

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 Konzeptentwicklung für organisationalen Wandel	2
3.1 Ausgangspunkt und Problemfokus	2
3.2 Zielsetzung des Konzepts	2
3.3 Zielsystem	3
3.4 Konzeptionelle Ansätze und Maßnahmen	3
3.4.1 Ansatz 1	3
3.4.2 Ansatz 2	5
4 Diskussion der Ergebnisse	6
4.1 Umgang mit potenziellen Widerständen	6
4.2 Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren	6
4.3 Bewertung der vorgeschlagenen Maßnahmen	7
4.4 Potenziale und Chancen	7
4.5 Risiken und Grenzen	7
4.6 Einschätzung zur Umsetzbarkeit	7
Literaturverzeichnis	i
Unternehmenssteckbrief	ii
5 Anhang	iii
6 Anhang: Nutzung von Künstlicher Intelligenz	iv

Abbildungsverzeichnis

1	Modifizierter SaaS-Implementierungsplan nach A. Y. Chou und D. C. Chou (2011), basierend auf Murthy (2010), Chong u. a. (2006) und Buyya u. a. (2008)	4
2	Schwungrad zur Vision „Leading Digital Telco“ (AG 2024)	ii

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

IT Informationstechnologie

BI Business Intelligence

SaaS Software as a service

1 Einleitung und Unternehmensvorstellung

1.1 Kontext und Relevanz

Warum wurde diese Organisationseinheit genommen?

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 Konzeptentwicklung für organisationalen Wandel

3.1 Ausgangspunkt und Problemfokus

Wie in der Analyse gezeigt wurde, ist die eingeschränkte organisatorische Beweglichkeit ein zentrales Problem. Lange Entscheidungswege, fehlende Abstimmung zwischen Bereichen und eine geringe Reaktionsgeschwindigkeit erschweren die Zusammenarbeit und verringern die Innovationsfähigkeit der Organisation.

Das folgende Konzept greift dieses Problem direkt auf. Es verbindet technologische und organisatorische Ansätze, um Entscheidungswege zu verkürzen und Strukturen anpassungsfähiger zu machen. Im Mittelpunkt stehen vier zusammenhängende Bereiche: der Einsatz von Cloud- und SaaS-Technologien, der Ausbau datengestützter Entscheidungsunterstützung (BI), die Verbesserung bereichsübergreifender HR- und Wissensprozesse sowie die Einführung agiler Arbeitsformen. Die Maßnahmen orientieren sich an den im Geschäftsbericht 2021 genannten Risikofeldern und zielen auf eine Entscheidungsstruktur ab, die robust, flexibel und skalierbar ist.

3.2 Zielsetzung des Konzepts

Das Ziel des Konzepts ist es, die organisatorische Agilität in der betrachteten Organisationseinheit der Deutschen Telekom gezielt zu verbessern. Dafür sollen technologische, strukturelle und kulturelle Voraussetzungen geschaffen werden, die eine schnellere, abgestimmte und flexiblere Reaktion auf äußere Anforderungen ermöglichen.

Die Zielsetzung basiert auf dem in der strategischen Planung üblichen Aufbau aus Sach- und Formalzielen (Stelzer 2011). Der Fokus liegt auf folgenden Punkten:

- **Sachziel:** Die Organisation soll besser auf regulatorische, technologische und marktbedingte Veränderungen reagieren können – durch gezielten Einsatz agiler Methoden, cloudbasierter Systeme und strukturierter Wissensprozesse.
- **Formalziele:** Bessere Wirksamkeit durch zentrale Entscheidungen und BI-Transparenz, mehr Anpassungsfähigkeit durch flexible SaaS-Workflows und Teams, sowie durch systematische Nutzung und schrittweise Einführung.

3.3 Zielsystem

- **Ziel 1:** Innerhalb eines Jahres soll die durchschnittliche Dauer bereichsübergreifender Entscheidungsprozesse um mindestens 30 % gesenkt werden. Gemessen wird die Zeit zwischen Start und Umsetzung (KPI: Entscheidungsdurchlaufzeit).
- **Ziel 2:** Die Zustimmung zur Aussage „Veränderungen werden nachvollziehbar kommuniziert“ soll nach sechs Monaten bei mindestens 75 % liegen. Erfasst wird dies über eine interne Zufriedenheitsumfrage (KPI: Change-Kommunikationsfeedback).

