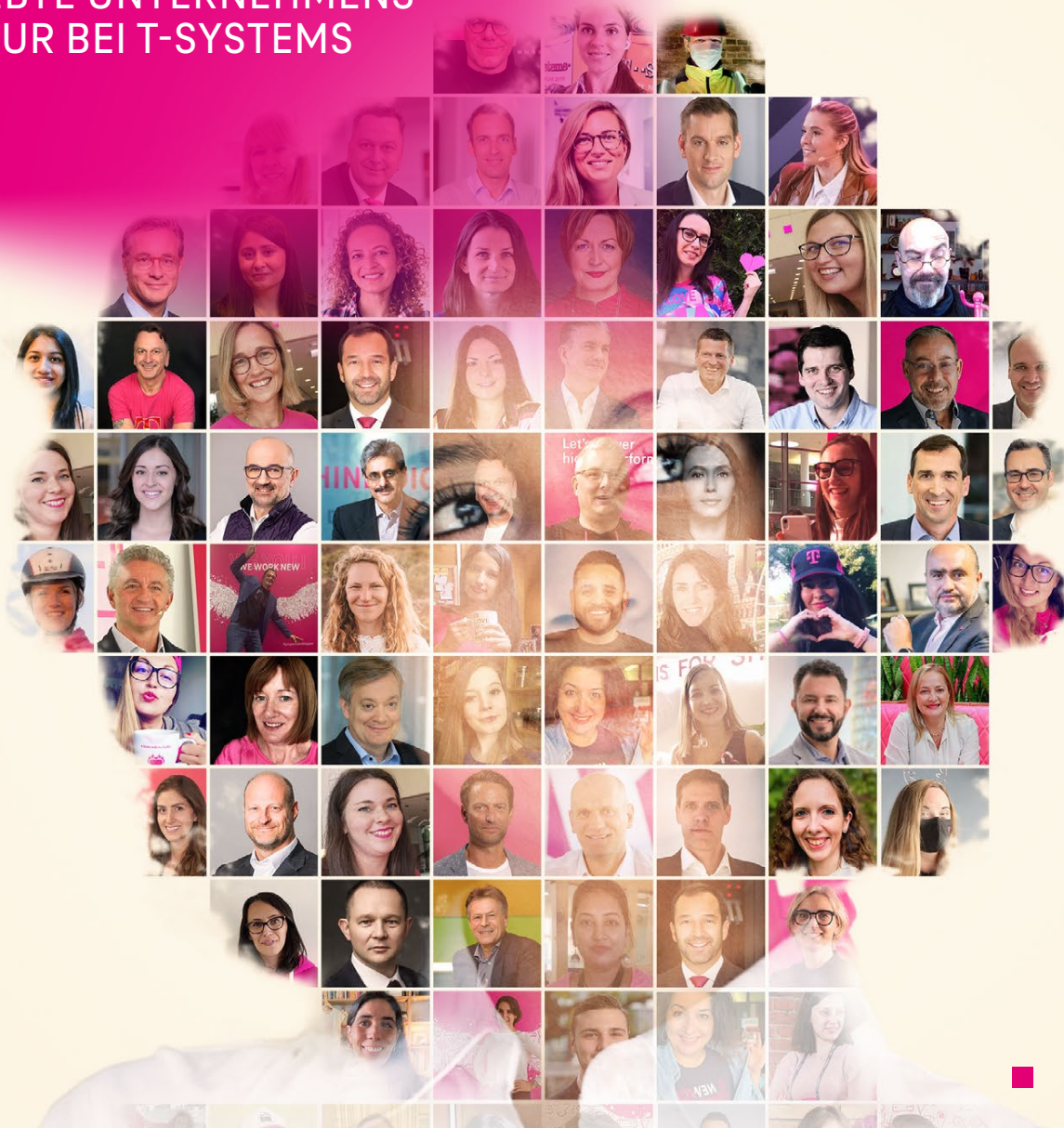


PEOPLE MAKE IT HAPPEN

GELEBTE UNTERNEHMENS-
KULTUR BEI T-SYSTEMS



WANDEL

Wie wir den Wandel herbeiführen – und warum. PLUS wie man die Lust auf Veränderung fördert.

T-MINDSET

9 Erfolgsgeschichten über Veränderung, 11 widerlegte Mythen über Agilität und 5 Tipps für eine bessere Selbstwahrnehmung.

DIGITALE TEMPOMACHER

Du bist Teil unserer nächsten Generation von Führungskräften! Finde heraus, warum – und was eine starke Führungskraft wirklich ausmacht.

T Systems

Let's power
higher performance

INHALTS- VERZEICHNIS

4 VORWORT

Wie wir unsere Kultur leben



EMPOWERMENT

„Ich frag den Chef“ war einmal. Heute ist es üblich, eigene Entscheidungen zu treffen.

- 28 Der Beginn einer neuen Führungsära
- 34 Wie du den Wandel aktiv gestalten kannst
- 38 Deine nächste Führungskraft? DU!

28



WANDEL

Um zu verstehen, warum wir uns als Organisation verändern, erklären wir, warum wir uns verändern.

- 6 Wir haben früh damit angefangen ...
- 8 Was tun, wenn sich alles ständig verändert?
- 12 Teste deine Resilienz

T-MINDSET

Was bedeutet T-Mindset eigentlich? Hier erfährst du, was Teammitglieder unternehmensweit darunter verstehen.

- 14 Das T-Mindset mit Leben füllen
- 16 Was bedeutet das T-Mindset für dich?

16



SELBSTWAHRNEHMUNG

Wie gut glaubst du dich zu kennen? Warum der Blick nach innen deine Welt nachhaltig verändern kann.

- 18 Das T-Mindset in Aktion
- 20 Wie gut kennst du dich?
- 23 5 Tipps für eine bessere Selbstwahrnehmung
- 24 Teste deine Selbstwahrnehmung



50

VERTRAUEN

Fachleute erklären, wie man Vertrauen schafft und ausbaut – und warum dies das Fundament eines erfolgreichen Teams ist.

- 42 Mach den Test. Kann man dir trauen?
- 43 Die Eckpfeiler für den Aufbau von Glaubwürdigkeit und Vertrauen
- 46 6 Tipps, Vertrauen über Distanz aufzubauen



AGILITÄT

Wir blicken über den Tellerrand und eruieren die wahre Bedeutung von Agilität. Und verraten, wie die agilen Prinzipien für alle im Unternehmen gelten können.

- 50 Was hat agil mit mir zu tun?
- 52 Die Vielschichtigkeit der Agilität
- 54 Agilitätsmythen – und die Fakten
- 55 6 Tipps: So gelingt Agilität
- 56 „Big Bang“ oder kleine Schritte: Was ist der beste Weg zur Agilität?
- 59 3 Schritte, um Kunden bei der agilen Transformation zu unterstützen

SKILLS

Haben deine Fähigkeiten Zukunftspotenzial? Die Anforderungen ändern sich rasant – und wir wollen dafür sorgen, dass alle vorankommen.

- 60 Statistik: Fähigkeiten der Zukunft
- 62 Die authentische Revolution
- 65 Social Media: Wo Storytelling seine ganze Stärke ausspielt
- 66 So machst du dein Skillset zukunftssicher
- 69 5 Tipps, die dir das Lernen erleichtern

66



ZUSAMMENARBEIT

Zwischen Menschen, Teams und sogar ganzen Unternehmen gibt es mehr und schnellere Zusammenarbeit als je zuvor.

- 70 Auf das Zwischenmenschliche kommt es an
- 72 5 Schritte zur erfolgreichen Zusammenarbeit
- 74 Zusammenarbeit in Krisenzeiten
- 78 Gemeinsam die nächsten Schritte unternehmen
- 80 Deine Ansprechpartnerinnen



74

VORWORT DES CEO



Liebe Leserin,
lieber Leser,

ich freue mich, dir die erste Ausgabe unseres Magazins „People Make It Happen“ zu präsentieren und dir damit einen Einblick zu geben, wie wir unsere Kultur bei T-Systems leben.

Für mich ist Kultur ein ganz entscheidender Baustein, der unser Denken, Handeln und Arbeiten prägt. Kultur ist das Herzstück eines jeden Unternehmens. Unabhängig von der schriftlich fixierten Strategie und Unternehmensausrichtung steht sie für das, was wir jeden Tag daraus machen. Sie repräsentiert die Persönlichkeit unseres Unternehmens.

Im Laufe meines Arbeitslebens habe ich gelernt, dass Kultur kein starres Konzept ist. Selbst eine starke Unternehmenskultur muss kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Die Menschen sind unser wertvollstes Gut. Jeder einzelne Kollege bewegt etwas und macht den Unterschied.

Zu Beginn meiner Karriere war ich in einem großen Traditionsbetrieb mit einer 100-jährigen Geschichte und einer fest verankerten Unternehmenskultur beschäftigt. Damals habe ich mir noch keine Gedanken darüber gemacht, was an einer Kultur gut oder schlecht ist. Ich habe sie einfach akzeptiert. Nach zehn Jahren ist mir aufgefallen, wie stark die kulturelle Dynamik war. In einigen Fällen war das vorteilhaft, in anderen aber hat es den Fortschritt ausgebremst.

Irgendwann wurde ich damit beauftragt, eine Geschäftseinheit auf Vordermann zu bringen. Schnell wurde mir klar, dass ich die dort

bestehende Kultur nicht akzeptieren konnte. Ich hatte gerade das Buch „Leadership and Self-Deception“ des Arbinger Institute gelesen und nutzte die darin enthaltenen Methoden, um die nötigen Veränderungen in diesem Geschäftsbereich voranzutreiben. Das Arbinger-Konzept hat meine berufliche Laufbahn seither enorm geprägt.

Als ich zu T-Systems kam, hat sich mein Verständnis von Kultur weiter vertieft. Heute ist mir klar, dass die Art und Weise, wie wir über Zusammenarbeit denken und wie wir tatsächlich zusammenarbeiten, unser Arbeitsleben entweder beflügelt oder erschwert.

Heute ist das T-Mindset das Kernstück unserer Kultur.

Unsere Kultur beschreibt die Zukunft, die wir haben werden. Deshalb war ich überzeugt, dass die übergreifende Transformation von T-Systems auch einen kulturellen Wandel erfordert. Der Startschuss dafür fiel vor vier Jahren. Heute ist das T-Mindset das Kernstück unserer Kultur. Es liefert uns die Werkzeuge, die wir brauchen, um den Wandel zu bewältigen. Es bietet Leitplanken für unsere Arbeit und Zusammenarbeit. Es fördert unser Selbstbewusstsein, stärkt unsere persönliche Veränderungskompetenz und erinnert uns daran, Menschen immer als Menschen zu betrachten.

Die Menschen sind unser wertvollstes Gut. Jeder einzelne Kollege bewegt etwas und macht den Unterschied. Deshalb ist Vertrauen in unsere Belegschaft erfolgsentscheidend. Ich möchte, dass alle das Gefühl haben, dass ihnen vertraut wird. Ich möchte, dass alle in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen und Kundenwünsche passgenau zu erfüllen.

Unsere agilen Strukturen und Methoden helfen uns dabei, Kunden zu begeistern und Veränderungen zu adaptieren. In Zeiten, in denen sich Märkte und Gegebenheiten schneller wandeln als je zuvor, ist Agilität ein kritischer Faktor.


INTRO

Die letzten zwei Jahre haben uns diesbezüglich einiges abverlangt: Während wir uns allmählich von der Pandemie erholen, hat sich die Art, wie wir arbeiten und zusammenarbeiten, für immer verändert. Mit unserer erfolgreichen Initiative We.Work.New., die das Beste aus der alten und der neuen Arbeitswelt zusammenführt, entwickeln wir Lösungen, wie – und wo – wir morgen arbeiten werden.

Doch wir sind längst nicht am Ziel. Die Welt verändert sich weiter – und damit auch unsere Kultur. Unsere Aufgabe besteht darin, eine Kultur zu schaffen, die nah am Menschen ausgerichtet ist, die für alle funktioniert und alle mitnimmt.

Ich hoffe, dass du nach der Lektüre dieses Magazins auch davon überzeugt bist, dass Kultur für uns nicht nur ein „Nice-to-have“ ist. Sie ist ein fundamentales Element, um die Zukunft unseres Unternehmens zu sichern. Und letztlich das, was die Arbeit bei T-Systems ausmacht.

ADEL AL-SALEH
CEO, T-Systems

—  —
Noch nicht bei Percipio?
[Hier klicken, um loszulegen *](#)

**Buchtipp: „Leadership and Self-Deception“ –
[jetzt auf Percipio lesen *](#)**

**Du hörst lieber zu? [Das Hörbuch gibt es hier *](#)
(12 h, 14 min).**

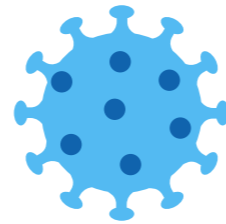
**Du hast keine Zeit, möchtest aber Wissen, worum
es geht? [Dann hör dir die Zusammenfassung an *](#)
(5 min).**

** Bitte beachten Sie: interner Link*

WANDEL

WIR HABEN FRÜH DAMIT ANGEFANGEN ...

... den Grundstein für unseren kulturellen Wandel zu legen.



2014

Pilotprojekt agiles Arbeiten
Erste Projekte bei T-Systems gestartet.

2017

Fang klein an, aber fang an!
Unsere agile Reise beginnt.

2019

Corona
Der Fokus liegt nun auf der Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Anpassung an die veränderte Arbeitswelt. Neue Formen der Arbeit und Zusammenarbeit etablieren sich – und geben unserem Kulturwandel einen zusätzlichen Impuls!

2015

Zukunft der Arbeit
Erforschung alternativer Arbeitsweisen und der Gestaltung von Büroräumen.



2018

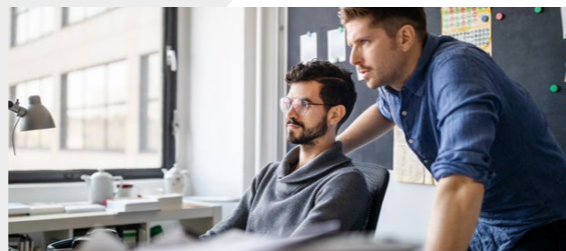
Startschuss für unsere agile Transformation
Implementierung agiler Arbeitsweisen auf individueller und Teamebene.

Die Geschäftsführung als Ausgangspunkt für kulturellen Wandel

250 Führungskräfte und Multiplikatoren bilden das „Wandel & Transformation“-Team, das die neue Denkweise vorlebt.

Roll-out der Veränderungsprozesse

Workshops zu Mindset und Selbstwahrnehmung für alle Kolleginnen und Kollegen.



Zahlen & Fakten*

Die Initiative #peoplemakeithappen in Zahlen & Fakten.

Kulturwandel

- 26.000 Kolleginnen und Kollegen nahmen an kulturbezogenen Workshops teil
- 274 Mitarbeitende aus dem Management und Early Adopters engagierten sich im Team für Wandel & Transformation
- 260 Botschafter für den Kulturwandel sind in der Magenta Change Champions Community aktiv
- 30 Multiplikatoren verstärken das Veränderungsteam
- 1.400 Führungskräfte beteiligten sich über das „People Leader Program“ der Initiative #peoplemakeithappen

Agilität

- 82 % agil qualifizierte Mitarbeitende in Deutschland und 68 % weltweit
- Mehr als 4.000 Zertifizierungen in agilen Methoden
- 176 agile Berater (in Deutschland)

We.Work.New.

- Aktivitätsbasiertes Arbeiten als hybrides Arbeitsmodell eingeführt bei ca. 28.000 Kollegen in 15 Ländern inkl. 11 T-Systems Tochtergesellschaften
- Rund 200 We.Work.New.-Botschafter in Standortteams, Kernteams & internationalen Gesellschaften
- 10 Meet & Connect Hubs in Deutschland & 25 international
- 12.789 Kollegen nahmen 2021 direkt an Trainings & Workshops teil
- 40 Unternehmen beteiligten sich 2021 am New Normal Round Table

Digitize!

- Ziel: bis 2024 10.000 Qualifikationen
- 12 Digitize!-Qualifizierungsprogramme 2021 und 2022 entwickelt & eingeführt
- Fast 450 Teilnehmer und ca. 3.100 Zertifikate ausgehändigt

*Stand: März 2022.

2020

Vorantreiben der agilen Transformation

Nachhaltiges Verankern von agilem Arbeiten. Erste Pilotprojekte zur Etablierung von Objectives and Key Results (OKRs).

Den Wandel annehmen

Kulturwandel konzentriert sich auf die Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen in Zeiten der Krise und des Wandels.



2022+

Agilität unternehmensweit etablieren

Agile Inseln verbinden, um ein wirklich agiles Unternehmen zu werden.

Unsere Reise geht weiter!

Einen nachhaltigen Kulturwandel ermöglichen. Fokus auf Denkweise und Verhaltensmuster. Etablierung von Unternehmensagilität. Globale Verankerung von We.Work.New. Förderung der zukünftigen Kompetenzentwicklung.

#peoplemakeithappen

Wir gestalten unsere Transformation von Anfang bis Ende. Unser T-Mindset ist die Basis für unsere Entwicklung.

DAS T-MINDSET LEBEN

2019

T-Mindset eingeführt

Agile und Growth-Mindset-Prinzipien machen das neue Mindset komplett.

Skalierung der agilen Transformation

Unternehmensweite agile Transformation eingeleitet: flexible Organisation etabliert. Agile Berater begleiten den Wandel.

Magenta Change Champions ernannt

Mitarbeitende engagieren sich in der Change Community, um die Veränderungsprozesse zu unterstützen.

Größere Schritte

Einführung einer flexiblen Organisation. Agile-Power-Teams installiert.

2021

We.Work.New.

Wir nutzen die Erfahrungen und Trends aus der Krise, um unsere neue Art zu arbeiten weiterzuentwickeln.

Digitize!

Start des unternehmensweiten Um- und Weiterbildungsprogramms, um den Mitarbeitenden die Technologie-fähigkeiten der Zukunft zu vermitteln.

Das neue #peoplemakeithappen

Bündelung unserer Initiativen agile, We.Work.New. und Digitize! unter einem Dach.

Vorantreiben der agilen Transformation

Neue Expertenformate, Konzeption und Pilotierung von unternehmensweiter Agilität. Weitere Etablierung von OKRs.

NEU

WAS TUN, WENN SICH ALLES STÄNDIG VERÄNDERT?

Wir alle standen in den letzten Jahren vor beruflichen und privaten Herausforderungen und mussten uns immer wieder neuen Gegebenheiten anpassen. Inzwischen ist Veränderung zu einem selbstverständlichen Bestandteil unseres Lebens geworden. Daran wird sich so schnell auch nichts ändern. Es liegt also an uns, das Beste daraus zu machen.

”

T-Systems bewegt sich in einem dynamischen Umfeld mit hohem Veränderungstempo. Unsere Fähigkeit, schnell und effizient mit neuen Voraussetzungen umzugehen – als Mensch und als Organisation –, ist mehr denn je unser Wettbewerbsvorteil. “

ADEL AL-SALEH
CEO, T-Systems



Warum verändern wir uns?

Die rasant fortschreitende Digitalisierung und die Coronapandemie haben die Spielregeln der Arbeitswelt dramatisch verändert. Neue Fähigkeiten, neue Arbeitsweisen, neue ökologische und strategische Herausforderungen: Alles ist im Wandel.

T-Systems hat sich in den letzten Jahren auf einen steilen Transformationspfad begeben und diesen Kurs wollen wir beibehalten, um am Markt erfolgreich zu sein. Ziel ist es, alle auf diese Reise mitzunehmen und Kolleg*innen zu helfen, mit den bevorstehenden Veränderungen zurechtzukommen. Genau dafür steht das T-Mindset.

Wie offen bist du für Veränderungen?

Bevor du weiterliest, erinnere dich an eine größere Veränderung aus der jüngsten Vergangenheit – in deinem Team, an deiner Rolle, in einem deiner Projekte oder auch im privaten Umfeld. Oder stell dir vor, wie du reagieren würdest, wenn morgen eine bedeutende Neuerung angekündigt würde. Was würdest du tun? Erkennst du dich in den folgenden Aussagen wieder?

