

Nachwuchs für
die Chefetage.



Bewerbungen bitte nicht
an unsere Firewall.



Gesucht: High Potentials,
down to earth.



Knallharte
Karrierefrauen gesucht.

Menschen machen Märkte.

Der Personalbericht 2008/2009.

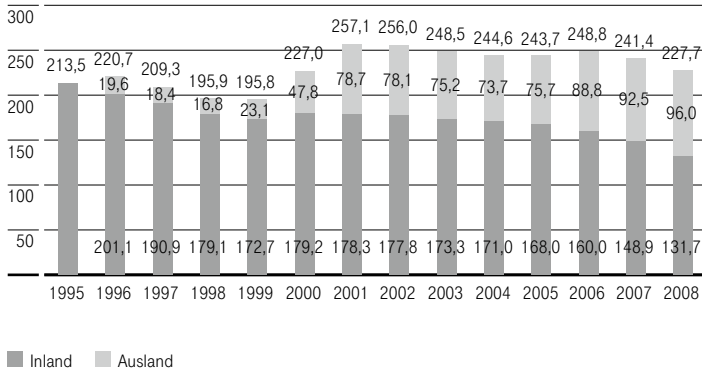
Erleben, was verbindet.



Wichtige HR-Kennzahlen auf einen Blick.

Konzernbelegschaft Deutsche Telekom 1995-2008.

In Tausend, jeweils zum 31.12.



Personalaufwand Telekom Konzern weltweit.

| in Mrd. € | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Personalaufwand im Konzern | 14,3 | 16,5 | 15,4 | 14,1 |
| Sondereinflüsse | 1,2 ^c | 2,8 ^b | 2,0 ^a | 1,1 ^e |
| Personalaufwand im Konzern bereinigt um Sondereinflüsse ^d | 13,1 | 13,7 | 13,4 | 13,0 |
| Konzernumsatz | 59,6 | 61,3 | 62,5 | 61,7 |
| Bereinigte Personalaufwandsquote (in %)^d | 21,9 | 22,3 | 21,5 | 21,1 |

Sondereinflüsse (in Mrd. €)

^a Aufwendungen für Personalmaßnahmen (vorzeitiger Ruhestand, Abfindungen, Ausgleichszahlungen etc.) im Wesentlichen in den Segmenten Breitband/Festnetz (- 1,1), Geschäftskunden (- 0,3) und Konzernzentrale und Shared Services (- 0,5).

^b Aufwendungen für Personalmaßnahmen (vorzeitiger Ruhestand, Abfindungen, Altersteilzeit etc.) in den Segmenten Breitband/Festnetz (- 1,5), Geschäftskunden (- 0,6) und Konzernzentrale und Shared Services (- 0,7).

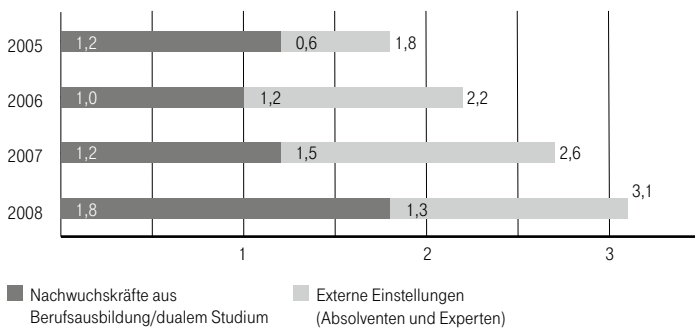
^c Aufwendungen für Personalmaßnahmen (Abfindungen, Altersteilzeit etc.) in den Segmenten Breitband/Festnetz (- 0,6), Geschäftskunden (- 0,2), Mobilfunk Europa (- 0,1) und Konzernzentrale und Shared Services (- 0,3).

^d Werte berechnet und gerundet auf Basis der exakten Millionenbeträge.

^e Aufwendungen für Personalmaßnahmen (vorzeitiger Ruhestand, Abfindungen, Ausgleichszahlungen etc.) im Wesentlichen in den operativen Segmenten Breitband/Festnetz (-0,7) und Geschäftskunden (-0,4).

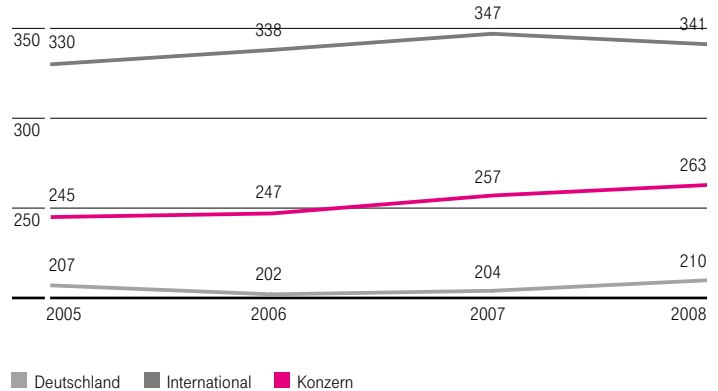
Einstellungen Telekom Konzern Deutschland.

In Tausend (Vollzeitmitarbeiter – Full Time Equivalent).



Umsatz je Mitarbeiter.

In Tausend €.



Anteil Beamte Konzernbelegschaft Deutschland.

| | 2006 | 2007 | 31.12.2008 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Aktive Beamte | 40 381 | 35 559 | 32 113 |
| In sich beurlaubte Beamte (ISB) | 6 605 | 3 963 | 3 033 |
| Beamte in Beteiligungsgesellschaften (BTG) | 18 900 | 20 318 | 17 610 |
| Summe Beamte | 65 886 | 59 840 | 52 756 |
| Arbeitnehmer Deutschland | 94 106 | 89 098 | 78 957 |
| Summe Beschäftigte Deutschland | 159 992 | 148 938 | 131 713 |
| Beamtenanteil Deutschland in % | 41,2 | 40,2 | 40,1 |

Personalaufwand (PA) und EBITDA je Mitarbeiter.

Gesamtjahr 2008, pro FTE.

| in Tausend € | PA bereinigt | EBITDA |
|-----------------------|--------------|-------------|
| national | 63,0 | 70,7 |
| international | 44,1 | 101,1 |
| Konzern gesamt | 55,4 | 82,8 |

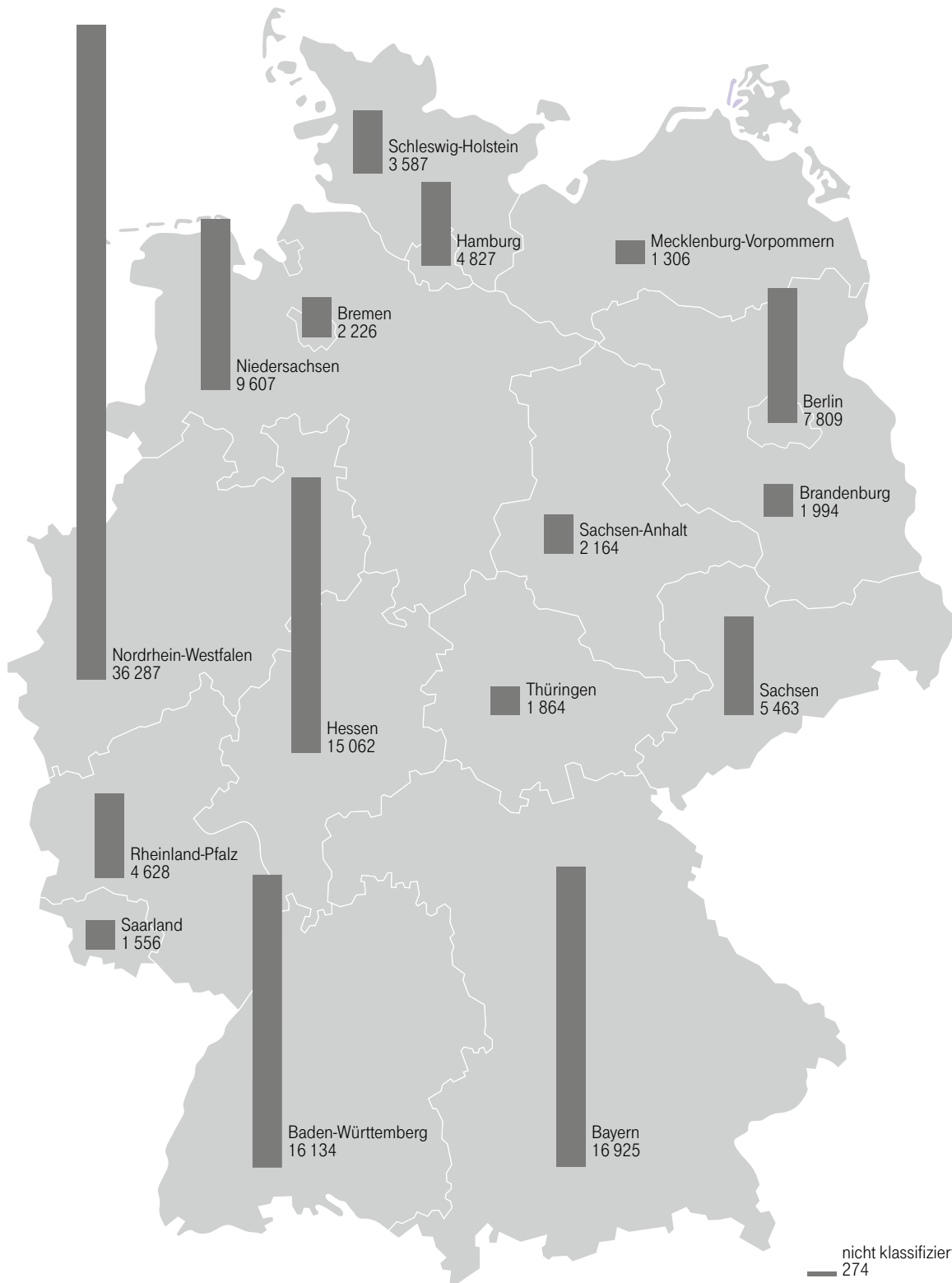
Beschäftigte des Konzerns Deutsche Telekom weltweit.

Stand: 31.12.2008, in FTE (Full Time Equivalent).



| | | |
|----|--------------------|---------|
| 1 | Deutschland | 131 713 |
| 2 | Ungarn | 11 075 |
| 3 | Großbritannien | 7 231 |
| 4 | Slowakei | 6 466 |
| 5 | Kroatien | 6 419 |
| 6 | Polen | 5 577 |
| 7 | Spanien | 3 996 |
| 8 | Tschechien | 3 223 |
| 9 | Niederlande | 2 640 |
| 10 | Österreich | 2 275 |
| 11 | Frankreich | 1 730 |
| 12 | Schweiz | 874 |
| 13 | Italien | 673 |
| 14 | Mazedonien | 444 |
| 15 | Serbien/Montenegro | 171 |
| 16 | Dänemark | 131 |
| 17 | Belgien | 98 |

Beschäftigte des Konzerns Deutsche Telekom Deutschland.



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

Inhalt.

Vorwort.

Thomas Sattelberger,
Vorstand Personal Deutsche Telekom AG.

Konzentrieren und gezielt wachsen.

Verzahnung von HR- und Konzernstrategie.

Wettbewerbsfähige Belegschaft.

Organischer Dreiklang Aufbau, Umbau, Abbau.

Servicekultur.

Beschleunigte Transformation der Unternehmenskultur.

Talent Agenda.

„Best People“ für beste Zukunftsperspektiven
des Konzerns.

HR@2009.

HR Excellence durch strategiebasierte,
servicestarke und effiziente Personalarbeit.

Internationalisierung.

One HR – multinationale Personalarbeit
unter einem strategischen Dach.

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

Weitere Informationen über die Deutsche Telekom AG:

www.telekom.com/geschaeftsbericht2008

www.telekom.com/verantwortung

www.telekom.com/datenschutz

Titelbild:

Die Motive stammen aus der aktuellen Kampagne
„Arbeitgeber Deutsche Telekom“.

Umfrage:

Wir freuen uns, wenn Sie uns dabei unterstützen,
die Kommunikation unserer Personalthemen für Sie weiter
zu verbessern. Sie können online an der Umfrage teilnehmen:
www.telekom.com/personalbericht/2008-2009/umfrage

Der Personalbericht 2008/2009 liegt ebenfalls in englischer Sprache vor
(www.telekom.com/humanresourcesreport2008-2009).

KNr. 642 200 158 (deutsch), KNr. 642 200 159 (englisch)

Stand: März 2009

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,



Anfang des Jahres 2009 verbreitete sich in Deutschland die Nachricht wie ein Lauffeuer: Die Deutsche Telekom stellt wie schon 2008 tausende junge Leute ein! Und das, während andere Unternehmen Einstellungsstopps verhängen, Arbeitszeitverkürzungen und Kurzarbeit anordnen müssen – und die Wirtschaftskrise immer größere Ausmaße annimmt. Auch im Ausland stehen für die Deutsche Telekom die Zeichen auf Personalzuwachs: von T-Mobile USA über die griechische OTE in Südosteuropa bis hin zur Übernahme der IT-Infrastruktur der Royal Dutch Shell und den daran gekoppelten Aufbau einer neuen T-Systems Landesgesellschaft in Malaysia. Was Außenstehenden in manchen Fällen wie ein Überraschungscoup vorgekommen sein mag, ist in Wirklichkeit dem täglichen, engagierten und kompetenten Einsatz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verdanken. Sie haben unsere Erfolge im Wettbewerb, den verbesserten Service und die gute Entwicklung des Unternehmens erst ermöglicht. Danke!

Diese positive Entwicklung ist logische Folge unserer Konzern- und Personalstrategie: Wir führen die Transformation der Deutschen Telekom zum internationalen Hightech-Servicekonzern entschlossen weiter. Dabei setzen wir unser strategisches Personalprogramm Aufbau, Umbau, Abbau gezielt fort. Dieses wird in unserem Stammland – neben der Dekonsolidierung von Geschäftsmodellen, der Entwicklung neuer Perspektiven für unsere Beamten und dem in Teilbereichen unseres Konzerns weiter erforderlichen, sozialverträglichen Personalabbau – von einer immer stärker werdenden Säule getragen: dem Aufbau hoch qualifizierter, zukunftsstabiler Arbeitsplätze.

Im Jahr 2008 konnten wir allein in Deutschland über 3 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unbefristet einstellen. In diesem Jahr planen wir, natürlich abhängig von der wirtschaftlichen Entwicklung unserer Geschäftssegmente, wieder bis zu 3 500 Neueinstellungen in Deutschland. Parallel dazu bietet die Deutsche Telekom in ihrem Heimatmarkt erneut rund 3 600 jungen Menschen die Chance, im Unternehmen eine erstklassige Berufsausbildung zu beginnen. Damit setzen wir hierzulande nicht nur ein starkes beschäftigungspolitisches Signal, sondern positionieren uns auch signifikant am Talentmarkt. Auch in unseren ausländischen Märkten und Landesgesellschaften verzeichnen wir im Berichtsjahr wachsende Beschäftigungszahlen. So stieg die Zahl der Beschäftigten zum Beispiel bei T-Mobile USA um fast 5 000. Mit OTE haben wir in Südosteuropa 32 000 Mitarbeiter hinzugewonnen, Personalzuwächse vermelden unter anderem auch die polnische PTC und T-Mobile Netherlands.

Mit diesen sichtbaren und messbaren Beschäftigungserfolgen sind wir auf dem besten Wege, uns selbst – das Unternehmen Deutsche Telekom – neu zu erfinden. Erreichen werden wir dies durch den engen Schulterschluss von Konzern- und Personalstrategie. Dafür hat der Personalbereich des Konzerns im Jahr 2008 vor allem seine sogenannten „Big X“ fortgeführt:

- Wettbewerbsfähige Belegschaft,
- Servicekultur,
- Talent Agenda und
- HR@2009.

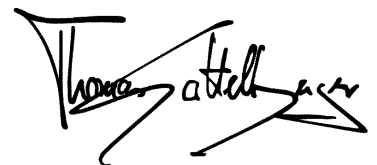
Die aktuellen Big X präzisieren die vier grundsätzlichen Eckpfeiler der HR-Mission, nämlich

- Add Value,
- Enable Transformation,
- Best People und
- HR Excellence.

Auf diese Weise verzahnen sie die Personalstrategie noch enger mit der Konzernstrategie. Auf allen vier strategischen HR-Feldern haben wir im vergangenen Jahr zielgerichtete Maßnahmen, Programme und Initiativen angestoßen und klare Erfolge erzielt.

Auch in diesem Jahr wollen wir auf dem Weg zur „Neuen Telekom“ ein großes Stück vorankommen. Als Human Resources-Bereich stellen wir uns dafür wichtigen Konzern-Herausforderungen. Dabei ist entscheidend, dass wir den in Deutschland erfolgreich angestoßenen Kultur- und Strukturwandel auch auf internationaler Ebene verstärkt vorantreiben – eben nicht nur in unserer HR-internen Kultur-, Struktur- und Prozessarbeit, sondern vor allem für das Unternehmen, indem wir als Partner des Geschäftes mit unserer Arbeit auf die Konzernstrategie und -ziele einzahlen.

