



PERSONALBERICHT 2013/2014

Wissen für morgen

Herausgeber  
Deutsche Welle  
Personalabteilung  
53110 Bonn

Verantwortlich  
Gabriele Hein  
Leiterin Personalabteilung  
T 0228.429-2315  
gabriele.hein@dw.de

Redaktion  
Lena Schneider-Ott  
T 0228.429-2324  
lena.schneider-ott@dw.de

Gerd Vengels  
T 0228.429-2363  
gerd.vengels@dw.de

Titelbild  
raz studio – Fotolia.com

Bonn, September 2013

## Personalbericht 2013/2014

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Personalstrategie und Herausforderungen der Zukunft</b>	<b>7</b>
1.1	Personalpolitische Gesamtstrategie	8
	Strategische, systematische Personalentwicklung	8
	Leistungsorientiertes, flexibles, qualitäts- und kostenbewusstes Human-Resources-Management	8
	Deutsche Welle als attraktiver und wettbewerbsfähiger Arbeitgeber	10
1.2	Die Haushaltssituation der Deutschen Welle	10
1.3	Strategische Handlungsfelder Personalmanagement	10
	Generationenmanagement / Demografische Entwicklung	10
<b>2</b>	<b>Personalwirtschaftliche Kennzahlen/Analysen</b>	<b>15</b>
2.1	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Welle: Kosten – Struktur – Bewegungen	16
	Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer	16
	Freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	22
2.2	Leistungselemente in der Vergütung	26
<b>3</b>	<b>Systematische Personalentwicklung</b>	<b>31</b>
3.1	Personalentwicklung als strategischer Faktor	32
3.2	Fortbildung als ein Schwerpunkt der Personalentwicklung	33
	Instrumente der Fortbildung	33
	Inhaltliche Schwerpunkte der Fortbildungen	35
3.3	Nachwuchskräfteentwicklung	36
	Ausbildung als Instrument der systematischen Nachwuchssicherung	36
	Volontariate und Trainee-Programme	36
	Ausbildung nach Berufsbildungsgesetz (BBiG)	38
	Praktikantinnen und Praktikanten und Hospitantinnen und Hospitanten	39
<b>4</b>	<b>Lebensphasenorientierung als attraktive und zukunftsfähige Erfolgsfaktoren der DW</b>	<b>41</b>
4.1	Flexible, bedarfs- und mitarbeiterorientierte Arbeitszeitsysteme	42
4.2	Familienbewusste Personalpolitik	44
4.3	Gesundheitsmanagement und soziale Leistungen	45
4.4	Altersversorgungssysteme	47
	Arbeitgeberfinanzierte Betriebliche Altersversorgung	47
	Arbeitnehmerfinanzierte Betriebliche Altersversorgung	50

<b>5</b>	<b>Die Stärken der Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen</b>	<b>53</b>
5.1	Diversity als Handlungsrahmen	54
5.2	Zwischenbericht zum Gleichstellungsplan 2010 – 2013	54
5.3	Interkulturelle Kompetenz	55
5.4	Menschen mit Behinderungen	56



**01**

# Personalstrategie und Herausforderungen der Zukunft

Die Jahre 2011 und 2012 waren geprägt von einer umfassenden Neuausrichtung der Deutschen Welle. Um den Herausforderungen der sich rasant verändernden Medienwelt und den Entwicklungen in den jeweiligen Zielregionen der Deutschen Welle gerecht zu werden, hat sich die Deutsche Welle für eine konsequente Orientierung an Sprachen und Inhalten für alle Medien entschieden.

Hierfür war es notwendig, die Fachkompetenzen medienübergreifend zu bündeln und in Bonn und Berlin an einem gemeinsamen Produkt zu arbeiten. Die neuen Multimediadirektionen Global und Regionen arbeiten nun standortübergreifend und multimedial zusammen und es hat viele Veränderungen und Innovationen in den journalistischen Angeboten gegeben.

Das neue Fernsehprogramm, der neue Internetauftritt, das neue Corporate Design – all dies hat der Deutschen Welle ein neues Gesicht gegeben und erste Grundsteine gelegt, sie weiterhin für die Zukunft zu wappnen und den Herausforderungen der modernen Medienmärkte gerecht zu werden. Dies hat den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der DW viel Kreativität, Kraft, Know-how, Veränderungsbereitschaft, Mut und Kompetenz abgefordert.

### ... und es geht weiter ...

Der deutsche Auslandsrundfunk steht auch weiterhin vor großen Herausforderungen. Die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit auf den internationalen Medienmärkten bleibt das wichtigste strategische Ziel. Dies erfordert fortwährend ein hohes Maß an Flexibilität und dauerhafter Innovation.

Der aktuelle Personalbericht stellt die relevanten Entwicklungen der Personalarbeit der Deutschen Welle vor. Wir zeigen, wie Unternehmensentscheidungen und Personalarbeit verzahnt sind und wie wichtig die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie eine strategische Personalentwicklung sind, damit die Deutsche Welle international erfolgreich sein kann.

Die Führungskräfte erhalten mit diesem Bericht eine Grundlage für strategische Entscheidungen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne unseres Leitbilds transparente Informationen.

## 1.1 Personalpolitische Gesamtstrategie

Die personalpolitische Gesamtstrategie (Personal-, Tarif- und Vergütungspolitik / Personalentwicklung / Organisationsentwicklung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) wird aus der Unternehmensstrategie, der Aufgabenplanung und dem Leitbild abgeleitet. Sie wird beeinflusst durch die Abhängigkeit der Deutschen Welle vom Bundeszuschuss.

Das Leitbild der Deutschen Welle enthält die grundlegenden Einstellungen und Wertvorstellungen in Bezug auf den Programmauftrag, das Selbstverständnis, die Leistungen und das Publikum der Deutschen Welle. Darüber hinaus bringt das Leitbild auch die Wertvorstellungen zur Betriebs- und Führungskultur zum Ausdruck. Die personalpolitische Gesamtstrategie der DW umfasst folgende übergeordnete Ausrichtungen:

### 1.1.1 Strategische, systematische Personalentwicklung

Eine systematische, bedarfsgerechte, wirtschaftliche und auf Nachhaltigkeit abzielende Personalentwicklung stellt die Grundlage der Human-Resources-Strategie in der Deutschen Welle dar. Sie beginnt bei der Personalrekrutierung, umfasst die Nachwuchsförderung und setzt sich in der Fort- und Weiterbildung mit den Schwerpunkten „Führungskräfteentwicklung“ und „berufslängere Kompetenz- und Potenzialentwicklung von Individuen und Teams fort.

Ziel aller Ausbildungsaktivitäten der Deutschen Welle ist es, Ausbildung auf hohem Niveau in vielfältigen Berufsbildern (Volontariate, Berufsausbildungen nach dem BBiG, Traineeprogramme, Praktika) zu gewährleisten, auch über den eigenen Bedarf hinaus. Dabei werden gleichzeitig sozial- und gesellschaftspolitische Akzente gesetzt.

### 1.1.2 Leistungsorientiertes, flexibles, qualitäts- und kostenbewusstes Human-Resources-Management

Die Ausrichtung des Personalmanagements auf Qualität, Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit ist eine weitere strategische Schwerpunktsetzung.

Flexible Beschäftigungsformen (befristete Arbeitsverhältnisse, Freie Mitarbeit), Arbeitszeitmodelle und weitere flexible Instrumentarien in der Personalarbeit unterstützen die erforderliche

## Auszug aus dem Deutsche Welle Leitbild

### Unser Miteinander

**Wir sind als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus mehr als 60 Nationen der Schlüssel zum Erfolg der Deutschen Welle.**

**Wir sehen in unserer Vielfalt eine Quelle für Kreativität und Erfahrungsaustausch.**

**Wir pflegen einen kooperativen Führungsstil und bekennen uns zur Führungsverantwortung.**

**Wir begegnen uns mit Achtung und gegenseitigem Respekt.**

**Wir praktizieren eine offene und vertrauensvolle Kommunikationskultur.**

**Wir setzen auf eigenverantwortliches Handeln und Identifikation mit der Deutschen Welle.**

**Wir belohnen Leistung und qualifizieren uns kontinuierlich weiter.**

**Wir bekennen uns zur Gleichstellung von Frau und Mann als durchgängiges Prinzip.**

**Wir bieten jungen Menschen eine qualitativ hochwertige Berufsausbildung.**

**Wir bilden Menschen mit Behinderung aus und fördern ihre Beschäftigung sowie berufliche Gleichstellung.**

**Wir erleichtern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und Frauen.**

Anpassungsfähigkeit der DW bei programmlichen und betrieblichen Reform- beziehungsweise Changeprozessen sowie bei Budgetkürzungen. Die bestehende Flexibilität sichert den Aktionsradius bei den Programm- und Distributionskosten. Leistungsorientierung in der Vergütungspolitik sowie eine maßvolle Tarifpolitik, die sich am Öffentlichen Dienst orientiert, sind weitere wichtige HRM-Zielvorgaben.

### 1.1.3 Deutsche Welle als attraktiver und wettbewerbsfähiger Arbeitgeber

Auf einem durch den demografischen Wandel angespannten Arbeitsmarkt für Arbeitgeber baut die Deutsche Welle die Rekrutierungsstrategien kontinuierlich aus, um auch weiterhin auf qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen zu können. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Attraktivitätsmerkmale des Arbeitgebers Deutsche Welle zu vermitteln. Diese erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit auf dem externen Arbeitsmarkt und sind wichtige Faktoren für Mitarbeiterbindung. Familienfreundlichkeit, Gesundheits- und Demografie-Management sowie Diversity (Förderung von Menschen mit Behinderung, Vielfalt der Nationalitäten, Kulturen und Religionen) sind nicht nur fest im Leitbild, sondern werden auch gelebt. Hierzu zählen auch flexible Arbeitszeitmodelle und familienfreundliche Programme, die eine individuelle und positive Abstimmung zwischen Arbeits- und Privatleben (Work-Life-Balance) sowie innovative Programme des Gesundheits-Managements unterstützen. Ziel dieser Anstrengungen ist es, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch bei längerer Lebensarbeitszeit ihre Gesundheit erhalten können und sich als Beschäftigte an die Deutsche Welle gebunden fühlen.

## 1.2 Die Haushaltssituation der Deutschen Welle

Die Deutsche Welle erhält für das Wirtschaftsjahr 2013 einen Zuschuss vom Bundesbeauftragten für Kultur und Medien in Höhe von 270 Millionen Euro. Hiervon sind 256,3 Millionen Euro für den Betriebshaushalt und 13,7 Millionen Euro für den Investitionsetat vorgesehen. Der Bundeszuschuss ist damit im Vergleich zu den Vorjahren weiter gesenkt worden und liegt inzwischen um rund 50 Millionen Euro unter demjenigen des Jahres 1998, wobei Kostesteigerungen zusätzlich aufgefangen werden mussten.

Die Deutsche Welle hat diese Reduzierung ihrer wirtschaftlichen Grundlagen nur durch eine massive Personalreduzierung,

weitgehenden Verzicht auf Ausstrahlung über Kurzwelle, Rationalisierungen, Kostenreduzierungen und Verzicht auf Programm verkräftet.

Wichtige Programmprojekte, wie zum Beispiel das arabische TV-Angebot und „Learning by Ear“ werden zurzeit noch durch Projektförderungen des Auswärtigen Amtes finanziert, so dass die Mittelkürzungen hierdurch zum Teil abgemildert werden. Insgesamt wurde der Sektor der Projektfinanzierungen in den letzten Jahren ausgeweitet.

Für die Zukunft sind weitere Kürzungen nicht ausgeschlossen. Aufgrund der bereits weitgehend ausgeschöpften Rationalisierungsmöglichkeiten müssen gegebenenfalls weitere Einsparungen durch Eingriffe in die Programmstruktur realisiert werden. Die deutlichen Veränderungen in der Technik und der Mediennutzung sowie die weltweiten politischen Umwälzungen zwingen ebenfalls zu veränderten Programmen und Arbeitsmethoden. Daher muss die Deutsche Welle auf eine höchstmögliche Flexibilität bei der Personalbewirtschaftung achten.

## 1.3 Strategische Handlungsfelder Personalmanagement

### 1.3.1 Generationenmanagement/ Demografische Entwicklung

Die seit vielen Jahren sinkenden Geburtenraten in Deutschland führen zu einem Rückgang der Bevölkerungszahlen und bei gleichzeitig höherer Lebenserwartung zu einem erheblichen Alterungsprozess der Bevölkerung. Hinzu kommt, dass das gesetzliche Renteneintrittsalter in Deutschland in den kommenden Jahren schrittweise auf 67 Jahre angehoben wird und die staatliche Förderung der Altersteilzeit, die finanzielle Anreize für einen früheren Eintritt in den Ruhestand setzte, Ende 2009 ausgelaufen ist.

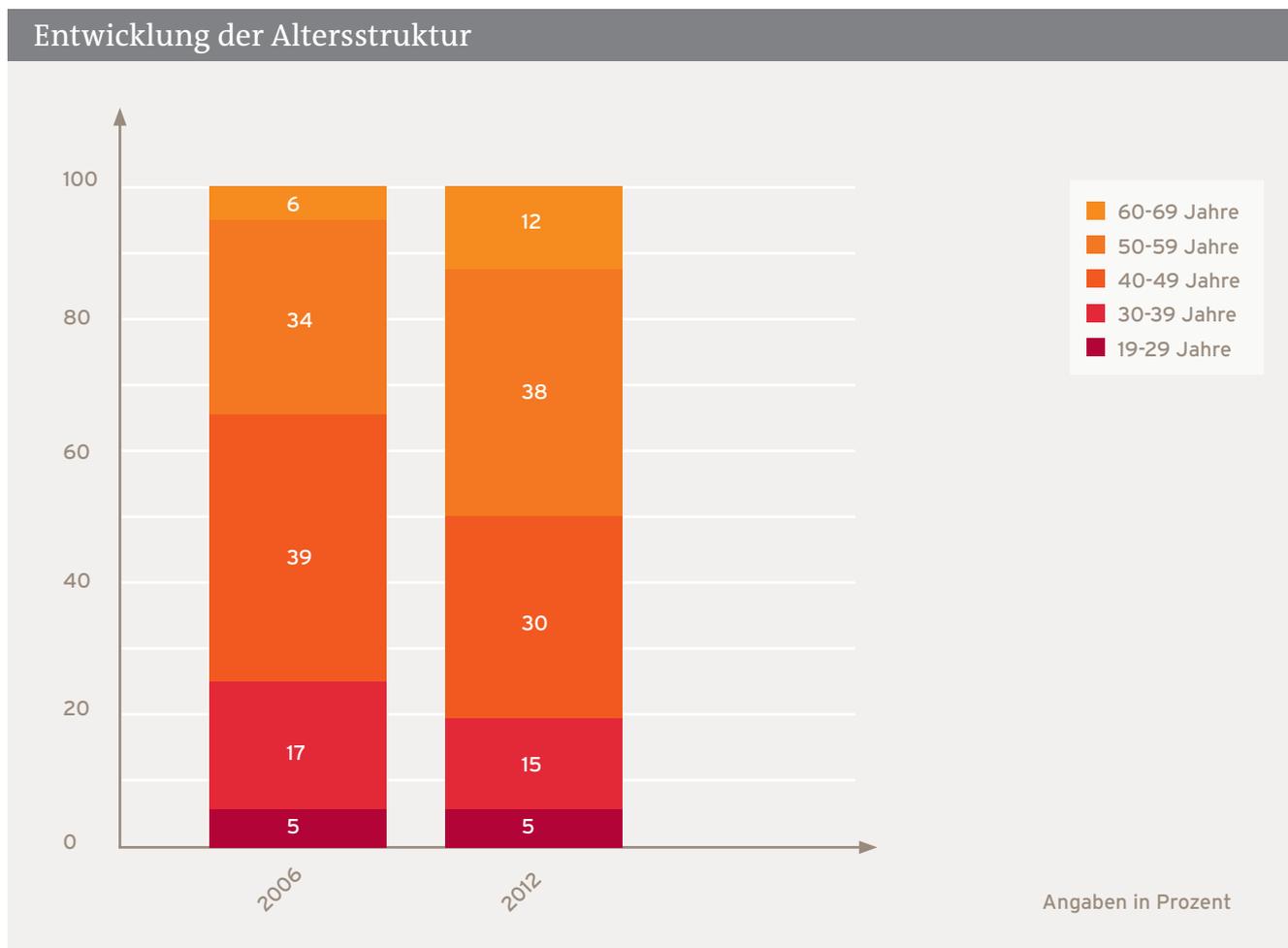
Dieser demografische Wandel wirkt sich – wie bereits seit einigen Jahren spürbar – auch auf die Personalstruktur der Deutschen Welle aus. Die Belegschaft wird in den kommenden Jahren zunächst älter, weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter später in den Ruhestand gehen. Durch die anstehenden Ruhestände werden wir eine hohe Zahl an erfahrenen Fach- und Führungskräften verlieren, die auf dem in vielen Bereichen angespannten Arbeitsmarkt nur mit enormen Anstrengungen ersetzt werden können.

Wie die folgende Grafik zeigt, waren 2006 insgesamt 40 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 50 Jahre alt. Im Jahr 2012 lag dieser Anteil schon bei rund 50 Prozent. Gleichzeitig hat der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter 40 von 22 Prozent auf 20 Prozent abgenommen. Der Alterungsprozess der Belegschaft nimmt erkennbar zu. Das Durchschnittsalter ist von 46,8 in 2006 auf 48,6 im Jahr 2012 angestiegen – und wird weiter ansteigen (Prognose für 2016: 51,1 Jahre). Erst danach ist mit einem schrittweisen Rückgang zu rechnen, weil viele Aktive das Rentenalter erreichen und Jüngere eingestellt werden können.

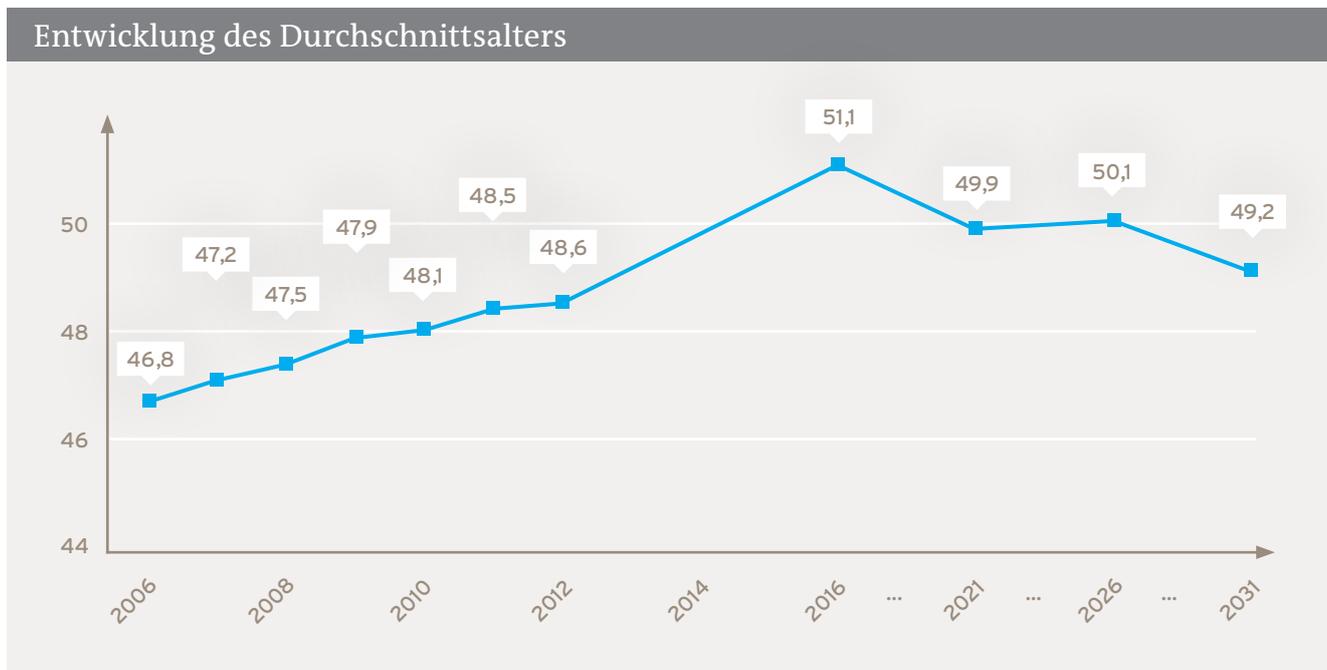
Wie schon oben angesprochen, wird sich der Arbeitsmarkt in Deutschland in den nächsten Jahren voraussichtlich immer stärker zu einem Nachfragemarkt mit zurückgehendem

Arbeitskräftepotenzial entwickeln. Dies führt zwangsläufig zu einem gesteigerten Wettbewerb der Unternehmen um qualifizierte Arbeitskräfte, sodass es zunehmend schwieriger wird, neue, gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und an die Deutsche Welle zu binden („War for talents“). Diese Ausgangssituation – demografischer Wandel und beginnender „War for talents“ – müssen zwangsläufig einen großen Einfluss auf die Ausrichtung der Personalarbeit auf allen Ebenen haben.

Zum Erhalt einer leistungsfähigen Belegschaft gilt es daher – bei höherem Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt geeignete Bewerberinnen und Bewerber bestmöglich zu rekrutieren und langfristig zu binden sowie interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für neue Arbeitsplätze zu qualifizieren.



Stand: 31.12. des Jahres



2006 - 2012: Stand 31.12. des Jahres | 2016 - 2031: Prognoseberechnungen des erwarteten Durchschnittsalters Prämissen: 32-Jährige beziehungsweise 32-Jähriger ersetzt Mitarbeiterin oder Mitarbeiter bei Eintritt in die Altersrente, kein Personalabbau, kein vorzeitiger Übergang in den Ruhestand

- die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so einzusetzen und zu entwickeln, dass sie bis zum Ruhestand leistungsfähig und zufrieden sind.
- die Zusammenarbeit von Alt und Jung zu optimieren und einen Wissenstransfer in beide Richtungen zu erleichtern.

Die konkreten Auswirkungen und die daraus abgeleiteten Handlungsfelder stellen sich für die verschiedenen Fachbereiche und Mitarbeitergruppen allerdings sehr unterschiedlich dar und erfordern individuelle Maßnahmen. Daher gilt es im Rahmen der Entwicklung einer Demografie-Strategie in der Deutschen Welle, die kritischen Handlungsfelder zu identifizieren, Maßnahmen und Tools im Sinne eines „Baukastensystems“ zu entwickeln und Lösungsmöglichkeiten flexibel und anpassungsfähig bereitzustellen.