- Ich bin mit den Änderungen zwar nicht einverstanden, halte aber die Füße still.
- Ich sammle möglichst viele Argumente gegen die geplante Veränderung.
- Ich hinterfrage die Notwendigkeit der Änderung, selbst wenn diese bereits erklärt wurde.
- Ich mache mir Luft und äußere meine Bedenken gegen die Änderung.
- Ich lasse meine Arbeit unmittelbar nach der Neuerung etwas schleifen.
- Ich sitze das Thema aus und ändere erst etwas, wenn mich jemand dazu auffordert.
- Ich mache aktiv Stimmung gegen die Veränderung.
- Ich mache weiter, als wäre nichts passiert.
- Ich setze mich dafür ein, dass die Entscheidung rückgängig gemacht wird.
- Ich ermutige andere, die Neuerungen einfach zu ignorieren.

Eine oder mehrere dieser Verhaltensweisen kommen dir bekannt vor? Dann tust du dich mit Veränderungen wohl generell eher schwer. Aber keine Sorge, damit bist du nicht allein. Viele von uns fühlen sich davon überrollt – vor allem wenn wir das Gefühl haben, dass eine Neuerung die nächste jagt.

Gerade deshalb ist es wichtig, den eigenen Umgang mit Veränderungen zu überdenken: Frag dich, was dich an der Veränderung eigentlich stört. Vielleicht assoziiert du damit vor allem Umwälzungen, Stress und Unsicherheit?



Widerstandsfähigkeit ausbauen, statt Widerstand leisten

Jede Veränderung kann eine Herausforderung sein. Schon in guten Zeiten ist es nicht immer einfach, das T-Mindset zu leben. Wenn wir unter Druck stehen, wird es noch schwieriger.

Eine der wichtigsten Fähigkeiten, um in einer sich wandelnden Welt gut zurechtzukommen, ist Resilienz. Sie hilft uns, schwierigen Umständen standzuhalten, mit ihnen umzugehen und sie erfolgreich zu meistern. Dazu gehört auch, das Beste aus den Dingen zu machen, unbekanntem oder herausfordernden Situationen mutig zu

begegnen und sich den Gegebenheiten zu stellen. Resilienz ermöglicht uns, mit Widrigkeiten und Stresssituationen wie familiären und gesundheitlichen Problemen oder einer hohen Arbeitsbelastung besser zurechtzukommen.

Natürlich gelingt das nicht einfach über Nacht. Aber du kannst strukturiert an deiner Resilienz arbeiten. Die „7 C“, die unter anderem das Change Core Team der T-Systems in seinen Resilienz-Workshops vermittelt, bieten die dafür erforderlichen Leitplanken:

7 GRUNDPFEILER DEINER RESILIENZ

Jede dieser Eigenschaften ist ein Grundpfeiler der Resilienz. Um Resilienz aufzubauen, musst du alle „7 C“ im Blick behalten. So findest du heraus, wo du stehst und was dich gegebenenfalls noch zurückhält.

In der Liste findest du einige Einstiegsfragen für jeden Eckpfeiler. Das hilft dir, die ersten Schritte zu einer höheren Resilienz zu gehen.

1 COMPETENCE

Kompetenz: Entwickle deine Anpassungs- und Lernfähigkeit.

2 CONFIDENCE

Selbstbewusstsein: Stärke dein Selbstwertgefühl und deine Selbstwahrnehmung.

3 CHARACTER

Persönlichkeit: Bleib den eigenen Werten treu.

4 CONTRIBUTION

Mitwirkung: Schärfen den Blick für das große Ganze und finde heraus, was du persönlich zum Allgemeinwohl beitragen kannst.

5 CONTROL

Kontrolle: Übernimm Verantwortung für die eigenen Gedanken und Gefühle, steuere sie.

6 CONNECTION

Verbindung: Schaffe eine Verbindung zu deinem Umfeld und zu deinem tieferen Sinn, dem persönlichen „Warum“.

7 COPING

Bewältigungsstrategie: Erstelle einen konkreten Plan, eine Strategie für den Umgang mit Veränderungen.

TESTE DEINE RESILIENZ



Kreuze einfach an, wie stark die folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 bis 5 auf dich zutreffen. Dabei steht 1 für „trifft überhaupt nicht zu“ und 5 für „trifft voll und ganz zu“.

Wenn du fertig bist, addiere die Punkte deiner einzelnen Antworten, um das Gesamtergebnis zu erhalten.

Ich passe mich veränderten Situationen schnell an.

1 2 3 4 5

Ich kann mit allem umgehen, was auf mich zukommt.

1 2 3 4 5

Neue Herausforderungen versuche ich positiv zu sehen.

1 2 3 4 5

In Stresssituationen behalte ich einen kühlen Kopf.

1 2 3 4 5

Krankheiten oder andere Schwierigkeiten bremsen mich meist nicht lange aus.

1 2 3 4 5

Ich kann meine Ziele erreichen – selbst wenn es auf dem Weg dorthin Hindernisse gibt.

1 2 3 4 5

Auch unter Druck bleibe ich konzentriert und fokussiert.

1 2 3 4 5

Ich lasse mich durch Misserfolge nicht leicht entmutigen.

1 2 3 4 5

Die Herausforderungen des Lebens meistere ich konsequent.

1 2 3 4 5

Unangenehme oder schmerzhaft Gefühle wie Traurigkeit, Angst oder Wut werfen mich nicht aus der Bahn.

1 2 3 4 5

AUSWERTUNG

Wenn du 10–23 Punkte erreicht hast

Deine Widerstandsfähigkeit ist deutlich ausbaubar. Aber keine Sorge, wir alle befinden uns auf einer Lernreise. Du solltest versuchen, deine Sichtweisen und Perspektive zu ändern. Tipp: Umgib dich mit widerstandsfähigeren Menschen. Und denke immer daran, dass du stärker bist, als du glaubst!

Wenn du 24–36 Punkte erreicht hast

Gut, dass du auch schwierige Zeiten erfolgreich meistertest. Trotzdem gibt es in Sachen Belastbarkeit noch Luft nach oben. Konzentriere dich auf deine Erfolge und mach dir deine Resilienz immer wieder bewusst. Die positiven Gedanken verleihen dir zusätzliche Kraft.

Wenn du 37–50 Punkte erreicht hast

Herzlichen Glückwunsch, dich wirft so schnell nichts aus der Bahn. Darauf ausruhen solltest du dich jedoch trotzdem nicht. Schließlich lernt man nie aus – erst recht nicht, wenn es darum geht, die eigene Resilienz weiter zu stärken.



HILFESTELLUNG FÜR DEN **AUSBAU** DEINER RESILIENZ

Im **HR Development Center** * findest du Materialien und Werkzeuge, die dir helfen, resilienter zu werden.

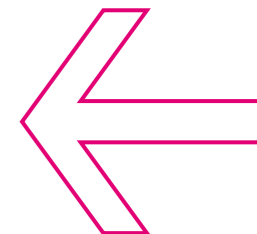
Zudem hat das Change Core Team eine Reihe von Resilienz-Workshops entwickelt. Weitere Informationen erhältst du beim **Change Core Team** *.

* Bitte beachten Sie: interner Link

DAS T-MINDSET MIT LEBEN FÜLLEN

WIE WIR UNS IN RICHTUNG
UNSERER GEWÜNSCHTEN KULTUR BEWEGEN

Erfare mehr
über das
T-Mindset
(Bitte beachten
Sie: interner Link)



MUT

Misserfolge zu akzeptieren und daraus zu lernen ist Teil unserer Entwicklung.

ANGST

**ZUSAMMEN-
ARBEIT**

Unsere Zusammen-
arbeit ist agil und
flexibel und orientiert
sich an gemeinsamen
Ergebnissen.

SILODENKEN

**SELBST-
WAHR-
NEHMUNG**

Wir akzeptieren, dass
Veränderung immer bei
jedem selbst beginnt.

**SELBST-
BEZOGENHEIT**

**VERANT-
WORTUNG**

Wir übernehmen
Verantwortung für
unser Handeln und die
daraus entstehenden
Konsequenzen.

SCHULD

**KUNDEN-
FOKUS**

Wir stellen den Kunden
und seine Bedürfnisse in
den Mittelpunkt unseres
Denkens und Handelns.

**INTERNER
FOKUS**

**UNTER-
STÜTZUNG**

Wir sehen Menschen
als Menschen und
berücksichtigen ihre
Bedürfnisse, Heraus-
forderungen und Ziele.

KONTROLLE

DEZENTRAL

Wir schätzen Trans-
parenz und vertrauen
jedem Einzelnen,
eigenverantwortlich
Entscheidungen zu
treffen.

**HIER-
ARCHISCH**

WACHSTUM

Wir nehmen den
Wandel an und streben
nach kontinuierlicher
Verbesserung.

STILLSTAND



WAS BEDEUTET DAS T-MINDSET FÜR DICH?

Jeder Mitarbeitende, jedes Team und jedes Projekt ist anders – wie passt das T-Mindset in die jeweilige Situation? Wir haben sechs Kollegen aus unterschiedlichen Bereichen und Ländern gefragt, was das T-Mindset für sie bedeutet, wie es ihnen bei der täglichen Arbeit hilft und warum sie denken, dass Mentalität und Kultur wichtig sind.

1 Was bedeutet das T-Mindset für dich?

Es ist ein Bündel vieler Aspekte, die allesamt Zutaten für ein „großartiges Unternehmen“ sind – wie Integrität, Teamwork, Kundenbegeisterung, Wachstum.

2 Wie hilft das T-Mindset?

Für mich ist es eine Art Leitfaden, das jedem Mitarbeitenden hilft, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Das Beste daran ist, dass es auch auf das Privatleben angewendet werden kann.

3 Warum ist es für dich so wichtig?

Es motiviert mich, zu arbeiten und einen Beitrag zu leisten. Außerdem gibt es mir das Gefühl, Teil einer größeren Familie zu sein.



ASHISH SHARMA
Lead strategy and BO office, Indien

1 Was bedeutet das T-Mindset für dich?

Für mich ist es die Harmonie zwischen einem kühlen Kopf und einem leidenschaftlichen Herz.

2 Wie hilft das T-Mindset?

Das T-Mindset hilft uns, motiviert und optimistisch zu bleiben, auch in schwierigen Zeiten. Es beinhaltet die Art von Passion, die uns nach vorn bringt. Es bildet gewissermaßen den Kern unserer inneren Motivation.

3 Warum ist es für dich so wichtig?

Es hilft uns, stärker zu werden, uns für Veränderung zu wappnen und trotzdem motiviert zu bleiben, unser Geschäft und die Zusammenarbeit in der T-Systems weiterzuentwickeln.



EKATERINA KLOSS
Persönliche Assistentin,
Russland

1 Was bedeutet das T-Mindset für dich?

Es vereint alles, was wir brauchen, um in Zukunft gemeinsam erfolgreich zu sein: Veränderungen zu akzeptieren, Menschen als Menschen zu betrachten und darauf zu vertrauen, dass wir uns immer weiterentwickeln können.

2 Wie hilft das T-Mindset?

Es ist wichtig, das T-Mindset aktiv zu leben. Es liefert eine wertvolle Grundlage für all unsere Handlungen – und damit für gute Teamarbeit.

3 Warum ist es für dich so wichtig?

Arbeit bestimmt einen großen Teil unseres Lebens. Deshalb sollte es dabei nicht nur um das Abarbeiten von Aufgaben gehen.



ANDREA BRINCKER
Change Facilitator &
IT Consultant, Deutschland

1 Was bedeutet das T-Mindset für dich?

Das T-Mindset hilft uns, unsere Arbeitsweise zu ändern – agiler und anpassungsfähiger zu werden, uns selbst und andere besser zu verstehen und eine ganzheitlichere Perspektive einzunehmen.

2 Wie hilft das T-Mindset?

Es fördert das Gemeinschaftsgefühl. Gerade in Zeiten, in denen wir virtuell arbeiten und uns nicht mehr physisch treffen, ist das wichtig. Außerdem helfen uns Anpassungsfähigkeit und Improvisationstalent, als Team zusammen- und über uns hinauszuwachsen.

3 Warum ist es für dich so wichtig?

Für mich ist das T-Mindset eine unsichtbare, verbindende Kraft, durch die wir besser zusammenarbeiten und sowohl individuell wie auch als Unternehmen wachsen – und dabei auch noch Spaß haben.



SABEEKA LAMBE
Associate Manager, Quality &
Process Management, Indien

1 Was bedeutet das T-Mindset für dich?

Kultur, Veränderung, Motivation und Zusammenarbeit.

2 Wie hilft das T-Mindset?

Es verleiht Projekten ein menschliches Gesicht. Es ermöglicht, dass wir uns selbst weiterentwickeln, ein besseres Miteinander bewirken und so zum Unternehmenswachstum beitragen. Gleichgesinnte in der T-Systems kennenzulernen motiviert uns dazu, uns noch stärker einzubringen.

3 Warum ist es für dich so wichtig?

Eine starke Kultur zeigt Engagement und kann Kunden und Mitarbeitende enorm inspirieren.



CLAUDIA LUNGU
DPO & Quality Manager, Frankreich

1 Was bedeutet das T-Mindset für dich?

Im Kern steht es dafür, dass alles mit einem selbst beginnt.

2 Wie hilft das T-Mindset?

Es verbessert die unternehmensweite Zusammenarbeit. Außerdem bietet es Leitplanken für ein glückliches, erfülltes und sinnhaftes Leben.

3 Warum ist es für dich so wichtig?

Das T-Mindset schafft das Fundament für eine offene und transparente Kommunikation. Es erleichtert die Zusammenarbeit und hilft uns, unsere Unternehmensziele schneller zu erreichen.



RÜDIGER AMSLER
Senior Project Manager,
Deutschland

DAS T-MINDSET IN AKTION

Drei Beispiele aus dem Umfeld von T-Systems, die zeigen, wie das T-Mindset in der Praxis gelebt wird.

Ändern, überdenken, revidieren

Zu meinen Aufgaben gehört die Moderation und Aufzeichnung von Webex-Sitzungen. Eine der Sitzungen, die ich aufgezeichnet habe, hieß „Leben mit einem T-Mindset in Zeiten der Krise“ mit Maxine Blumfield. Wenn ich Sitzungen aufzeichne, achte ich vor allem darauf, dass es keine technischen Probleme gibt. Inhaltlich bin ich meist weniger bei der Sache. Doch bei dieser Sitzung gab es einen Moment, in dem ich mich direkt angesprochen fühlte – fast so, wie wenn man in einem überfüllten Raum steht und plötzlich durch all den Lärm seinen eigenen Namen deutlich hört. Von diesem Moment an habe ich gut aufgepasst.

Als Maxine das T-Mindset erklärte, dachte ich: „Hey, das bin ich!“ Es war eine Bestätigung, dass ich in den letzten 20 Jahren unbewusst vieles richtig gemacht habe. Zugleich erkannte ich, dass ich trotzdem manchmal vom Weg abweiche und mein Verhalten noch weiter verbessern kann.

So wurde ich beispielsweise 2020 gebeten, an einem neuen Projekt teilzunehmen. Es ähnelte einer Idee, die ich ein paar Jahre zuvor gehabt hatte. Dementsprechend hatte ich das Gefühl, einen Wissensvorsprung zu haben, und habe dies auch gezeigt. Das führte zu ein paar hitzigen Diskussionen.

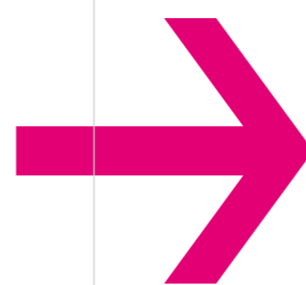
Im Nachhinein habe ich versucht zu analysieren, was mit meinen Kolleginnen und Kollegen los war – und dank der T-Mindset-Workshops erkannt, dass vielleicht nicht nur sie, sondern auch ich falschlagen. Also ging ich zurück, entschuldigte mich und wir begannen von vorn. Am Ende haben wir das Projekt gemeinsam erfolgreich abgeschlossen.

CARSTEN SCHILLER

Globaler Qualitätsmanager, Deutschland



Sehen Sie sich [hier den Workshop „Leben mit einem T-Mindset in Krisenzeiten“ an.](#)
(Bitte beachten Sie: [interner Link](#))



SELBSTWAHRNEHMUNG



Aktiv werden, wenn etwas schief läuft

Im Sommer 2020 kam es aufgrund von vermeidbaren Fehlern bei einem Kunden zu Serviceausfällen. Alle wollten das Richtige tun, doch es fehlte uns an Zusammenarbeit und Abstimmung. Außerdem hatten wir unterschätzt, wie sich eine vermeintlich geringfügige Änderung auf den Kunden auswirken würde.

Das T-Mindset half bei der Lösung des Problems. Zunächst ließen wir uns vom Kunden – einem Unternehmen aus dem Gesundheitswesen – erklären, wie sich die Vorfälle in der Praxis auswirkten. Ich wollte, dass unsere Teams direkt vom Kunden erfahren, wie wichtig unser Service für ihn ist. Natürlich haben wir Qualitäts- und Prozessanalysen durchgeführt und geprüft, was wir künftig besser machen könnten. Aber das reichte mir nicht.

Ziel war es, unseren Teams neue Denk- und Verhaltensweisen zu erschließen. Außerdem wollten wir sie motivieren – ihnen zeigen, wie das T-Mindset ihnen, unserem Unternehmen und unseren Kunden helfen kann.

Im Rahmen eines T-Mindset-Auffrischkurses stellten wir Werkzeuge vor, mit denen sich das T-Mindset in einem geschäftlichen Umfeld zum Leben erwecken lässt. Die Mindset-Tools sind wirklich hilfreich. Vor allem weil sie uns zeigen, wie man Beziehungen aufbaut und aktiv zuhört. Das ist etwas, das wir wirklich anwenden können, um Probleme zu lösen oder sogar komplett zu verhindern.

ANDREAS TRULS

Geschäftsführer, Deutsche Telekom IT Solutions, Slowakei

Prioritäten setzen

Ich habe einige T-Mindset-Workshops besucht, die vom Change Core Team veranstaltet wurden. Der Workshop, der mich am meisten inspiriert hat, hieß „Clarify Roles“ (Rollen klären). Er hilft herauszufinden, wofür du wie viel deiner Arbeitszeit investierst und wie du womöglich neue Prioritäten setzen kannst. In unserem Team nutzen wir das im Workshop vorgestellte Instrument inzwischen regelmäßig, um zu reflektieren, zu diskutieren und gemeinsam zu überlegen, wie wir unsere Zusammenarbeit und unser Verhalten weiter verbessern können.

Das hat unsere Art, miteinander zu sprechen, vollständig verändert. Heute können wir Herausforderungen besser meistern und Beziehungen zu unseren Kunden stärken. Es funktioniert! Probiert es!

VINCENT WESTBROCK

Kundenberatungsteam, Deutschland



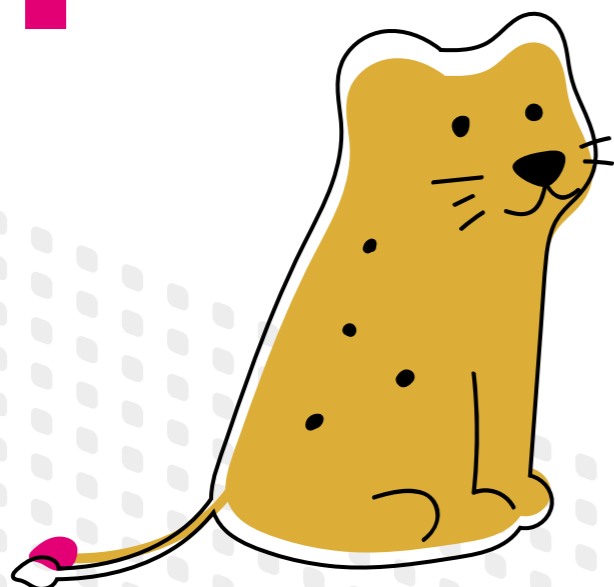
Clarify Roles: Versuchen Sie es selbst

Kläre gemeinsam mit deinem Vorgesetzten, wie du deine Aufgaben künftig besser bewältigen kannst. Diese Schritte helfen dabei:

Führungskräfte: Verwende dieses Instrument, um deinen Mitarbeitern das Zeitmanagement zu erleichtern.