Ein besonderes Augenmerk legen wir – kontinuierlich seit dem Jahr 2007 – auch in den kommenden Jahren auf die Talent Agenda. Wir schärfen das Profil der Deutschen Telekom als Talentunternehmen und bauen unsere Arbeitgebermarke aktiv weiter aus. In vielen unserer Märkte gehören wir zu den Spitzenunternehmen am Arbeitsmarkt. Aber gerade auch für unseren Heimatmarkt gilt: Die Deutsche Telekom ist wesentlich besser als ihr Ruf. Darum suchen wir, weltweit wie auch in Deutschland, mehr denn je den intensiven Kontakt zu Schulen und Hochschulen. Zusätzlich engagieren wir uns in der MINT-Initiative, die sich deutschlandweit für eine verbesserte Bildung in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik einsetzt – und damit für mehr Studienanfänger und Absolventen in diesen Bereichen. Darüber hinaus planen wir im Jahr 2009 unter dem Motto „Technology meets Talent“ eine konzernweite Talent-Initiative. All dies tun wir mit einem Ziel: das Fundament sowohl für eine zukunftsweisende Personalstruktur als auch für eine passende Fähigkeitenstruktur der Deutschen Telekom zu legen – und zwar mit dem richtigen Personal-Mix aus erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, intern bestens ausgebildeten Nachwuchskräften und extern gewonnenen Top-Absolventen und Experten. Mit dieser weit vorausschauenden Personalplanung und -entwicklung gibt die Deutsche Telekom die richtigen Antworten auf den demografischen und technologischen Wandel im Unternehmen und der Gesellschaft und macht ihre Talentpolitik fit für die Anforderungen der Zukunft.



Thomas Sattelberger
Vorstand Personal

Konzentrieren und gezielt wachsen: Verzahnung von HR- und Konzernstrategie.

Vier strategische Handlungsfelder der Deutschen Telekom, vier Stoßrichtungen für HR: An der vierteiligen Konzernstrategie unter dem Motto „Konzentrieren und gezielt wachsen“ richtet auch Human Resources, der Personalbereich der Deutschen Telekom, seine Arbeit aus. Mit den vier „HR Big X“ setzt der HR-Bereich seit fast zwei Jahren seine strategischen Handlungsschwerpunkte. Auf diese Weise treibt er den Umbau der eigenen Organisation zum „Partner in Business“ voran und beschleunigt den Transformationsprozess des Unternehmens zum kundenorientierten Servicekonzern.

Vision und vier Strategiepfiler des Konzerns.

„Erleben, was verbindet“: Ziel der Deutschen Telekom ist es, den Konzern zu einem internationalen Marktführer für vernetztes Leben und Arbeiten zu entwickeln. Mit dieser Vision positioniert sich das Unternehmen in den Wachstumsfeldern, die besonders stark von wesentlichen Trends unserer Zeit profitieren. Um den Anforderungen in den unterschiedlichen Segmenten des wettbewerbsintensiven Telekommunikationsmarktes gezielt zu begegnen, konzentriert sich die Konzernstrategie der Deutschen Telekom auf vier zentrale Handlungsfelder:

1. Verbessern der Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland und in Mittel- und Osteuropa: Wir haben unseren Marktanteil bei den DSL-Neukunden weiter gesteigert – im vierten Quartal 2008 lagen wir sogar bei rund 50 Prozent. Darüber hinaus gewinnen wir im Breitbandbereich zunehmend Kunden von unseren Wettbewerbern zurück. Das liegt daran, dass wir uns beim Preis-Leistungs-Verhältnis und im Service verbessert haben. Und es liegt an neuen Produkten wie Entertain, unserem Angebot für internet-basiertes Fernsehen. Auch im deutschen Mobilfunkgeschäft konnten wir unsere Marktführerschaft verteidigen. Beim Umbau des Konzerns und der Steigerung unserer Effizienz kommen wir ebenfalls gut voran: Unser Programm „Save for Service“ hat bis zum Jahresende 2008 bereits eine jährliche Einsparung von 4,1 Mrd. Euro erbracht.

2. Wachstum im Ausland durch Mobilfunk: Der Mobilfunk bleibt insgesamt der Wachstumstreiber im Konzern – das gilt vor allem für unsere Tochtergesellschaften außerhalb Deutschlands. Wir konnten die Zahl unserer Mobilfunkkunden im Ausland auf mehr als 89 Millionen steigern. Dabei betrug alleine das Wachstum bei Vertragskunden 5,2 Millionen. Haupttreiber waren wieder die Mobilfunktochter in den USA und Osteuropa, die 2008 erneut zweistellig im Umsatz und auch im operativen Ergebnis gewachsen sind. Wir haben gute Gelegenheiten genutzt, um im Ausland auch durch Zukäufe zu wachsen. Die strategische Beteiligung an dem griechischen Telekommunikationskonzern OTE ist ein wichtiger Meilenstein.

3. Mobilisieren des Internets: Die Deutsche Telekom ist ein Pionier des mobilen Internets. Immer mehr Menschen wollen auch unterwegs Zugriff auf E-Mails, Informationen, Unterhaltung oder ihre sozialen Netzwerke haben. Innovative mobile Geräte wie das Apple iPhone oder ganz aktuell das neue Google Phone G1 sind wichtige Treiber für diesen Trend. Das mobile Internet wird damit immer mehr zu einer bedeutenden Umsatzquelle: 2008 haben wir den Umsatz mit mobilen Datendiensten ohne Kurznachrichten konzernweit um beinahe 29 Prozent auf 2,5 Mrd. Euro gesteigert. In Europa betrug das Wachstum sogar 45 Prozent.

4. Aufbau netzzentrierter ICT: 2008 haben wir wichtige Weichen für die Zukunft von T-Systems gestellt. Beim Geschäft mit Großkunden konzentrieren wir uns nun auf netzbasierte ICT-Lösungen, also kombinierte Angebote aus IT- und Telekommunikationsdiensten. Die gesamte Neuausrichtung von T-Systems trägt Früchte, große neue Outsourcing-Verträge konnten gewonnen werden. Organisatorisch haben wir die Trennung des lösungsorientierten Großkundengeschäfts vom Geschäft mit Standardprodukten vollzogen. Die Betreuung von rund 400 multinationalen Unternehmen sowie der Kunden aus dem öffentlichen und dem Gesundheitssektor bleibt bei T-Systems, während das ohnehin stark telekommunikationslastige Standardangebot für Geschäftskunden von T-Home vermarktet wird.

Big X: vier passende strategische Programme des HR-Bereichs.

Die HR-Mission, ihre Eckpfeiler und die strategischen Schwerpunkte. Ausgangspunkt der strategischen Konzeption des Personalbereichs der Deutschen Telekom und seiner Ausrichtung ist unsere HR-Mission „HR – Your Partner in Business“. Diese Mission konkretisiert sich in vier tragenden, strategischen Eckpfeilern: Add Value, Enable Transformation, Best People und HR Excellence. Die Themen sind fest im HR-Bereich verankert. Um die HR-Mission und die aktuelle Konzernstrategie optimal zu unterstützen, hat der Personalbereich vor fast zwei Jahren für die Eckpfeiler die vier sogenannten „Big X“ festgelegt: Wettbewerbsfähige Belegschaft, Servicekultur, Talent Agenda und HR@2009. Die Big X präzisieren die strategischen HR-Eckpfeiler und definieren die operativen Maßnahmen, Programme und Initiativen:

1. „Add Value“ durch eine wettbewerbsfähige Belegschaft: Wir streben sowohl nach marktkonformen Arbeitskosten im Unternehmen als auch nach einer leistungsstarken Belegschaft – mit einer zukunftsfähigen Fähigkeiten- und einer ausgewogenen Altersstruktur. Neben der weiteren Ausformung der erfolgreich gestarteten Servicegesellschaften standen im Berichtsjahr die Neuaufstellung des Geschäftskundensegments und die mittelfristig bedarfsgerechte Struktur unserer Berufsausbildung als einer der wichtigsten Nachwuchsquellen im Blickpunkt.

2. „Enable Transformation“ durch Servicekultur: Wir betreiben nachhaltig den Ausbau einer Servicekultur im Konzern. Die Mitarbeiter sollen sich – unterstützt durch serviceorientierte Führungskräfte als Vorbilder und Coaches – durch eine ausgeprägte Serviceorientierung und eine gestärkte Servicemotivation auszeichnen. Mit einer großen Zahl von Initiativen und Maßnahmen zur Serviceorientierung – von der Service Akademie, über die sogenannten Retail Certification Programs in unseren Ländern bis hin zur Verbesserung unseres Ideenmanagements – haben wir 2008 einen deutlichen Beitrag zur Verbesserung der Servicekultur geleistet. Darüber hinaus

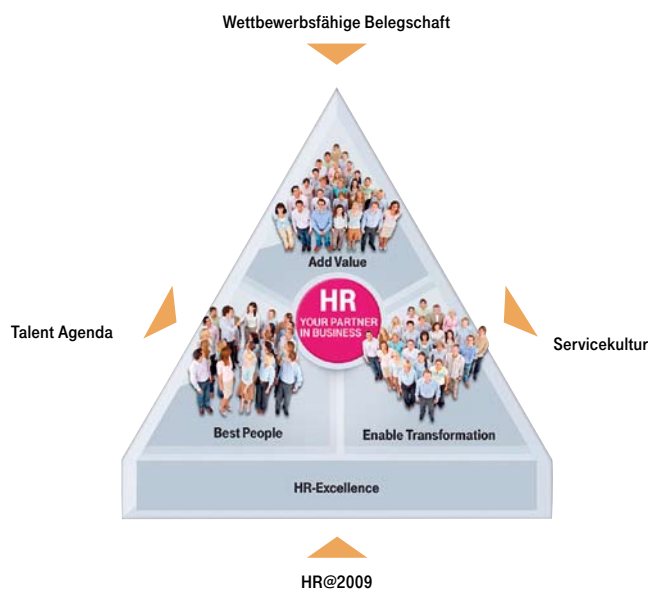
arbeiten wir intensiv daran, dass insbesondere auch die Zentralen in ihren Mentalitäten, Strukturen und Prozessen Servicecharakter besitzen.

3. „Best People“ durch die Talent Agenda: Wir wollen uns als attraktiver Arbeitgeber am Markt positionieren. Entsprechende Maßnahmen haben wir in vielen Ländern angestoßen, insbesondere in Deutschland. Mit der Talent Agenda gewährleistet der HR-Bereich darüber hinaus eine langfristig gefüllte „Talentpipeline“. Dabei legen wir besonderes Gewicht auf die Förderung qualifizierter Fach- und Führungskräfte sowie des talentierten Nachwuchses aus den eigenen Reihen. Ein wichtiger Schwerpunkt unseres konzernweiten HR International Boards lag im Jahr 2008 auf Programmen zur Harmonisierung und Internationalisierung unserer Führungskräfte- und Experten-Entwicklung.

4. „HR Excellence“ durch HR@2009: Mit der Reorganisation des Personalbereichs durch das Projekt HR@2009 schärfen wir unser Profil als Partner für das Business. Das Projekt trägt gleichzeitig zur Umsetzung des Effizienzprogramms „Save for Service“ des Konzerns bei.

Die HR-Mission „Your Partner in Business“ ...

und die vier strategischen Programme des HR-Bereichs.



... und ihre Verzahnung mit der Konzernstrategie.

Beispiele für Maßnahmen und Initiativen der HR Big X.

| Konzernstrategie | Verbessern der Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland und in Mittel- und Osteuropa | Wachstum im Ausland durch Mobilfunk | Mobilisieren des Internets | Aufbau netzzentrierter ICT |
|--------------------------------------|---|--|--|--|
| HR BIG X | | | | |
| Wettbewerbsfähige Belegschaft | <ul style="list-style-type: none"> Qualitative und quantitative Personalplanung als Entscheidungsgrundlage: personalstrategische Ableitung von Aufbau, Umbau, Abbau Nutzung des konzernweiten Arbeitsmarktes Total Workforce Management (globale Steuerung der Arbeitskosten, Beschäftigungsstruktur etc.) | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Tarifstrategie | <ul style="list-style-type: none"> Integration von Zukäufen | | <ul style="list-style-type: none"> Due Diligence und Integration von Zukäufen Personalstrategien für Offshoring/Nearshoring |
| Servicekultur | <ul style="list-style-type: none"> Implementierung konzernweiter Guiding Principles der Unternehmenskultur Internationale Begleitung von Veränderungsprozessen (Change-Prozessen) Service Akademien für Führungskräfte Wertschätzung von Serviceleistung | | <ul style="list-style-type: none"> Nutzung von Web 2.0 für interne Kommunikation und Change-Prozesse, z. B. Chats, Blogs, Toolboxes im Intranet | <ul style="list-style-type: none"> Support Next Generation T-Systems Implementierung Guiding Principles Int. Begleitung v. Change-Prozessen Service Akademien u. Wertschätzung |
| | <ul style="list-style-type: none"> Serviceorientierung der Zentralen Servicequalifizierung und -karrieren Kultur des Engagements durch Ideenmanagement | | | <ul style="list-style-type: none"> Serviceorientierung der Zentralen Servicequalifizierung und -karrieren Kultur des Engagements durch Ideenmanagement |
| Talent Agenda | <ul style="list-style-type: none"> Internationale Nachwuchskräfte-Initiativen (Start up!) Expertenentwicklung und -karrierekonzept (Go Ahead!) Führungskräfteentwicklung und -karrierekonzept (STEP up!) | | <ul style="list-style-type: none"> Experten für innovative Geschäftsmodelle rekrutieren Web 2.0-basiertes Recruiting | <ul style="list-style-type: none"> Nachwuchskräfte-Initiativen Experten-Entwicklung/-karrieren Führungskräfteentwicklung/-karrieren |
| | <ul style="list-style-type: none"> Stärkung der Arbeitgebermarke weltweit | | | <ul style="list-style-type: none"> Stärkung der Arbeitgebermarke Größter deutscher Ausbildungsbetrieb (beste Nachwuchsquelle) |
| | <ul style="list-style-type: none"> Größter deutscher Ausbildungsbetrieb (beste Nachwuchsquelle) | | | |
| HR@2009 | <ul style="list-style-type: none"> Personalentwickl. HR (Internat. Job Rotations: Telekom X-change, Talent Reviews) Effizienzsteigerung HR | | | <ul style="list-style-type: none"> Personalentwicklung HR Effizienzsteigerung HR |
| | <ul style="list-style-type: none"> Ausrichtung des HR-Bereichs im Drei-Rollen-Modell Vereinfachung der HR-Prozesse | | | |



Krisztina Palotai, HR Business Partnerin in unserer ungarischen Gesellschaft Magyar Telekom, unterstützt seit Januar 2009 den Bereich „HR Projects“ in der Bonner Telekom Zentrale, der von Dr. André Dybek geleitet wird. Damit ist sie eine der Ersten, die am Pilotprogramm Telekom X-change im Personalbereich teilnimmt. Während ihres Einsatzes in Deutschland will sich Krisztina Palotai einen Eindruck davon verschaffen, wie HR-Strategie und HR-Prozesse auf internationaler Ebene geplant und umgesetzt werden. Ihr Aufenthalt fügt sich aus ihrer Sicht perfekt in ihren beruflichen Weg ein. „Diesen Auslandseinsatz sehe ich als große Chance, meinen Horizont zu erweitern“, so Palotai. „Außerdem lerne ich das HR-Rollenmodell noch näher kennen; wie es geplant ist und wie es gelebt wird. Beide Erfahrungen sind für mich wichtig: persönlich eine Bereicherung und beruflich wertvolles Know-how.“ Telekom X-change Mitarbeiter werden im Gastland bis zu sechs Monate in Bereichen eingesetzt, deren Aufgabenspektrum die eigene Erfahrungswelt deutlich erweitert.

Wettbewerbsfähige Belegschaft: Organischer Dreiklang Aufbau, Umbau, Abbau.

Die Deutsche Telekom setzt national wie international den zukunftsorientierten Umbau ihrer Personalstruktur fort und steigert so ihre Wettbewerbsfähigkeit weiter. Wesentliche Dimensionen der Gestaltung des Personalumbaus sind die Personalmenge, die Arbeitskosten, die Beschäftigungsflexibilität, die Alterstruktur und die benötigte Qualifikationsstruktur. Innovative Projekte und daraus folgende Personalplanungsprozesse unterstützen die strategiegerechte Umsetzung.

