

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 Analyse der Aufbau und Ablauforganisation	2
1.2 Herausforderungen und Gestaltungspotenziale in der Organisation . .	4
2 Theoretischer Hintergrund	7
3 Methodik	7
4 Ergebnisse	7
5 Diskussion	7
6 Fazit und Ausblick	8
Literaturverzeichnis	i
7 Anhang	iii
8 Anhang: Nutzung von Künstlicher Intelligenz	iv

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

IT Informationstechnologie

BWL Betriebswirtschaftslehre

1 Einleitung und Unternehmensvorstellung

Angesichts einer wirtschaftlichen Umgebung, die aufgrund von Unsicherheit, technologischer Dynamik und steigender Komplexität geprägt ist, müssen Unternehmen heute besonders anpassungsfähig sein. Wegen des digitalen Wandels, neuer Arbeitsformen, wachsender Kund:innenerwartungen sowie Herausforderungen wie demografischem Wandel und Fachkräftemangel müssen bestehende Strukturen und Prozesse regelmäßig überprüft werden. (Kornmeier 2022) Oft ist es nicht mehr ausreichend, bestehende Strukturen nur geringfügig anzupassen. Es bedarf einer grundlegenden Reflexion über die Struktur- und Prozessorganisation. Insbesondere in großen Unternehmen mit internationalen Geschäftstätigkeiten sind entscheidende Fragen zu beantworten: Wie rasch ist es möglich, Entscheidungen zu treffen? Sind die Zuständigkeiten klar zugeteilt? Wie gut arbeitet die Koordination zwischen den vielen organisatorischen Einheiten?

Die in Bonn ansässige Deutsche Telekom AG zählt zu den größten Telekommunikationsunternehmen der Welt. Der Konzern operiert in mehr als 50 Ländern, hat rund 200.000 Angestellte und erwirtschaftete im Jahr 2023 einen Umsatz von über 100 Milliarden Euro. (Deutsche Telekom, 2024) Die Telekom organisiert sich in einer divisionalen Struktur, die durch Matrixelemente in zentralen Bereichen wie IT, Personal oder Strategie ergänzt wird. (Vahs 2023b) Diese hybride Form bietet zwar Flexibilität und ermöglicht Spezialisierung, bringt aber auch Risiken mit sich, zum Beispiel in Form von Koordinationsproblemen, ineffizienten Schnittstellen oder Doppelstrukturen.

Insbesondere in einer Organisation dieser Größenordnung entstehen durch unklare Prozesse und lange Entscheidungswege häufig Reibungsverluste. Ziel dieses Berichts ist es, die organisatorische Aufstellung der Telekom aus einer kritischen Perspektive zu analysieren. Es soll herausgearbeitet werden, an welchen Stellen strukturelle oder prozessuale Schwächen bestehen und wie diese zu konkreten Herausforderungen in der täglichen Zusammenarbeit führen. Dabei wird nicht nur die formale Aufbauorganisation betrachtet, sondern auch analysiert, wie interne Abläufe tatsächlich gelebt werden. Besonderes Augenmerk gilt der Geschäftseinheit T-Systems, die im Rahmen dieser Analyse als besonders reformbedürftig identifiziert wurde. Ergänzend dazu wird auch der Einfluss kultureller Faktoren berücksichtigt. Denn organisatorische Veränderungen können nur dann nachhaltig Wirkung entfalten, wenn sie von einer offenen, beteiligungsorientierten Unternehmenskultur getragen werden.

1.1 Analyse der Aufbau und Ablauforganisation

Die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens bilden das Fundament für eine effiziente Steuerung und strategische Ausrichtung. Während die Aufbauorganisation die formale Struktur eines Unternehmens abbildet, inklusive Aufgabenverteilung, Leitungshierarchie und Kommunikationsbeziehungen, fokussiert sich die Ablauforganisation auf die raumzeitliche Strukturierung der Arbeits- und Bewegungsvorgänge, insbesondere die Gestaltung der Arbeitsprozesse in Unternehmen. Beide Organisationsformen beeinflussen die Leistungs- und Anpassungsfähigkeit. Ziel dieses Kapitels ist es, die formale Aufbau- und Ablauforganisation der Deutschen Telekom zu untersuchen. Die Analyse erfolgt unter Berücksichtigung der drei interdependenten Analyse Ebenen: Makro-, Meso- und Mikroebene.

