



# Paradigmenwechsel im Personalmanagement der Deutschen Telekom AG

---

Stephan Grabmeier, Head of Group Culture Initiatives der Deutschen Telekom AG, im Interview mit der SCOUT Redaktion.

**T**reffpunkt im HQ der DTAG in Bonn. In vielen Köpfen schwirrt noch der Gedanke an einen Konzernriesen, der historisch bedingt, eher mit einfachen Bauten und unangenehmem Flair in Bezug auf die Arbeitsumgebung aufwartet. Unser SCOUT-Redakteur wurde jedoch eines Besseren belehrt! Das Entré des Hauptsitzes in Bonn begrüßt die Besucher mit großer Offenheit. Der Eingangsbereich lässt den Blick vom T-Punkt Shop über den stylischen Empfangstresen bis hin zur Cafeteria streifen, in einer Location, die ihres Gleichen sucht. Die Megaleinwand am anderen Ende der Halle lässt ein gestochen scharfes Bild erhellen, welches sich der Ein oder Andere auch im heimischen Wohnzimmer wünschen würde. Emotionen pur – fehlt nur noch Paul Potts... Nach dem Passieren der Sicherheitsbarrieren kommt der SCOUT-Redakteur mit einem Besucherausweis am Jacket in das Büro von Stephan Grabmeier, dessen Schreibtisch sich als Stehtisch präsentiert.

**SCOUT: Herr Grabmeier, Sie sind seit fast einem Jahr bei der Deutschen Telekom beschäftigt. Was ist Ihr Eindruck? Ist die Deutsche Telekom ein guter Arbeitgeber?**

Stephan Grabmeier: JA!

**SCOUT: Woran machen Sie das fest? Wie messen Sie das? Wie erhalten Sie die Bestätigung?**

Stephan Grabmeier: Es gilt unterschiedliche Zielgruppen zu bedienen und zufrieden zu stellen. Es gibt, wie überall, nicht nur zufriedene Menschen in unserem Unternehmen. Deregulierung und daraus resultierende Veränderungsprozesse waren und sind nicht an allen Stellen förderlich für die Gesamtstimmung. Einige Image- und Arbeitgeberstudien – und da sind wir nicht immer auf den vorderen Rängen – kreieren ein Bild in der Außendarstellung, welches nicht wirklich passt. Wenn Sie mit Unternehmenseinheiten sprechen, die aktuell unter enormem Veränderungsdruck stehen, werden Sie natürlich andere Antworten erhalten, als wenn Sie mit den Verantwortlichen von innovativen Wachstumsbereichen sprechen. In der Gesamtbetrachtung sollte ein genaues Augenmerk auf den Dreiklang unserer Strategie gelegt werden: Fix – Transform – Innovate –> wir bewegen uns zyklisch!

Das Ziel ist es, uns als Arbeitgeber so attraktiv zu machen, dass wir Talente für uns gewinnen können. Wir sind besser als unser Ruf!

Im Übrigen stehen wir in vielen internationalen Märkten als Arbeitgeber in den Rankings seit Jahren ganz weit vorn.

**SCOUT: Was sind aktuell Ihre TOP-Themen im Konzern?**

Stephan Grabmeier: One Company - eine der größten Fusionen in Deutschland –, die kaum einer als solche wahrgenommen hat. Unsere Mitarbeiter hatten und haben enorm anspruchsvolle Aufgaben im Migrationsprozess zu stemmen. Unsere One-Company-Strategie, die alles aus einer Hand offeriert, ist eine der größten Herausforderungen für uns.

Wir bieten dem Kunden künftig alles aus einer Hand (one face to

the customer): Mobile und Fixnet mit all den komplexen Strukturen und Applikationen zu harmonisieren ist ein gewaltiger Schritt.

**DAS ZIEL IST ES, UNS ALS ARBEITGEBER SO ATTRAKTIV ZU MACHEN, DASS WIR TALENTE FÜR UNS GEWINNEN KÖNNEN. WIR SIND BESSER ALS UNSER RUF!**

**SCOUT: Mitarbeitermotivation kann in vielen Fällen auch am Produkt, für welches die Mitarbeiter eintreten, festgemacht werden. Das hilft auch bei der Identifikation zum Unternehmen. Die Produktpalette der Deutschen Telekom ist bekanntermaßen riesig. Was ist Ihr TOP-Produkt, was den Mitarbeitern eben diese erwähnte Motivation und Identifikation bringen kann?**

Stephan Grabmeier: Vielleicht ist es gerade das breite Spektrum unserer Leistungen. Zudem hat die strategische Kooperation und exklusive Partnerschaft mit Apple und deren iPhone einen großen Teil zur Identifikationsfindung beigetragen, mal ganz abgesehen von den vielen Neukunden, die wir dadurch gewonnen haben.

