Zahl der Beschäftigten von 44.797 auf 45.358. Dies ist insbesondere auf das deutliche Wachstum von T-Mobile US im Jahr 2016 zurückzuführen.

Beschäftigte in Deutschland nach Bundesländern (in FTE)

# BUNDESWEIT AUFGESTELLT – FÜR MEHR SERVICE



	2016 <sup>1</sup>
Nordrhein-Westfalen <sup>2</sup>	32.065
Bayern	12.327
Hessen	11.417
Baden-Württemberg	10.167
Niedersachsen	6.452
Berlin	6.162
Sachsen	6.120
Hamburg	3.692
Rheinland-Pfalz	3.433
Schleswig-Holstein	2.197
Sachsen-Anhalt	1.764
Bremen	1.574
Brandenburg	1.527
Thüringen	1.416
Saarland	1.135
Mecklenburg-Vorpommern	1.074

<sup>1</sup> Ohne Deutsche Telekom Capital Partners Management GmbH, Detecon International GmbH, Cronon AG, Strato AG, Deutsche Telekom Clinical Solutions GmbH, Orbit GmbH, operational services GmbH & Co. KG.

<sup>2</sup> Inkl. aller Transfermitarbeiter der Telekom Placement Services ohne Berücksichtigung des Standorts.

Knapp ein Drittel der Beschäftigten der Deutschen Telekom in Deutschland arbeitet in Nordrhein-Westfalen. Ein hoher Anteil davon ist am Sitz der Konzernzentrale in Bonn beschäftigt. Mit jeweils deutlich mehr als 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die Deutsche

Telekom in Bayern, Hessen und Baden-Württemberg vertreten. Kunden zu begeistern ist ein Baustein unserer Strategie. Dazu gehört auch, besten Service zu liefern. Durch unsere bundesweite Präsenz können wir nahe am Kunden sein, um genau dem gerecht zu werden.

Beschäftigte nach operativen Segmenten (in FTE)

# ENTWICKLUNG DES PERSONALBESTANDS IN UNSEREN SEGMENTEN

	2012	2013	2014	2015	2016
Deutschland	67.497	66.725	68.754	68.638	66.142
USA	30.288	37.071	39.683	44.229	44.820
Europa	57.937	53.265	53.499	51.125	48.883
Systemgeschäft	52.106	49.540	46.244	44.504	43.724
Group Headquarters & Group Services	21.858	21.995	19.631	16.747	14.772
Konzern (gesamt)	229.686	228.596	227.811	225.243	218.341

Der Personalbestand des Konzerns sank im Vergleich zum Jahr 2015 leicht um 3,1 Prozent. Dabei ging die Zahl der Mitarbeiter in fast allen Segmenten zurück. Im Segment USA erhöhte sich die Beschäftigtenzahl um 1,3 Prozent. Hier wurde sowohl im Einzelhandel und Kundenservice als auch in der Verwaltung Personal aufgebaut. In den Segmenten Europa und Systemgeschäft ging der Mitarbeiterbestand

aufgrund von Effizienzsteigerungs- und Personalumbaumaßnahmen zurück. Im Segment Group Headquarters & Group Services verringerte sich die Beschäftigtenzahl im Vergleich zum Vorjahr um 11,8 Prozent. Dies ist ebenfalls auf den Personalumbau sowie auf Effizienzsteigerungen, insbesondere bei Vivento, zurückzuführen.

Beschäftigte nach Statusgruppen in Deutschland (in FTE)

# WENIGER BEAMTE BEI DER DEUTSCHEN TELEKOM

	2012	2013	2014	2015	2016
Aktive Beamte	21.958	20.523	19.881	18.483	15.999
In sich beurlaubte Beamte (ISB) <sup>1</sup>	1.430	1.412	1.340	1.220	889
Beamte in Beteiligungsgesellschaften (BTG)	14.836	14.179	13.260	12.292	10.827
Summe Beamte	38.224	36.114	34.482	31.995	27.716
Arbeitnehmer Deutschland	80.616	80.529	80.267	78.360	76.946
Summe Beschäftigte Deutschland	118.840	116.643	114.749	110.354	104.662
Arbeitnehmeranteil Deutschland (in %)	67,84	69,04	69,95	71,01	73,52
Beamtenanteil Deutschland (in %)	32,16	30,96	30,05	28,99	26,48

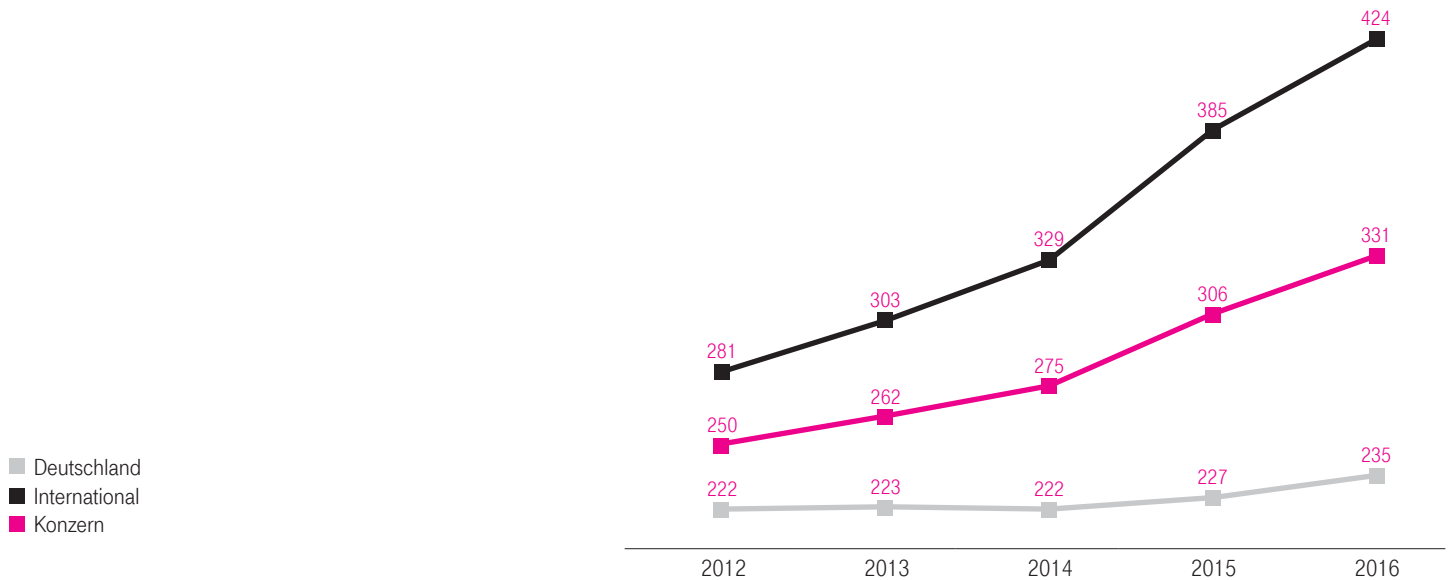
<sup>1</sup> Beamte, deren Beamtenverhältnis ruht. Sie sind vorübergehend in ein Angestelltenverhältnis gewechselt.

Die Zahl der Beamten ging auch im Jahr 2016 weiter zurück. Die Gründe dafür: Seit der Privatisierung stellt die Deutsche Telekom keine Beamten mehr ein. Neben den natürlichen Altersabgängen haben insbesondere die Inanspruchnahmen des vorzeitigen Ruhestands

und Versetzungen zu Behörden zur Bestandsreduzierung beigetragen. Dadurch ist der Anteil der Beamten an der Belegschaft von rund einem Drittel im Jahr 2012 auf unter 27 Prozent im Jahr 2016 kontinuierlich gesunken.

Umsatz und EBITDA pro Mitarbeiter (in FTE im Jahresdurchschnitt)

# PRODUKTIVITÄT STEIGT ENORM – USA TREIBT WACHSTUM AN



	2012	2013	2014	2015	2016
Umsatz Deutschland (in Milliarden €) <sup>1</sup>	26,7	26,3	25,7	25,7	25,3
Umsatz International (in Milliarden €) <sup>1</sup>	31,5	33,9	36,9	43,5	47,8
Umsatz Konzern (gesamt, in Milliarden €)	58,2	60,1	62,7	69,2	73,1
Anteil Umsatz International an Konzernumsatz <sup>1</sup>	54,1%	56,3%	58,9%	62,9%	65,4%
Anzahl der Mitarbeiter Deutschland	120.614	117.995	116.067	113.277	107.793
Anzahl der Mitarbeiter International	111.728	111.709	112.181	113.055	112.790
Anzahl der Mitarbeiter Konzern (gesamt)	232.342	229.704	228.248	226.332	220.583

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

	2015	2016
EBITDA pro FTE (Durchschnitt) in Euro, bereinigt	87.959	97.105

2016 erzielte die Deutsche Telekom einen Konzernumsatz von 73,1 Milliarden Euro. Mit einem Wachstum von 3,9 Milliarden Euro liegt dieser deutlich über dem Vorjahresniveau. Der internationale Anteil am Konzernumsatz stieg um rund 2,5 Prozentpunkte auf 65,4 Prozent. Ebenso ist der Umsatz pro Mitarbeiter im Jahr 2016 kontinuierlich auf circa 331.000 Euro gestiegen – ein Anstieg um 8,2 Prozent.

In Deutschland konnte der Umsatz pro Mitarbeiter nach mehreren Jahren weitgehender Kontinuität um rund 8.000 Euro zulegen. Das Auslandsgeschäft verzeichnete einen Umsatzanstieg pro Mitarbeiter von über 10 Prozent. Maßgeblichen Anteil daran hat das USA-Geschäft: Die Anzahl der Mitarbeiter im Segment USA stieg um 1,3 Prozent, um unter anderem dem Zuwachs an 8,2 Millionen Mobilfunk-Neukunden infolge der erfolgreichen „Uncarrier“-Initiativen der T-Mobile US zu begegnen.

Im Ergebnis erzielte das Segment USA ein Umsatzplus von rund 16 Prozent gegenüber dem Vorjahr – und leistete so mit einem Anteil von 46,2 Prozent den größten Beitrag zum Konzernumsatz. Der überproportionale Anstieg des Umsatzes im Gesamtkonzern gegenüber dem Rückgang der Mitarbeiterzahl schlägt sich entsprechend in der höheren Produktivität nieder.