- 1 Liste deine Hauptaufgaben auf (maximal 4).
- 2 Ordne deine Aufgaben nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen. Frage dich:
 - Wie viel Zeit wendest du derzeit für jede Rolle auf?
 - Entspricht das ihrer jeweiligen Bedeutung?
- 3 Diskutiere deine Rollen mit deinem Vorgesetzten und passe sie gegebenenfalls an.
- 4 Prüfe die Bedeutung jeder Rolle und überlege, wie du deine Zeit am besten aufteilst. Frage dich:
 - Widme ich jeder Rolle die „richtige“ Zeit?
 - Fällt mir etwas auf, das darauf hindeutet, dass ich entweder meinen eigenen Aufgaben oder die meines Teams anpassen sollte?
 - Setze ich meine Zeit dort ein, wo sie am meisten gebraucht wird? Setzen meine Berichte ihre Zeit dort ein, wo sie am meisten gebraucht werden?

WIE GUT KENNST DU DICH?



„Veränderung beginnt bei mir selbst“ – das ist ein Kernbestandteil des T-Mindset. Voraussetzung dafür ist, dass du dich kennst: Wie arbeitest du aktuell? Wie reagierst du in verschiedenen Situationen und wie wirst du von anderen wahrgenommen? Selbstwahrnehmung ist sehr komplex. Schätzungen zufolge sind sich nur 10 bis 15 % der Menschen ihrer selbst wirklich bewusst. Gehörst du dazu? Erfahre, was Selbstwahrnehmung ist und wie du dich selbst besser kennenlernen kannst.

Lass uns mit einer kurzen Übung beginnen. Versuche so schnell wie möglich fünf wesentliche Führungsqualitäten zu nennen. Nicht groß nachdenken! Los geht's!

Vielleicht sieht deine Liste so aus: Kommunikation, Entscheidungsfindung, Mitarbeiterführung, Zeitmanagement, Problemlösung ... Und damit liegst du sicher nicht falsch. Aber nur sehr wenige Menschen würden „Selbstwahrnehmung“ sagen – dabei ist sie vielleicht eine der wichtigsten Kompetenzen überhaupt. Experten gehen heute davon aus, dass eine gesunde Wahrnehmung der eigenen Person mit den meisten der eben genannten Qualitäten in Verbindung steht: bessere Kommunikation, stärkere Beziehungen, zufriedenerer Teammitglieder, fundiertere Entscheidungen.

Deshalb gehört Selbstwahrnehmung zu den Fähigkeiten, die jeder in seinen persönlichen Werkzeugkasten aufnehmen sollte.

Fragt sich, was Selbstwahrnehmung eigentlich bedeutet. Wie gut kenne ich mich bereits? Und wie kann ich meine Selbstbeobachtung verbessern?

Die Metakompetenz des 21. Jahrhunderts

Selbstwahrnehmung ist im Unterschied zu anderen Fähigkeiten eine „Metakompetenz“. Heißt konkret: Sie ermöglicht es dir, andere Fähigkeiten zu erwerben und zu beherrschen. Ein Beispiel: Spanisch sprechen zu können ist eine Kompetenz, Sprachen zu lernen ist dagegen eine Metakompetenz.

In einer Welt, in der sich Veränderungen schneller denn je vollziehen, werden Metakompetenzen wie Anpassungsfähigkeit und Belastbarkeit immer wichtiger. Denn selbst wenn wir nicht wissen, welche Herausforderung als Nächstes auf uns zukommt, sind wir mit diesen Kompetenzen für jede Situation gut gerüstet.

Sobald wir unseren Fokus nicht mehr auf äußere Herausforderungen, sondern auf die persönliche Entwicklung legen, wird die Selbstwahrnehmung sogar zur wichtigsten Metakompetenz. Nicht ohne Grund ist sie laut der führenden Expertin auf diesem Gebiet, Tasha Eurich, die „Geheimwaffe des 21. Jahrhunderts“. Indem wir unsere eigene Wahrnehmung verbessern, fördern wir eine Vielzahl anderer Fähigkeiten. Wir steigern unsere Kreativität und sammeln Kraft für den Wandel.

Wie funktioniert Selbstwahrnehmung?

Selbstwahrnehmung ist die Fähigkeit, uns selbst klar zu sehen: objektiv zu verstehen, wer wir sind, was wir wollen und wie wir wahrgenommen werden. Menschen mit einer funktionierenden Eigenwahrnehmung können ihre eigenen Fähigkeiten besser einschätzen und ihre Gedanken, Motive und Handlungen klar und unvoreingenommen prüfen.

Es gibt zwei Aspekte der Selbstwahrnehmung: die innere und die äußere. Bei der inneren Selbstwahrnehmung geht es darum, wie gut wir uns selbst einschätzen können. Demgegenüber steht bei der äußeren Selbstwahrnehmung das Wissen darum, wie andere uns sehen, im Vordergrund. Es kann vorkommen, dass jeweils nur ein Aspekt der Selbstwahrnehmung ausgeprägt ist. Du kannst dir also darüber im Klaren sein, wer du bist und wie du in verschiedenen Situationen reagierst. Aber du erkennst nicht, wie andere dein Verhalten bewerten. Oder du konzentrierst dich voll und ganz darauf, wie andere dich wahrnehmen, denkst aber nicht darüber nach, warum du das tust oder warum es dir so wichtig ist.

Aber ich weiß, wer ich bin. Oder etwa nicht?

Statistiken zufolge weißt du das wahrscheinlich nicht. Bis zu 95 % der Menschen gehen davon aus, dass sie sich selbst gut kennen – aber nur bei 10 bis 15 % ist dies wirklich der Fall. Der Rest von uns denkt das zwar, aber entspricht nicht der Realität. Unsere Selbsteinschätzung ist fehlerhaft.

Wichtig dabei: Selbstreflexion ist nicht dasselbe wie Selbstwahrnehmung. Über uns selbst nachzudenken hat nichts damit zu tun, dass wir uns selbst kennen. Viele von uns analysieren ihr Verhalten oder spielen Situationen im

Kopf durch – insbesondere dann, wenn etwas nicht funktioniert hat. Aber unsere Selbstreflexion konzentriert sich häufig nur darauf, was wir richtig oder falsch gemacht haben: „Damit hätte ich besser umgehen müssen“, „Warum habe ich das gesagt?“, „Warum war ich an diesem Tag so schlecht gelaunt?“.

Bei der Selbstwahrnehmung geht es jedoch nicht darum, uns infrage zu stellen. Denn das kann zu Stress und zu einer Abwehrreaktion führen. Stattdessen sollten wir die Art und Weise, wie wir uns selbst und unsere Leistung analysieren, ändern. Und zwar, indem wir das „Warum“ durch ein „Was“ ersetzen. Frage also nicht „Warum ist das schiefgelaufen?“, sondern „Was hätte es besser gemacht?“. Oder statt „Warum bin ich in meinem Job frustriert?“ besser „Welche Situationen frustrieren mich und was haben sie gemeinsam?“.

Indem wir diese Fragen neu formulieren, hören wir auf, die Vergangenheit endlos zu wiederholen. Stattdessen richten wir unsere Gedanken nach vorn – was wir ändern, aufbauen oder besser machen können. Wir entwickeln ein besseres Verständnis von uns und wie wir in verschiedenen Situationen reagieren. Und erhalten so praktische Hilfsmittel, um künftige Begegnungen erfolgreich zu meistern. Das ist Selbstwahrnehmung.

Der Weg zu einer besseren Selbstwahrnehmung

Es kann schwierig sein, den ersten Schritt zu einem besseren Verständnis der eigenen Person zu gehen. Wir haben gelernt, Emotionen nicht mit in die Berufswelt zu nehmen. Offen über Situationen zu sprechen, in denen wir wütend, nachtragend oder unproduktiv waren, kann sich deshalb sehr unangenehm anfühlen.

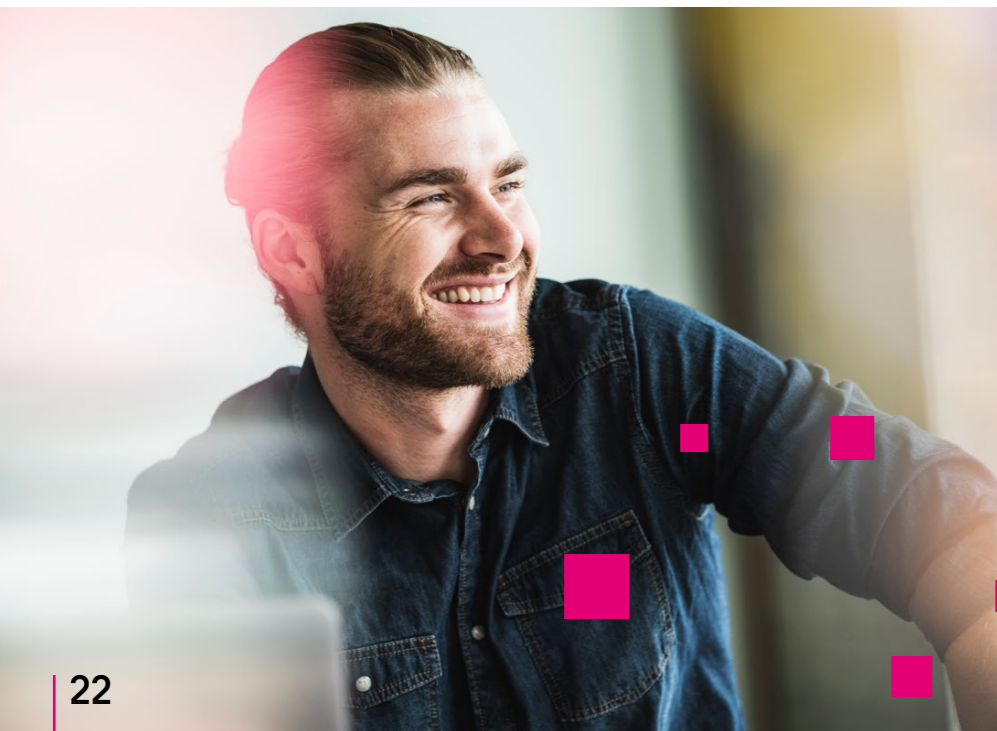
Hinzu kommt, dass Selbstwahrnehmung keine Fähigkeit ist, die wir zwingend durch Berufserfahrung erlangen. Im Gegenteil: Berufserfahrung oder Firmenzugehörigkeit können sogar ein Gefühl der Sicherheit vermitteln, das der Selbstwahrnehmung im Weg steht. Wenn's im Job gut läuft, denkst du vielleicht nie über deine Stärken und Schwächen nach.

Wie so oft, macht Übung den Meister. Möglichkeiten dafür gibt es viele: Stelle dir die richtigen Fragen, überprüfe alte Verhaltensmuster und sprich mit anderen, um ehrliches Feedback zu erhalten. All das hilft, dich selbst klarer zu sehen.

Der Weg zu einer funktionierenden Selbstwahrnehmung ist nie zu Ende. Es gibt nicht die eine Wahrheit. Wer du bist, lässt sich nicht mit einem Wort definieren. Du kannst immer ein bisschen mehr über dich lernen. Wichtig ist, jetzt mit dem ersten Schritt zu beginnen.

5 TIPPS FÜR EINE BESSERE SELBSTWAHRNEHMUNG

- 1 Reflektiere dich täglich selbst.**
Nimm dir jeden Tag fünf Minuten Zeit, um über dein Verhalten und dessen Auswirkungen auf andere nachzudenken. Wie nimmst du dich selbst und andere Menschen wahr? Wie wirkt sich dein Verhalten auf andere aus? Gab es eine Situation, in der du dich anders hättest verhalten können?
- 2 Erkenne deine Stärken und Schwächen.**
Schreibe deine Selbstwahrnehmung auf. Worin bist du gut? Was musst du verbessern? Welche konkreten Ereignisse lösen bei dir eine emotionale Reaktion aus? Wie kannst du diese kontrollieren?
- 3 Bitte Kolleginnen und Kollegen, dir zu helfen, blinde Flecken zu identifizieren.**
Ermutige sie, ehrlich zu dir zu sein, und bitte sie um ein persönliches Feedback. Nutze die Rückmeldung als Grundlage für deine eigene Entwicklung.
- 4 Hole dir Feedback von vertrauenswürdigen Personen.**
Bitte ein paar enge Freundinnen oder Freunde, dich, deine Stärken und Schwächen zu beschreiben. Frag sie, wofür du aus ihrer Sicht stehst. Und sage ihnen, dass du ein ehrliches, kritisches und objektives Feedback suchst.
- 5 Schaffe dir Klarheit über deine Ziele.**
Was sind deine Ziele? Was tust du, um sie zu erreichen? Was steht dir dabei im Weg? Was kannst du tun, um diese Hindernisse zu beseitigen?



Einmal umblättern, bitte

Wie ist es um deine Selbstwahrnehmung bestellt? Unser Test auf der nächsten Seite zeigt dir, wo du stehst und was du tun kannst, um deine Selbstwahrnehmung zu verbessern.

Mache einen Persönlichkeitstest

Es gibt verschiedene Onlinetests, die sich speziell mit dem Thema Selbstwahrnehmung befassen – zum Beispiel hier: <https://inlpcenter.org/self-awareness-test>. Aber auch ein allgemeiner Persönlichkeitstest wie der auf www.16personalities.com kann dir bei den ersten Schritten zu einer besseren Selbstwahrnehmung helfen.

Informiere dich

Tasha Eurich ist eine führende Expertin auf dem Gebiet der Selbstwahrnehmung, ihr Buch „Insight“ gilt als Standardwerk zu diesem Thema. Sie bietet auch einen Test zur Selbstwahrnehmung an, an dem du teilnehmen kannst. Mehr dazu erfährst du unter www.insight-book.com. Oder schau dir folgende Inhalte auf Percipio für T-Systems an:

Keynote von Tasha Eurich (43 min):
“[The Power of Insight: How Self-Awareness Helps Us Succeed at Work and in Life](#)”*

Buchzusammenfassung (8 min):
“[Insight: The Surprising Truth About How Others See Us, How We See Ourselves, and Why the Answers Matter More Than We Think](#)”*

Audiozusammenfassung (16 min):
“[Insight: The Surprising Truth About How Others See Us, How We See Ourselves, and Why the Answers Matter More Than We Think](#)”*

* Bitte beachten Sie: interner Link

TESTE DEINE SELBSTWAHR- NEHMUNG



Wie gut kennst du dich? Wo hast du eventuell blinde Flecken? Mache den Test und finde es heraus. Du erhältst eine grundlegende Einschätzung zu deiner Selbstwahrnehmung und Tipps, wie du daran arbeiten kannst.

Hast du jemals einen Persönlich- keitstest gemacht?

- A** Nein – das ist lächerlich. Ich weiß, dass die Tests nicht wirklich aussagekräftig sind. Wie kann so ein einfacher Test jemals einen echten Einblick geben?
- B** Ich mache sie gelegentlich, um innezuhalten und über mich selbst nachzudenken. Ich weiß, dass ich das Ergebnis mit meinen Antworten beeinflussen kann. Aber manchmal ist es hilfreich, meine Antworten noch mal sachlich zusammengefasst zu lesen.
- C** Ich mache ständig welche. Man könnte sagen, ich bin ein wenig süchtig danach. Wenn ich einmal ein Ergebnis erhalte, das mir nicht gefällt, versuche ich sofort, meine Antworten zu ändern, damit ich ein anderes Ergebnis erhalte.

- D** Ich mache sie regelmäßig, aber achte darauf, die Ergebnisse kritisch zu betrachten – egal, ob sie mit meiner Selbstwahrnehmung übereinstimmen oder ihr widersprechen. Unerwartete Ergebnisse sind dabei für mich am interessantesten: In diesen Fällen frage ich immer einen Freund oder Kollegen, ob er das auch so sieht.

Nimmst du dir nach Abschluss eines großen Projekts Zeit, darüber nachzudenken, wie es gelaufen ist?

- A** Dafür ist keine Zeit, es geht direkt weiter mit dem nächsten großen Projekt.
- B** Ja, ich ertappe mich immer wieder dabei, wie ich den Projektverlauf in meinem Kopf erneut durchgehe – vor allem die schwierigen Abschnitte oder Phasen, in denen ich nicht meine volle Leistung gebracht habe.
- C** Ich denke, dass ich den Projektverlauf gut einschätzen kann, ohne dass ich lange darüber nachdenken muss. Aber es ist nützlich, Kolleginnen und Kollegen zu fragen, ob sie die gleiche Wahrnehmung haben.

- D** Ich warte damit nicht, bis ein Projekt abgeschlossen ist. Ich tausche mich regelmäßig im Team darüber aus, was gut gelaufen ist, an welchen Punkten es gehakt hat und was wir von jetzt an anders machen könnten.

Du hattest schon lange kein Personalgespräch mehr mit deinem Vorgesetzten. Was denkst du darüber?

- A** Ich mache mir Sorgen, was das bedeutet. Vielleicht schätzt mich mein Vorgesetzter nicht und interessiert sich nicht für mich. Aber ich werde nichts unternehmen.
- B** Keine Nachricht ist eine gute Nachricht. Der Gedanke daran, dass mein Chef mir sagt, in welchen Bereichen ich mich verbessern muss, macht mich nervös. Besser, ich habe kein Gespräch, als Kritik zu hören.

- C** Ich werde meinem Vorgesetzten proaktiv eine Nachricht zukommen lassen, denn ich brauche dieses Feedback, um zu wissen, was ich als Nächstes tun soll.
- D** Das ist in Ordnung für mich, denn ich fordere ein regelmäßiges Feedback zu meiner Arbeit ein. Klar, Personalgespräche sind unverzichtbar. Aber in der Zwischenzeit werde ich meinen Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen um Feedback zu meinen aktuellen Projekten bitten.

Kannst du die drei Dinge nennen, die für dich im Leben am wichtigsten sind?

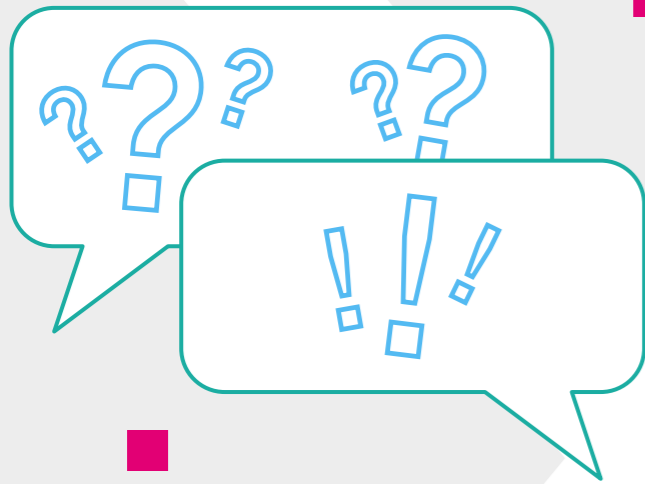
- A** Mein Alltag ist so hektisch, dass ich keine Zeit habe, darüber nachzudenken, was mir wichtig ist.
- B** Ich weiß, was mir im Leben viel bedeutet, und könnte eine Liste mit den drei wichtigsten Dingen erstellen. Das ist aber etwas, das ich normalerweise für mich behalte.
- C** Ich könnte jetzt drei Dinge aufzählen, aber meine Prioritäten ändern sich ständig – je nach Situation und der Erwartung anderer. Morgen würden vielleicht schon drei andere Dinge auf der Liste stehen.

- D** Ja, ich bin mir sehr klar darüber, was mir wichtig ist und warum. Wichtige Entscheidungen treffe ich auf Grundlage dieser Werte. Und obwohl niemand perfekt ist, könnte ich sofort einschätzen, wie gut ich meine Prinzipien in letzter Zeit gelebt habe.

Weißt du, wo du in fünf Jahren sein willst?

- A** Diese Frage stammt direkt aus dem Handbuch für Vorstellungsgespräche, oder? Nein, die Frage ist bedeutungslos und findet im wirklichen Leben keine Anwendung.
- B** Die Frage hilft mir, Ziele zu definieren und mir darüber klar zu werden, was ich brauche oder will. Aber ich kann nicht sagen, wie ich daraus eine reale Vision für die nächsten fünf Jahre ableiten kann und was ich tun muss, um sie zu erreichen.
- C** Ich setze mir keine konkreten Ziele, aber ich frage mein berufliches Umfeld regelmäßig, wie ich mich verbessern kann und was ich tun kann, um weiterzukommen.
- D** Ich setze mir gerne Ziele und schreibe sie regelmäßig auf. Zudem notiere ich, bis wann ich was erreicht haben will und was die wichtigsten Schritte dahin sind.





Wenn du privat oder beruflich einen heftigen Konflikt hast, was denkst du dann am ehesten?