Die Deutsche Telekom AG ist ein international tätiger Telekommunikationskonzern. An der Spitze steht der Vorstand, der die strategische und operative Führung übernimmt.

Derzeitiger Vorstandsvorsitzender ist Timotheus Höttges. (o.V., Telekom Vorstand im Überblick, 2025)

Darüber hinaus ist das Unternehmen primär in Form einer Holdingstruktur organisiert. Dabei fungiert sie als Muttergesellschaft, unter der verschiedene rechtlich selbstständige Tochtergesellschaften angesiedelt sind. Darunter etwa Telekom Deutschland GmbH,

T-Systems International GmbH sowie T-Mobile US. (o.V., Deutsche Telekom AG 2024) Im Rahmen der Holdingstruktur weist sie zudem eine divisionale Struktur auf. Organisationseinheiten werden nach Objekten wie Produkten, Kund:innen oder Regionen gebildet. Dabei gibt es zum einen die Telekom Deutschland GmbH, welche für das gesamte Privat- und Geschäftskundengeschäft in Deutschland zuständig ist. Sie führt eigene Bereiche wie Technik, Vertrieb, Kundenservice und trägt somit auch die volle Ergebnisverantwortung für ihr Segment. Dann gibt es noch T-Systems International GmbH, welche eine eigenständige Einheit für Großkunden und IT-Dienstleistungen bildet. Darüber hinaus kümmert sich T-Mobile US um das US-amerikanische Mobilfunkgeschäft und unterliegt ebenfalls einer eigenständigen Unternehmensführung.(o.V. 2025a) In Bereichen, in welchen technologische Entwicklung, komplexe Projekte oder funktionsübergreifende Zusammenarbeit benötigt wird, weist die Telekom zudem eine Matrixstruktur auf. Mitarbeitende sind dabei gleichzeitig zwei Führungslinien unterstellt. Die Struktur ist beispielsweise in der Geschäftseinheit von T-Systems International GmbH verankert. Mitarbeitende sind gleichzeitig funktional (zum Beispiel Cloud, IT-Security) und projektbezogen (etwa Kundenprojekte in der Automobilbranche) eingebunden. Diese Struktur ermöglicht fachliche Spezialisierung bei gleichzeitiger Kundenorien-

tierung, erfordert aber hohe Koordination aufgrund der Mehrfachunterstellung. Um die komplexen Strukturen zu steuern, ist die Gestaltung der Führungshierarchie essenziell. Entscheidend sind dabei die Konzepte der Leitungsspanne und Leitungstiefe, welche die Anzahl der Stellen im Betrieb, die einer Instanz unterstellt sind, sowie die Hierarchieebenen im Betrieb beschreiben. In einem Großkonzern wie der Deutschen Telekom AG ist die Leitungstiefe entsprechend ausgeprägt. An der Spitze steht der Vorstand, dem die Führungen der Tochtergesellschaften wie T-Mobile US oder der Deutschen Telekom GmbH unterstellt sind.

Diese verfügen über eigene Leitungsebenen wie Abteilungs- und Teamleitungen. (Deutsche Telekom AG 2024). Die Gliederung ermöglicht klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung, bringt aber auch längere Entscheidungswege und einen hohen Koordinationsaufwand mit sich.

Die Leitungsspanne variiert je nach Unternehmensbereich und Struktur. In operativen Bereichen wie Vertrieb oder Technik bei der Deutschen Telekom GmbH ist die Leitungsspanne verhältnismäßig größer. Dies bedeutet, dass eine einzelne Führungskraft oft mehrere Mitarbeitende anleitet, da es oftmals um standardisierte Prozesse geht, welche wenig individuelle Kontrolle oder Anleitung benötigen. Anders als in komplexeren Bereichen, wie T-Systems. Dieser weist eine Matrixstruktur auf und unterliegt daher einer kleineren Leitungsspanne. Dies ist damit zu vereinen, dass in diesem Bereich eine enge Führung und Koordination essentiell ist.