Ein durchschnittlicher Vollzeitmitarbeiter der Telekom hat 2016 einen EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) in Höhe von 97.105 Euro erwirtschaftet, ein Anstieg in Höhe von 10,4 Prozent gegenüber 2015.

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

# GERINGERE PERSONALAUFWANDSQUOTE DANK UMSATZWACHSTUM

	2012	2013	2014	2015	2016
Personalaufwand im Konzern, unbereinigt (gesamt)	14,7	15,1	14,7	15,8	16,5
Davon Deutschland	9,2	9,4	9,1	9,4	9,8
Sondereinflüsse	1,2	1,4	0,9	1,2	1,5
Personalaufwand im Konzern, bereinigt um Sondereinflüsse	13,5	13,7	13,8	14,6	14,8
Konzernumsatz	58,2	60,1	62,7	69,2	73,1
Davon Deutschland <sup>1</sup>	26,7	26,3	25,7	25,7	25,3
Bereinigte Personalaufwandsquote Konzern (gesamt, in %)	23,2	22,7	22,0	21,2	20,3
Bereinigte Personalaufwandsquote Deutschland (in %)	31,1	32,3	32,9	33,0	32,9

<sup>1</sup> Zuordnung des Umsatzes zur Aufteilung Deutschland/International nach Standort der Mitarbeiter (FTE).  
Im Geschäftsbericht wird Umsatz entsprechend dem Land zugeordnet, in dem der Umsatz generiert wurde.

Im Gesamtkonzern sinkt die Personalaufwandsquote seit dem Jahr 2012 kontinuierlich von 23,2 auf heute 20,3 Prozent. Wesentlicher Treiber für die gegenüber 2015 um 0,9 Prozentpunkte verbesserte bereinigte Personalaufwandsquote im Konzern ist der deutliche Umsatzzanstieg. Er hat den erhöhten Personalaufwand im Konzern mehr als kompensiert.

Unter Personalaufwand werden die Personalgrundkosten (Löhne, Gehälter) und die Personalnebenkosten (Sozialkosten) verstanden. Diese Kennzahl wird um Sondereinflüsse für Restrukturierungsmaßnahmen im Zusammenhang mit personellen Umbaumaßnahmen (individuelle Abbauinstrumente) bereinigt. Die Personalaufwandsquote stellt das Verhältnis des Personalaufwands zum Umsatz dar. Die Entwicklung der Kennzahl dient im Unternehmen als Benchmark. Da die Personalaufwandsquote externe Personalkosten außer Betracht lässt, ist die Kennzahl der Total Workforce Costs bzw. Quote die wesentliche Größe für die Steuerung der Personalkosten.

Total Workforce Costs, bereinigt (in Mrd. €)

# ERFOLG IM USA-GESCHÄFT ERKLÄRT LEICHTEN ANSTIEG DER PERSONALKOSTEN

		2012	2013	2014	2015	2016
TWC <sup>1</sup>		15,5	15,3	15,4	16,5	16,8
Davon Deutschland		9,4	9,3	9,2	9,2	9,1
	IWC <sup>2</sup> (PA <sup>3</sup> bereinigt)	8,3	8,5	8,5	8,5	8,3
	EWC <sup>4</sup> Leih- und Zeitarbeiter	0,1	0,1	0,05	0,05	0,03
	EWC <sup>4</sup> Freelancer und Berater	1,0	0,8	0,7	0,7	0,7
Davon International		6,0	6,0	6,1	7,2	7,8
	IWC <sup>2</sup> (PA <sup>3</sup> bereinigt)	5,2	5,2	5,3	6,1	6,5
	EWC <sup>4</sup> Leih- und Zeitarbeiter	0,3	0,2	0,3	0,4	0,5
	EWC <sup>4</sup> Freelancer und Berater	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8

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

<sup>2</sup> Internal Workforce Costs

<sup>3</sup> Personalaufwand

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

Durch das Total Workforce Management (TWM) erreichen wir die ganzheitliche Sicht im Personalmanagement der Telekom. Neben unserer internen Belegschaft (Internal Workforce) und unserem internen Personalaufwand (Internal Workforce Costs) fokussiert das TWM auch die externen Arbeitskräfte, die für die Telekom tätig sind. Die Einbindung der Kosten für Berater oder Leih- und Zeitarbeitskräfte ist wichtig, um eine langfristige qualitative sowie quantitative Personalplanung durchführen zu können. Da die Personalaufwandsquote externe Personalkosten außer Betracht lässt, ist die Kennzahl der Total Workforce Costs bzw. Quote die wesentliche Größe für die Steuerung der Personalkosten unseres Konzerns.

Die Total Workforce Costs im Konzern haben sich von 2015 auf 2016 um 0,37 Milliarden Euro erhöht. Dies ist wesentlich auf den Erfolg im USA-Geschäft und den damit verbundenen Anstieg der Beschäftigten zurückzuführen. In Deutschland ist dagegen der Anteil der Internal Workforce Costs und der Kosten für Leih- und Zeitarbeiter leicht zurückgegangen, während die Kosten für Freelancer und Berater stabil blieben.

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

# TOTAL WORKFORCE QUOTE WEITER VERBESSERT

		2015	2016
Deutschland	PA <sup>1</sup> , bereinigt	8,5	8,3
	EWC <sup>2</sup>	0,7	0,8
	TWC <sup>3</sup>	9,2	9,1
	Umsatz <sup>4</sup>	25,7	25,3
	<b>TWQ<sup>5</sup>, bereinigt</b>	<b>35,9%</b>	<b>35,9%</b>
International	PA <sup>1</sup> , bereinigt	6,1	6,5
	EWC <sup>2</sup>	1,1	1,3
	TWC <sup>3</sup>	7,2	7,8
	Umsatz <sup>4</sup>	43,5	47,8
	<b>TWQ<sup>5</sup>, bereinigt</b>	<b>16,6%</b>	<b>16,2%</b>
Konzern (gesamt)	PA <sup>1</sup> , bereinigt	14,6	14,8
	EWC <sup>2</sup>	1,8	2,0
	TWC <sup>3</sup>	16,5	16,8
	Umsatz <sup>4</sup>	69,2	73,1
	<b>TWQ<sup>5</sup>, bereinigt</b>	<b>23,8%</b>	<b>23,0%</b>

<sup>1</sup> Personalaufwand

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

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

<sup>4</sup> Die Zuordnung des Umsatzes zur Bildung der Quoten erfolgt aus HR-Sicht und damit nach Standort der Mitarbeiter (FTE).

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

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

Die Telekom konnte die Total Workforce Quote weiter verbessern: Die bereinigte Quote des Gesamtkonzerns ist im Jahr 2016 gegenüber dem Vorjahr um 0,8 Prozentpunkte gesunken. Während der Gesamtumsatz im Jahr 2016 um 5,6 Prozent (3,9 Milliarden Euro) gestiegen ist, haben sich die Total Workforce Costs gegenüber dem Vorjahr nur um etwa 1,8 Prozent erhöht.

Die Total Workforce Quote setzt den Gesamtaufwand für das Personal (intern und extern) ins Verhältnis zum Umsatz. Das heißt: Bei einer im Vergleich zum Vorjahr geringeren Quote sind entweder die Total Workforce Costs gesunken oder der Umsatz ist gestiegen.



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

# UNSERE AUSGABEN FÜR PERSONAL BILDEN GRUNDLAGE FÜR GESCHÄFTSERFOLG

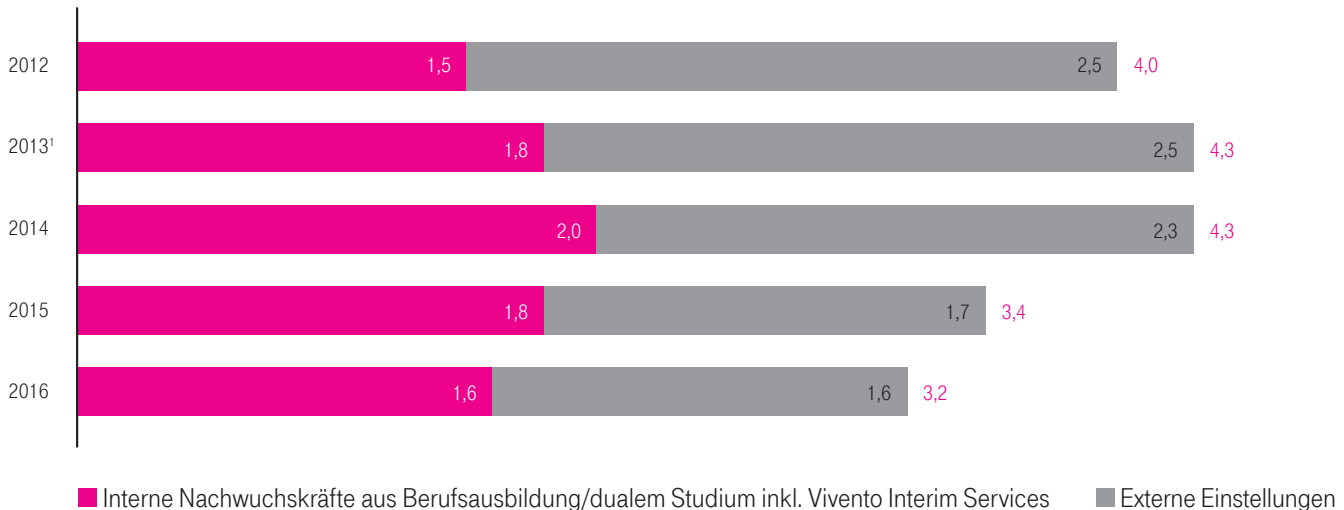
Personalaufwand Unterkonten		2015	2016
Löhne und Gehälter	DT Group	11.746	11.900
	National	6.726	6.639
	International	5.020	5.262
Sozialversicherungsbeiträge und betriebliche Altersversorgung	DT Group	2.899	2.924
	National	1.770	1.679
	International	1.129	1.245
Bereinigter Personalaufwand in Mio. Euro kumuliert	DT Group	14.646	14.824
	National	8.496	8.318
	International	6.149	6.507
<b>Anteil Personalaufwand am betrieblichen Gesamtaufwand</b>			
Bereinigter betrieblicher Aufwand	DT Group	50.723	52.718
	National	17.854	17.484
	International	32.869	35.234
Anteil Personalaufwand am Gesamtaufwand	DT Group	28,9%	28,1%
	National	47,6%	47,6%
	International	18,7%	18,5%

Im Jahr 2016 hat die Telekom einen bereinigten Personalaufwand in Höhe von 14,8 Milliarden Euro verbucht. Davon entfielen 11,9 Milliarden Euro auf Löhne und Gehälter. Darüber hinaus haben wir 2,9 Milliarden Euro an Sozialabgaben und betrieblicher Altersvorsorge entrichtet. Damit ermöglichen wir unseren Mitarbeitern eine finanzielle Aufstockung zur gesetzlichen Rente.