Wissen Sie, wenn Sie vom Kunden oft als reiner Versorger angesehen werden, hat das unweigerlich Auswirkungen auf das Image, welches sich auch in der Innenbetrachtung widerspiegelt. Aber glauben Sie mir, wir bewegen uns aktuell von Quantensprung zu Quantensprung und werden unsere Marktführerposition weiter ausbauen! Hierfür werden wir künftig viele Kooperationen, auch mit Mitbewerbern, eingehen. Ich denke, das ist ein wichtiger Impuls, der unseren Mitarbeitern die Basis für Wohlbefinden in einem innovativen Unternehmen bereitstellt.

Zudem hat z.B. das Produkt Entertain eine Dimension erreicht, bei der wir klare Alleinstellungsmerkmale vorweisen. Das was von vielen als selbstverständlich angesehen wird, nämlich die Versorgung mit der Infrastruktur, die gigantische Vernetzung und Bandbreite voraussetzt, ist etwas, worauf wir sehr stolz sein können. All das motiviert unsere Mitarbeiter in den Shops, Callcentern und im technischen Service die Extrameile im Service und in der Kundenbetreuung zu gehen. Viele hunderttausend zurückkehrende Kunden in der Festnetzsparte im Jahr 2009 sprechen sehr dafür, dass unsere Kundenansprache und unser Serviceversprechen honoriert werden.

**SCOUT: Das Internet bietet seit Web 2.0<sup>[1]</sup> neue Möglichkeiten, um sich ausführlich über die Interna eines Unternehmens zu informieren. Wie sind Sie da aufgestellt?**

Stephan Grabmeier: Wir sind anfassbarer geworden! Kununu als Arbeitgeber-Bewertungsplattform, Twitter, Facebook und XING-Gruppen sind für mich schon seit Jahren Standard eines modernen Unternehmens. Bei uns ist Personalmarketing 2.0 ein sehr ernst

[1]: Web 2.0 bezeichnet die veränderte Nutzung und Wahrnehmung des Internets. Die Benutzer erstellen, bearbeiten und verteilen Inhalte in quantitativ und qualitativ entscheidendem Maße selbst.

genommenes strategisches Thema. Mit unserer HR-Präsenz in Social Medien stehen wir mittlerweile studienbestätigt auf den vordersten Plätzen unter den 30 DAX-Unternehmen in Deutschland. Es scheint als hätten wir Einiges richtig gemacht. Nicht alle Firmen haben die gleichen Erfahrungen sammeln dürfen. Das zeigt sehr offensichtlich, dass sich auch einige Risiken hinter diesen Aktivitäten verbergen. Die Telekom treibt Enterprise 2.0 Themen sukzessiv voran. Damit sind wir keine Getriebenen! Die enormen Veränderungen in Social Media und Internet passieren so oder so. Die Frage ist – partizipieren wir oder schauen wir nur zu?

**SCOUT: Durch Plattformen, wie XING oder Facebook werden Ihre Mitarbeiter gläsern und bieten ausreichend Rohstoff für Headhunter. Was halten Sie von Aktivitäten der Headhunter, die Ihre Mitarbeiter von der Arbeit abhalten und zu neuen Jobs motivieren wollen?**

**Stephan Grabmeier:** Es gibt zu viele Headhunter im Markt! Wahrscheinlich, weil es in der Vergangenheit zu leicht war, damit Geld zu verdienen. Wenn es um spezialisierte Personalberatung geht, findet das auf jeden Fall meinen Zuspruch. Headhunter ohne klare Positionierung werden jedoch nicht mehr lange angefragt werden.



## BEI UNS IST PERSONALMARKETING 2.0 EIN SEHR ERNST GENOMMENES STRATEGISCHES THEMA

Unternehmen sollten sich selbst den aktiven Rekrutierungsaufgaben widmen und stellen statt darauf zu warten, dass die High Potentials an ihre Tür klopfen und nach Arbeit fragen. Eben das bieten die Social Medien im Web 2.0. Und es bedarf hier eines guten Talentmanagements im eigenen Unternehmen.

**SCOUT: Was halten Sie von Assessment-Centern?**

**Stephan Grabmeier:** Ich bin ein Freund des strukturierten Urteilens. Leider werden viele Handwerksfehler in der Bewerberbewertung und Mitarbeiterbeurteilung gemacht. Hier gibt es noch Potentiale, sowohl auf Seiten der Personaler als auch bei Führungskräften.