#### Beispiel Nachfolgeplanungen

Sowohl die Altersstrukturen in den Bereichen als auch die Arbeitsmarktentwicklungen bezogen auf einzelne Berufsgruppen sind so unterschiedlich, dass es in den einzelnen Fachbereichen individuelle Lösungsansätze für die Nachfolgeplanungen geben muss.

Auch wenn in Deutschland – bedingt durch den Rückgang der Bevölkerungszahlen – von einem zurückgehenden Arbeitskräftepotenzial ausgegangen werden muss, sind die zu erwartenden Arbeitsmarktentwicklungen für einzelne Berufsgruppen nicht vergleichbar. Bei den für die Deutsche Welle wichtigen Berufen in Journalismus, IT und Vertrieb zeigen sich unterschiedliche Auswirkungen: Während sich in den IT-Berufen schon jetzt ein Nachwuchs- und Fachkräftemangel bemerkbar macht, ist der journalistische Bereich nicht betroffen. Die Internationalität als Medienanbieter stellt ein wichtiges Attraktivitäts- und Alleinstellungsmerkmal für diese Berufsgruppe auf dem Arbeitsmarkt dar, so dass davon auszugehen ist, dass die Deutsche Welle für redaktionelle Berufe auch weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber sein wird. Durch die hohe Arbeitgeberattraktivität und die leistungsfähigen Ausbildungssysteme der DW-Volontariate sind für die Berufsgruppe der Journalistinnen und Journalisten keine Rekrutierungsschwierigkeiten zu erwarten. Allerdings müssen in den betroffenen Fachbereichen andere Auswirkungen des demografischen Wandels (zum Beispiel Wissensverlust bei Renteneintritt, älter werdende Belegschaft) berücksichtigt werden.

## Handlungsfelder der DW-Demografie-Strategie

### Rekrutierung

Personalmarketing  
Moderne Rekrutierungsinstrumente  
Vermittlung der Arbeitgeberattraktivität

### Mitarbeiterbindung

Flexible Arbeitszeitmodelle  
Vereinbarkeit von Familie und Beruf  
Systematische Nachwuchsentwicklung  
Zielgruppenspezifische Personalentwicklung

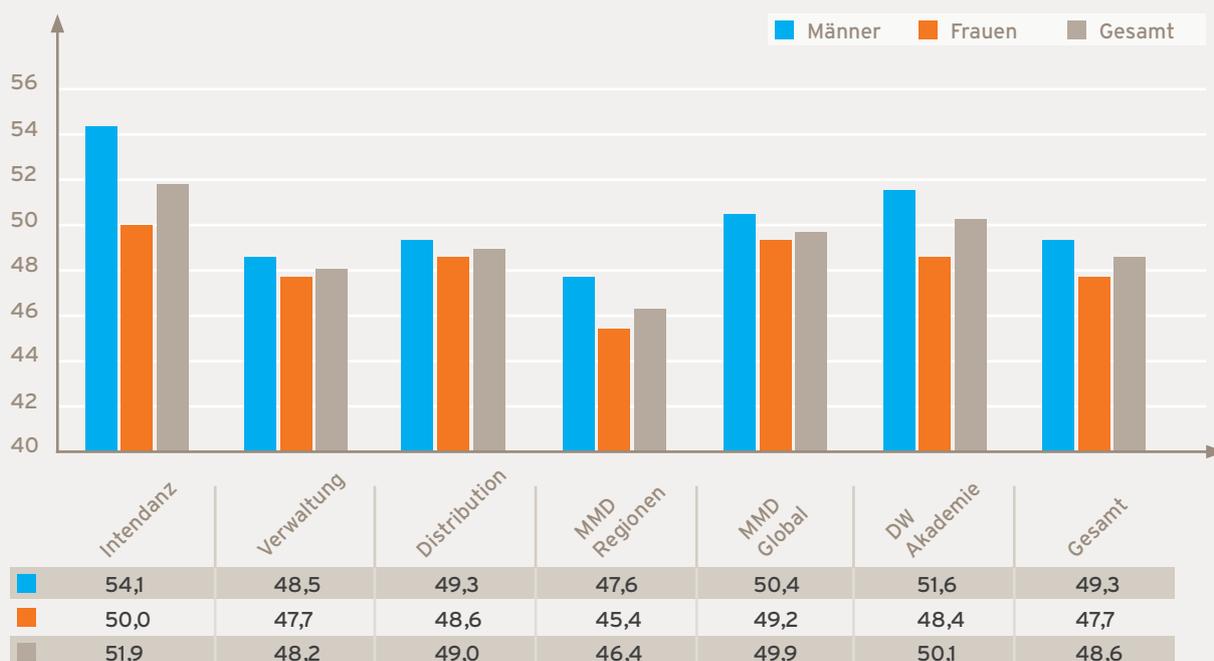
### Erhaltung der Leistungsfähigkeit

Gesundheitsmanagement  
Lebenslanges Lernen  
Erhalt der Leistungsfähigkeit  
Fortbildung/Anpassungsqualifizierung  
Förderung des Miteinanders der Generationen

### Vorbereitung Austritt

Systematische Nachfolgeplanung  
Wissenstransfer  
Vorzeitiger Ausstieg aus dem Berufsleben

## Durchschnittliches Lebensalter



Stand: 31.12.2012

Dies unterstreicht, dass entsprechend der direktions- und abteilungsbezogenen Altersstrukturen und Austrittsszenarien sowie der Arbeitsmarktentwicklungen für die einzelnen Berufsgruppen passgenaue Lösungen und Vorgehensweisen für die Nachfolgeplanung der einzelnen Bereiche und Redaktionen entwickelt werden müssen.

Vor diesem Hintergrund analysiert die Personalabteilung laufend die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Personalbestand. Künftige Personalbewegungen – etwa durch Ruhestände oder auslaufende Fristverträge – werden identifiziert und finden Ausdruck in einer mittel- bis langfristigen Personalplanung, die Nachfolgen und Qualifizierungen in den Fachbereichen sicherstellt.

02

# Personalwirtschaftliche Kennzahlen/Analysen

## 2.1 Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Welle: Kosten – Struktur – Bewegungen

### 2.1.1 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

#### Personalaufwand

2012 verfügte die Deutsche Welle (ohne DW Akademie) über Bundeszuweisungen in Höhe von rund 271,1 Millionen. Davon entfielen 259,4 Millionen auf den Betriebshaushalt und 13,7 Millionen auf Investitionen. Von diesen Mitteln wurden rund 122,5 Millionen für Personal aufgewendet (aktive Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Vorruhestand und Ruhestand). Die Personalaufwandsquote (gemessen am Bundeszuschuss einschließlich Investitionen) betrug 44,5 Prozent. Unterstellt man einen in etwa gleichbleibenden Personalkörper werden die Personalkosten in den kommenden Jahren durch zu erwartende Tarifsteigerungen kontinuierlich weiter ansteigen. Selbst bei einem gleichbleibenden Bundeszuschuss steigt die Personalaufwandsquote nach aktuellen Hochrechnungen bis zum Jahr 2016 auf 46,1 Prozent an, sodass weniger Mittel für Programm und Technik zur Verfügung stehen werden.

Der Anstieg der Personalkosten seit 2008 lässt sich hauptsächlich durch Tarifsteigerungen erklären. Darüber hinaus gab es einen leichten Stellenaufbau in den strategisch wichtigen Bereichen der Informationstechnik und des Vertriebs (für die Direktion Distribution und die IT-Bereiche in der Verwaltung sowie der Multimediadirektion Global wurden in den Jahren

2008 und 2009 insgesamt 16,5 neue Planstellen bereitgestellt). Außerdem steigen die Kosten für den Ruhestand (2008: 25.954 Millionen Euro, 2012: 29.736 Millionen, Hochrechnung für 2016: 33.209 Millionen) kontinuierlich an. Parallel zu diesen Entwicklungen wurden in den Jahren stets kostensenkende Einsparungen erzielt, indem Planstellen bei Vorruheständen oder Pensionen gesperrt wurden. Für das Jahr 2013 werden Personalkosten in Höhe von 122,5 Millionen Euro prognostiziert. Eine weitere Reduzierung der Personalkosten ist durch einen bereits erfolgten, sozialverträglichen Personalabbau absehbar. In ausgewiesenen Rationalisierungsbereichen wurde der Vorruhestand für einen begrenzten Zeitraum wieder ermöglicht; die Einsparungen werden sich in den kommenden Jahren zeigen. Nähere Informationen zu diesem Thema finden Sie im Kapitel Altersversorgungssysteme.

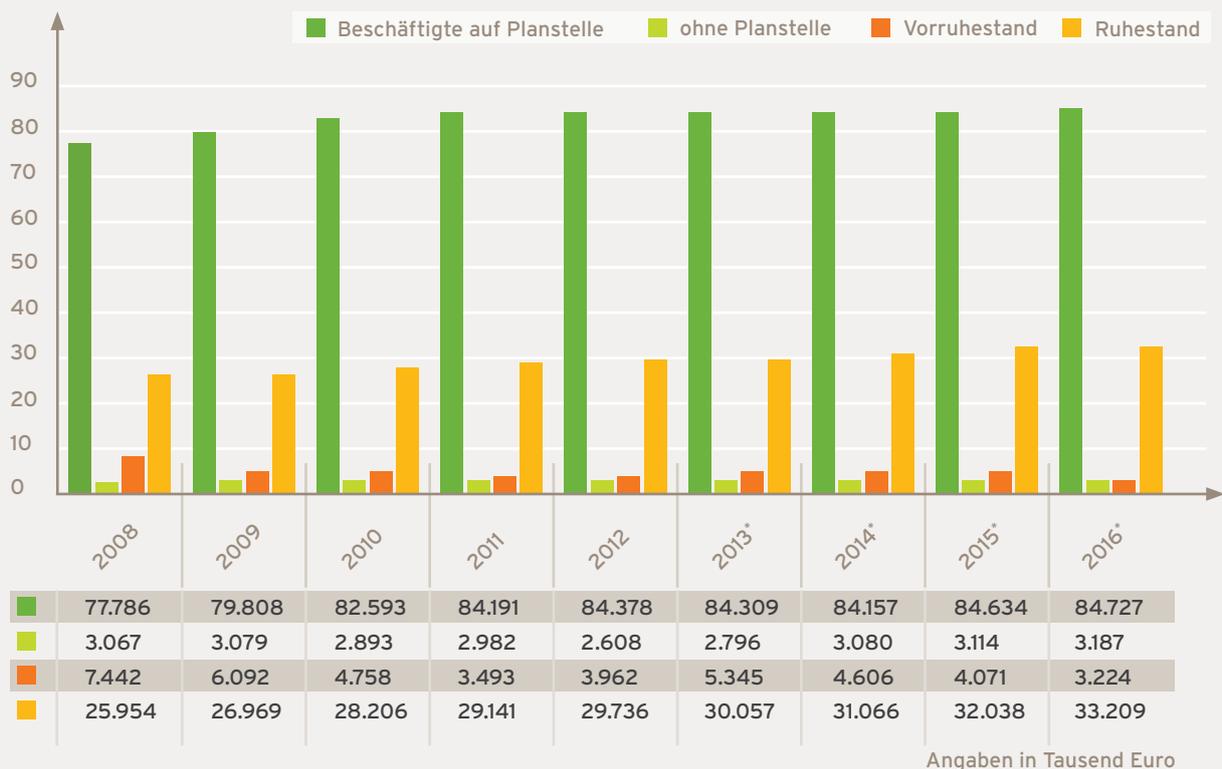
Der Anteil der Personalkosten am gesamten Bundeszuschuss ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen, nachdem dieser in den Jahren 2000 bis 2008 durch einen hohen Personalabbau noch gesenkt werden konnte. 2008 lag die Personalaufwandsquote bei 41,5 Prozent; für das Jahr 2013 wird sie mit 45,4 Prozent prognostiziert. Bei gleichbleibendem beziehungsweise leicht sinkendem Bundeszuschuss lässt sich diese Entwicklung hauptsächlich auf die regelmäßigen Tarifsteigerungen und die Steigerungen bei den Aufwendungen für den Ruhestand zurückführen.

Für die Zukunft wird es wichtig sein, den Personalkostenblock und den Anteil an den Gesamtkosten trotz anstehender Tarifsteigerungen und prognostizierter steigender Ausgaben für die Altersversorgungssysteme möglichst im Rahmen zu halten, um



\* Prognosedaten Stand März 2013

## Aufteilung der Personalkosten 2008 – 2016



\* Prognosedaten Stand März 2013

die notwendige Flexibilität bei den Programmkosten zu erhalten. Sollte der Bundeszuschuss künftig weiter gesenkt werden, wird dies jedoch kaum möglich sein.

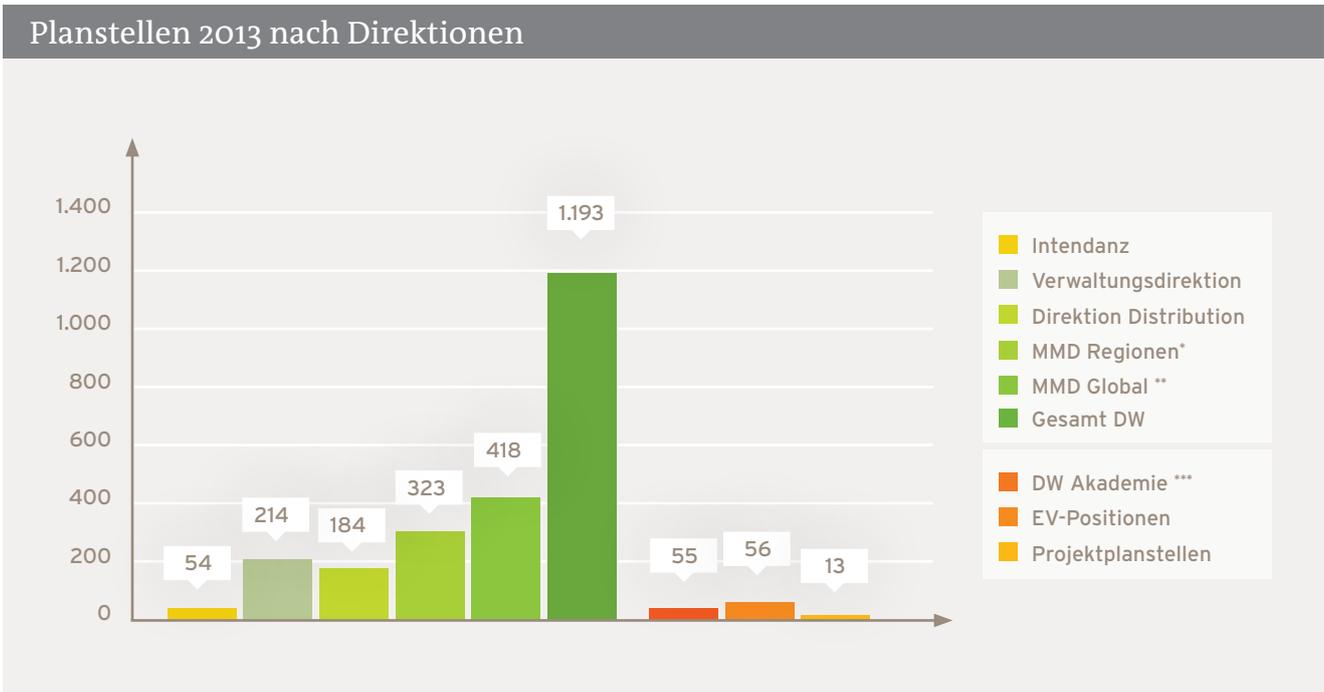
### Planstellenentwicklung

Zum 01.01.2013 bewirtschaftete die Deutsche Welle (ohne DW Akademie) 1.193 Planstellen (siehe Grafik auf Seite 18).

Seit 2006 konnte die Anzahl der Planstellen relativ konstant gehalten werden, nachdem zwischen 1995 und 2005 rund 43 Prozent der Planstellen abgebaut worden waren. Zur Verstärkung der Vertriebs- und IT-Bereiche wurden zwar neue Planstellen zur Verfügung gestellt, gleichzeitig in anderen Bereichen aber reduziert. Im Zuge des multimedialen Umbaus sind in den Jahren 2011 und 2012 nochmals 75 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Vorruhestand ausgeschieden, was jeweils eine

Sperrung der Planstelle bedeutete. Gleichzeitig wurden zum 01.01.2013 insgesamt 17 zuvor gesperrte Planstellen entsperrt, um den zusätzlichen Personalbedarf vor allem in den IT-Bereichen decken zu können. Insgesamt gab es von 2012 auf 2013 so einen Abbau von 1.243 auf 1.193 zu bewirtschaftenden Planstellen. Dies entspricht einer Reduzierung von 3,3 Prozent. Hinzu kommen 56 EV-Positionen auf denen Gastredakteurinnen und -redakteure aus den Zielregionen für eine befristete Zeit in Sprachenredaktionen beschäftigt werden, sowie insgesamt 13 Projektplanstellen, die befristet für die Dauer von extern finanzierten Projekten eingerichtet wurden.

Die Aufteilung der Planstellen auf die Direktionen hat sich in den vergangenen Jahren nicht gravierend verändert. Durch die Strukturreformen in den Jahren 2011 und 2012 gab es 2013 erstmals wieder eine deutliche Planstellenreduzierung sowie einige



Stand: 01.01.2013

\* bis 2012 Programmdirektion; \*\* bis 2012 Fernsehdirektion; \*\*\* Aufgrund der Finanzierung der DW Akademie über Projektmittel, gehören die Stellen der DW Akademie nicht zum Planstellenhaushalt der DW.



Stand: 01.01. des Jahres

interne Verschiebungen. Da es (mit Ausnahme der Intendanz und der DW Akademie) jedoch in allen Direktionen Rationalisierungsbereiche gab, in denen Personal sozialverträglich durch die Eröffnung der Möglichkeit des Vorruhestands abgebaut wurden, hat sich die Planstellenreduzierung insgesamt nicht signifikant auf die Gesamtverteilung der Planstellen ausgewirkt. Die veränderten Planstellenanteile der Direktionen ergeben sich vor allem dadurch, dass den neu gegründeten Multimediadirektionen Regionen und Global andere Bereiche zugeordnet wurden als der ehemaligen Programm- beziehungsweise Fernsehdirektion. Wenn man MMD Regionen und MMD Global (Programmbereiche) gemeinsam betrachtet und mit der ehemaligen Programm- und der ehemaligen Fernsehdirektion vergleicht, zeigt sich, dass der gemeinsame Anteil der Planstellen der Programmbereiche seit 2010 konstant bei rund 62 Prozent liegt. Der leichte Anstieg der Intendanz resultiert aus der Zuordnung des Bereichs „Lizenzen Global“ in das Justitiariat, der Rückgang in der Distribution aus der Reduzierung der Kurzwellenausstrahlung und der Schließung der Relaisstationen in Sri Lanka und Portugal. Das Wachstum in der DW Akademie begründet sich in der Ausweitung der Projektförderung durch das BMZ und weiterer Institutionen; da die DW Akademie sich jedoch ausschließlich über Projekte finanziert, hat dies keinen Einfluss auf den Planstellenbestand der DW.

Die Deutsche Welle verfolgt weiterhin das Ziel, schlanke Steuerungsstrukturen zu verwirklichen und die knappen Ressourcen so wirtschaftlich wie möglich für die Erstellung des Programms zu verwenden.

Durch den hohen Anteil an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in Teilzeit arbeiten (23 Prozent), werden deutlich mehr Menschen beschäftigt, als es Planstellen gibt: Ende 2012 beschäftigte die DW auf 1.243 Planstellen (zuzüglich 61 EV-Positionen, 11,5 Projektplanstellen und 47 Stellen der DW Akademie) insgesamt 1.376 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Diese stehen einer Mitarbeiterkapazität (Vollzeitäquivalent) von 1.235 Vollzeitkräften gegenüber.

#### Personalstruktur

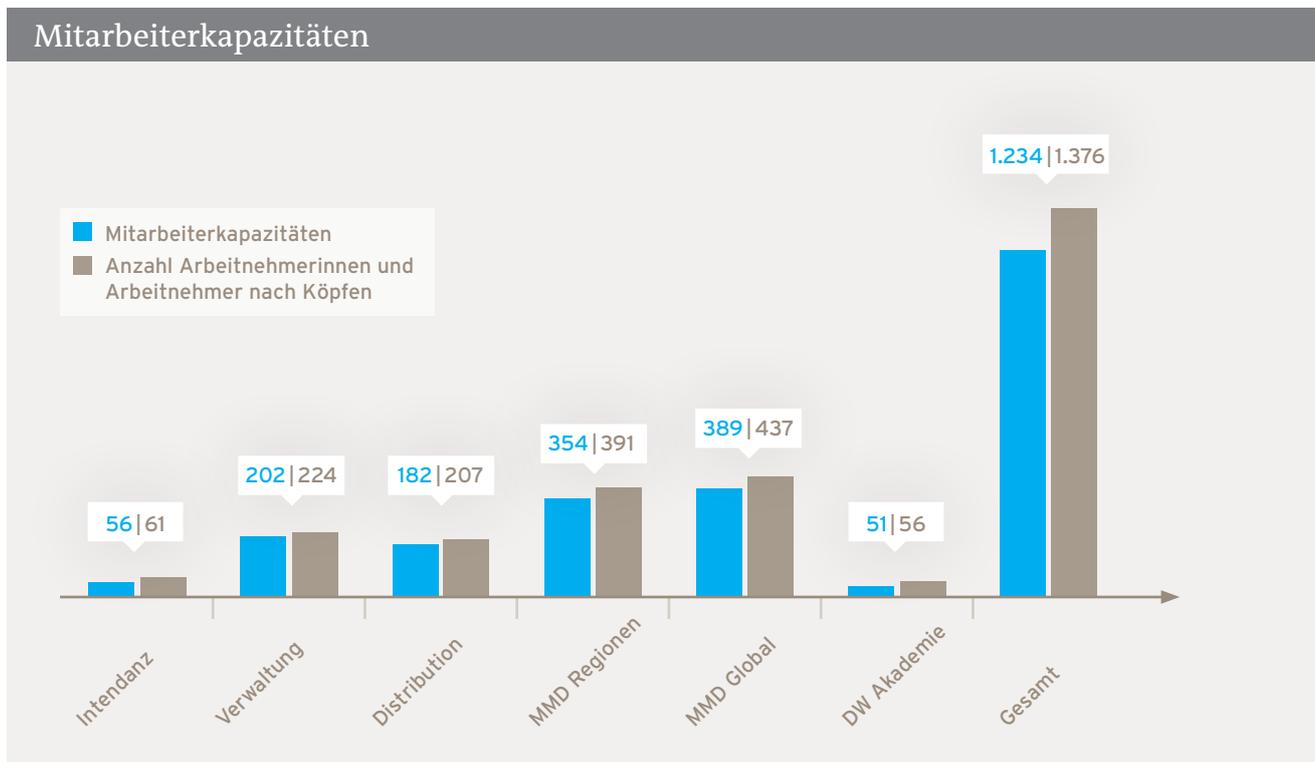
Nicht berücksichtigt in den Mitarbeiterzahlen sind Personen, die sich zum Stichtag in einem Ausbildungsverhältnis befinden, wie zum Beispiel Auszubildende, Volontärinnen und Volontäre, Praktikantinnen und Praktikanten sowie Aushilfen und studentische Hilfskräfte. Die Verteilung der Beschäftigten auf die Geschlechter ist, wie in den Vorjahren auch, mit einem Anteil von 47,2 Prozent Frauen und 52,8 Prozent Männern relativ ausgewogen.

