

Deutsche Telekom

Seminar: Grundlagen der Organisation
Sommersemester 2025



Betreuerin: Prof. Dr. Julia Brennecke

Abgegeben von:

Mika Scheinig

Elija Wendte

Justus Kressmann

Engin Fidansoy

Manar Krenbeh

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Fakultät II – Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften

Abgabedatum: 01. Juni 2025

Executive Summary

In diesem Bericht wird die Aufbau- und Ablauforganisation der Deutschen Telekom AG untersucht, die mit rund 200.000 Mitarbeitenden in mehr als 50 Ländern zu den größten Telekommunikationsanbietern weltweit gehört. Der Konzern organisiert sich im Wesentlichen divisional, wobei Matrixelemente in Bereichen wie IT, Personal und Strategie hinzukommen. Diese hybride Struktur soll Spezialisierung, Kund:innennähe und Flexibilität ermöglichen. Allerdings ergeben sich dabei auch Schwierigkeiten bei Koordination, Abstimmung und der Bestimmung eindeutiger Zuständigkeiten. Die Analyse legt offen, dass interne Abläufe teils als schwerfällig wahrgenommen werden. Entscheidungsprozesse nehmen viel Zeit in Anspruch, interdisziplinäre Kooperation funktioniert nicht optimal, und Silo-Denken erschwert eine übergreifende Sichtweise. Agile Arbeitsformen lassen sich unter diesen Bedingungen schwer integrieren. Bestehende Initiativen wie digitale Lernplattformen, neue Führungsmodelle und bereichsübergreifende Projekte sind wichtige Schritte, reichen jedoch nicht aus, um strukturelle Schwächen zu beheben.

Der Schwerpunkt liegt auf der Geschäftseinheit T-Systems, bei der ein gesteigerter Veränderungsbedarf festgestellt wurde. Die Analyse zeigt Potenziale in Effizienz, Zuständigkeiten und Kulturentwicklung. Erste Handlungsideen wie klare Schnittstellen, effizientere Prozesse und vernetzte Zusammenarbeit werden skizziert. Der Bericht bildet die Basis für einen Folgebericht mit konkreten Empfehlungen zur Reorganisation von T-Systems.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einleitung und Unternehmensvorstellung	1
1.1 Kontext und Relevanz	1
1.2 Überblick zur Organisationseinheit	1
1.3 Kontext und Relevanz	1
1.4 Zielsetzung der Analyse	1
2 Analyse der informellen Organisation	1
2.1 Informelle Strukturen und kulturelle Merkmale	1
2.2 Elemente moderner Organisationsformen	1
2.3 Identifizierte Herausforderungen	2
3 Entwicklung eines Konzepts für organisationalen Wandel	2
3.1 Ausgangspunkt und Problemfokus	2
3.2 Zielsetzung des Konzepts	3
3.3 Konzeptionelle Ansätze und Maßnahmen	3
3.4 Umgang mit potenziellen Widerständen	3
3.5 Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren	3
4 Diskussion der Ergebnisse	4
4.1 Bewertung der vorgeschlagenen Maßnahmen	4
4.2 Potenziale und Chancen	4
4.3 Risiken und Grenzen	4
4.4 Einschätzung zur Umsetzbarkeit	4
5 Anhang	ii
6 Anhang: Nutzung von Künstlicher Intelligenz	iii

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

IT Informationstechnologie

BWL Betriebswirtschaftslehre

1 Einleitung und Unternehmensvorstellung

1.1 Kontext und Relevanz

Warum wurde diese Organisationseinheit gewählt?

Einordnung in das Unternehmen (z.B. Bereich, Funktion, strategische Bedeutung)

1.2 Überblick zur Organisationseinheit

Größe, Struktur, Aufgabenbereich

Rolle innerhalb des Gesamtunternehmens

1.3 Kontext und Relevanz

Was soll mit dem Bericht erreicht werden?

Kurze Vorschau auf den inhaltlichen Aufbau

1.4 Zielsetzung der Analyse

Was soll mit dem Bericht erreicht werden?

Kurze Vorschau auf den inhaltlichen Aufbau

2 Analyse der informellen Organisation

2.1 Informelle Strukturen und kulturelle Merkmale

Werte, Normen, interne Denkweisen

Machtverhältnisse, Netzwerkstrukturen

Informelle Kommunikation und Entscheidungswege

2.2 Elemente moderner Organisationsformen

Einsatz von agilen Methoden, selbstorganisierten Teams etc.

