

Mitarbeiter.

Wettbewerbsfähige Belegschaft // Servicekultur // Talent Agenda // HR@2012

„Verbessern – Verändern – Erneuern“.

„HR Big 4“ unterstützen Strategie und Wachstumsfelder. Für ein weltweit herausragendes Service- und Produktportfolio in unserem heutigen Kerngeschäft und in unseren Wachstumsfeldern brauchen wir effektive, effiziente und integrierte Unternehmens- und Personalstrukturen. Diese gilt es weiter zu optimieren. Unser HR-Bereich unterstützt uns dabei als „Partner für das Geschäft“ mit seinen vier Strategie-Stoßrichtungen „HR Big 4“: wettbewerbsfähige Belegschaft, Servicekultur, Talent Agenda und dem HR-spezifischen Qualitäts- und Effizienzprogramm HR@2012. Unser Ziel ist es, eine Unternehmenskultur zu fördern, die auf unternehmerischer

Mitverantwortung basiert und die Balance zwischen hocheffizientem Serviceunternehmen und kreativem Innovationstreiber schafft. Stetig verbessern wir zudem nach außen wie nach innen unser Arbeitgeberimage und unser Talentmanagement. Wir stellen sicher, dass der Konzern immer kompetente und engagierte Mitarbeiter hat: Mit unserer Diversity-Strategie sind wir Vorreiter einer zukunftsgerichteten Personal- und Talentpolitik, die eine große Vielfalt an Persönlichkeiten, Talenten und Stilen in einer werteorientierten Unternehmenskultur vereint und diese Potenziale gewinnbringend erschließt.

Personalbestandsentwicklung.

Mitarbeiter im Konzern	31.12. 2010	31.12. 2009	31.12. 2008
Gesamt	246 777	259 920	227 747
davon: Deutsche Telekom AG ^a	35 855	49 122	44 645
Operatives Segment Deutschland	76 478	81 336	85 637
Operatives Segment Europa	63 338	71 163	39 140
Operatives Segment USA	37 760	40 697	38 031
Operatives Segment Systemgeschäft	47 707	46 021	45 862
Konzernzentrale & Shared Services	21 494	20 703	19 077
Geografische Verteilung			
Deutschland	123 174	127 487	131 713
International	123 603	132 433	96 034
davon: Übrige EU	68 941	76 196	45 115
davon: Europa außerhalb EU	9 991	10 061	7 908
davon: Nordamerika	38 467	41 235	38 621
davon: Übrige Welt	6 204	4 941	4 390
Produktivitätsentwicklung^b			
Konzernumsatz je Mitarbeiter Tsd. €	247	251	263

^a Aufgrund der Ausgliederung des Festnetz-Geschäfts ist die Vergleichbarkeit der Vorjahresbeträge nicht gegeben.

^b Mitarbeiter im Durchschnitt.



Personalaufwand.

	2010 Mrd. €	2009 Mrd. €	2008 Mrd. €
Personalaufwand im Konzern	15,1	14,3	14,1
Sondereinflüsse	1,0	0,5	1,1
Personalaufwand im Konzern bereinigt um Sondereinflüsse	14,1	13,8	13,0
Konzernumsatz	62,4	64,6	61,7
Bereinigte Personalaufwandsquote	22,5	21,4	21,1
	%		
Personalaufwand der Deutschen Telekom AG nach HGB	3,4	4,0	3,9

Sondereinflüsse: Aufwendungen für Personalmaßnahmen (Details hierzu geben wir im Kapitel „Geschäftsentwicklung des Konzerns“).

HR Big I: Wettbewerbsfähige Belegschaft.

Total Workforce Management: Personaleinsatz weltweit optimieren.

