

Ein Elefant lernt tanzen

Agile Führung und hybrides Arbeiten
bei der Deutschen Telekom

Die Deutsche Telekom hat sich in vielen Bereichen
zu einer agilen Organisation gewandelt.

Agile Führung umfasst dabei eine Vielzahl an Beteiligten
mit verschiedenen Rollen. Daneben bringt hybrides
Arbeiten im agilen Umfeld neue Herausforderungen
mit sich.



Wenn sich alle Organisationsmitglieder nach bestem Wissen und nach besten Kräften für die Ziele des Unternehmens einsetzen, sind das beste Voraussetzungen für agile Führung.

Agile Führung sieht die Entwicklung des Unternehmens und das individuelle Wachstum der Beschäftigten nicht in Konkurrenz zueinander. Sie basiert auf der Überzeugung, dass sich alle Organisationsmitglieder nach deren Wissen und Fähigkeiten stets nach besten Kräften für die Ziele des Unternehmens einsetzen. Die Führung hat dabei vor allem für geeignete Rahmenbedingungen zu sorgen, in denen sich jeder Einzelne bestmöglich entfalten kann. Das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird somit nicht nur durch persönliche Eigenschaften, sondern vielmehr durch die organisatorischen Strukturen geprägt. Die Beschäftigten werden eingeladen und ermutigt, sich selbst zu organisieren und Verantwortung zu übernehmen. Mithilfe kontextbedingter Entscheidungsspielräume gewährleistet die agile Führung sowohl die Anpassungsfähigkeit als auch die innere Stabilität der Organisation – um gleichzeitig stabil und verlässlich wie auch dynamisch und innovativ zu sein (vgl. Stoi / Dillerup 2022, 674 ff.).

Dieser agile Wandel begann bei der Deutschen Telekom bereits vor über einem Jahrzehnt. Seit 2018 gibt es ein „agiles Betriebssystem“, das auch anderen Unternehmen als Kompass dienen kann. Die sechs Dimensionen dieses agilen Kompasses (Abb. 1) sind:

- \ Der **Business Purpose** stiftet Sinn und Identität. Er bestimmt die Daseinsberechtigung des Unternehmens und sollte zu allen Geschäftsmodellen passen. Daneben steht eine Kultur, die durch Leitlinien aufgespannt wird und deren Kern die Zusammenarbeit, Verlässlichkeit und Kundenbegeisterung ist. Wie kamen wir zu diesem Purpose und zu den Leitlinien? Unter anderem, indem wir mehrere Tausend Kolleginnen und Kollegen aus allen Ländern eingebunden haben: mit Workshops, Interviews, Co-Creation und Feedback-Sessions. Das erzeugt Transparenz, Aufmerksamkeit und gemeinsames Ownership – die Basis für gelebte Kultur. Aufbauend auf diesem Fundament gibt es vielfältige Veranstaltungen und kontinuierliche Maßnahmen, um diese sinnorientierte Kultur lebendig zu halten.
- \ **People** betrifft die Menschen und zielt auf lebenslanges Lernen, Engagement und Motivation. Jeder von uns will sich weiterentwickeln und wachsen, als Mensch, nicht nur als „Ressource“. Und jeder Mensch strebt nach Anerkennung. Dazu müssen wir ins Handeln kommen. Durch Experimente lernen wir am schnellsten und am meisten – wenn wir Feedback bekommen und Fehler erlaubt sind, unterstützt von Communities, die sich aus fachlichen Experten zu einzelnen Themengebieten bilden.