- A** „Ich kann nicht glauben, dass die andere Person so uneinsichtig war. Warum hat sie so reagiert? Ich verstehe das einfach nicht.“
- B** „Ich bin von meinem Standpunkt zwar ziemlich überzeugt – aber vielleicht liege ich doch falsch? Hätte ich etwas anderes sagen oder mich anders verhalten sollen? Hätten wir uns dann vielleicht einigen können?“
- C** „Ich habe ein schlechtes Gewissen, denn ich möchte nicht, dass die andere Person mich nicht mag oder dass unsere berufliche Beziehung leidet. Ich werde mich in Kürze entschuldigen und mir die andere Sichtweise noch einmal anhören.“

- D** „Ich habe mich da ziemlich veranrannt. Aber mit etwas Abstand und Bedenkzeit komme ich da auch wieder raus. Ich muss nur herausfinden, wie ich mich in der konkreten Konfliktsituation gefühlt habe, welche Auslöser es dafür gab und wie die andere Person mein Verhalten wahrgenommen hat.“

Stößt du mit deinen Fähigkeiten manchmal an Grenzen?

- A** Ich denke nicht über Grenzen nach. Dafür habe ich keine Zeit. Ich tue einfach, was ich tun muss, und sehe, was passiert.
- B** Manche Dinge kann ich eindeutig besser als andere. Wenn ich müsste, könnte ich auch sagen, wo meine Schwächen liegen. Aber um ehrlich zu sein, ist es mir unangenehm, zuzugeben, dass mir manches schwerfällt. Was, wenn andere mich dafür verurteilen?
- C** Aufgrund des Feedbacks von anderen könnte ich mehrere Dinge aufzählen, die ich gut kann und die ich nicht gut kann. Aber ich denke nicht zu viel darüber nach, denn ich möchte nicht durch negative Schwächen definiert werden. Wenn mich jemand bittet, etwas zu erledigen, versuche ich das auch zunächst immer.

- D** Jeder Mensch hat Grenzen und wenn ich mir meiner bewusst bin, spart mir das viel Zeit und Stress. Wenn ich an eine Grenze stoße, bitte ich gerne andere um Hilfe oder Rat. Das ist nichts Negatives – es geht einfach darum, die richtigen Mitarbeitenden für die richtigen Aufgaben einzusetzen.

Würden andere sagen, dass du im Einklang mit deinen Emotionen bist?

- A** Andere würden wahrscheinlich sagen, dass ich für sie ein Rätsel bin oder dass ich in meinem Kopf lebe.
- B** Ich bin mir meiner Gefühle sehr bewusst, kann sie beschreiben und kontrollieren – auch negative Gefühle. Aber ich weiß nicht, was andere dazu sagen würden.
- C** Ich denke, andere würden sagen, dass ich ein emotionaler Mensch bin. Ich weiß, wann Gefühle ins Spiel kommen, aber ich kann sie nicht sehr gut kontrollieren.
- D** Andere kommentieren häufig meine Fähigkeit, ruhig und analytisch über meine Gefühle sprechen zu können. Ich zeige meine Emotionen, aber ich lasse mich nicht von negativen Gefühlen beherrschen – schließlich weiß ich, wie ich damit umgehen kann.

Neigst du zum Mikromanagement?

- A** Ich weiß, dass das nicht wünschenswert ist. Aber ich bin ein Perfektionist und sporne meine Kolleginnen und Kollegen gerne zu Höchstleistungen an. Wie soll ich das sonst tun?
- B** Ich ziehe es vor, mich auf mein eigenes Arbeitspensum und meine eigene Leistung zu konzentrieren – und überlasse es anderen, wie sie ihre Aufgaben erledigen.
- C** Nein, ich habe so viel über die demoralisierende Wirkung von Mikromanagement gelesen, dass ich darauf achte, es zu vermeiden.
- D** Das Arbeitsumfeld, in dem ich mich wohlfühle, zeichnet sich durch eine Kultur des Vertrauens, der Transparenz und der Verantwortlichkeit aus. In diesem Arbeitsumfeld gibt es kein Mikromanagement, da die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden vertrauen. Die Mitarbeitenden wiederum trauen sich, ihre Meinung zu äußern, ergreifen die Initiative, entwickeln sich ständig weiter und sprechen Schwierigkeiten proaktiv an.

Abschließend: Wie steht es um deine Selbstwahrnehmung – wie gut kennst du dich?

- A** Ich kenne mich ziemlich gut.
- B** Ich ändere meine Sicht auf die Welt, meine Einstellungen und Ziele häufig. Daher vermute ich, dass ich mich nicht so gut kenne.
- C** Ich bin mir sehr bewusst, welche Auswirkungen meine Handlungen und Gefühle auf andere haben. Woher meine Gefühle kommen, weiß ich allerdings nicht. Ich bin mir nicht sicher, ob es eine Möglichkeit gibt, die Ursachen dafür herauszufinden.
- D** Ich kann meine Gefühle und Handlungen erkennen und mit ihnen arbeiten, sowohl innerlich als auch äußerlich. Aber ich erkenne, dass mein Weg zu einer besseren Selbstwahrnehmung noch nicht abgeschlossen ist und ich noch viel zu lernen habe.



Du möchtest mehr? Hier gibt es einen weiteren Test:

www.insight-book.com

AUSWERTUNG

Prüfe deine Antworten. Was hast du am häufigsten angekreuzt: A, B, C oder D?

Meistens A: Beginn der Reise
Wahrscheinlich ist deine innere oder äußere Selbstwahrnehmung noch nicht sehr gut entwickelt. Aber das ist in Ordnung – den meisten Menschen geht es genauso. Die Erkenntnis, dass du dich noch nicht so gut kennst, ist ein wichtiger erster Schritt zur Verbesserung deiner Selbstwahrnehmung. Versuche, von der Introversion zur objektiven Reflexion überzugehen. Indem du nicht mehr fragst, warum du auf eine bestimmte Weise gehandelt hast, sondern was dein Verhalten positiv beeinflusst hätte.

Meistens B: Inneres Licht
Wahrscheinlich hast du bereits ein gewisses Maß an Selbstwahrnehmung erlangt, aber du hast es noch nicht geschafft, deine Gefühle und inneren Prozesse mit dem zu verbinden, was um dich herum passiert. Geh weiter unerschrocken deinen Weg und bitte dein Umfeld regelmäßig um ehrliches Feedback.

Meistens C: Blick nach außen
Wenn du mit vielen C geantwortet hast, verfügst du über ein gewisses Maß an äußerer Selbstwahrnehmung, aber bei der inneren Selbstwahrnehmung gibt es noch Luft nach oben. Du suchst und schätzt die Meinung anderer – das ist großartig. Aber achte auch darauf, was für dich selbst wichtig ist. Wenn du das nächste Mal eine wichtige Entscheidung triffst, überlege zuerst, was dir den größten Erfolg und die größte Erfüllung bringen würde.

Meistens D: Das große Bild
Herzlichen Glückwunsch – du hast eine sehr gut funktionierende Selbstwahrnehmung, sowohl innerlich als auch äußerlich. Aber der Weg zu einer besseren Selbstwahrnehmung ist nie zu Ende und du kannst diese wichtige Metafähigkeit immer weiter ausbauen. Reflektiere weiter, stelle die richtigen Fragen und bitte dein Umfeld regelmäßig um Feedback.

EMPOWERMENT



DER BEGINN EINER NEUEN FÜHRUNGSÄRA

In einer Welt, in der sich alles verändert, müssen sich auch die Führungskräfte verändern. Viele von uns haben ein klares Bild von einem „Chef“: eine hochrangige Führungskraft, die alles weiß und Anweisungen erteilt. Aber dieses Bild wandelt sich. Statistiken und persönliche Erfahrungen bestätigen, dass sich Führungskräfte auf allen Ebenen entwickeln. Und eine neue Rolle übernehmen: Statt zu dirigieren oder zu kontrollieren, geht es ihnen darum, die Mitarbeitenden zu unterstützen und zu befähigen. Vielleicht gehörst auch du zur nächsten Generation von Führungskräften?

Was zeichnet eine „neue Führungskraft“ aus? Das haben wir Elena Kochler, Global Sales & G2M for Google Cloud, gefragt. Sie setzt sich bei T-Systems für das Thema authentische Führung ein und bietet dazu sowohl Coaching-Workshops als auch Netzwerkoptionen an.

Wir haben mit Elena über fünf gängige Führungsklischees gesprochen – und darüber, wie die Realität in der heutigen Arbeitswelt wirklich aussieht.

„Die ältesten und erfahrensten Mitarbeitenden werden zu Führungskräften.“

Wie werden Menschen für die Leitung eines Teams oder Geschäftsbereichs ausgewählt? Die Vermutung liegt nahe, dass es einfach die Person wird, die am längsten dabei ist oder das meiste Wissen hat. In Wirklichkeit, sagt Elena, hat Führung nichts mit Alter oder Erfahrung zu tun. Vielmehr seien die besten Führungskräfte diejenigen, die über die höchste emotionale Intelligenz verfügen.

„Früher blieb ein autoritärer Führungsstil mit Kontrolle und Angst eher unbemerkt, weil die Rahmenbedingungen insgesamt nicht so herausfordernd waren. Heute müssen wir vor allem agil sein und uns neuen Arbeitsweisen anpassen. Dafür brauchen wir Führungskräfte, die selbstreflektiert und belastbar sind und mit den Mitarbeitenden auf Augenhöhe kommunizieren“, sagt sie. „In der Pandemie haben wir diese menschliche Seite von Führungskräften verstärkt gesehen.“

„Es geht nicht um viel Erfahrung, sondern um emotionale Intelligenz. Wie gelingt es, die eigenen Bedürfnisse und die anderer Teammitglieder wahrzunehmen? Wer diese Fähigkeiten hat, kann schon in jungen Jahren eine Führungspersönlichkeit werden.“

„Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, allen anderen zu sagen, was sie tun sollen.“

In der Vergangenheit wurden Führungskräfte nicht selten als die Menschen mit dem größten Ego im Team bezeichnet. Heute sieht die Realität anders aus: Nicht die Führungskraft und deren Leistung stehen im Mittelpunkt. Wichtig ist vielmehr, Menschen zusammenzubringen und sie dabei zu unterstützen, Bestleistungen zu erbringen.

Wer diese Fähigkeit erlangen möchte, muss zunächst bei sich selbst anfangen. „Bei meinem ersten Führungskurs wurde uns gesagt: ‚Führung beginnt bei uns selbst.‘ Einige im Raum fingen an zu lachen“, erinnert sich Elena. „Aber es ist wirklich wahr: Es beginnt damit, selbst die erforderlichen Soft Skills zu entwickeln.“ Gemeint ist damit nicht das Delegieren von Aufgaben. Es geht um feinere, zwischenmenschliche Fähigkeiten.

„Eine gute Führungskraft ist authentisch. Diese Authentizität erreiche ich nur, wenn ich weiß, wer ich bin und welche Werte mir wichtig sind. In Kombination mit Fachkompetenz und Persönlichkeit entsteht daraus ein echtes Vorbild. Ich denke, so müssen wir uns Führungskräfte von nun an vorstellen. Was zählt, ist die Fähigkeit, Menschen zu befähigen.“

„Manche Menschen sind von Natur aus Führungspersönlichkeiten, andere sind von Natur aus Mitläufer.“

„Alle, die möchten, können eine Führungsposition einnehmen“, sagt Elena. „Es ist leicht, sich die klassische Karriere vorzustellen: Juniorfunktion, Seniorfunktion und dann vielleicht Teamleitung. Aber anstatt diesem Standard zu folgen, sollten wir unseren eigenen Weg definieren. Und wenn das bedeutet, eine Führungskraft zu sein – was mit viel Verantwortung für andere und für sich selbst einhergeht –, dann ist das auch zu schaffen.“

In zukunftsweisenden Unternehmen sind alle befugt, selbst zu entscheiden, was wichtig ist und woran sie als Nächstes arbeiten sollten. Mitarbeitende nehmen in größerem Umfang als bisher eine Führungsrolle ein. „Der Erfolg jeder Organisation hängt von ihren Mitarbeitenden ab – und zwar von allen“, betont Elena. „Unsere Gesellschaft ist auf Wettbewerb ausgerichtet – das fängt bei Schulnoten an und erstreckt sich über den gesamten Karriereweg. Durch unsere Authentizität tragen wir einen großen Wert bei. In jedem Projektteam gibt es verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und Herangehensweisen. Das ist auch gut so, denn so können wir eine größere Vielfalt an Perspektiven und sozialen Fähigkeiten entwickeln.“

„Führungskräfte arbeiten immer lang und erwarten das auch von anderen.“

Vor allem im Homeoffice haben viele das Gefühl, nie wirklich von der Arbeit abschalten zu können – der Laptop steht meist nur ein paar Meter entfernt und der Blick gleitet automatisch aufs Handydisplay. Zudem haben die meisten von uns eine Führungskraft vor Augen, die voller „Tatkraft“ und „Engagement“ 15 Stunden am Tag arbeitet.

Elena kämpft gegen dieses Vorurteil an. „Um eine widerstandsfähige und nachhaltige Organisation zu erschaffen, braucht es ein gesundes System. Wer lange arbeitet und sehr viel leistet, fühlt sich vielleicht heldenhaft. Aber so ein

Pensum ist nur für eine kurze Zeit zu bewältigen. Danach folgen Erschöpfung und geringere Leistungsfähigkeit.“

Außerdem: Wie viel mehr schaffst du wirklich, wenn du länger arbeitest? „Ich stelle mir das so vor: Wenn ich zu einem Treffen mit Freunden zu spät komme, fahre ich vielleicht sehr schnell, um dorthin zu gelangen. Dadurch komme ich ein bis zwei Minuten früher an, als wenn ich mit angemessener Geschwindigkeit gefahren wäre.“ Mit langen Arbeitszeiten ist es genauso: Ja, du erhöhst vielleicht deine Produktivität um ein paar Prozent, aber gleichzeitig steigt das Risiko für dich um 50 %.

„Wir schützen so viel in unserem Leben: Wir schließen unsere Türen ab, installieren Alarmanlagen und schützen unsere Smartphones mit robusten Hüllen. Warum beziehen wir nicht auch unsere Zeit in diesen Schutz ein? Die Arbeit ist wichtig für unser Leben, Zeit für Familie, Hobbys oder Sport

ebenfalls. Führungskräfte verstehen, dass Mitarbeitende, die sich Zeit dafür nehmen, niemanden im Stich lassen: Sie kümmern sich um sich selbst, um neue Energie zu gewinnen.“

„Technologie wird uns alle sowieso ersetzen.“

Es ist kein Geheimnis, dass sich unsere Jobs mit zunehmender Digitalisierung und durch Technologie verändern. Gerade deshalb, so Elena, ist der Fokus auf den Menschen so wichtig. „Die Technologie wurde von uns entwickelt und spiegelt uns wider.“ Jetzt müssen wir lernen, sie zu unserem eigenen Vorteil zu nutzen – sie zu kontrollieren, anstatt von ihr bestimmt zu werden. „Vor zwei Jahrzehnten dachten die Menschen, dass Computer alle ihre Arbeitsplätze gefährden würden, aber das ist nicht eingetreten.“ Stattdessen nehmen sie uns wiederkehrende Aufgaben ab und schaffen Freiräume für Beziehungen, Aktivitäten, die

Weiterentwicklung unserer Persönlichkeit und für die Arbeit an kreativen Konzepten.

„Es gibt keinen Grund, sich davor zu fürchten. Wir werden immer menschliche Fähigkeiten brauchen: die Fähigkeit, mutige Gespräche zu führen, neue Themen und Ideen zu erkunden. Das ist etwas, das uns nicht genommen werden kann und das wir in unseren Berufen wie auch bei unseren Führungskräften fördern müssen.“



„Bei der Aufgabe einer Führungskraft geht es nicht um dich oder deine Leistungen, sondern darum, andere Menschen zusammenzubringen und sie zu befähigen.“

ELENA KOCHLER
Global Sales & G2M for Google Cloud, Deutschland

WIE DU DEN WANDEL AKTIV GESTALTEN KANNST



„Sei die Veränderung, die du dir für die Welt wünschst.“ Das ist das Grundprinzip der Magenta Change Champions, der T-Systems Community für kulturellen Wandel. Die rund 260 Kollegen sind überzeugt, dass echte und nachhaltige Veränderung nicht durch Entscheidungen auf höchster Ebene geschieht. Vielmehr liegt der Schlüssel im Denken und Handeln eines jeden Einzelnen. Die Magenta Change Champions wollen möglichst vielen Kollegen Werkzeuge in die Hand geben, mit denen sie in ihrem Bereich etwas bewirken können. **Jane Relph**, Mitglied des Culture Change Teams der T-Systems und eine der Gründerinnen der Community, erklärt im Interview, wie das Kollegennetzwerk funktioniert und wie du dich beteiligen kannst.

Zunächst erst mal: Was denkst du über den Wandel in einem großen Unternehmen wie T-Systems?

Ich glaube fest daran, dass der Wandel an der Basis stattfindet. In welche Richtung sich ein Unternehmen verändern soll, mag zwar an der Spitze entschieden werden, aber es sind die Menschen, die diesen Wandel leben und ihn wirklich vorantreiben. Echte Veränderung in einem Unternehmen erreicht man nur, wenn man die Mitarbeitenden in diesen Prozess einbezieht und eine Community von aktiven Vorbildern schafft.

Also überlegten wir neu und kamen mit einem etwas anderen Ansatz zurück: eine globale Community von Mitarbeitenden, die freiwillig mitmachen (das ist wichtig – niemand wird zur Teilnahme gedrängt).

Wir haben bewusst darauf verzichtet, die Community in ein fertiges Konzept zu pressen. Denn wir wollten den Kollegen nicht vorschreiben, wie sie sich verändern sollen. Stattdessen wollten wir verstehen, was sie brauchen,

um gemeinsam eine Community zu gestalten, die für alle funktioniert. Ganz gleich, ob du proaktiv Veränderungsinitiativen vorantreiben oder andere dabei unterstützen willst – bei den Magenta Change Champions sind alle, die mitmachen möchten, herzlich willkommen.

Bei den Magenta Change Champions sind alle, die mitmachen möchten, herzlich willkommen.

Funktioniert Magenta Change Champions?

Unser Ansatz hat sich seit dem Start der Community 2019 weiterentwickelt. Ursprünglich hatten wir in jedem Land und in jeder Einheit eine Gruppe von Change Champions, deren Aufgabe darin bestand, Veränderungsinitiativen zu organisieren. Doch als das Coronavirus ausbrach, mussten wir umdenken. Denn das von uns ursprünglich entwickelte Community-Programm basierte auf persönlichen Treffen im Büro. Und das funktionierte nun nicht mehr.

“ Die Entscheidungen, in welche Richtung sich ein Unternehmen verändern soll, werden zwar an der Spitze getroffen. Aber es sind die Menschen, die diesen Wandel leben und ihn wirklich vorantreiben. “

JANE RELPH
Community Leader, UK

MAGENTA CHANGE CHAMPIONS TREFFEN SICH MONATLICH



Was macht ihr ganz konkret?

Wir leben das T-Mindset vor und versuchen dadurch, Verhaltensänderungen zu bewirken. Und wir arbeiten uns von hinten nach vorn vor. Heißt konkret: Wir starten bei dem Kulturbild, das wir erreichen wollen, und zeigen den Community-Mitgliedern, wie dieses Ziel durch Denken und Verhalten beeinflusst wird.

Wir leben das T-Mindset vor und versuchen dadurch, Verhaltensänderungen zu bewirken.

In Workshops ermutigen wir die Mitarbeitenden, Situationen auch mal anders zu sehen und die Perspektive anderer Personen mit einzubeziehen. Oft reicht das schon aus, um sie für eine Veränderung zu begeistern.

Ein Beispiel: Angenommen, du leitest eine Besprechung und jemand kommt zu spät. Was würdest du denken? Vielleicht: „Die Kollegin oder der Kollege legt offensichtlich keinen Wert auf mich.“ Aber ist das wirklich so? Es gibt eine Reihe von Gründen, warum jemand zu spät kommt – ein Unfall, ein Termin, der länger gedauert hat, eine private Notsituation. Wenn du das mitberücksichtigst, fällt dein Urteil wahrscheinlich anders aus.

Das gilt für alle möglichen Dinge, die negative Gefühle hervorrufen. Sie lassen sich aus einem neuen Blickwinkel betrachten. Das ist es, was wir mit den Magenta Change Champions versuchen: den Mitarbeitenden zu helfen, die Dinge anders zu sehen.