Nicht nur als Vorreiter der Branche, sondern auch richtungsweisend in der Liga der großen Konzerne haben wir 2008/2009 zunächst in Deutschland damit begonnen, das auf unserer Geschäftsstrategie aufbauende sog. Total Workforce Management (TWM) einzuführen: TWM lässt uns erstmals weltweit qualitativ und quantitativ den eigenen Personalbestand sowie die notwendigen Fremdleister ermitteln, planen und systematisch optimieren. 2010 haben wir TWM sowohl in Polen als auch in Ungarn ausgerollt sowie in den anderen Landesgesellschaften die Einführungsvoraussetzungen geschaffen. Damit werden wir ab 2011 weltweit strategiebasiert Fähigkeiten, Wertschöpfung, Menge und Kosten der eigenen Belegschaft sowie der Fremdleister optimal planen und steuern können. Wie schon zuvor in Deutschland werden wir dadurch beispielsweise Kosten sowie Know-how unserer internen und externen Workforce analysieren und durch maßgeschneiderte Personalstrukturen im operativen Geschäft noch effizienter arbeiten können. Beispielsweise gab es in Ungarn 2010 dank des durchgängigen Skill- und Kostenabgleichs im Rahmen des TWM einen deutlichen Effizienzsprung durch die Optimierung externer Ressourcen, interner Umqualifizierungen und die Optimierung der Organisationsstruktur. Seit Sommer 2010 läuft unser Konzernprojekt „Global Labor Cost Management“, um bis 2012 die organisatorischen und technischen Grundlagen zu schaffen, unsere Personalkosten auch unterjährig länderübergreifend zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. Total Workforce Management bildet auch das Fundament für längerfristige Personalaufbauplanung und Talentmanagement.

Neueinstellungen, Nachwuchskräfte-Übernahmen und Ausbildung.

Wir brauchen vielfältige und neue Kompetenzen, um unsere Chancen in unseren Kerngeschäften wie auch in Innovations- und Wachstumsfeldern zu ergreifen. Darum planen wir, neben der Weiterentwicklung des vorhandenen Personals, bis 2012 in Deutschland ca. 10 400 und europaweit ca. 18 000 (ohne exklusive Einstellungen im Operativen Systemgeschäft (OS) außerhalb Deutschlands) neue, entsprechend qualifizierte Mitarbeiter einzustellen. Exzellente Experten von außen gewinnen und unsere eigenen Talente fördern: Dieser Mix ist der Schlüssel dazu, unser Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. Deshalb ist es nur konsequent, dass z. B. in Deutschland mehr als die Hälfte der Einstellungen aus den Reihen unserer intern ausgebildeten Nachwuchskräfte stammt. 2010 haben wir über 2 000 Nachwuchskräfte aus der eigenen Ausbildung übernommen, davon 91 Studierende aus dualen Studiengängen. Wieder einmal konnten wir das zweifelsohne hohe Übernahmeniveau der Vorjahre steigern. Insgesamt haben wir in Deutschland im Berichtsjahr 3 998 Menschen neu eingestellt, davon rund 1 990 externe Hochschulabsolventen sowie Experten mit Berufserfahrung. Auf dem externen Arbeitsmarkt rekrutieren wir vor allem Software-Entwickler, IT-Architekten, Betriebswirte, Produktmanager und Business-Analysten. Wir haben in Deutschland erneut rund 3 300 jungen Menschen die Chance geboten, eine qualitativ hochwertige Berufsausbildung im Konzern zu beginnen. Mit 9 952 Auszubildenden und Studierenden in dualen Studiengängen sind wir einer der größten Ausbildungsbetriebe in Deutschland.

Personalumbau: erfolgreiche Bilanz. Neben dem Aufbau wissens- und zukunftsstarker Arbeitsplätze haben wir 2010 in Teilbereichen unsere Anstrengungen für einen sozialverträglichen Personalumbau fortgesetzt, um die Telekom in wirtschaftlich fordernden Zeiten erfolgreich auf Kurs zu halten. Der weiterhin intensive Wettbewerb und die technologische Entwicklung erfordern, dass in einigen Bereichen unseres Unternehmens künftig weniger Mitarbeiter mit zum Teil anderer Qualifikation arbeiten werden. Um unserer Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern und dem Unternehmen selbst gerecht zu werden, haben wir neben umfangreichen Re-Qualifikationsprogrammen insbesondere Instrumente zum freiwilligen Ausscheiden aus dem Unternehmen eingesetzt. Dazu zählen die Vorruhestandsprogramme für Beamte und Arbeitnehmer („55er-Programm“), die noch laufende Altersteilzeit sowie für Teilbereiche speziell aufgelegte Sonder-Abfindungsprogramme.