Gemessen am gesamten operativen Aufwand der Telekom in Höhe von 52,7 Milliarden Euro entfielen 28,1 Prozent auf das Personal. Dies ist eine der höchsten Ausgabenpositionen, die aber gleichzeitig die Grundlage unseres Erfolgs ausmacht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind maßgeblich für den Geschäftserfolg unseres Unternehmens verantwortlich.

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

# DIE HÄLFTE DER EINSTELLUNGEN AUS EIGENEM NACHWUCHS GEWONNEN



<sup>1</sup> Umstellung von Nettosicht (exkl. Ende befristeter Arbeitsverträge) auf Bruttosicht bei Einstellungen ab 2013, um die höhere personalwirtschaftliche Einflussnahme anzuzeigen

Rund 1.600 neue Mitarbeiter hat die Telekom 2016 in Deutschland vom externen Arbeitsmarkt eingestellt. Darüber hinaus haben wir 1.600 interne Nachwuchskräfte nach Abschluss ihrer Berufsausbildung oder ihres dualen Studiums übernommen. Außerhalb von Deutschland wurden insgesamt etwa 8.400 Beschäftigte rekrutiert.

Wir suchen technikaffine, kreative Köpfe und Talente, die der Telekom helfen, die digitale Welt von morgen zu gestalten. Mit kreativen und zielgruppenspezifischen Auftritten in sozialen Medien und außergewöhnlichen Kampagnen positioniert sich die Deutsche Telekom konsequent als attraktiver Arbeitgeber. Das hat auch die Potentialpark-Studie Online Talent Communication 2016 belegt, die unsere Karriereseiten als den besten Arbeitgeberauftritt Deutschlands bewertete.

Zusätzlich zur Ansprache der Zielgruppe im Internet gehen wir aktiv auf unsere potenziellen Mitarbeiter zu und laden sie zu Netzwerken, Messen und Events ein. Studenten, Absolventen und junge Berufseinsteiger bekommen mit der Hochschulkampagne „Leave your Mark“ die Chance, die Telekom fernab von standardisierten Bewerbungsformularen

mit einem Blick hinter die Kulissen ganz persönlich kennenzulernen. Teil dieser Kampagne sind Veranstaltungen wie Career-Brunches, Workshops und Events. Hier wird die tägliche Arbeit in unterschiedlichen Konzernbereichen erlebbar gemacht und außerdem dazu eingeladen, sich über Arbeitgeber, Aufgaben sowie Einstiegsmöglichkeiten zu informieren. Wir sind stolz darauf, dass wir 2016 beim Trendence Employer Branding für das beste Hochschulmarketing ausgezeichnet wurden.

Aktuell arbeiten wir daran, auch auf neuen und wachsenden Märkten unsere Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Ein Beispiel hierfür ist der „Frauen-MINT-Award“, den wir seit 2013 gemeinsam mit der Hochschulzeitschrift „audimax“ und der Initiative „MINT Zukunft schaffen“ ausloben. Prämiert werden die überzeugendsten Abschlussarbeiten in den Wachstumsfeldern Netze der Zukunft, Industrie 4.0, Cyber Security, Automotive Technologies oder Digital Life. Unser Ziel ist es, Frauen für MINT-Studienfächer zu begeistern. Außerdem macht unser Recruiting zukünftig nicht mehr an Ländergrenzen halt: Unsere internationale Ausrichtung ermöglicht eine weltweite Suche in externen und internen Talentpools nach Top-Talenten.

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

# PERSONALREDUZIERUNGEN GESTALTEN WIR SOZIALVERTRÄGLICH

	2012	2013	2014	2015	2016
Vorruhestand Beamte	2.266	1.618	927	1.219	3.849
Vorruhestand Arbeitnehmer	<6	27	27	29	47
Abfindungen	955	1.316	826	1.448	726
Altersteilzeit (Beginn Ruhephase)	1.417	711	332	1.345	1.393
Versetzung zu Behörden (final) <sup>1</sup>				711	418
Weitere sozialverträgliche Instrumente <sup>2</sup>	120	241	471	11	<6

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

<sup>2</sup> Abweichungen gegenüber dem Vorjahr entstehen aus der separaten Darstellung der „Versetzungen zu Behörden (final)“.

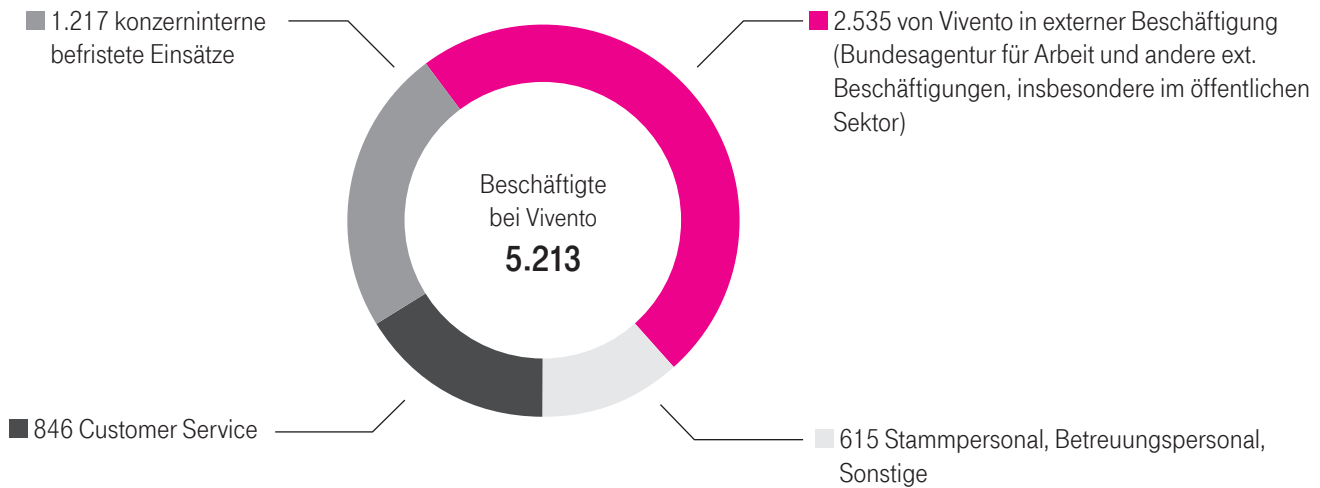
Die Deutsche Telekom gestaltet Personalreduzierungen weiterhin sozialverträglich. Dazu setzte der Konzern auch in 2016 auf die bewährten Instrumente Vorruhestand, Altersteilzeit und Abfindung.

3.849 Beamte traten 2016 in den vorzeitigen Ruhestand. Die hohe Steigerung gegenüber dem Vorjahr ist überwiegend auf das Ende der gesetzlichen Vorruhestandsregelung für Beamte in Deutschland zum 31. Dezember 2016 zurückzuführen.

Altersteilzeit wird vorrangig im Blockmodell durchgeführt. Hier arbeiten die Mitarbeiter die nächsten Jahre noch vollzeitbeschäftigt in der „Beschäftigungsphase“. Daraufhin schließt sich eine gleich lange „Ruhephase“ an, die nahtlos in den regulären Ruhestand mündet. 2016 sind in Deutschland 1.393 Beschäftigte aus der „Beschäftigungsphase“ in die „Ruhephase“ der Altersteilzeit gewechselt. Darüber hinaus machten 726 Beschäftigte von unserem Abfindungsangebot Gebrauch.

Vivento Mitarbeiterzahlen (in FTE)

# VIVENTO SCHAFFT BERUFLICHE PERSPEKTIVEN FÜR TELEKOM MITARBEITER



Anzahl der Mitarbeiter, die 2016 über Vivento dauerhaft in den öffentlichen Sektor versetzt wurden:	<b>418</b>
Zugänge zu Vivento seit Gründung:	<b>53.496</b>
Vivento verließen seit Gründung:	<b>48.283</b>

Der Personaldienstleister Vivento hat den Konzern bei seinem Personalumbau auch im Jahr 2016 unterstützt. Seit seinem Bestehen schuf Vivento über 48.000 Beschäftigten neue Perspektiven – vor allem im öffentlichen Sektor. Im vergangenen Jahr sind beispielsweise 400 Beamtinnen und Beamte zum BAMF, dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, entsendet worden. Hier leisten sie Unterstützung in der Flüchtlingshilfe, etwa bei der Bearbeitung von Asylanträgen. Da-

mit sind mittlerweile bundesweit an mehr als jedem zweiten Standort des BAMF auch Mitarbeiter der Telekom im Einsatz.

Zudem konnten Mitarbeitern aus Einheiten mit Personalüberhängen auch im Jahr 2016 konzerninterne Beschäftigungsmöglichkeiten unterbreitet werden. Allein im Berichtsjahr wurden bis zum 31.12.2016 über 1.200 Mitarbeiter konzernintern beschäftigt.