Wie lässt sich das auf die Kulturtransformation übertragen?

Wandel wird oft als etwas Riskantes oder Schwieriges angesehen. Aber das muss nicht sein. Das hat die Pandemie eindrucksvoll gezeigt: Wir alle haben unser Verhalten fast über Nacht geändert. Weil die Notwendigkeit bestand, haben wir uns schnell und erfolgreich der neuen Situation angepasst.

Das hat die Pandemie eindrucksvoll gezeigt: Wir alle haben unser Verhalten fast über Nacht geändert.

Das ist es, worauf die Magenta Change Champions abzielen: Wir wollen den Menschen helfen, negative Assoziationen zu überwinden und mit Veränderungen auf andere Art und Weise umzugehen. Das erreichen wir durch Multiplikation: Jeder Mitarbeitende, mit dem wir zusammenarbeiten, gibt sein Wissen an andere weiter. Das bringt uns Stück für Stück voran, denn Veränderung geschieht von Mensch zu Mensch.

Was sagen die Community-Mitglieder?

Im Allgemeinen bekommen wir sehr positives Feedback. Das Programm wird sowohl für seine Atmosphäre als auch für seine Ergebnisse geschätzt. Wir versuchen, die Workshops unterhaltsam zu machen, auch wenn wir ernste Themen diskutieren. Wir geben jedem so viele Informationen wie möglich und führen offene Gespräche über eine Vielzahl von Kulturthemen. Manchmal fragen uns Teilnehmende auch ganz konkret nach Unterstützung bei bestimmten Dingen. Wir hören ihnen zu, finden heraus, was wir tun können und was nicht, und besprechen es offen mit ihnen.

Die Mitglieder der Community schätzen es, Gleichgesinnte zu treffen und mit ihnen gemeinsam zu überlegen, wie sie anstehende Herausforderungen angehen können. Zudem wollen viele auch etwas über den Kulturwandel lernen. Also versuchen wir, unsere Erfahrungen weiterzugeben und den Teilnehmenden einen praktischen Nutzen zu vermitteln.

Dieser Aspekt ist mir sehr wichtig, denn – wie eingangs gesagt – es sind die Menschen, die den Wandel wirklich vorantreiben. Nur indem wir so vielen Kollegen wie möglich das Selbstbewusstsein und das Vertrauen vermitteln, selbst zu Akteuren des Wandels zu werden, können wir nachhaltige Veränderung erzielen. Wir wissen, dass ein kollaboratives, eigenverantwortliches Arbeitsumfeld deutlich besser und produktiver funktioniert als starre Steuerung und Kontrolle. Lasst uns also alle dazu beitragen, ein neues Umfeld zu schaffen, bei dem der Mensch im Fokus steht.

WIE WIR UNS VERÄNDERN: 5 BEREICHE, AUF DIE SICH DIE MAGENTA CHANGE CHAMPIONS KONZENTRIEREN

- 1 Den Wandel aktiv vorantreiben**
Viele Kollegen schließen sich den Magenta Change Champions (MCCs) an, weil sie „etwas bewirken“ und den Kulturwandel aktiv gestalten wollen. MCCs können sich in großen und kleinen Kulturveränderungsprojekten engagieren. Gleichzeitig können die Mitarbeitenden ihr Wissen und ihre Fähigkeiten im Bereich Kulturwandel durch Coaching-Workshops erweitern. Eine Win-win-Situation!
- 2 Zusammenarbeit & Netzwerk**
Die Mitglieder der Community schätzen es, gleich gesinnte Kolleginnen und Kollegen zu treffen und sich mit ihnen über aktuelle Herausforderungen auszutauschen. Das Change Core Team veranstaltet regelmäßig Diskussionsrunden, um gemeinsam Wege zur Bewältigung dieser Herausforderungen zu finden. Voneinander zu lernen und regelmäßiger Austausch sind Eckpfeiler dieser Community.
- 3 Informationen**
Das Management gibt alle relevanten Informationen an die Champions weiter, einschließlich anstehender Schlüsselveranstaltungen sowie einer Vorschau auf deren Inhalte. MCCs sind vertrauenswürdige Partner unserer Reise.
- 4 Austausch von Ideen**
Die MCCs tauschen in festen Abständen Ideen und Projekte aus, an denen sie in ihren lokalen Einheiten arbeiten. Wir sind auch mit anderen Communitys vernetzt und diskutieren bzw. teilen Ideen der Deutschen Telekom Gruppe über regelmäßige Treffen mit den Telekom Botschaftern. Die Kolleginnen und Kollegen wollen ebenfalls etwas über den Kulturwandel lernen. Deshalb versucht das Change Core Team, unsere Erfahrungen weiterzugeben und den Teilnehmern einen praktischen Nutzen zu vermitteln.
- 5 Vorbildfunktion**
Die Magenta Change Champions sind eine Community von Vorbildern und Multiplikatoren, die dabei helfen, das T-Mindset in ihren lokalen Teams zu etablieren. Das Change Core Team vermittelt den Community-Mitgliedern das nötige Rüstzeug, damit sie wiederum Kolleginnen und Kollegen vor Ort dabei unterstützen können, Teil des Wandels zu werden. Jede und jeder Einzelne zählt dabei und macht den Unterschied – denn Veränderung geschieht von Mensch zu Mensch. Bitte schließ dich uns an und werde einer dieser Menschen.

MACH DEN UNTERSCHIED – ALS MAGENTA CHANGE CHAMPION

Möchtest du ein Magenta Change Champion werden? Wir freuen uns auf dich. Das Ziel der Community ist es, so viele Menschen wie möglich zu erreichen. Wenn du also den Wandel aktiv vorantreiben, von unserem

Mitarbeitenden-Ansatz profitieren oder einfach nur erfahren möchtest, worum es geht, nimm Kontakt auf.

Du hast Fragen? Kontaktiere Jane:
T-Mindset@T-Systems.com

[Mitmachen über YAM](#)
(Bitte beachten Sie: interner Link)

DEINE NÄCHSTE FÜHRUNGSKRAFT?

In zukunftsorientierten Unternehmen ist jedes Teammitglied befähigt, eine Führungsrolle in seinem jeweiligen Verantwortungsbereich zu übernehmen. Aber wie kommen wir dahin? Wie können wir alte Denkmuster durchbrechen und Kollegen dabei unterstützen, die Führung zu übernehmen?

Thorsten Bolz, Vice President Cloud-Services International, ist genau das in seinem Unternehmensbereich gelungen. Hier erzählt er, wie er vorgegangen ist und was er auf seinem Weg gelernt hat.

Wir alle kennen das traditionelle Führungsverständnis von Unternehmen. Die Entscheidungsfindung erfolgt streng hierarchisch: Wer im Organigramm des Unternehmens eine höhere Position einnimmt, hat das letzte Wort. Schließlich muss alles von einer Führungskraft genehmigt werden und alle anderen müssen ständig das Mantra wiederholen: „Ich frage den Chef, ich frage den Chef.“ Selbst wenn es sich um ein technisches Problem handelt, von dem der Chef keine Ahnung hat!

Bei T-Systems ändert sich das gerade. Adel selbst führt diesen Wandel an. Er treibt verschiedene Programme voran, die alle Mitarbeitenden zu mehr Eigenverantwortung befähigen: von der Change and Transformation Leadership Initiative mit 250 Führungskräften bis hin zur agilen Transformationsinitiative des gesamten Unternehmens. Ziel ist es, den Mitarbeitenden mehr Freiheiten für eigene Entscheidungen zu geben. Sie sollen eigenständig handeln – je

nachdem, was die Situation erfordert, und nicht, was das Organigramm vorgibt.

Das brachte mich dazu, über meinen eigenen Anspruch nachzudenken, Veränderung in meinem Job voranzutreiben. Adel hat sehr deutlich gemacht, dass er es als seine Kernaufgabe ansieht, den Wandel voranzubringen und Neues zu etablieren. Ich denke, wenn das für Adel gilt, dann gilt es auch für die Mitarbeitenden, die an Adel berichten, und für die Mitarbeitenden, die an diese berichten ... Es gilt für alle in der Organisation.

Ich habe also begonnen, Führungsprogramme für meine Teams zu entwickeln und durchzuführen. Das Vermitteln von Führungsqualitäten ist nicht unbedingt die Aufgabe, für die ich eingestellt wurde. Aber im Laufe der Zeit habe ich erkannt, dass wir jedes Teammitglied befähigen müssen, kreativ und selbstbewusst zu arbeiten, mutige Schritte zu unternehmen und neue Lösungen zu entwickeln.

DU!



Nur so schaffen wir es, unser Bestes zu geben und die Bedürfnisse unserer Kunden zu erfüllen – sei es im Bereich der Cloud-Services oder in einem ganz anderen Bereich. Das zu ermöglichen sehe ich als einen der wichtigsten Teile meiner Rolle an.

Tägliches Bestärken wirkt Wunder

Beim Inhalt dieser Programme habe ich mich von den Workshops des Transformationsteams inspirieren lassen. Aber ich passe sie so an, dass sie im Rahmen der täglichen Arbeit und in Einzelgesprächen mit den Mitarbeitenden aus dem Management stattfinden können. Wir beginnen mit Kalibrierungssitzungen, in denen ich die Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Arbeitsweise ermittle. Der nächste Schritt hängt von der individuellen Ausgangssituation ab: Vielleicht organisiere ich spezielle Sitzungen, um zu helfen, alte Arbeitsroutinen abzulegen. Oder ich beginne einfach damit, in den täglichen Gesprächen verschiedene Fragen zu stellen. Zum Beispiel: Welche Möglichkeiten hast du hier? Was würdest du tun?

Nur wenige Menschen sind es gewohnt, diese Fragen von ihren Führungskräften gestellt zu bekommen. Meiner Erfahrung nach haben die meisten allerdings schon eine Vorstellung, wie die Antwort ausfallen kann. Nach einigem Nachdenken können sie mir dann sagen, wie sie sich verhalten würden, wenn sie die Entscheidung treffen müssten. An diesem Punkt bestätige ich ihre Entscheidung. Ich sage zu ihnen: Wenn das die Entscheidung ist, die du treffen würdest, nachdem du alle Optionen und Alternativen sorgfältig abgewogen hast, und wenn du bereit bist, für die Konsequenzen dieser Entscheidung die Verantwortung zu übernehmen, dann entscheide dich so. Du tust das Richtige.



Auf diese Weise versuche ich, den Mitarbeitenden Mut zuzusprechen: Ich möchte ihnen das Vertrauen geben, das zu tun, was sie für das Beste halten. Sie sollen nicht erwarten, dass ihnen gesagt wird, was sie tun sollen. Das mag ungewohnt sein, aber es lohnt sich. Denn es geht darum, den Kollegen zu helfen, sich selbst zu managen. Im Nachhinein können sie dann sagen: „Jetzt mache ich nicht nur meine Arbeit, sondern darf und soll auch selbst entscheiden, wie diese Arbeit erledigt wird.“

Funktioniert das wirklich für alle?
Viele Menschen nehmen diese neue Art zu arbeiten sehr schnell an – aber das gilt nicht für alle. Natürlich versuchen Kollegen immer wieder, die „alten Wege“ fortzusetzen, indem sie sich nach allem erkundigen und um Zustimmung bitten. Das ist nichts, wofür ich sie jemals kritisieren würde. Schließlich

ist das Verhalten nicht ungewöhnlich, wenn man jahrelang gelernt hat, hierarchisch zu arbeiten. Meine Aufgabe ist es, auf diese Mitarbeitenden persönlich einzugehen und ihnen zu helfen, Veränderungen nicht als Risiko zu sehen, sondern als etwas, das ihre Arbeit besser machen kann.

Ich habe dieses Programm mit Kollegen im Bereich Cloud-Services begonnen, die direkt an mich berichten. Dann haben wir schrittweise qualifizierte technische Mitarbeitende miteinbezogen. Und jetzt wollen wir es noch weiter ausbauen. Es ist wichtig, bei solchen Veränderungsprogrammen mit allen zusammenzuarbeiten – nicht nur mit denjenigen, die sofort begeistert sind. Mein Ziel ist es, Veränderungen in der gesamten Organisation zu erreichen. Das bedeutet, sich so lange zu engagieren, wie es nötig ist. Bei manchen Menschen sind das vielleicht nur Wochen. Für andere (und das ist alles andere als selten) sind es sechs oder neun Monate. Das mag zeitaufwendig erscheinen – aber es fühlt sich nicht so an, wenn ich sehe, wie es den Menschen hilft, über sich hinauszuwachsen.

Während des Programms konfrontiere ich sie direkt und kontinuierlich mit einer neuen Realität in ihrer täglichen Arbeit. Ich gebe keine Anweisungen, sondern setze Ziele und sage ihnen, dass sie so arbeiten sollen, wie sie es für richtig halten, um diese Ziele zu erreichen. Und dass sie sich an mich wenden sollen, wenn sie Unterstützung brauchen.

Warum ist das alles eine gute Idee?

Weil ich nicht in allen Bereichen, in denen ich Manager bin, Experte bin. In der Tat bin ich vielleicht die ahnungsloseste Person in meinem Team, was bestimmte technische Details und Vorgehensweisen angeht. Wenn ich einseitige Entscheidungen treffe, weil ich kein Experte bin, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass ich die falsche Entscheidung treffe. Der Experte sollte die Entscheidung treffen, nicht ich!

Diese Art des Denkens müssen wir in der gesamten Organisation verankern – nicht nur bei alltäglichen Aufgaben, sondern auch bei kritischen Entscheidungen, die normalerweise delegiert werden würden. Stell dir einmal vor: Im gesamten Unternehmen haben wir ein übergreifendes Ziel, nämlich Kundenorientierung. Wenn wir alle unsere eigenen Entscheidungen treffen können und wenn wir alle ein klares Verständnis von unseren eigenen Aufgaben und Zielen haben, hilft uns das, uns auf die Kunden zu konzentrieren, anstatt unsere Aufmerksamkeit nach innen zu richten.

Gleichzeitig können wir viel mehr erreichen. In einem konventionell organisierten Unternehmen arbeiten viele Menschen in Silos, selbst wenn sie dieselben Kunden bedienen. Am Ende wiederholen sie die Tätigkeit der anderen. Eine Person arbeitet an einem bestimmten Auftrag, eine andere kommt hinzu und befasst sich genau demselben Auftrag. Wenn wir jedoch erreichen, dass die Mitarbeitenden enger und gleichberechtigter zusammenarbeiten – und zwar nicht auf der Grundlage ihrer Berufsbezeichnung, sondern aus der Kunden- oder Produktperspektive – und dann ihre Kräfte bündeln, um sich auf ein gemeinsames Ziel zu konzentrieren, können wir diese Doppelarbeit vermeiden und unsere Zeit besser nutzen. In der heutigen digitalen Arbeitswelt ist das noch wichtiger.

Wir alle wissen, dass diese Art des Arbeitens mehr Flexibilität von uns verlangt. Früher wurden Menschen in Projekte eingebunden, weil sie einem bestimmten Team angehörten. Jetzt, wo wir autonomer arbeiten, haben wir die Möglichkeit, flexible Projektteams zu bilden, in denen die Mitglieder mit einer Aufgabe betraut sind, die ihren

Fähigkeiten entspricht und an die sie wirklich glauben. Wenn wir eine klare Vorstellung davon haben, was unser Ziel ist und wofür wir verantwortlich sind, können wir die richtigen Mitarbeitenden einbinden, um es erfolgreich umzusetzen.

Wie können wir diese agilen Teams aufbauen? Wie können wir Menschen dabei unterstützen, ihren Platz in der Organisation zu finden? Wir fangen damit an, die Menschen zu coachen, damit sie sich von der alten Annahme verabschieden, dass ihr Job durch das Organigramm definiert ist. Und dass ihre Aufgabe darin besteht, zu tun, was Führungskräfte ihnen sagen. Und wir definieren Führung neu: Eine erfolgreiche Führungskraft definiert sich nicht dadurch, wie viele Mitarbeitende an sie berichten. Viel entscheidender ist, wie gut sie die Menschen um sich herum fördert.

Ich weiß, dass wir hier noch einiges zu tun haben. Aber ich bin optimistisch, dass wir es schaffen werden. In den letzten drei Jahren, in denen ich im Bereich Cloud-Services tätig war, habe ich positive Ergebnisse gesehen – bei der Kundenzufriedenheit, bei der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und auch bei den finanziellen Ergebnissen. Das zeigt, dass unser Wandel funktioniert. Trotzdem hören wir nicht auf. Ich bin seit 20 Jahren im Management tätig, aber das bedeutet nicht, dass ich alles gelernt habe, was es zu lernen gibt. Ich – und wir – muss mich und müssen uns ständig verbessern und auf unserem positiven Weg vorwärts gehen.



Das Führungsprogramm „Purpose Journey“ hier als PDF herunterladen

(Bitte beachten Sie: interner Link)

MACH DEN TEST. KANN MAN DIR TRAUEN?

Laut Stephen M. R. Covey, Autor des New-York-Times-Bestsellers „Speed of Trust“ und einer der weltweit führenden Experten auf den Gebieten Vertrauen, Unternehmensführung und -kultur, sind die meisten Dysfunktionen und Unzufriedenheiten im Job auf mangelndes Vertrauen zurückzuführen. Sein Wissen hat Stephen 2021 mit dem Change & Transformation Leadership Team geteilt. In diesem Artikel fassen wir die wichtigsten Erkenntnisse des Workshops zusammen – sie werden dich garantiert dazu bringen, die Vertrauensfrage in einem neuen Licht zu betrachten.

Hast du schon einmal mit jemandem zusammengearbeitet, dem du nicht vertraut hast?

Vielleicht hast du befürchtet, die Person könnte ihre Aufgabe womöglich nicht ordnungsgemäß ausführen oder ein Projekt verschleppen. Vielleicht hattest du aber auch Angst, dass sie Vertraulichkeiten ausplaudert und den ganzen Ruhm für deine Arbeit einheimsen würde.

Wie hat sich das angefühlt? Wie hat es eure Zusammenarbeit beeinflusst?

Laut Covey ist Vertrauen eine Frage des Gebens und Nehmens, die entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und jede Führungsaufgabe ist. Indem wir die richtigen Worte wählen und Informationen oder sogar persönliche Einblicke gewähren, schenken wir Vertrauen. Umgekehrt wird uns Vertrauen entgegengebracht, wenn andere etwas mit uns teilen. Doch um wirklich vertrauen zu können, musst du zuerst bei dir selbst anfangen.

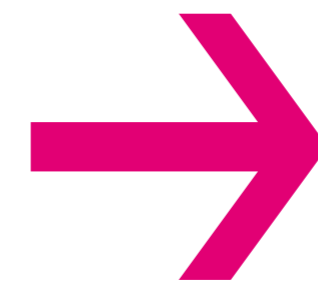
Vertraust du dir selbst? Können andere dir vertrauen? Das regt zum Nachdenken an, oder?

Sprich die folgenden fünf Aussagen laut aus und gib dir dafür selbst eine Note von 1 bis 5. Versuche, nicht zu lange über die Antworten nachzudenken. Je schneller du dich selbst bewertest, desto stimmiger ist das Ergebnis.

Wie hat dir diese Übung gefallen?

Sie soll helfen, darüber nachzudenken, welchen Stellenwert Vertrauen für uns einnimmt und wie sehr die Vertrauensfrage unser Verhalten beeinflusst. Die gute Nachricht: Vertrauen lässt sich ausbauen. Das gilt sowohl für das Vertrauen in uns selbst als auch für das Vertrauen, das andere in uns setzen.

STATEMENT 1	Der Zweck heiligt die Mittel: Um ans Ziel zu kommen, nehme ich es mit der Wahrheit nicht immer ganz so genau.	1	2	3	4	5	Ich bin durch und durch ehrlich in allen meinen Interaktionen mit anderen.
STATEMENT 2	Manchmal gibt es eine Diskrepanz zwischen dem, was ich sage, und dem, was ich tue, oder zwischen meinen Handlungen und meinen Werten.	1	2	3	4	5	Was ich sage und tue, ist das, was ich wirklich denke und fühle: Ich folge konsequent meinen Worten.
STATEMENT 3	Ich bin mir über meine Werte nicht ganz im Klaren. Ich finde es schwierig, für etwas einzutreten, wenn andere mir nicht zustimmen.	1	2	3	4	5	Ich bin mir über meine Werte im Klaren und stehe zu ihnen.
STATEMENT 4	Es fällt mir schwer, anzuerkennen, dass jemand anders recht haben könnte oder dass es zusätzliche Informationen gibt, die ich nicht kenne.	1	2	3	4	5	Ich bin aufrichtig offen für Anregungen, die mich dazu bringen, Dinge zu überdenken oder sogar Werte neu zu definieren.
STATEMENT 5	Es fällt mir schwer, persönliche Ziele oder Verpflichtungen zu setzen und zu erreichen.	1	2	3	4	5	Ich bin in der Lage, konsequent Verpflichtungen einzugehen und einzuhalten.