### Planstellenentwicklung nach Direktionen

	2010	2011	2012	2013
Intendanz	46,0	46,0	53,0	54,0
Verwaltungsdirektion	215,0	214,0	215,0	214,0
Direktion Distribution	210,0	207,0	205,0	184,0
MMD Regionen *	423,0	422,0	386,0	323,0
MMD Global **	367,0	368,0	386,0	418,0
<b>DW gesamt</b>	<b>1.261,0</b>	<b>1.256,0</b>	<b>1.243,0</b>	<b>1.193,0</b>
DW Akademie	45,0	46,0	47,0	55,0
EV-Positionen	78,0	78,0	61,0	56,0
Projektplanstellen	9,5	11,5	11,5	13,0
<b>DW   DW Akademie</b>	<b>1.393,5</b>	<b>1.391,5</b>	<b>1.362,5</b>	<b>1.317,0</b>

Stand: 01.01. des Jahres

\* bis 2012 Programmdirektion; \*\* bis 2012 Fernsehdirektion



Stand: 31.12.2012

Mit rund 64,8 Prozent ist der größte Teil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zum 31.12.2012 am Standort Bonn beschäftigt. Die restlichen Beschäftigten verteilten sich mit rund 33,9 Prozent auf den Standort Berlin sowie mit knapp 1,2 Prozent auf die Auslandsstudios und Relaisstationen. Der Anteil der im Ausland beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat sich 2013 bereits durch die Schließung der Relaisstationen in Portugal und Sri Lanka reduziert.

Im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr ist die Anzahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Jahren 2011 und 2012 geringfügig gesunken. Die Zahl der unbefristet Festangestellten ist auf Grund von Austritten zurückgegangen, während sich die Zahl der befristet Beschäftigten erhöhte, da die überwiegende Zahl der Eintritte in die DW in den letzten Jahren auf Basis befristeter Arbeitsverträge realisiert wurde. Um die notwendige personalwirtschaftliche Flexibilität zu gewährleisten, wird der erfolgreiche Weg der befristeten Beschäftigung in den nächsten Jahren fortgesetzt. Grundlage ist der 2009 mit den Gewerkschaften diesbezüglich Tarifvertrag. Die DW plant aber auch weiterhin, befristete Arbeitsverhältnisse in unbefristete Verträge zu überführen, wenn die Befristungsgründe entfallen.

Nachdem in den Jahren 2009 und 2010 mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt werden konnten als ausgeschieden sind, hat sich dies in den Jahren 2011 und 2012 wieder gegenläufig entwickelt: Durch die Strukturreformen wurden Neueinstellungen reduziert, während die Anzahl der Austritte gestiegen ist. Ausschlaggebend für die vermehrten Austritte waren vor allem Eintritte in den Vorruhestand, der Beginn der passiven Phase der Altersteilzeit, Eintritte in den Ruhestand sowie die Beendigung von Fristverträgen.

Interne Umsetzungen und Versetzungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern variieren von Jahr zu Jahr. Im Rahmen von Umstrukturierungen werden an beiden Standorten regelmäßig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neuen Organisationseinheiten zugeordnet, ohne dass sich die Arbeitsplätze inhaltlich in wesentlichem Ausmaß verändern. Im Jahr 2012 wurden insgesamt 53 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um- beziehungsweise versetzt, 30 am Standort Bonn, 13 in Berlin sowie 5 zwischen Bonn und Berlin. Vier Wechsel erfolgten zwischen Berlin und den Außenstudios beziehungsweise Relaisstationen und einen Wechsel gab es zwischen Bonn und einem Außenstudio. Die Umsetzungsquote betrug 3,9 Prozent. Im Jahr 2010 lag sie bei 1,5 Prozent, 2011 bei 2,0 Prozent.

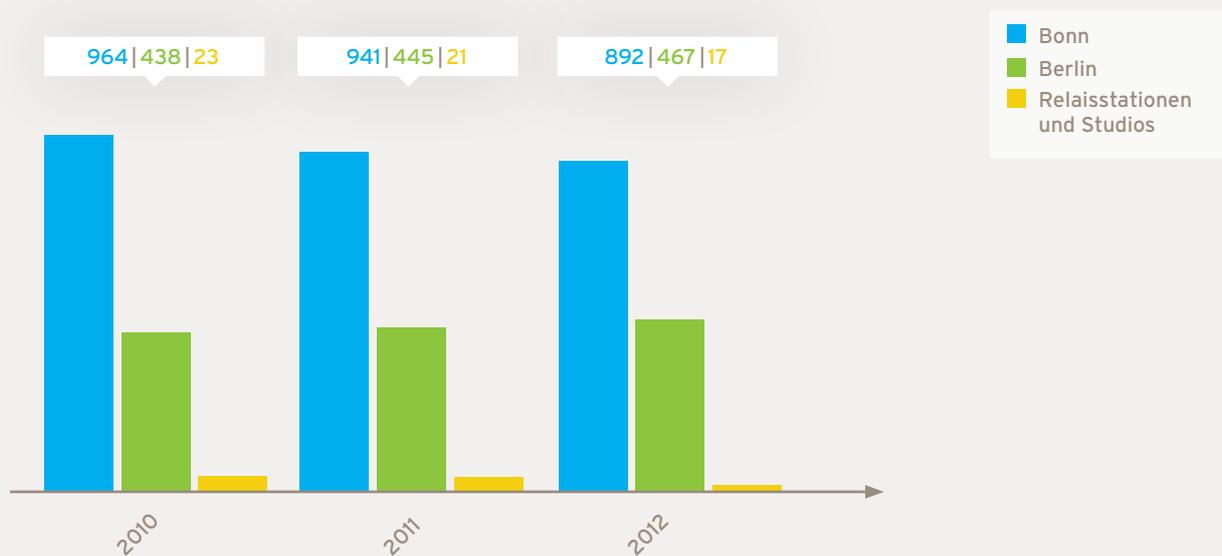
## Verteilung der Beschäftigten auf die Direktionen

	2010			2011			2012		
	m	w	ges.	m	w	ges.	m	w	ges.
Intendanz	24	28	52	24	29	53	27	34	61
Verwaltungsdirektion	141	92	233	141	94	235	134	90	224
Direktion Distribution	128	94	222	122	93	215	115	92	207
Multimediadirektion Regionen*	249	249	498	222	227	449	181	210	391
Multimediadirektion Global**	194	179	373	213	190	403	241	196	437
DW Akademie	24	23	47	27	25	52	29	27	56
<b>Gesamt</b>	<b>760</b>	<b>665</b>	<b>1.425</b>	<b>749</b>	<b>658</b>	<b>1.407</b>	<b>727</b>	<b>649</b>	<b>1.376</b>
Verhältnis m/w	53,3%	46,7%		53,2%	46,8%		52,8%	47,2%	

Stand 31.12. des Jahres

\* bis 2012 Programmdirektion; \*\* bis 2012 Fernsehdirektion

## Personalstruktur – Beschäftigte nach Direktionen und Standorten



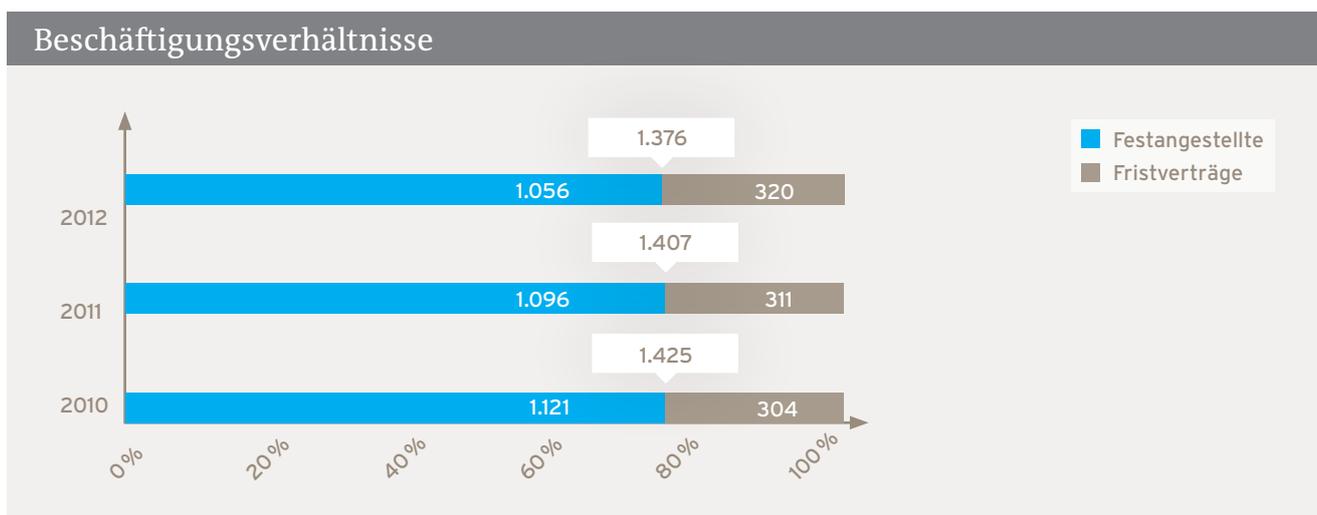
Stand: 31.12. des Jahres

Mit dem Ziel, insbesondere Leistungsträgerinnen und Leistungsträger langfristig an die DW zu binden, werden Beschäftigte aus Fristverträgen in eine Festanstellung übernommen oder Fristverträge verlängert. Im Jahr 2012 wurden 121 Fristverträge verlängert, während 28 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einem befristeten Arbeitsverhältnis in die Festanstellung übernommen werden konnten. Die Zahl der Übernahmen in eine Festanstellung ist damit im Jahr 2012 im Vergleich zu den Vorjahren fast auf das Doppelte gestiegen.

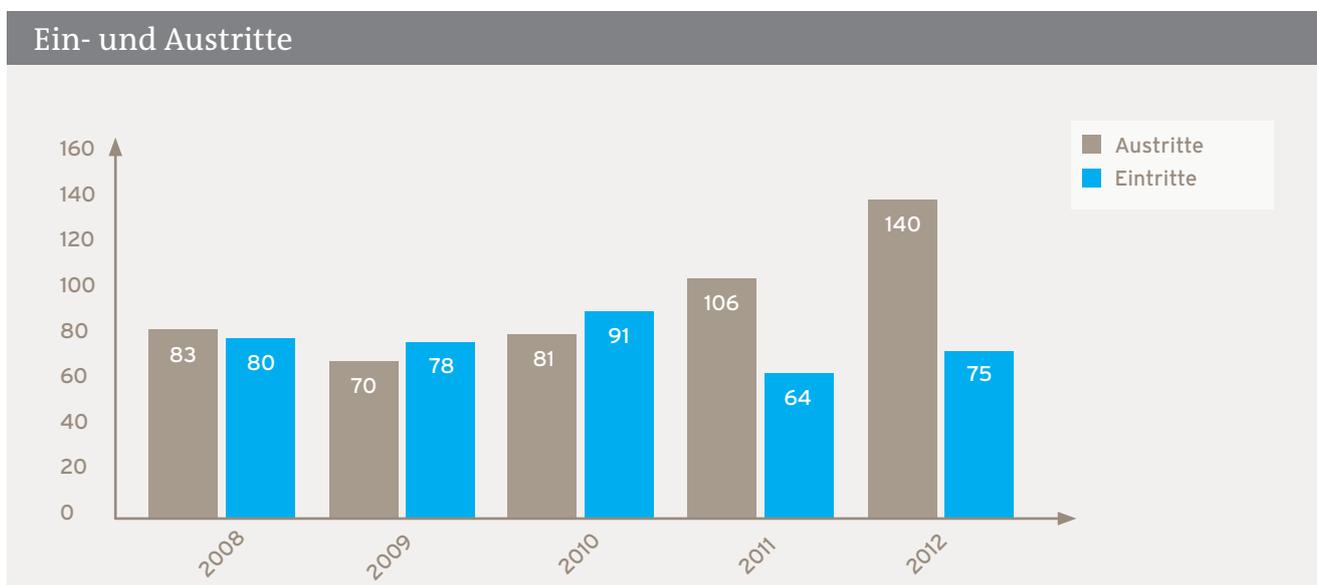
### 2.1.2 Freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Um ihrem gesetzlichen Programmauftrag gerecht zu werden, setzt die DW freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. So kann das Unternehmen schnell und flexibel auf die unterschiedlichen Anforderungen der Programmgestaltung reagieren.

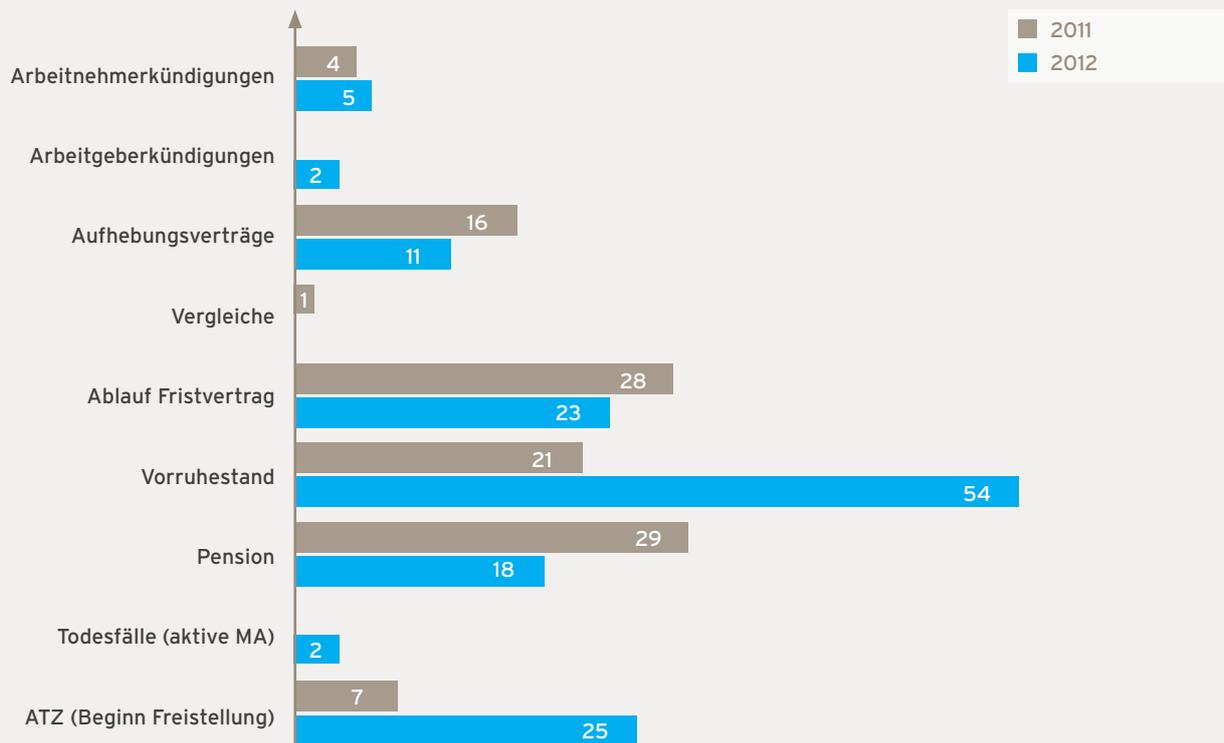
Die Freien werden tageweise auf Basis von Einzelvereinbarungen eingesetzt und honoriert. Im Gegensatz zu Arbeitnehmerinnen



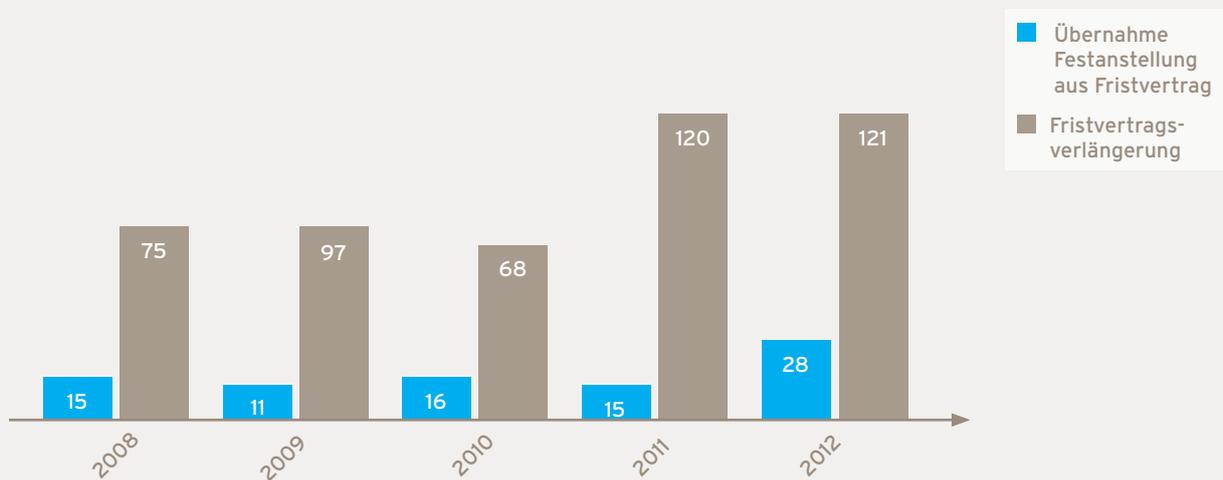
Stand: 31.12.2012



## Austrittsgründe



## Vertragsverlängerungen



und Arbeitnehmern gilt keine durchgängige Dienstverpflichtung. Die Einsatzhäufigkeit erstreckt sich von einem bis hin zu über 200 Einsätzen pro Jahr. Der Beschäftigungsumfang der freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist nach einer internen Regelung grundsätzlich auf maximal zwei Tage pro Woche / maximal acht Tage pro Monat / maximal 96 Tage pro Jahr (sogenannte Prognosegrenze) limitiert. Falls Aufträge über die Prognosegrenze hinaus angeboten werden, wird ein befristeter Honorar-Rahmenvertrag (HRV) mit sachlichem Befristungsgrund vereinbart. Grundlage ist der Tarifvertrag für arbeitnehmerähnliche Personen (TVaP).

Das Gesamthonorarvolumen belief sich im Jahr 2012 auf annähernd 70 Millionen Euro. An freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem HRV wurden Honorare im Gesamtvolumen von rund 52,6 Millionen Euro gezahlt.

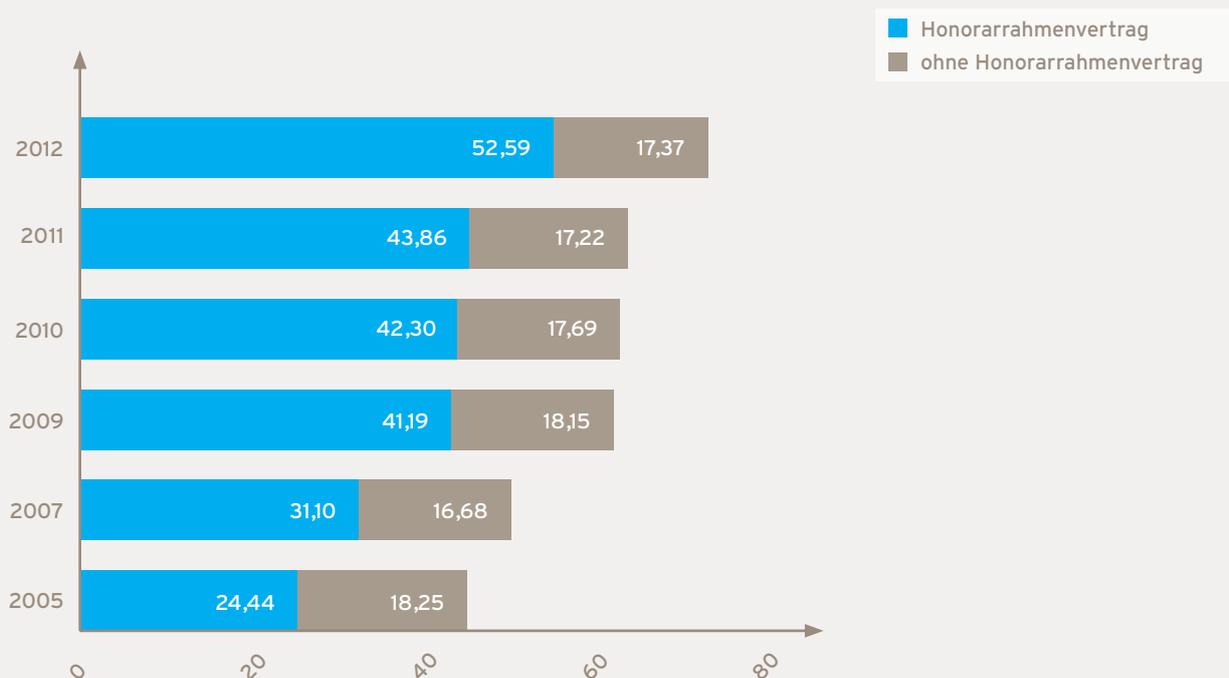
Im Vergleich zum Jahr 2011 sind neun Millionen Euro mehr Honorare angefallen. Im Vergleich zum Jahr 2005 sind diese um 64

Prozent gestiegen. Insgesamt wurden 2012 etwa 60 Millionen Euro Honorare von den Multimediadirektionen ausgezahlt. Die Erhöhung der Honorarzahungen lässt sich für das Jahr 2012 auf verschiedene Ursachen zurückführen. Zum einen sind in den Multimediadirektionen die Programmaktivitäten erhöht worden; in der Direktion Global im Wesentlichen durch eine Ausweitung des spanischen und arabischen Fernsehprogramms, in der Direktion Regionen durch einen Aufbau von regionalen TV-Magazinen. Zum anderen wirkten sich die Tarifsteigerung der Mindesthonorare und die Zahlungen aus Gründen des Bestandsschutzes bei der Einschränkung und Beendigung von freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kostensteigernd aus.