Im Folgenden wird die Ablauforganisation der Telekom näher betrachtet. Sie ist ein zentraler

Bestandteil der strategischen Prozessgestaltung und strukturiert Arbeits- und Bewegungsabläufe. Ein wichtiger Bestandteil dieser ist die Prozessorientierung sowie das Prozessmanagement. Die Prozessorientierung verfolgt den Ansatz, dass die Gestaltung, Steuerung und kontinuierliche Verbesserung von Geschäftsprozessen im Mittelpunkt stehen. Dabei unterstützt das Prozessmanagement durch planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen die zielgerichtete Steuerung der Wertschöpfungskette mit Blick auf Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit und Kund:innenzufriedenheit. In dem klassischen Organisationsansatz nach „Kosiol“ war die Ablauforganisation der Aufbauorganisation untergeordnet. Das bedeutet, Prozesse wurden im Nachhinein in die bestehende Aufbauorganisation integriert, ohne Rücksicht auf übergreifende Abläufe oder Kund:innenbedürfnisse zu nehmen.

Die Deutsche Telekom hat wie viele Großkonzerne Prozesse im Nachhinein in die bestehende Aufbauorganisation integriert, um das Problem von bestehenden Schnittstellen, langen Durchlaufzeiten und geringer Kundenorientierung zu lösen. Ein Beispiel wäre die Einführung von End – to – End Prozessverantwortung. Hierbei wird die vollständige Verantwortung für einen Geschäftsprozess von Anfang bis Ende von einer Person oder einem Team über alle Abteilungen und Schnittstellen getragen.

Diese Person oder das Team wird auch als Process Owner bezeichnet. (Schewe 2018) Bei der Deutschen Telekom GmbH ist ein Process Owner beispielsweise bei einer Glasfaser Bereitstellung für den gesamten Ablauf von der Kundenbestellung bis zur Aktivierung des Anschlusses, inklusive Vertrieb, Netzbau, Technik und Kundenservice zuständig. Dadurch werden Verzögerungen gemindert, Kund:innenzufriedenheit erhöht sowie Schnittstellen besser gesteuert.

Des Weiteren setzt die Deutsche Telekom auf Process Mining mit Tools wie Celonis, um ihre Geschäftsprozesse zu analysieren. Mithilfe dieses Tools werden IT-Systemdaten automatisch ausgewertet und visualisiert. Dadurch können Prozessabläufe sichtbar gemacht werden und Probleme wie Verzögerungen oder Fehler frühzeitig erkannt und behoben werden. Somit konnten allein im Jahr 2019 durch Celonis mehr als 10 Mio. Euro in der Beschaffung eingespart werden. (o.V. 2022) Dies ist mit den Zielen der Prozessorganisation zu vereinen.

Durch die eben betrachteten Prozessoptimierungen, welche Telekom integriert hat, können Durchlaufzeiten verringert werden, indem man Engpässe und Verzögerung schneller erkennen kann. Darüber hinaus können Kosten eingespart werden, da Doppelarbeiten und Schnittstellen vermieden werden und Process Mining ineffiziente Schritte aufdeckt. Im Unterpunkt Qualität sorgt der Process Owner für reibungslose Abläufe und Process Mining hilft, Fehlerquellen zu erkennen. Im letzten Punkt der Innovationsfähigkeit unterstützt Process Mining durch datenbasierte Einblicke neue Prozessgestaltungsmöglichkeiten aufzudecken.

1.2 Herausforderungen und Gestaltungspotenziale in der Organisation

Aus der Primärstruktur der Telekom lassen sich verschiedene Herausforderungen und damit einhergehende Implikationen für die Mitarbeitenden und zeitgleich Gestaltungspotenziale für die Zukunft identifizieren. Die Telekom unterliegt einer über die Jahre hinweg gewachsenen Matrixorganisation als Konzernstruktur, die innerhalb der übergeordneten Holdingstruktur besteht, welche durch ihre Komplexität zu verschiedenen Problemen innerhalb des Unternehmens führt. Die Komplexität ergibt sich vor allem aus dem breitgefächerten Geschäftsfeld und der internationalen Expansion in der jüngeren Vergangenheit. Durch diverse Tochterunternehmen weltweit, muss die Organisation der Telekom verschiedenen rechtlichen und kulturellen Bedingungen und Herausforderungen gerecht werden.