Gesundheitsquote in Deutschland (in Prozent)

# WINTERGRIPPE WIRKT SICH AUF GESUNDHEITSQUOTE AUS

	2012	2013	2014	2015	2016
Deutschland	94,2	93,9	94,4	94,0	93,8

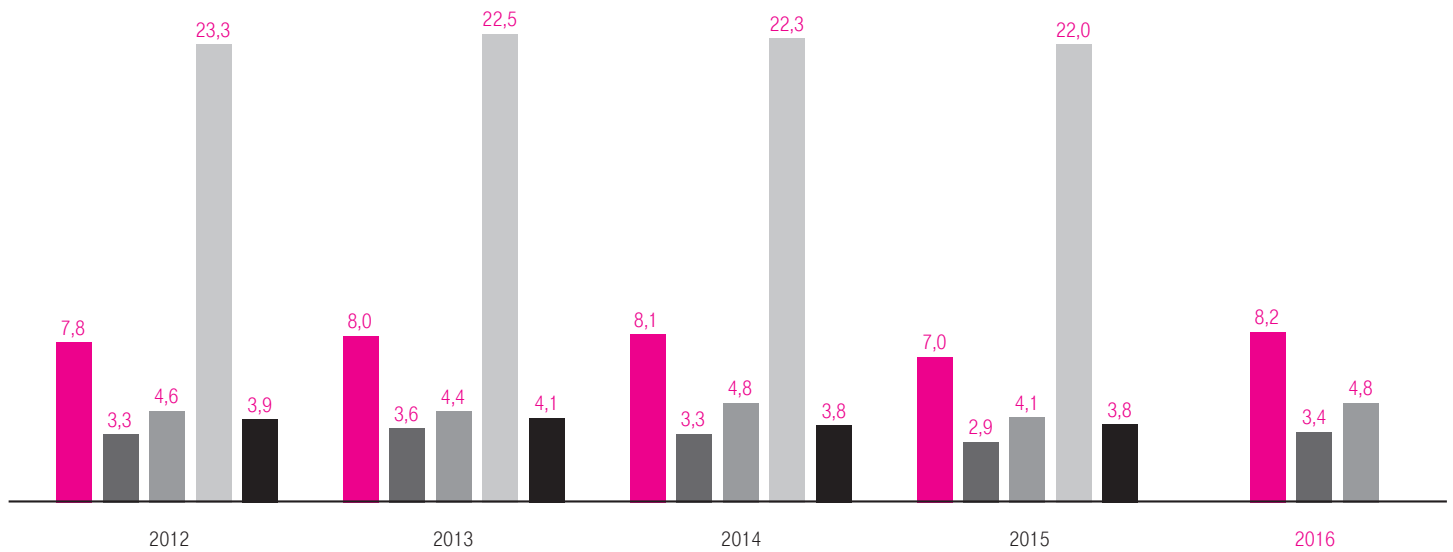
2016 ist die Gesundheitsquote bei den Mitarbeitern in Deutschland leicht gesunken. Ein wesentlicher Grund dafür waren zahlreiche Fälle von Atemwegserkrankungen während der Wintermonate. Mit 93,8 Prozent erreichte die Gesundheitsquote beinahe den Wert aus dem Vorjahr. Die Zunahme der Arbeitsunfähigkeitszahlen erfolgte allerdings nicht proportional zum steigenden Durchschnittsalter.

Statistisch wäre durch das steigende Durchschnittsalter eine stärkere Zunahme der Arbeitsunfähigkeitszeiten zu erwarten gewesen. Die Arbeitsunfähigkeitszahlen der Telekom weisen im Vergleich zu externen Zahlen verschiedener deutscher Krankenkassen aber einen vergleichbaren Trend auf.



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

# ZAHL DER BETRIEBS- UND WEGEUNFÄLLE LEICHT GESTIEGEN



■ Summe aller Betriebs- und Wegeunfälle 
 ■ Betriebsunfälle 
 ■ Wegeunfälle 
 ■ Betriebsunfälle, Ø aller Branchen<sup>1</sup>
■ Wegeunfälle, Ø aller Branchen<sup>1</sup>

<sup>1</sup> In den bisher veröffentlichten Statistiken sind die Unfälle aus dem Jahr 2016 noch nicht erfasst.

Die Häufigkeit der Betriebs- und Wegeunfälle hat sich gegenüber 2015 leicht erhöht. Es fällt auf, dass viele Unfälle aus Unachtsamkeit erfolgen, z. B. durch Stolpern, Rutschen, Stürzen oder Umknicken. Daher haben wir mit der Berufsgenossenschaft eine spezielle Art der Unterweisung entwickelt.

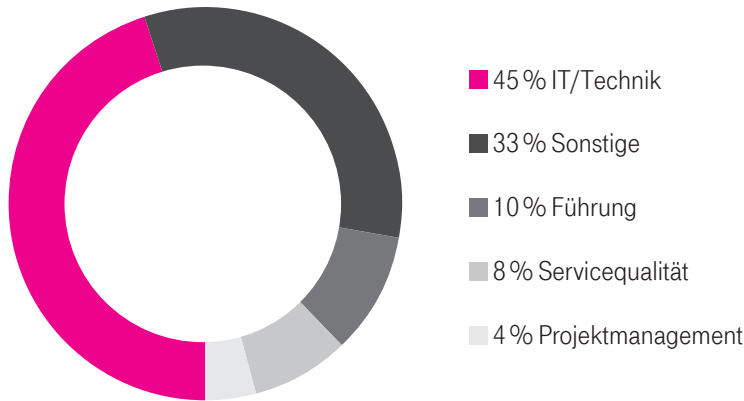
Für die Erhöhung der Quote der Wegeunfälle (Unfälle auf dem Weg von und zur Arbeit) können längere Anfahrtswege und ein erhöhtes Verkehrsaufkommen als Ursachen angesehen werden. Viele Unfälle wurden durch Dritte verschuldet. Da Wegeunfälle längere Ausfallzeiten als Betriebsunfälle verursachen, führen und entwickeln wir die bestehenden Präventionsmaßnahmen weiter. Auch 2016 hat die Telekom den Beschäftigten wieder ein vergünstigtes Fahrsicher-

heitstraining durch den ADAC angeboten. Diese Trainings finden für Nutzer sowohl von Betriebs-, Geschäfts- als auch Privatfahrzeugen statt. Für jüngere Mitarbeiter wie Auszubildende gibt es spezielle Fahrtrainings. Mit diesen Maßnahmen möchten wir eine Stabilisierung bzw. eine Verbesserung der Unfallquote der Wegeunfälle erreichen.

Um die Zahl der Arbeitsunfälle zu senken, nutzt die Telekom ein Managementsystem für Arbeits- und Gesundheitsschutz. Auf Basis dieses zertifizierten Systems lässt sich der gesamte Prozess rund um den Arbeits- und Gesundheitsschutz strukturiert abbilden. So können wir Maßnahmenpakete entwickeln, die die Sicherheit unserer Mitarbeiter erhöhen.

Weiterbildung in Deutschland (nach Themenbereichen)

# QUALIFIZIERUNG: DIE ZUKUNFT IST DIGITAL



Seminare: .....	<b>28.819</b>
Teilnehmer: .....	<b>245.804</b>
Teilnehmertage: .....	<b>378.058</b>
Ø Anzahl Qualifizierungstage je Teilnehmer: .....	<b>1,5</b>
Ø Anzahl Qualifizierungstage je Mitarbeiter: .....	<b>3,6</b>
Anzahl durchgeführter webbasierter Trainings: .....	<b>706.591</b>

Weltweit investierten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 2016 rund 4,2 Millionen Lernstunden in ihre Qualifizierung. 56 Prozent davon wurden von Mitarbeitern in Deutschland geleistet, mehr als 30 Prozent in digitalen Lernformaten.

Auch in Zukunft wird die Deutsche Telekom den Fokus auf digitale Lernformate intensivieren. Virtuelles Lernen verschafft vielen Mitarbeitern einen einfachen Zugang zu Lerninhalten, unterstützt die Sicherung ihrer Leistungsfähigkeit und verschafft neue Entwicklungsperspektiven.

Internationale Entwicklungs- und Führungskräfteprogramme

# KONZERNWEITE FÖRDERPROGRAMME FÜR UNSERE TALENTE

		2012	2013	2014	2015	2016
Teilnehmer Traineeprogramm Start up! <sup>1</sup>	gesamt	30	31	30	31	18
Teilnehmer Traineeprogramm Start up! <sup>1</sup>	davon Frauen	43%	35%	36%	45%	28%
Teilnehmer Talent Space <sup>2</sup>	gesamt	-	-	161	300	253
Teilnehmer Talent Space <sup>2</sup>	davon Frauen	-	-	29%	32%	35%
Teilnehmer FEP <sup>3</sup> /LDP <sup>4</sup>	gesamt	409	491	487	473	359
Teilnehmer FEP <sup>3</sup> /LDP <sup>4</sup>	davon Frauen	43%	37%	39%	40%	42%

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

<sup>2</sup> Konzernweites Programm für ausgewählte Talente. Die Dauer beträgt 12 Monate (Start jeweils Juni).

<sup>3</sup> Führungskräfte-Entwicklungsprogramm

<sup>4</sup> Leadership Development Program

Ziel der konzernweiten Entwicklungs- und Führungskräfteprogramme ist es, Potenzial- und Leistungsträger im Konzern zu etablieren, zu binden und zu positionieren. Im Fokus stehen die Entwicklung der kommenden Führungskräftegeneration und ihre Unterstützung bei der Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen. Gleichzeitig möchten wir das Zugehörigkeitsgefühl steigern, den Wissensaustausch stärken und die Eigenverantwortung fördern.

Unser Trainee-Programm „Start up!“ richtet sich an innovationsfreudige Hochschulabsolventen mit Unternehmermentalität. Das zweite Halbjahr 2016 stand ganz im Zeichen der Reorganisation und der Neukonzipierung dieses Programms. Dabei ging es um die Frage, mit welcher Art Programm wir unsere strategischen Top Themen der Zukunft mit jungen Talenten innovativ angehen. Ziel ist es, mit Mut und Kollaboration die Teilnehmer zu entwickeln und die Fachbereiche zu unterstützen. Die Anzahl der Programmteilnehmer war aus diesem Grund in 2016 geringer, im Jahr 2017 werden wir aber wieder eine größere Anzahl an Highpotentials für das Programm rekrutieren.

Am „Talent Space“ nehmen ausgewählte Talente aus allen Konzernbereichen teil: Fachexperten, Projektmanager und Führungskräfte. Im Rahmen des Programms arbeiten die Talente an wichtigen Projekten außerhalb des eigenen Arbeitsbereichs und vernetzen sich mit anderen internationalen Talenten sowie der Geschäftsführung.

Auch über das deutschsprachige Führungskräfte-Entwicklungsprogramm (FEP) und das englischsprachige Leadership Development Program (LDP) stellen wir eine Vielzahl von Weiterbildungsangeboten für die Führungskräfte von morgen bereit. In den Programmen werden die Teilnehmer auf die Übernahme erster oder komplexerer Führungsaufgaben vorbereitet. Ziel ist es zudem, ein gemeinsames Führungsverständnis im Konzern zu vermitteln.