- \ **Way of Working** hat zum Ziel, für den Kunden schneller qualitativ hochwertigen Output zu erzeugen. Dazu braucht es standardisierte, nutzerfreundliche und effiziente Kernprozesse, eine starke Kundenorientierung, rasche Iterationen und zahlreiche Experimente. Und eine nahtlos integrierte IT-Infrastruktur, die die Kernprozesse möglichst automatisiert unterstützt und sich flexibel an veränderte Kundenbedürfnisse anpassen kann.
- \ Dem **Work Environment** kommt eine große Bedeutung zu, wie die Coronapandemie eindrücklich gezeigt hat. Es geht um eine nahtlose Integration von physischen und virtuellen Arbeitsumgebungen. Nicht das Büro legt den Arbeitsort fest, sondern die Beschäftigten bestimmen selbst den Ort und Zeitpunkt, wo und wann sie arbeiten. Dazu sollten die Arbeitsumgebung zweckmäßig gestaltet sein und geeignete Kollaborationstools das virtuelle und hybride Arbeiten unterstützen.
- \ Die **Governance** soll sowohl den Prinzipien des New Work als auch den Konzernbedürfnissen entsprechen. Dabei geht es um den optimalen Mix aus Autonomie und gemeinsamer Zielausrichtung. Autonomie gibt den Projektteams die End-to-End-Verantwortung für ihr Aufgabengebiet. Die Entscheidungen werden dort getroffen, wo die Kompetenzen liegen. Dies ist in der Regel möglichst nah beim Kunden, was zusätzliche Beschleunigung bringt. Alignment stellt sicher, dass kein Chaos ausbricht und jeder unabgestimmt ohne Rücksicht auf andere und das „große Ganze“ handelt. Transparente und durchgängige Objectives und Key Results (OKR) können

TEXT



Oliver Herrmann
Senior Vice President
New Ways of Working,
Deutsche Telekom AG,
Bonn
oliver-herrmann@
telekom.de



Prof. Dr. Roman Stoi
Professor für Unternehmensführung und Controlling, Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart
roman.stoi@
dhw-stuttgart.de



Der agile Kompass



Abb. 1 | Quelle: eigene Darstellung

Agile 360°-Führung



Abb. 2 | Quelle: Stoi / Patz 2022, 41

Als Sponsor der Telekom Baskets Bonn beweist die Deutsche Telekom, dass sie Agilität nicht nur am Arbeits-, sondern auch auf dem Sportplatz zu schätzen weiß.

Flache Hierarchien und selbstbestimmte Teams sind hehre Ziele der Transformation. Unternehmen müssen jedoch immer mit den Verlustängsten der Führungsebene rechnen.

Zu Beginn der agilen Reise empfiehlt sich eine ehrliche Bestandsaufnahme: Wo stehen wir heute? Geeignete Instrumente sind der Agility Check für Teams und der Agile Pitstop für größere Organisationseinheiten.

dabei helfen. Dabei ist immer wieder klarzustellen, dass Autonomie nicht bedeutet, jeder „kann machen, was er will“. Es gibt ein übergeordnetes System, in das alle eingebunden sind, und dieses System hat Erwartungshaltungen, die es zu erfüllen gilt.

\ **Leadership & Mindset** ist ein Dreh- und Angelpunkt dieser Transformation. Damit Raum für Neues entstehen kann, ist zuvorderst psychologische Sicherheit notwendig. Denn bei allen Versprechungen flacher Hierarchien und selbstbestimmter Teams gilt es, die Verlustängste auf der Führungsebene (die immer vorhanden sind) anzuerkennen und so zu behandeln, dass sie nicht im Widerspruch zur Transformation stehen. Nur auf diese Weise kann so etwas wie eine dienende Führung entstehen. Die Führungskräfte können dann auch mal loslassen und sich selbst führen lassen – wenn zum Beispiel ausgewiesene Fachexperten in die inhaltliche Führung gehen.

\ **ORG-Design:** Um den größtmöglichen Kundennutzen effizient zu erreichen und schnell auf sich ändernde Marktgegebenheiten zu reagieren, braucht es eine flexible und flache Ablauf- und Aufbauorganisation. Flexibel bedeutet, dass Beschäftigte ohne großen Abstimmungsbedarf schnell zwischen Teams wechseln können. Flach bedeutet, dass die Entscheidungen dort getroffen werden, wo die Kompetenzen sind, also möglichst nahe am Kunden. Hierarchien spielen nicht mehr die ausschlaggebende Rolle, sondern es ist Expertenwissen gefragt. Expertenkarrieren stehen deshalb gleichberechtigt neben klassischen Linienkarrieren. Die Strukturen, die auf diese

Weise gebildet werden, setzen den Rahmen für Verhaltensänderungen in der Organisation.