Vivento hat dabei seine Position als spezialisierter Dienstleister für den Personalumbau in Deutschland weiter gestärkt. 2010 lag der Fokus darauf, in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit (BA) dauerhafte Beschäftigungsalternativen im öffentlichen Dienst zu eröffnen. Mit Erfolg: Zum ersten Mal standen 2010 dort auch in größerer Zahl unbefristete Stellen zur Verfügung; rund 700 Stellen konnten mit Mitarbeitern aus der Deutschen Telekom dauerhaft besetzt werden. Zudem waren rund 2 600 Telekom-Mitarbeiter Ende des Geschäftsjahres 2010 in Projekten bei der BA im Einsatz. Vivento realisierte darüber hinaus rund 100 weitere Versetzungen in den öffentlichen Dienst.

Health & Safety. Ein Gesundheitsmanagement als reinen „Reparaturbetrieb“ akzeptieren wir nicht. In einer sich ständig verändernden Branche wollen wir Vorreiter einer proaktiven Gesundheitskultur sein. Und wir sind auf einem guten Weg: Für unsere Bemühungen um die psychische Gesundheit unserer Belegschaft sind wir im Berichtsjahr mit dem Corporate Health Award, der unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales steht, ausgezeichnet worden. Erstmals haben wir bei der alle zwei Jahre stattfindenden Mitarbeiterbefragung im vierten Quartal 2010 auch rund 50 Fragen zur psychischen Arbeitsbelastung und Gesundheit gestellt. Fördern wollen wir damit, dass sich die Mitarbeiter wie auch die Führungskräfte mit den Themen Arbeitsgestaltung, Stressbelastung und Bewältigen von Veränderungsprozessen auseinandersetzen. Außerdem sollen Risiken rechtzeitig erkannt werden. Unabhängig von der Mitarbeiterbefragung fördern wir mit unserem Gesundheitsmanagement und seinen Präventivangeboten die Gesundheitskompetenz und das Gesundheitsbewusstsein aller Mitarbeiter, z. B. auch durch das gut genutzte Angebot persönlicher und telefonischer Führungskräfte- und Mitarbeiterberatung.

Mit einem international einheitlichen Health & Safety-Managementsystem unterstützen wir konzernweit diese strategische Ausrichtung. In bereits elf internationalen Tochterunternehmen haben wir damit begonnen, dieses System in Betrieb zu nehmen. Damit haben wir den Grundstein für künftig weltweit einheitliche Standards im Arbeits- und Gesundheitsschutz gelegt. Dem System liegen die internationalen Standards OHSAS 18001, ISO 14001 und ISO 9001 für Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz sowie Qualität zugrunde. Durch Mindeststandards und entsprechende Kennzahlen schaffen wir international nicht nur mehr Transparenz und bessere Vergleichbarkeit, sondern auch weitere Optimierungspotenziale. Außerdem sind einheitliche Standards und Kennzahlen Teil und Grundlage unserer langfristigen Pandemie-Vorsorgeplanung. Mit ihr wollen wir auf der einen Seite unsere Mitarbeiter gezielt und bestmöglich schützen; auf der anderen Seite versetzen wir unser Unternehmen dadurch in die Lage, auch im Krisenfall die weltweite Telekommunikationsinfrastruktur aufrechtzuerhalten. Auf Grundlage der Erfahrungen, die wir bisher gesammelt haben, werden wir das Health & Safety-Managementsystem 2011 und 2012 in jeweils zehn weiteren Konzerneinheiten umsetzen.

HR Big II: Servicekultur.

One Company für eine gemeinsame Servicekultur. Ob Deutschland, Kroatien, die Slowakei oder Ungarn: Die kundenorientierte Integration unserer Festnetz- und Mobilfunk-Aktivitäten schreitet rasch und gezielt voran. Jetzt geht es darum, den Wandel zu „One Company“ in einer gemeinsamen, am Kunden ausgerichteten Unternehmenskultur mit Leben zu füllen – und zwar auf allen Hierarchieebenen und in allen Bereichen unseres Unternehmens.