3.4 Konzeptionelle Ansätze und Maßnahmen

3.4.1 Ansatz 1

Integriertes Konzept für agile Entscheidungsunterstützung: Kombination von Business Intelligence und SaaS.

1. BI-basierte Entscheidungsunterstützung: Daten als Grundlage Laut Smith und Ariyachandra (2021) kann eine einfache, aber gut strukturierte BI-Lösung Entscheidungsprozesse deutlich verbessern. In ihrer Analyse der FEMA-Studie betonen sie:

A simple integrated BI solution [...] can vastly enhance the post disaster operations [...] and improve its agility during humanitarian crises. (Rahman 2022, S. 210).

Die dort beschriebenen Probleme – wie fehlende Transparenz, lange Entscheidungswege oder unklare Zuständigkeiten – sind in ähnlicher Form auch bei der Deutschen Telekom zu erkennen.

Um das gezielt zu verbessern, bietet sich ein strukturiertes Vorgehen auf Basis folgender fünf Punkte an:

- **Datenerfassung und -bereinigung:** Im Mittelpunkt stehen operative Daten aus Telekom-Systemen – etwa zu Projekten, IT-Tickets oder Personaleinsätzen. Diese sollen automatisch geprüft und zusammengeführt werden, um bessere Entscheidungsgrundlagen zu schaffen. Denn: „Data accuracy and data completeness are [...] key problems“ (Rahman 2022, S. 201).
- **Zentrale Datenintegration:** Aufbau eines cloudbasierten, einheitlichen Datenmodells mit klaren Schnittstellen zwischen Bereichen.
- **Rollenbasiertes Echtzeit-Reporting:** Dashboards zeigen je nach Rolle Kennzahlen zu Entscheidungsdauer, Rückläufen und Beteiligung.

- **Governance-Struktur:** Klare Zuständigkeiten für Datenqualität, Reporting und KPI-Management.
- **Pilotierung:** Start mit agilen, interdisziplinären Teams zur schrittweisen Einführung und zur Förderung der Akzeptanz.

Ziel ist es, Entscheidungen transparenter, schneller und datenbasiert zu machen – das ist ein wichtiger Schritt, um die Agilität im Unternehmen zu steigern.

2. SaaS-basierte Entscheidungsstrukturen: Prozesse flexibler gestalten

Business Intelligence (BI) sorgt für bessere Entscheidungsgrundlagen. Der SaaS-Ansatz (Software-as-a-Service) geht einen Schritt weiter: Er macht die Entscheidungsprozesse selbst flexibler, transparenter und technisch besser skalierbar. Für ein Unternehmen wie die Deutsche Telekom bedeutet das, Entscheidungswege zu vereinfachen, Zuständigkeiten klarer zu regeln und Prozesse dynamisch anzupassen. Entscheidungsstrukturen lassen sich als digitale Services abbilden – mit klaren Schnittstellen, automatischem Feedback und standardisierter Überwachung. Cloudbasiertes Wissensmanagement kann die nötige Beweglichkeit schaffen, um qualitativ gute Entscheidungen zu ermöglichen (Churakova u. a. 2010).

Die Einführung erfolgt idealerweise schrittweise nach einem angepassten Modell von Chou und Chou (2011), das sich auf die Arbeiten von (Murthy 2010), (Chong u. a. 2006) und (Buyya u. a. 2008) stützt. Das Modell besteht aus sechs aufeinander aufbauenden Phasen und wurde für große Organisationen wie die Telekom angepasst (vgl. Abbildung 1).