Technologische Infrastruktur (z.B. Tools, Plattformen)

Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg (Cross-Functional Work)

2.3 Identifizierte Herausforderungen

Welche Spannungen oder Schwächen ergeben sich aus der Analyse?

Konkrete Pain Points mit Bezug zur Organisationseinheit

Bezug zur Risikoanalyse aus dem Geschäftsbericht

3 Entwicklung eines Konzepts für organisationalen Wandel

Im Folgenden wird aufbauend auf den zuvor identifizierten Herausforderungen ein Konzept entwickelt, das gezielt auf die Förderung organisationaler Agilität und Anpassungsfähigkeit abzielt. Ziel ist es, die bestehenden internen Schwächen im Entscheidungsverhalten, der Zusammenarbeit und Reaktionsgeschwindigkeit durch geeignete strukturelle, technologische und kulturelle Maßnahmen zu adressieren.

Die Darstellung erfolgt entlang von fünf Teilaspekten: Zunächst wird der konkrete Problemfokus skizziert, anschließend werden Zielsetzung, zentrale Maßnahmen, der Umgang mit Widerständen sowie erforderliche Rahmenbedingungen ausgearbeitet.

3.1 Ausgangspunkt und Problemfokus

Auf Grundlage der vorangegangenen Analyse zeigt sich als besonders gravierendes Problem die unzureichende Agilität der internen Organisation. Diese äußert sich unter anderem in langsamen Entscheidungsprozessen, fehlender bereichsübergreifender Abstimmung und einer eingeschränkten Anpassungsfähigkeit an technologische, regulatorische und marktbezogene Veränderungen. Damit verbunden ist eine hohe Belastung für Mitarbeitende und strukturelle Reibungsverluste, die sich negativ auf Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auswirken.

Das folgende Konzept setzt an diesem Pain Point an und entwickelt konkrete Lösungsansätze zur Verbesserung der organisatorischen Reaktionsfähigkeit. Abschließend werden Handlungsempfehlungen formuliert, die darauf abzielen, das Konzept auch unternehmensintern anschlussfähig zu machen – insbesondere vor dem Hintergrund möglicher personeller und struktureller Widerstände gegenüber Veränderungen.

Dabei werden sowohl personenbezogene Ursachen wie Unsicherheit, Statusängste oder fehlendes Verständnis, als auch organisationsbezogene Faktoren wie bestehende Anreizsysteme oder Machtstrukturen berücksichtigt (schewe2018). "will ich zwischen den Section und den subsection was sagen

Kurzbezug zur Analyse: Wo zeigt sich konkret Handlungsbedarf?

Definition des Pain Points: z.B. unzureichende Agilität, langsame Entscheidungsprozesse, belastete Mitarbeitende

Verbindung zum Risiko aus dem Geschäftsbericht (z.B. Marktumfeld USA, Cyberrisiken, Fachkräftemangel)

3.2 Zielsetzung des Konzepts

Was soll mit dem Konzept erreicht werden? → z.B. Steigerung der Anpassungsfähigkeit, Förderung bereichsübergreifender Zusammenarbeit

Bezug zu übergeordneten Zielen der Organisation (z.B. Wettbewerbsfähigkeit, digitale Transformation)

3.3 Konzeptionelle Ansätze und Maßnahmen

Strukturelle Maßnahmen z.B. Einführung agiler Teams, Cross-Functional Units, flachere Hierarchien

Technologische Maßnahmen z.B. SaaS-Implementierung, digitale Plattformen zur Zusammenarbeit

Kulturelle Maßnahmen z.B. Förderung kollektiver Intelligenz, Dialogformate, Innovationsräume

(Optional) Kurze Visualisierung oder Tabelle zur Übersicht

3.4 Umgang mit potenziellen Widerständen

Bezug auf bekannte Widerstandsursachen (vgl. Abbildung)

Maßnahmen zur Förderung der Akzeptanz:

Partizipation

Change Agents

Kommunikation und Transparenz

Weiterbildung

Ziel: Konzept so gestalten, dass es nicht gegen, sondern mit den Mitarbeitenden umgesetzt wird

3.5 Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren

Was braucht es, damit das Konzept funktioniert? → z.B. Unterstützung durch Führung, Ressourcen, Pilotbereiche

Verbindung zu bestehenden Initiativen in der Organisation (z.B. Tech Innovation bei der Telekom)

4 Diskussion der Ergebnisse

4.1 Bewertung der vorgeschlagenen Maßnahmen

Was leisten die Maßnahmen im Hinblick auf die analysierten Probleme? Welche Verbesserungen wären zu erwarten?