Zentrale Säule des strategischen Personalprogramms Aufbau, Umbau, Abbau: Schaffung qualifizierter, zukunftsstabiler Arbeitsplätze. Gerade in unserem Heimatmarkt trägt der angestoßene Struktur- und Kulturwandel des Konzerns Früchte. Allein im Jahr 2009 planen wir, abhängig von der wirtschaftlichen Entwicklung unserer Geschäftssegmente, bis zu 3 500 Neueinstellungen. Parallel dazu bietet die Deutsche Telekom in Deutschland erneut rund 3 600 jungen Menschen die Chance, im Unternehmen eine erstklassige Berufsausbildung zu beginnen. Auch in unseren ausländischen Märkten und Landesgesellschaften verzeichnen wir wachsende Beschäftigungszahlen, angetrieben von Kundenzuwachs, Geschäftsaufbau und Akquisitionen. So stieg zum Beispiel die Zahl der Beschäftigten bei T-Mobile USA um fast 5 000. Mit OTE haben wir in Südosteuropa 32 000 Mitarbeiter hinzugewonnen, Personalzuwächse vermelden unter anderem auch die polnische PTC und T-Mobile Netherlands.

Berufsausbildung: Aufbau für den Konzern und Engagement für die Gesellschaft.

Wichtigstes Element des Personalaufbau-Managements in Deutschland: die Übernahme von intern ausgebildeten Nachwuchskräften. Eine qualifizierte und strukturierte Übernahme von Nachwuchskräften ist wichtigster Teil des Personalaufbau-Managements der Deutschen Telekom. Das gilt für die Absolventen unserer dualen Studiengänge ebenso wie für die unserer dualen Ausbildung. Gerade den guten Leistungsträgern und Talenten unter ihnen wollen wir eine attraktive berufliche Perspektive im Konzern bieten. Im Berichtsjahr ist es uns bereits gelungen, unsere Übernahmekquote zu verdoppeln. Dabei ist zu berücksichtigen, dass wir – gerade auch aus unserer gesellschaftlichen Verantwortung heraus – seit Jahren cirka 100 Prozent über unseren Bedarf hinaus ausbilden. Unsere Ausbildungsquote liegt deshalb an der Spitze großer deutscher Konzerne. Zur weiteren Professionalisierung des Übernahmeprozesses haben wir im Sommer 2008 ein innovatives Online-Verfahren eingeführt. Mit diesem können sich unsere Auszubildenden per Intranet oder Internet auf freie Stellen in den Geschäftsfeldern bewerben.

Deutschlands größter Ausbildungsbetrieb. Mit rund 10 900 Auszubildenden in einem Dutzend technischer und kaufmännischer Berufe und fast 500 dualen Studenten ist die Deutsche Telekom der größte Ausbildungsbetrieb in Deutschland. Um weiterhin ein hohes Niveau der Ausbildung zu gewährleisten, bauen wir unser Qualitätsmanagement aus. Wir arbeiten daran, die Qualitätsparameter noch differenzierter zu fassen, um eine kontinuierliche Evaluierung und Verbesserung des Ausbildungsprozesses und der Ausbildungsergebnisse zu ermöglichen.

Qualität des Personalkörpers: zukunftsfähige Personal- und Know-how-Struktur.

Fundament der Personalplanung: „Total Workforce Management“. Teil des nationalen und internationalen Strukturwandels der Deutschen Telekom zum Hightech-Serviceanbieter ist auch eine strategische Ausrichtung aller Personalplanungsprozesse. Diese haben wir zunächst in Deutschland begonnen, mit dem Strategieprojekt „Total Workforce Management“ (TWM). Damit wollen wir in allen Geschäftsbereichen der Deutschen Telekom für die strategische Planung und den optimalen Einsatz der internen und externen Personalressourcen sorgen. Im Berichtsjahr 2008 haben wir eine Reihe anspruchsvoller TWM-Teilprojekte gestartet und zum Teil bereits erfolgreich abgeschlossen.

„Total Workforce Costs“: konzernweit transparente Arbeitskosten. Externe Arbeitskosten sind Leih- und Zeitarbeit, Softwareprogrammierung und sonstiger IT-Support, Customer Care-Leistungen, TK-Montage, Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten sowie Beraterleistungen. Diese Kosten weisen wir seit April 2008 im Ist-Reporting aus. Damit gibt es erstmals eine Basis, um die Kostenentwicklung der internen und externen Arbeitskapazität im Konzern strategisch zu planen und operativ zu steuern.

„Qualität des Personalkörpers“: geschäftsbasiert planen. Hier haben wir – ausgehend von Szenarien zur Entwicklung unserer unterschiedlichen Geschäfte – Spezifikationen zur qualitativen und quantitativen Zuordnung des aktuellen und zukünftigen Personalbestands erarbeitet. HR ist nun in der Lage, zuverlässige Prognosen zu liefern. Mittel- und langfristige lassen sich so Lücken und Überhänge des Personalkörpers aus quantitativer und qualitativer Sicht aufzeigen. Damit können wir beispielsweise entscheidungsorientierte Aussagen zum günstigen Zeitpunkt von Aufbau- und Abbaumaßnahmen, zu Umschulungs- und Requalifizierungsprogrammen

sowie zu Personaltransfers treffen, aber auch zu zukünftig benötigten Ausbildungsstrukturen und zur Gestaltung von Fachkarrieren. Mit dieser gesteigerten Transparenz und einem noch aktiveren Management der Personalressourcen kann der HR-Bereich frühzeitig und zielgerichtet auf Engpässe bei geschäftskritischen Qualifikationen, aber auch auf Schulungsnotwendigkeiten reagieren. Auf diese Weise sind auch die nötigen Anpassungen qualitativ, quantitativ und zeitlich besser zu bestimmen.

„Business Intelligence Systems“: standardisierte Daten. Das Teilprojekt entwickelt eine Systematik, mit der sich wichtige Daten aus dem Personalbereich normiert erfassen und standardisiert aufbereiten lassen. Das System steht den Anwendern im zweiten Halbjahr 2009 zur Verfügung.

Umbau im deutschen Konzern: Modernisierung und Effizienz sichern Zukunft.

Arbeit schaffen, Arbeit im Konzern sichern. Die Gründung der Servicegesellschaften im Jahr 2007 war in unserem Heimatmarkt ein erster großer Meilenstein hin zu mehr Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit, mehr Innovationsfreude und Service – und zur Sicherung und Schaffung zukunftsfähiger Arbeitsplätze im Telekom Konzern. Allein im Jahr 2008 konnten wir die Fremdvergabe um über 6 400 FTE (Full Time Equivalent) reduzieren. Im gleichen Zeitraum haben wir 3 141 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu eingestellt. Hinzu kamen weitere 929 befristete Einstellungen von Nachwuchskräften bei der Vivento Interim Services (VIS). Nach einer Übergangszeit können VIS-Mitarbeiter in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis bei der Deutschen Telekom übernommen werden.

DeTeAccounting. Auf allen Ebenen des Konzerns verstärken wir die organisatorischen Veränderungen hin zu mehr Service und Effizienz. Die Zusammenführung der Konzernbuchhaltung DeTeAccounting (TeSSA) in einer Einheit als Shared Service ist ein Beispiel dafür. Damit ist es uns nicht nur gelungen, die Buchhaltung in Deutschland zu erhalten, sondern auch eine hochwertige, effiziente Leistungserbringung auf der Basis standardisierter Prozesse sicherzustellen. Sowohl die reduzierte Zahl der Standorte – von 39 auf 6 bis zum Jahr 2012 – als auch eine verbesserte IT-Landschaft sorgen für Effizienz wie auch für hohe Flexibilität. Standardisierte KPIs (Key Performance Indicators) und laufendes Reporting schaffen Transparenz über alle Geschäftseinheiten hinweg.

Besserer Kundenservice – neues Standortkonzept. Nach mehrmonatigen Verhandlungen einigten sich die Sozialpartner Ende November 2008 im Einigungsstellenverfahren auf das neue Standortkonzept für die Deutsche Telekom Kundenservice GmbH (DTKS) mit circa 17 000 Mitarbeitern. Die DTKS fasst danach ihre Aktivitäten bis Mitte 2011 bundesweit an 33 Standorten zusammen und schafft so ohne Arbeitsplatzverluste klare Perspektiven für alle rund 8 000 von Standortschließungen betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein umfassender Sozialplan federt Härten für besonders betroffene Mitarbeiter ab.

Mit dem erreichten Kompromiss machen wir einen weiteren großen Schritt in Richtung auf unsere Ziele, den besten Kundenservice in Deutschland zu bieten und durch wettbewerbsfähige Kostenstrukturen Arbeitsplätze im Konzern dauerhaft zu sichern. Neben den Konsolidierungsmaßnahmen im Rahmen des neuen Standortkonzepts investieren wir in den nächsten zwei Jahren rund 70 Millionen Euro in Bau und Ausstattung neuer Service Center. Die Call Center werden nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltet. Die Arbeitsplätze sind optimal auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet und qualitativ hochwertig.

Bündelung des Kerngeschäfts. Bei den Verhandlungen über die Eingliederung der noch bei T-Home verbliebenen Technik-Zentren in die Deutsche Telekom Netzproduktion GmbH erzielten die Sozialpartner Ende November 2008 eine Einigung. Sie ermöglicht es der Deutschen Telekom, deutliche Synergien zu erzielen und die einheitliche, wettbewerbsfähige Personalpolitik in den neuen Servicegesellschaften weiter umzusetzen. Die Eingliederung von rund 6 000 Mitarbeitern der Technik-Zentren in die Deutsche Telekom Netzproduktion erfolgte zum 1. Dezember 2008. Für die in die Servicegesellschaft eingegliederten Mitarbeiter gilt künftig die 38-Stunden-Woche. Für die bisherigen variablen Entgeltanteile vereinbarten die Tarifvertragspartner Abschlags- und Sicherungsregeln, die das monatliche Einkommen der Mitarbeiter stabil halten. Zusätzlich erhalten die Mitarbeiter das umfangreiche Schutzpaket aus der Tarifeinigung zu Telekom Service im März 2009 mit einem bis Ende 2013 geltenden Kündigungsschutz und einen bis Ende 2011 terminierten Verkaufsschutz.

Strategische Neuausrichtung des Geschäftskundensegments. Der Aufsichtsrat der Deutschen Telekom und die Aufsichtsräte von T-Systems beschlossen im November 2008 eine optimierte Fokussierung auf die Anforderungen von Geschäfts- und Großkunden. Der Konzernbereich T-Home, Sales & Service Deutschland betreut künftig die rund 160 000 mittelständischen Geschäftskunden unseres Konzerns. Diese Kunden fragen vor allem Standard- und Businessprodukte aus dem Telekommunikationsbereich nach. T-Systems konzentriert sich auf das Geschäft mit umfassenden Lösungen der Informations- und Telekommunikationstechnik (ICT) für rund 400 nationale und internationale Großkunden. Darüber hinaus ist T-Systems der erste Ansprechpartner für öffentliche Auftraggeber und das Gesundheitswesen. Mit der Neuausrichtung des Geschäftskundensegments schaffen wir die Voraussetzungen dafür, die Marktführerschaft in Deutschland mit einem klaren Produktportfolio, eindeutiger Kundenansprache und einem hervorragenden Service weiter auszubauen.

Die T-Systems Business Services GmbH wurde am 1. Januar 2009 in die Geschäftseinheiten „Großkunden“ und „Geschäftskunden“ aufgeteilt, um sie anschließend in die T-Systems Enterprise Services GmbH beziehungsweise zur Deutschen Telekom AG zu überführen. Der Betriebsübergang der 11 000 Beschäftigten erfolgt zum 1. April 2009. Insgesamt bleiben 5 100 Mitarbeiter bei T-Systems, 5 900 wechseln zur Deutschen Telekom AG.

Neue konzernexterne Beschäftigungsperspektiven helfen beim Umbau.

Vivento setzt erfolgreiche Arbeit fort. Unser Personaldienstleister Vivento trug im Inland mit einem umfangreichen Vermittlungsmanagement und der Dekonsolidierung von Geschäftsmodellen nachhaltig zur Umsetzung der Konzernstrategie bei. Im Jahr 2008 konzentrierte sich Vivento vor allem darauf, externe Beschäftigungsmöglichkeiten für Mitarbeiter der Deutschen Telekom zu schaffen, vornehmlich im öffentlichen Dienst: Rund 3 000 Mitarbeiter waren in Projekten mit der Bundesagentur für Arbeit und anderen externen Beschäftigungen tätig. Um weitere Optionen und Beschäftigungsmöglichkeiten zu erschließen, startete Vivento die Online-Stellenbörse „interamt.de“. Sie ist die erste behördenübergreifende Stellenbörse und die zentrale Plattform für alle Vakanzen im öffentlichen Dienst.

Drehscheibe für freiwillige Vermittlung. Im Jahr 2009 wollen wir mit Vivento die Zahl der Vermittlungen von Mitarbeitern noch weiter steigern. Geplant ist, für mehr als 3 000 Mitarbeiter eine Beschäftigung zu finden. Um dieses Ziel zu erreichen, schärfen wir das Geschäftsmodell von Vivento als Drehscheibe für die freiwillige Vermittlung von Beamten und Angestellten. In Vordergrund steht dabei eine Fokussierung auf interessante und dauerhafte Jobs bei der öffentlichen Hand, mit der wir unseren Mitarbeitern attraktive und wohnortnahe Beschäftigungsmöglichkeiten vermitteln wollen. Vivento intensiviert dazu die verschiedenen Kooperationen, etwa mit der Bundesagentur für Arbeit. Zusätzlich verstärken wir die Zusammenarbeit beispielsweise mit kleineren Behörden und Gemeinden. Die Internetplattform „interamt.de“ wird dabei einen wichtigen Beitrag leisten. Eine wichtige Rolle für die angestrebten weiter gesteigerten Vermittlungsergebnisse spielen auch die verbesserten Prozesse innerhalb von Vivento. So sorgen wir mit einer zielgerichteten Disposition dafür, dass den Mitarbeitern eine möglichst hohe Zahl passgenauer externer Jobs zur Verfügung steht.

Nahtlos von Job zu Job. Vivento veräußerte im Jahr 2008 insgesamt zehn weitere Call Center-Standorte der Vivento Customer Services GmbH. Mit Wirkung zum 1. März 2008 gingen fünf Standorte an die arvato-Gruppe über. Zum 1. Dezember 2008 wechselten weitere fünf Standorte zur D+S europe Gruppe. Dadurch wechselten insgesamt rund 740 Mitarbeiter zu anderen Unternehmen. Zum 1. Oktober 2008 verkaufte die Deutsche Telekom die Tochtergesellschaft DeTelImmobilien an den Baukonzern Strabag. Für die rund 6 200 Mitarbeiter von DeTelImmobilien haben wir weitreichende Vereinbarungen getroffen, um Beschäftigungsverhältnisse und finanzielle Konditionen zu sichern.

Sozialverträglicher Personalabbau: fair und großzügig.

„32.000 Programm“ abgeschlossen. Das im Jahr 2005 im deutschen Konzern gestartete Programm zum sozialverträglichen Abbau von Arbeitsplätzen konnte die Deutsche Telekom vorzeitig beenden. Wegen der Wettbewerbsintensität, des rasanten technologischen Fortschritts und der geltenden regulatorischen Rahmenbedingungen in Deutschland sowie der – im unmittelbaren Vergleich mit unseren Wettbewerbern – in Teilbereichen zu hohen Personalkosten wird die Personalanpassung jedoch im erforderlichen Umfang fortgeführt, auch künftig unterstützt durch bewährte, auf Freiwilligkeit basierende Konzerninstrumente.

Umbau bei T-Systems. Um den Turnaround zu schaffen und T-Systems wettbewerbsfähiger zu machen, startete die Geschäftseinheit am 1. September 2008 ein bis zum 28. Februar 2009 befristetes, freiwilliges Abfindungsprogramm. Daran haben über 1 600 Mitarbeiter teilgenommen; das Programm hat damit erfolgreich und sozialverträglich zur notwendigen Personalreduzierung beigetragen. Zusätzlich zu attraktiven Abfindungen zeichnete sich das Modell durch eine Outplacement-Beratung mit Vermittlungsgarantie aus. Die bewährten Instrumente für ein freiwilliges Ausscheiden aus dem Unternehmen T-Systems bleiben bestehen, darunter die Beschäftigungsperspektiven im öffentlichen Dienst, der Vorruhestand für Beamte oder die „Rente minus 2“. Das vom Telekom Konzern angebotene 55er Modell, das wir Mitte des Jahres 2008 attraktiver gestaltet haben, gilt bis Ende 2009 auch für die Angestellten von T-Systems.

Ausgewogene Tarifrunden.

Abschlüsse für T-Systems, T-Mobile Deutschland und die Telekom Shop Vertriebsgesellschaft. Im Berichtsjahr 2008 hat die Deutsche Telekom die Tarifrunden für die Telekom Shop Vertriebsgesellschaft, T-Mobile Deutschland und für T-Systems erfolgreich abgeschlossen. Im März 2008 vereinbarten die Tarifvertragspartner die Gehaltsregelungen für die Telekom Shop Vertriebsgesellschaft: Nach fünf Leermonaten stiegen die Jahresgehälter ab dem 1. Juni 2008 linear um 3,8 Prozent; außerdem erfolgte im April 2008 eine nach Entgeltgruppen gestaffelte Einmalzahlung. Die Laufzeit endet am 31. März 2009. Die positive Geschäftsentwicklung seit der Gründung im Jahr 2004 wird damit, neben einer überdurchschnittlichen variablen Vergütung, auch an der allgemeinen Entgelterhöhung deutlich.

