

Weiterbildung als entscheidende Zukunftsinvestition

Strategische Schwerpunkte der Personalentwicklung bei der Deutschen Telekom

Melanie Jana-Tröller

Zusammenfassung

Die Personalentwicklung der Deutschen Telekom wird aus dem Vorstandsbereich Personal heraus gesteuert. Sie ist integraler Unternehmensbestandteil und trägt maßgeblich zur Umsetzung der Strategie bei. Dabei verfolgt die Personalentwicklung zentrale strategische Schwerpunkte wie die gezielte Weiterbildung von Führungskräften und Top-ExpertInnen sowie die vermehrte Förderung berufsbegleitender Studiengänge. Unternehmen wie die Deutsche Telekom sind heute mehr denn je gefragt, allgemeine wie geschäftsspezifische Bildungs Herausforderungen für sich selbst zu identifizieren und passgenaue, qualifizierende Weiterbildungsangebote selbst zu entwickeln und durchzuführen oder auf Kooperationen mit externen Bildungsanbietern zu setzen. Der folgende Beitrag erläutert Strategien und Ansätze der strategischen Personalentwicklung, Weiterbildung und Kooperationsformen mit externen Bildungsinstitutionen.

1. Vorbemerkung

Dass insbesondere bei der Weiterbildung von ArbeitnehmerInnen in Deutschland großer Handlungsbedarf besteht, zeigen etliche Vergleiche der betrieblichen Weiterbildungsbeteiligung und -investition mit anderen europäischen Staaten. Dabei schneidet Deutschland gegenüber weiterbildungsstärkeren Ländern wie beispielsweise den Niederlanden oder Schweden schlechter ab und nimmt zumeist einen Platz im europäischen Mittelfeld ein (vgl. u. a. BMBF 2010, S. 33; Eurostat, u. a. in: Behringer/Schönfeld 2010, S. 5; BMBF 2011, S. 52).

Handelnde Akteure, die Bildung und insbesondere betriebliche Weiterbildung stärken und gleichzeitig innovative Weiterbildungsstandards setzen, sind mehr denn je in der Wirtschaft zu finden. Unternehmen betrachten Weiterbildung längst nicht mehr nur als lohnenswertes Konsumgut, sondern viel mehr als unverzichtbare Zukunftsinvestition – so auch die Deutsche Telekom.

2. Zum Unternehmen

2.1 Deutsche Telekom – Europas größtes Telekommunikationsunternehmen

Derzeit ist die Deutsche Telekom mit mehr als 230.000 MitarbeiterInnen weltweit in über 50 Ländern präsent. 2011 betrieb sie insgesamt 34 Millionen Festnetz-Anschlüsse, 17 Millionen Breitband-Retail-Anschlüsse und bediente über 129 Millionen Mobilfunk-Kunden. Dabei generierte der Konzern einen Umsatz in Höhe von 59 Milliarden Euro, wovon 45 % in Deutschland und 55 % im Ausland erwirtschaftet wurden.

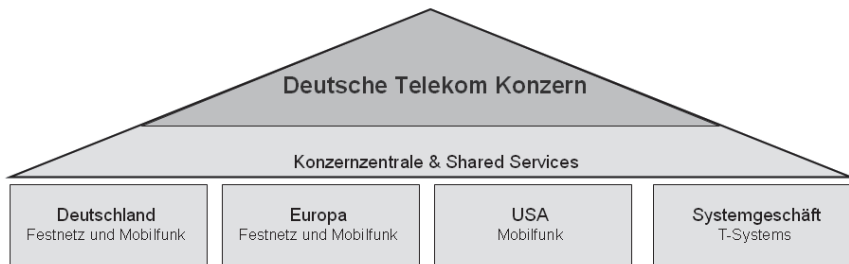


Abb. 1: Organisationsstruktur Deutsche Telekom Konzern
Quelle: DT Geschäftsbericht 2011, S. 61