4.2 Potenziale und Chancen

Welche Entwicklungsmöglichkeiten ergeben sich für die Organisationseinheit?

Langfristiger Nutzen (z.B. Innovationskraft, Arbeitgeberattraktivität)

4.3 Risiken und Grenzen

Was könnte die Umsetzung erschweren? (z.B. Ressourcen, Akzeptanz, Führung)

Wo stößt das Konzept an Grenzen?

4.4 Einschätzung zur Umsetzbarkeit

Was spricht für die praktische Umsetzung?

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?



Allgemeine Informationen:

- **Name:** Deutsche Telekom AG
- **Gründung:** 1995 (aus der Privatisierung der Deutschen Bundespost Telekom hervorgegangen)
- **Sitz:** Bonn, Deutschland
- **Vorstandsvorsitzender:** Timotheus Höttges
- **Mitarbeiterzahl:** Rund 200.000 weltweit (Stand 2024)
- **Umsatz:** Ca. 114 Milliarden Euro im Geschäftsjahr
- **Branchen:** Telekommunikation, IT-Systems, Festnetz-und Mobilfunkdienste, Internet und TV, IT-Services (über Tochter T-Systems), Cloud-und Sicherheitslösungen
- **Marken:** Telekom, T-Mobile

Unternehmensziele:

- **Wachstum im Kerngeschäft:** Ausbau von Mobilfunk, Glasfasernetzen und 5G-Technologien weltweit
- **Digitalisierung:** Treiber und Partner für die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft
- **Kundenzufriedenheit:** Best Customer Experience, Verbesserung der Kundenerfahrungen durch Innovation und Servicequalität
- **Nachhaltigkeit:** Standardisierte Weiterentwicklung von Netztechnologien bis 2025, Klimaneutralität bis 2040
- **Innovation:** Ständige Weiterentwicklung von Netz-Technologien und digitalen Plattformen gewährleisten
- **Verantwortung:** Soziales Engagement und ethisches Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Kunden und der Gesellschaft



1

¹ <https://www.telekom.com/de/konzern/konzern-profil/konzernprofil-624542> (Stand 27.04)
<https://www.telekom.com/de/investor-relations> (Stand 27.04)

5 Anhang

[Zusätzliche Materialien wie Interviewleitfäden etc.]

6 Anhang: Nutzung von Künstlicher Intelligenz

- **Tool:** ChatGPT
- **URL:** <https://chatgpt.com>
- **Prompt:** „Erstelle eine vollständige LaTeX-Vorlage für eine Gruppenarbeit.“
- **Verwendet durch:** Mika Scheinig, Elija Wendte, Justus Kressmann, Engin Fidansoy, Manar Krenbeh
- **Datum:** 04.07.2025
- **URL:** <https://chatgpt.com/share/682f2a68-37b8-8007-9855-d878bcd54ae3>
- **Prompt:** „Kannst du mir ein konkretes Beispiel für einen überregulierten internen Prozess der Deutschen Telekom nennen?“
- **Verwendet durch:** Mika Scheinig
- **Datum:** 22.05.2025
- **URL:** <https://chatgpt.com/c/683721e2-4a9c-8001-b0a1-f2e5a1b3f5f2>
- **Prompt:** „Bitte erläutere die Unterschiede in der Leitungsspanne zwischen standardisierten operativen Bereichen und komplexeren Organisationseinheiten wie der Matrixorganisation bei T-Systems. Wie beeinflusst die Organisationsstruktur die Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeitenden, und welche Herausforderungen ergeben sich für Führungskräfte in einer Matrixstruktur?“
- **Verwendet durch:** Justus Kressmann
- **Datum:** 24.05.2025

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichern wir, dass wir die vorliegende Arbeit selbstständig und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln und Quellen angefertigt haben. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen übernommen wurden, sind entsprechend kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gemeinsamer Verantwortung erstellt.

Oldenburg, 01. Juni 2025

Unterschriften:

_____ Mika Scheinig
_____ Elija Wendte
_____ Justus Kressmann
_____ Engin Fidansoy
_____ Manar Krenbeh