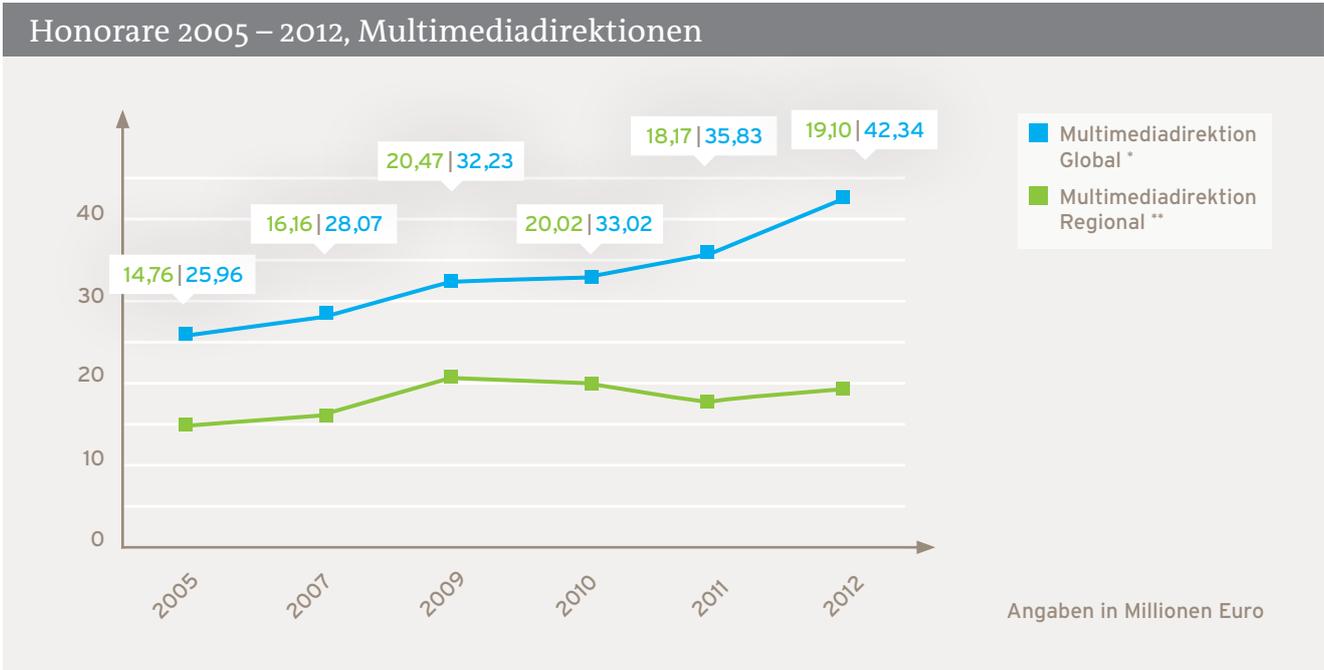
#### Anzahl freier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Im Jahr 2012 waren 4.181 (2010: 4.242) freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Vertragsarten für die DW tätig. Auf Basis eines HRV wurden 1.277 Personen, auf Prognosebasis 2.904 Personen beschäftigt.

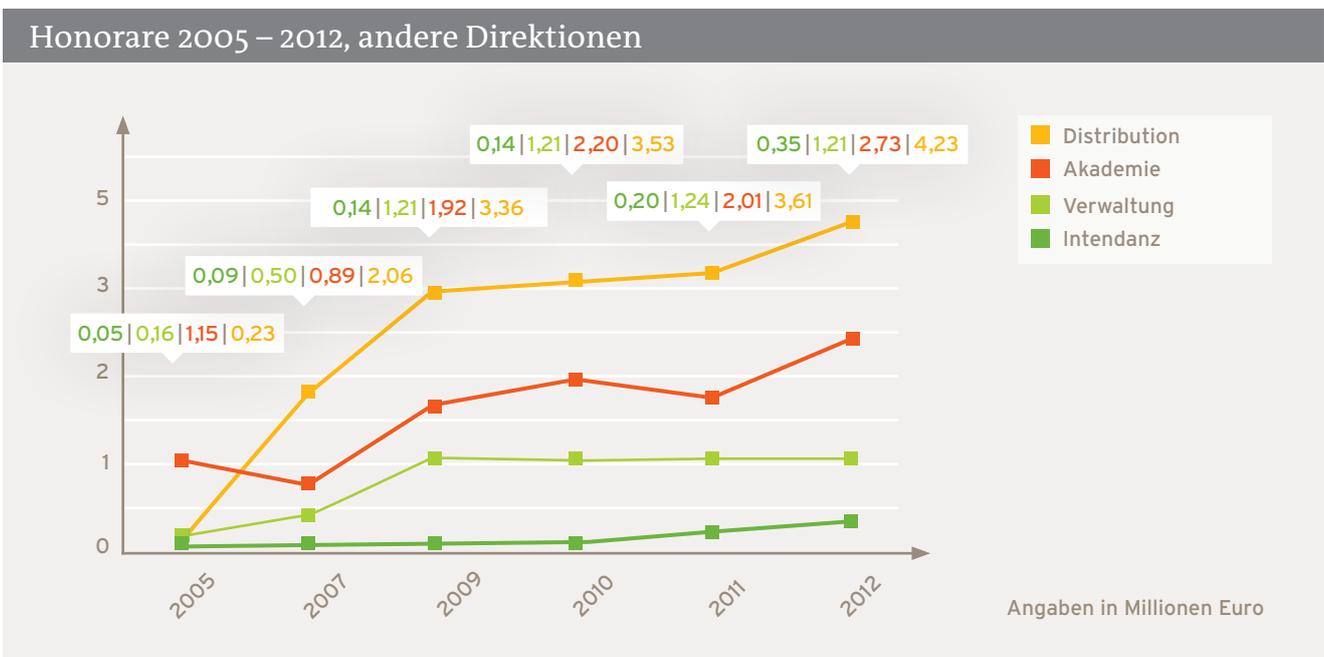
### Honorarzahungen 2005 – 2012



Angaben in Millionen Euro



\* bis 2012 Programmdirektion; \*\* bis 2012 Fernsehdirektion



Daten enthalten alle abgerechneten Honorarzahungen einschließlich der Urlaubsgelder, Zeitzuschläge und tariflichen Sonderzahlungen, wie Fortzahlungsansprüche bei Krankheit und Ausgleichsansprüche. Übergangsgelder sind nicht enthalten. Mit Einführung der Multimediadirektionen Global und Regionen zum 01.01.2012 haben bedeutende Änderungen der Zuordnungen großer Redaktionsbereiche stattgefunden, die einen Vergleich der Multimediadirektionen untereinander bezüglich der langfristigen Kostenentwicklung wenig aussagekräftig machen.

Durchschnittlich wurde jede freie Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter an 65 Tagen (Beschäftigungstage gemäß TVaP) eingesetzt. Bezogen auf eine Basis von 210 Tagen einer Arbeitnehmerin und eines Arbeitnehmers hat die DW damit 1.294 „vollzeitäquivalente“ freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Die Zahl der Freien, die mit einem HRV für die DW tätig waren, ist 2012 im Vergleich zu den Vorjahren erneut gestiegen. Diese Entwicklung betrifft fast alle Direktionen. Auf Basis eines HRV hat eine freie Mitarbeiterin oder ein freier Mitarbeiter bei durchschnittlich 150 (2010: 146) Beschäftigungstagen ein durchschnittliches Jahreseinkommen von etwa 41.000 (2010: 39.000) Euro erhalten.

Rund ein Viertel (1.090) der in freier Mitarbeit beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatte im Jahr 2012 einen Wohnsitz im Ausland. In der Regel sind diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Korrespondenten, Interviewpartner oder Autoren für die DW tätig.

## 2.2 Leistungselemente in der Vergütung

Als Rundfunkanstalt steht die Deutsche Welle auf dem Arbeitsmarkt im Wettbewerb mit anderen öffentlich-rechtlichen Anstalten und den privaten Medienanbietern. Es gilt daher stets die externe Wettbewerbsfähigkeit und die interne

Gehaltsgerechtigkeit im Blick zu halten. Die Positionierung zwischen Öffentlichem Dienst auf der einen Seite, den öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen und der Privatwirtschaft auf der anderen Seite erfordert bei den knappen finanziellen Ressourcen für die DW ein genaues Abwägen auch hinsichtlich der allgemeinen Vergütungspolitik. Es ist abzuwägen zwischen den Bereichen „externe Wettbewerbsfähigkeit und Leistungsfähigkeit“ und „interne Gehaltsgerechtigkeit und betrieblicher Frieden“. Das gesetzliche Bessereinstellungsverbot gegenüber den Beschäftigten des Bundes ist zudem in jedem Fall einzuhalten.

Das Vergütungssystem der DW mit zehn Vergütungsgruppen und acht Vergütungsstufen weist neben den turnusmäßigen Stufensteigerungen auch leistungsorientierte Elemente auf. So sind keine Tarifmerkmale wie bei anderen ARD-Anstalten vorhanden. Eine flexible, auf den einzelnen Arbeitsplatz orientierte Vergütung ist damit möglich. Veränderungen in der Eingruppierung sind leichter zu realisieren, wenn neue Aufgaben mit höherwertigen Anforderungen übernommen werden. Im Führungskräftebereich sind leistungsbezogene, rückholbare Bestandteile in Form von Stufensteigerungskorridoren und Faktultativstufen eingeführt worden.

Bei der Analyse der Vergütungsstruktur ist nach wie vor ein eindeutiger Trend zu den höheren Vergütungsgruppen erkennbar. Im Jahr 2012 betrug der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den oberen Vergütungsgruppen (AT – III) 25,2 Prozent.

### Entwicklung Anzahl Honorarrahmenverträge

Direktion	2005	2007	2009	2010	2011	2012
Multimediadirektion Regionen	221	276	340	368	323	349
Multimediadirektion Global	369	459	524	557	602	744
Distribution	3	49	75	77	83	102
Verwaltung	5	12	41	40	36	33
Akademie	11	14	31	28	31	39
Intendantz	-	4	3	5	3	10
<b>Gesamt</b>	<b>609</b>	<b>814</b>	<b>1.014</b>	<b>1.075</b>	<b>1.078</b>	<b>1.277</b>

\* bis 2012 Programmdirektion; \*\* bis 2012 Fernsehdirektion  
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Honorarrahmenvertrag werden der Kostenstelle/Direktion des Rahmenvertrags zugeordnet, auch wenn sie parallel für andere Bereiche tätig wurden.

Der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den unteren Vergütungsgruppen (VIII – X) lag ähnlich wie in den Vorjahren bei 4,4 Prozent. Unverändert bleibt der größte Anteil der Beschäftigten mit insgesamt 70,4 Prozent in den mittleren Vergütungsgruppen (IV – VII).

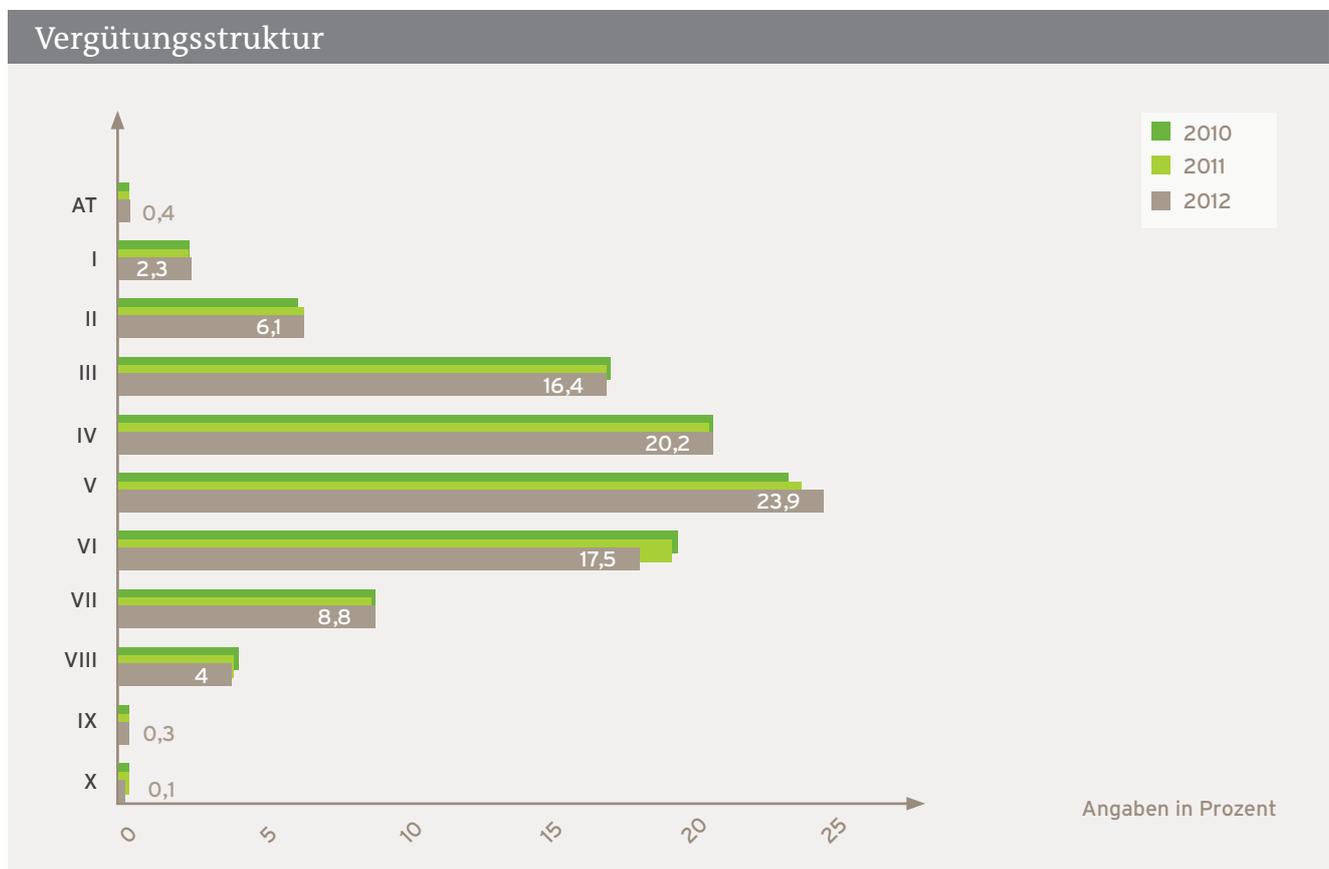
Der Großteil der Beschäftigten ist in einer der oberen Vergütungsstufen der jeweiligen Vergütungsgruppen eingruppiert. Im Jahr 2012 befanden sich 65,3 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der obersten Vergütungsstufe 8 ihrer jeweiligen Vergütungsgruppe.

Die Vergütung stärker nach dem Leistungsprinzip auszurichten, ist ein Ziel, das die DW bereits seit langem verfolgt. In diesem Sinne arbeitet die DW weiter an der Optimierung des Vergütungssystems. Bereits im Manteltarifvertrag vorgesehene Möglichkeiten der Leistungs differenzierung werden umfassend genutzt. Hierzu gehören flexible Leistungszulagen und auch das

Vorziehen beziehungsweise das Versagen von Stufensteigerungen. Das seit Jahren hohe Niveau der monatlichen Zulagen belegt eine hohe Leistungsorientierung im Vergütungssystem der DW.

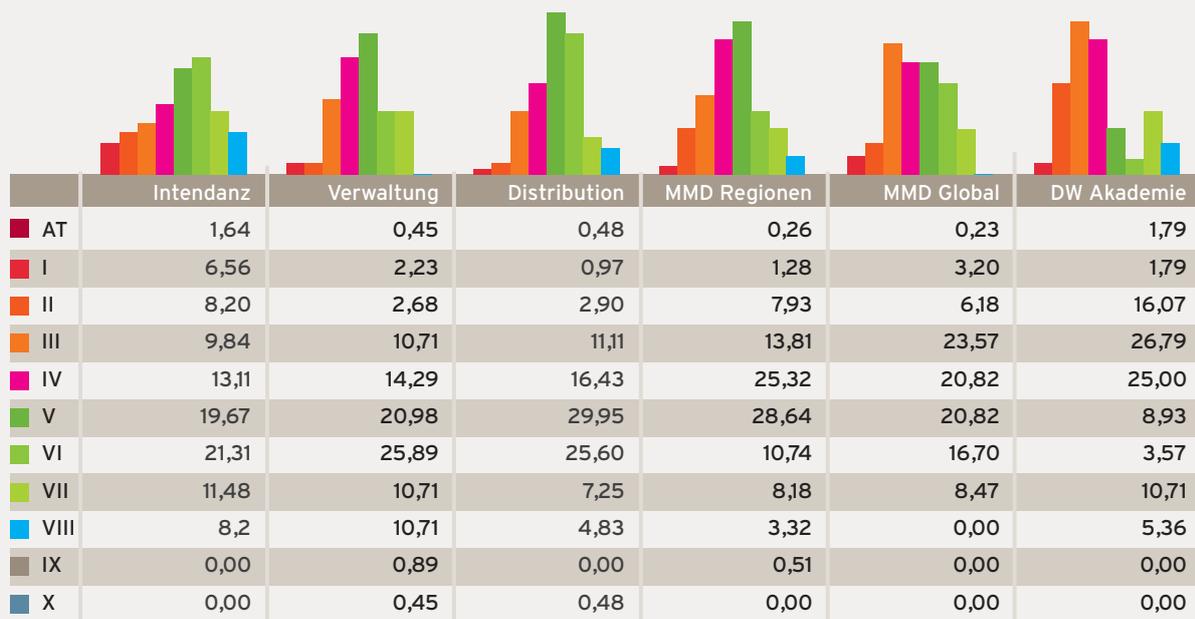
#### Leistungszulagen

Laufende Leistungszulagen werden für einen bestimmten Zeitraum an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vergeben, die über eine längere Phase hinweg besondere Leistungen erbringen. Sie können entweder als Zulage zur monatlichen Grundvergütung oder in Form einer Einmal- oder Zweimalzahlung gezahlt werden. Darüber hinaus werden im Rahmen eines transparenten Verfahrens jährlich einmalige Leistungszulagen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für herausragende Leistungen vergeben. Das jährliche Budget in Höhe von 100.000 Euro wird entsprechend der Mitarbeiterzahl auf die Direktionen verteilt. Anträge auf Leistungszulagen werden von der Personalabteilung zusammen mit den Fachbereichen hinsichtlich der Schlüssigkeit und Begründung geprüft. Um Fehlentwicklungen vorzubeugen



Stand: 31.12. des Jahres

## Vergütungsstruktur nach Direktionen



Angaben in Prozent

Stand: 31.12.2012

und eine bessere Vergleichbarkeit herbeiführen zu können, werden die einmaligen Leistungszulagen bei gleichbleibendem Budget in Höhe von 100.000 Euro ab 2013 einmal jährlich im Herbst ausgezahlt.

**Funktionszulagen**

Die Zahlungen von Funktionszulagen kommen personalentwicklungspolitisch dann zum Einsatz, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeitweise oder dauerhaft höherwertige Aufgaben übertragen werden können. Nachwuchskräfte oder erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neue Herausforderungen annehmen, erhalten bei einer entsprechenden Entwicklungsperspektive für einen befristeten Zeitraum eine Funktionszulage. Diese Phase wird von gezielten Fortbildungsmaßnahmen flankiert. Bei einer langfristigen Wahrnehmung höherwertiger Aufgaben kommt bei entsprechender Planstellenvoraussetzung auch eine Höhergruppierung in Betracht.

2012 erhielten 75 Beschäftigte (29 Frauen, 46 Männer) eine höhere Vergütungsgruppe. Die Höhergruppierungsquote betrug

5,5 Prozent (im Jahr 2010 2,2 Prozent). Entsprechend der tariflichen Regelungen setzen Höhergruppierungen die Wahrnehmung höherwertiger Aufgaben und eine Bewährung in diesen voraus. Die Voraussetzungen der tatsächlichen Aufgaben werden von der Personalabteilung in allen Einzelfällen intensiv zusammen mit den Fachbereichen an Hand der Tarifbestimmungen geprüft.