In der Gesamtstruktur führt dies zu einer verminderten Übersichtlichkeit. Hinzu kommt, dass infolge einer Matrixorganisation Probleme in der Zuständigkeit und Unterstellung entstehen. Durch diese doppelte Zuständigkeit, ist es für Mitarbeitende schwer ersichtlich, wer ein Ansprechpartner:in oder Führungskraft ist, was

folglich zu Frustration führen kann. Weiterhin müssen durch neue technologische Entwicklungen neue organisatorische Einheiten in die bestehende Struktur eingebettet werden. Die Integration neuer Einheiten birgt dahingehend Herausforderungen, dass die Grundstruktur der Telekom noch immer auf das Geschäftsfeld der klassischen Telekommunikation ausgerichtet ist, da Festnetz und Mobilfunk weiterhin das Fundament der Telekom bilden. Neue Einheiten sind oftmals anders strukturiert und setzen andere Schwerpunkte in der Kultur als Einheiten in der bestehenden Struktur.

(Geißel und Moßbach 2023) Dies kann zu Reibungspunkten in der Zusammenarbeit führen.

Außerdem kann Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden aufkommen, da bei der Integration dieser Einheiten verschiedene Arbeitsweisen zusammengeführt werden. (Vahs 2023a, S. 336) Dieses Spannungsfeld lässt sich anhand einer weiteren Herausforderung der Telekom veranschaulichen. In der bestehenden Struktur des Unternehmens gibt es eine Silo-Mentalität. Das bedeutet, dass Abteilungen innerhalb der Telekom abgegrenzt voneinander arbeiten und kaum oder gar kein abteilungs- und regionsübergreifender Informationsfluss stattfindet. (Wehr o.D.) Diese Silo-Mentalität lässt sich unter anderem an dem Loop Approach der Telekom erkennen, welches gezielt auf die Bekämpfung von Silos hinarbeitet. (**dive**) (The Dive, 2025)

Dieser Problematik möchte die Telekom mit agileren und innovativen Teams begegnen. Diese sollen unter anderem durch eine unternehmensinterne, digitale Lernplattform für Führungskräfte, „LevelUP!“, dazu angeregt werden, besser abteilungsübergreifend zusammen zu arbeiten. Experimentelle Modelle zur abteilungsübergreifenden

Zusammenarbeit sollen diese Silomentalität weiter bekämpfen. Mitarbeitende sollen sich in Teams einbringen, welche vielsprechende Konzernprojekte voranbringen, wodurch diese zwar nicht ihre direkten Aufgaben behandeln, aber trotzdem einen gemeinsamen Beitrag zum Unternehmen erbringen, was wiederum der Talentförderung dient. (Illek 2017) Diese Projektteams stoßen nun auf die Grundstruktur der Telekom, was zu der bereits geschilderten Problematik der Integration dieser neuen Teams führt, samt der Implikationen für die Mitarbeitenden.

Allerdings passt sich die Grundstruktur des Konzerns an die neuen Begebenheiten an, indem einzelne organisatorische Einheiten der bestehenden Unternehmensstruktur als Reaktion zusammengelegt werden. So hat der Vorstand im November 2024 im Rahmen des Projekts „One Delivery“ angekündigt, dass im Geschäftskundenbereich von Service Großkunden, Solution Business Unit und Deutsche Telekom ISP, die Kompetenzen gebündelt werden sollen. Dies soll bis Ende 2026 abgeschlossen sein. Der Vorstand verspricht sich von dieser Maßnahme eine gesteigerte Effizienz, sowie den Abbau von Doppelstrukturen, welche sich aus der Matrixorganisation erge-

ben. Damit strebt die Telekom hauptsächlich eine bessere Kund:innenzufriedenheit an. (o.V. 2025b) Die Telekom erhofft sich darüber hinaus aber auch eine Verbesserung der Mitarbeitenden Zufriedenheit. Denn durch die neue Organisation soll die Prozesslandschaft verschlankt werden. Nach aktuellen Schätzungen von (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2025) sind von der Maßnahme ungefähr 8000 Beschäftigte betroffen. (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2025) 2024) Es ergeben sich dementsprechend große Implikationen für die Mitarbeitenden. Entgegen der Hoffnung des Vorstands auf eine verbesserte Mitarbeitenden Zufriedenheit, entsteht aber auch die Sorge der Belegschaft, dass zunächst die Aktionär:innen und das Unternehmen als solches im Vordergrund stehen. Nach Aussagen der Gewerkschaft hätten vergleichbare vorige Maßnahmen immer zu Unsicherheiten in der Belegschaft geführt und waren weniger förderlich für die Mitarbeitenden. Zwar hat die Telekom angekündigt, dass die Umstrukturierung nicht mit vermehrten Entlassungen einhergehen soll, jedoch fürchtet die “DPVKOM” um die Zukunftsperspektive der einzelnen Beschäftigten. Trotzdem erkennt (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2025) an, dass es in dem betroffenen Bereich Verbesserungspotenzial gibt, insbesondere im Hinblick auf die Prozesslandschaft und etwaige Doppelbelastungen. (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2025) Die weiteren und tatsächlichen, beziehungsweise spezifischen Auswirkungen dieser Maßnahme auf die Mitarbeitenden können an dieser Stelle aber noch nicht identifiziert werden, da der Prozess noch nicht vollständig abgeschlossen ist.