All diese Dimensionen müssen in Betracht gezogen werden, wenn sich ein Unternehmen auf die agile Reise begeben will. Zu Beginn empfiehlt sich eine ehrliche Bestandsaufnahme: Wo stehen wir heute? Bei der Telekom dient hierzu der Agility Check als von den Teams selbst durchführbares Assessment und für größere Organisationseinheiten der Agile Pitstop als strukturierter Prozess zur Evaluation des Entwicklungsstands in den Kompassdimensionen. Diese Selbsteinschätzung ermöglicht es den Teams und Bereichen, ihre Absprungbasis zu bestimmen.

Agile Coaches können dabei unterstützen, die weiteren Schritte zu definieren, die das Team oder der Bereich verbessern will. Aber Achtung: Auch wenn Führungskräfte gerne schnell alles „besser“ machen wollen, ist weniger mehr. Hier gilt das agile Prinzip Fokus. Wichtig ist, sich klare Prioritäten zu setzen. An mehr als zwei oder maximal drei der agilen Dimensionen parallel zu arbeiten, überfordert in der Regel die Organisation und deren agile Coaches. Es sei denn, man will sich nur noch mit sich selbst beschäftigen.

Agile Führung ist vielfältig und verteilt

Bei der Telekom erfolgt die agile Führung aus verschiedenen Richtungen und durch eine Vielzahl an Beteiligten. Diese agile 360°-Führung (Abb. 2; vgl. Stoi / Patz 2022, 41 ff.) umfasst mehrere Führungsrollen:

\ **Agiles Leadership („von oben“):** Auch agile Organisationen benötigen eine leitende Führungsrolle mit hierarchischer Sonderstellung. Der Telekom-Vorstand ist als rechtliches Organ für die Handlungen des Unternehmens verantwortlich und vertritt es nach außen. Agiles Leadership soll der gesamten Organisation die Richtung weisen und Sinn stiften. Es stellt klar, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll. In Analogie zum Segeln sorgt das agile Leadership dafür, dass alle Boote denselben Hafen ansteuern. Aber wenn ein Sturm aufkommt, muss der Kapitän auf die Brücke. Ansonsten steht es jedem Boot frei, wie es am Ziel ankommt, auch da die Bedingungen überall ein wenig anders sind. Agiles Leadership bestimmt den Rahmen, in dem sich die Selbstführung entfalten kann, und schützt ihn vor störenden Einflüssen von innen und außen („Holding the Space“). Sie stabilisiert die Organisation durch die Bewahrung gemeinsamer Werte und wacht über die Einhaltung der vereinbarten Regeln.

\ **Selbstführung („von innen“):** Die Teams bestimmen selbst, wie sie die ihnen übertragenen Projektaufgaben erledigen und welche Veränderungen sie einleiten. Sie treffen die erforderlichen operativen Entscheidungen und übernehmen das Projektmanagement. Der Lösung nähern sie sich iterativ, experimentell und lernend an. Die Fähigkeit, sich selbst zu führen, braucht dabei jedes Teammitglied. Hilfreich sind konkrete Rollenbeschreibungen, die festlegen, in welchem Rahmen eigene Entscheidungen getroffen werden können. Ein selbstgeführtes Team verteilt diese Rollen im Sinne einer geteilten Führung auf seine Mitglieder (Shared

Mit Servant Leadership ist in der Regel eine laterale Führung ohne disziplinarische Kompetenzen gemeint. Die Mitarbeitenden erhalten Ideen und Feedback auf Augenhöhe.