Im Juni 2008 erzielten die Tarifvertragspartner eine Einigung in der Tarifrunde 2007 für T-Mobile Deutschland. Die Einigung sieht für die rund 4 000 tariflichen Mitarbeiter eine zweistufige Gehaltsanpassung vor. Zum 1. Juni 2008 stiegen die Entgelte um 3,6, zwölf Monate später um weitere 2,3 Prozent. Für die ersten Monate des Jahres 2008 sowie im Januar 2009 erhalten die Beschäftigten aller Entgeltgruppen jeweils zusätzlich eine gestaffelte Einmalzahlung. Der Abschluss gibt T-Mobile Deutschland hohe Planungssicherheit über zwei Jahre und beteiligt die Beschäftigten am Unternehmenserfolg in einem scharfen Wettbewerbsumfeld.

Im Juli 2008 kam die Tarifrunde 2008 für T-Systems zum Abschluss. Das Ergebnis sieht eine Lohnerhöhung von 3,1 Prozent ab dem 1. Januar 2009 vor. Die Entgelterhöhung erfolgt linear für die rund 27 000 Tarifangestellten von T-Systems Enterprise Services und T-Systems Business Services in Deutschland. Für das Jahr 2008 vereinbarten die Verhandlungspartner eine Einmalzahlung. Damit erfolgt – trotz der schwierigen Situation von T-Systems in der Phase der Neuorientierung – eine vertretbare Erhöhung der Entgelte.

Servicegesellschaften und Deutsche Telekom AG: höheres Gehalt, mehr Sicherheit. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Servicegesellschaften und der Deutschen Telekom AG erhalten rückwirkend zum 1. Januar 2009 5,5 Prozent mehr Lohn. Die Gehälter steigen um drei Prozent und zum 1. Januar 2010 um weitere 2,5 Prozent. Die Mitarbeiter der Servicegesellschaften, die durch die im Jahr 2007 vereinbarte Gehaltsabsenkung einen persönlichen Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Gesellschaften geleistet haben, erhalten einen zusätzlichen Aufstockungsbetrag von 3,1 Prozent, davon zwei Prozent für 2009 und 1,1 Prozent für 2010. Gleichzeitig wird neben der Unterhaltsbeihilfe für Auszubildende auch deren monatliche Vergütung angehoben, um 25 Euro in technischen Berufsbildern und um 30 Euro in kaufmännischen Berufsbildern. Das ist das Ergebnis der im März 2009 abgeschlossenen Schlichtungsverhandlungen. Darüber hinaus wurde der Kündigungsschutz um ein Jahr verlängert, für die Belegschaft der Deutschen Telekom AG bis Ende 2010, für die Servicegesellschaften bis Ende 2013. Der ebenfalls verlängerte Verkaufsschutz für die Servicegesellschaften läuft bis Ende 2011.

In der Gesamtschau ist es gelungen, der jeweiligen wirtschaftlichen Situation und den Interessen der Beschäftigten angemessen Rechnung zu tragen. Unter Berücksichtigung des durch die Tarifabschlüsse anderer Branchen geprägten Umfelds sind die mit den Tarifabschlüssen verbundenen Belastungen für die Deutsche Telekom vertretbar.

Vorrang für Sicherheit und Gesundheit.

Arbeits- und Gesundheitsschutz. Mit vielfältigen Maßnahmen begleitete die Deutsche Telekom im Jahr 2008 die im vergangenen Jahr beschlossene konzernweite Einführung einheitlicher Unternehmensstandards und Leitlinien zum Arbeits- und Gesundheitsschutz auf nationaler Ebene. Der Bereich „Health and Social Care“ stellte den Business Partnern eine Vielzahl von Instrumenten der Gesundheitspolitik und entsprechende Beratungsleistungen zur Verfügung. Sie dienen der Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben im Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie dem Erhalt der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten des Unternehmens.

Aufgrund der zunehmenden Anforderungen internationaler Kunden bei T-Systems haben wir bei T-Systems Enterprise Services damit begonnen, ein Managementsystem für Arbeits- und Umweltschutz einzuführen. Die im Jahr 2008 erhaltene Zertifizierung wird international anerkannt. 2009 setzen wir die Zusammenführung der Arbeits- und Umweltschutz-Managementsysteme und deren gemeinsame Zertifizierung als HSE-Managementsystem (HSE, Health, Safety, Environment) um. Seitens des Gesundheitsmanagements ist darüber hinaus geplant, ab 2009 internationale Kennzahlen zu berichten.

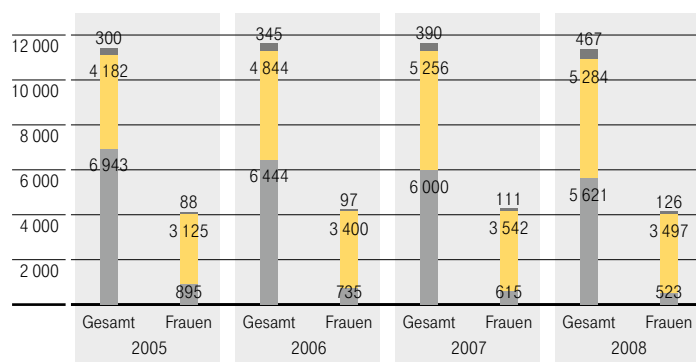
Erstmals haben wir im Inland einen geschäftsfeldübergreifenden Gesundheitsquotenreport eingeführt. Zusätzlich starteten im Jahr 2008 zahlreiche präventivmedizinische Maßnahmen zum Erhalt und zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit. Um unsere Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz gezielt zu steuern, haben wir außerdem den Strategiekreis Gesundheit und einen Work-Ability-Index (Arbeitsbewältigungs-Index) eingerichtet. Der Index dient der Abschätzung der Arbeitsfähigkeit bei einzelnen Arbeitnehmern und beinhaltet Fragen zur Arbeit, zur Arbeitsfähigkeit und zur Gesundheit. Bei der Beratung von Mitarbeitern und Führungskräften standen begleitende Maßnahmen zur Einführung des konzernweiten Rauchverbots im Vordergrund. Die telefonische ServiceLine der Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung erweiterte ihre Beratungszeiten ab dem 1. Januar 2008 deutlich und beantwortete monatlich rund 700 Anrufe.



Der Wechsel ist geschafft: Seit dem 1. Februar 2009 arbeitet Jutta Thormann (im Bild links) in der Telefonzentrale der ARGE Bonn. Dort berät sie die Anrufenden zu Förderungs- und Vermittlungsleistungen der Arbeitsagentur und gibt Auskünfte über Anträge zum Arbeitslosengeld II. Vorher war sie in Münster tätig, genauer im Team Fertigungssteuerung der Technischen Infrastruktur Niederlassung Nordwest der Deutschen Telekom. Aus familiären Gründen war die Beamtin im mittleren Dienst und gelernte Technikerin dann von Münster in die Eifel bei Bonn umgezogen. „In dieser Situation habe ich mich an Vivento gewendet“, erzählt Jutta Thormann, „denn ich wollte in Bonn neben der privaten auch eine berufliche Zukunft haben.“ Dagmar Kaiser, Vivento Vermittlerin für die Region Köln/Bonn, konnte ihr mit der Position bei der ARGE Bonn eine interessante konzernexterne Perspektive aufzeigen; die Vermittlerin hatte Jutta Thormann im gesamten Vermittlungsprozess beraten und begleitet.

Auszubildende und Berufsfelder Deutschland.

Gesamt und Anteil Frauen, Zahlen Deutsche Telekom AG.



■ Duale Studenten ■ Kaufmännisch ■ Technisch/IT

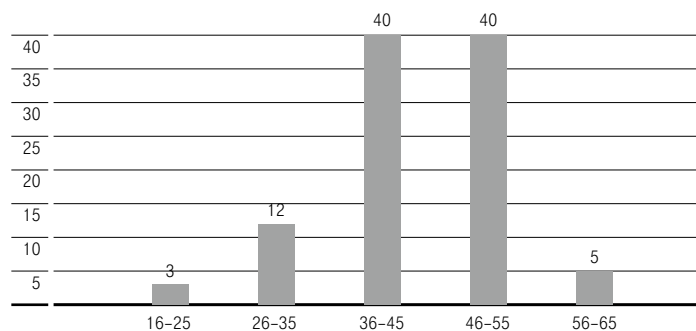
Beispiele Technische / IT-Berufe: Fachinformatiker, Systemelektroniker, Systemkaufmann, Energieelektroniker

Beispiele Kaufmännische Berufe: Kaufleute für Bürokommunikation, Kaufleute im Einzelhandel bzw. für Dialogmarketing, Industriekaufleute

Beispiele duale Studiengänge: Bachelor in Business Administration, Telekommunikationsinformatik, Wirtschaftsinformatik

Altersstruktur Telekom Konzern Deutschland.

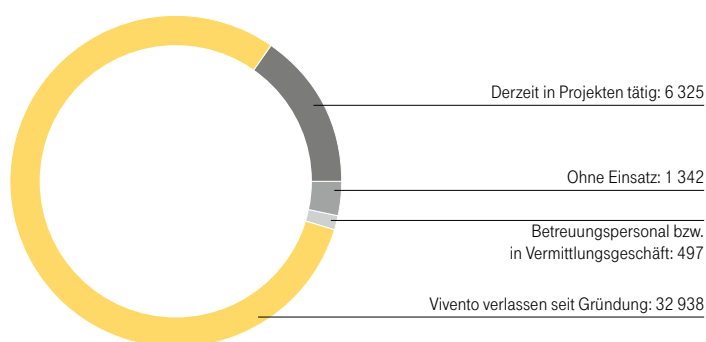
Stand: 31. Dezember 2008, in %.



Ø Alter (in Jahren): 43,8

Vivento Personalbestand.

Stand: 31. Dezember 2008, in FTE.



- Beschäftigte in Vivento: 8 164, davon 497 Stammkräfte
- Zugänge Transferkräfte zu Vivento seit Gründung: 41 102

Vivento Geschäftsmodelle und Projekte.

Stand: 31. Dezember 2008, in FTE.

| | Anzahl Arbeitsplätze |
|--|----------------------|
| Bundesagentur für Arbeit und andere externe Beschäftigungen, insbesondere im öffentlichen Sektor | 3 024 |
| Call Center Unit | 2 391 |
| Konzerinterne Leih- und Zeitarbeit | 501 |
| Konzernerne Leih- und Zeitarbeit | 409 |

Mitarbeiterentwicklung.

Nach Geschäftsfeldern und Regionen, jeweils zum 31.12.

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Gesamt | 243 695 | 248 800 | 241 426 | 227 747 |
| Mobilfunk Europa | 23 910 | 29 937 | 32 304 | 29 557 |
| Mobilfunk USA | 27 500 | 30 492 | 33 750 | 38 031 |
| Mobilfunk gesamt | 51 410 | 60 429 | 66 054 | 67 588 |
| Breitband/Festnetz* | 109 256 | 101 594 | 93 486 | 89 783 |
| Geschäftskunden* | 52 827 | 57 538 | 56 516 | 51 692 |
| Konzernzentrale & Shared Services* | 30 202 | 29 239 | 25 370 | 18 684 |
| Geografische Verteilung | | | | |
| Deutschland | 168 015 | 159 992 | 148 938 | 131 713 |
| International | 75 680 | 88 808 | 92 488 | 96 034 |
| davon: übrige EU | 37 273 | 45 144 | 45 709 | 45 115 |
| davon: Europa, außerhalb EU | 9 169 | 9 014 | 8 179 | 7 908 |
| davon: Nordamerika | 27 851 | 31 049 | 34 297 | 38 621 |
| davon: restliche Welt | 1 387 | 3 601 | 4 303 | 4 390 |
| Konzernumsatz je Mitarbeiter | | | | |
| Produktivitätsentwicklung (in Tsd. €) | 245 | 247 | 257 | 263 |

* Abweichend zur Berichterstattung im Vorjahr wird die Gesellschaft Magyar Telekom seit dem 1. Januar 2007 auch in die Segmente Geschäftskunden und Konzernzentrale & Shared Services unterteilt. Bisher waren diese Bereiche nur im Segment Breitband/Festnetz abgebildet. Die Vorjahrswerte wurden entsprechend angepasst.

Gesundheitsquote Telekom Konzern Deutschland.

In %.

| | 2005 | 2006 | 2007 | 31.12.2008 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| T-Home | 94,4 | 93,5 | 93,8 | 93,1 |
| T-Mobile | 94,8 | 95,2 | 95,1 | 96,6 |
| Geschäftskunden | 96,7 | 96,5 | 96,2 | 96,2 |
| Konzernzentrale & Shared Services | 91,2 | 92,2 | 93,6 | 92,6 |
| Konzern gesamt | 94,6 | 94,3 | 94,5 | 93,9 |

Servicekultur: Beschleunigte Transformation der Unternehmenskultur.

Das HR-Strategieprogramm „Servicekultur“ zielt auf den nachhaltigen Ausbau einer Kultur der Dienstleistung im gesamten Konzern Deutsche Telekom. Unsere Mitarbeiter sollen sich durch eine ausgeprägte Serviceorientierung und Servicemotivation auszeichnen: Sie sollen immer besser leben, was die Kunden wollen. Unsere Führungskräfte sollen den Servicegedanken vorbildhaft zum Leitmotiv ihres Handelns machen. Die Zentralen sollen in ihren Mentalitäten, Strukturen und Prozessen ein klares Serviceprofil besitzen. Das strategische Ziel ist ein herausragend gutes Kunden-Erlebnis.

Investitionen in Mitarbeiter resultieren in Kundenzufriedenheit. Serviceorientierte Personalpolitik ist ein wesentlicher Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Im Jahr 2008 sind wir dem Anspruch spür- und messbar näher gekommen, als Hightech-Serviceanbieter unseren Kunden exzellenten Service zu bieten und unseren Mitarbeitern neue Perspektiven zu eröffnen – und zwar durch

- Einstellung von Service-Nachwuchs,
- variable Vergütung mit Kundenfokus,
- Service-Weiterbildung,
- Servicekarrieren und
- Teilhabe am Unternehmenserfolg.

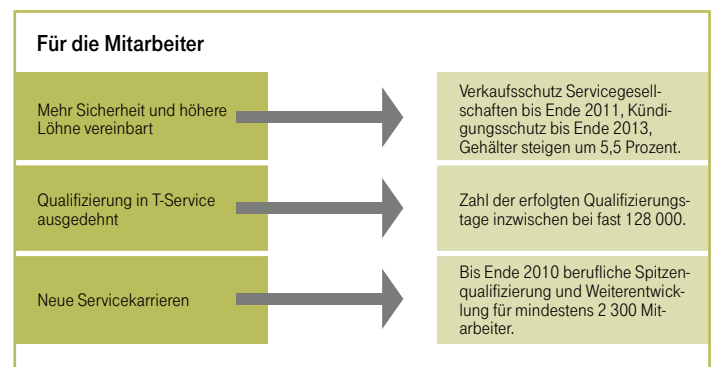
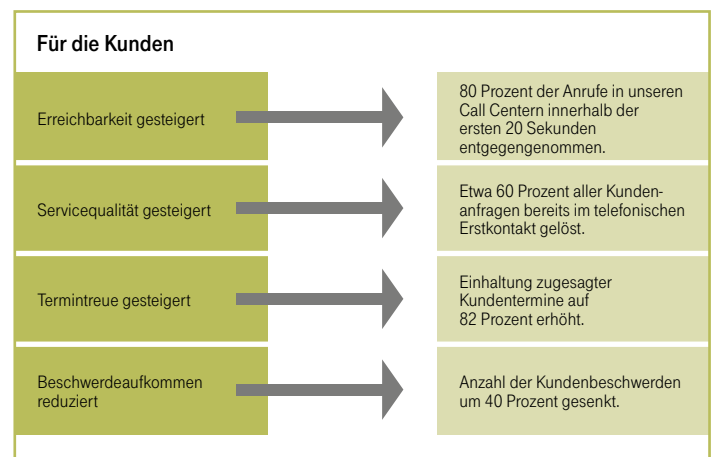
Zugleich sind die Mitarbeiter mit neuen Erwartungen und Anforderungen konfrontiert, zum Beispiel hinsichtlich flexiblerer Arbeitszeiten, ständiger fachlicher Weiterbildung, wachsender Eigenverantwortung und damit mehr unternehmerischem Denken und Handeln.

Für Kunden und Mitarbeiter: Erfolge durch Servicekultur.