Der Konzern Deutsche Telekom betreibt unterschiedliche technische Netze für Informations- und Kommunikationsdienste und ist dabei in vier operative Segmente unterteilt:

- Das Segment Deutschland umfasst sämtliche nationalen Aktivitäten des deutschen Festnetz- und Mobilfunkmarktes. Die Telekom Deutschland GmbH bietet Dienstleistungen und bündelt im Sinne von „One Company“ das Privatkundengeschäft in den Bereichen Mobilfunk, Festnetz und Internet sowie per Internet empfangene Fernsehprogramme und Filme (IPTV = Internet Protocol Television).
- Das Segment Europa fokussiert sich schwerpunktmäßig auf Festnetz- und Mobilfunkaktivitäten der europäischen Landesgesellschaften wie z. B. in Griechenland oder Rumänien.
- Das Segment USA steht für sämtliche Mobilfunkaktivitäten auf dem US-amerikanischen Markt.
- Das operative Segment Systemgeschäft fasst unter der Marke „T-Systems“ das Geschäft für Produkte und Lösungen der Informations- und Kommunikationstechnologie zusammen, womit T-Systems hauptsächlich Großkunden aus anderen Unternehmensbranchen oder Kunden aus dem öffentlichen und dem Gesundheitssektor bedient.

Darüber hinaus übernimmt die Konzernzentrale die den Segmenten übergelagerten strategischen Steuerungsaufgaben. In den Shared Services, den internen Dienstleistungsbereichen, werden schwerpunktmäßig operative Aufgaben wie z. B. die Finanzbuchhaltung erbracht (vgl. DT Geschäftsbericht 2011).

2.2 Vorstandsbereich Personal und dessen Beitrag zur Umsetzung der Konzernstrategie

Um seiner 2010 verfassten Vision „internationaler Marktführer für vernetztes Leben und Arbeiten“ gerecht zu werden, setzt der Konzern auf hochentwickelte Technologie- und Servicestandards, die gezielt strategisch verfolgt werden sollen:

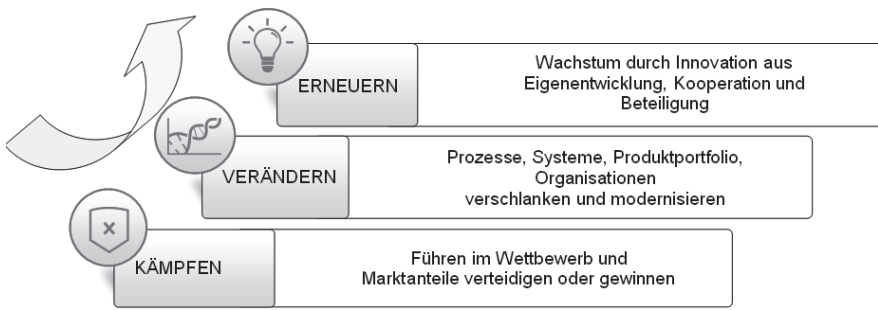


Abb. 2: Unternehmensstrategie Deutsche Telekom Konzern, Quelle: DT 2012

Um die Strategie erfolgreich umzusetzen, stellen die MitarbeiterInnen des Konzerns einen essentiellen Erfolgsfaktor dar. Im Sinne der Wettbewerbssicherung gilt besonders den Beschäftigten ein besonderes Augenmerk, die Innovationen generieren und vorantreiben können sowie denjenigen, die ein Innovationen ermöglichendes Umfeld schaffen.