Neben struktureller Herausforderung lassen sich ebenfalls prozessuale Schwächen identifizieren. Eine Schwachstelle der Prozesse der Telekom sind überregulierte interne Prozesse. Die Telekom ist an der Börse gelistet und muss somit immer mit Blick auf die Aktionär:innen handeln, was risikofreudige Ideen schnell im Keim erstickt. Außerdem arbeitet die Telekom mit Gewerkschaften zusammen, weshalb diesen immer ein Mitbestimmungsrecht eingeräumt und Tarifvereinbarungen beachtet werden müssen.

Datenschutzbestimmungen und Cyber-Sicherheit müssen ebenso betrachtet werden, da die Telekom digitale Produkte anbietet. So entstehen lange Entscheidungsprozesse und Hürden in der Prozessabwicklung. Dies führt zur Demotivation der Mitarbeitenden und dem Verlust von kreativen und dynamischen Ideen.

Ein Beispiel für einen solchen Prozess stellt die Besorgung von Software-Lizenzen für ein internes Digitalisierungsprojekt dar. Wenn eine Abteilung ein neues Cloud-Tool einführen möchte, benötigt es zunächst eine Bedarfsabfrage, woraufhin eine Analyse durch das IT-Einkaufs Team folgt. Weiter benötigt es noch eine Datenschutz- und Sicherheitsprüfung, als auch eine Genehmigung durch die Kostenstelle. Auch der Betriebsrat muss informiert werden, weshalb sich der Prozess zur Beschaffung einer neuen Software-Lizenz mehrere Wochen hinziehen kann. (Chat-GPT, 2025) Solche

alten und langwierigen Prozesse schrecken junge und kreative Mitarbeitende ab, welche moderne Organisationsstrukturen oftmals als attraktiver empfinden.

Eine Organisationseinheit, die einen starken Modernisierungsbedarf aufweist, ist bei der Telekom T-Systems. T- Systems leidet vor allem unter der hohen Konkurrenz von großen amerikanischen Hyperscalern wie Microsoft Azure und AWS. Der Anteil europäischer Anbieter ist von 27% 2017 auf 13% 2021 gesunken.(Morris 2022) Dementsprechend hat die Telekom T-Systems als Transformationsfall identifiziert und entsprechende Maßnahmen implementiert. Ein Beispiel für eine Maßnahme ist die "Cloud First Strategie", die strategische Partnerschaften mit eigentlichen Konkurrenten wie beispielsweise AWS anstrebt. (Leibiger, 2021) Die Implementierung dieser Strategie war durchaus von Erfolg gekrönt. Die Telekom wurde 2023 als führender Anbieter im Bereich Hyperscale Infrastructure im ISG Provider Lens Bericht ausgezeichnet. Allerdings bleiben trotz angestößener Verbesserungen noch immer Veränderungsbedarfe bei T-Systems. Zentral ist der allgemein bestehende Fachkräftemangel im IT Bereich, gerade in Bezug auf Cloud. (Köhler 2023) Von diesem Problem dürfte auch T-Systems nachhaltig betroffen sein. Außerdem sind Partnerschaften mit AWS oder Microsoft sehr komplex, wodurch verschiedene Probleme auftreten können. (o.V. 2024) Darüber hinaus ist die Strategie gerade erst in der Entfaltung. Hierbei muss darauf geachtet werden, dass eine langfristige Strategie fortlaufend an die aktuellen Entwicklungen angepasst werden muss und die Strukturen nicht zu starr sein dürfen.

2 Theoretischer Hintergrund

[Darstellung der Theorie, Modelle, Literaturüberblick.]

3 Methodik

[Methodenwahl, Datenerhebung und -auswertung.]

4 Ergebnisse

[Ergebnisse der Analyse.]

5 Diskussion

[Einordnung der Ergebnisse, Limitationen, Relevanz.]