Leadership). Das Team übernimmt für sämtliche Entscheidungen gemeinsam die Verantwortung. Die Selbstführung wird bei der Telekom vor allem im Produktentwicklungsbereich angewandt. Dadurch konnten beispielsweise die Software-Release-Zyklen deutlich verkürzt werden. Die Produkthanforderungen werden von den Product Ownern klar beschrieben, und die Teams konzentrieren sich auf die Entwicklung der wesentlichen Attribute. Retrospektiven werden von den Teams genutzt, um ihr Vorgehen kontinuierlich zu verbessern.

\ Dienende Führung („von der Seite“):

Der Schwerpunkt der dienenden Führung (Servant Leadership) liegt auf der Stärkung der Teams, damit diese zu Höchstleistungen fähig sind. Dabei handelt es sich in der Regel um eine laterale Führung ohne disziplinarische Kompetenzen. Sie liefert Ideen und Feedback als Sparringspartner auf Augenhöhe. Sie stellt die richtigen Fragen und macht Zusammenhänge und Widersprüche deutlich. Agiles Coaching unterstützt die Entwicklung der Teams in Lern- und Veränderungsprozessen. Darüber hinaus ist es Aufgabe der dienenden Führung, alle Hindernisse für die Arbeit der Teams aus dem Weg zu räumen, wie etwa Konflikte zu klären oder für ausreichende Ressourcen zu sorgen. Dienende Führung findet bei der Telekom in unterschiedlichen Rollen statt. Im Vordergrund stehen die Scrum Master. Bei größeren Budgetauswirkungen werden die Teams von den Product Ownern sowie deren Vorgesetzten unterstützt. Agile Coaches leiten die selbstgeführten Teams in deren Projektarbeit zur kontinuierlichen Verbesserung an.