Fluktuationsquote (natürlich)

# FLUKTUATION IM KONZERN RÜCKLÄUFIG

	2012	2013	2014	2015	2016
Deutschland	1,95 %	1,82 %	1,42 %	1,28 %	1,37 %
International <sup>1</sup>	– <sup>2</sup>	7,63 %	8,57 %	9,25 %	8,14 %
Konzern (gesamt) <sup>1</sup>	–	4,17 %	4,21 %	4,39 %	4,01 %

<sup>1</sup> Ohne USA<sup>2</sup> Die Fluktuationswerte des Systemgeschäfts wurden 2012 noch nicht vollständig erhoben.

International ist die Fluktuationsquote gegenüber 2015 deutlich gesunken. Hier gab es arbeitnehmer- und arbeitgeberseitig etwa 5.660 Kündigungen. Das sind 1.060 weniger als 2015, was einem Rückgang von 15,8 Prozent entspricht. Darüber hinaus sind ungefähr 100 Mitarbeiter außerhalb von Deutschland in den Ruhestand getreten oder erwerbs- bzw. dienstunfähig geworden, 30 mehr als im Jahr 2015.

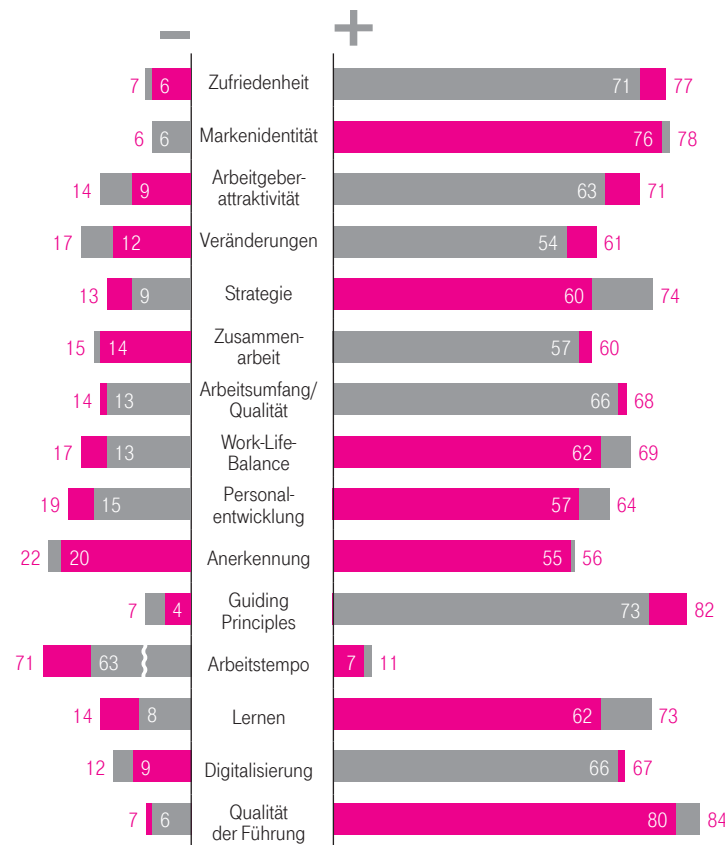
Die Fluktuationsquote in Deutschland hat sich leicht erhöht. Rund 1.090 Mitarbeiter haben 2016 gekündigt. Etwa 430 Mitarbeiter sind über altersbedingte Fluktuation in den Ruhestand getreten oder

erwerbs- bzw. dienstunfähig geworden. Durch starken Kündigungsrückgang international sank die Fluktuationsquote jedoch auch im Gesamtkonzern.

Natürliche Fluktuation bezeichnet gewöhnliche Personalabgänge ohne spezifische Abbaumaßnahmen, z. B. aufgrund Zuruhesetzung, Renteneintritt, Erwerbs- oder Dienstunfähigkeit, arbeitnehmerseitiger Kündigung, verhaltens- oder personenbedingter arbeitgeberseitiger Kündigungen. Diese werden ins Verhältnis gesetzt zur Gesamtzahl aller Mitarbeiter (Endwert des Vorjahres).

Pulsbefragung (in Prozent) und Engagementindex aus Mitarbeiterbefragung

# MITARBEITERZUFRIEDENHEIT KONSTANT AUF HOHEM NIVEAU



■ Deutschland ■ International

Teils-teils-Bewertungen nicht abgebildet

Die ermittelten Werte stammen aus den zum jeweiligen Zeitpunkt aktuellen Pulsbefragungen. Die letzte Pulsbefragung erfolgte im November 2016.

	2012	2013	2014	2015	2016
Engagementindex <sup>1</sup> (Commitmentindex)	4,0	4,0 <sup>1</sup>	4,0 <sup>1</sup>	4,1	4,1 <sup>1</sup>
Skala 1 bis 5					

<sup>1</sup> Die ermittelten Werte stammen aus den zum jeweiligen Zeitpunkt aktuellen Mitarbeiterbefragungen (MAB). Die letzte MAB erfolgte im Frühjahr 2015. Die nächste wird voraussichtlich 2017 durchgeführt. Der Engagementindex ist der Mittelwert aus mehreren Werten der Mitarbeiterbefragung.

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

Erläuterung zu den gestellten Fragen:

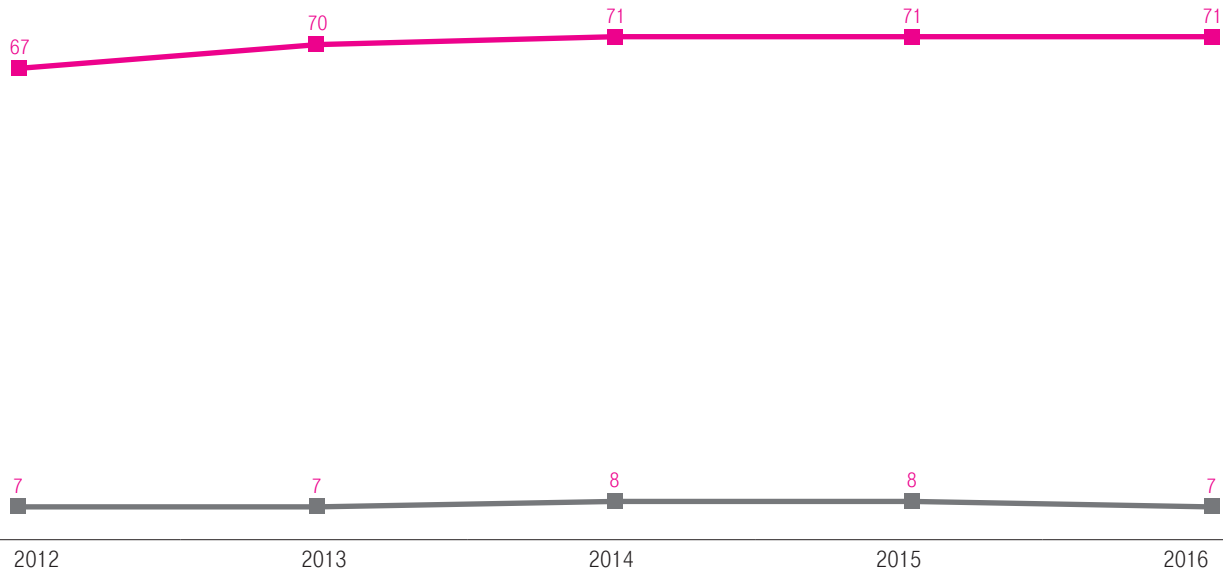
- ZUFRIEDENHEIT** Wie fühlen Sie sich in unserem Unternehmen?
- MARKENIDENTITÄT** Ich bin stolz auf die Marke Telekom.
- ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT** Ich würde unser Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber weiterempfehlen.
- VERÄNDERUNGEN** Die Veränderungen in unserem Unternehmen sind für mich nachvollziehbar.
- STRATEGIE** Die Strategie der Deutschen Telekom kann ich anderen erklären.
- ZUSAMMENARBEIT** Ich erlebe, dass wir innerhalb der Deutschen Telekom im Interesse des Konzern Erfolgs partnerschaftlich zusammenarbeiten.
- ARBEITSUMFANG/QUALITÄT** In meinem Team sind Arbeitspensum und Qualitätsanspruch miteinander vereinbar.
- WORK-LIFE-BALANCE** Meine derzeitigen Arbeitszeiten ermöglichen mir eine gute Balance zwischen privaten (Familie, Hobby) und beruflichen Interessen.
- PERSONALENTWICKLUNG** Für meine berufliche Entwicklung gibt es in unserem Unternehmen ausreichend Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.
- ANERKENNUNG** Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich die erfahrene Anerkennung für angemessen.
- GUIDING PRINCIPLES** Ich erlebe, dass die Leitlinien (Guiding Principles) in der täglichen Arbeit gelebt werden.
- ARBEITSTEMPO** Das von mir verlangte Arbeitstempo ist sehr hoch.\*
- LERNEN** Unser Unternehmen unterstützt Lernen mit modernen Formaten und Angeboten.
- DIGITALISIERUNG** Ich erlebe, dass digitale Plattformen/Tools (z. B. YAM, WebEx, Sharepoint) den Austausch, die Vernetzung, das Teilen von Wissen und die Zusammenarbeit in unserem Unternehmen unterstützen.
- QUALITÄT DER FÜHRUNG** Meine Führungskraft ist glaubwürdig/integer und lebt vor, was sie sagt.

\* Bei dieser Frage wird die „%-Zustimmung“-Kategorie aus den beiden ablehnenden Antworten gebildet. Die „%-Ablehnung“-Kategorie wird aus den beiden zustimmenden Antworten gebildet.

Das Fragenset wird regelmäßig an das veränderte Arbeitsumfeld sowie strategische Anforderungen angepasst. So wurden in der Pulsbefragung 2016 Fragen zu modernen Lernformaten, kulturellem Wandel im digitalen Zeitalter und Messung der Führungsqualität ergänzt. Im November 2016 nahmen mehr als 127.000 Beschäftigte (73%) an der Befragung teil. Dies entspricht der bislang höchsten Puls-Teilnahmequote. Insgesamt sind die Ergebnisse im Vorjahresvergleich stabil geblieben. Die Werte zu „Anerkennung“, „Personalentwicklung“ und „Guiding Principles“ haben sich weiter gebessert.