## ENTERPRISE 2.0 BEZEICHNET DIE VERNETZUNG VON WISSENSTRÄGERN MIT SOZIALEN MEDIEN UND DIES IN EINER BISHER NIE DAGEWESENEN FORM

**SCOUT: Sie proklamieren den Weg zu Enterprise 2.0 bei der Deutschen Telekom AG. Was heißt das?**

**Stephan Grabmeier:** Enterprise 2.0 bezeichnet die Vernetzung von Wissensträgern mit sozialen Medien und dies in einer bisher nie dagewesenen Form. Diese Werkzeuge fördern den freien Wissensaustausch unter den Mitarbeitern sowie zu Kunden oder Partnern, sie erfordern ihn aber auch. Der Begriff umfasst daher nicht nur die Tools selbst, sondern auch eine klare Tendenz der Unternehmenskultur.

Wer den Wandel in neue Märkte gestalten will, braucht eine Enterprise 2.0 Kultur, geprägt von Innovationscharakter und einem hohen Maß an Selbstverantwortung.

**SCOUT: Was erwartet uns und Ihre Mitarbeiter in den nächsten 3 Jahren im Zeitalter der immer schneller voranschreitenden Entwicklung?**

**Stephan Grabmeier:** Unser strategischer Schritt zur One Company wird in den nächsten 2-3 Jahren eine sehr wichtige Rolle spielen. Ein kleines Beispiel aus dem HR Bereich: In der Vergangenheit gab es 28 verschiedene Kompetenzmodelle im Konzern, welche darüber entschieden, wer gut zu uns passt und wie wir Mitarbeiter beurteilen. Daraus wird jetzt ein Kompetenzmodell. Sie können sich die Komplexität in der Harmonisierung vorstellen. Ebenso verhält es sich mit den unendlich vielen Anwendungen in Systemen und verschiedensten Datenbanken, vom Einkauf bis zu CRM Systemen, die es im Sinne ‚one face to the customer‘ zu harmonisieren gilt. Die Entwicklung zu einer Enterprise 2.0 Kultur in der Teams von Managern eher moderiert statt eindimensional geführt werden, also weg von der hierarchischen, zentralen Steuerung und hin zur autonomen Selbststeuerung, wird uns viel Arbeit aber auch Spaß bereiten. Das werden unsere Kunden zunehmend spüren.

**SCOUT: Sie nehmen in vielen HR-Themen eine Vorreiterrolle ein, immer Gefahr laufend als Pionier auch die Fehler zu machen, die andere dann nicht mehr machen müssen. Wie verhält es sich z.B. bei dem Thema Telekom und Frauenquote?**

**Stephan Grabmeier:** Wir sind der Meinung, dass wir diese Quote brauchen, um Frauen an Führungspositionen zu bringen. Das ist aber nicht die Meinung aller! Es führt jedoch kein Weg daran vorbei, dieses Thema strategisch und prozessual zu verankern. Wir sehen, dass Lippenbekenntnisse und ‚Goodwill Aktionen‘ bisher in Deutschland kaum etwas bewirkt haben. Daher gehen wir den Weg über Beurteilung nach Leistung und nach Quote.

Die Frage in Bezug auf eine Vorreiterrolle stellt sich meines Erachtens nach bei dem Thema: Welche Rolle nimmt HR im gesamten Kulturwandel zur Enterprise 2.0 ein? Einen Twitter-Kanal zu bedienen oder sich auf XING, Facebook & Co. zu präsentieren ist, was für manche HR Experten schon die Kür zu sein scheint, keine Kunst. Welchen Nutzen bringt HR dem Business, wenn sich durch die 2.0 Welt gesamte Wertschöpfungsbereiche ändern? Welche Folgeprozesse werden dadurch angestoßen? Wie greift HR ein, wenn tradierte Strukturen Innovationsprozess und integrierten Kundendialog verwehren? Wir, die Deutsche Telekom und insbesondere der HR Bereich, docken aktuell an all diesen Schnittstellen im Konzern an. So wird HR ein innovativer Treiber, der nicht nur arbeitet, sondern auch neue Themen platziert. Denken wir im Rahmen von Enterprise 2.0 allein an das Riesenthema ‚Wissensmanagement‘ und die Nutzung kollektiver Intelligenz – Wissen hängt zu 80% an den Menschen und nur zu 20% in den Maschinen. Große Produktivitätssprünge werden wir zukünftig in der Optimierung der Schnittstelle Mensch zu Mensch erleben. Hier sind die HR-Abteilungen aufgerufen, Strategien zu entwickeln und gemeinsam mit dem Business umzusetzen. ■ ■ ■ ■