Dimensionen der hybriden Arbeit

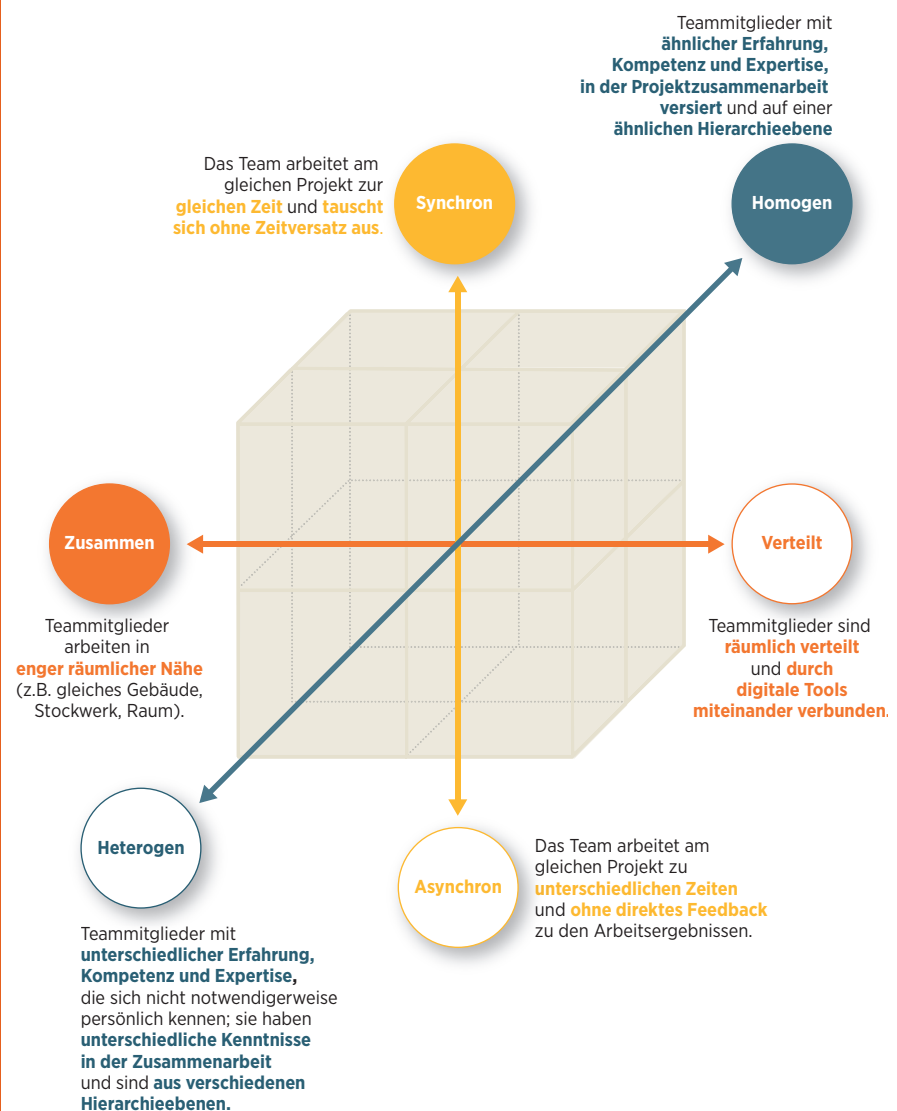


Abb. 3 | Quelle: eigene Darstellung

Bei T-Systems haben mit „Magenta Lighthouse“ sechs Personen eine Graswurzelbewegung gestartet, die binnen zwei Jahren mehrere Tausend Beschäftigte umfasste. Die Teilnehmenden arbeiten in kreativen Umgebungen bereichs- und standortübergreifend zusammen – freiwillig, eigenverantwortlich, oft direkt mit den Kunden.

\ **Zellulare Führung („von unten“):** In einer agilen Organisation als Netzwerk unabhängiger Zellen kann jeder Führungsverantwortung übernehmen und Veränderungen einleiten. Diese Graswurzelbewegungen starten von unten. Sie erfordern keine hohen Investitionen, sondern begeisterte Beschäftigte, die sich freiwillig und aus Überzeugung für eine Sache einsetzen. Engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Ideen entwickeln und in der Organisation nach Unterstützern und Promotoren suchen. Bei T-Systems, dem Geschäftskundenbereich der Deutschen Telekom, haben 2016 mit „Magenta Lighthouse“ sechs Personen eine Initiative in Gang gesetzt, die immer größere Kreise gezogen hat und binnen zwei Jahren mehrere Tausend begeisterte Beschäftigte und Führungskräfte umfasste. Die Teilnehmer arbeiten in kreativen Umgebungen bereichs- und standortübergreifend zusammen – freiwillig, eigenverantwortlich, mit großem Engagement und oft direkt mit den Kunden. Managementsponsoren liefern nicht nur den Freiraum und die richtigen Wachstumsbedingungen, sondern arbeiten auf Augenhöhe mit. Ein weiteres Beispiel ist das Botschafternetzwerk „Magenta Werkstolz“, das 2015 bei der Telekom durch einen einzigen Kollegen angestoßen wurde. Das selbst organisierte Netzwerk möchte Neugier, Leidenschaft und Begeisterung für das Unternehmen erzeugen und ihm ein persönliches Gesicht geben. Das Engagement als Telekom-Botschafter ist freiwillig und findet nebenberuflich auch außerhalb der Arbeitszeit statt. Heute gibt es mehrere Hundert Telekom-Botschafter, die dieses persön-

liche Gesicht ohne Vorgaben repräsentieren. Der Hashtag #Werkstolz wird mittlerweile weit über die Telekom-Botschafter hinaus verwendet – im besten Sinne ungeplant und ungesteuert.