Kundenzufriedenheit wächst. Gute Erfolge unserer Chancen- und Risikogemeinschaft Telekom Service haben wir nicht nur konzernintern, sondern auch im Kundenkontakt bereits erzielt. Laut Zufriedenheitsstudie (TRI*M) zum Beispiel äußern sich Kunden zunehmend zufrieden über Produkte, Dienste und Service der Deutschen Telekom. Wir haben im Jahr 2008 die Erreichbarkeit unserer Call Center weiter verbessert: 80 Prozent der Anrufe in unseren Call Centern nehmen wir innerhalb der ersten 20 Sekunden entgegen. Zugleich ist es uns gelungen, die Servicequalität zu steigern. Etwa 60 Prozent aller Kundenanfragen lösen wir bereits im telefonischen Erstkontakt. Darüber hinaus etablieren wir uns auch im Kundenkontakt vor Ort als Service-Vorreiter der Branche. Ein Beispiel dafür ist der sehr gut angenommene Service-Samstag, den wir 2008 bundesweit pilotiert haben. Ein weiteres Beispiel ist unsere Termintreue in der Anschlussmontage, die wir auf 82 Prozent verbessert haben.

Mehr Erfolg durch mehr Service.

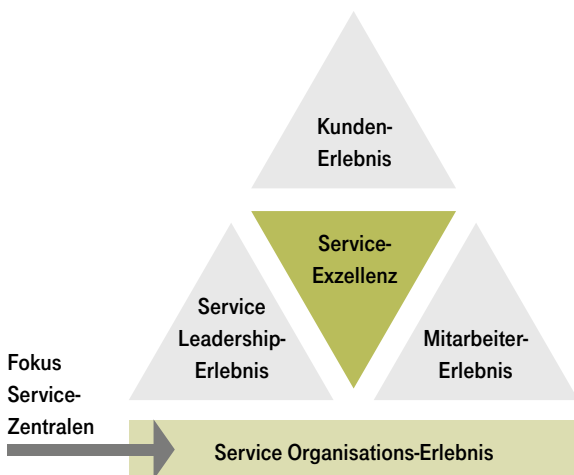
Meilensteine der Servicegesellschaften.



Darüber hinaus ist es uns gelungen, die Anzahl der Kundenbeschwerden um 40 Prozent zu senken. Auch die für die Kundeninformationssysteme notwendigen Prozesse und IT-Strukturen haben wir weiter optimiert. Eine deutlich leistungsfähigere Bearbeitungssoftware für den Kunden-Support ist bereits eingespielt.

Qualifizierung und neue Entwicklungsperspektiven im Fokus. Bereits im ersten Jahr ihres Bestehens haben wir in den Servicegesellschaften die Weiterbildung intensiviert. Die Zahl der – zusätzlich zur normalen fachlichen Weiterbildung mit über 600 000 Weiterbildungstagen – absolvierten Qualifizierungstage liegt inzwischen bei fast 128 000. Insgesamt haben wir für alle drei Servicegesellschaften ein Volumen von rund 150 000 Trainingstagen zur Verfügung gestellt. Einen weiteren Meilenstein haben wir am 1. April 2009 mit dem Start der Servicekarrieren gesetzt. Auf ein entsprechendes Eckpunktepapier hatten sich die Tarifpartner Mitte Dezember 2008 geeinigt. Damit steht bis Ende 2010 mindestens 2 300 Mitarbeitern der Servicegesellschaften der Weg offen zu beruflicher Spitzenqualifizierung und Weiterentwicklung. Auch in der Vergütungspolitik zeigt sich der Erfolg unserer Servicegesellschaften (mehr zu den Tarifrunden: siehe „Wettbewerbsfähige Belegschaft“ ab Seite 6).

Service-Zentralen: wichtiges Fundament des Servicekultur-Projektes.



Das Dreieck der Service-Exzellenz: für ein herausragendes Kunden-Erlebnis.

Service DNA in Köpfen und Prozessen. Unser ambitionierter Transformationsprozess in Richtung Service-Exzellenz reicht weit über die Gründung der Servicegesellschaften hinaus. Mit einer Vielzahl von Projekten etablieren wir für unsere Kunden eine ausgeprägte Servicekultur auf allen Ebenen und in allen Bereichen unseres Konzerns: mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, unseren Führungskräften und auf der Basis einer erlebbar serviceorientierten Organisationsstruktur.

Aus Zentralen werden Service-Zentralen: in Mentalität, Prozessen und Organisation. Wichtiges Fundament unserer internen Serviceorientierung ist der Aus- und Umbau unserer Konzernstrukturen als Service-Organisation. Im Jahr 2009 werden wir den Wandel der Konzernzentrale zur Service-Zentrale weiter und intensiver vorantreiben. Dies ist eine wichtige Maßnahme, mit der wir den Gedanken der internen Service-Exzellenz für unsere operativen Geschäfte und für deren Mitarbeiter unmittelbar erfahrbar machen. Ziel ist unter anderem, den internen Servicegedanken durch Feedback interner Kunden, Zielvereinbarungen und serviceorientierte Strukturen und Prozesse weiterzuentwickeln und auf die Zentralen der Geschäftseinheiten von T-Home, T-Systems, T-Mobile in Deutschland und die Zentralen der Landesgesellschaften auszuweiten.

„einfachHR“: weniger Bürokratie, schnellere Abläufe. Im Rahmen unserer Initiative „einfachHR“ streben wir danach, gerade im HR-Bereich selbst Bürokratie und Komplexität zu reduzieren und für eine bessere, verständlichere und schnellere Erledigung von Aufgaben zu sorgen. Unsere HR-Produkte und Prozesse sollen einfach und transparent sein und die spezifischen Anforderungen der Geschäftsfelder optimal erfüllen. Wir setzen auf standardisierte Prozesse und Produkte. Diese überprüfen wir kontinuierlich und betrachten sie ganzheitlich. Auch wägen wir sorgfältig zwischen Anforderungen und Nutzen für das Business und administrativem Aufwand ab. Zu den bisher erreichten Erfolgen zählen zum Beispiel

- ein übersichtlicheres Design der Gehaltsabrechnung und eine Online-Gehaltsabrechnung (geplanter Abschluss der Einführung in allen Geschäftseinheiten: Ende 2009),
- ein Standardsystem für die vereinfachte und rechtssichere Erstellung von Zeugnissen,
- ein vereinfachter Ablauf beim Wechsel von Mitarbeitern innerhalb des Konzerns sowie
- ein verbesserter Einstellungsprozess, der die optimale Ausstattung des Arbeitsplatzes für neue Mitarbeiter ab dem ersten Arbeitstag sicherstellt.

Service Leadership-Erlebnis: vorgelebte Serviceorientierung.

Service Akademie: 2009 beginnt Phase 2 – „Let's do it and measure it!“

Wir wollen die Führungskräfte unseres Konzerns in die Lage versetzen, ihren Mitarbeitern Serviceorientierung vorzuleben und zugleich zu lernen, was die Kunden vom Konzern Deutsche Telekom erwarten. Ein wichtiges Qualifizierungselement für dieses „Service Leadership-Erlebnis“ ist die Service Akademie: Im Herbst 2008 starteten dort die letzten der rund 2 100 Leitenden Angestellten in Deutschland ihr Programm. Parallel leistete auch das Retail Certification Program für die Führungskräfte von T-Mobile International einen wesentlichen Beitrag dazu, Service-Exzellenz innerhalb des Top-Managements der Deutschen Telekom zu verankern. Auf der Basis der Erfahrungen und des sehr positiven Feedbacks der Teilnehmer vertieft das künftige Programm unserer Service Akademie die Servicekultur noch weiter. Dazu zählt beispielsweise, das Service-Thema auf die jeweils konkrete Arbeitssituation zu beziehen. Geplant ist, dass die weiteren Praxisansätze in Teams oder an Schnittstellen im eigenen Verantwortungsbereich erfolgen. Darüber hinaus rückt 2009 in den Fokus der Service Akademie, die Leitenden Angestellten als Multiplikatoren zu schulen, die die Servicehaltung an die eigenen Mitarbeiter weitervermitteln.

Servicegedanke erlebbar machen: Telekom Storybox. Um unsere Führungskräfte als Service-Vorbilder zu qualifizieren, setzen wir auch das Projekt Telekom Storybox ein. Die Storybox unterstützt konzernweit Führungskräfte im Strategiedialog mit ihren Teams. Sie dient dazu, durch Präsentationen, Filme und Übungen leicht verständlich ein übergreifendes, gemeinsames Verständnis für die Themen Strategie, Marke, Service und Werte zu schaffen. Seit Ende des Jahres 2008 haben alle Geschäftsfelder des Konzerns die Storybox übernommen.

Business Induction Program. Den Ansatz, Führungskräfte als Service-Vorbilder für ihre Mitarbeiter zu stärken, verfolgen wir auch mit dem Business Induction Program. Dieses haben wir sowohl bei T-Mobile International als auch bei T-Systems bereits erfolgreich aufgesetzt. Es dient dazu, neue Führungskräfte zu Beginn ihrer Tätigkeit für den Telekom Konzern auf den Servicegedanken einzustimmen. Kernmodul des Programms ist eine mehrtägige Veranstaltung. Bei dieser werden die neuen Führungskräfte darüber ins Bild gesetzt, wie wir Strategie, Marke und Vision in erlebbaren Service übersetzen. Dazu bringen wir ihnen – mit einem Mix aus Gesprächen, Informationen, Orientierungshilfen und Aktionen – die Geschichte, Struktur, Kultur und Werte der Deutschen Telekom näher.

Guiding Principles: Leitlinien für die Unternehmenskultur der „Neuen Telekom“. Ebenfalls im Berichtsjahr haben wir damit begonnen, den weiteren Wandel der Unternehmenskultur voranzutreiben – mit der Initiative „Guiding Principles“. Getragen von den Führungskräften im gesamten Konzern, soll dieses Programm allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Konzerns den Weg zur gemeinsamen, lebendigen Servicekultur der „Neuen Telekom“ weisen. Nachdem wir zunächst fünf zentrale Leitlinien definiert haben, steht im nächsten Schritt die Konkretisierung des Projekts an. Im Frühjahr 2009 wollen wir unter anderem Programmstruktur und Programmverantwortliche sowie transparente KPIs zur Erfolgskontrolle festlegen. Anschließend folgt die Entwicklung entsprechender Mitarbeiterkampagnen und Pilotprojekte für den internationalen Rollout. Die fünf Guiding Principles lauten:

- Kunden begeistern
- Integrität und Wertschätzung leben
- Offen zur Entscheidung – geschlossen umsetzen
- An die Spitze! Leistung anerkennen – Chancen bieten
- Ich bin die Telekom – auf mich ist Verlass

Mitarbeiter-Erlebnis für Service-Exzellenz.

Qualifizierung serviceorientierter Mitarbeiter. Nach anfänglicher Skepsis steht fest: Die im Juni 2007 gegründeten Servicegesellschaften sind zukunftsweisende Erfolgsmodelle für den Servicekonzern Deutsche Telekom. Sie sind hervorragende Beispiele dafür, wie wir Service-Exzellenz für die Mitarbeiter erlebbar machen können. So standen beispielsweise bei der Qualifizierung für alle Mitarbeiter der Gesellschaften im Jahr 2008 der Ausbau der Servicekompetenz, der Erwerb von Produkt- und Service-Know-how sowie Prozessoptimierung im Service im Vordergrund. Mit bis zu drei zusätzlichen Qualifizierungstagen pro Mitarbeiter haben wir in großem Umfang in die Leistungsstärke unserer Service-Organisation investiert. Um dabei allen Zielgruppen gerecht zu werden, haben wir insgesamt mehr als 30 unterschiedliche Qualifizierungsmodule entwickelt. Alle Qualifizierungsmaßnahmen verbinden wir mit einer aussagekräftigen Messung der Lernerfolge. Auf Basis dieser Messung erhalten unsere Mitarbeiter am Ende des Trainings eine Zertifizierung, die ihre Serviceausbildung bestätigt. Begonnen haben die maßgeschneiderten Programme ab dem 1. Januar 2008 in allen drei Servicegesellschaften. Bisher haben 80 Prozent der Teilnehmer die Schulungen erfolgreich absolviert.

Die Mitarbeiterstimme: Feedback aus der Belegschaft. Wir binden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Telekom aktiv in den Meinungsbildungsprozess ein. Vor dem Hintergrund großer Umstrukturierungen und Veränderungen sehen wir in den Befragungen wichtige Instrumente, um aktuelle Veränderungsprozesse in ihrer Wirkung auf die Belegschaft zu beurteilen und zu steuern. Alle zwei Jahre – das nächste Mal im Jahr 2010 – führen wir darum eine umfassende Mitarbeiterbefragung (MAB) für die mehr als 230 000 Mitarbeiter durch. Sie ist ein strategisches Management-Instrument und wird bis auf Teamebene hinab ausgewertet. Die MAB hat zum Ziel, kritische Erfolgsfaktoren zu messen, die Einfluss auf das Serviceverhalten der Mitarbeiter haben. Auf Basis der Teamauswertung können wir anschließend zielführende Aktionspläne für alle Teams aufstellen.

Pulsbefragung spirit@telekom. Als Organisationsbarometer konzentriert sich spirit@telekom – im Turnus von drei bis vier Monaten – darauf, Verständnis, Akzeptanz und Umsetzung strategischer Themen in Veränderungsprozessen zu messen. Bei klaren Negativtrends steuert das Top-Management entsprechend nach. Regelmäßig setzen wir auch spezielle Kampagnen-Befragungen ein. Sie dienen dazu, Veränderungsprojekte in einzelnen Einheiten zu unterstützen.

Employee Experience Board. Erstmals bei T-Mobile UK eingerichtet, soll das Board sicherstellen, dass T-Mobile Mitarbeiter den gleichen hohen Servicestandard erfahren wie die Kunden – ganz im Sinne von „Service-Exzellenz in Kultur und Organisation“. Zum Employee Experience Board gehören HR-Mitarbeiter, die sich etwa um Rekrutierung, Bezahlung und Versorgungsleistungen kümmern. Darüber hinaus befasst sich das Team mit der Verbesserung und Vereinfachung von Richtlinien und Prozessen im HR-Bereich.

Welcome@Telekom: Einstiegsprogramm für neue Mitarbeiter. Ähnlich wie das Business Induction Program für neue Führungskräfte ist auch Welcome@Telekom als „Start in die Service-Company“ angelegt. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen – unter anderem im Rahmen einer zweitägigen Integrationsveranstaltung – zentrale Telekom Themen kennen: Service-Exzellenz, Unternehmenswerte, Innovationskraft, Marke, Strategie und Konzernhistorie. Darüber hinaus begleiten erfahrene Kollegen die Neueinsteiger als Paten in der Einstiegsphase.

Walk of Service – der Weg der Besten. Mit dem „Walk of Service“ bedankt sich das Unternehmen bei seinen Service Stars. Das sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich auf besondere Art und Weise um begeisternden Service für interne und externe Kunden verdient gemacht haben. Als Anerkennung und Wertschätzung für ihr serviceorientiertes Denken und Handeln erhalten die Service Stars einen Platz im Walk of Service in der Konzernzentrale. Den Walk of Service haben wir zur zweiten Jahreshälfte 2007 ins Leben gerufen. Pro Quartal zeichnen wir fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Service Stars aus, bis Ende 2008 insgesamt 30.

Ideenmanagement und „Ideen für Service“. Als Service Stars zeichnen wir beispielsweise auch Mitarbeiter aus, die im Rahmen des Wettbewerbs „Ideen für Service“ neue oder verbesserte Kundenservices vorgeschlagen haben. Der Wettbewerb ist Teil unseres Ideenmanagements, dessen strategische Neuausrichtung wir im Berichtsjahr erfolgreich fortgesetzt haben. Für den gesamten Konzern gibt es nur noch ein „Center Idea Management“, die Trennung nach Geschäftsfeldern wurde aufgehoben. Mit dem Abschluss der entsprechenden Konzernbetriebsvereinbarung haben wir – in Abstimmung mit dem Konzernbetriebsrat – die Basis für den Aufbau einer verbesserten Innovationskultur im Konzern geschaffen. Der Fokus des Ideenmanagements lag im Jahr 2008 auf einer deutlichen Verkürzung der Bearbeitungszeiten: Die Bearbeitung von Vorschlägen und Ideen, die unvertretbar hohe Laufzeiten bei der Begutachtung aufwiesen, ließ sich mit Unterstützung durch den Vorstand in einer Sonderaktion zu fast 100 Prozent abschließen. Zudem realisierte das Ideenmanagement verschiedene Maßnahmen zur Qualitätssteigerung, beispielsweise eine erste Optimierung des IT-Systems und ein verstärktes Monitoring der Bearbeitungszeiten.