Dabei tragen die aus dem Vorstandsbereich Personal gesteuerten Aktivitäten entscheidend zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie der Deutschen Telekom bei:

- „Kämpfen“ steht hier beispielsweise für die unentwegte Optimierung von geschäftsrelevanten HR-Prozessen und -Systemen.
- „Verändern“ bedeutet u. a. die stetige Weiterentwicklung der Servicekultur (z. B. durch fortlaufende Service- und Produktschulungen) und die zunehmende Fokussierung auf eine Personalplanung, die sich nach den gegebenen und benötigten Mitarbeiterkompetenzen ausrichtet.
- „Erneuern“ wird aus dem Personalbereich heraus entscheidend mit Hilfe eines systematischen Talent Managements unterstützt, bei dem weltweit Talente¹ identifiziert, fürs Unternehmen und dessen Entscheidungsträger sichtbar gemacht und gezielt entwickelt werden (vgl. DT Personalbericht 2010/2011 a, S. 7; DT 2012).

3. Personalentwicklung als ein Erkennen, Anerkennen und Stärken von Kompetenzen

Im Hinblick auf die Umsetzung der Strategie nimmt die im Vorstandsbereich Personal verankerte Personalentwicklung einen hohen Stellenwert für den Konzern ein. Denn MitarbeiterInnen mit entsprechendem Know-how tragen maßgeblich zur Wettbewerbssicherung bei, indem sie die Produktivität und Effizienz des Geschäfts sichern. Durch die interne Kompetenzentwicklung macht sich der Konzern zudem unabhängiger vom externen Arbeitskräftemarkt.

Weiterbildung in sämtlichen Stadien des Berufslebenslaufs zu ermöglichen, ist die Voraussetzung zur Umsetzung des lebenslangen Lernens. Weiterbildung wirkt einerseits dem Fachkräftemangel entgegen und trägt andererseits nachhaltig zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bei. Sie führt zur Erhöhung des Humankapitals, Beschäftigte ihrerseits können durch betriebliche Weiterbildung ihren Marktwert erheblich steigern.

Sich berufsbegleitend weiterbilden zu können und dabei vom Unternehmen z. B. durch die Übernahme von Weiterbildungskosten oder Freistellungen für Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt zu werden, trägt zur Motivation der Beschäftigten und letztlich auch zu dem Ziel bei, die interne Weiterbildungsquote zu erhöhen.

Neben den formalen Weiterbildungsangeboten gibt es darüber hinaus auch eine Vielzahl von eigenverantwortlich organisierten Formen der Kompetenzentwicklung. Dazu gehören insbesondere Lerntandems zwischen MitarbeiterInnen verschiedener Fachbereiche. Durch gemeinsame Außendienstbesuche und Workshops im Großkundenbereich profitieren sowohl Vertriebs- als auch ServicemitarbeiterInnen voneinander und besonders die Kunden.

Im Folgenden soll der Fokus stärker auf formalisierte Weiterbildungsoptionen bei der Deutschen Telekom gerichtet werden, die im Wesentlichen der Steuerung der strategischen Personalentwicklung, dem Corporate Competence Center Human Resources Development (CC HRD), unterliegen und von strategischer Bedeutung für den Konzern sind. Anhand ausgewählter Beispiele der betrieblichen Weiterbildung werden strategische Weiterbildungsschwerpunkte unter besonderer Beachtung der verschiedenen inhaltlichen Ausrichtungen, der jeweils fokussierten Zielgruppe und mit Blick auf die unterschiedlichen Formate vorgestellt.

3.1 Telekom Training – konzerninterner Weiterbildungsanbieter auf externem Markt

Telekom Training bietet dem Konzern Deutsche Telekom sowie externen Kunden als Weiterbildungsanbieter eine Vielzahl an Weiterbildungsdienstleistungen, begonnen mit der Durchführung von Weiterbildungsbedarfsanalysen, über die Bereitstellung von diversen Seminarangeboten aus dem eigenen Trainingskatalog oder die bedarfsgenaue Entwicklung von kundenspezifischen Trainingskonzepten bis hin zur online-gestützten Angebotsevaluation und Transferkontrolle.