Hybrides Arbeiten agil führen

Immer mehr Beschäftigte können viele ihrer Aufgaben mithilfe digitaler Technologien von fast jedem Ort der Welt aus erledigen und sind rund um die Uhr erreichbar. Damit ist der Arbeitsplatz weder ein klar abgegrenzter Ort noch lassen sich Beginn und Ende der Arbeit eindeutig bestimmen. Dieses hybride Arbeiten hat sowohl eine räumliche als auch eine zeitliche Dimension: Die Menschen befinden sich entweder am selben Ort oder an verschiedenen Orten, und die Zusammenarbeit kann sowohl gleichzeitig erfolgen (synchron, zum Beispiel in einem Meeting) als auch zu unterschiedlichen Zeiten (asynchron, zum Beispiel über die Dokumentation in einem gemeinsamen Notizbuch). Nicht jede Dimension ist für jede Aktivität gleich gut geeignet. Eine einfache Faustformel lautet: Je mehr Emotionen im Spiel sind, desto synchroner sollte die Kommunikation sein.

Die Auswahl der Dimensionen für die zu erledigenden Aufgaben sollten die Teams zu Beginn festlegen und regelmäßig überprüfen. Eine häufig unterschätzte Dimension ergibt sich aus der Diversität der Teams. Dabei spielen nicht nur Faktoren wie Alter, Geschlecht oder Nationalität eine Rolle, sondern auch die jeweiligen Erfahrungen und Kompetenzen der Teammitglieder. Obwohl gemeinhin diverse Teamzusam-

Lessons Learned

- \ Der **agile Kompass** der Telekom umfasst die Dimensionen Business Purpose, People, Way of Working, Work Environment, Governance, Leadership & Mindset und ORG-Design.
- \ **Agile 360°-Führung** ist multidirektional und umfasst die Führungsrollen agiles Leadership („von oben“), Selbstführung („von innen“), dienende Führung („von der Seite“) und zellulare Führung („von unten“).
- \ **Hybrides Arbeiten** erfordert eine agile Führung, die sowohl eine gesunde, produktive und engagierte Teamarbeit sicherstellt als auch potenzielle Risiken, wie etwa Isolation, Subkulturen und abnehmende Innovationskraft, vermeidet.

mensetzungen mit höheren Kreativleistungen in Verbindung gebracht werden, sind diese kein Selbstläufer. Diverse Teams zum Einschwingen zu bringen, erfordert Beziehungsarbeit. Und diese ist vor allem im synchronen Präsenzraum zu leisten (Abb. 3).

Eine „verteilte“ agile Führung steht somit zusätzlichen Herausforderungen gegenüber: Für welche Aktivität eignet sich welche Art der Zusammenarbeit am besten? Ein Optimum gibt es nicht, dafür sind die Bedürfnisse der Menschen zu unterschiedlich, und jede Arbeit ist anders. Wir sprechen bei der Telekom daher von „aktivitätenbasiertem Arbeiten“: Fokusarbeit braucht andere Umgebungen (v.a. Ruhe) als Kreativarbeit (z.B. offener Raum, um verschiedene Perspekti-

Der offene Austausch darüber, welche Rollen und Aufgaben jemandem liegen und welche nicht, bringt ein Team näher zusammen. Manche Teams wählen sogar ihre Führungskräfte selbst.

Das Büro hat endgültig das Monopol auf Arbeit verloren. Die Kombination aus asynchronem und synchronem Arbeiten an unterschiedlichen Orten setzt sich durch.

ven einnehmen zu können). Besondere Aufmerksamkeit erfordern die unterschiedlichen Entwicklungsphasen der Teams. Diese benötigen etwa in der initialen Phase mehr persönliche Treffen als im eingeschwungenen Zustand. Beziehungsarbeit bekommt in diesem Zusammenhang einen neuen, eigenen Stellenwert. Bei uns haben sich sogenannte „Team-Agreements“ bewährt. Dabei formuliert jedes Team, wie es wann und wo welche Art von Aufgaben kollaborativ bearbeiten will. Darin wird auch beschrieben, welche Rollen im Team von wem eingenommen werden – beispielsweise wer die Moderation welcher Meetings (Moderatorenrolle) und deren Dokumentation (Transparency Master) übernimmt, wer die disziplinarische und wer die fachliche Führung innehat und wer sich um strategische Zukunftsthemen (Scoutingrolle) oder die Kommunikation (Außenministerrolle) kümmert.