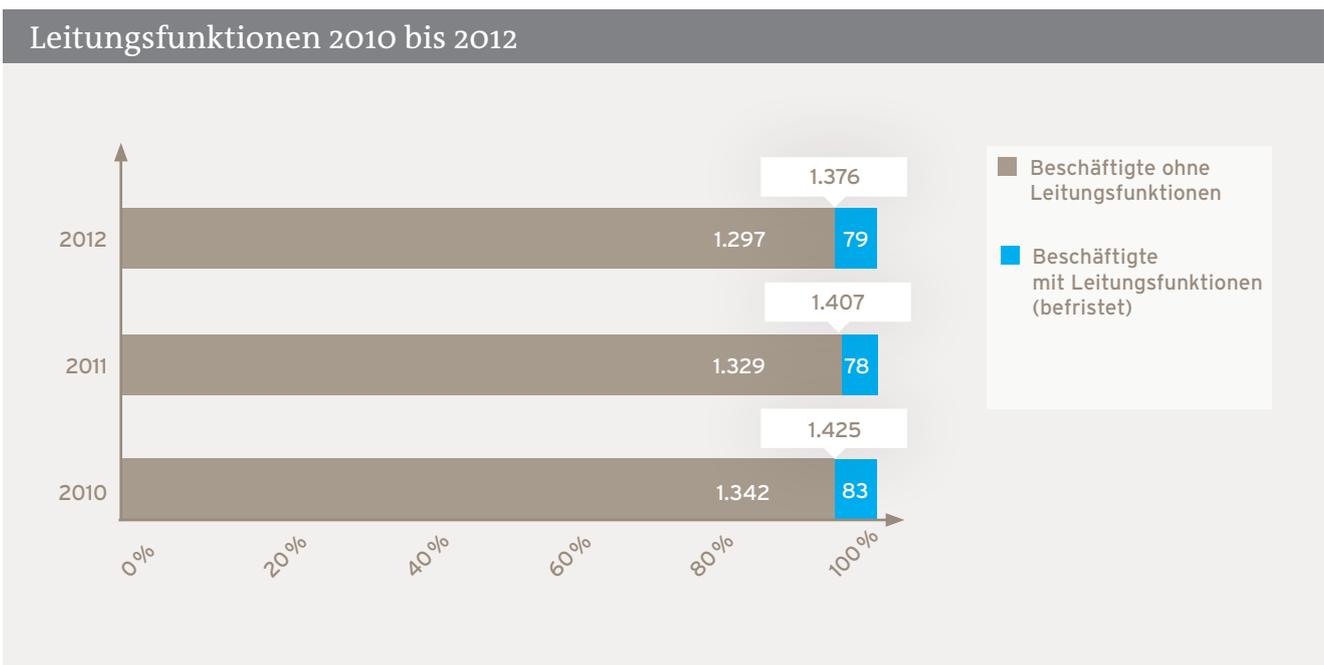
**AT-Zulagen**

Der hohe Anteil der außertariflichen (AT-)Zulagen lässt sich durch die personalwirtschaftliche Praxis erklären, befristete Führungsfunktionen durch die befristete Zahlung einer AT-Zulage zu begleiten. Sofern Führungspositionen aufgrund von Fluktuation oder Erreichen der Altersgrenze der Führungskraft neu zu besetzen sind, werden die entsprechenden Aufgaben grundsätzlich nur noch befristet vergeben.

Weiterhin wurden auch in Einzelfällen für die Ausübung besonderer Fachfunktionen AT-Zulagen gezahlt, um zeitlich befristete, höherwertige Aufgaben flexibel vergüten zu können.



\* Im Jahr 2012 gab es eine Sonderausschüttung für besondere Leistungsträgerinnen und Leistungsträger.



Stand: 31.12. des Jahres



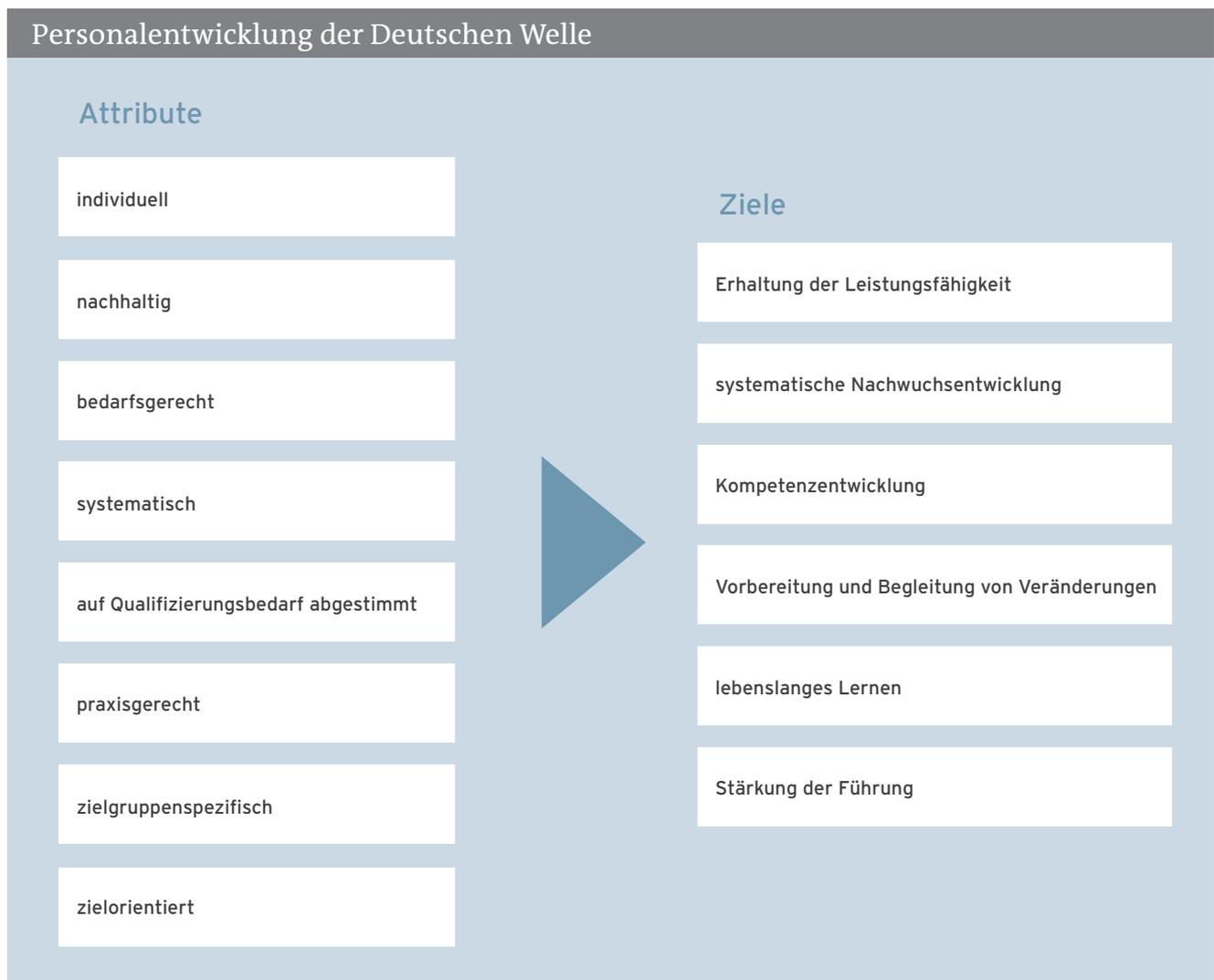
03

# Systematische Personalentwicklung

### 3.1 Personalentwicklung als strategischer Faktor

Ziel der systematischen Personalentwicklung ist es, die Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufzubauen, zu entwickeln und auf künftige Herausforderungen vorzubereiten. Die konkrete Ausgestaltung leitet sich aus der Unternehmensstrategie und dem Leitbild der DW ab und ist somit an den aktuellen multimedialen und betrieblichen Entwicklungen ausgerichtet.

Dabei versteht die Deutsche Welle die Personalentwicklung als einen ganzheitlichen Ansatz mit einer Vielzahl an Instrumenten, die ineinandergreifen. Wichtige Instrumente sind beispielsweise die Fortbildung sowie die systematische Nachwuchssicherung. Auch die Themen Personalrekrutierung, Erhaltung der Leistungs- und Veränderungsfähigkeit, lebenslanges Lernen, Begleitung von Veränderungsprozessen und viele weitere Aspekte spielen mit hinein. Wichtig dabei ist, dass alle Angebote systematisch aufeinander abgestimmt sind, bedarfsgerecht und nachhaltig umgesetzt werden und an den strategischen Erfordernissen der DW ausgerichtet sind.



### Systematische Nachwuchsentwicklung

Die Deutsche Welle setzt auf eine systematische Nachwuchsentwicklung. Ziel ist eine langfristige und nachhaltige Nachwuchsförderung. Insbesondere in Bereichen, in denen Rekrutierungsschwierigkeiten bestehen oder zukünftig zu erwarten sind, werden durch diese Maßnahmen die DW-spezifischen Anforderungen und das notwendige Fachwissen von Grund auf gelehrt und vermittelt.

### Vorbereitung und Begleitung von Veränderungen

Aufgrund des sich rasch ändernden Medienmarktes und der Innovationen bei den journalistischen Produkten der DW wird es auch künftig zu weiteren Reformen und Veränderungsprozessen kommen. Der Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten kommt dabei eine tragende Rolle zu. Nur mit motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, klaren Projektstrukturen sowie flachen Entscheidungshierarchien können entsprechende Umstrukturierungen erfolgreich gemeistert werden.

### Kompetenzentwicklung

Der DW stehen ständig neue und komplexe Herausforderungen bevor, die den Beschäftigten und insbesondere Führungskräften viel Engagement und eine hohe Arbeitsbelastung abverlangen. Es ist wichtig, diesen Prozessen durch passgenaue Fortbildungsangebote zu begegnen und die vorhandenen Kompetenzen systematisch weiterzuentwickeln. Daher hat die DW ein Qualifizierungsprogramm für Projektleiterinnen und Projektleiter konzipiert, um die steigende Zahl an komplexen Strukturprojekten im IT- und Multimediaprogrammbereich zu begleiten und zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.

### Stärkung der Führung

Da den Führungskräften bei den Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle zukommt, wurden die Maßnahmen in diesem Bereich intensiviert. Neben Schulungen zu spezifischen Themen werden insbesondere für erfahrene Führungskräfte Einzelcoachings durchgeführt, die eine individuell auf die eigenen Themen zugeschnittene Beratung ermöglichen. Parallel wurde im Rahmen der Führungskräfteentwicklung ein Talentmanagement eingeführt, um auch den weiteren Ebenen, die an der Personalführung beteiligt sind, eine Unterstützung für die laufenden und kommenden Veränderungsprozesse zu geben.

### Erhaltung der Leistungsfähigkeit

Im Rahmen des demografischen Wandels ist es wichtig, eine älter werdende Mitarbeiterschaft durch geeignete Entwicklungsmaßnahmen leistungsfähig und auf dem bisher hohen Motivationsstand zu halten. Nur mit einer Bereitschaft zur Veränderung und einer kontinuierlichen Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten im Sinne eines „lebenslangen Lernens“ können auch zukünftig

Veränderungsprozesse erfolgreich umgesetzt werden. Um auf die unterschiedlichen Erfahrungs- und Wissensstände der Beschäftigten einzugehen, werden beispielsweise bei informativ-technischen Schulungen ausgedehnte Übungseinheiten integriert, damit die neuen Arbeitsschritte sicher eingeübt werden können. Auch Seminare zur persönlichen Standortbestimmung zwischen Beruf und Familie sind Teil des Angebotes.

## 3.2 Fortbildung als ein Schwerpunkt der Personalentwicklung

### 3.2.1 Instrumente der Fortbildung

Die Fortbildung ist ein wesentliches Instrument der strategischen Personalentwicklung. Die Angebote sind bedarfsgerecht und zielorientiert ausgerichtet. Dabei steht die Kompetenzerweiterung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, orientiert an aktuellen und zukünftigen betrieblichen Erfordernissen, im Fokus. Auch bei der Umsetzung von betrieblichen Reformen und Veränderungsprozessen spielen hochwertige, systematische Fortbildungsangebote mit einer nachhaltigen Wirkung eine wichtige Rolle. Die Angebote werden durch die Personalabteilung konzipiert und gemeinsam mit den Redaktionen und Abteilungen abgestimmt und umgesetzt. Der übergeordnete Bildungsbedarf wird zudem kontinuierlich ermittelt.

Das Fortbildungsangebot reicht von berufs- und fertigungsbezogenen Fortbildungen bis hin zum Erwerb übergreifender Kompetenzen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Teams, Führungskräfte und Projektleiterinnen und Projektleiter. Die Maßnahmen der Fortbildung werden auf den folgenden vier Ebenen umgesetzt.

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Ebene

#### Personalentwicklung – Potenziale erkennen und fördern

Die Stärkung der beruflichen, fertigungsbezogenen sowie übergreifenden Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist der Kern der Personalentwicklungsaktivitäten der Deutschen Welle und eine wichtige Basis für den unternehmerischen Erfolg.

Teamebene

#### Teamentwicklung – Gemeinsam erfolgreich

Der Erfolg eines Teams hängt im Wesentlichen davon ab, wie effektiv die einzelnen Mitglieder zusammenarbeiten. In einem Teamentwicklungsprozess können die Struktur, die Aufgaben-

verteilung samt Schnittstellen und das Zusammenspiel eines Teams schrittweise optimiert werden. Insbesondere im Rahmen von Qualitätssicherungsprozessen ist dies ein wichtiges Instrument. Es kann eine größere Sensibilität dafür entwickelt werden, welche Faktoren die Teamleistungen positiv oder negativ beeinflussen. Synergieeffekte unter Mitgliedern des Teams können genutzt und Reibungseffekte vermieden werden.

**Projektebene**

**Projektleiterqualifizierung – Projekte erfolgreich steuern**

Projektleiterinnen und -leiter müssen sowohl das Projektteam als auch das Projekt und sich selbst steuern und führen. Neben den Kenntnissen im Projektmanagement müssen sie ihre Führungskompetenzen einbringen, um die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter zu motivieren und so gemeinsam das Projekt erfolgreich abzuschließen.

**Führungsebene**

**Führungskräfteentwicklung – Vorbild sein**

„Wir pflegen einen kooperativen Führungsstil und bekennen uns zur Führungsverantwortung“ – so steht es im Leitbild der Deutschen Welle. Das Wesen des kooperativen Führungsstils besteht darin, dass Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl in der Entwicklung von Ideen als auch in der Umsetzung von Projekten eng zusammenarbeiten und sich in ihren Kompetenzen ergänzen. Wie gestaltet man ein kooperatives Arbeitsklima? Wie gelingt es, dass alle an „einem Strang ziehen“ und das notwendige Wir-Gefühl aufbaut wird? Neben gezielten Einzelcoachings sollen die Seminare zur Führungskräfteentwicklung die Menschen unterstützen, das Handwerkszeug zur Stärkung der eigenen Führungskompetenz auf den aktuellen Stand zu bringen und weiterzuentwickeln. Die Führungskräfteentwicklung zielt auf drei Gruppen: Erfahrene und neue Führungskräfte sowie Personen, die bereits an der Personalführung beteiligt sind oder das Potenzial dazu haben

– hierzu zählen beispielsweise Team- und Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter, Stellvertreterinnen und Stellvertreter und Nachwuchskräfte beziehungsweise Talente.

Folgende Instrumente der Fortbildung stehen zur Verfügung. Je nach Zielsetzung werden durch die Personalabteilung entsprechende Angebote konzipiert.

**Bildungsprogramm**

Im Bildungsprogramm der DW wird eine große Vielfalt an Seminaren hausintern angeboten. Die Seminare und Trainings sind nach Zielgruppen, zum Beispiel Führungskräfte, Journalistinnen und Journalisten, und nach besonderen Handlungskompetenzen strukturiert. Die Auswahl wird jährlich an den aktuellen Bedarf angepasst.

**Abteilungsspezifische Fortbildungen**

Je nach Frage- oder Problemstellung werden in enger Absprache mit den Abteilungen und Redaktionen geeignete Lösungen konzipiert. Die Vorteile maßgeschneiderter Seminare im Rahmen einer bedarfsgerechten Fortbildung liegen in einer hohen Individualisierung und Effizienz.

**Zugeschnittene Fortbildungsprogramme für Einzelne**

Bei besonderen Situationen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte konzipiert die Personalabteilung gemeinsam mit der Person eine individuelle Lösung. Dies kann je nach Themengebiet ein Einzelcoaching oder eine Zusammenstellung verschiedener Seminare sein.

**Externe Fortbildungen**

Besonderer individueller, fachspezifischer Fortbildungsbedarf, der nicht durch ein Seminar des Bildungsprogramms oder ein maßgeschneidertes Seminar für eine Abteilung oder Redaktion erfüllt werden kann, wird in der Regel durch offene Semi-

Erfahrene Führungskräfte	Neue Führungskräfte	Talentmanagement
<p>Auf die eigene Situation zugeschnittene Angebote, die dabei helfen, die Unternehmensziele erfolgreich umzusetzen</p>	<p>Gezielte Angebote zur Umsetzung der neuen Aufgabe, Personalführung</p>	<p>Personen mit Potenzial zur Personalführung, Talente, Nachwuchskräfte, Teamleiterinnen und Teamleiter, Stellvertreterinnen und Stellvertreter</p> <p>Kompetenzen stärken und Potenziale entwickeln</p>

narangebote von externen Anbietern abgedeckt. Die DW prüft diese Angebote hinsichtlich ihrer Kompetenz und Fähigkeit, den spezifischen Bedarf der DW bei journalistischen und technischen Themen abdecken zu können.

### 3.2.2 Inhaltliche Schwerpunkte der Fortbildungen

Die Fortbildungen im Jahr 2012 waren durch die Veränderungsprozesse der Neuausrichtung der multimedialen Programmangebote geprägt. Neben den Angeboten im Bildungsprogramm standen insbesondere neu konzipierte und maßgeschneiderte Seminare für verschiedene Bereiche und deren individuellen Bedarfe im Vordergrund. 2012 verzeichneten die internen und externen Fortbildungsangebote in Bonn und Berlin insgesamt 3.131 Teilnehmerinnen und Teilnehmer: 2.864 an hausinternen Seminaren, 267 an offenen Fortbildungsangeboten externer Anbieter.

Von den 2.864 Teilnehmern an internen Fortbildungsangeboten sind rund 73 Prozent (2.105 Teilnahmen) auf die Multimediadirektionen Regionen und Global verteilt. Die Vielzahl an Schulungen in den journalistischen Bereichen unterstreicht den hohen Bedarf an Fortbildungen an beiden Standorten im Zusammenhang mit der multimedialen Neuausrichtung. Im Rahmen der systematischen Personalentwicklung wurden jedoch auch in den technischen Bereichen notwendige Schulungen durchgeführt, beispielsweise bei der Neueinführung des Videostudios am Standort Bonn.

Die regelmäßige Evaluierung der internen Seminarangebote im Jahr 2012 zeigt eine hohe Zufriedenheit der Beschäftigten mit den Fortbildungsangeboten (durchschnittliche Benotung: 1,3; Beurteilungsmöglichkeit von 1 = sehr gut bis 5 = unzufrieden). Konkrete Anregungen fließen im Rahmen eines Qualitätssicherungssystems regelmäßig in die Organisation und Konzeption künftiger Fortbildungsangebote ein.

## Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer an Fortbildungsmaßnahmen

	2012			2011
	männlich	weiblich	gesamt	gesamt
Interne Fortbildung	1.367	1.497	2.864	2.939
Externe Fortbildung	160	107	267	329
<b>Gesamt</b>	<b>1.527</b>	<b>1.604</b>	<b>3.131</b>	<b>3.268</b>

## Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer an internen Fortbildungsmaßnahmen

	2012
Intendanz	96
MMD Regionen	1.456
MMD Global	649
Direktion Distribution	319
Verwaltungsdirektion	256
DW Akademie	88
<b>Gesamt</b>	<b>2.864</b>

### Führungskräfteentwicklung

Für Führungskräfte bot die DW im Jahr 2012 beispielsweise zum Thema Demografie und älter werdende Belegschaft die Seminare „Führen im demografischen Wandel“ und „20, 30, 40, 50, 60 – Generationen erfolgreich führen“ an. Ergänzt werden die Maßnahmen durch Einzelcoaching-Angebote, die vor allem im Rahmen des Veränderungsprozesses genutzt wurden. Bei dem Programm zur Führungskräfteentwicklung zeigte sich weiterhin, dass insbesondere die Angebote der Kompetenzentwicklung im Rahmen des Talentmanagements mit großem Interesse wahrgenommen wurden. Hierzu gehörten Seminare zur Personalpolitik und zu arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Themen eigene Führungspersönlichkeit, Motivation und Delegation.

### Journalistische Qualifizierungen

Der Fokus der journalistischen Schulungen lag auf der Qualitätssicherung von redaktionellen Abläufen und Produktionen – auch medien- und standortübergreifend. Neben einer weiteren handwerklichen Professionalisierung in den Medien (TV/Video, Online, Audio, Bild und Text) wurde das für eine medienübergreifende Zusammenarbeit notwendige Wissen vermittelt, um den begonnenen Veränderungsprozess erfolgreich umzusetzen. So wurden unter anderem Schulungen zu „Social Media“, „Schreiben und Gestalten Online“, „die Wirkung von Bildern und Bildergalerien“ sowie verschiedene Kamera- und Moderationstrainings, VJ-Schulungen, „Texten zum Bild“ sowie „die Abnahme“ und „die Schlussredaktion“ angeboten. Die Angebote sind aufeinander abgestimmt, sodass ein Wissens- und Erfahrungstransfer auf diese Weise gewährleistet werden kann.

### Zukünftiger Fokus der Schulungsinhalte

Die Kompetenzerweiterung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Begleitung von Veränderungsprozessen in der Deutschen Welle stehen weiterhin im Fokus der systematischen Personalentwicklung. Im Zeichen des demografischen Wandels sind insbesondere für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geeignete Angebote zu entwickeln, um die Lernorientierung zu unterstützen. Hierzu werden beispielsweise bereits spezielle Anwenderschulungen im technischen Bereich angeboten mit einem erweiterten Praxisteil zum Einüben der neuen Techniken.

Zum Thema Gesundheit wird ein ganzheitlicher Ansatz gewählt, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Seminaren, teilweise auch verknüpft mit Gesundheitsaktionen, Impulse und Hilfestellungen für eine physisch und psychisch gesunde Arbeits- und Lebensweise zu geben. Aufgrund der verstärkten Projektstruktur, sowohl im Programmbereich als auch im IT-Bereich ist für das Jahr 2013 ein Qualifizierungsprogramm für Projektleiterinnen und Projektleiter neu konzipiert worden. Hier

können sie ihre Kompetenzen ausbauen und vertiefen. Eine stärkere Ausrichtung der Fortbildung nach Zielgruppen und nach Effizienz Gesichtspunkten wird perspektivisch relevanter werden, um bei höherer Aufgabendichte in den Redaktionen und Abteilungen weiterhin eine nutzenbringende und motivationssteigernde Fortbildung zu erreichen und eine systematische Personalentwicklung zielorientiert umzusetzen.

## 3.3 Nachwuchskräfteentwicklung

### 3.3.1 Ausbildung als Instrument der systematischen Nachwuchssicherung

Ziel aller Ausbildungsaktivitäten ist es, Ausbildung auf hohem Niveau zu gewährleisten, auch über den eigenen Bedarf hinaus. Dabei werden gleichzeitig auch sozial- und gesellschaftspolitische Akzente gesetzt. In diesem Sinne unterstützt die DW junge Menschen bei ihrem Start ins Berufsleben. Eine solide Ausbildung macht zukunftsfit und fit für die Anforderungen des Arbeitsmarktes. Dies gilt für Volontariate, Berufsausbildungen nach dem BBiG, für fachspezifische Traineeprogramme und Praktika. Für ihr besonderes Engagement bei der Ausbildung wurde die DW 2012 von der Bundesagentur für Arbeit mit dem Zertifikat für Nachwuchsförderung ausgezeichnet.