Ein ausgewiesener Angebotsschwerpunkt liegt bei Maßnahmen und Veranstaltungen rund um die Themen Informationstechnologie und Telekommunikation. Als

zweiter themenübergreifender Programmschwerpunkt ist die persönliche Kompetenzentwicklung („Personal Development“) zu nennen. Mit Angeboten zu Management-Know-how und Teambildungsmaßnahmen, über Programmierung und Systementwicklung bis hin zu Netzwerken und Office-Anwenderpraxis werden MitarbeiterInnen und Führungskräfte der Telekom sowie anderer Unternehmen adressiert.

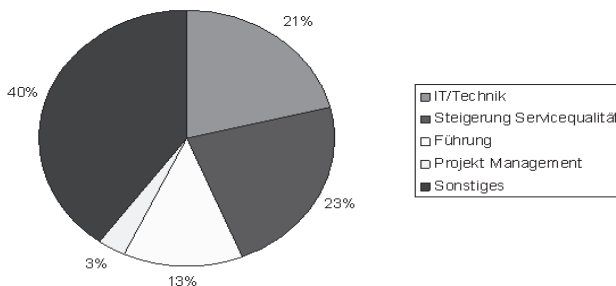
Neben dem Themenportfolio bietet die Weiterbildungsgesellschaft auch unterschiedliche Angebotsformate an:

- Einzelangebote wie Coaching vs. Veranstaltungen für Großgruppen mit Moderation, Teilnehmer- und Raummanagement, etc.
- Präsenz- und/oder onlinegestützte Einzelseminare vs. modulare Veranstaltungen
- Zeitgemäßes Lernen in virtuell agierenden Gruppen („E-Classes“) oder mit Ansätzen wie praxisorientiertes Lernen, wobei die eigene berufliche Umgebung als didaktisches Aktions- und Lernfeld genutzt wird.
- Regional und zeitlich flexible Kundenausrichtung, indem ein Großteil der Veranstaltungen auch beim Kunden und vor Ort („Inhouse-Seminare“) möglich ist.

Welche betrieblichen Weiterbildungsschwerpunkte bei Telekom Training in welchem Ausmaß in 2010 wahrgenommen wurden, können beigefügter Abbildung entnommen werden:

Teilnahmestatistik bezogen auf Deutschland, Stand: 31.12.2011:

- Anzahl absolvierte Seminare: 40.965
- Anzahl TeilnehmerInnen: 284.044 (jede/r MitarbeiterIn im Durchschnitt zwei Teilnahmen)
- Anzahl TeilnehmerInnentage: 734.237:
 - durchschnittliche Anzahl Qualifizierungstage je TeilnehmerIn: 2,6*/ je MitarbeiterIn: 6,0
 - davon über 106.236 Tage im Rahmen der Servicequalifizierung
- Anzahl webbasierter Trainings: 813.235
- Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland unterteilt in Themenbereiche:



* Die geringere Zahl der TeilnehmerInnentage ist u. a. darauf zurückzuführen, dass viele kurze, z. T. stundenweise Seminare angeboten wurden.

Abb. 3: Weiterbildungsthemen und Teilnahmestatistik von Telekom Training

Quelle: DT Personalbericht 2010/2011 b, S. 40

Diese allgemeinen betrieblichen Weiterbildungsangebote und -dienstleistungen erbringt Telekom Training größtenteils selbst. Sind die eigenen Kapazitäten ausgelastet oder werden vom Kunden spezielle Weiterbildungsbedarfe gemeldet, die intern nicht umsetzbar sind, kooperiert Telekom Training auch mit externen Anbietern. Im Falle der externen Kooperation setzt die Deutsche Telekom vor allem auf erfahrene und intern geprüfte Weiterbildungsdienstleister („Preferred Supplier“). So arbeitet der Konzern z. B. eng mit International Business Machines Corporation (IBM) – einem international führenden Technologie- und Beratungsunternehmen mit eigenem Weiterbildungssektor – zusammen, welcher MitarbeiterInnen der Deutschen Telekom schwerpunktmäßig zu IBM-Produkten und -Anwendungen schult (vgl. insbesondere Telekom Training 2012). Je nach Angebotslage und Kundenanforderungen kooperiert Telekom Training ebenso mit kleineren Weiterbildungsanbietern, darunter auch ausgewählte externe Trainer, Coaches oder Moderatoren.