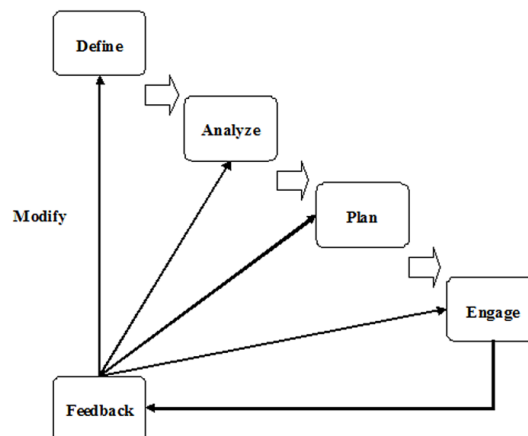


Abbildung 1: Modifizierter SaaS-Implementierungsplan nach A. Y. Chou und D. C. Chou (2011), basierend auf Murthy (2010), Chong u. a. (2006) und Buyya u. a. (2008)

- **Define:** Zuerst wird festgehalten, wo es aktuell Probleme gibt – zum Beispiel Medienbrüche, unklare Zuständigkeiten oder isolierte Systeme.

- **Analyze:** Danach wird die IT-Struktur analysiert, die Ziele der Fachbereiche aufgenommen und mögliche Hürden bei der Integration betrachtet.
- **Plan:** Auf dieser Grundlage wird die Migration zu SaaS geplant. Dazu gehören die Auswahl von Anbietern, technische Anforderungen und rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. Datenschutz, SLAs).
- **Engage:** Die Umsetzung beginnt klein – zum Beispiel in einem Bereich mit vielen Abstimmungen – um erste Erfahrungen zu sammeln und direkt nachzubessern.
- **Feedback:** Erste Umsetzungsschritte werden laufend bewertet – zum Beispiel in Bezug auf Bedienbarkeit, Schnittstellen oder die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden.
- **Modify:** Auf Basis des Feedbacks werden technische und organisatorische Anpassungen gemacht. Ziel ist eine Lösung, die passt und sich skalieren lässt.

Die Telekom kann mit diesem Ansatz Entscheidungsprozesse serviceorientiert, nachvollziehbar und flexibel gestalten. Damit werden auch die definierten Formalziele unterstützt: Softwaregestützte Strukturen erhöhen die Wirksamkeit, konfigurierbare Workflows steigern die Anpassungsfähigkeit, und zentral verfügbare Dienste verbessern die Effizienz – auch über Bereichsgrenzen hinweg.

Die Verbindung von BI (für bessere Entscheidungsinhalte) und SaaS (für flexible Prozesse) ergibt ein durchdachtes Gesamtkonzept, das direkt zur Stärkung der organisatorischen Beweglichkeit beiträgt – eine praxisnahe Antwort auf die Herausforderungen der Konzernsteuerung.

3.4.2 Ansatz 2

Kontextuelle Ambidexterität als Kulturansatz zur Verbesserung der Change-Kommunikation Neben technologischen Maßnahmen braucht es auch eine passende Unternehmenskultur, um echte Beweglichkeit zu erreichen. Ein sinnvoller Ansatz ist die sogenannte kontextuelle Ambidexterität. Dabei geht es darum, Mitarbeitende in die Lage zu versetzen, eigenständig zwischen effizientem Arbeiten (Exploitation) und dem Erkunden neuer Lösungen (Exploration) zu wechseln. Es wird also nicht auf starre Strukturen oder einzelne Führungspersonen gesetzt, sondern ein Umfeld geschaffen, das auf Eigenverantwortung und Anpassungsfähigkeit setzt. Kumkale (2022) beschreiben das als „Führung durch Kontext“:

Ambidexterity does not come into view from the formal structure alone or the vision statements of a charismatic leader, but rather requires the

creation of a supportive context in which individuals make their own choices about how and where to focus their energies. (Kumkale 2022, S. 18).

Für die Telekom heißt das, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit auf allen Ebenen Führungsverantwortung übernommen werden kann – besonders in Zeiten des Wandels. Dazu gehören:

- ein klar formulierter Handlungsrahmen (Alignment),
- die aktive Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungen (Empowerment),
- und eine Feedbackkultur, die Lernen und Anpassung ermöglicht (Adaptability).

Ziel ist es, die Zustimmung zur Aussage „Veränderungen werden nachvollziehbar kommuniziert“ dauerhaft zu steigern (vgl. Ziel 2 in Abschnitt 3.3). Mehr Eigenverantwortung und Orientierung im Arbeitsalltag fördern nicht nur das Verständnis für Veränderungen, sondern verbessern auch die Umsetzung selbst.