### 3.3.2 Volontariate und Trainee-Programme

Für Studienabsolventinnen und Studienabsolventen bietet die DW anspruchsvolle Ausbildungswege an, um den eigenen Fachkräftebedarf langfristig zu decken.

Die multimediale Ausbildung im Volontariat ist professionell, praxisbezogen und international aufgestellt. Die Volontärinnen und Volontäre profitieren von der globalen Ausrichtung der DW – und die DW von den zumeist interkulturellen Biografien der Nachwuchskräfte. Beispielsweise wurde das Multimediaprojekt der Volontärinnen und Volontäre aus dem Jahrgang 2012/2013 „Plan B – junge Wege aus der Krise“ mit dem renommierten Jugendkarlspreis und dem "Grimme Online Award" in der Kategorie "Wissen und Bildung" ausgezeichnet.

Die 18-monatige Ausbildung umfasst mehrwöchige Seminare, Hospitanzen in verschiedenen DW-Redaktionen und eine Wahlstation bei einem Gastsender. In den Kompaktseminaren erhalten die Volontärinnen und Volontäre eine fundierte Grundausbildung in den Bereichen Online, Hörfunk und Fernsehen. Dazu

gehören die Einführung in journalistische Darstellungsformen, Recherche, Moderation, Nachrichtenschreiben und Presserecht sowie eigene multimediale Projekte und Übungssendungen. Die Dozenten sind engagierte Medienprofis und Kommunikationsexperten mit langjähriger journalistischer Erfahrung. Speziell für den journalistischen Nachwuchs aus den Zielgebieten der Deutschen Welle wird das internationale Volontariat durchgeführt; eine Journalistenausbildung, die in Deutschland einzigartig ist. In das internationale Volontariat integriert ist auch die Vermittlung landeskundlicher Kompetenz. In Vorträgen, Seminaren und Exkursionen - etwa zu EU-Institutionen in Brüssel und Straßburg und ins Berliner Regierungsviertel - lernen die Volontärinnen und Volontäre die Vielfalt Deutschlands in der Mitte Europas kennen. In Berlin gehört auch die Holocaustgedenkstätte zum Besuchsprogramm.

Das internationale Volontariat hat sich als Instrument zur Nachwuchssicherung für die Sprachenredaktionen in der Deutschen Welle bewährt. Von 40 ausgebildeten Volontärinnen und Volontären seit 1. Januar 2009 haben 36 eine direkte Anschlussbeschäftigung (im Wege von Arbeitsverhältnissen oder in frei-

er Mitarbeit) erhalten. Diese 36 Nachwuchskräfte waren auch noch zum Stand 1.7.2013 in der Deutschen Welle beschäftigt.

Das Programm-Volontariat bietet Nachwuchsjournalistinnen und -journalisten eine multimediale und internationale Redakteursausbildung in den Bereichen Radio, Online und Fernsehen der Deutschen Welle in Bonn und Berlin. Möglich sind außerdem Stationen in Außenstudios der DW. Von 35 ausgebildeten Volontärinnen und Volontären seit 1. Januar 2009 haben 32 eine direkte Anschlussbeschäftigung (im Wege von Arbeitsverhältnissen oder in freier Mitarbeit) erhalten. Von diesen wiederum waren zum 1.7.2013 noch 26 Personen in der Deutschen Welle beschäftigt.

Im Jahr 2012 haben zehn internationale und acht Programm-Volontärinnen und -Volontäre das Volontariat begonnen. Im Laufe des Jahres 2012 haben somit insgesamt 35 Personen an journalistischen Volontariaten der Deutschen Welle teilgenommen.

Die Abteilung Archive - Bibliothek - Dokumentation (ABD) bildet zurzeit zwei Wissenschaftliche Dokumentarinnen aus.

### Weiterbeschäftigung der Internationalen Volontärinnen und -Volontäre

**40**

Absolventen  
„Internationales Volontariat“  
von 2009 - 2012

**36**

Anschlussbeschäftigungen

**36**

Zum Stichtag 1.7.2013  
noch in der Deutschen Welle  
beschäftigt

### Weiterbeschäftigung der Programm-Volontärinnen und -Volontäre

**35**

Absolventen „Programm-  
Volontariat“  
von 2009 - 2012

**32**

Anschlussbeschäftigungen

**26**

Zum Stichtag 1.7.2013  
noch in der  
Deutschen Welle beschäftigt

Die Teilnahme an Pflichtkursen am Institut für Information und Dokumentation in Potsdam mit anschließender externer Abschlussprüfung ist Bestandteil dieser Ausbildung.

Trainee-Programme werden im Justitiariat, im IT-Bereich, in der Personalabteilung und in den Programmbereichen angeboten. Die Ausbildung dauert zwölf bis 18 Monate – schwerpunktmäßig in den jeweiligen Fachabteilungen. Ergänzend können individuelle interne und externe Qualifizierungsmaßnahmen besucht werden. 2012 haben in der DW fünf Personen ein Trainee-Programm durchlaufen.

Zudem bietet die DW Akademie seit 2009 in Kooperation mit der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und der Universität Bonn den Masterstudiengang International Media Studies an. Die Studieninhalte des postgradualen, viersemestrigen Masterstudiengangs orientieren sich an der Rolle von Medien für die Entwicklung von Demokratie, den Werten von Demokratie und Menschenrechten und Fragen der Konfliktprävention und der Zivilgesellschaft. Der Studiengang richtet sich an Nachwuchsjournalistinnen und Nachwuchsjournalisten sowie an Medienmanagerinnen und Medienmanager aus Hörfunk, TV, Online, Print und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Kommunikationsbereichen. Der Masterstudiengang bildet sie fachlich wie persönlich zu eigenständig verantwortlichen und professionellen Journalistinnen und Journalisten aus und bereitet sie auf die Anforderungen einer anspruchsvollen Fachfunktion oder Führungsfunktion im Medienbereich vor. In den Jahren 2009 bis 2012 wurden 100 Studierende aus 44 Ländern zugelassen. Aus den Studienjahren 2009 und 2010 haben bisher 36 Absolventinnen und Absolventen den akademischen Abschluss erreicht.

### 3.3.3 Ausbildung nach Berufsbildungsgesetz (BBiG)

Unterstützt durch ein gezieltes Ausbildungsmarketing an den Standorten Bonn und Berlin ist die Attraktivität der Deutschen Welle als ausbildendes Unternehmen weiterhin sehr hoch. Die DW ist regelmäßig präsent auf Ausbildungsmessen und kooperiert mit Schulen, Agenturen für Arbeit sowie den Industrie- und Handelskammern.

Im Mittelpunkt der Konzeption steht eine handlungsorientierte Ausbildung. Neben der fachlichen Qualifikation wird viel Wert auf die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen wie Kommunikations-, Team-, Planungs- und Präsentationskompetenz gelegt. In ergänzenden Schulungen werden beispielsweise Kommunikation und Auftritt, Basiswissen zum deutschen Auslandssender und arbeitsrechtliches Grundlagenwissen vertieft.

Die Deutsche Welle bildete in den letzten Jahren kontinuierlich auf einem hohen Stand und weit über den eigenen Bedarf hinaus aus. Im Jahr 2012 (Stand 31.12.2012) wurden in Bonn 51 und in Berlin 22 junge Menschen ausgebildet. 2012 wurde der Ausbildungsberuf „Elektronikerin/Elektroniker für Automatisierungstechnik“ eingeführt. Aufgrund der Programmreform wurden die Ausbildungsinhalte in allen Berufsbildern neuen Anforderungen angepasst. So übernehmen zum Beispiel die Mediengestalterinnen/Mediengestalter Bild und Ton, die bisher in Bonn mit dem Schwerpunkt Hörfunk ausgebildet wurden, mittlerweile immer mehr Aufgaben im Bereich Fernsehtechnik, Video und Internet. Bei den Bürokaufleuten an beiden Standorten hat sich ein breites Einsatzspektrum, das auch Stagen in redaktionellen und technischen Bereichen umfasst, bewährt.

Auszubildende der Deutschen Welle erzielen häufig besondere Leistungen. So gewann ein Nachwuchskoch im dritten Lehrjahr 2012 die Regionale Jugendmeisterschaft Bonn-Rhein-Sieg und wurde als „Bester Jungkoch“ geehrt. Den besten Absolventinnen und Absolventen der beruflichen Ausbildung werden im Anschluss befristete Verträge angeboten. Gezielt werden so auch Nachwuchskräfte für längerfristige Tätigkeiten rekrutiert. Von 97 Ausbildungsabsolventinnen und -absolventen in Bonn und Berlin seit 2009 bekamen 76 eine Anschlussbeschäftigung. Von diesen sind noch 61 Personen der Deutschen Welle beschäftigt.

2012 war, wie in den Vorjahren, die Anzahl der Übernahmen hoch; in Bonn wurde 13 und in Berlin acht Auszubildenden eine Weiterbeschäftigung ermöglicht.

Die Deutsche Welle spricht gezielt Mädchen und junge Frauen, an, um sie durch praktisches Erleben für technische und informationstechnische Berufsbilder zu interessieren. Hierzu beteiligt die Deutsche Welle sich am jährlichen „Girls’ Day“.

Darüber hinaus ist die Deutsche Welle engagierter Partner bei verschiedenen sozialen Projekten. Die Deutsche Welle ist Projektpartner bei „ModUs - Modulares Unterstützungssystem für Mütter, Väter, Kinder und Betrieb“ und strebt in Zusammenarbeit mit dem CJD Bonn an, alleinerziehenden jungen Müttern oder Vätern im Rahmen einer Teilzeitausbildung den Kontakt zum Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Darüber hinaus besteht für Jugendliche mit einem schwierigen sozialen Hintergrund ohne Schulabschluss die Möglichkeit, bei der DW eine zweijährige Einstiegsausbildung zur Fachkraft im Gastgewerbe zu absolvieren.

Im Jahr 2013 hat die DW eine Absichtserklärung anlässlich der europäischen Jugendkonferenz der Bundesagentur für Arbeit unterschrieben. Das gemeinsame Ziel der Unterzeichner ist, mit abgestimmten Maßnahmen neue Wege in der Berufsausbildung und zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit in Europa zu bestreiten. Dies soll unter anderem in Form von Ausbildung Jugendlicher aus Staaten der EU in Deutschland erfolgen.

### 3.3.4 Praktikantinnen und Praktikanten und Hospitantinnen und Hospitanten

Durch die Ausbildung von Praktikantinnen und Praktikanten insbesondere in den Sprachenredaktionen erhält die DW einen effektiven und praxisnahen Zugang zu Nachwuchskräften und kann hier bei Bedarf geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für Volontariate, Fristverträge oder Gastredakteurspositionen rekrutieren. Gleichzeitig dient die Ausbildung von Praktikantinnen und Praktikanten aus dem Ausland der Förderung der Zusammenarbeit mit ausländischen Partnersta-

## Anzahl der Ausbildungsverhältnisse

Ausbildungsberuf	2012			
	Bonn		Berlin	
	männlich	weiblich	männlich	weiblich
Bürokauffrau/Bürokaufmann	6	9	1	1
Kauffrau/Kaufmann für Bürokommunikation (Teilzeit)	1	6		
Informatikkauffrau/Informatikkaufmann	7	0		
Fachinformatikerin/Fachinformatiker für Systemadministration	2	0	1	0
Informationselektronikerin/Informationselektroniker	1	0		
Fachangestellte/ Fachangestellter für Medien- und Informationsdienste	3	3		
Mediengestalterin/Mediengestalter	5	3	11	8
Köchin/Koch	3	0		
Feinwerkmechanikerin/Feinwerkmechaniker	1	0		
<b>Gesamt</b>	<b>51</b>		<b>22</b>	
<b>Gesamt pro Jahr</b>	<b>73</b>			

## Weiterbeschäftigung von Auszubildenden

97

Berufsabschlüsse nach BBiG von 2009-2012

76

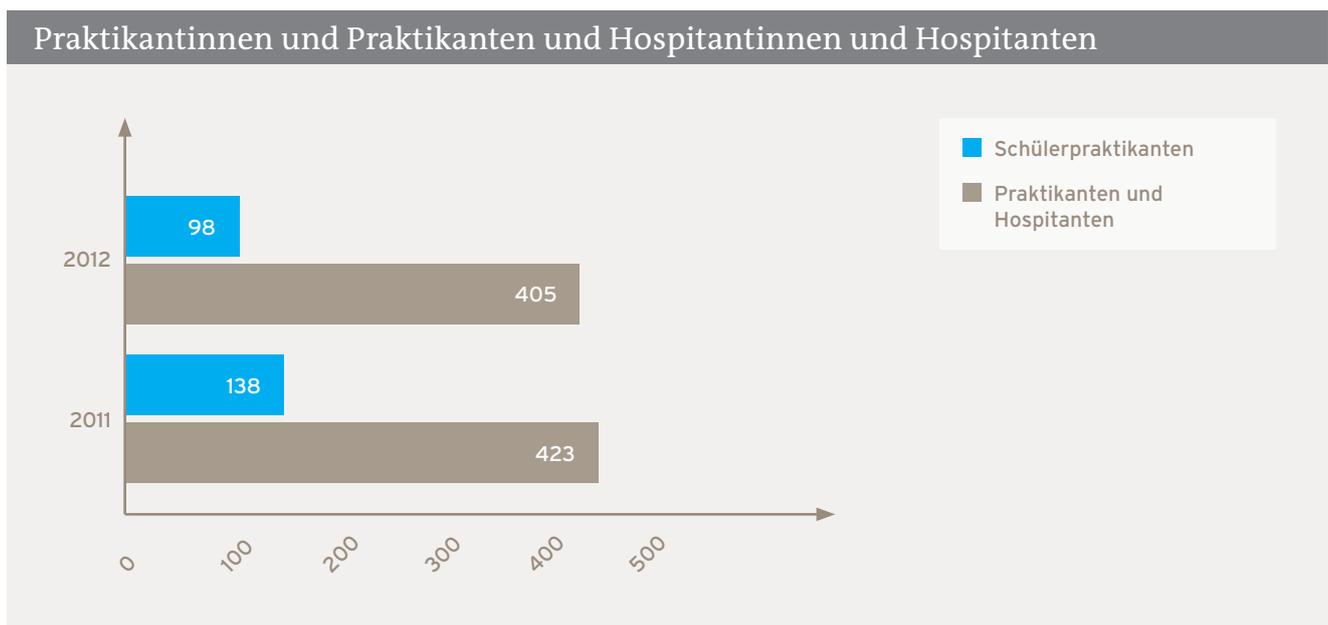
Anschlussbeschäftigungen

61

Zum Stichtag 1.7.2013 noch in der Deutschen Welle beschäftigt

tionen und Stiftungen. Darüber hinaus haben sowohl im Justizariat als auch in der Personalabteilung angehende Juristen die Möglichkeit, Stagen im Rahmen ihres Rechtsreferendariats abzulegen. Zudem können Praktika im Rahmen eines Studiums in den Fachbereichen der DW absolviert werden, um praxisnahe Kenntnisse in einem innovativen Umfeld zu erlangen.

Durch das Angebot von Schulpraktika konnten in allen Fachbereichen der DW erste Einblicke ins Berufsleben erhalten. Einige Schülerinnen und Schüler haben sich im Anschluss an das Praktikum erfolgreich um einen Ausbildungsplatz bei der DW beworben.



04

Lebensphasenorientierung als  
attraktive und zukunftsfähige  
Erfolgsfaktoren der Deutschen Welle

## 4.1 Flexible, bedarfs- und mitarbeiterorientierte Arbeitszeitsysteme

Flexible Arbeitszeitmodelle können in der richtigen Ausgestaltung für die DW und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen zu einer Win-Win-Situation führen.

Für die Beschäftigten wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erheblich erleichtert. Die gewonnene Zeitsouveränität bietet eine große Hilfe insbesondere bei der Betreuung kleiner Kinder oder pflegebedürftiger Angehöriger. Der Nutzen für die Deutsche Welle liegt in der gesteigerten Motivation der Beschäftigten, in einer Reduzierung der Fehlzeiten sowie in erhöhter Arbeitseffizienz. Die Attraktivität des Arbeitgebers Deutsche Welle wird erhöht, da flexible Arbeitszeiten für viele Menschen insbesondere bei der Entscheidung für einen neuen Arbeitgeber immer wichtiger werden.

Die Regelungen des Manteltarifvertrags zur Arbeitszeit tragen dem in großem Umfang Rechnung. Für die DW ermöglichen sie einen flexiblen und bedarfsgerechten Einsatz ihrer Beschäftigten. Für diese bedeuten sie eine weitestgehend Selbstbestimmung in der Verteilung der Arbeitszeit. Außerdem berücksichtigen sie die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse.

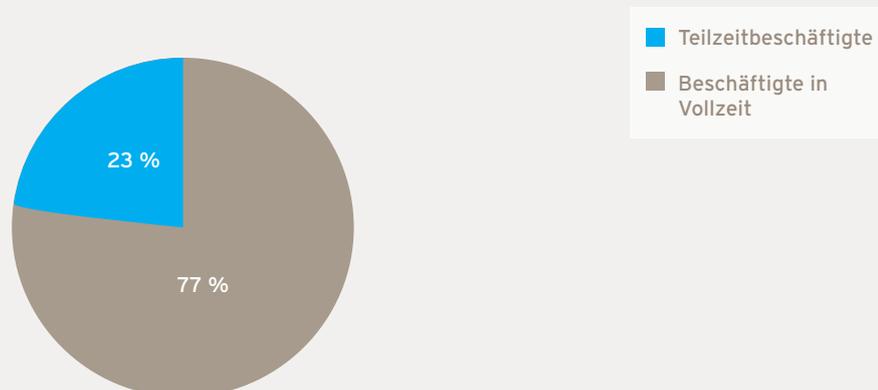
Die in der DW praktizierten flexiblen Arbeitszeitmodelle entsprechen den Anforderungen eines internationalen Senders, der sein Informationsangebot multimedial rund um die Uhr an 365 Tagen verbreitet.

Im Einklang mit den betrieblichen Interessen wird Teilzeitbeschäftigung gerade auch in Leitungs- und Führungspositionen gefördert. Die Teilzeitquote lag 2012 bei 23 Prozent.

Flexible Arbeitszeitgestaltung bei der Deutschen Welle zeigt sich auch in den vielfältigen Formen der Teilzeitarbeit. DW-Beschäftigte haben neben der „klassischen“ Teilzeit, bei der die Arbeitszeit meist auf die Hälfte der wöchentlichen Arbeitszeit reduziert wird, außerdem großzügige Handlungsspielräume, sowohl was den Umfang als auch die Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit betrifft. Die betrieblichen Erfordernisse sind dabei zu berücksichtigen.

Die DW strebt an, auch durch die langjährigen positiven Erfahrungen mit dieser Praxis, jeden Antrag auf Teilzeit zu unterstützen, wenn die betrieblichen Voraussetzungen gegeben sind. Je nach praktiziertem Teilzeitmodell können neue Arbeitsplätze entstehen oder Entwicklungsperspektiven für das vorhandene Personal geschaffen werden.

Teilzeitbeschäftigte 2012



Eine Rückkehr zur Vollzeitbeschäftigung wird den Beschäftigten erleichtert, indem Teilzeit zunächst befristet gewährt wird. Langfristig wird allerdings zur beiderseitigen Planungssicherheit angestrebt, eine Arbeitszeitreduzierung unbefristet zu vereinbaren. Hier gilt es, die persönlichen Interessen der Beschäftigten und den betrieblichen Bedarf abzustimmen.

Im Laufe der Jahre ist die Teilzeitbeschäftigung auf einem gleichbleibend hohen Niveau geblieben; ein Ausdruck für eine besondere Familienorientierung bei der Arbeitszeitgestaltung der Deutschen Welle.

#### Arbeitszeitkonten

Seit einigen Jahren werden Arbeitszeitkonten als Grundlage der Arbeitszeitgestaltung bereits in einigen Abteilungen genutzt. Die Ausgestaltung des Arbeitszeitkontos ist in einer Dienstvereinbarung geregelt. So steht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beispielsweise ein Dispositionsrahmen von 40 Stunden plus bis 40 Stunden minus zur Verfügung. Der tägliche Arbeitszeitrahmen, innerhalb dessen die tarifliche Arbeitszeit zu erbringen ist, ist von Montag bis Freitag von 6 Uhr bis 20 Uhr.

Um seinerzeit während der Tarifverhandlungen zur Neuregelung der Arbeitszeit auch den Beschäftigten, die nicht unter diese Dienstvereinbarung fallen, trotzdem – abweichend von den damaligen tariflichen Regelungen – das Ansammeln von Zeitguthaben zu ermöglichen, hat die Deutsche Welle entschieden, Zeitkonten mit einem Dispositionsrahmen von plus 60 Stunden zu dulden, sofern sich Mitarbeiter und Führungskraft einvernehmlich hierüber verständigen.

Aufgrund des neuen Manteltarifvertrags besteht nunmehr die Möglichkeit, Arbeitszeitkonten in allen – auch disponierten – Bereichen der DW einzuführen, um dadurch allen Mitarbei-

terinnen und Mitarbeitern ein hohes Maß an Zeitsouveränität und Spielräume in der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit zu ermöglichen. Für die DW ging es zugleich darum, auf schwankende betriebliche Anforderungen reagieren zu können. Derzeit befindet sich die DW in Verhandlungen mit der Personalvertretung in Bonn, um die Einzelheiten zur Ausgestaltung des Arbeitszeitkontos, wie zum Beispiel Regelungen zum Abbau von Zeitguthaben, in einer Dienstvereinbarung festzulegen.

#### Disponierte Dienste

Bei der Deutschen Welle arbeiten viele in den Programm-, Technik- und Supportbereichen, an Arbeitsplätzen mit disponierter Arbeitszeit.

Insbesondere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach Dienst- oder Einsatzplänen arbeiten, profitieren davon, dass die Regelungen des Manteltarifvertrags zur Verteilung der Arbeitszeit – in erster Linie die Frage von Schichtlängen, Ruhe- und Pausenzeiten, Mehrarbeit und anderes mehr – den aktuellen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechen und den Empfehlungen zum Gesundheitsschutz folgen. Insbesondere geht es um

- kurze Nachtschichtfolgen von in der Regel nicht mehr als drei bis vier Nachtschichten in Folge,
- die Vermeidung von mehr als maximal sieben Diensten in Folge,
- die Einhaltung eines Vorwärtswechsels der Schichten (auf eine Frühschicht folgt zunächst eine Spätschicht und danach eine Nachtschicht),
- ausreichende Ruhezeiten zwischen zwei Diensten,
- Wochenendfreizeiten, die mindestens zwei Tage, davon einen Samstag oder einen Sonntag – umfassen.