Darüber hinaus agiert Telekom Training auch als Vermittler wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote.

3.2 Bologna@Telekom – Hochschule und Beruf unter einen Hut bringen

Ein zukunftsleitendes Beispiel betrieblicher Weiterbildung bei der Deutschen Telekom ist „Bologna@Telekom“ als Initiative für berufsbegleitende Studienangebote. Seit ihrer Einführung in 2009 erfreut sich die Initiative internem Zuspruch und gilt auch extern als ein Modellbeispiel betrieblich initiiert akademischer Weiterbildung².

Bologna@Telekom ist ein Weiterbildungsformat für leistungsstarke MitarbeiterInnen, die neben ihrem Beruf ein Bachelor- oder Master-Studium absolvieren möchten. Mit dem Angebot sollen vor allem Studieninteressierte angesprochen werden, die bisher noch kein Studium ergriffen haben, deren Studium bereits längere Zeit zurückliegt, die für ihren Beruf disziplinübergreifende Studieninhalte benötigen oder die nach ihrem Bachelor- noch einen Masterabschluss erwerben möchten. Interessierte können sich beim Arbeitgeber für die Studienförderung Bologna-Stipendium bewerben, die zehn Tage Freistellung für Prüfungen pro Studienjahr und eine Übernahme von 50 Prozent der Studiengebühren vorsieht.

Die Studierenden können basierend auf den vier verschiedenen Studienrichtungen Informations- und Kommunikationstechnologie, Wirtschaftsinformatik, Betriebswirtschaftslehre und Geschäftsmodell-Innovationen in digitalen Geschäftsfeldern („Digital Pioneering“) aus über 20 verschiedenen Bachelor- und Masterstudiengängen an neun deutschlandweit ansässigen Partnerhochschulen wählen.

Mit Beginn des Wintersemesters 2011 nahmen 430 MitarbeiterInnen an dem Programm teil. Bis Ende 2012 rechnet der Konzern mit insgesamt rund 600 Telekom-StudentInnen und möchte das Studienangebot noch um weitere Masterstudiengänge erweitern. Im betrieblichen Sinne ist das Programm auch besonders dadurch erfolgreich, dass es mit seinen relativ niedrigen Studieneingangsbarrieren (z. B. besteht die Möglichkeit, nur einzelne Studienmodule zu buchen) sowohl MitarbeiterInnen ohne Abitur sowie Beschäftigte ab 40 Jahren anspricht, die 2011 bereits acht Prozent der

Geförderten ausmachen (vgl. u. a. DT Personalbericht 2010/2011 a, S. 26 f.; DT Personalbericht 2010/2011 b, S. 50; Otto Wolff-Stiftung/DIHK 2011).

3.3 Fachangebote für ExpertInnen – Expertise en vogue

Ein weiterer wesentlicher Schwerpunkt der Personalentwicklung der Deutschen Telekom liegt in der systematischen Stärkung der Fachkräfte. Die Expertenprogramme verlaufen zumeist berufsbegleitend und sind modular aufgebaut. Der Konzern verfolgt mit diesen Programmen das Ziel, die Professionalität in den verschiedenen Fachbereichen zu stärken.

Von besonderer strategischer Bedeutung sind dabei die funktionsspezifischen Professional Programms (PPs), die von der strategischen Personalentwicklung in Abstimmung mit den jeweiligen Fachbereichen selbst konzipiert werden. Zu den Programmen gehört auch das Compact Professional Program Strategy (C PP S), das für 40 internationale Top ExpertInnen aus unterschiedlichen Strategiebereichen entwickelt wurde. Die Teilnehmenden sind allesamt erfahrene StrategieexpertInnen und wurden von ihren Führungskräften unter Beachtung entsprechender Leistungs- und Potenzialeinschätzungen für das Programm im Vorfeld nominiert.