Servicekultur geht alle an. Darum ist Servicequalifizierung keine Einbahnstraße, sondern der wechselseitige Austausch von Wissen und Erfahrung. Glasfasermonteur Daniel Faust (im Bild links) etwa installiert Kundenanschlussleitungen im Großraum Frankfurt/Rhein-Main-Gebiet. Im Jahr 2008 hat er unter anderem auch Veranstaltungen zum Next Generation Network (NGN) besucht: „Dort habe ich einmal gesehen und gehört, welche Services und Produkte wir den Kunden mit dem neuen Netz anbieten können, um das ich mich täglich kümmerge.“ Umgekehrt wurde für Seminarplaner Gerhard Kern eine Infoveranstaltung zur Servicequalifizierung zu einem Ausflug in den Technikalltag. Gerhard Kern ist in der Technischen Infrastruktur Niederlassung Mitte in Eschborn zuständig für Planung und Koordination der Servicequalifizierung: „Jetzt hatte ich Gelegenheit zu sehen, welche technischen Herausforderungen damit verbunden sind, den Kunden herausragend guten Service zu bieten“. Vor Ort in der Vermittlungsstelle Offenbach erläuterte ihm Daniel Faust unter anderem den Vorgang des Glasfaserschweißens.

Entwicklung interner HR-Servicequalität.

Beispiel: Bearbeitungszeiten Personal Service Telekom.

| | Zielvereinbarung | Ø 2007 | Ø 2008 | Status (02/09) |
|-----------------------------------|------------------|--------|--------|----------------|
| Bearbeitung Reisekostenabrechnung | 9 AT | 7 AT | 5 AT | 2,3 AT |
| Bearbeitung Teilzeitverträge* | 7 AT | 3 AT | 2 AT | 3,1 AT |
| Bearbeitung Auflösungsverträge* | 5 AT | 6 AT | 4 AT | 1,9 AT |
| Erreichbarkeit (gesamt) | 75 % | 79 % | 79 % | 84 % |
| Interne Stellenbesetzung* | 5 AT | 4 AT | 2 AT | 2,6 AT |

Alle Angaben sind Bearbeitungstage (AT) im Personal Service Center.

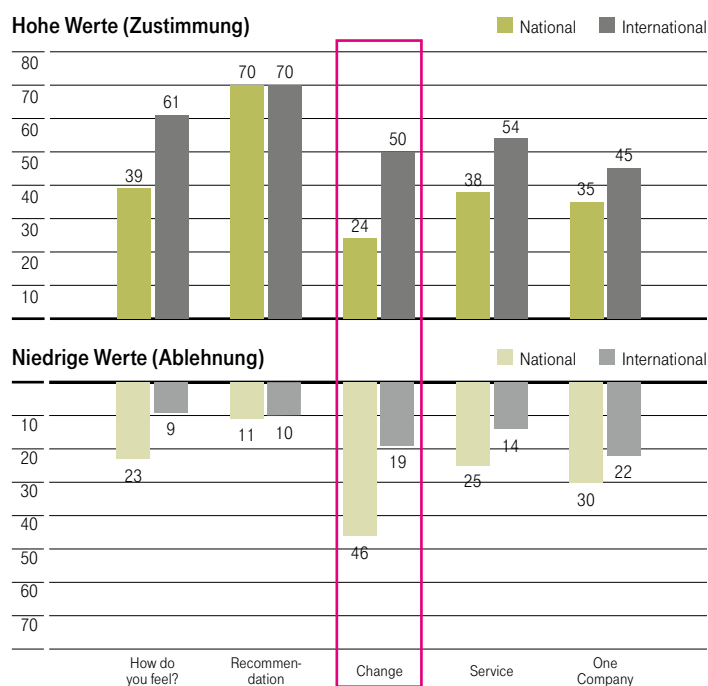
* Bearbeitungsdauer Eingang PST bis Vertragserstellung

Ideenmanagement.

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Verbesserungsvorschläge | 7 821 | 8 600 | 8 841 | 7 295 |
| Einsparungen in Mio. € | 98 | 74 | 99 | 141 |
| Patentanmeldungen | 412 | 557 | 542 | 665 |

spirit@telekom.

Ergebnisse konzernweite Pulsbefragung Oktober 2008, in %.



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? = Spirit; wie fühlen Sie sich?

Recommendation = Private Weiterempfehlung von Produkten und Services?

Change = Veränderungen im Unternehmen nachvollziehbar?

Service = Exzellenter Service für interne und externe Kunden?

One Company = Partnerschaftliche Zusammenarbeit im Konzern?

Die vierte weltweit durchgeführte Pulsbefragung erfolgte in 28 Ländern und 18 Sprachen.

Zur Teilnahme eingeladen wurden über 190 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

Teilnahmequote: 63 %.

Talent Agenda: „Best People“ für beste Zukunftsperspektiven des Konzerns.

Gewinnen – entwickeln – binden: Mit der Talent Agenda realisiert der HR-Bereich der Deutschen Telekom ein langfristig orientiertes „Best People“-Konzept. Auf dieser Basis rekrutieren wir systematisch Talente von außen und aus unserer eigenen Ausbildung. So gewährleisten wir eine konsequente „Talentpipeline“ aus den eigenen Reihen. Konzernweit durchgängige Prozesse der Personalentwicklung fördern qualifiziertes Fach- und Führungspersonal sowie talentierten Nachwuchs und damit die Zukunftsfähigkeit des Konzerns.

Attraktive Arbeitgebermarke: auf dem Weg zur Top-Adresse. Im weltweiten Wettbewerb um die besten Talente gewinnen die Unternehmen, die einen exzellenten Ruf als attraktive Arbeitgeber haben. Das gilt sowohl im Hinblick auf zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für die Menschen, die bereits im Unternehmen tätig sind – für Auszubildende und Studierende, für Berufseinsteiger ebenso wie für erfahrene Fach- und Führungskräfte. In vielen unserer Märkte gehören wir bereits zu den Spitzenunternehmen am Arbeitsmarkt: T-Mobile HR (Kroatien) beispielsweise wird seit 2003 jedes Jahr als „Arbeitgeber des Jahres“ ausgezeichnet. T-Mobile Czech Republic ist dies in Tschechien im Jahr 2008 erstmals gelungen. Ähnlich exzellente Bewertungen erhalten aktuell zum Beispiel auch T-Systems Austria und die ungarische Magyar Telekom. Ebenfalls Spitzenplätze belegen, vor allem mit ihren Aktivitäten für studentische Nachwuchskräfte, Slovak Telekom und T-Mobile Slowakei.

Aber gerade auch für unseren Heimatmarkt gilt: Die Deutsche Telekom ist wesentlich besser als ihr Ruf. Darum haben wir hier – parallel zu unseren Rekrutierungs- und Ausbildungsaktivitäten – das Projekt „Attraktive Arbeitgebermarke“ aufgelegt, um das Ansehen der Deutschen Telekom als Arbeitgeber langfristig zu steigern. Wir wollen zu den Top-Adressen unter den deutschen Ausbildungs- und Talentunternehmen gehören. Um dies zu erreichen, entwickeln wir beispielsweise ein klares Profil für eine Arbeitgebermarke. Der Transformationsprozess des Konzerns hin zum internationalen Hightech-Serviceanbieter ist die Einstiegschance für Talente, die etwas bewegen wollen: als Pioniere, mit unternehmerischem Denken und Handeln, Kreativität und Zivilcourage. Darüber hinaus analysieren und optimieren wir die Kommunikation mit den Zielgruppen Schüler, Studenten, Absolventen und (Young) Professionals. Wir setzen dabei nicht nur auf die Kommunikation über das Internet und in Printmedien, sondern vor allem auch auf die direkte Ansprache von Talenten etwa auf Messen, Karrieretagen und Begegnungen an Hochschulen und Schulen.

Recruiting & Talent Service aus einer Hand: als attraktiver Arbeitgeber Talente gewinnen.

Gezielte Rekrutierung passender Talente. Talente zu gewinnen und an unser Unternehmen zu binden, sind Kernaufgaben des Recruiting & Talent Services, unserer Personalentwicklung und unseres Personalumbaus. Durch gezieltes Recruiting finden wir Talente, die zu uns passen. Die Rekrutierung von Auszubildenden und dualen Studierenden übernimmt Telekom Ausbildung. Einen Großteil unserer weiteren Rekrutierungsaktivitäten führen wir seit Oktober 2008 im neuen HR-Bereich Recruiting & Talent Service (RTS) zusammen. Er soll durch einen konzernweit standardisierten, transparenten und zuverlässigen Recruitingprozess eine hohe Qualität und Effizienz der Stellenbesetzung und Talentsuche gewährleisten.

Bachelor@Telekom: Nachwuchskräfte sichern, Experten binden.

Duale Bachelor-Studiengänge erfreuen sich wegen ihrer Praxisnähe und des möglichen Erwerbs fachübergreifender Kompetenzen wachsender Beliebtheit bei Studierenden wie Unternehmen. Mit dem Ausbau des dualen Studiums leisten Unternehmen wie die Deutsche Telekom einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems. Unser Konzern setzt auf das duale Studium und hat in den letzten vier Jahren die Zahl der Einstellungen von dualen Studenten verdreifacht. Darüber hinaus verlangt der strukturelle Fachkräftemangel eine stärkere Durchlässigkeit des betrieblichen Bildungssystems: Neben den akademisch gebildeten Nachwuchskräften müssen auch studierwillige und studierfähige Fachkräfte ohne Abitur die Chance auf akademische Weiterbildung erhalten. Erste berufsbegleitende Bachelor-Studiengänge hat die Deutsche Telekom bereits in Kooperation mit der Steinbeis-Hochschule Berlin eingeführt. Am Ausbau des berufsbegleitenden Studienangebotes arbeiten wir mit Hochdruck.

Ambassador-Programm: konzentrierte Aktivität an den Hochschulen.

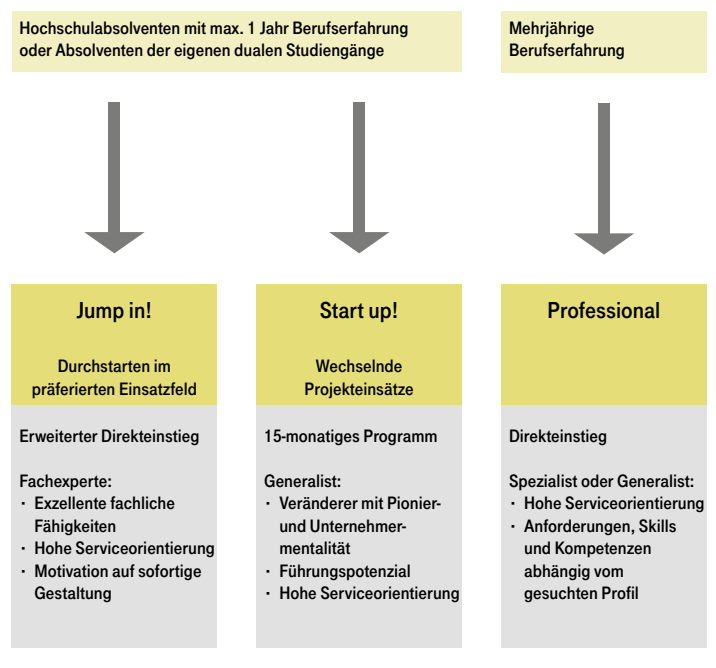
Die Deutsche Telekom sucht neue Talente mit innovativen Ideen und hoher Motivation, insbesondere in den Bereichen IT, Design/Produktentwicklung, Controlling, Vertrieb und Consulting. Um junge, besonders qualifizierte Kräfte für Fach- und Führungspositionen bei der Deutschen Telekom zu gewinnen, bieten wir Studierenden schon während des Studiums attraktive Möglichkeiten. In nahezu allen Funktionsbereichen stellen wir Praktikumsplätze bereit, mit denen wir auch den internationalen Austausch fördern. Im Jahr 2008 haben allein in Deutschland gut 1 000 Praktikanten ein Praktikum absolviert. Anfang 2008 haben wir unsere Aktivitäten an den deutschen Hochschulen in unserem Ambassador-Programm gebündelt. Unsere Ambassadors halten Fachvorträge und Präsentationen, führen Business Cases durch, sind auf Personal- oder Jobmessen präsent und laden Interessierte zur Hospitation im Unternehmen ein.

Im Jahr 2008 haben sich unsere Botschafter bereits an rund 40 Messen und anderen Veranstaltungen im Umfeld von Hochschulen und Absolventen für die Deutsche Telekom als Arbeitgeber und Talentunternehmen engagiert. Darüber hinaus führten die Telekom Ambassadors im vergangenen Jahr Dutzende Vorträge und Vorlesungen an Hochschulen durch. Im Rahmen des Ambassador-Programms arbeitet die Deutsche Telekom eng mit Kooperations- und Zielhochschulen zusammen. Neben dem Ambassador-Programm – als neuer zweite Säule – bilden duale Studiengänge bereits seit Jahren die erste Säule unserer Hochschulaktivitäten. Derzeit bieten wir insgesamt zwölf verschiedene duale Studiengänge an Hochschulen in der gesamten Bundesrepublik an. 2008 schlossen mehr als 120 Studierende solche Studiengänge ab.

Optimaler Übergang und Einstieg für Hochschulabsolventen: Jump in! und Start up! Mit der Initiative Jump in! bieten wir Interessenten, die gleich den „Sprung ins kalte Wasser“ wagen, den direkten, strukturierten Einstieg in ihr bevorzugtes Arbeitsgebiet. Jump in! umfasst in der Regel einen Projekteinsatz in einem Schnittstellenbereich und häufig einen Einsatz im Ausland. Unser neues, internationales High-Potential-Programm Start up! richtet sich an Top-Hochschulabsolventen aus dem In- und Ausland und die besten Absolventen der eigenen dualen Studiengänge. Im Rahmen des Start up!-Programms suchen wir Pioniere, die sich durch unternehmerisches Handeln auszeichnen, zum Beispiel für die Bereiche Human Resources, Marketing, Finanzen, Sales & Service sowie Konzernstrategie, Technology und Products & Innovation. Das Programm dauert 15 Monate und beinhaltet anspruchsvolle Aufgaben und innovative Projekte. Mindestens drei Monate arbeitet ein „Start up!“ bei einer unserer Auslandsgesellschaften. 2008 stellte die Deutsche Telekom bereits über 20 Start up!-Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein; im Jahr 2009 werden wir über 40 Top-Hochschulabsolventen in dieses Programm aufnehmen.

Attraktive Einstiegsmöglichkeiten.

Unsere beiden Nachwuchs-Initiativen Start up! und Jump in!



Eigenen Nachwuchs für den Konzern halten. Um die Spitzentalente unter den selbst ausgebildeten Nachwuchskräften für die Weiterbeschäftigung im Unternehmen zu gewinnen, haben wir ein Identifikations- und Bindungsverfahren etabliert. Damit wollen wir sie bereits bis zu einem Jahr vor dem Ausbildungsabschluss mit einer klaren Perspektive an die Deutsche Telekom binden. Diese frühzeitige Verpflichtung zur Übernahme der besten Auszubildenden durch einen „Letter of Intent“ fand erstmals im Sommer 2008 statt.

Leistung individuell fordern und fördern. Ein Beispiel: Performance Management@T-Home. Unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen wir eine klare Einschätzung ihrer Leistung und ihrer Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. So steigern wir ihre Bindung an die Deutsche Telekom. Ein Beispiel dafür ist das Programm Performance Management@T-Home. In diesem Programm hat der Konzernbereich T-Home im Jahr 2008 seine Leistungserwartungen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klar formuliert und kommuniziert. Mit entsprechenden Instrumenten zur Performance-Messung erfolgte eine differenzierte Leistungseinschätzung der Führungskräfte und Mitarbeiter von T-Home. Ein weiteres Ziel war es, die Leistungsträger besonders zu fordern und zu fördern, zum Beispiel durch die im Jahr 2008 aufgelegten Programme für Leistungsträger mit Führungspotenzial. Im Ergebnis konnten wir rund 350 Leistungsträger und Talente des Geschäftsbereichs gezielt fördern. Nahezu die Hälfte von ihnen hat bereits während des laufenden Programms einen vertikalen oder horizontalen Karriereschritt gemacht. Diese geschäftsfeldspezifische Vorgehensweise ist eine Konsequenz unseres konzernweiten Performance & Potential Review (PPR), der einheitlichen und länderübergreifenden Beurteilung unserer Führungskräfte.

Als Instrument zur individuellen Standortbestimmung nutzen wir zurzeit unter anderem das „360°-Feedback“. Führungskräfte und Experten der Deutschen Telekom erhalten damit – unterstützt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen und Kunden – Lob oder Kritik, also Rückmeldungen zur Optimierung ihres Führungsverhaltens. Im Jahr 2008 haben wir rund 1 100 dieser Feedbacks durchgeführt.

Karrieren im Konzern.