## Teilzeitarbeitsverhältnisse

Teilzeitbeschäftigung	2010	2011	2012		
	gesamt	gesamt	gesamt	männlich	weiblich
Beschäftigte DW gesamt	1.425	1.407	1.376	727	649
davon Teilzeitbeschäftigte	334	320	315	85	230
Teilzeitquote	23%	23%	23%	12%	35%

Stand 31.12. des Jahres

Dabei wird dem Bedürfnis der Beschäftigten nach einer größtmöglichen Selbstbestimmung in der Verteilung ihrer Arbeitszeit Rechnung getragen. Sie sind bei der Erarbeitung eines Dienstplans zu beteiligen und ihre Wünsche sollen soweit möglich berücksichtigt werden. Gleichzeitig bieten diese neuen Regelungen zur Arbeitszeit auch für die DW die Möglichkeit einer flexiblen und bedarfsgerechten Einsatzplanung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Auch die Einführung von Arbeitszeitkonten kann die Arbeitszeitflexibilisierung für beide Seiten erhöhen. In Bereichen mit disponierter Arbeitszeit ist zu berücksichtigen, dass die angestrebte höhere Zeitsouveränität für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Anforderungen der Dienst- oder Einsatzpläne bei den Pflichtenwesenheiten grundsätzlich begrenzt ist. Eine Verbesserung der Arbeitszeitsouveränität wird erreicht, indem den Beschäftigten ein größerer Handlungsspielraum bei der Verfügung über freie Tage gewährt wird.

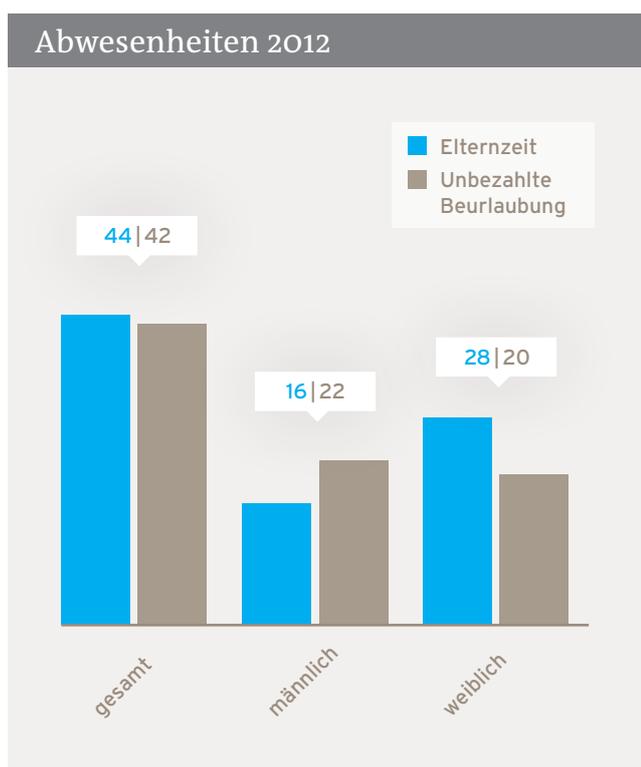
## 4.2 Familienbewusste Personalpolitik

### Einklang von Beruf und Privatleben (Work-Life-Balance)

Work-Life-Balance ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur und im Leitbild der DW verankert. Die Personalstrategie der DW ist daher bewusst familienorientiert ausgerichtet.

Im Hinblick auf den demografischen Wandel fördert die Deutsche Welle Rahmenbedingungen, die die Kinderbetreuung und die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger erleichtern. Insbesondere die Pflege naher Familienangehöriger wird in den nächsten Jahren immer mehr in den Mittelpunkt rücken und verlangt nach praxisgerechten betrieblichen Konzepten. Auf der politischen Ebene werden zurzeit verschiedene Ansatzpunkte diskutiert, Unterstützungsmöglichkeiten für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gesetzlich zu begleiten. Die DW wird gleichzeitig Ansatzpunkte für Unterstützungsmaßnahmen in diesem Bereich zusammen mit den Betriebspartnern diskutieren.

Die Personalabteilung flankiert und steuert diese familienorientierte Personalpolitik durch gezielte Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte. Die Führungsthemen werden besonders unter den vielfältigen Fragestellungen der Auswirkungen des demografischen Wandels konzipiert.



### Mutterschutz, Elternzeit, unbezahlte Beurlaubung

Zwischen 01.01.2012 und 31.12.2012 waren 103 Beschäftigte befristet abwesend. 44 Beschäftigte (28 Frauen, 16 Männer) haben 2012 die gesetzliche Elternzeit in Anspruch genommen; 42 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren unbezahlt beurlaubt.

Die DW unterstützt in besonderen Einzelfällen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine unbezahlte Beurlaubung, einerseits um besonderen privaten Belastungen gerecht zu werden, andererseits, damit Beschäftigte zusätzliche berufliche Erfahrungen und Kompetenzen erlangen können. Voraussetzung für die Genehmigung ist ein ausgewogenes Kosten-/ Nutzenverhältnis für beide Seiten. Während der Abwesenheit besteht zusätzlicher Aufwand für die Nachfolgebeschaffung und für Umorganisationsprozesse im Fachbereich. Vorteile einer Vertretung liegen in der Bereitstellung von externem Know-how und zusätzlichen Kompetenzen. In Einzelfällen muss geklärt werden, wie sich die Beurlaubungszeiten auf die Altersversorgung auswirken und ob durch die Beurlaubung zusätzliche Kosten für die DW entstehen können. Um die Reintegration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Rückkehr aus der Beurlaubung zu fördern, gilt für unbezahlte Freistellungen eine generelle Höchstgrenze von drei Jahren.

### Telearbeit

Mit Telearbeit können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einzelfällen ebenfalls Familie und Beruf besser vereinbaren. Die Arbeitsplätze müssen für Telearbeit geeignet sein. Die hohen Einrichtungskosten und der administrative Aufwand sind in jedem Einzelfall gegenüber den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzuwägen. Auch darf die Bedeutung der Eingliederung der Beschäftigten in die betriebliche Organisation nicht unterschätzt werden, so dass das Angebot eines Telearbeitsplatzes stets befristet wird. Im Sinne einer Brückenlösung können die Beschäftigten in begrenzter Zeit besonderen privaten Belastungen besser gerecht werden. Insbesondere während der Elternzeit erlaubt sie Männern und Frauen, beruflich aktiv zu bleiben, was ihnen ansonsten nur in geringerem Umfang oder gar nicht möglich wäre.

Aus wichtigen privaten Gründen wird die DW auch weiterhin bei Eignung des Arbeitsplatzes einen Wunsch nach Telearbeit unterstützen. Eine generelle Ausweitung der Angebote ist hingegen nicht vorgesehen. Zum Stichtag 31.12.2012 waren für acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (sechs Frauen, zwei Männer) Telearbeitsplätze eingerichtet. In Zeiten mobiler Endgeräte (die DW stellt iPhone, Blackberry, iPad und Laptop in begründeten Fällen zur Verfügung), verliert die klassische Telearbeit (mit Einrichtung eines externen Arbeitsplatzes an Bedeutung, da die technische Mobilität zunimmt und es für viele möglich ist, in besonderen Situationen phasenweise von zu Hause aus zu arbeiten.

### Familienzuschlag, Kinderbetreuungszuschuss und familienfreundliche Angebote

Der Familienzuschlag wurde abgeschafft und durch einen jährlichen Fonds für Kinderbetreuungszwecke in Höhe von 100.000 Euro ersetzt. Da sich in den vergangenen Jahren jedoch gezeigt hat, dass die Verwendung dieses Budgets für diverse Projekte der Kinderbetreuung sich als sehr schwierig erweist und das zur Verfügung stehende Budget nicht ausgegeben werden konnte, haben sich die Tarifpartner darauf verständigt, die Mittel nicht mehr für allgemeine Projekte zu verwenden. Sie kommen jetzt den Eltern von Kindern, die nach dem Stichtag 1. Januar 2008 geboren wurden, zugute.

Das noch vorhandene Budget aus den Jahren 2008 bis 2011 in Höhe von rund 245.000 Euro wird 2013 pro Jahr und Kind an die anspruchsberechtigten Eltern ausgezahlt.

Für das Jahr 2012 konnten Eltern von noch nicht schulpflichtigen Kindern bereits einen steuerfreien Kinderbetreuungszuschuss für tatsächlich aufgewendete Kinderbetreuungskosten im Sinne des Paragraphen 3 Nr. 33 Einkommensteuergesetz in

Höhe von maximal 500 Euro beantragen. Da das vorhandene Budget für 2012 mit dieser Höchstbegrenzung jedoch nicht ausgegeben werden konnte, wurde aktuell mit den Tarifpartnern vereinbart, den Zuschuss nachträglich auf maximal 1.200 Euro zu erhöhen, wobei die Nachzahlungen wegen des abgelaufenen Steuerjahres sowohl steuer- als auch sozialversicherungspflichtig sind.

Da zwischen Deutscher Welle und Gewerkschaften bisher noch keine endgültige Einigung über die Verwendung der Mittel ab 2013 gefunden werden konnte, bleibt es bis auf Weiteres für das Jahr 2013 bei der für das Jahr 2012 zunächst festgelegten Beantragungsmöglichkeit für einen Kinderbetreuungszuschuss in Höhe von maximal 500 Euro. Die diesbezüglichen Tarifverhandlungen gehen weiter.

Neben diesen individuellen Zuwendungen bleiben die Angebote wie zum Beispiel das Eltern-Kind-Büro in Bonn bestehen. Auch können bei Bedarf Angebote der Vergangenheit, zum Beispiel ein Kurs im Eltern-Kind-Turnen oder Ferienbetreuung, erneut aufgegriffen werden. So hatte die DW 2011 speziell für Mitarbeiterkinder eine Ferienaktion angeboten. Die Kurse „IT-Workshop: Tipps & Tricks für zu Hause“ und „Hörfunk-Studio“ unter dem Motto „Kids@DW“ haben eine hohe Zustimmung erfahren.

## 4.3 Gesundheitsmanagement und soziale Leistungen

### Betriebliches Gesundheitsmanagement

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und einer älter werdenden Belegschaft hat das Thema Gesundheit eine besondere Bedeutung. Zum einen gilt es, zusätzliche Kosten durch eine Begrenzung von Fehlzeiten zu vermeiden. Zum anderen soll die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten im Mittelpunkt stehen. Für die DW bedeutet die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Unternehmensziel, nicht nur eine Abwesenheit von Krankheiten und Belastungen anzustreben, sondern im Rahmen einer umfassenderen Denkweise auch alle Faktoren zu berücksichtigen, die das allgemeine Wohlergehen beeinflussen (Salutogenese-Ansatz).

Daher wurde in den vergangenen Jahren sukzessive ein Betriebliches Gesundheitsmanagement aufgebaut, das die betrieblichen Beteiligten vernetzt und Aktionen zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten steuert. Ziel des Gesundheitsmanagements ist es, Belastungen am Arbeitsplatz zu reduzieren,

Gesundheitspotenziale zu entdecken und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu fördern. Unter Beteiligung aller Akteure des Betrieblichen Gesundheitsmanagements erarbeitet die Personalabteilung regelmäßig – auch standortübergreifend – Zielvorstellungen und entsprechende Maßnahmen. Für die vorbildliche Umsetzung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements in den Themenbereichen Ernährung, Bewegung und psychische Gesundheit hat die Deutsche Welle im Jahr 2010 im Rahmen eines Wettbewerbs der EU-Kommission und des BKK-Bundesverbands die Auszeichnung „Move Europe Partner“ erhalten. Die Personalabteilung arbeitet fortwährend an einer Verbesserung der Ansprache der Beschäftigten, um die Impulsangebote für die Gesundheitsprävention breiter zu kommunizieren und damit positiven Einfluss auf das individuelle Gesundheitsverhalten auszuüben.

#### Fehlzeiten

Die Fehlzeitenstatistik ist die Analysegrundlage, die durch die umfangreichen Erfahrungen der Betriebsärzte und allgemeine Erkenntnisse über die häufigsten Krankheitsursachen ergänzt wird.

Im Rahmen des Fehlzeitenmanagements werden die Fehlzeitendaten an die zuständigen Direktoren weitergeleitet. Ziel ist es, besondere Krankheitsentwicklungen in den Direktionsbereichen zu erkennen und zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Verbesserungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Eine Dienstvereinbarung regelt die Einzelheiten.

Insgesamt waren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Jahr 2012 im Durchschnitt an 9,53 Tagen krankheitsbedingt abwesend. Dies entspricht einer Fehlzeitenquote von 2,60 Prozent. Die Wer-

te umfassen aus dem Grund der Vergleichbarkeit – wie auch in den Vorjahren – keine Langzeiterkrankten ab 90 Fehltagen.

Gegenüber 2011 mit durchschnittlich 10,04 Fehltagen ist ein leichter Rückgang feststellbar, nachdem die Fehltagelast von 2010 auf 2011 angestiegen waren. In aktuellen Mitteilungen der AOK und der Techniker Krankenkasse (TK) wird darauf hingewiesen, dass die Fehlzeiten bei den eigenen Versicherten gegenüber dem Vorjahr 2011 geringfügig zugenommen haben. Die TK veröffentlichte einen bundesweiten Krankenstand von 3,88 Prozent (14,2 Fehltagelast). Für den Versicherungsbereich der AOK wird ein durchschnittlicher Krankenstand von 4,9 Prozent ausgewiesen. Der Gesundheitsreport 2013 der DAK dagegen besagt, dass der Krankenstand im Jahr 2012 wieder leicht gesunken ist (bei 12,6 Tagen). Die öffentliche Verwaltung sowie das Gesundheitswesen, so der Gesundheitsbericht 2013 der DAK, weisen dabei die höchsten Krankenstandswerte mit jeweils 4,4 Prozent auf, wobei auch hier ein leichter Rückgang zum Vorjahr zu verzeichnen ist.

Da die Krankenkassen nur Fehlzeiten auf Basis eines ärztlichen Attests erfassen (in der Regel ab dem dritten Krankheitstag), die Erhebung stichtags- und – nicht wie bei der DW – zeitraumbezogen erfolgt und auch Langzeiterkrankungen über 90 Tage in die Berechnungen einfließen, ist ein direkter Vergleich mit den Fehlzeiten der DW nicht möglich. Zudem werden bei der DW Arbeitstage als Bezugsgröße verwendet; die Daten der gesetzlichen Krankenkassen basieren auf Kalendertagen. Insgesamt ist aber ablesbar, dass der Krankenstand in der Deutschen Welle nicht höher liegt als im Durchschnitt der Krankenkassen.

## Krankheitsbedingte Abwesenheiten

Krankheitsbedingte Fehlzeiten nach Direktionen	Tage pro Person im Durchschnitt				Fälle pro Person im Durchschnitt			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Intendanz	8,31	12,23	8,94	11,00	1,40	1,56	1,70	1,92
Verwaltungsdirektion	9,16	10,15	10,41	9,10	1,44	1,76	1,70	1,41
Direktion Distribution	9,21	8,58	9,46	9,59	1,58	1,75	1,78	1,85
Multimediadirektion Regionen	8,84	7,43	9,24	8,43	1,66	1,68	1,86	1,57
Multimediadirektion Global	11,34	10,78	11,08	10,78	1,94	1,86	1,73	2,00
DW Akademie	7,52	7,00	11,29	7,25	1,67	1,30	0,96	1,07
DW gesamt	9,55	9,19	10,04	9,53	1,67	1,74	1,74	1,72

Aus der Analyse der Daten wird zum einen der Handlungsbedarf im Hinblick auf Maßnahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) ermittelt. Zum anderen werden daraus in Verbindung mit den Erfahrungen bei der Betrieblichen Eingliederung Erkenntnisse über Gesundheitsförderungspotenziale abgeleitet, die für die Präventionsarbeit des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wichtig sind.

#### **Betriebliches Eingliederungsmanagement**

Die Betriebliche Eingliederung gemäß SGB IX dient der Prävention und kommt zum Einsatz, wenn Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig erkrankt sind. Mit Zustimmung der oder des Beteiligten werden in einem von der Personalabteilung gesteuerten Verfahren gegebenenfalls mit Beteiligung externer Berater Möglichkeiten eruiert und regelmäßig auch in schriftlicher Vereinbarung festgehalten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden beziehungsweise neuer Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden kann. In etwa einem Dutzend Fällen im Jahr können so individuelle Problemlösungen gefunden und damit auch die betroffenen Bereiche mittelbar entlastet werden. Die Betriebliche Eingliederung hat sich als Instrument zur Unterstützung der Führungskräfte bewährt. Damit wird auch der Dialog zwischen den Führungskräften und den Beschäftigten verbessert und eine Grundlage für die Steigerung der Arbeitsfähigkeit der Betroffenen gelegt.

#### **Aktionen zur Prävention**

Die statistisch häufigsten Krankheitsursachen liegen im Bewegungsapparat, bei meist saisonalen Atemwegsinfektionen und im psychischen Bereich. Neben der weitestgehend durch den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz abgedeckten Verhältnisprävention setzt das Gesundheitsmanagement der DW mit zahlreichen Gesundheitsangeboten und -aktionen bei der individuellen Verhaltensprävention und damit der Selbstverantwortung der Beschäftigten für die eigene Gesundheit an.

#### **Angeboten werden**

- gesundheitsbezogene Seminare für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte (zum Beispiel das eigene Leistungsvermögen und die Belastbarkeit optimieren, fit und gesund durch den Arbeitsalltag, Fehlzeitenprävention für Führungskräfte)
- halbjährlich stattfindende Einzelaktionen (zum Beispiel: Hautkrebs-Prävention, Rücken-Scan, Stress-Level-Messung, Stress-Präventions-Referat)
- saisonale Impfaktionen
- vierteljährliche Gesundheitsinformationen der Betriebsärzte im DW-Intranet

Kooperationen mit Krankenkassen, Universitäten, wissenschaftlichen Instituten und anderen mehr werden ausgebaut, um zielgerichtete Aktionen zu organisieren.

Weiterer Bestandteil der Maßnahmen ist auch die betrieblich geregelte Suchtprävention, die durch die Unterstützung einer Gesundheitsbeauftragten in Berlin sowie der Betriebsärzte an beiden Standorten durchgeführt wird. Positiv ist anzumerken, dass sich in den vergangenen Jahren hier kaum Handlungsbedarf ergeben hat.

## **4.4 Altersversorgungssysteme**

### **4.4.1 Arbeitgeberfinanzierte Betriebliche Altersversorgung**

Ein attraktives Element des Konditionensystems der Deutschen Welle ist die betriebliche Altersversorgung. Die DW gewährt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Versorgungsleistungen im Alter, bei Erwerbsminderung oder als Hinterbliebene im Rahmen von zwei Versorgungssystemen. Bei beiden Versorgungssystemen werden die Kosten vollständig von der DW getragen.

Für insgesamt 654 Beschäftigte einschließlich Bezieher von Vorruhestandsbezügen (Stichtag 31.12.2012) gilt ein Versorgungssystem nach dem sogenannten alten Versorgungstarifvertrag („VstV“). Das Versorgungsversprechen umfasst die Zusage auf eine bestimmte Versorgungshöhe, die sich aus dem Gehalt und den anrechnungsfähigen Dienstjahren ergibt und begrenzt wird durch einen Bruttogesamtversorgungs-Prozentsatz.

Für die seit 01.04.1993 unbefristet eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt ein ARD-einheitlicher Versorgungstarifvertrag („VTV“) und damit ein Versorgungssystem, das von der gesetzlichen Rente abgekoppelt ist. Für jede Vergütungsgruppe ist ein maximaler Rentenbetrag festgelegt worden, der regelmäßig im Falle von Tarifierhöhungen an die Nettolohnentwicklung angepasst wird. Die DW hat zum Stichtag 31.12.2012 405 Beschäftigten eine Versorgungszusage nach dem neuen Versorgungstarifvertrag erteilt.

Seit Oktober 2009 erhalten nach diesem Termin neu eingestellte, befristet beschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter bestimmten Voraussetzungen eine Versorgungszusage

### Anzahl Beschäftigte in der Altersversorgung

	2010	2011	2012
DW-Versorgung * VstV	1.136	1.147	1.155
DW-Versorgung RSTV**	55	52	35
Hinterbliebenenversorgung *** VstV	283	287	301
Unverfallbarer Anspruch VstV	16	18	18
Leistungen durch VdP	8	8	9
DW-Versorgung VTV	24	23	24
Hinterbliebenenversorgung VTV	7	7	7
<b>Summe</b>	<b>1.529</b>	<b>1.542</b>	<b>1.549</b>

Stand: 31.12. des Jahres

\* Alters-, Berufs-, Erwerbsunfähigkeitsrente

\*\* Versorgungszahlungen gemäß § 11 Tarifvertrag Rationalisierungsschutz/Vorruhestand (RSTV)

\*\*\* Witwen, Witwer-, Waisenrente

### Aufwendungen für Versorgungszahlungen



Angaben in Millionen Euro

nach dem VTV. Voraussetzung ist eine mindestens fünfjährige Beschäftigungsdauer, so dass frühestens ab 2014 erste Versorgungszusagen gegeben werden können und Beiträge für die DW anfallen werden.

Außerdem besteht für elf Personen ein Anrecht auf Altersrente aufgrund eines durchgeführten Versorgungsausgleichs (7 VsTV und 4 VTV).

Neben diesen zwei Versorgungssystemen können sich redaktionell Beschäftigte zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses anstelle der DW-Versorgung für eine Weiterversicherung beim Versorgungswerk der Presse entscheiden. Eine bestehende Versicherung beim Versorgungswerk der Presse ist hierfür Bedingung. Von dieser Wahlmöglichkeit haben bis zum Stichtag 31.12.2012 91 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gebrauch gemacht.

Die Rückstellungen für Versorgungsversprechen gemäß VstV nach den gesetzlichen Bilanzierungsvorschriften betragen zum Stichtag 31.12.2012 143,7 Millionen. Für Versorgungsversprechen gemäß VTV beträgt der Rückstellungsbedarf zum 31.12.2012 20,4 Millionen.