4 Diskussion der Ergebnisse

4.1 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

4.2 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)

4.3 Bewertung der vorgeschlagenen Maßnahmen

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

4.4 Potenziale und Chancen

Welche Entwicklungsmöglichkeiten ergeben sich für die Organisationseinheit?

Langfristiger Nutzen (z.B. Innovationskraft, Arbeitgeberattraktivität)

4.5 Risiken und Grenzen

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

Wo stößt das Konzept an Grenzen?

4.6 Einschätzung zur Umsetzbarkeit

Was spricht für die praktische Umsetzung?

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?

Literaturverzeichnis

- AG, Deutsche Telekom (10. Okt. 2024). *Strategie*. URL: <https://www.telekom.com/de/konzern/strategie/details> (besucht am 07.07.2025).
- Buyya, Rajkumar, Chee Shin Yeo und Srikumar Venugopal (2008). „Market-oriented cloud computing: Vision, hype, and reality for delivering it services as computing utilities“. In: *2008 10th IEEE international conference on high performance computing and communications*. Ieee, S. 5–13.
- Chong, Frederick, Gianpaolo Carraro und Roger Wolter (2006). „Multi-tenant data architecture“. In: *MSDN Library, Microsoft Corporation*, S. 14–30.
- Chou, Amy Y und David C Chou (2011). „Cloud Computing from the perspective of system analysis“. In: *Southwest Decision Science Institute Conference*.
- Churakova, Inna, Ramilja Mikhramova und Ir F Gielen (2010). „Software as a service: Study and analysis of saas business model and innovation ecosystems“. In: *Universiteit Gent* 103.
- Kumkale, İlknur (2022). *Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility*. Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application. Singapore: Springer Nature Singapore. ISBN: 978-981-16-7581-2 978-981-16-7582-9. DOI: [10.1007/978-981-16-7582-9](https://link.springer.com/10.1007/978-981-16-7582-9). URL: <https://link.springer.com/10.1007/978-981-16-7582-9>.
- Murthy, A (2010). „Tapping into SaaS and pre-packaged products to drive optimization“. In: *Infosys. Infosys, FINsights issue on IT optimization*.
- Rahman, Hakikur, Hrsg. (2022). *Achieving Organizational Agility, Intelligence, and Resilience Through Information Systems*: Bearb. von Madjid Tavana. Advances in Business Information Systems and Analytics. IGI Global. ISBN: 978-1-7998-4799-1 978-1-7998-4800-4. DOI: [10.4018/978-1-7998-4799-1](https://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/978-1-7998-4799-1). URL: <http://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/978-1-7998-4799-1>.
- Stelzer, Dirk 1962- (2011). *Informationsmanagement : Grundlagen, Aufgaben, Methoden*. ger. 10., vollständig überarb. Aufl.. ISBN: 9783486714593.

Unternehmenssteckbrief



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

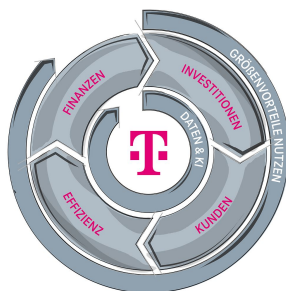


Abbildung 2: Schwungrad zur Vision „Leading Digital Telco“ (AG 2024)

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:** 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
- **Tool:** NoteBook
- **URL:** <https://notebooklm.google.com>
- **Prompt:** "Finde aus dem Buch konkrete Methoden, wie Informationssysteme genutzt werden können, um Entscheidungsprozesse in Organisationen zu beschleunigen oder transparenter zu machen. Bitte nenne die jeweiligen Kapitel oder Autorenbeiträge."Hier (Stelzer 2011) verwendet
- **Verwendet durch:** Manar Krenbeh
- **Datum:** 05.07.2025
- **Prompt:** "Suche im Buch nach alternativen Lösungsansätzen oder Methoden zur Verbesserung der internen Kommunikation von Veränderungen im Unternehmen – ohne Bezug auf SaaS oder Business Intelligence."Hier (Kumkale 2022) verwendet
- **Verwendet durch:** Manar Krenbeh
- **Datum:** 05.07.2025

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