Kariereperspektiven für Top-Experten und Führungspersönlichkeiten.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der rasant wechselnden Anforderungen unserer globalen Märkte ist eine kontinuierliche, adäquate Nachbesetzung von Fach- und Führungspositionen eine besondere Herausforderung. Mit unserem Performance und Talent Management stellen wir konzernweit sicher, dass wir unsere internen Experten- und Führungstalente frühzeitig erkennen, systematisch an passende, fordernde Aufgaben heranführen und offene Stellen mit ihnen besetzen. So eröffnen wir diesen Mitarbeitern optimale Karriere- und Entwicklungsperspektiven und binden sie an den Konzern Deutsche Telekom. Diese Möglichkeiten fördern wir ab 2009 zusätzlich mit Telekom X-change, einem konzernweiten, internationalen Entwicklungsprogramm (siehe „Internationalisierung“).

Förderung von Führungskräften: STEP up! Mit dem Programm STEP up! fördern wir systematisch die interne Neu- und Nachbesetzung von Führungspositionen. Die Prozesse und Instrumente von STEP up! sind konsequent auf die internationalen Strukturen unseres Konzerns ausgerichtet. In Zukunft sollen ein verbessertes Monitoring, eine umfassende Kommunikation zum Projekt sowie eine konsequentere Nutzung des Executive Search Council (ESC) für eine noch stringendere Umsetzung sorgen.

Chancen für Experten: Go Ahead! Go Ahead! ist unser Kernprojekt der Expertenentwicklung über den gesamten Telekom Konzern hinweg. Go Ahead! bietet neben dem breiten Entwicklungsansatz für Viele („Breitensport“) speziell für Leistungs- und Potenzialträger mit hoher Fachexpertise eine alternative Perspektive zur Führungskarriere („Spitzensport“). Die wesentlichen Konzernstandards und Entwicklungsstufen sind verabschiedet und die Implementierung in den strategischen Geschäftsfeldern läuft. So ist Go Ahead! bereits in fünf Kernbereichen sowohl von T-Systems als auch von T-Mobile International eingeführt.

Existierende Programme wie CAMPUS bei T-Systems dienen als Best Practice-Ansatz für die vorbereitende Qualifizierung auf bedarfsorientiert zu besetzende Expertenpositionen.

Executive Search Council: Drehscheibe für Managementbesetzungen.

Zu den Zielen von STEP up! und Go Ahead! zählt es, den Wechsel von Führungskräften und Experten im Konzern zu fördern: Wir wollen Führungspositionen mit den besten Leuten besetzen. Eine zentrale Rolle spielt dabei der Executive Search Council (ESC). Er hat die Aufgabe, als „Runder Tisch“ im Vorfeld oder parallel zu einer Stellenbesetzung freie Managementpositionen mit den für sie geeigneten Kandidaten im gesamten Konzern abzugleichen – und am Ende einen Besetzungsvorschlag auszusprechen. Der ESC ist damit eines der HR-Instrumente, mit denen wir geschäftsgerecht Experten- und Führungspositionen entwickeln.

Mit einem konzernweiten IT-Tool zum Performance & Potential Review optimieren wir 2009 die konsequente Internationalisierung der Führungskräfteentwicklung. Darüber hinaus etablieren wir derzeit im gesamten Konzern ein systematisches Nachfolge-Management.

Nachfolge-Management: die Richtigen an die richtige Stelle. Damit wir eine nahtlose, exzellente Nachfolge auf wichtigen Positionen gewährleisten können, haben wir damit begonnen, ein konzernweit einheitliches, systematisches Nachfolge-Management aufzubauen. Es soll unter anderem Quantität und Qualität der verfügbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent machen und die optimale Besetzung von wichtigen Positionen durch Zugriff auf internationale Talent- und Nachfolgepools ermöglichen. Mit dem Nachfolge-Management binden wir wichtige Leistungsträger, indem wir ihnen interessante Karrierechancen eröffnen.

Professional Programs: Spezialwissen für Spezialisten. Die Professional Programs (PP) richten sich an die Experten aus den deutschen und internationalen Gesellschaften des Konzerns. Mit dem Weiterbildungsangebot wollen wir sowohl das Know-how als auch die strategisch relevanten Fähigkeiten unserer Fachkräfte ausbauen – und sie so auf weiterführende Aufgaben in ihren Bereichen vorbereiten. Inhalt und Ablauf der PP entwickeln wir gemeinsam mit renommierten Business Schools. Die grundsätzlich englischsprachigen Module der Professional Programs erstrecken sich über einen Zeitraum von 15 bis 24 Monaten und finden in der Regel am Campus der Business School statt. Seit 2006 haben rund 260 Experten an den PP teilgenommen; im Jahr 2008 lagen die inhaltlichen Schwerpunkte in den Bereichen Marketing, Human Resources, Finance und IT.

Diversity: Wertschöpfung durch Wertschätzung.

Vielfalt im Interesse von Kunden, Belegschaft, Talenten und Unternehmen. Ein Konzern wie die Deutsche Telekom lebt von der Vielfalt seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Deutsche Telekom hat mit ihrem Diversity-Management ein umfassendes Konzept aufgelegt, das auf gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung aufbaut und die individuelle Vielfalt strategisch, im Interesse des wirtschaftlichen Erfolgs einsetzt. Die Ausrichtung von Diversity an der Konzernstrategie und der HR-Mission sind hierbei selbstverständlich. Dementsprechend zielt unser Diversity-Management darauf ab, Menschen mit unterschiedlichen Potenzialen auch unterschiedlich zu fördern – um auf diese Weise zum Beispiel Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an den Konzern zu binden, ihr Know-how sowie persönliche Ressourcen und Potenziale auch für den Konzern zu erschließen. Damit steigern wir gerade auch aus Kundensicht unsere Innovationsfähigkeit, Effizienz und Qualität.

Demografie: Alters- und Generationenmanagement. Mit zahlreichen Maßnahmen fördern wir die Vielfalt in unserem Unternehmen und heben die sich daraus ergebenden Potenziale. Ein Beispiel dafür ist das Pilotprojekt der deutschen Telekom Shop-Vertriebsgesellschaft (TSG) zum Age- und Generationsmanagement. In den teilnehmenden Telekom Shops zeigte sich, dass eine heterogene Altersstruktur zu verbesserter Kundenzufriedenheit, Mitarbeitermotivation und höherem betriebswirtschaftlichen Nutzen beiträgt. Mit Maßnahmen wie dieser kann die Deutsche Telekom auf die demografische Entwicklung in Unternehmen und Gesellschaft reagieren.

Weiblicher Experten- und Führungskräftenachwuchs. Parallel dazu engagiert sich unser Konzern schon seit Jahren in Projekten und Programmen, um mehr Frauen in naturwissenschaftliche Berufe und – innerhalb der Deutschen Telekom – in mehr Führungspositionen zu bringen. Im Rahmen der internationalen Talent Acceleration Initiative (TAI) etwa fördert T-Systems gezielt die Karriereentwicklung von Frauen mit erster Managementenerfahrung. Weitere Programme zur Förderung weiblicher Führungskräfte sind an Go Ahead! und STEP up! angebunden. Um Frauen und Mädchen für naturwissenschaftliche Berufe und die Deutsche Telekom zu gewinnen, nimmt unser Unternehmen an zahlreichen Maßnahmen und Programmen teil. Anlässlich des bundesdeutschen Girls' Day besuchten im Jahr 2008 rund 4 000 Schülerinnen Veranstaltungen der Deutschen Telekom. Im Rahmen der ebenfalls im Berichtsjahr gestarteten Bundesinitiative „Talentschmiede Deutschland – Nationaler Pakt für weiblichen Nachwuchs in MINT Berufen“ beteiligt sich der Konzern mit „JUMP in MINT – das Jugend Mentoring Programm in Mathematik, Informationstechnik, Naturwissenschaft, Technik, Energie und Handwerk“.

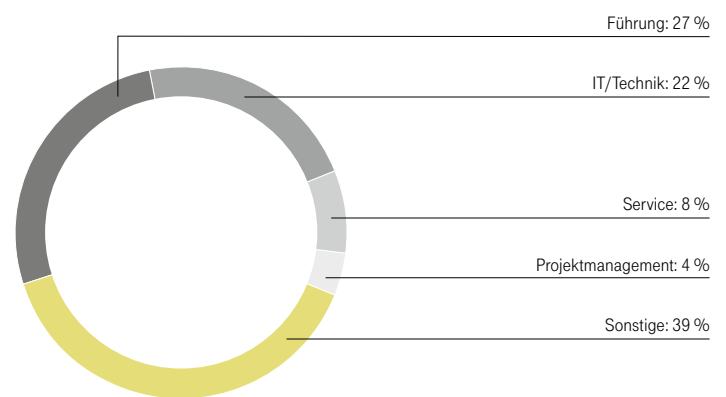
Work-Life-Balance. Die Deutsche Telekom unterstützt ihre Beschäftigten mit gezielter Förderung auch dabei, Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren. Beispiel Deutschland: Neben Angeboten zur Kinderbetreuung zählen dazu beispielsweise familienbezogene Seminarangebote, etwa zur Vorbereitung und Unterstützung einer Pflegesituation oder das „Elterncoaching“ für Eltern mit Kindern in der Pubertät. Beide Angebote sind seit 2008 bundesweit verfügbar. Das Online-Angebot des Familienportals stellt den Beschäftigten darüber hinaus umfassende Informationen bereit, darunter unternehmensinterne Angebote und eine bundesweite Suche zu öffentlichen Kinderbetreuungsangeboten.



Rund 10 900 Auszubildende nutzen derzeit die Möglichkeit, bei der Deutschen Telekom eine erstklassige – regelmäßig hervorragend ausgezeichnete – Berufsausbildung zu durchlaufen. Eine von ihnen ist Marion Ropertz. Die Auszubildende befindet sich im ersten Ausbildungsjahr zur IT-Systemelektronikerin und sammelt, unterstützt von ihrem Ausbilder Christian Proff, Erfahrungen für ihren zukünftigen Betriebseinsatz: „Unter anderem betreue ich ein Kundenprojekt von T-Systems in der Zentrale der Deutsche Post DHL.“ Zu ihren Aufgaben zählt dabei zum Beispiel auch die Fehlerbeseitigung in einem Desktop-PC des Kunden.

Weiterbildung Telekom Training.

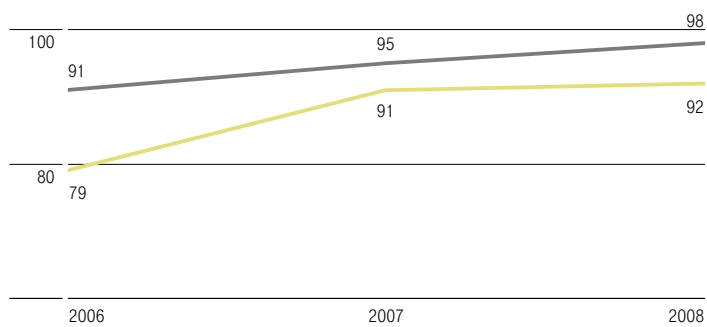
Deutschland. Anteile der Themenbereiche, Stand 31.12.2008.



- Seminare: 23 428
- Teilnehmer: 155 457
- Teilnehmertage: 611 846
- Durchschnittliche Anzahl Qualifizierungstage je Mitarbeiter: 3,9
- Zugriffe Global Teach (interne E-Learning-Plattform): 417 488
- Zusätzliche Qualifizierungstage im Rahmen der Servicequalifizierung: 127 900

Obere Führungskräfte Telekom Konzern weltweit.

Entwicklung Key Performance Indikatoren, Zahlen gerundet, in %.



■ Anteil Führungskräfte mit durchgeführtem Performance & Potential Review ■ Interne Besetzungsquote

Frauen im Konzern Deutsche Telekom Inland.

Anteil in %.

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------------|------|------|------|------|
| Anteil an der Gesamtbelegschaft | 31 | 31 | 31 | 32 |
| Anteil Leitende Angestellte | 11 | 10 | 12 | 13 |

Alle Werte gerundet.

Menschen mit Behinderungen.

Konzern Deutsche Telekom Inland, Anteil in %.

| | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| T-Home | 6,9 | 7,0 | 7,0 |
| T-Mobile | 3,9 | 3,3 | 2,6 |
| T-Systems | 3,4 | 3,8 | 4,3 |
| Konzernzentrale & Shared Services | 6,6 | 8,3 | 8,1 |
| Konzern Inland | 5,8 | 6,2 | 6,3 |

HR@2009: HR Excellence durch strategiebasierte, servicestarke und effiziente Personalarbeit.

Geschäftsorientierter, kundenorientierter, schlanker: Das Projekt HR@2009 stärkt die Rolle von HR als Partner der Geschäftseinheiten der Deutschen Telekom. Die Neuorganisation in den deutschen Konzerneinheiten ist bereits im vollen Gang und hat Vorbildfunktion für den internationalen Rollout.

Klarer Geschäftsfokus und hohe Effizienz durch HR@2009. Die neue HR-Organisation der Deutschen Telekom setzt auf eine schlüssige Rollenverteilung:

- **Die HR Business Partner** sind als „Touch Company“ die direkten Ansprechpartner für unsere Partner im Konzern. Sie beraten Top-Management und Führungskräfte umfassend und verantworten den Beitrag des Personalwesens zur Erreichung der Geschäftsziele.
- **Die HR Competence Center** sind die Know-how-Lieferanten und Beratungseinheiten für die HR Business Partner. Als innovative „Think Company“ entwickeln sie außerdem neue Prozesse und Werkzeuge für HR.
- **Die Shared Services** sind die „HR Service Company“. Als Personal Service Telekom, Telekom Ausbildung, Telekom Weiterbildung und Recruiting & Talent Service bilden sie die zentrale Kontaktstelle für die Mitarbeiter und verantworten die Umsetzung der administrativen Standardprozesse.

(Für weitere Informationen zur Struktur und zum Rollenmodell der Telekom Personalarbeit: www.telekom.com/personalbericht2007)

Der Startschuss für die neue HR-Organisation ist gefallen. Innerhalb der deutschen Konzernorganisation haben wir die HR-Grundstruktur bereits entwickelt, das Rollenmodell verabschiedet und die Zielorganisation definiert. Seit dem 1. August 2008 sind die Competence Center-Organisation und die Business Partner-Organisation der Konzernzentrale umgesetzt, bereits seit 1. Juli 2008 auch die Business Partner-Organisation von T-Home.

Die besten HR-Mitarbeiter für unser Geschäft.

Best HR People: systematisch Profis für das HR-Geschäft qualifizieren.

Als HR-Verantwortliche sorgen wir nicht nur im gesamten internationalen Telekom Konzern für eine wettbewerbsfähige Belegschaft, sondern selbstverständlich auch HR-intern. Wichtiger Pfeiler des Projekts „Best HR People“ im Rahmen von HR@2009 ist es, durch Development Center HR-Mitarbeiter systematisch zu Profis im HR-Geschäft zu qualifizieren. Dabei haben

wir im Jahr 2008 unter anderem zur Standortbestimmung 65 Interviews mit Führungskräften durchgeführt; daraus wurden 114 individuelle Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet, und zwar in den Bereichen Kommunikation und Rhetorik, Markt- und Telekommunikationskenntnisse, Projektmanagement sowie Führung und Mitarbeiterentwicklung. Neben der Professionalisierung der Mitarbeiter in den neuen HR-Funktionen geht es vor allem darum, neue HR-Talente zu gewinnen und frühzeitig eine konsequente Nachfolgeplanung anzustoßen. Konkret nutzen wir Start up! und Jump in! als Einstiegsprogramme. Über Start up! etwa konnten wir 2008 aus 160 Bewerbungen bereits 22 Talente für den HR-Bereich rekrutieren. Regelmäßige HR Talent Reviews, zuletzt im Dezember 2008, machen potenzielle Leistungsträger sichtbar.

Zudem wollen wir mit dem internationalen „Telekom X-change“ innerhalb des HR-Bereichs und darüber hinaus internationale Netzwerke knüpfen und Wissen austauschen (siehe „Internationalisierung“). Zum Pilotstart im HR-Bereich im Januar 2009 haben bereits fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Austauschprogramm genutzt. Insgesamt planen wir 20 Rotationen bis Ende 2010; die Nachfrage in der Belegschaft nach einer Teilnahme am HR Telekom X-change ist hoch.

HR Shared Services: Personal Service Telekom als vollintegrierte Service Company. Mit einem Kundenstamm von über 140 000 betreuten Mitarbeitern hat sich der Personal Service Telekom (PST) als HR Shared Service Center zum vollintegrierten, nationalen Serviceleister für administrative Personalprodukte entwickelt. Seit seiner Gründung im Jahr 2006 hat PST in Deutschland alle HR Service Center großer, nationaler Einheiten integriert.