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

# MITARBEITER IN DEUTSCHLAND NACH WIE VOR SEHR ZUFRIEDEN



Puls- und Mitarbeiterbefragung 2012–2016: „Wie fühlen Sie sich bei der Deutschen Telekom?“

Die ermittelten Werte stammen aus den zum jeweiligen Zeitpunkt aktuellen Puls- und Mitarbeiterbefragungen. Die letzte Pulsbefragung erfolgte im November 2016.

■ Positiv ■ Negativ

Die Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland ist seit 2012 deutlich gestiegen und hat sich auf einem guten Niveau eingependelt. Wesentlichen Anteil daran haben spezielle Maßnahmenpakete, die Verbesserungen bis in die einzelnen Teams hinein bewirken. Die Maßnahmen werden in einem strukturierten Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung definiert. In diesem Prozess analysieren wir die Ergebnisse aus allen 90 Fragen und stellen sie den Teams zur Verfügung. Dabei liegt die Verantwortung für den Weitergang bei den Führungskräften, die aus den Ergebnissen Maßnahmen ableiten und umsetzen, etwa um das Engagement und die Zufriedenheit der Beschäftigten zu verbessern.

Die Führungskräfte erhalten diesbezüglich wertvolle Impulse für die Zusammenarbeit, um ihren Führungserfolg und damit auch den Unternehmenserfolg weiter steigern zu können.

Die Pulsbefragung bietet eine jährliche Wirksamkeitskontrolle der Maßnahmen. Führungskräfte haben die Möglichkeit, mit Hilfe ihrer Ergebnisse bei Bedarf gezielt nachzusteuern und die Nachhaltigkeit der abgeleiteten Aktivitäten sicherzustellen.

Zufriedenheitsquote und Engagementindex, alle Führungskräfte

# SEHR HOHE ZUFRIEDENHEIT UND GROSSES ENGAGEMENT BEI DEN FÜHRUNGSKRÄFTEN

Zufriedenheitsquote	2012	2013	2014	2015	2016
Deutschland	85 %	86 %	86 %	87 %	88 %
International	82 %	81 %	82 %	85 %	86 %
Konzern (gesamt)	84 %	84 %	84 %	87 %	87 %
<b>Engagementindex<sup>1</sup> (Commitmentindex), Skala 1 bis 5</b>					
Alle Mitarbeiter	4,0	4,0 <sup>1</sup>	4,0 <sup>1</sup>	4,1	4,1 <sup>1</sup>
Alle Führungskräfte	4,4 <sup>2</sup>	4,4 <sup>2</sup>	4,4 <sup>2</sup>	4,5	4,5 <sup>1</sup>
Mitarbeiter ohne Führungskräfte	3,9	3,9 <sup>1</sup>	3,9 <sup>1</sup>	4,0	4,0 <sup>1</sup>

Die ermittelten Werte stammen aus den zum jeweiligen Zeitpunkt aktuellen Puls- und Mitarbeiterbefragungen. Die letzte Pulsbefragung erfolgte im November 2016, die letzte Mitarbeiterbefragung (MAB) im Frühjahr 2015. Die nächste MAB wird voraussichtlich 2017 durchgeführt. Der Engagementindex wird als Mittelwert aus mehreren Werten der Mitarbeiterbefragung gebildet.

<sup>1</sup> Die Werte der Jahre 2013, 2014 und 2016 entstammen der MAB der Vorjahre.

<sup>2</sup> Abweichungen gegenüber dem bisherigen Reporting resultieren aus einer bis 2014 durchgeführten Darstellung des Engagementindex, bezogen auf alle Mitarbeiter.

Die Zufriedenheit der Führungskräfte hat sich in den zurückliegenden Jahren kontinuierlich verbessert und konnte konzernweit auf hohem Niveau stabilisiert werden. Der Engagementindex für Führungskräfte liegt bei einer Skala von 1 bis 5 auf einem sehr guten Wert von 4,5. Alle Führungskräfte agieren anhand unserer verbindlichen Führungsgrundsätze zur Zusammenarbeit („Collaborate“), Innovation („Innovate“) und Leistungsförderung („Empower to perform“) sowie unserer Leitlinien („Guiding Principles“).

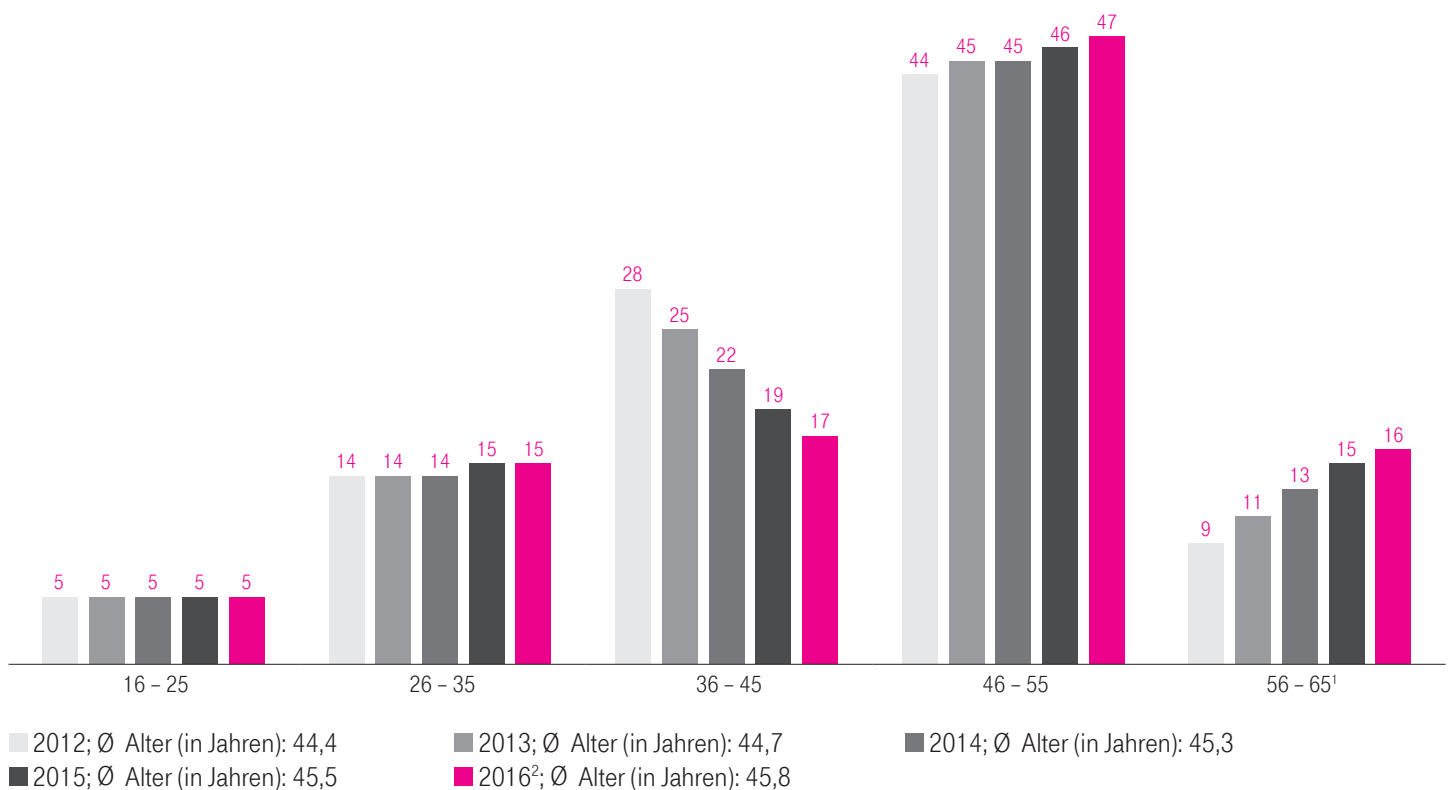
Unser Führungsmodell „Lead to Win – Führen, um zu gewinnen!“ findet bei allen leitenden Angestellten auf globaler Ebene Anwendung. Zum Leistungs- und Entwicklungsprozess gehört auch der „Perfor-

mance-Dialog“. Er ermöglicht es, im Austausch mit der Führungskraft und den Kollegen, die individuelle Performance zu steigern. Das Modell zeigt persönliche Entwicklungspfade auf und verbindet darüber hinaus Leistungsbeurteilung und Incentivierung.

Wir konzentrieren uns auf eine konsequente und integrierte Führungskräfteentwicklung auf allen Management-Ebenen. Dafür bieten wir verschiedene, moderne Management-Instrumente. Die Angebote sind aus der Konzernstrategie abgeleitet und machen die Führungskräfte weltweit für die Herausforderungen des digitalen Zeitalters fit. Führungskräfte können sie an ihren persönlichen Entwicklungsstatus anpassen und jederzeit in ihren Arbeitsalltag integrieren.

Altersstruktur in Deutschland (in Prozent)

# DURCHSCHNITTSALTER DER MITARBEITER LEICHT GESTIEGEN

<sup>1</sup> Inkl. > 65 Jahre<sup>2</sup> Ohne Deutsche Telekom Capital Partners Management GmbH, Detecon International GmbH, Cronon AG, Strato AG, Deutsche Telekom Clinical Solutions GmbH, Orbit GmbH, operational services GmbH & Co. KG

Durch den demografischen Wandel und die geringe natürliche Fluktuation ist der Anteil an Mitarbeitern über 55 Jahre in den vergangenen fünf Jahren von 9 auf 16 Prozent gestiegen. Das durchschnittliche Alter der Mitarbeiter erhöhte sich 2016 leicht auf 45,8 Jahre. Ein Vorteil: Bei der Deutschen Telekom arbeiten viele erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit großem Know-how. Herausforderungen im Zuge des steigenden Altersdurchschnitts unserer Belegschaft begegnen wir mit Aktivitäten in drei Bereichen:

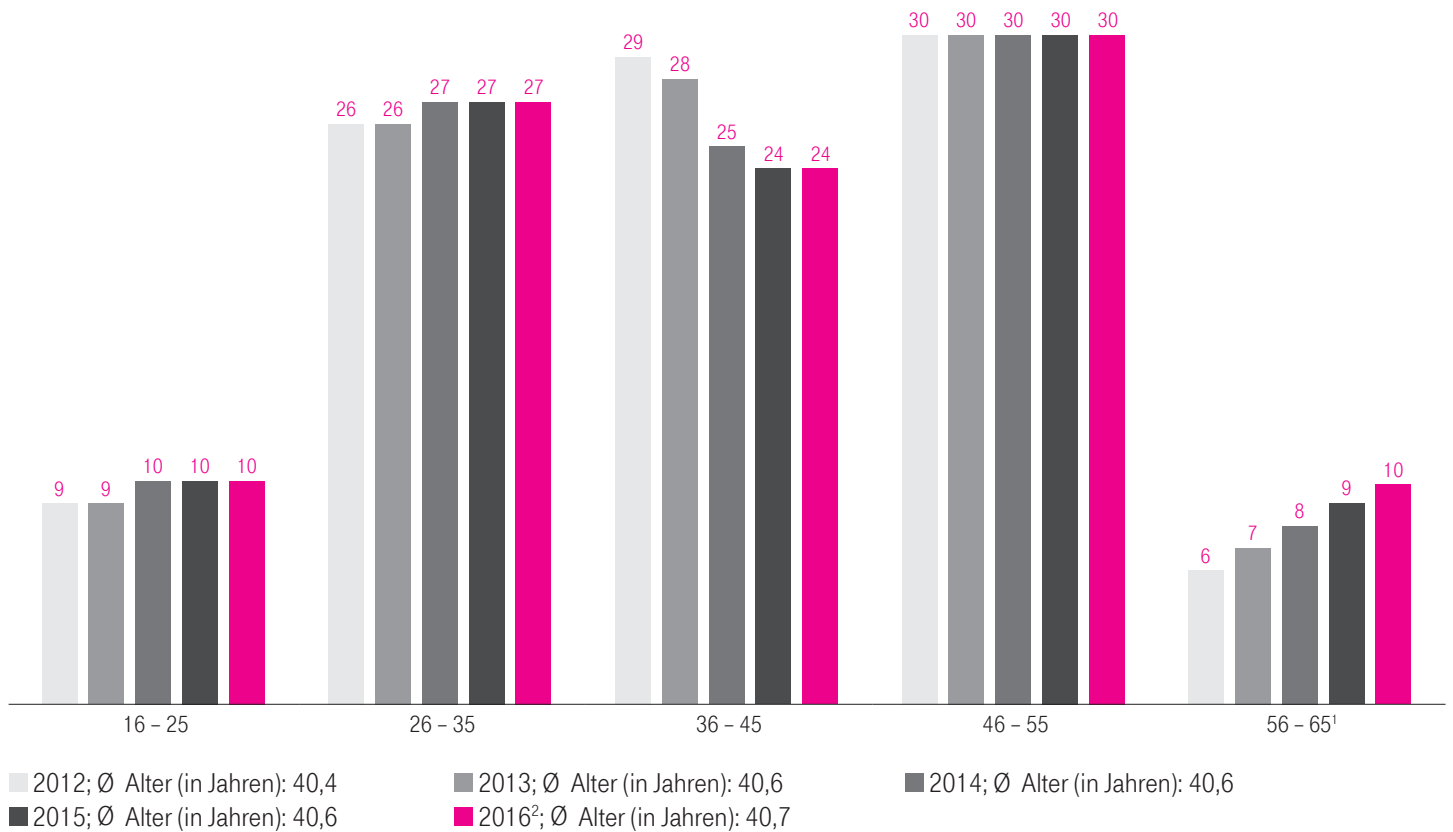
1. **Qualifikation und Wissen:** Wir fördern lebenslanges Lernen. 2016 startete zum Beispiel eine neue Ausgabe des Onlinekurses „Magenta MOOC“ zum Thema Digitalisierung. Die Teilnahme war kostenfrei und flexibel möglich.

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

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

Altersstruktur im Konzern (in Prozent)

# INTERNATIONALER ALTERSDURCHSCHNITT GLEICHT ANSTIEG IN DEUTSCHLAND AUS



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

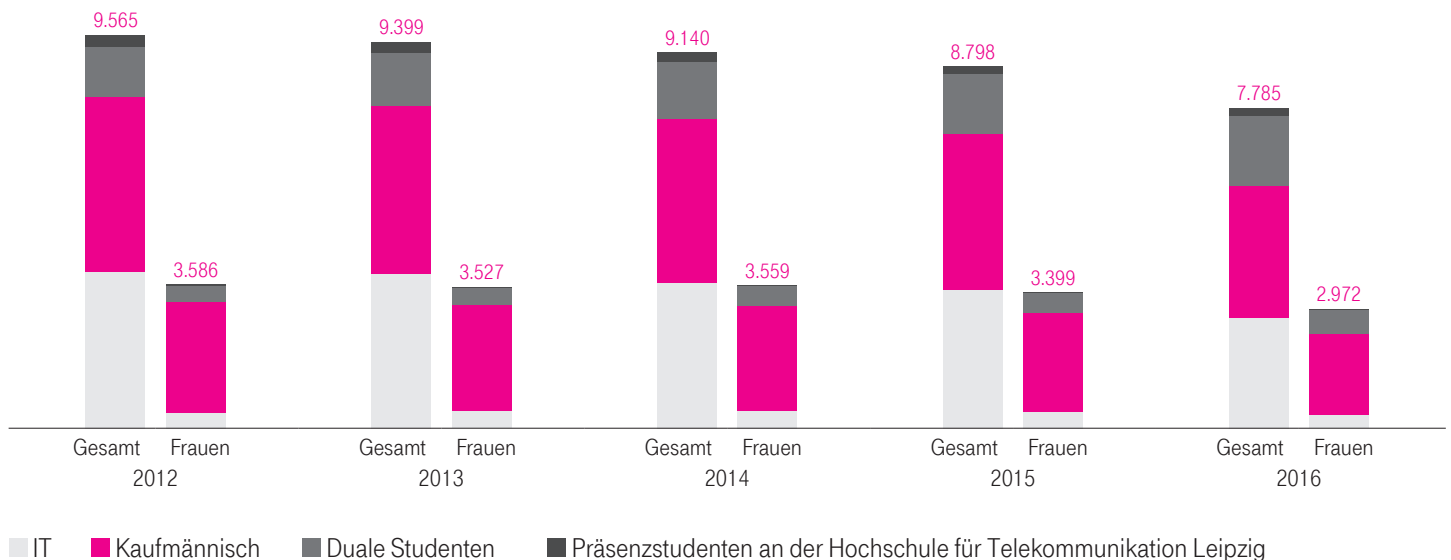
<sup>2</sup> Ohne Deutsche Telekom Capital Partners Management GmbH, Detecon International GmbH, Cronon AG, Strato AG, Deutsche Telekom Clinical Solutions GmbH, Orbit GmbH, operational services GmbH & Co. KG

Das Alter der Mitarbeiter in Deutschland steigt konstant, wird aber vom internationalen Altersdurchschnitt (36,3 Jahre) ausgeglichen. Das Durchschnittsalter im Konzern hat sich dadurch nur leicht auf 40,7 Jahre erhöht.

In Deutschland fokussieren wir uns auf das Thema Zusammenarbeit und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen. Die fachlichen und menschlichen Kompetenzen unserer Beschäftigten über 50 sind für die Telekom angesichts des demografischen Wandels sehr wertvoll.

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

# WIR BEGLEITEN NACHWUCHSKRÄFTE IN DEN BERUF



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

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

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

Beispiele duale Studiengänge: Bachelor of Arts in Betriebswirtschaftslehre, Bachelor of Engineering in Kommunikations- und Medieninformatik, Bachelor of Science in Wirtschaftsinformatik

Die Deutsche Telekom geht auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Leistungsniveaus der Schulabsolventen ein und bietet beste Voraussetzungen für die Integration von Jugendlichen unterschiedlichster Hintergründe. So gibt es für junge Menschen, unabhängig von Geschlecht, ethnischer oder sozialer Herkunft sowie möglicher körperlicher Beeinträchtigungen, Chancengleichheit und zielgruppenspezifische, flexible Programme.

Wir bieten Einstiegsqualifizierungen, Ausbildungsplätze und Stipendien an der konzern-eigenen Hochschule für Telekommunikation in Leipzig (HfTL) an – auch für Flüchtlinge.

Ein Beispiel: Seit 2011 kooperieren Bundesagentur für Arbeit und Telekom, um jungen Eltern eine Ausbildung in Teilzeit zu ermöglichen. 2016 starteten rund 20 junge Menschen in eine Ausbildung oder ein duales Studium in Teilzeit. Viele von ihnen können nur so den Berufseinstieg mit dem herausfordernden Familienleben alleinerziehender Eltern vereinbaren. Eine Ausbildung in Teilzeit ist in allen unseren Ausbildungsberufen möglich und bedeutet: 25 Stunden pro Woche entweder im Betriebseinsatz, in der Berufsschule oder am Ausbildungsstandort. Das Besondere: Wie alle Auszubildenden können auch jene in Teilzeit nach zweieinhalb Jahren aufgrund besonderer Leistungen zur vorzeitigen Abschlussprüfung zugelassen werden. Ein Erfolgsmodell für alle.