Das Team verteilt diese Rollen gemeinsam nach den Stärken und Interessen seiner Mitglieder. Manche Teams wählen auch ihre Führungskräfte selbst. Der offene Austausch darüber, welche Rollen und die damit verbundenen Aufgaben jemandem liegen und welche nicht, bringt ein Team näher zusammen. Die dadurch gewonnene Transparenz über Stärken und Vorlieben sowie Abneigungen – allgemein: über Bedürfnisse – ist in jedem Team ein Eckpfeiler auf dem Weg zu mehr Offenheit und psychologischer Sicherheit.

Ein Team-Agreement kann darüber hinaus beschreiben, mit welchen Tools und Apps kooperativ gearbeitet wird und wie die Ergebnisse der Arbeit dokumentiert werden.

Die Rolle eines sogenannten Transparency-Masters kann dabei hilfreich sein. Die Team-Agreements sind nicht statisch, sondern werden von Zeit zu Zeit auf ihre Sinnhaftigkeit und Gültigkeit überprüft. Sie sind ein starker und sichtbarer Ausdruck dessen, worauf es im hybriden Arbeiten ankommt: der Absicht. Da Zufallsbegegnungen eher unwahrscheinlich werden, müssen diese vormals spontanen und ungeplanten Begegnungen gezielt ermöglicht werden. Wenn ich an einem bestimmten Tag im Büro bin, dann sollten das alle im Team wissen. Dazu braucht es mehr Organisation und Absprachen, damit das Beste aus beiden Welten auch Wirklichkeit werden kann.

Fazit

Durch den Wandel zur agilen Organisation hat sich die Zusammenarbeit im Deutsche-Telekom-Konzern grundlegend verändert. Entscheidungen werden heute viel schneller und näher am Kunden getroffen. Bei der Produktentwicklung werden die Kunden früher und intensiver einbezogen, etwa bei der Priorisierung der Funktionalitäten. Manche Hierarchiestufen werden nicht mehr benötigt, und die Beschäftigten haben deutlich mehr Einfluss auf die Art und Weise, wie sie arbeiten. Diese höhere Autonomie führt schließlich zu höherem Engagement.

Ein weiterer grundlegender Wandel ergab sich durch den zunehmenden Anteil an hybrider Arbeit. Für die Telekom lässt sich feststellen, dass dieses hybride Arbeiten nicht nur „funktioniert“, sondern deutliche Vorteile gegenüber dem „klassischen“ prä-

senzorientierten Arbeiten bietet. Das Büro hat endgültig das Monopol auf Arbeit verloren. Dabei kommt der Kombination aus asynchronem und synchronem Arbeiten an unterschiedlichen Orten eine besondere Bedeutung zu. Synchrone Abstimmungen sind bei emotional aufgeladener Stimmung sinnvoll, während asynchrones Arbeiten die Stressbelastung im Vergleich zu synchronen virtuellen Back-to-back-Meetings deutlich reduziert. Durch die zunehmenden technologischen Möglichkeiten können die verteilten Teams ihre täglichen Routineabstimmungen in einer Umgebung abhalten, die einem Präsenzmeeting sehr nahekommt. Die Führungskräfte sollten mit den immer mächtigeren Kommunikationstools souverän umgehen können, um nicht zum Bremsklotz für die steigende Produktivität im Team zu werden.

Die Umstellung auf agiles Arbeiten hat bei der Telekom zu vielen Vorteilen geführt. Zusätzlich hat sie den Boden für eine erfolgreiche Ausweitung des hybriden Arbeitens gelegt. Dieses ist in vielen Funktionen heute nicht mehr wegzudenken und ermöglicht weitere Geschwindigkeits- und Produktivitätsvorteile. ●

Literatur

Stoi, R. / Dillerup, R. (2022): Unternehmensführung. Erfolgreich durch modernes Management & Leadership, 6. Aufl., München

Stoi, R. / Patz, M. (2022): Dezentrale Transformation durch agile Führung, in: PERSONAL-quarterly, 74 (2), 40-47