Ein professionelles und konzernweit hochwertiges Change-Management, das auch die Emotionalität und subjektive Betroffenheit einbezieht, unterstützt die Umsetzung von „One Company“. Nur so können wir die Mitarbeiter bei umwälzenden, teils schwierigen Veränderungen zur „Neuen Telekom“ mitnehmen und die neuen Strukturen und die neue Kultur im Arbeitsalltag verankern. 2009 und 2010 richtete unser Personalbereich sein Augenmerk darauf, die „One Company“-Integration aktiv zu begleiten.

Wir haben unsere Change-Tools und -Initiativen unter dem Begriff „Change-Haus“ gebündelt. Seit 2010 haben wir damit ein effizientes, konzernweit standardisiertes Change-Management etabliert, das zugleich auch Rücksicht nimmt auf spezifische regionale und lokale Gegebenheiten.

Umsetzung der Guiding Principles. Am „Tag der Guiding Principles“, unseren Unternehmenswerten, haben vielfältige, kreative Mitarbeiteraktionen gezeigt, dass unser Leitbild im Konzern weltweit angekommen ist. In 19 Sprachen, 34 Ländern und 50 Geschäftseinheiten ist es uns gelungen, den nächsten Schritt der Implementierung – nämlich die aktive Anwendung der Leitlinien – sichtbar zu machen. Damit haben wir ein klares Zeichen gesetzt, dass diese auf Dauer eine wichtige Rolle für die



Entwicklung unseres Unternehmens spielen. Zur weiteren Verankerung im gesamten Konzern bedarf es nun vor allem der Nachhaltigkeit und damit dem Vorleben der Leitlinien, insbesondere von unseren Führungskräften. Dazu haben wir auch unseren geltenden Code of Conduct (CoC) aktualisiert. Mit dem internationalen Roll-out unseres neuen CoC – in Deutschland im Januar 2011 gestartet – veranschaulichen wir, was die Guiding Principles für Mitarbeiter wie Führungskräfte im Arbeitsalltag bedeuten, und etablieren einen operationalisierten Verhaltenskodex für den gesamten Konzern. Damit stellen wir sicher, dass wir weltweit nach den gleichen Leitlinien agieren und leben.

Unsere Führungskräfte fordern wir dazu auf, das Verhalten vorzuleben, das wir von unseren Mitarbeitern erwarten. Für die Wahrnehmung ihrer Rolle als Multiplikatoren von Konzernstrategie, Leitlinien und Kodex stärken wir unseren Führungskräften gezielt den Rücken. Beispiel Telekom Deutschland GmbH: Bereits die Hälfte aller deutschen Führungskräfte hatte bis September 2010 an den Workshops des mehrstufigen Programms „Initiative 2010 Deutschland. Strategie und Integration – Leitlinien und Leadership“ teilgenommen.

Top-Exzellenz im Kundenservice. Wir wollen im Kundenservice herausragend werden! Daran arbeiten wir zielstrebig weiter. Ein Beispiel für internationale Service-Initiativen ist das dreiphasige Servicekultur-Programm der kroatischen Hrvatski Telekom. Sie schult im Zeitraum 2009 bis 2011 ihr technisches Personal rund um die Servicekultur. Ihr Ziel: „Kunden begeistern“. Auch in Deutschland arbeiten wir weiterhin an einer intensiven Servicequalifizierung. Allein in unseren drei Servicegesellschaften haben die Mitarbeiter im Berichtsjahr über 100 000 Servicequalifizierungstage absolviert. Darüber hinaus haben alle Mitarbeiter im operativen Segment Deutschland an rund 360 000 Qualifizierungstagen und mehr als 14 500 Tagen IT-/IP-Trainings teilgenommen. Das entspricht rund 4,5 Qualifizierungstagen pro Jahr, die wir je Mitarbeiter für die Weiterbildung zur Verfügung gestellt haben – und einem Investitionsvolumen in das Know-how unserer Mitarbeiter von über 72 Mio. €.