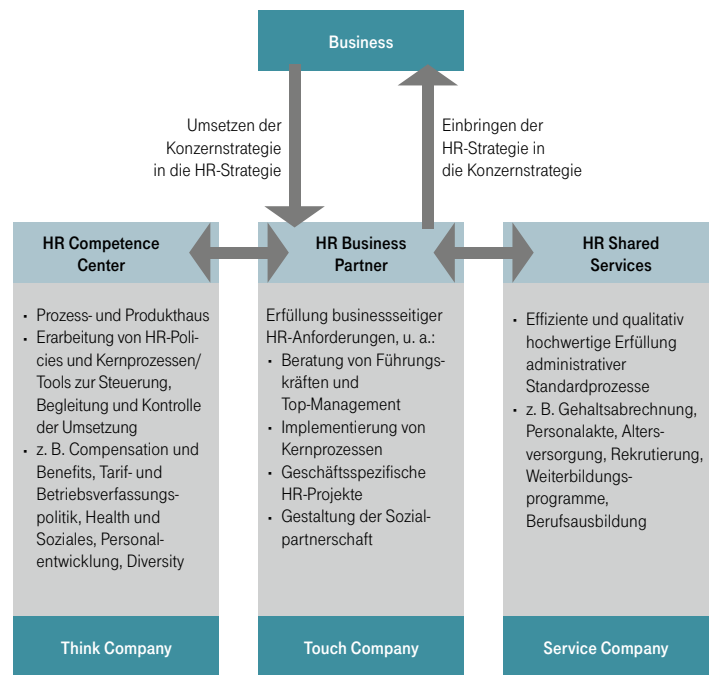
Mit Maßnahmen in der Automatisierung und Standardisierung von Prozessen erschloss der PST bereits erhebliche Effizienzpotenziale: So sanken die Betriebskosten bis heute um 27 Prozent. Bis Ende 2011 rechnen wir mit Gesamteinsparungen von 33 Prozent. Neben Effizienzsteigerungen spielen Qualität und Service unserer HR-Leistungen eine zentrale Rolle. Auch hier ist der Personal Service Telekom auf dem richtigen Weg: Für seine bis dato umgesetzte und für die nächsten Jahre geplante Strategie zeichnete IQPC/SSON, der internationale Shared Services-Branchenverband, PST im Jahr 2007 als „Best New Shared Service Centre Organisation“ aus.

Nutzerfreundliche IT und gemeinsames HR-Intranet-Portal.

Optimierung der Servicequalität durch HR-IT. Im Jahr 2011, so unser Ziel, soll nur noch ein Personalsystem die HR-Arbeit in Deutschland optimal unterstützen. Um dieses Ziel zu erreichen, vereinheitlicht die Deutsche Telekom den Softwarestandard der heutigen Personalsysteme. Datenstrukturen, die den HR-Prozessen zugrunde liegen, vereinheitlichen wir ebenfalls. In einem letzten Schritt führen wir die standardisierten HR-IT-Systeme zusammen. Ausgewählte HR-Prozesse, zum Beispiel STEP up!, lassen sich so durch die Informationstechnik optimal unterstützen. Im Konzernvergleich mit anderen Supportfunktionen ist die Harmonisierung der HR-IT bereits weit fortgeschritten; sie erfolgt in Zusammenarbeit mit dem Programm „Next Generation IT“. Derzeit prüfen wir eine Umsetzung des Projekts auch auf internationaler Ebene.

Relaunch HR-Intranet: verbesserte Schnittstelle. Ein weiteres, gerade für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Konzerns wichtiges Projekt im Zusammenhang mit HR@2009 ist der begonnene Relaunch des HR-Intranets. Derzeit stellen wir HR-Informationen in knapp 30 verschiedenen Intranet-Portalen dar. Die entscheidende Anforderung an ein zentrales HR-Intranet-Portal ist es, einen effizienten und einfach nutzbaren Zugang zu wesentlichen Informationen anzubieten. Analyse und Konzeption des Portals sind bereits abgeschlossen. In Zusammenarbeit mit den Fachbereichen haben wir Inhalte reduziert und eine neue, intuitive Navigationsstruktur entwickelt. Darauf aufbauend prüfen wir im nächsten Schritt die bestehenden Inhalte auf ihre Aktualität und optimieren die Darstellung dieser Inhalte. Zusätzliche Funktionen erleichtern künftig Recherche und Nutzung von Informationen: So stellen wir beispielsweise Inhalte in Zukunft zielgruppengerecht zur Verfügung. Das bedeutet, dass wir Inhalte, die für die jeweilige Zielgruppe nicht relevant sind, von vornherein ausblenden. Die Live-Schaltung des neuen HR-Portals ist zum Ende des 1. Quartals 2009 geplant. In der ersten Phase werden die Inhalte vereinfacht und nutzerfreundlich neu strukturiert sein, die die Mitarbeiter der Konzernzentrale und von T-Home betreffen. Sukzessive folgen im Jahr 2009 weitere Inhalte für Führungskräfte und weitere Gesellschaften.

Die dreiteilige HR-Organisation.



Glossar.



Im HR-Rollenmodell bildet der Personal Service Telekom (PST) ein wichtiges Element als „HR Service Company“. Der PST bietet Personalserviceleistungen aus einer Hand, darunter auch die Personal Service Line (PSL). Die PSL ist das Eingangstor des PST für alle Kundenkontakte zu HR-Themen im Konzern. Neben den Belangen aller betreuten inländischen Konzernmitarbeiterinnen und -mitarbeiter werden zum Beispiel – wie hier am PST-Standort Berlin – deutschlandweit alle Sekretariate der Geschäftseinheiten und Gesellschaften des inländischen Konzerns betreut. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der PSL, wie Anforderungsmanagerin Andrea Weiland (im Bild hinten) und Supporterin Katharina Wöhl, kümmern sich um die auflaufenden Anfragen. Andrea Weiland erläutert: „Mit Hilfe der verschiedenen IT-Systeme haben wir Zugriff auf die Personaldaten der zu betreuenden Mitarbeiter des Konzerns. Die Daten sind die Basis dafür, dass wir die Anfragen, etwa zum Beschäftigungsverhältnis, zur Bezügemittelung, zu Reisekosten oder auch Fragen zur Zeitwirtschaft beantworten können.“ Damit dies so korrekt und umfassend wie möglich geschieht, wird die PSL-Belegschaft regelmäßig über aktuelle Änderungen, unter anderem bei fachlichen und datenschutzrechtlichen Themen, informiert.

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

Eines der sechs Top-Projekte im HR-Bereich, Fokus auf alle HR-Mitarbeiter und Führungskräfte in Deutschland. Ziel: Implementierung der Reorganisation von HR.

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. Projekt HR@2009 soll das Profil des Personalbereichs als Partner für das Business schärfen.

Internationalisierung: One HR – multinationale Personalarbeit unter einem strategischen Dach.

Die Deutsche Telekom ist erfolgreich auf internationalem Wachstumskurs. Mit der Konzernfunktion HR International sorgen wir für eine immer stärker länder- und segmentübergreifende Personalarbeit. Das Ziel der zunehmend international ausgerichteten HR-Aktivitäten ist ehrgeizig: Der multinationale Telekom Konzern wächst zur „One Company“ zusammen, die einzelnen Personaleinheiten werden zu „One HR“.

Die Deutsche Telekom erwirtschaftet mittlerweile fast 52 Prozent ihres Umsatzes im Ausland. Mit der Integration weiterer internationaler Telekommunikationsunternehmen arbeitet im Jahr 2009 erstmals mehr als die Hälfte der Konzernbelegschaft außerhalb Deutschlands. Nur zwei Beispiele für den erfolgreichen Internationalisierungskurs sind der Großauftrag des Kunden Royal Dutch Shell und die Beteiligung an der griechischen Telekommunikationsgesellschaft OTE.

OTE stärkt die Präsenz der Deutschen Telekom in Osteuropa. Im Mai 2008 beteiligte sich unser Konzern mit 25 Prozent plus einer Stimme an der griechischen Telekommunikationsgesellschaft Hellenic Telecom (OTE). Mit über 32 000 Mitarbeitern und einem Umsatz von mehr als 6,5 Mrd. Euro ist OTE neben Griechenland in den Ländern Rumänien, Bulgarien, Albanien, Mazedonien und Serbien aktiv und bietet Services in den Bereichen Festnetz, Breitband und Mobilfunk.

Der Fokus der Partnerschaft liegt in einem ersten Schritt weniger auf der Integration als vielmehr auf der unmittelbaren Wertsteigerung, zum Beispiel durch ein gemeinsames Produktportfolio sowie Synergien in den Bereichen Networks, IT und Einkauf. Hierzu wurde das Projekt DOVE (DT – OTE Value Enhancement) aufgesetzt.

Als HR-Bereich tragen wir doppelt zum Erfolg der Partnerschaft bei: Ein horizontaler „People Workstream“ mit Schnittstellen zu allen Teilprojekten sorgt für ein gemeinsames Verständnis, Information und Beteiligung der Mitarbeiter sowie die Berücksichtigung und Nutzung kultureller Unterschiede. Der funktionale „HR Workstream“ sorgt für den Austausch und die Implementierung von „HR best practices“, zum Beispiel in den Bereichen Total Workforce Management, „Performance, Talent & Succession Management“ sowie bei der Ausgestaltung alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten. OTE, COSMOTE (Mobilfunk) und ROMTELECOM sind inzwischen im HR International Board vertreten.

Internationale T-Systems. Im März 2008 unterzeichnete T-Systems einen Milliardenauftrag mit einem der weltweit größten Energieunternehmen, der Royal Dutch Shell PLC. Damit übernahm T-Systems im Rahmen eines globalen ICT-Outsourcing-Projekts neben der Infrastruktur auch die rund 900 Mitarbeiter in den weltweiten Rechenzentren des Konzerns. Neben den Niederlanden und Großbritannien erstreckte sich das Projekt auch auf die USA und Malaysia. Der HR-Bereich von T-Systems wird den gesamten Transformationsprozess und die Mitarbeitertransfers voraussichtlich im Frühjahr 2009 erfolgreich abschließen – inklusive des Aufbaus einer neuen Landesorganisation von T-Systems in Malaysia.

Internationale Ausrichtung der HR-Strategie.

Internationales Konzernwachstum flankieren. Während die HR-Mission und ihre Handlungsfelder in allen Konzernländern gleichermaßen hohe Bedeutung haben, gilt das nicht für alle Projekte. So ist das Projekt „Attraktive Arbeitgebermarke“ aktuell zwar für Deutschland relevant, nicht jedoch für die Ländergesellschaften, in denen die Deutsche Telekom bereits einen hervorragenden Ruf als Arbeitgeber genießt. Die Expertenentwicklung mit Go Ahead! ist schon heute in zahlreichen Landesorganisationen von T-Systems und Ländergesellschaften von T-Mobile gestartet. Beide dienen jetzt als Vorbild für den weiteren internationalen Rollout. Die Projekte zur Optimierung von Go Ahead! sind damit ebenso international relevant wie die Weiterentwicklung des Führungskräfteprogramms STEP up!

HR International harmonisiert Strukturen und Prozesse.

Treiber der Internationalisierung. Der immer ausgeprägteren Rolle als international agierender Konzern müssen wir auch mit unserem HR-Bereich gerecht werden. Als Initiator und Koordinator für internationale, strategische Personalthemen hat HR International (HRI) den Auftrag, die Internationalisierung der Personalarbeit voranzutreiben und eine lebendige internationale HR-Gemeinschaft zu etablieren. Deren Entwicklung fördern wir seit dem Jahr 2007 verstärkt durch regelmäßige Treffen: Das HR International Board bietet uns eine wichtige Plattform, um Informationen auszutauschen und unsere internationalen Projekte und Aktivitäten zu koordinieren. Die jährlich durchgeführte Global HR Conference, mit vollem Einsatz der HR-Führungsmannschaft, unterstützt die weltweite HR-Integration. T-Mobile und T-Systems haben jeweils eigene HR International-Bereiche, die – angebunden an HRI – geschäftsfeldspezifische Themen abdecken.

Mehr Know-how und Verständnis durch internationalen Austausch.

Internationale Programme als Starthilfe. Neben den Retail Certification Programs, bei denen Führungskräfte – vergleichbar zur Service Akademie in Deutschland – von Kunden lernen, forcieren wir mit weiteren Programmen die internationale Harmonisierung von HR-Prozessen und -Strukturen. Gleichzeitig ermöglichen wir in unserem internationalen Konzernverbund maßgeschneiderte und länderspezifische Lösungen für solche Prozesse und Strukturen. Das gilt zum Beispiel für den PPR, den Performance & Potential Review, mit dem wir in allen Ländern besonders talentierte, leistungsstarke Mitarbeiter erkennen. Gleichzeitig dienen diese Programme dem internationalen Austausch von Mitarbeitern und damit von wertvollem Know-how und Erfahrung. Diesen Austausch forcieren wir mit Initiativen wie dem länderübergreifenden Telekom X-change Programm. Das Pilotprojekt startete 2008 im HR-Bereich der Deutschen Telekom. Für 2009 ist der Rollout von Telekom X-change im gesamten Konzern geplant.

Im Jahr 2009 werden wir mit HR International die internationale Verknüpfung unserer Personalarbeit und ihrer Instrumente weiter optimieren. Unter anderem werden wir mit der Einführung eines konzernweiten IT-Tools den PPR verbessern. Darüber hinaus wollen wir eine Lösung erarbeiten, mit der wir die unterschiedlichen Führungsinstrumente im Konzern weiter harmonisieren können.

Zunehmend international: Verantwortung für die Mitarbeiter.

Neuer Europäischer Betriebsrat konstituiert. Der neue Europäische Betriebsrat (EBR) hat mit der konstituierenden Sitzung am 19. November 2008 seine Arbeit aufgenommen. Jährlich zwei reguläre Sitzungen und vier Sitzungen des fünfköpfigen EBR-Präsidiums zeigen, dass wir eine aktive Sozialpartnerbeziehung auch mit den Arbeitnehmervertretern aus ausländischen Tochter- und Beteiligungsgesellschaften pflegen. Im Berichtsjahr hat der EBR beispielsweise den Verkauf von DeTelImmobilien mit Töchtern in Ungarn und der Slowakei an die STRABAG-Gruppe sowie die Übernahme der IT-Services für den Mineralölkonzern Shell durch T-Systems konstruktiv begleitet.

Bei allen Sitzungen des EBR standen Mitglieder des Konzernvorstands für Diskussionen und Erläuterungen zur Verfügung. Mit einer Gastmitgliedschaft der Beschäftigten aus Kroatien setzt die Deutsche Telekom ein Zeichen dafür, dass auch EU-Beitrittskandidaten im EBR des Konzerns der Deutschen Telekom willkommen sind.



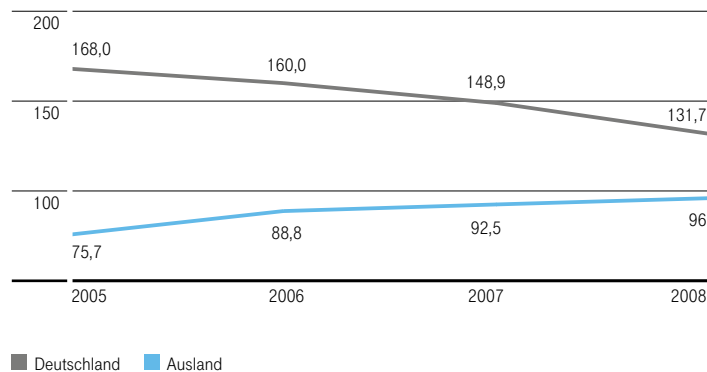
Im Rahmen des Großauftrags der Royal Dutch Shell PLC integriert T-Systems, die Großkundensparte der Deutschen Telekom, IT-Mitarbeiter und Infrastruktur des Energiekonzerns. Den Integrationsprozess treiben HR-seitig die Teams von Susanne Dietrich, Bereichsleiterin HR New Business & Transformation Management (im Bild links), und Dagmar Pithan, Bereichsleiterin Changemanagement und kommissarisch Human Resources Development, voran. „Ein wichtiger Aspekt unserer Arbeit ist es, nach dem erfolgreichen Geschäftsabschluss eine möglichst reibungslose Übernahme interessierter Shell-Mitarbeiter zu T-Systems zu erreichen“, beschreibt Susanne Dietrich ein Ziel der HR-Aktivitäten. Dagmar Pithan ergänzt: „Unsere enge, gemeinsame Abstimmung ist auch deshalb so wichtig, weil die Integration neuer Mitarbeiter mit anderer Unternehmenskultur natürlich auch Einfluss auf T-Systems und die eigene strategische Neuausrichtung hat.“

Entwicklung Umsatz Konzern und Ausland.

| in Mrd. € | 2008 | 2007 | Veränderung zu 2007 |
|--|--------|--------|---------------------|
| Umsatz, Konzern gesamt | 61,7 | 62,5 | - 1,4 % |
| Umsatz, Ausland | 32,0 | 31,8 | + 0,6 % |
| Anteil Auslandsumsatz an Konzernumsatz | 51,9 % | 50,9 % | |

Personalbestand Inland/Ausland.

Anzahl Mitarbeiter in Tausend, jeweils 31.12.



Deutsche Telekom AG
Friedrich-Ebert-Allee 140
D-53113 Bonn

www.telekom.com

We Change. Your Chance:
www.telekom.com/your-chance
career@telekom.de

Erleben, was verbindet.