In den ausgewiesenen Zahlen der DW-Versorgung sind die Rentenleistungen für die ehemaligen RIAS-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter enthalten, die von der DW gezahlt werden. Zusätzlich erhalten diese Ehemaligen von der ERGO-Versicherung noch einen Teil der Betriebsrente, die sich aus der von der DW/

RIAS finanzierten Direktversicherung errechnet. Für den von der DW zu zahlenden Teil der Betriebsrente besteht bei der Versicherung eine Rückdeckungsversicherung, so dass der Finanzierungsaufwand dieser Leistungen (abgesehen von späteren Rentenerhöhungen) während der aktiven Zeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besteht. Im Jahr 2012 hat die DW für die Direktversicherung und die Rückdeckungsversicherung bei der ERGO für die Finanzierung der nach diesen Regelungen gegebenen Versorgungszusagen einen Jahresbeitrag in Höhe von rund 2,149 Millionen Euro aufgewendet. Die Größenordnung dieser Zahlung ist schwankend, da sie von den zu versichernden Rentenzuwächsen abhängig ist. Ein Beitragsanstieg ergibt sich zum Beispiel immer dann, wenn aufgrund von Tariferhöhungen die zu versichernden Rentenanwartschaften ansteigen.

Aus der Rückdeckung hat die ERGO im Jahre 2012 einen Betrag in Höhe von rund 544.294 Euro für die laufenden Betriebsrenten an die DW gezahlt.

Für die Versorgungszusage gemäß „Versorgungstarifvertrag neu“ entstehen im Versorgungsfall (abgesehen von einer Rentenerhöhung) in der Regel keine zusätzlichen Kosten für die Deutsche Welle. Während der aktiven Zeit werden von der Deutschen Welle Beiträge zur Baden-Badener-Pensionskasse (bbp) entrichtet, so dass im Rentenfall die Versorgungszahlungen zum Rentenbeginn grundsätzlich vollständig finanziert sind. Im Zeitraum 2003 bis 2012 sind die Beiträge für die neue Versorgung um etwa 125 Prozent angestiegen.

### Beiträge der DW für die Direktversicherung

2008	2009	2010	2011	2012
1.973	1.828	2.968	1.657	2.149

Angaben in Tausend Euro

### Rentenleistungen VTV mit Rückdeckung bei der bbp

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
7.007	10.491	23.496	29.235	38.155	56.274	70.088	81.710

Angaben in Millionen Euro

Seit 2005 stiegen in nennenswertem Ausmaß die Rentenzahlungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach dem „Versorgungstarifvertrag neu“ an.

Die Zahlungen für beide arbeitgeberfinanzierte Versorgungssysteme haben sich seit 2003 von 19,6 Millionen Euro auf 29,0 Millionen Euro (plus 48,0 Prozent) entwickelt. Der hohe Finanzierungsaufwand zeigt, dass die betriebliche Altersversorgung auf den Finanzbedarf der Deutschen Welle einen bedeutenden Einfluss hat. Für die Zukunft werden die Ausgaben für beide Systeme weiter ansteigen. Für die sogenannte alte Regelung der Altersversorgung werden die Ausgaben ab jenem Zeitpunkt tendenziell zurückgehen, an dem keine aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr nach diesem Versorgungsmodell in die Rente eintreten.

#### 4.4.2 Arbeitnehmerfinanzierte Betriebliche Altersversorgung

Die Deutsche Welle bietet allen befristet sowie unbefristet Beschäftigten die Möglichkeit, durch eigene Beiträge unter Inanspruchnahme der steuerlichen Förderung eine zusätzliche Säule ihrer Altersversorgung aufzubauen.

##### Höherversorgung

Im Falle der Höherversorgung treffen die Beschäftigten mit der Deutschen Welle die Vereinbarung, dass sie auf Teile ihres Gehalts verzichten. Für diesen Gehaltsverzicht erhalten sie eine Zusage über eine Höherversorgung zur Ergänzung der von der DW finanzierten betrieblichen Altersversorgung. Dieser Gehaltsverzicht führt zu einer Reduzierung der Abgaben bei Steuern und Sozialversicherung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Rahmen der nachgelagerten Besteuerung werden die Versorgungsleistungen im Rentenalter zu versteuern sein. Aufgrund dieses Gehaltsverzichts verringern sich in der Regel

auch die Beiträge der Beschäftigten zur Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung. Diese eingesparten Beiträge werden an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weitergegeben und in die bestehende Höherversorgung eingezahlt.

##### Direktversicherung

Darüber hinaus können die Mitarbeiter auch einen Teil ihrer Gehaltsbezüge umwandeln und in eine Direktversicherung investieren. Die Gehaltsbestandteile werden von der Deutschen Welle in eine Direktversicherung zugunsten der Beschäftigten eingezahlt und damit in einen Anspruch auf Versicherungsschutz umgewandelt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich unter bestimmten Voraussetzungen für eine Variante der Direktversicherung entscheiden. Versicherungen werden über die Gesellschaften bbp, Gerling, Debeka, Versorgungswerk der Presse und Allianz angeboten.

##### Berufsunfähigkeitsversicherung

Im Zuge der Rentenreform 2001/2002 wurden auch erhebliche Einschnitte im Bereich der Absicherung bei der Berufsunfähigkeit vorgenommen. Die Deutsche Welle bietet ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über einen Kollektivvertrag der ARD mit der Debeka die Möglichkeit einer Berufsunfähigkeitsversicherung.

##### Vorgezogener Ruhestand

Der vorgezogene Ruhestand war in den Jahren 1994 bis etwa 2006 ein unverzichtbares Instrument zur Realisierung eines zwingend erforderlichen Personalabbaus sowie zur Durchführung von notwendigen Rationalisierungsmaßnahmen. Seit 2007 wird der vorgezogene Ruhestand nur noch in begründeten Ausnahmefällen genehmigt, sofern hierdurch deutliche Einsparungen erzielt werden können, die Voraussetzungen des Rationalisierungstarifvertrags erfüllt sind oder die Eröffnung des Vorruhestands im Falle signifikanter Haushaltskürzungen beziehungsweise sonstiger Notwendigkeiten mit Zustimmung des Verwaltungsrats wieder aufgenommen werden müsste.

## Vorruhestand

Anzahl Beschäftigte mit Vorruhestandsvergütungen

2008	2009	2010	2011	2012
153	121	81	61	85

Stand 31.12. des Jahres

Am 31.12.2012 bezogen 85 ehemalige Beschäftigte das vorgezogene Ruhegeld. Insgesamt sind für das vorgezogene Ruhegeld 2012 Kosten in Höhe von 3.364.470,94 Euro entstanden.

Neben den ursächlichen Kosten für das vorgezogene Ruhegeld entstehen auch erhebliche Kosten für die teilweise Übernahme der Rentenabschläge ab Rentenbeginn. Die DW hat sich tarifvertraglich verpflichtet, die Rentenabschläge, die aufgrund des vorzeitigen Rentenbeginns auf die Sozialversicherungsrente und bei der DW Rente erhoben werden, teilweise zu tragen. Die Abschläge sind für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundsätzlich auf 6,2 Prozent begrenzt; den darüber hinaus gehenden Teil übernimmt die Deutsche Welle. Für Beschäftigte, die den vorgezogenen Ruhestand früher als zehn Jahre vor der Regelaltersgrenze in Anspruch nehmen sind die zu tragenden Abschläge erhöht. Sie setzen sich aus einem Grundabschlag von 6,2 Prozent zuzüglich der Hälfte der Prozentpunkte, um die der Abschlag der Sozialrente 7,2 Prozent überschreitet, zusammen.

Für den Ausgleich der Abschläge bei der Sozialversicherungsrente sind der Deutschen Welle im Jahr 2012 Kosten in Höhe von 288.855 Euro entstanden. Dem steht die Kostenentlastung durch die Inanspruchnahme des Vorruhestands mit anschließender Sperrung der Planstelle gegenüber.

Zum 1. Januar 2010 ist sowohl die tarifvertragliche Grundlage zur Genehmigung eines Altersteilzeitverhältnisses bei der Deutschen Welle sowie die staatliche Förderung der Altersteilzeit entfallen. Somit verfügt die DW seit 1. Januar 2010 über kein entsprechendes Instrument mehr für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsleben vor dem Rentenalter zu ermöglichen.



**05**

## **Die Stärken der Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen**

## 5.1 Diversity als Handlungsrahmen

Die Deutsche Welle beschäftigt Menschen aus mehr als 60 Nationen. Die Mehrzahl arbeitet für die Fremdsprachenprogramme. Mit dieser Vielfalt sind auch verschiedene Kulturen, Weltanschauungen und Arbeitsweisen verbunden. Der Ansatz des Diversity-Managements für die DW besteht darin, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe durch eine positive Wertschätzung die gleichen Chancen zu bieten und die Unterschiede der kulturellen und sozialen Vielfalt konstruktiv für die Erfüllung der Unternehmensziele und des gesetzlichen Programmauftrags zu nutzen.

Für die Personalarbeit sehen wir aufgrund dieser Vielfalt die Verpflichtung zu gegenseitigem Respekt, Offenheit und zur Verwirklichung der persönlichen, individuellen Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Werte sind als Prinzipien im Leitbild der Deutschen Welle festgehalten und sind Grundlage für personalwirtschaftliche Entscheidungen.

Neben dieser interkulturellen Kompetenz gehören zu diesem Denkansatz auch die Handlungsfelder Gleichstellung von Mann und Frau, der bestmögliche Einsatz von Menschen mit Behinderungen und die Arbeitssituationen von älteren und jungen Beschäftigten im Rahmen der demografischen Entwicklung.

## 5.2 Zwischenbericht zum Gleichstellungsplan 2010 – 2013

Gleichstellung gehört zum Selbstverständnis der DW. Seit vielen Jahren sind Familienfreundlichkeit und Chancengleichheit Bestandteile der Personalpolitik, die die unterschiedlichen Lebenssituationen von Frauen und Männern in der Organisationsstruktur, in der Personalentwicklung, in der Gestaltung von Arbeitsprozessen und Arbeitsabläufen sowie in der Kommunikation berücksichtigen. Gleiche Chancen und familienfreundliche Rahmenbedingungen sind wichtige Erfolgsfaktoren, zudem leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit.

Der Gleichstellungsplan 2010-2013 hat gezeigt, dass die Deutsche Welle in den letzten Jahren weiterhin deutliche Erfolge in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und bei der Umsetzung von Chancengleichheit erreichen konnte. Dazu zählt ein stetiger Anstieg der Teilzeitquote und der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Elternzeit in Anspruch nehmen, die Verbesserung der Relationen bei der Eingruppierung zwischen

Männern und Frauen, die Erhöhung des Frauenanteils bei Höhergruppierungen sowie die Reduzierung der Unterrepräsentanz von Frauen in vielen Bereichen.

Im Jahr 2012 wurde in Abstimmung mit den Gleichstellungsbeauftragten der Zwischenbericht zum Gleichstellungsplan 2010-2013 erstellt. Gegenstand des Zwischenberichts ist die Prüfung, inwieweit die im Gleichstellungsplan 2010-2013 gesetzten Ziele durch die angedachten Maßnahmen bis Ende 2013 erreicht werden können. Aufgrund der Ist-Analysen und Evaluation der Ziele des Gleichstellungsplans ergibt sich aus dem Zwischenbericht, dass die DW insgesamt auf einem guten Weg ist, die selbstgesteckten Ziele des Gleichstellungsplans zu erreichen.

### Ziele und Maßnahmen des Gleichstellungsplans 2010-2013

Zur Verbesserung der Chancengleichheit soll der Frauenanteil in unterrepräsentierten Bereichen um vier Prozent erhöht werden. In höheren Vergütungsgruppen (I-III) wird eine Steigerung des Frauenanteils um drei Prozent angestrebt. Aus den Analysen des Zwischenberichts ergibt sich, dass insbesondere der Anteil der weiblichen Führungskräfte ausgebaut werden und die Zielmarke von drei Prozent bereits Ende 2011 überschritten werden konnte. Es wird allerdings auch erkennbar, dass aufgrund der geringen Personalfuktuation und des Personalabbaus ein Abbau der Unterrepräsentanz nur sehr langsam erfolgen kann.

Ein weiteres Ziel des Gleichstellungsplans 2010-2013, den Frauenanteil im Bereich der technischen Berufe um vier Prozent zu erhöhen, kann hingegen voraussichtlich nicht erreicht werden. Trotz intensiver Bemühungen konnte die Unterrepräsentanz in den letzten zwei Jahren nur um ein Prozent reduziert werden. Die Deutsche Welle wird ihre Anstrengungen, Frauen und junge Mädchen für medien- und informationstechnische Bereiche zu begeistern, unvermindert fortsetzen und die bisherigen Maßnahmen stetig weiterentwickeln.

Die Zielerreichung bezüglich der Vergütungs- und Beschäftigtenstruktur schreitet aufgrund der anhaltend geringen Fluktuation sowie des Personalabbaus durch Vorruhestände beziehungsweise Nichtverlängerung von Fristverträgen im Zuge der Strukturreform nur langsam voran. Trotz der deutlichen Erfolge beim Frauenanteil in Führungspositionen konnte der Nachholbedarf der Vergangenheit in den oberen Vergütungen noch nicht ausgeglichen werden. Daher wird es höchstwahrscheinlich nicht möglich sein, den Frauenanteil in den oberen Vergütungsgruppen bis 2013 um insgesamt drei Prozent zu steigern, auch wenn sich die DW nach wie vor darum bemüht. Auch ist zu erwarten, dass sich der im Gleichstellungsplan aufgezeigte Trend, dass sich der Frauenanteil in den unteren Vergütungsgruppen weiter reduziert und in den oberen Vergütungsgruppen langsam erhöht, weiter fortgesetzt wird.

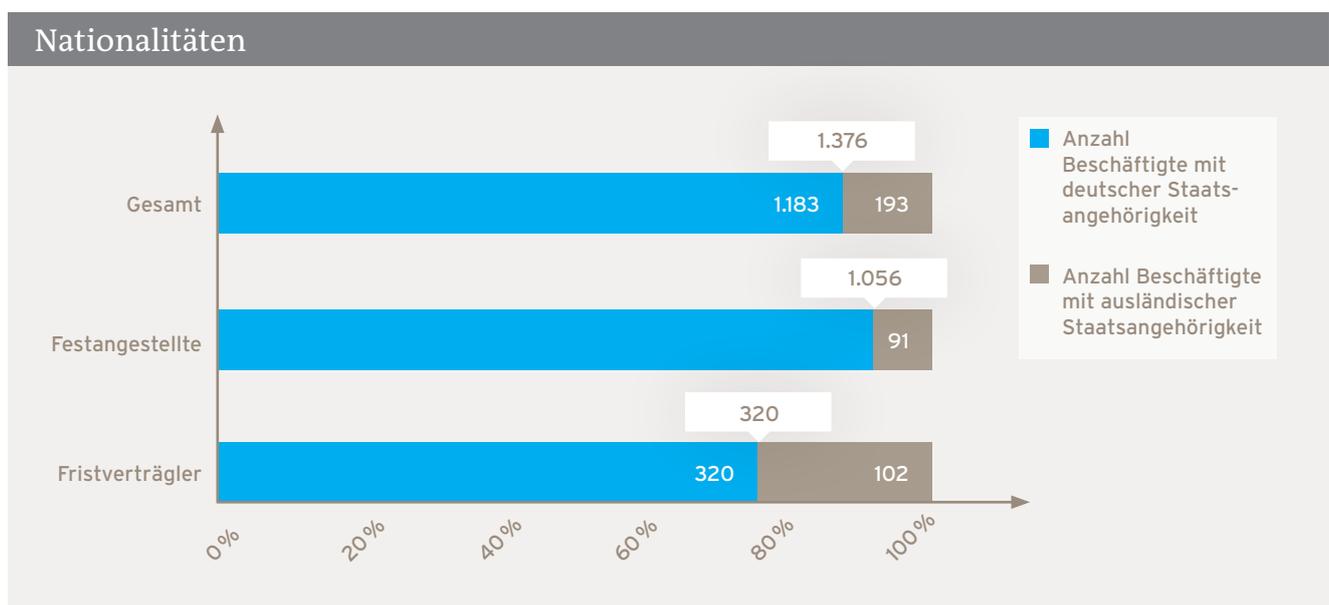
Um den aktuellen Stand der Gleichstellung gemeinsam zu diskutieren und kontinuierlich zu optimieren, wurde erstmalig eine Arbeitsgruppe mit den Gleichstellungsbeauftragten sowie Vertretern des Gesamtpersonalrats und der Personalabteilung gebildet.

### 5.3 Interkulturelle Kompetenz

Ein wichtiges interkulturelles Handlungsfeld der Personalarbeit ist die Beschäftigung von ausländischen Gastredakteurinnen und -redakteuren in den Multimediaredaktionen. Auf Basis sogenannter E-Verträge (Ergänzungsverträge) werden ausländische Gastredakteurinnen und Gastredakteure für einen befristeten Zeitraum eingestellt. Durch ihr Know-how, ihre aktuellen kulturellen, gesellschaftlichen und sprachlichen Kenntnisse werden die Programminhalte der Deutschen Welle um zusätzliche regionalen Kompetenzen ergänzt. Die Berichterstattung über Deutschland wird damit noch besser an der Mentalität der Mediennutzer des Sendegebietes ausgerichtet. In der Regel werden diese Gastredakteurinnen und Gastredakteure für die Dauer der Beschäftigung von ihrer Heimatrundfunkanstalt freigestellt.

Um den Berufsstart am neuen Arbeitsplatz bei der Deutschen Welle möglichst reibungslos zu gestalten, wird der gesamte Prozess der Einreise von einem externen Dienstleister, einem Relocation-Service, begleitet. Die Unterstützung umfasst Dienstleistungen von der Abholung am Flughafen über die Unterstützung bei der Beschaffung von Wohnraum bis hin zur Abwicklung von mit dem Umzug zusammenhängenden Formalitäten in Deutschland. Hinzu kommt die finanzielle Unterstützung des Familiennachzugs durch die Deutsche Welle (ab dem zweiten Beschäftigungsjahr).

Die Deutsche Welle fördert zudem den Erwerb der deutschen Sprache – je nach Fallgestaltung entweder durch Vermittlung und Finanzierung eines Sprachkurses im Heimatland oder am Standort Bonn vor Vertragsbeginn durch einen Intensiv-Deutschkurs in einer externen Sprachschule. Während der Beschäftigung werden die Deutschkenntnisse hausinterne Kurse intensiviert. Das Engagement der DW zahlt sich besonders durch eine wesentlich schnellere Einarbeitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Bei Bedarf können die Gastredakteurinnen und Gastredakteure auch für weitergehende Beschäftigungen gewonnen werden. Im Rahmen einer besonderen Qualitätsinitiative nehmen diese an einem Fortbildungsprogramm teil, in dem grundlegende journalistische und weitergehende Fachkompetenzen vermittelt werden. Insbesondere sind die journalistischen Qualitätsstandards zu beachten.



Stand: 31.12.2012

Personalstrategisch steht hier ein leistungsfähiger Recruiting-Pool zur Verfügung. Für die Gastredakteurinnen und Gastredakteure ist die Deutsche Welle ein sehr attraktiver Arbeitgeber. Im Sinne des Personalmarketings verfügt die DW auf diesem Arbeitsmarkt über ein Alleinstellungsmerkmal.

Ein weiterer erfolgreicher Recruiting-Weg für die Redaktionen wurde durch das seit vielen Jahren bestehende hohe Engagement der DW bei der Ausbildung von Praktikantinnen und Praktikanten geschaffen. Die Multimediadirektion Regionen lädt neue Praktikantinnen und Praktikanten (2012 wurden in der DW insgesamt 503 Praktikantinnen und Praktikanten beschäftigt) regelmäßig zu Praktikantentagen ein. Vorgestellt werden journalistische Standards der Deutschen Welle, Informationen zu den Programmen der DW und Einführungsveranstaltungen zur deutschen Geschichte und Kultur (zum Beispiel Besichtigung des Hauses der Geschichte in Bonn).

Verbesserung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt eine große Rolle. Der aufgrund gemeinsamer Integrationsziele zwischen Geschäftsleitung und der Vertretung der Menschen mit Behinderung eigens eingerichtete Finanzpool ermöglicht in Einzelfällen die finanzielle Aufstockung staatlich bezuschusster Maßnahmen zur Eingliederung.

Der konstruktive Dialog mit der Vertretung der Menschen mit Behinderung zeigt sich seit Jahren besonders deutlich im Bereich der betrieblichen Eingliederung (§ 84 SGB IX).

## 5.4 Menschen mit Behinderungen

Die aus der UN-Konvention für Menschen mit Behinderungen folgende Politik der Bundesregierung strebt an, die Inklusion voranzutreiben. Inklusion bedeutet, Menschen mit Behinderung überall selbstverständlich mit einzubeziehen. Es sollen Voraussetzungen für das gesellschaftspolitische Ziel geschaffen werden, einen Wandel von Fürsorge hin zu echter, selbstbestimmter Teilhabe voranzutreiben. Dazu müssen Wege gefunden beziehungsweise Hürden beseitigt werden, damit alle die gleichen Chancen haben. Bildung, Beschäftigung und Qualifizierung spielen eine zentrale Rolle.

Die Deutsche Welle setzt ihre gesellschaftspolitische Verantwortung um, indem sie seit vielen Jahren Menschen mit Behinderungen weit über die vorgegebene gesetzliche Quote hinaus beschäftigt und fördert. Bei durchschnittlich insgesamt 1.397 zu berücksichtigenden Arbeitsplätzen wurden 2009 im Durchschnitt 92 Menschen mit einem Grad der Behinderung (GdB) von 50 oder mehr beschäftigt. Im Jahr 2010 lag die Quote bei durchschnittlich 6,58 Prozent und somit wiederholt über der gesetzlichen Pflichtquote von fünf Prozent. Regelmäßig erhalten junge Menschen mit Behinderung Ausbildungsplätze. Zum Stichtag 31.12.2011 gab es unter den 51 Auszubildenden drei junge Menschen mit einer Schwerbehinderung. Auch ohne personelle Vakanzen unterstützt die Deutsche Welle im Einzelfall die befristete Beschäftigung von Menschen mit Behinderung im Rahmen von finanziell geförderten Eingliederungsmaßnahmen. Dabei spielen befristete Beschäftigungsmöglichkeiten zur