VERTRAUEN

DIE ECKPFEILER FÜR DEN AUFBAU VON GLAUBWÜRDIGKEIT UND VERTRAUEN

Nach Stephens Worten „verletzen die meisten größeren Vertrauensbrüche die Integrität“, die wiederum eines der **vier Elemente des Vertrauens** ist.

1 INTEGRITÄT

Ganz ehrlich, bist du ehrlich? Stehst du zu deinen Prinzipien und hältst deine Versprechen ein?

Integrität bedeutet mehr, als nur die Wahrheit zu sagen. Es geht darum, den richtigen Eindruck zu hinterlassen. Integrität basiert auf Kongruenz, Demut und Mut.

Von **KONGRUENZ** spricht man, wenn zwischen Absicht und Verhalten keine Diskrepanz besteht. Mit anderen Worten, man hält sich an das, was man sagt.

DEMUT bedeutet, das Richtige dem Rechthaben vorzuziehen. Sie bedeutet auch, für das einzustehen, woran man glaubt, auch wenn das manchmal schwierig ist.

MUT ist eng mit Integrität verbunden. Denn Integrität erfordert, das Richtige zu tun, auch wenn es nicht einfach ist.

3 TIPPS, UM DEINE INTEGRITÄT ZU STÄRKEN

- 1 Gehe Verpflichtungen gegenüber dir selbst ein und halte sie ein:** Behandle Verpflichtungen wie ein Versprechen. Wirf sie nicht leichtfertig über Bord.
- 2 Stehe für etwas ein:** Tue, was richtig ist – dann wirst du nie Gewissensbisse haben.
- 3 Sei offen:** Engstirnigkeit ist ein Zeichen von Arroganz. Glaubst du wirklich, du weißt alles? Oder gibt es auch für dich noch etwas zu lernen?

2 ABSICHT

Was beabsichtigst du?

Die Absicht ist Teil unseres Wertesystems und wird als Plan oder Ziel definiert. Sie lässt sich in folgende drei Bereiche aufteilen:

MOTIV: Das wichtigste Motiv für den Vertrauensaufbau ist echte Fürsorge. Wenn du keine Verantwortung übernehmen willst, ist das okay – du musst aber mit den daraus folgenden Konsequenzen umgehen können. Wenn du dich kümmern möchtest, definiere, wie, und lass es deine Umwelt spüren.

AGENDA: Die Agenda ergibt sich aus unseren Motiven. Die beste Agenda ist das ehrliche Streben nach beiderseitigem Nutzen (z. B. wenn du dein T-Mindset nutzt, um für beide Parteien ein Win-win-Ergebnis zu erzielen). Der Schlüssel dazu ist, offen und ehrlich zu sein und mit offenen Karten zu spielen.

VERHALTEN: Das Verhalten ist das, was Menschen sehen und beurteilen. Es macht nämlich einen Unterschied, ob man jemandem sagt, dass man ihn liebt, oder ob man es ihm zeigt.

3 TIPPS, UM DEINE PLÄNE ZU ERREICHEN

- 1 Untersuche und verfeinere deine Motive.
- 2 Erkläre dein Vorhaben.
- 3 Schöpfe aus dem Vollen und nutze all deine Möglichkeiten.



” Mit dem richtigen Verhalten kann man sich aus einem Problem hinausmanövrieren, in das man sich durch falsches Verhalten hineinmanövriert hat ... und das oft schneller, als man denkt! “

STEPHEN M. R. COVEY
Autor des New-York-Times-Bestsellers
„Speed of Trust“

3 FÄHIGKEITEN

Weißt du, wovon du sprichst?

Integrität und die besten Absichten sind irrelevant, wenn es dir an den Fähigkeiten für die anstehenden Aufgaben mangelt. Um die verschiedenen Dimensionen der Fähigkeiten zu verdeutlichen, verwendet Stephen das Akronym TASKS: Talents (Talente), Attitude (Einstellung), Skills (Fähigkeiten), Knowledge (Wissen) und Style (Stil).

TALENTE sind die Dinge, die dir immer schon leichtgefallen sind und die du gerne machst. Sie sind deine natürlichen Stärken.

Die **EINSTELLUNG** ist die Art und Weise, wie du Dinge und Situationen bewertest.

FÄHIGKEITEN sind das, was du gelernt hast. Um diese Fähigkeiten zu verbessern, muss du sie kontinuierlich weiterentwickeln.

WISSEN ist das, was du über Dinge weißt und lernst. Frage dich immer: Kann man deinem Wissen vertrauen? Der **STIL** ist deine Persönlichkeit. Bist du laut, frech, ruhig, zurückhaltend, gut gekleidet, redigewandt usw.? Wie gehst du Dinge an?

3 TIPPS, UM DEINE FÄHIGKEITEN ZU ERWEITERN

- 1 Folge deinen Stärken und Leidenschaften.
- 2 Bleibe relevant, indem du dein Wissen ständig erweiterst und deine Skills verbesserst.
- 3 Kenne dein Ziel.

4 ERGEBNISSE

Was ist deine Erfolgsbilanz?

Ergebnisse sind wichtig! Menschen vertrauen niemandem, der keine Ergebnisse vorweisen kann. Es kommt nicht nur darauf an, **was** man erreicht, sondern auch darauf, **wie** man es erreicht.

” Ohne Ergebnisse keine Glaubwürdigkeit. Und auch kein Vertrauen. So einfach das ist, so hart ist das auch. “

WIE DU DEINE ERGEBNISSE VERBESSERN KANNST

- 1 Verwende einen Balanced-Scorecard-Ansatz.
- 2 Denke daran:
 - Es geht nicht nur um aktuelle, sondern auch um zukünftige Ergebnisse.
 - Menschen beurteilen deine Glaubwürdigkeit anhand deiner bisherigen Leistungen (was du erreicht hast), aktueller Leistungen (was du derzeit ablieferst) und deiner potenziellen Leistungen (was man dir künftig zutraut).

6 TIPPS, VERTRAUEN ÜBER DISTANZ AUFZUBAUEN

Ohne Frage: Vertrauensaufbau ist wichtig – aber allzu oft denken wir, dass das nur durch eine enge, persönliche Zusammenarbeit gelingt. Wenn alle aus der Ferne oder in einer hybriden Form zusammenarbeiten, ist Vertrauen noch wichtiger – und Abwarten keine Option. Sechs Maßnahmen und Tipps, die den Vertrauensaufbau auch remote ermöglichen.

1 NIMM DIR ZEIT

Studien zeigen, dass wir glauben, was wir sehen. Umgekehrt bedeutet das: Wenn wir etwas nicht mit eigenen Augen gesehen haben, ist die Wahrscheinlichkeit, dass wir es glauben, viel geringer. Wenn du und dein Team von verschiedenen Standorten aus arbeiten, seht ihr euch möglicherweise tage- oder wochenlang nicht. Es kann sogar vorkommen, dass du neue Teammitglieder noch nie persönlich getroffen hast. Dann kann es leicht passieren, dass man jemanden nicht mehr als „ganze Person“ sieht – mit einer eigenen Arbeitsbelastung, eigenen Prioritäten und Emotionen und einem Privatleben – sondern nur noch den Namen auf dem Bildschirm wahrnimmt.

Um dies zu verhindern, sollte man sich unbedingt Zeit nehmen. Reserviere bei virtuellen Besprechungen oder Telefonkonferenzen die ersten fünf Minuten bewusst für Teambildung. Das erfordert keine große Planung. Bitte die Teilnehmenden einfach, ihre Kameras einzuschalten und etwas Einfaches aus ihrem Leben zu erzählen, zum Beispiel was sie am Wochenende planen oder wie der Urlaub war.

So erinnerst du alle regelmäßig daran, dass hinter jedem Namen auf dem Bildschirm ein echter Mensch steckt. Und Menschen als Menschen zu sehen ist eine Grundlage für Vertrauen.



2 HÖRE ZU – UND ZWAR RICHTIG



Wenn du mit deinen Teammitgliedern regelmäßig persönliche Gespräche führst, weißt du, dass dies im virtuellen Raum viel schwieriger ist. Weil sich unbewusste Signale, Hinweise und Körpersprache schlechter erfassen lassen, ist es schwer, zu bemerken, wie sich deine Kolleginnen und Kollegen wirklich fühlen. Höchste Zeit, wieder persönlich ins Gespräch zu kommen und einen neuen Stil einzuführen, der mehr und nicht weniger Vertrauen schafft: Nutze das Gespräch als Raum für Ehrlichkeit und Zuhören. Zeige den anderen, dass du aktiv zuhörst: Deine Webcam ist eingeschaltet, du lässt dich nicht von E-Mails und anderen Dingen ablenken, vielleicht verlässt du sogar deinen Schreibtisch und setzt dich aufs Sofa. Erzähle zu Beginn selbst etwas Ehrliches: entweder etwas aus deinem Leben oder – wenn dein Team auf eine bestimmte Neuigkeit wartet – ein Unternehmens-Update.

Ziel ist es, den Mitarbeitenden zu signalisieren, dass das Gespräch nicht nur dazu dient, den aktuellen Projektstand abzufragen. Dann trauen sie sich womöglich auch, das zu sagen, was ihnen wirklich am Herzen liegt. Stelle im Rahmen dieser Gespräche offene Fragen, die du anschließend in Maßnahmen umsetzen kannst, z. B.:

- Was könnte deinen Arbeitsalltag vereinfachen?
- Wie kann ich dich besser unterstützen?
- Was hast du auf dem Herzen, das du vielleicht nur schwer mit dem gesamten Team besprechen kannst?
- Gibt es etwas, das ich wissen muss, aber im Moment vielleicht noch nicht weiß?

3 ORGANISIERE HYBRIDE MEETINGS SORGFÄLTIG



In vielen Fällen trifft die Bezeichnung „Remote“-Teams nicht die eigentliche Bedeutung: Es handelt sich in Wirklichkeit um hybride Teams, in denen Mitarbeitende sowohl vor Ort als auch aus der Ferne arbeiten. Umso wichtiger ist es, sicherzustellen, dass alle Beteiligten gleichermaßen in das Meeting einbezogen werden. Es kann einfacher sein, Informationen an Personen weiterzugeben, die mit dir im Büro sitzen. Offene Gespräche mit ihnen zu führen ist ebenfalls kein Hexenwerk. Deshalb solltest du bewusst dafür sorgen, dass sich „Remote“-Teammitglieder nicht außen vor gelassen, sondern gleichberechtigt in jeden Austausch einbezogen fühlen.

Bei der Organisation von Teambesprechungen empfiehlt es sich, die folgenden Punkte zu berücksichtigen:

- Verteile alle erforderlichen Dokumente vor der Besprechung digital. Verwende dazu am besten eine gemeinsame Ressourcenplattform wie OneNote oder virtuelle Whiteboards.
- Versuche die persönliche Teilnahme auf maximal sechs Personen zu beschränken. Bitte alle Teilnehmer, darauf zu achten, dass sie auf dem Bildschirm zu sehen sind und in die Kamera schauen.
- Bitte die virtuellen Teilnehmenden, in Webex die Layout-Schaltfläche oben rechts zu verwenden. So werden nur die „Kacheln“ der Teilnehmenden angezeigt, die mit Video eingewählt sind. Auf diese Weise erhalten sie eine bessere Sicht auf alle.
- Wenn regelmäßige Besprechungen verschiedene Moderatoren haben, Sorge dafür, dass diese abwechselnd vor Ort und virtuell zugeschaltet sind.
- Ernenne unter den persönlichen Teilnehmenden einen „Remote-Buddy“. Dessen Aufgabe ist es, sich für die virtuellen Teammitglieder einzusetzen und dafür zu sorgen, dass diese aktiv in die Gespräche einbezogen werden.
- Definiere eine Standardmethode für Wortmeldungen (sollen die Teilnehmenden ihre Stimme, die Handheben-Funktion oder etwas anderes nutzen?). Wenn es sich um eine Softwarefunktion wie „Hand heben“ handelt, sollte dies für alle gelten, unabhängig davon, ob sie physisch anwesend sind oder nicht.
- Frage regelmäßig und direkt nach der Meinung der virtuellen Teilnehmenden.
- Achte auf die „Besprechung nach der Besprechung“ – informelle Gespräche, die nach dem Ende des Meetings und dem Abschalten der Kameras stattfinden. Die Remote-Teilnehmenden werden solche Diskussionen und alle Erkenntnisse, die sich daraus ergeben, verpassen. Um dies zu vermeiden, kannst du alternative Feedbackmöglichkeiten etablieren. Bitte beispielsweise alle Teilnehmenden, dir im Anschluss an die Besprechung ein paar Zeilen mit ihren Gedanken zu schicken.



4 ETABLIERE EINE „SPEAK-UP“-KULTUR

Ziel ist es, eine Kultur zu schaffen, in der Ideen und Bedenken aller gehört werden. Das unterscheidet sie von einer Kultur, in der nur Führungskräfte Entscheidungen treffen und das Feedback der Belegschaft eine untergeordnete Rolle spielt.

Auch wenn ein Mitspracherecht eindeutig vorzuziehen ist, lässt es sich nicht über Nacht erreichen. Um eine dauerhafte „Speak-up“-Kultur in deinem Team zu verankern, solltest du diese fünf Punkte beachten:

- **Beginne bei dir selbst.** Sei transparent. Sich zu äußern und seine Gedanken ehrlich mitzuteilen erfordert Vertrauen. Um dies zu verankern, gehe mit gutem Beispiel voran: Erzähle, was du über anstehende Neuigkeiten und Veränderungen weißt. Oder gib zu, wenn du etwas nicht weißt. Die Menschen müssen das Gefühl haben, dass du ihnen vertraust und sie unterstützt.
- **Fördere Meinungsäußerungen.** Es reicht nicht aus, zu warten, bis jemand freiwillig seine Meinung sagt, um sie dann zu bestätigen. Ermutige deine Teammitglieder, sich aktiv zu Wort zu melden. Nimm dir die Zeit, die Leute gezielt nach ihrer Meinung zu fragen. Oder biete kurze Einzelgespräche an. Manch einer scheut sich aus Angst vor Ablehnung, seine Gedanken in einer Gruppe zu äußern.
- **Bedanke dich für Wortmeldungen.** Es ist ein kleines, aber wirkungsvolles Signal: Hatte jemand den Mut, sich zu äußern, bedanke dich dafür. Vermittle der Person das Gefühl, dass ihre Meinung geschätzt und nicht unter den Teppich gekehrt wird.
- **Setze generell auf Offenheit.** „Speak-up“-Kultur wird oft eingesetzt, um größere Probleme zu lösen, wie etwa eine vergiftete Arbeitsatmosphäre. Dabei profitieren auch andere Situationen von dem Konzept – wenn beispielsweise jemand eine Idee zu einem neuen Produkt oder Geschäftsmodell hat. Auch hier kann die offene Diskussionsform zur Vertrauensbildung beitragen.
- **Reagiere umgehend.** Hat jemand ein Anliegen geäußert, ist das Schlimmste, was er als Antwort hören kann, ein Schweigen. Wer keine Antwort erhält, wird sich womöglich künftig nicht mehr zu Wort melden. Entsprechend wichtig ist es, dass du auf Wortmeldungen umgehend reagierst – selbst wenn das Ergebnis nicht dem entspricht, was sich die Person erhofft hat.

Die „Speak-up“-Kultur ist ein Kernstück des kulturellen Wandels von T-Systems. Und das Ziel von „Let's Talk“ – einer Reihe von offenen Diskussionsrunden mit Vorstandsmitgliedern zu Themen, die Kollegen bewegen. Jeder kann teilnehmen und sich äußern.



5 SETZT GEMEINSAME ZIELE

Gemeinsame Ziele fördern den Vertrauensaufbau, weil dabei alle am gleichen Strang ziehen.


Im virtuellen Umfeld ist das sogar noch wichtiger. Ein gemeinsames Ziel führt Teammitglieder, die sich im Homeoffice möglicherweise kaum verbunden fühlen, zusammen. Und verhindert, dass wir uns von unseren eigenen persönlichen Zielen ablenken lassen.



6 HALTE ZUSAGEN EIN

Transparenz bedeutet, dass man sagt, was man meint, dass man meint, was man sagt, und dass man hält, was man verspricht. Das gilt auch im virtuellen Raum. Arbeitspläne, Projektfortschritte und der Status von Aufgaben sollten dementsprechend allen Teammitgliedern jederzeit zugänglich sein.

Wenn du etwas nicht rechtzeitig abliefern kannst oder Hilfe brauchst, informiere dein Team zeitnah. Denn nur so kann es dir helfen.



Sieh dir die Aufzeichnungen der „Let's Talk“-Sitzungen an
(Bitte beachten Sie: interner Link)

WAS HAT AGIL MIT MIR ZU TUN?

Agil – das ist doch nur etwas für Softwareentwickler, oder? Tatsächlich ist diese Vorstellung schon seit einiger Zeit widerlegt. Agilität entwickelt sich rasant weiter und prägt die Arbeitswelt mehr denn je. Werfen wir einen Blick darauf, wie das geschieht und wohin uns die agile Reise bei T-Systems bisher geführt hat.

Von allen Schlagwörtern, die in der Welt der Technik auftauchen, wird nur über wenige so oft gesprochen wie über Agilität. In vielen Bereichen der Wirtschaft scheint es das modernste Konzept der Gegenwart zu sein. Das mag nicht überraschen. Was viele jedoch nicht wissen: Das Buzzword ist über 20 Jahre alt. Im Frühjahr 2000 traf sich eine Gruppe von Softwareentwicklern, um darüber zu diskutieren, wie sie die Entwicklungszeiten verkürzen und neue Software schneller auf den Markt bringen können. Das agile Manifest war geboren.

Seitdem hat sich der Ansatz vielfach bewährt, und das nicht nur in der Softwareentwicklung. Ein rasanter Aufstieg war vorprogrammiert. Denn wer würde sich nicht gerne mit einem Begriff identifizieren, der für Schnelligkeit, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Intelligenz steht – einem Wort, das innovative Lösungen und rasche Ergebnisse verspricht?

Aber genau an diesem Punkt stoßen viele von uns an ihre Grenzen. Das Wort wird so häufig verwendet, und Unternehmen scheinen es so eilig zu haben, agil zu werden, dass es leicht an Aussagekraft verlieren kann. Fragt sich: „Was bedeutet agil eigentlich? Welche Bedeutung hat es für mich?“

Höchste Zeit, dem auf den Grund zu gehen – und aufzuzeigen, wie Agilität aussieht, was nicht dazugehört und wie T-Systems die agilen Grundsätze zum Nutzen aller umsetzt.

Warum setzt T-Systems auf Agilität?

Viele Jahre lang wurden Projekte bei T-Systems im klassischen Wasserfallstil abgewickelt. Alles war langfristig geplant: Verträge wurden zum Beispiel mit 10-jähriger Laufzeit vereinbart. Das gab Sicherheit – es schränkte aber auch das Reaktionsvermögen bei spontanen Veränderungen oder anderen Herausforderungen ein. Im Alltag tauchen immer wieder unerwartete Hürden, aber auch Chancen auf. Die starren Regeln, die ein fester 10-Jahres-Zeitrahmen vorgibt, hemmen die Flexibilität

Genau darauf zielt Agilität ab: Sie ermöglicht es uns, mit den rasanten Entwicklungen Schritt zu halten – sowohl in Bezug auf die Technologie als auch im Hinblick auf Kundenanforderungen. Sie erweitert unseren Handlungsspielraum: Wenn wir agil arbeiten, sind wir immer bestrebt, kurzfristig Ergebnisse zu schaffen und die unmittelbar vor uns liegenden Herausforderungen zu meistern. Das verändert auch unsere Kundenbeziehungen. Wenn wir ständig (und sofort) auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen und ihre Probleme lösen,

AGILITÄT

bieten wir nicht mehr nur ein einziges Produkt oder eine einzige Dienstleistung an. Unsere Kunden werden uns als einen ganzheitlichen Partner schätzen.