2009/2010 setzten wir auch unsere Personalentwicklungsmaßnahme „Servicekarriere“ erfolgreich um – einen neuen, auf alle drei Servicegesellschaften jeweils genau zugeschnittenen Karriereweg. Er bietet besonders leistungsstarken Mitarbeitern eine weitere hochkarätige Möglichkeit, sich beruflich weiterzuentwickeln, und zwar über Top-Leistung im Service. 1 100 Mitarbeiter haben ihre Qualifikation für ihre Zusatz-tätigkeit bzw. ihre neue Funktion oder Tätigkeit im Rahmen der Servicekarriere aufgenommen. Die Qualifizierungsphase dauert maximal zehn Monate und führt zu unterschiedlichen Zieltätigkeiten, beim Vertrieb und Service Deutschland z. B. als Kundenberater, Teamleiter, Top Agent oder Workforce Manager. Damit wollen wir sowohl die persönlichen Entwicklungsperspektiven als auch die Lösungs- und Servicekompetenz unserer Mitarbeiter gegenüber den Kunden verbessern.

Um das Service-Verständnis unserer Führungskräfte weiter zu vertiefen, haben wir darüber hinaus die erfolgreiche deutsche Service Akademie fortgesetzt. 1 913 Führungskräfte haben in 2010 die Angebote der Service Akademie genutzt.

Ideenmanagement. Lebendige Identifikation mit dem Unternehmen und kreativer, innovativer Austausch heißt aktive Einbindung der Mitarbeiter. Indem sie – möglichst hierarchiefrei – Ideen und Vorschläge einbringen können für Verbesserungen im Kundenservice, bei internen Prozessen bis hin zu Produktinnovationen. Im Ideenmanagement haben 2010 zwei weitere zentrale Schlüsselaktivitäten begonnen. Zum einen haben wir das deutschlandweit einheitliche IT-Tool „genial@telekom“ gestartet und ausgebaut. Ideen einzubringen ist nun deutlich komfortabler und einfacher – und auch transparenter über den gesamten Prozess bis hin zur Bewertung. Dies zeigt auch die Teilnahmequote: Im Jahr 2010 haben 4 992 Mitarbeiter ihre Ideen eingereicht. Somit konnte mit 10 498 eingebrachten Ideen eine Steigerung in Höhe von 88 % zum Vorjahr festgestellt werden. Zum anderen haben wir die konzernweite Nachhaltigkeitsaktion „Große Veränderungen fangen klein an“ unterstützt. Unser Ideenmanagement ist damit schon heute ein wichtiges Element der Mitarbeiter-Teilhabe an der Unternehmensgestaltung. Zugleich zeigt es mit seinen interaktiven Tools den Weg zu einer noch weiteren Öffnung der Deutschen Telekom nach innen und nach außen.

Enterprise 2.0. Wir wollen das Wissen unserer Mitarbeiter vernetzen, Wissenszugang demokratisieren und potenzieren, ganz im Sinne einer verzahnten Enterprise 2.0-Strategie. Dabei setzen wir in Zukunft auch auf übergreifenden, zeitlich und räumlich unbegrenzten Dialog und Kontakt, z. B. mit dem in 2011 startenden „Ideengarten“: Innerhalb dieses virtuellen Kommunikationsraums können noch unausgereifte Einfälle und Ansätze in einer Community kommuniziert und weiterentwickelt werden.

Business Excellence. Bezogen auf Kundenzufriedenheit sowie auf Qualität und Effizienz der Prozesse, setzen wir seit 2006 erfolgreich auch auf die Methoden „Six Sigma“ und „Lean Management/Office Lean“. Die Six Sigma-Arbeitsgruppe arbeitet dazu sehr eng mit der Change Management Community zusammen. Um unsere Mitarbeiter entsprechend zu qualifizieren, wurden konzernweit mehrere hundert Mitarbeiter zu Six Sigma-Projektleitern ausgebildet und über 750 Prozessmanager in den Six Sigma-Werkzeugen geschult. Alle Business Excellence-Ausbildungen enthalten ein Zertifizierungskonzept, das im Berichtsjahr konzernweit einheitlich geregelt wurde. Plan ist es, das Zertifizierungskonzept im kommenden Jahr in die Expertenkarriere sowie in die Leistungsbeurteilung aufzunehmen.