6 Fazit und Ausblick

Das Ergebnis der Untersuchung ist, dass die Telekom aufgrund ihrer divisionalen Struktur grundsätzlich gute Voraussetzungen mitbringt. Kund:innennähe, Spezialisierung und klare Segmentierung sind Vorteile, die jedoch nicht immer im Alltag greifen. In vielen Fällen führen lange Abstimmungswege, isolierte Abteilungen und umständliche Prozesse zu Reibungsverlusten. Besonders bei Querschnittsaufgaben zeigt sich, dass Verantwortung und Kommunikation nicht klar geregelt sind, gleichzeitig ist ein Veränderungswille erkennbar.

Erste Maßnahmen wurden bereits umgesetzt, etwa neue Angebote zur Weiterbildung, innovative Führungsformate oder agile Arbeitsmethoden. Diese Programme entfalten erste Wirkungen, doch es fehlt oft an klaren Zuständigkeiten, konsequenter Umsetzung und bereichsübergreifender Denkweise.

Vor allem bei T-Systems besteht erhöhter Handlungsbedarf. Im zweiten Teil des Reports wird diese Einheit daher vertieft analysiert, um gezielte Verbesserungsvorschläge zu entwickeln. Wichtig wird sein, Stabilität und Wandel in Einklang zu bringen. Um sich langfristig als modernes und anpassungsfähiges Unternehmen zu behaupten, muss die Telekom Veränderungen nicht nur strukturell, sondern auch kulturell verankern. Nun gilt es, begonnene Entwicklungen konsequent fortzusetzen und die richtigen Prioritäten zu setzen. Nachhaltige Veränderung erfordert neben strukturellen Eingriffen auch klare Kommunikation.

Mitarbeitende müssen eingebunden, Abläufe sinnvoll abgestimmt und der Digitalisierungsprozess in den Alltag integriert werden. Nur so kann eine zukunftsfähige und widerstandsfähige Organisation entstehen.

Our results must not lead to exceeding optimism concerning Weblog technology. Therefore, we should consider two central limitations of this study. First, the Weblog technology was at the time of our study and still is a fashionable technology. Second, the actors of the research are technophile persons with a high level of interest in technology, as well as software development.

(maier)

Literaturverzeichnis

- Deutsche Telekom AG (2024). *Geschäftsbericht 2023*. Zugriffen am 20.05.2025. URL: <https://www.telekom.com/geschaeftsbericht2023>.
- Geißel, L. und T. Moßbach (2023). *Zwischen Innovation und Wachstum – Die Strategie der Deutschen Telekom*. Zugriffen am 22.05.2025. Detecon Consulting.
- Illek, C. (2017). *Management zur Sache: Einfach mal ausprobieren*. Zugriffen am 22.05.2025. Telekom Konzern.
- Köhler, J. (2023). *Das größte Hindernis der Digitalisierung*. Zugriffen am 22.05.2025. T-Systems.
- Kornmeier, M. (2022). *Wissenschaftliches Arbeiten: Eine praxisorientierte Einführung*. 10. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Morris, I. (2022). *Deutsche Telekom is locked into the public cloud*. Zugriffen am 22.05.2025. Light Reading.
- o.V. (2022). *Celonis: Wie die DTSE mit Celonis seine Datenanalyse revolutionierte*. Zugriffen am 27.05.2025.
- (2024). *Hyperscale SLA Monitoring for a German Financial Institution*. Zugriffen am 22.05.2025. T-Systems.
- (2025a). *Basisinformationen & Struktur*. Zugriffen am 24.05.2025.
- (2025b). *Projekt One Delivery: Nächste große Umstrukturierung angekündigt*. Zugriffen am 22.05.2025. DPVKOM-Die Fachgewerkschaft.
- Schewe, G. (2018). *Gabler Wirtschaftslexikon: Process Owner*. Zugriffen am 27.05.2025.
- Vahs, D. (2023a). *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- (2023b). *Organisation: Grundlagen der Unternehmensgestaltung*. 10. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (2025). *Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)*. Zugriffen am 4. Juli 2025. URL: <https://www.verdi.de>.
- Wehr, A. (o.D.). *Silodenken: Das Abteilungs-Dilemma in Unternehmen*. Zugriffen am 22.05.2025. Tractionwise.



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)

7 Anhang

[Zusätzliche Materialien wie Interviewleitfäden etc.]

8 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