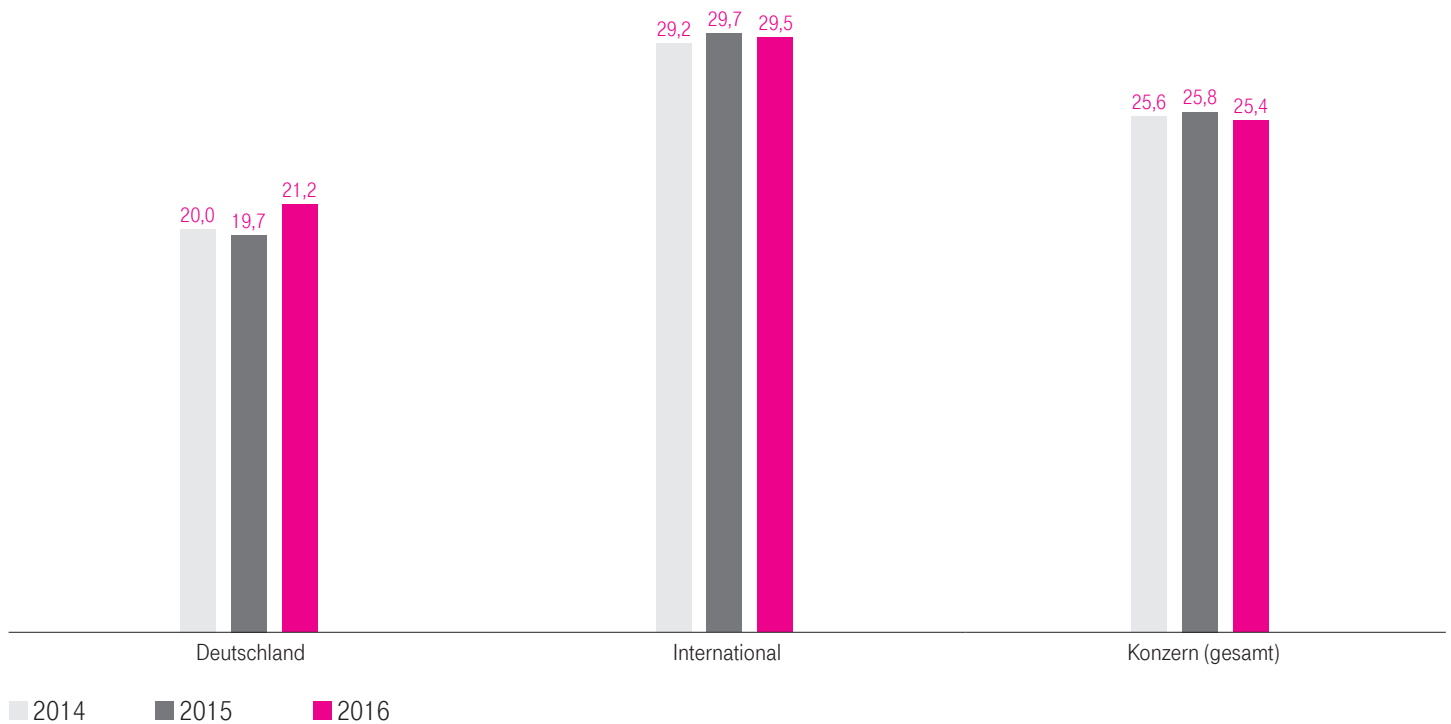
Wir möchten unserem Konzernnachwuchs während der Ausbildung vor allen Dingen die Wissensaneignung und -weitergabe, die Vernetzung mit anderen Menschen und die Reflexion des eigenen Handelns vermitteln. Telekom Ausbildung hat diese Punkte in einem sogenannten „pädagogischen Konzept“ verankert, das wir konsequent umsetzen.

Unsere Auszubildenden und Studierenden haben die Möglichkeit, eine persönliche digitale Lernplattform zu nutzen und dort Inhalte, die im beruflichen Kontext stehen, abzulegen. Der Austausch wird durch die Nutzung des konzern-eigenen sozialen Netzwerks „You and Me“ unterstützt. Darüber hinaus initiieren wir Zusammenkünfte unserer Lernenden über unser Konferenzprogramm „WebEx“ sowie über „Virtual Classrooms“. So verbinden wir die Wissensvermittlung mit dem aktiven Austausch.

Von diesem Wissensmanagement profitieren unsere Nachwuchskräfte bereits während ihrer Betriebseinsätze im Konzern, aber auch nach der Ausbildung bzw. nach dem Studium. Darüber hinaus geben sie erworbene Schlüsselkompetenz an andere Beschäftigte des Konzerns weiter.

Frauen im mittleren und oberen Management (in Prozent)

# FRAUENQUOTE IM MITTLEREN UND OBEREN MANAGEMENT AUF KONSTANTEM NIVEAU



Berechnung der Frauenquote im mittleren und oberen Management: Anzahl weibliche Führungskräfte (Köpfe) der Ebenen MG1–3 plus mittleres Management je Summe der Führungskräfte der Ebenen MG1–3 plus mittleres Management mal 100.

Auch in 2016 wurde das Ziel, 30 Prozent der Führungspositionen mit Frauen zu besetzen, weiter verfolgt und durch die Initiative „Fair Share“ unterstützt. In Deutschland stieg der Anteil der Frauen im mittleren und oberen Management von 19,7 auf 21,2 Prozent an. Konzernweit ist der Wert von 25,8 auf 25,4 Prozent leicht gesunken, was auf Reorganisationsmaßnahmen und Transformationsprojekte zurückzuführen ist.

In den Aufsichtsräten liegt der Frauenanteil bei den Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern in Deutschland bei insgesamt 34,8 Prozent. Die Deutsche Telekom zählt zu den wenigen DAX-Konzernen, bei denen schon seit einigen Jahren Frauen dem Vorstand angehören. In der internationalen Führungsmannschaft unterhalb des Konzernvorstands arbeiten ebenfalls immer mehr Frauen: Waren es im Dezember 2015 noch 9 von insgesamt 58 Mitgliedern, so wuchs die Zahl in 2016 auf 16 von 54 Mitgliedern an.

In der zweiten Runde des Supervisory Board Readiness Programms wurden Frauen für die Besetzung der rund 250 Aufsichtsratsmandate in den in- und ausländischen Beteiligungsgesellschaften der Deutschen Telekom vorbereitet. 60 qualifizierte Mitarbeiterinnen und 7 qualifizierte Mitarbeiter schlossen den zweiten Schulungszyklus im Juni 2016 ab. Seit 2016 ist die Deutsche Telekom außerdem Mitglied in der „Initiative Chefsache“. Das Netzwerk von Führungskräften aus Wirtschaft, Wissenschaft, öffentlichem Sektor und Medien setzt sich für die Chancengleichheit von Frauen und Männern ein. Ziel ist es, den notwendigen gesellschaftlichen Wandel als vorbildliche Initiative mit neuen Konzepten und Ansätzen zu unterstützen.



Menschen mit Behinderungen in Deutschland (in Prozent)

# INKLUSION SCHAFFT CHANCENGLEICHHEIT

	2012	2013	2014	2015	2016
Deutschland	6,4	6,4	7,0	7,2	7,5*

\*Ohne Deutsche Telekom Capital Partners Management GmbH, Detecon International GmbH, Cronon AG, Strato AG, Deutsche Telekom Clinical Solutions GmbH, Orbit GmbH, operational services GmbH & Co. KG

Mit einem breiten Portfolio von unterstützenden Maßnahmen trägt die Deutsche Telekom kontinuierlich dazu bei, Chancengleichheit für Menschen mit Behinderungen zu schaffen und damit Inklusion zu realisieren. 2016 wurde der Aktionsplan „Vielfalt erleben – Inklusion@Telekom“ veröffentlicht. Er gibt Anregungen zum Zusammenleben mit Behinderten und zeigt Best-Practice-Beispiele auf. In Rheinland-Pfalz wurde die Telekom als vorbildlicher Arbeitgeber für die beispielhafte Beschäftigung schwerbehinderter Menschen ausgezeichnet.

Bereits seit Jahren übertrifft die Telekom den vorgeschriebenen Mindestanteil von 5 Prozent schwerbehinderter Beschäftigter und liegt damit deutlich über dem deutschen Durchschnitt (4,1 Prozent laut letzter Erhebung). Auch 2016 hat sich der Anteil erneut erhöht und liegt jetzt bei 7,5 Prozent.

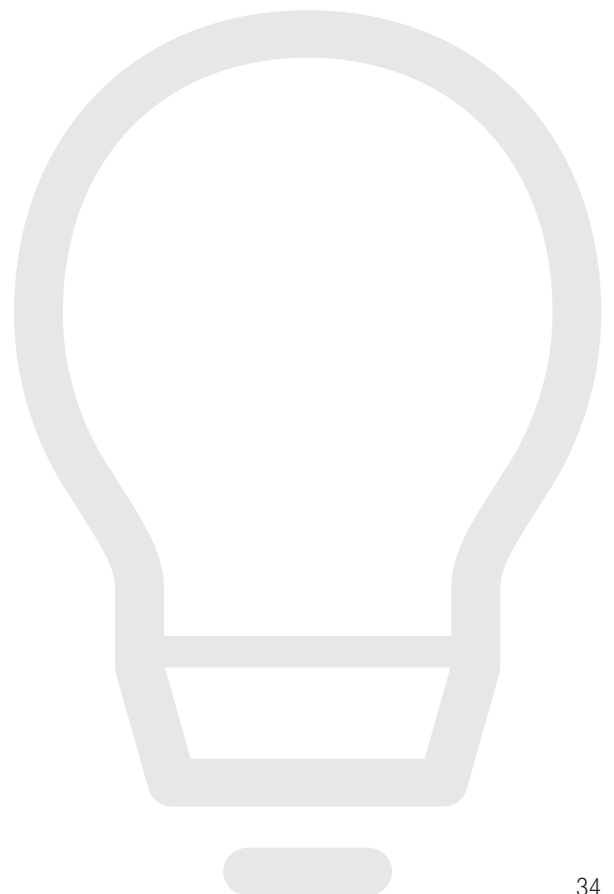
genial@Telekom in Deutschland

# 168,5 MILLIONEN DURCH MITARBEITERIDEEN GESPART

	2012	2013	2014	2015	2016
Ideen eingereicht	13.043	12.164	13.231	13.728	10.125
Einsparungen in Mio. €	104	83	106,6	146,5	168,5

Die Ideen unserer Beschäftigten haben im Jahr 2016 Einsparungen in Höhe von 168,5 Millionen Euro erzielt – ein Rekordwert. Durch die Einreichung ihrer Ideen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihren Arbeitsplatz aktiv mitzugestalten. Darüber hinaus tragen sie zur Wettbewerbsfähigkeit der Deutschen Telekom bei. Der Konzern stellt sich durch das Engagement seiner Beschäftigten innovativer und zukunftsfähiger auf. Der Ansporn für die Ideengeber: Erfolgreiche Verbesserungsvorschläge würdigt die Telekom mit einer attraktiven Prämie.

Die Idee „Montagehilfe für Rollkanal“ erreichte beim „Ideenmanagement-Award“ des Deutschen Instituts für Ideen- und Innovationsmanagement den dritten Platz in der Kategorie „Beste Idee zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz 2016“. Außerdem erreichte die Telekom den dritten Platz beim „Deutschen Ideenpreis 2016“ des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft in der Kategorie „Bestes Ideenmanagement“.



#### **VERANTWORTLICH**

Michael Rubas  
Senior Vice President  
Human Resources Planning & Operations

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

#### **HERAUSGEBER**

Deutsche Telekom AG  
Friedrich-Ebert-Allee 140  
53113 Bonn



**ERLEBEN, WAS VERBINDET.**