HR Big III: Talent Agenda.

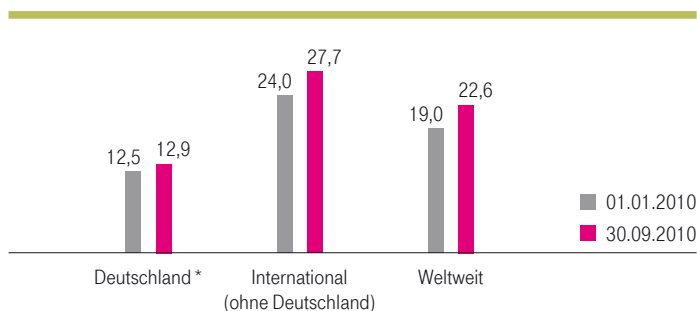
Arbeitgeberimage. Wir sind auf dem Weg in die Top 10 der Arbeitgeber bzw. Talentunternehmen in jeder unserer internationalen Landesgesellschaften. Das bestätigen auch zahlreiche aktuelle Auszeichnungen als hervorragende Arbeitgeber, die unsere weltweiten Gesellschaften und Beteiligungen 2010 erhalten haben. Einige Gesellschaften gehören sowohl aufgrund ihrer Kultur als auch ihres innovativen und bedarfsorientierten HR Managements schon seit Jahren sogar zu den Top 3 Arbeitgebern ihres Landes. Hier galt es für den restlichen Konzern einen Best-Practice-Austausch voranzutreiben, um von den Besten zu lernen. In Deutschland sind wir begehrtester Arbeitgeber der Telekommunikationsbranche und konnten auch insgesamt in den relevanten Arbeitgeber-Rankings deutlich bessere Plätze belegen als in den Vorjahren. Damit sind wir auf gutem Weg zurück in die Top 30 der attraktivsten Arbeitgeber in Deutschland. Mit ein Grund dafür ist unser innovatives Talent Recruiting. So gilt die Deutsche Telekom, was den Einsatz von Social Media Tools zur Talentgewinnung betrifft, inzwischen als Vorreiter unter den DAX 30-Unternehmen. Maßstäbe setzen hier die vielfältigen und innovativen Maßnahmen unseres zentralen Recruiting & Talent Services (RTS). Zu dem wachsenden Ansehen als Arbeitgeber tragen auch unsere herausragende interne Ausbildung und unser langjähriges Engagement als Befürworter des Bologna-Prozesses bei. Unter dem Leitmotiv „The Great Experience“ erarbeiten wir derzeit Alleinstellungsmerkmale, die unsere Arbeitgebermarke unverwechselbar machen.

Top-Ausbildungsunternehmen. Wir sind einer der größten Ausbildungsbetriebe in Deutschland. Im Ausbildungsjahr 2010/2011 liegt die Zahl der Auszubildenden und Studierenden in dualen Studiengängen bei über 10 000, davon rund 1 000 Studenten in dualen Studiengängen. Hinzu kommen über 200 Direktstudenten an unserer unternehmenseigenen Hochschule für Telekommunikation in Leipzig (HfTL). Ein Programm für benachteiligte Jugendliche trägt dazu bei, unentdeckte Talente zu fördern. Jugendliche, vor allem aus bildungsfernen Schichten, erhalten über das Programm „Einstiegsqualifizierung“ (EQ) konkrete Perspektiven für den Berufseinstieg. Von 61 beteiligten Jugendlichen haben es 50 geschafft, einen Ausbildungsplatz zu erhalten. Darüber hinaus fördern wir im Rahmen unseres Konzernprogramms Bologna@Telekom beispielhaft das lebenslange Lernen unserer Mitarbeiter und bieten ihnen akademische Entwicklungsperspektiven. Seit dem Wintersemester 2010/2011 können jedes Jahr rund 200 Mitarbeiter berufsbegleitend und mit Unterstützung des Konzerns einen Bachelor- oder Masterstudiengang an einer unserer Kooperationshochschulen belegen.