Das strategiebezogene Expertenprogramm wird in Kooperation mit einer renommierten Business School durchgeführt und setzt sich aus vier Präsenzmodulen zusammen, welche die TeilnehmerInnen berufsbegleitend über einen Zeitraum von neun Monaten absolvieren.

Beim englischsprachigen Programm wird das wissenschaftliche Curriculum – angelehnt an die Anforderungen eines Masterstudiengangs – u. a. ergänzt durch die Bearbeitung von externen und internen fachrelevanten Unternehmensfallbeispielen oder durch die Einbindung erfahrener interner wie externer Referenten aus strategierelevanten Bereichen (vgl. u. a. DT Personalbericht 2010/2011 a, S. 36).

3.4 Herausforderungen der Führungskräfteentwicklung – Führung von heute sollte die Antworten von morgen bereits kennen

Als ein weiterer strategischer Schwerpunkt der Personalentwicklung gilt die strategische Weiterbildung von Führungskräften.

Führungskräfte bewegen sich in einem zunehmend komplexen Umfeld: Märkte wandeln sich, immer kürzere Technologie- und Produktlebenszyklen fordern Flexibilität und gleichzeitig ist und bleibt es wichtig, die Beschäftigungsfähigkeit im Allgemeinen und die Work-Life-Balance im Besonderen für sich selbst, aber auch für das Team zu bewahren. War früher die fachliche Eignung von Führungskräften ausschlaggebend, so macht sie heute nur noch einen Teil des Anforderungsprofils aus. Neben betriebswirtschaftlichem Know-how und klassischen Managementfähigkeiten setzt der Konzern zunehmend auf Führungspersönlichkeiten mit sozial-emotionaler Kompetenz, die für den Konzern relevante Talente identifizieren und MitarbeiterInnen mit ihrer Art zu führen begeistern können.

Um Führungskräfte für diese Herausforderungen zu sensibilisieren, sie bei deren Bewältigung tatkräftig zu unterstützen und ihnen neuestes strategisch relevantes Know-how zur Verfügung zu stellen, entwickelt die strategische Personalentwicklung verschiedene Formate der konzernweiten Führungskräfteentwicklung.

So durchlaufen interne Führungskräfte nach Einstieg in eine höhere Führungsebene sowie Führungskräfte, die kurz vorher von extern in den Konzern eingestiegen sind, das sogenannte Leadership Excellence Program (LEP).

Dieses Führungskräfteprogramm für leitende Angestellte, das in Kooperation mit einer Business School angeboten wird, ist modular aufgebaut und dient sowohl der konzernweiten, bereichsübergreifenden Vernetzung von Führungskräften als auch der Wissensvermittlung und Diskussion von aktuellen geschäftsrelevanten Themen. Desgleichen wird im Rahmen des Führungskräfteprogramms ein konzernspezifisches Führungsverständnis vermittelt. Darüber hinaus stehen besonders auch die individuelle Entwicklung (u. a. unterstützt durch Coaching) und die Thematisierung von ebenspezifischen Herausforderungen (wie z. B. vergrößerte Führungsspanne) im Vordergrund (vgl. u. a. DT Personalbericht 2010/2011 a, S. 35).

4. Externes Know-how gehört dazu – Systematik der Weiterbildungskooperation

Wie zuvor geschildert, sind Weiterbildungskooperationen mit verschiedenen Anbietern und in unterschiedlichem Ausmaß in der Personalentwicklung anzutreffen. Dabei lassen sich insbesondere drei Formate der Weiterbildungskooperation ausmachen:

- Format 1: Allgemeine betriebliche Weiterbildung wird grundsätzlich über den internen Weiterbildungsanbieter Telekom Training abgebildet. Sollten allerdings eigene Kapazitäten ausgelastet sein oder Weiterbildungsanfragen bestehen, die intern nicht umgesetzt werden können, wird mit externen Weiterbildungsanbietern kooperiert. Die allgemeinen betrieblichen Weiterbildungsangebote dienen in erster Linie der unmittelbaren Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen.
- Format 2: Akademisierte Weiterbildung wird in Kooperation mit der eigenen Hochschule für Telekommunikation in Leipzig sowie anderen wirtschafts- und technikorientierten Hochschulen angeboten. Die wissenschaftliche Weiterbildung wird vor allem als unternehmerische Maßnahme zur Professionalisierung leistungsstarker MitarbeiterInnen und gegen einen antizipierten Fachkräftemangel eingesetzt.
- Format 3: Weiterbildung für strategisch relevante Zielgruppen wie Führungskräfte und Top-ExpertInnen werden von der strategischen Personalentwicklung selbst sowie oftmals in Kooperation mit internationalen Business Schools entwickelt und durchgeführt. Ziel der Kooperation ist vor allem eine wissenschaftlich fundierte, internationale Ausrichtung der Weiterbildung, z. B. durch die Einbindung internationaler Professoren.

Als übergeordnete Kooperationssystematik lässt sich festhalten, dass mit zunehmender strategischer Bedeutung der Weiterbildung die Kooperation mit Hochschulen –

bis hin zur unternehmensspezifischen, wissenschaftlichen Curriculagegestaltung unter Einbindung internationaler Business Schools – zunimmt.

Anmerkungen

- 1 Im Sinne der Deutschen Telekom zeichnen sich Talente durch ein beispielhaft positives Zusammenspiel von Persönlichkeit, Leistung und Potenzial aus. Besonders im Konzernfokus stehen dabei die Talente, die dieses Gesamtpaket im Rahmen strategisch wichtiger Aufgaben zum Einsatz bringen.
- 2 Bologna@Telekom wurde der „Initiativpreis Aus- und Weiterbildung 2011“ – einer gemeinsamen Auszeichnung von Otto Wolff-Stiftung und dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag – verliehen (vgl. Otto Wolff-Stiftung/DIHK 2011).

Literatur

- Behringer, F.; Schönfeld, G. (2010): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland, ein Vergleich mit den EU-Mitgliedstaaten auf der Grundlage der vier Kernindikatoren aus CVTS3, hrsg. vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), in: www.bibb.de/dokumente/pdf/Fachbeitrag_behringer-schoenfeld2010.pdf, Zugriff: 10.06.2012
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2010): Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel, in: www.bildungsbericht.de/daten2010/bb_2010.pdf, Zugriff: 10.06.2012
- BMBF (2011): Berufsbildungsbericht 2011: Bildung – Ideen zünden, in: www.bmbf.de/pub/bbb_2011.pdf; Zugriff: 10.06.2012
- Deutsche Telekom (DT) (2010/2011 a): Personalbericht – Zahlen, Daten, Fakten, in: www.e-paper.telekom.com/personalbericht-2010-2011/#/32, Zugriff: 10.06.2012
- Deutsche Telekom (DT) (2010/2011 b) : Der Personalbericht, in: www.e-paper.telekom.com/personalbericht-2011-2012/#/0, Zugriff: 10.06.2012
- Deutsche Telekom (DT) (2011): Geschäftsbericht, das Geschäftsjahr 2011. Immer. Alles. Überall, in: www.telekom.com/investor_relations/publikationen/zwischen-geschaeftsberichte/7280, Zugriff: 10.06.2012
- Deutsche Telekom (DT) (2012): Der Konzern, in: www.telekom.com/konzern, Zugriff: 10.06.2012
- Otto Wolff-Stiftung; Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2011): Gewinner Initiativpreis Aus- und Weiterbildung, in: [www2GewinnerInitiativpreis Aus- und Weiterbildung](http://www2GewinnerInitiativpreisAus-undWeiterbildung), Zugriff: 10.06.2012
- Telekom Training (TT) (2012): Telekom Weiterbildungsanbieter, in: www.training.telekom.de/intranet/telekom-training/, Zugriff: 10.06.2012