Was zeichnet die agile Unternehmensstruktur aus?

Unser gesamtes Organisationsmodell basiert auf dem bekannten „Spotify-Modell“. Es wurde von dem Streamingdienstleister entwickelt, um 30 Teams in drei Städten zu koordinieren. Die Struktur zeichnet sich durch flexible Teams aus, die in einem dynamischen Umfeld mit kürzeren Anpassungszyklen arbeiten. Ein ideales Modell für T-Systems angesichts der zunehmenden Geschwindigkeit des Wandels bei unseren Technologien, Märkten und Kundenerwartungen. Agil heißt für uns also:

- Fokussierung auf die Schaffung von Mehrwert für Kunden, z. B. durch kontinuierliche Integration von Feedbackschleifen
- Flexibler Einsatz von Teammitgliedern
- Flache Organisationshierarchien
- Einsatz von neuen Arbeitsmethoden

Wichtig: Agil bedeutet mehr als „Scrum oder Kanban“. Agilität ist das, was wir daraus machen. Es geht nicht nur um bestimmte Werkzeuge oder Prozesse: Es geht darum, das agile Prinzip auf vielen Ebenen zu verinnerlichen.



„ Agil bedeutet gemäß unserem Verständnis, wandlungsfähig auf Veränderungen reagieren zu können, diese sogar zu steuern und zu antizipieren. Agilität hat das Ziel, komplexe Anforderungen in enger Abstimmung mit Kunden schnell, flexibel und gleichzeitig in hoher Qualität umzusetzen. Agilität wird oft mit Spontanität oder sogar Chaos gleichgesetzt. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Agilität folgt einer klaren Struktur unter Beachtung der oben genannten Kriterien. “

RAIHAN KLEINMANN
Tribe Lead Agile Hub & New Work, Deutschland

DIE VIELSCHICHTIGKEIT DER AGILITÄT

Wir streben nach einer stärkeren Fokussierung und Prioritätensetzung, einer schnelleren Reaktion auf Veränderungen und nach ständiger Verbesserung von Transparenz und Qualität.

Deshalb machen wir es agil!

Die Zusammenarbeit nach agilen Prinzipien bringt große Vorteile für uns und unsere Kunden ...

KUNDEN

Unsere Kunden profitieren von einer engeren Zusammenarbeit in jeder Situation. Sie erhalten Ergebnisse und Lösungen schneller, in einer höheren Qualität und mit dem größtmöglichen Nutzen für ihr Unternehmen.

MITARBEITENDE

Motivierte, engagierte Mitarbeitende, die verantwortungsbewusst und selbstorganisiert arbeiten – mit Entscheidungsfreiräumen und Selbstvertrauen. Handeln auf Augenhöhe schafft die Basis für Vertrauen, Nachhaltigkeit und eine höhere Wertschöpfung.

LEADERSHIP

Führung profitiert von höherem Engagement durch gemeinsame Verantwortung. Dadurch verbessern sich die Ergebnisse, Entscheidungen fallen schneller. Somit wird die Führungsrolle gezielter und effektiver ausgeübt.

... kontinuierliche Verbesserung ist der Schlüssel!

Folgende Säulen schaffen dafür die Basis

Wir hinterfragen unser Handeln regelmäßig, reflektieren unsere gemeinsame Arbeit, beobachten, passen uns an und lernen aus Fehlern – schnell!

TRANSPARENZ

„Wir wissen, was wir wissen müssen!“

KONTROLLE

„Tun wir die richtigen Dinge?“

ANPASSUNG

„Sind wir besser als gestern?“

ERNEUERUNG

„Wir verbessern uns kontinuierlich, Schritt für Schritt.“

AGIL

Aber ich habe so lange auf die alte Weise gearbeitet ...

Erschreckt dich die Vorstellung, aus deiner gewohnten Arbeitsweise aus-zubrechen? Das ist nur verständlich. „Wenn jemand 30 Jahre lang nach der klassischen Wasserfallmethode gearbeitet hat, ist es nicht einfach, das Vertraute abzulegen. Es bedeutet eine große Herausforderung, sich an agiles Arbeiten zu gewöhnen, User-Stories zu definieren, Aufgaben in Teams zu verteilen und neue Ansätze zu lernen“, sagt Raihan Kleinmann, Tribe Lead Agile Hub & New Work. „Unser Gehirn ist so strukturiert, dass es Routinen aufbaut und beibehält – und wir neigen eher dazu, neue Informationen zu verwerfen, wenn sie unserem aktuellen Verständnis widersprechen. In vielerlei Hinsicht ist es schwieriger, einen alten Prozess zu verlernen, als einen neuen zu erlernen.“

Etablierte Verhaltensweisen und Routinen zu erkennen und in Angriff zu nehmen ist schwer, aber möglich. Dabei hilft das sogenannte FEED-Protokoll: Fokus, Einsatz, Mühelosigkeit, Entschlossenheit.

Heißt konkret: Konzentriere dich zunächst auf eine neue Denk- oder Handlungsweise, indem du andere beobachtest wie etwa agile Coaches oder Scrum Master. Versuche bewusst, diesen Beispielen zu folgen.

Die neue Denk- oder Handlungsweise für sich selbst umzusetzen erfordert Einsatz. Dabei geht es um das bewusste Erlernen und Üben des neuen Verhaltens. Wenn du dranbleibst und dich

kontinuierlich anstrengst, erreichst du mit der Zeit einen Punkt, an dem alles mühelos klappt – der Prozess läuft quasi automatisch.

Aber die Veränderung ist noch nicht abgeschlossen: Jetzt gilt es, den neuen Prozess vollständig zu erlernen und das Gehirn entschlossen zu trainieren. Dabei hilft auch das Umfeld, in dem du arbeitest: Wenn es unterstützend ist und auch Rückschläge zulässt, dann hast du die besten Chancen, erfolgreich zu sein.

„Wenn wir etwas zum ersten Mal ausprobieren, ist es uns oft unangenehm“, weiß Raihan. „Deshalb besteht die Gefahr, anfangs wieder in alte Routinen zurückzufallen. Um dies zu überwinden – und das neue Konzept vollständig zu verinnerlichen –, bedarf es konsequenter Anstrengungen sowie der Unterstützung und Ermutigung durch die Menschen in deinem Umfeld.“

Wo steht T-Systems bei seiner agilen Transformation?

Für T-Systems ist die agile Transformation eine Reise. Am Anfang der Reise stehen nicht die Ergebnisse, die wir erreichen wollen, im Vordergrund, sondern die Denkweise und die Philosophie, die diese Ergebnisse letztlich möglich machen werden.

SPRINT

„Wir haben bereits mehrere agile Initiativen innerhalb des Unternehmens“, sagt Raihan. „Jetzt versucht unser Führungsteam, diese Initiativen miteinander zu verbinden und unsere Agilität auf die nächste Stufe zu heben.“ Das bedeutet, dass das Team sich zentrale Prozesse anschaut und untersucht, was es für ein schlankes Portfoliomanagement braucht. Es geht darum, das „Scaled Agile Framework“ (SAFe) auf den Prüfstand zu stellen und die für das Kerngeschäft relevanten Elemente zu berücksichtigen.

„Gleichzeitig investiert unser CEO Adel Al-Saleh in den Kulturwandel. Ziel ist es, dass alle das T-Mindset verstehen und verinnerlichen – und dadurch sowohl neue agile Methoden und Ansätze lernen als auch sinnvolle Veränderungen voranbringen. Ein Unternehmen mag durch finanzielle Ergebnisse angetrieben werden, aber eine Transformation hat andere Treiber. Sie wird durch die Befähigung der Mitarbeitenden, durch Respekt und Freiheit vorangebracht. Wenn diese Faktoren stimmen, stellt sich der finanzielle Erfolg unweigerlich ein.“

AGILITÄTSMYTHEN – UND DIE FAKTEN



MYTHOS

Keine Dokumentation
Keine Berichterstattung
Undiszipliniert und chaotisch
Keine Struktur
Keine Analyse
Kein Plan
Nicht vorhersehbar
Nicht skalierbar
Vorübergehende
Modeerscheinung
Agilität ist die Wunderwaffe
Keine festen Preise



FAKTEN

Angemessene Dokumentation
Angemessene Berichtsstruktur
Durchorganisiert und diszipliniert
Sich entwickelnde Struktur
Just-in-time-Analyse
Lang- und Kurzfristplanung
Transparenz
Größe ist kein Maßstab
Inzwischen fest etabliert
Es gibt keine Wunderwaffe
Die Bedingungen sind ausschlaggebend

6 TIPPS: SO GELINGT AGILITÄT

- 1 Sei selektiv. Setze agile Rahmenwerke nur dann ein, wenn es sinnvoll ist. Setze sie nicht zwanghaft dort ein, wo sie nichts bewirken. Was du aber auf jeden Fall nutzen solltest, sind regelmäßige Feedbackschleifen.
- 2 Betrachte Agilität nicht als ein einziges Werkzeug. Dahinter verbirgt sich vielmehr ein ganzer Werkzeugkasten, aus dem du je nach aktueller Anforderung auswählen kannst.
- 3 Wenn du etwas ändern willst, musst du zuerst dich selbst ändern. Auch wenn du andere nicht ändern kannst, hilft es, wenn du als Vorbild agile Führung und Denkweise vorlebst.
- 4 Willst du dich schnell verändern? Überprüfe deine Denkweise, aber auch die Art und Weise, wie du Aufgaben erledigst. Scheue dich nicht, Neues auszuprobieren.
- 5 Sei ein Vorbild und verhalte dich authentisch. Wenn du Vertrauen schenkst, wirst du auch Vertrauen zurückbekommen.
- 6 Zeige Engagement, um Dinge persönlich zu verändern. Handle dabei immer im Sinne des Unternehmens.

„BIG BANG“ ODER KLEINE SCHRITTE: WAS IST DER BESTE WEG ZUR AGILITÄT?

Wer agil werden will, kann entweder schrittweise transformieren, so, wie es T-Systems getan hat, oder einen „Big Bang“-Ansatz verfolgen, bei dem alles auf einen Schlag umgestellt wird. Unser Kunde Heineken hat sich für Letzteres entschieden. Wie können zwei Unternehmen, die so unterschiedliche Wege gehen, zusammenarbeiten? Und wie muss T-Systems sich anpassen, um die Anforderungen von Heineken zu erfüllen?

T-Systems und Heineken verbindet eine langjährige und eingespielte Beziehung in einer Vielzahl von Projekten. Doch bei der agilen Transformation von Heineken ging es nicht um ein einzelnes Projekt oder eine Leistung. Es war vielmehr eine Reise, die beide Unternehmen gemeinsam angetreten haben. Und wie bei jeder Reise in unbekanntes Terrain passieren Dinge, die man bei Reiseantritt nicht eingeplant hat.

2018 entschied Heineken, seinen IT-Betrieb vollständig agil aufzustellen. Alles wurde auf den Prüfstand gestellt und angepasst. Nicht nur Jobbezeichnungen, sondern ganze Abteilungen änderten sich, als das Unternehmen zu einer neuen Produktteamstruktur überging.

Heineken verfolgte dabei den „Big Bang“-Ansatz: Alle Mitarbeitenden stellten sich auf einen Schlag von den alten auf die neuen Arbeitsmethoden

um. Innerhalb von zwei Monaten nach der Entscheidung hatte jeder eine neue Funktion und arbeitete agil als Teil eines Produktteams.

Der Wandel durchdringt den Markt
Was bei Heineken intern begann, hatte schnell Auswirkungen für die Dienstleister des Bierbrauers. Anpassungsbereitschaft war gefragt.

„Für Heineken stand fest: Unser Kerngeschäft ist das Bierbrauen“, erinnert sich Rik Bulterman, Leiter der Customer Unit Heineken bei T-Systems. „... die IT-Kompetenz liegt bei den Partnern.“

T-Systems musste als vertrauenswürdiger IT-Partner viel näher an Heineken heranrücken, um diese enge Teamarbeit zu gewährleisten. Leichter gesagt als getan: Heineken ist ein dezentral aufgestelltes Unternehmen mit rund 80 operativen Gesellschaften,

die jeweils eigene IT-Spezialisten haben, und einer zentralen IT-Mannschaft. Hinzu kam, dass das Team von T-Systems seine eigene agile Transformation durchführte – allerdings nach dem „Schritt-für-Schritt“-Modell. Trotzdem musste der Wandel schnell gelingen, um sich ganz auf Heineken konzentrieren zu können.

„Viele Unternehmen wandeln sich, also müssen auch wir uns verändern – oder wir verlieren den Kontakt zu unseren Kunden. Die Frage ist nicht, ob Agilität zum Industriestandard wird, sondern wie schnell. Und ich glaube, es geht immer schneller. Bislang arbeiten vielleicht 25 bis 30 % der Unternehmen agil, aber bald werden es 50 % sein“, sagt Rik.

Wie mithalten, wenn sich der Kunde mit Lichtgeschwindigkeit bewegt?

„Wir sind zwar immer noch in kleinen Schritten vorgegangen“, erklärt Rik, „aber diese Schritte wurden massiv beschleunigt.“ Plötzlich war schnelles und konsequentes Handeln gefordert. Lange Zeit galt die Devise „Wir arbeiten daran“ oder „Wir werden es versuchen, aber wir sind nicht sicher, ob es erfolgreich sein wird“. Dafür war nun keine Zeit mehr. Es galt, Nägel mit Köpfen zu machen.

„Unsere erste Herausforderung bestand darin, uns in der neuen Unternehmenslandschaft bei Heineken zurechtzufinden. Das Unternehmen hatte sich komplett umstrukturiert, mit neuen Teams und Aufgaben. Zuvor hatten wir immer nur mit einem oder zwei Ansprechpartnern auf Serviceebene gesprochen. Jetzt konnten wir für ein bestimmtes Projekt oder eine Anfrage mit drei Mitarbeitenden aus dem Portfoliomanagement oder 16 Produktverantwortlichen sprechen. Es war klar, dass wir viel stärker in die Organisation eingebunden werden mussten.“

Das führte uns zur nächsten Herausforderung: Wir mussten unsere eigenen Teams auf ihre Bedürfnisse abstimmen. Wir stellten uns grundlegende Fragen wie: Welche Produktteams haben wir? Welches Fachwissen brauchen wir in diesen Teams? Dann haben wir uns den Ressourcenbedarf genauer angeschaut und herausgefunden, wer diesen Bedarf decken kann.

Hierfür gab es keine schnelle Lösung. Ich begann damit, den Kernaufgaben bestehende Rollen zuzuordnen. Zudem schuf ich neue, passgenauere Rollen. Schließlich mussten wir unser altes Shared-Services-Modell aufbrechen, um einzelne Ressourcen zuweisen zu können. So konnten wir spezifische Bedürfnisse und unterschiedliche Servicelevels verschiedener Heineken-Teams erfüllen.

RIK BULTERMAN
Head of Heineken
Customer Unit, Niederlande



“ Wenn Teams agil arbeiten, ist die Leistung eines jeden transparent. Wer das ausnutzt, um die Mitarbeitenden zu kontrollieren, zerstört das Vertrauen. Vielmehr gilt es, mit dem Wissen die Mitarbeitenden zu unterstützen. “

Darüber hinaus führten wir interne Schulungen durch, um sicherzustellen, dass unsere Teams die gleiche Sprache sprechen wie Heineken. Und ehe wir damit rechneten, waren wir wie verwandelt.“

Trotzdem gab es noch eine letzte Herausforderung zu bewältigen: „Wichtig war nicht nur, die neuen Anforderungen von Heineken zu erfüllen, sondern auch unnötigen Ballast über Bord zu werfen. Heineken will beispielsweise keine monatlichen Service-Level-Berichte mehr. Sie wollen eine schnelle, regelmäßige und reaktionsschnelle Anpassung, die sich nicht auf formale, geplante Überprüfungen beschränkt. Es geht also darum, ihnen zu liefern, was sie brauchen. Egal, ob es sich um Managementunterstützung oder um technischen Support handelt – wenn sie danach fragen, dann liefern wir.“

Vertrauen ist der Schlüssel zum Wandel

Rik war einer der Mitarbeitenden, die diese rasante Transformation begleitet haben. Dafür musste er sich zuallererst selbst verändern. „Ich musste nach innen blicken und all das alte Managementdenken loslassen. Der erste Schritt war, die Macht des Teams zu erkennen und Vertrauen zu schenken.“ Die Teams, die früher eher im Hintergrund arbeiteten, stehen jetzt im Vordergrund. Technische Teams haben nun direkten Kundenkontakt.

„Und wissen Sie was? Es funktioniert großartig. Sie sprechen die gleiche Sprache wie das IT-Team des Kunden. Sie haben die gleichen Interessen. Zu Beginn der agilen Entwicklung war ich allerdings noch zurückhaltend, dies zuzulassen. Ich habe mich immer wieder gefragt, ob sie wirklich wissen, wie

man mit Kunden spricht. Letztendlich musste ich erkennen, dass ein Kunde, der Transparenz verlangt, direkten Kontakt zu unseren Experten will. Diese Erkenntnis war der Schlüssel dazu, ein offenes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden frei fühlen, über alles zu sprechen: worauf sie stolz sind, was nicht funktioniert und was wir noch versuchen könnten.“

Als Führungskraft ist es meine Verantwortung, diesen vertrauensvollen Rahmen zu schaffen. Wenn Teams agil arbeiten, ist die Leistung eines jeden transparent. Wer das ausnutzt, um die Mitarbeitenden zu kontrollieren, zerstört das Vertrauen. Vielmehr gilt es, die Kollegen mit dem Wissen zu unterstützen. Dazu braucht es eine klare Kommunikation. Aber nur in Bezug auf das Ziel. Den Weg dahin kennen die Mitarbeitenden bereits. Und auch die Zeitplanung übernimmt in einer agilen Arbeitsweise das Team.

Agilität ohne Grenzen

Schnell war klar, dass Agilität nicht nur bedeutet, Scrums zu organisieren oder Kanban-Boards aufzustellen. Es beinhaltet die grundlegende Herangehensweise, die Produktivität und die Kundenbeziehungen.

„Damit es funktioniert, mussten wir lernen, uns von einigen Dingen zu trennen, die wir für gesetzt und unumstößlich hielten – wie etwa die Einhaltung von Verträgen“, sagt Rik. „In kaufmännischen Teams ist es üblich, darüber zu diskutieren, was im Vertrag steht und was nicht. Das aber bremst die Transformation aus.“

Außerdem galt es, den Teams von Heineken mehr Einblicke zu gewähren, als wir es bisher gewohnt waren. Sie wollten besser verstehen, welche Kapazitäten sie zur Verfügung haben – also haben wir ein Dashboard entwickelt, mit dem sie alles aktuell im Blick halten können. Das kam sehr gut an.

Heineken erwartete auch, dass wir mit anderen Lieferanten in einem Ökosystem arbeiten und dabei das gleiche Maß an Transparenz zeigen. So können wir beispielsweise die Architektur einer Anwendung entwerfen, während ein anderes Unternehmen die Entwicklung übernimmt. In einer agilen Arbeitsumgebung sollten die Dienstleister nicht alle einzeln koordiniert werden müssen – Heineken setzte voraus, dass wir uns selbst koordinieren. Im Grunde genommen haben wir mit den verschiedenen Dienstleistern als Einheit gearbeitet: Wir haben keine Informationen zurückgehalten, sondern uns gegenseitig vertraut und gemeinsame Ziele verfolgt.