Diversity Management. Für uns bedeutet Diversity produktive Vielfalt: Wir setzen auf die große Palette der Persönlichkeiten, Talente und Stile als Quelle von Geschäftserfolg, Kreativität und Innovation. Diversity ist ein maßgeblicher Treiber des Wandels unserer Unternehmenskultur – von der Monokultur zum offenen Unternehmen. Damit bieten wir Talenten in ihren verschiedenen Lebensphasen vielfältige Möglichkeiten, sich beruflich und individuell zu entfalten. Wir schaffen attraktive Arbeitsumfelder und flexible Arbeitsbedingungen, für Frauen wie für Männer. Wir verankern Diversity mit praktischen Maßnahmen weltweit im Unternehmen und entwickeln sie als unternehmerischen Erfolgsfaktor weiter. 2009 definierten wir hierfür in einem ersten Schritt die Business Cases für Diversity. Im Berichtsjahr haben wir dann Diversity durch zahlreiche praktische Maßnahmen noch fester im Unternehmen verankert. Aus den vielen Initiativen ragen zwei besonders heraus: der Start des neuen konzernweiten Programms zur Umsetzung der Frauenquote und unser bereits etabliertes Programm „work-life@telekom“, das wir mit weiteren Maßnahmen und Angeboten ausgebaut haben.

Fair Share. Wir haben uns das mutige Ziel gesteckt, bis Ende 2015 im gesamten Konzern unser mittleres und oberes Management zu 30 % mit Frauen zu besetzen. Um das zu schaffen, steuern wir unser Programm zur Umsetzung der Frauenquote systematisch durch Zielwerte entlang der gesamten Talentpipeline. Ein Jahr nach Einführung der Frauenquote stellen wir bereits erste Erfolge fest, so konnten wir zahlreiche Frauen gewinnen, gerade auch für Top-Führungspositionen und wichtige Personalentwicklungsprogramme:

- Die Frauenquote im mittleren und oberen Management ist weltweit von 19 % auf 22,6 % gestiegen.
- In unserem 67-köpfigen Management-Team unterhalb des Konzernvorstands, dem Business Leader Team, sind seit März 2010 statt zwei nun insgesamt sechs Managerinnen vertreten.
- Wir haben zehn weibliche Aufsichtsräte in unseren deutschen Tochter- und Enkelunternehmen bestellt. Damit nehmen jetzt 14 Frauen Mandate in Aufsichtsräten der Deutschen Telekom wahr.
- Bei Einstellungen von Top-Nachwuchskräften hat sich der Frauenanteil von 33 % Anfang 2010 bis Jahresende auf 52 % erhöht.
- Der Anteil von Frauen in Managemententwicklungsprogrammen ist von 2009 auf 2010 von 18 % auf mittlerweile 31 % gestiegen.

Frauen im mittleren und oberen Management. (%)

* Nur oberes Management.

Harmonisierte Personalentwicklung. Der Performance & Potential Review (PPR) trägt wesentlich dazu bei, die individuellen Personalentwicklungsprozesse konzernweit gehaltvoller, transparenter und einheitlicher zu gestalten. 2010 haben wir ihn nicht nur erfolgreich zur Führungskräfteentwicklung unserer Executives in Deutschland eingesetzt, sondern auch bei über 2 700 außertariflichen Führungskräften und Fachleitern in Deutschland sowie bei über 2 000 weiteren Führungskräften im Ausland. Insgesamt sind unsere Führungskräfte mit dem PPR als Drehscheibe der individuellen Führungskräfteentwicklung sehr zufrieden. Sie sowie die HR Business Partner bestätigen mit einem überdurchschnittlichen Votum in Befragungen, dass der PPR die Führungskräfte effektiv bei der Leistungs- und Potenzialbewertung unterstützt. Die Rückmeldung der Befragten hat u. a. dazu geführt, dass wir das 2009 erstmals eingesetzte IT-Tool erneut verbessern konnten. Und wir bleiben am Ball: Anfang 2011 werden wir eine weitere Befragung durchführen, um herauszufinden, wie zufrieden die Teilnehmer mit der Durchführung des PPR sind.

Expertenlaufbahn in der gesamten Deutschen Telekom Gruppe.

Als Alternative zu einer klassischen Managementkarriere haben wir im Unternehmen einen Rahmen zur Expertenentwicklung (Go Ahead!) eingeführt. Aktuell nutzen ca. 33 000 Mitarbeiter Go Ahead! besonders bei der T-Systems in Deutschland und in den Ländergesellschaften sowie bei den europäischen Festnetz- und Mobilfunk-Töchtern, in wettbewerbskritischen Bereichen wie Technologie und Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Projektmanagement. Parallel dazu haben 2010 über 20 000 Experten von T-Systems die strategischen Qualifizierungsprogramme CAMPUS im Rahmen der Expertenentwicklung durchlaufen. Bei T-Mobile Austria ist das Fachkräfte-Entwicklungsprogramm bereits vollständig umgesetzt, für insgesamt rund 1 700 Experten. Außerdem ist die Expertenkarriere bei der kroatischen Hrvatski Telekom, in den Niederlanden und Tschechien in ausgewählten Expertengruppen eingeführt. Erste Vorbereitungen laufen bei Magyar Telekom (Ungarn) und der polnischen PTC. Nach und nach setzen wir den internationalen Roll-out in Tschechien, der Slowakei, den Niederlanden und in Griechenland fort. In verschiedenen Förderprogrammen vernetzen sich die Experten untereinander und mit dem Top-Management.

HR Big IV: HR@2012.**Qualität und Effizienz für besten HR-Service und exzellente HR-Produkte.**

Die elementaren Bausteine für ein Top-Kundenerlebnis sind auch Eckpfeiler unserer internen Organisationsstruktur und unserer HR-Kultur. Wir stärken die Dienstleistungskultur im Personalbereich und seine Position als „Partner fürs Geschäft“ der Deutschen Telekom.

Im Rahmen von „HR@2009“ haben wir eine neue, dreigliedrige Organisation aus Business Partnern, Competence Centern und Shared Services implementiert. Diese Struktur schärfen wir derzeit mit dem neu aufgelegten Programm HR@2012. Darüber hinaus steigern wir die Qualität der HR Dienstleistung, indem wir Prozesse anwenderorientiert automatisiert und weiter vereinfacht haben. Auf diese Weise konnten wir auch die Effizienz der HR-Organisation weiter erhöhen.

Qualität und Effizienz der HR-Arbeit gehen einher mit einer funktionalen, nutzerorientierten Prozess- und IT-Landschaft. Die Beschäftigten der Deutschen Telekom erwarten als Kunden des HR-Bereichs, dass angemessene HR-Services und -Leistungsangebote sie im Arbeitsalltag optimal unterstützen. Diese Unterstützung ist letztlich ausschlaggebend für die Zufriedenheit der HR-Kunden. Ziel ist deshalb der Aufbau einer „Global HR Service Architecture“ (GHSA). Sie soll die Qualität der HR-Services verbessern. Durch sie kann der HR-Bereich außerdem auch sehr flexibel auf organisatorische Veränderungen im Konzern reagieren und gleichzeitig Prozesse und Systeme auf nationaler und internationaler Ebene vereinheitlichen.

Mit den besten Mitarbeitern zum herausragenden HR-Kundenerlebnis.

Der Anspruch, den die Telekom an die Personalarbeit stellt und der sich an der HR-Mission „Partner fürs Geschäft“ festmacht, ist hoch. Neben einer optimierten Organisationsstruktur sind ausgeprägte Kompetenz und professionelles Serviceverständnis unserer Personalerinnen und Personaler gefordert, um einerseits die Erwartungen unserer internen Kunden zu erfüllen und andererseits die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens insgesamt zu fördern. Als eines der HR Top-Projekte zielt „Best HR People“ deshalb darauf ab, die Personalfunktion in ihrer eigenen Personalentwicklung weiterzuentwickeln. Das Projekt fokussierte sich 2010 auf die Schärfung der Business Partner-Rolle in Deutschland, insbesondere auch über Qualifizierung zum Thema Total Workforce Management (TWM). Weitere Schwerpunkte in diesem Projekt sind Talentmanagement und die Nachwuchssicherung im HR-Bereich sowie eine breite Qualifizierung von Personalern über „HR CAMPUS“.