All dies sind Arbeitsweisen, die für uns ungewohnt waren – aber wir haben verstanden, dass wir unsere Kunden nur zufriedenstellen können, wenn wir ihre Anforderungen mit Elan angehen. Heute haben wir zu Heineken eine Beziehung, die auf dem allgemeinen Geschäftserfolg und nicht auf einem Vertrag basiert. Heineken vertraut uns. Wir diskutieren auf Augenhöhe. Und beide Seiten haben erkannt, dass die Zusammenarbeit auf diese Weise viel mehr wert ist.“

3 SCHRITTE, UM KUNDEN BEI DER AGILEN TRANSFORMATION ZU UNTERSTÜTZEN

1 EXPERTISE EVALUIEREN

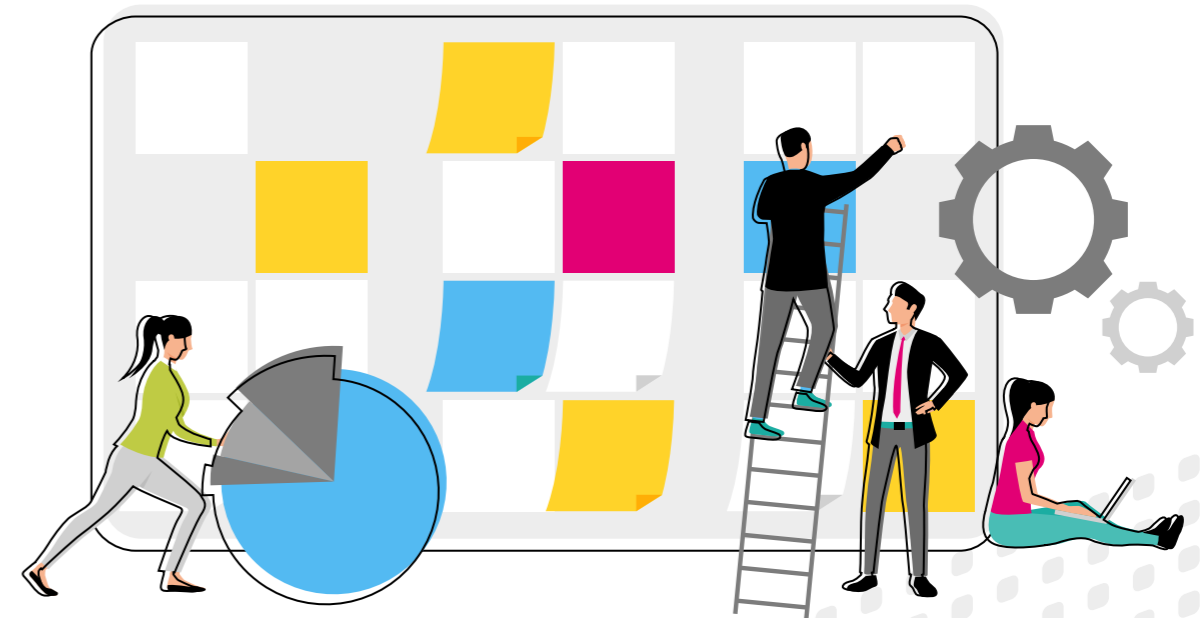
Welche Produktteams arbeiten kundenseitig? Welche Experten brauchen wir? Es gilt, die richtigen Fachkräfte in die Teams zu holen und mit den wichtigsten Bereichen zu beginnen.

2 SCHNELL REAGIEREN

Welche spezifischen Ressourcen verlangt der Kunde? Welche Experten und Services müssen wir dazu bereitstellen?

3 ORGANISIERT BLEIBEN

Wie transformiert der Kunde? Ergeben sich neue Zuständigkeiten? Braucht es interne Anpassungen im eigenen Team, um den Kunden ideal zu begleiten?



STATISTIK: FÄHIGKEITEN DER ZUKUNFT

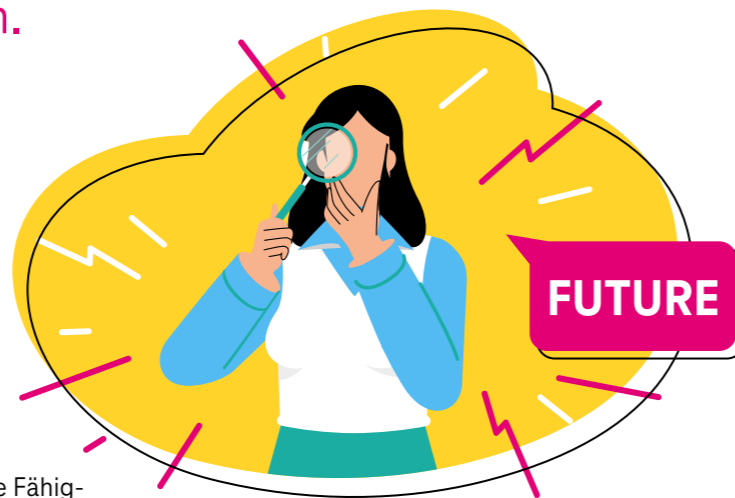
Die Digitalisierung eröffnet uns nicht nur unzählige Möglichkeiten, sie prägt auch unsere Erwartungshaltung als Arbeitnehmer. Mehr denn je gilt: Mit gutem Gehalt allein geben wir uns heute selten zufrieden. Ortsunabhängiges Arbeiten, Sozialleistungen und Weiterbildungsmöglichkeiten sind drei der wichtigsten Punkte, die Unternehmen umsetzen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Monster-Umfrage zur Zukunft der Arbeit 2022.

Gleichzeitig suchen wir nach einem Arbeitgeber, der verlässlich ist und für klare Werte steht. Immer mehr Beschäftigten ist es wichtig, dass ihr Unternehmen nachhaltig arbeitet und einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft und den Planeten hat. Wir wollen Aufgaben übernehmen, die sinnvoll sind und unseren Werten entsprechen.

Zugleich verändern sich benötigte Qualifikationen. Das Weltwirtschaftsforum geht davon aus, dass allein die Automatisierung bei mehr als der Hälfte aller Arbeitnehmenden erheblichen Umschulungs- und Weiterbildungsbedarf verursacht.¹ Doch der Wandel bietet auch Vorteile: Er läutet das New-Work-Zeitalter ein, in dem Arbeitnehmende nicht mehr durch Jobtitel und Abteilungen, sondern durch Skills und Persönlichkeit definiert werden. In der Ära von New Work – oder „We.Work.New.“, wie wir es bei T-Systems nennen – treten Soft Skills und flexibel organisierte Teams an die Stelle starrer Strukturen.

Klar ist: Wir erleben eine Zeit tiefgreifender Veränderungen. Gleichzeitig haben wir aber auch die einmalige Chance, neue Fähigkeiten zu erwerben, unsere Karriere zukunftssicher zu machen und größere Erfolgserlebnisse zu genießen.

Jetzt ist die Zeit, neue Fähigkeiten zu erwerben, unsere Karriere zukunftssicher zu machen und weiterzuentwickeln.



¹ www.weforum.org/projects/future-of-work

SKILLS

55%

BIS 2030 wird die Nachfrage nach technologischen Fähigkeiten (digitales Know-how, Programmier- und IT-Fähigkeiten) um 55 % steigen.¹ (Quelle: McKinsey)

69%

DER ROUTINEARBEITEN, die derzeit vom Management erledigt werden, werden bis 2024 vollständig automatisiert sein.² (Quelle: Gartner)

87%

DER PERSONALVERANTWORTLICHEN haben begonnen, sich mit den Auswirkungen des technologischen Fortschritts auf Berufsfelder und Qualifikationen zu befassen.³ (Quelle: Cegos)

#1 & #2

IN EINER WELTWEITEN LINKEDIN-UMFRAGE unter Learning & Development-Führungskräften wurden Resilienz und digitale Kompetenz als die beiden wichtigsten Fähigkeiten benannt.⁴ (Quelle: LinkedIn)

70%

ARBEITGEBER gehen davon aus, dass sie bis 2025 für etwas mehr als 70 % ihrer Mitarbeitenden Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen anbieten werden.⁵ (Quelle: World Economic Forum)

3/4

FAST DREI VIERTEL der Personalverantwortlichen fürchten, dass der Fachkräftemangel an Talenten große Auswirkungen auf ihre Unternehmen haben wird.⁶ (Quelle: Gartner)

4x
5x
9x

DIE ZAHL DER PERSONEN, die aus eigener Initiative nach Onlinelernmöglichkeiten suchen, hat sich vervierfacht. Die Zahl der Arbeitgeber (oder Unternehmen), die ihren Mitarbeitenden Onlinelernmöglichkeiten anbieten, hat sich verfünffacht. Und die Zahl der Personen, die über staatliche Programme Zugang zum Onlinelernen haben, hat sich verneunfacht.⁸ (Quelle: World Economic Forum)

/ GESUNDHEITSWESEN
/ WISSENSCHAFT
/ TECHNOLOGIE
/ INGENIEURWESEN

DIESE BEREICHE WURDEN ALS BERUFE IDENTIFIZIERT, die stärker wachsen könnten als vor der Pandemie. Das zeigt einerseits den Fokus auf Gesundheit, da die Bevölkerung altert und die Einkommen steigen. Andererseits zeigt es den wachsenden Bedarf an Menschen, die neue Technologien entwickeln, einsetzen und warten können.⁶ (Quelle: McKinsey)

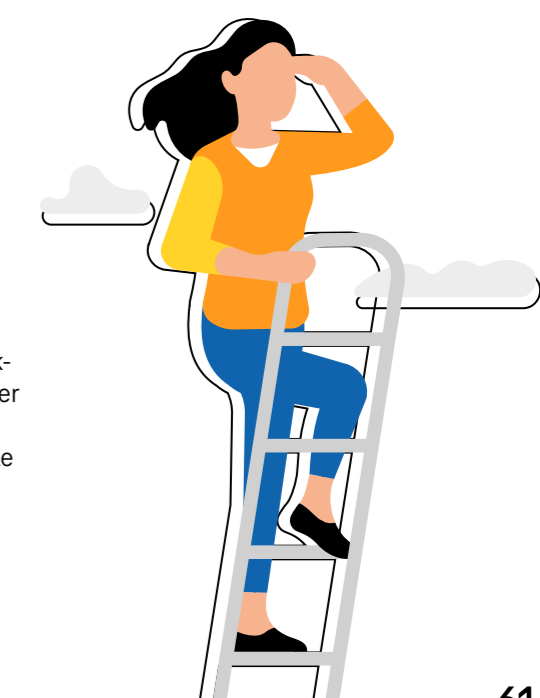
/ AGILITÄT
/ ANPASSUNGSFÄHIGKEIT
/ LERNFÄHIGKEIT
/ EFFIZIENTE ARBEITSORGANISATION

VIER FÄHIGKEITEN, die europäische Personalverantwortliche als die Schlüsselqualifikationen der Zukunft ansehen.⁷ (Quelle: Cegos)

30x

GEMEINSAMES LERNEN erhöht das Engagement: Lernende, die sich interaktiv austauschen – etwa per Q&A, Lerngruppen oder über Deeplinks und soziale Medien –, sehen sich 30-mal so viele Stunden an Lerninhalten an wie diejenigen, die dies nicht tun.¹⁰ (Quelle: LinkedIn)

- Quellen:
- 1, 3, 7 <https://static.cegos.co.uk/wp-content/uploads/2020/02/26144947/The-Future-of-Soft-Skils.pdf>
 - 2, 9 <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-01-23-gartner-predicts-69--of-routine-work-currently-done-b>
 - 4, 10 https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr21/pdf/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2021-EN-1.pdf
 - 5, 8 https://www3.weforum.org/docs/WEF-Future_of_Jobs_2020.pdf
 - 6 <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>



DIE AUTHENTISCHE REVOLUTION

Führungskräfte im Jahr 2022 werden mehr als alles andere durch „Soft Skills“ definiert: Kreativität, Zusammenarbeit, Kommunikation. Kombiniert mit den Veränderungen in der Arbeitswelt, die die Pandemie mit sich gebracht hat, ergibt sich eine neue Nachfrage nach authentischen Managern, die empathisch sind und Wissen teilen. Was das für die Zusammenarbeit bedeutet und warum „Storytelling“ rasant an Bedeutung gewinnt, lest ihr hier.

Das Miteinander in Unternehmen verändert sich. Nicht zuletzt wegen der Pandemie sind private Einblicke in das Zuhause von Kollegen die Norm. Wir haben uns daran gewöhnt, Kinder oder Haustiere im Hintergrund zu hören und zu sehen. Doch dieser Trend war bereits vor Corona im Gang. In einer Zeit, in der moderne Technologie ständig neue Kommunikationsmaßstäbe setzt und soziale Medien etliche Details unseres Privat- und Berufslebens enthüllen, verschwimmen die Grenzen zwischen privater und geschäftlicher Kommunikation. Wir erwarten heute, dass jede Form der Kommunikation authentisch und menschlich ist.

Das merkt man beispielsweise daran, dass dir bei Supportanfragen über einen Livechat der Vorname deines Gegenübers genannt wird. Oder daran, dass selbst die künstlichen Intelligenzen in unseren Häusern Namen haben und

darauf trainiert sind, unsere Fragen intelligent zu beantworten. Auch die Werbung, die du dir im Netz oder im Fernsehen anschaut, hat sich seit Beginn der Pandemie verändert: Statt einfach nur ein neues Produkt anzupreisen, wollen Firmen eine persönliche Beziehung zu ihren Kunden aufbauen. „Wir sind hier, um dich zu unterstützen“ lautet die Botschaft.

Was hat das mit Führungskräften in der Wirtschaft zu tun? Sie müssen darauf achten, bei dieser authentischen Revolution nicht ins Hintertreffen zu

Statt einfach nur ein neues Produkt anzupreisen, wollen Firmen eine persönliche Beziehung zu ihren Kunden aufbauen.

geraten. Denn die interne Kommunikation ist einer der Bereiche, in denen sie die größte Wirkung erzielen können.

Im traditionellen Sinn gibt es gleich mehrere Normen für den Kommunikationsstil von Führungskräften: Sie sind professionell und unpersönlich, sie geben Anweisungen auf höchster Ebene und erwarten, dass andere den Rest erledigen. Sie vermeiden unter allen Umständen, Schwäche zu zeigen. Und sie festigen ihre Macht, indem sie sorgfältig kontrollieren, wem sie was erzählen.

Klar ist: Mit diesen Verhaltensmustern lässt sich das volle Potenzial von Teams nicht ausschöpfen. Stattdessen ist eine authentische und einnehmende Art der Kommunikation gefragt. Führungskräfte müssen zu Geschichtenerzählern werden!



Storytelling in der Unternehmenskultur

T-Systems-interne Umfragen zeigen, dass Teammitglieder über wichtige Neuigkeiten am liebsten durch ihre Vorgesetzten persönlich informiert werden – wahlweise von Angesicht zu Angesicht oder in einer digitalen Eins-zu-eins-Kommunikation. Offene und direkte Kommunikation erfüllt nicht nur Mitarbeiterbedürfnisse, sie ist auch vertrauensfördernd.

Es geht sogar noch besser: Wer Informationen kreativ, inspirierend oder sogar überraschend vermittelt, erzeugt bei den Zuhörern ein Gefühl von Zugehörigkeit und Motivation. Es bestärkt Kollegen darin, neue Dinge auszuprobieren und andere Menschen positiv zu beeinflussen. Das ist auch der Kern des T-Mindset: aus alten Denkmustern ausbrechen, Menschen zu vertrauen und sie zu befähigen, ihre beste Arbeit zu leisten. Das Erzählen



von Geschichten – sogenanntes Storytelling – kann dabei helfen. Deshalb ist es Teil unserer Kulturveränderung.

Was, wann und wie man kommuniziert

Was ist der erste Schritt, um ein guter Geschichtenerzähler zu werden? Einfach anfangen! Warte nicht auf eine „große“ Neuigkeit, um daraus eine Geschichte zu formen. Starte zum Beispiel damit, Kollegen über alltägliche Probleme und Herausforderungen zu berichten, und frage dich dabei: Gibst du genug Kontext? Wird deutlich, warum das Thema, über das du sprichst, auch für sie wichtig ist? Hören dir Kollegen gerne zu, nimmst du sie mit? Wenn du dein Anliegen in 15 Sekunden erklären müsstest, was würdest du sagen? Wichtig ist nicht nur, wie viel du erzählst, sondern auch, was du erzählst.

Mitarbeitende verdienen Transparenz. Trotzdem machen Führungskräfte oft den Fehler, zu warten, bis sie über ein Thema komplett im Bilde sind, bevor sie darüber sprechen. Vertrauen ist dadurch leicht verspielt, denn mit der Vielzahl von Echtzeitkommunikationskanälen machen Neuigkeiten heute schneller die Runde als je zuvor. Besser ist es, die Kontrolle über die Nachricht zu behalten, indem man klar zusammenfasst, was man weiß, was nicht und wie man damit aktuell umgeht.

Was die Art deiner Kommunikation betrifft: Du musst kein Romanautor sein, um eine gute Geschichte zu erzählen. Konzentriere dich einfach darauf, möglichst schnell auf den Punkt zu kommen.

Du musst kein Romanautor sein, um eine gute Geschichte zu erzählen. Konzentriere dich einfach darauf, möglichst schnell auf den Punkt zu kommen.

Hier ist eine Übung zum Ausprobieren. Bitte Personen in deinem Umfeld, ihren Lieblingsfilm (ohne den Namen des Films oder der Hauptdarsteller zu nennen) in maximal drei Sätzen zu beschreiben. Und lass eine andere Gruppe von Personen raten, um welchen Film es sich handelt. Einfach, oder? In der zweiten Runde muss ein anderer Film in einem einzigen Satz beschrieben werden. Danach geht es mit einem Limit von drei Wörtern weiter.

Das mag sich schwer anhören, aber du wirst bald merken, dass du den Dreh raus hast und wie aussagekräftig drei Wörter sein können.

Übertrage das nun auf deine tägliche Geschäftskommunikation. Sprich offen, persönlich und prägnant – und Sorge dafür, dass du eine klare Botschaft übermittelst, anstatt Botschaften zu vermischen.

WEITERE TIPPS FINDEST DU IN DER BOX. WENN DU NOCH TIEFER INS STORYTELLING EINSTEIGEN WILLST, LADE DIR DIESEN LEITFADEN HERUNTER.



Du möchtest mehr über Storytelling erfahren? Dann informiere dich hier

* Bitte beachten Sie: interner Link

5 TIPPS FÜR GUTES STORYTELLING

- 1 KOMM AUF DEN PUNKT.**
Sage nicht: „Wir bieten gezielte Unterstützung bei den Finanzen.“
Sondern stattdessen: „Ich helfe Ihnen, Kosten zu senken.“
- 2 SEI POSITIV.**
Sage nicht: „Wir müssen eine Reihe von Problemen lösen, bevor wir weitermachen können.“
Sondern stattdessen: „Wir bringen das gemeinsam zum Laufen.“
- 3 FOKUSSIERE MENSCH UND MEHRWERT.**
Sage nicht: „Unsere neue Technologieplattform erzielt eine um 5 Prozent höhere Verarbeitungseffizienz.“
Sondern stattdessen: „Das wird den Menschen Zeit sparen.“
- 4 VARIIERE DAS FORMAT.**
Finde immer wieder neue Kanäle, neue Themen oder sogar neue Gesprächspartner. Du bist es gewohnt, wöchentlich ein Teamupdate zu versenden? Versuche stattdessen, ein Video aufzunehmen. Und nutze Formate (vor allem soziale Medien), um nicht nur zu sprechen, sondern auch zuzuhören.
- 5 SEI KREATIV.**
Das Schöne an der persönlichen Kommunikation ist, dass es keine Grenzen gibt! Kommuniziere auf eine Art und Weise, die dir liegt. Und finde lustige Wege, um alte Redewendungen neu zu formulieren.



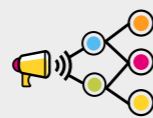
SIMPLE



EMPOWER



FOCUS



SHARE



KREATIV

SOCIAL MEDIA: WO STORYTELLING SEINE GANZE STÄRKE AUSSPIELT

BJÖRN RADDE und sein Team haben mehr als 800 Kollegen dabei geholfen, ihre Geschichte über soziale Medien aktiv zu erzählen und ihr Profil aufzubauen.

Im Fachjargon nennt man das „Social Selling“. Aber es ist nicht nur für den Vertrieb gedacht: Jeder – egal, ob Berater, Vorstandsmitglied oder HR-Spezialist – kann soziale Medien nutzen, um sich und sein Unternehmen zu präsentieren. „Das Geschäftsleben hat sich verändert und die Zeiten, in denen die Kunden mit einem ‚gesichtslosen Unternehmen‘ zufrieden waren, sind vorbei. Menschen wollen mit Menschen sprechen“, sagt Björn. „Es ist also sinnvoll, Menschen zu ermutigen, in sozialen Medien über sich selbst, ihr Fachgebiet und ihren Arbeitgeber zu sprechen.“

Das ist es, was wir den Mitarbeitenden beibringen: Wie man auf sozialen Plattformen präsent ist und sein Profil aufbaut. Wir zeigen ihnen, wie sie ihre Netzwerke ausbauen können, wie

sie andere am besten erreichen und worauf es beim Posten ankommt. Auch hier ist eine authentische und persönliche Herangehensweise der Schlüssel: echte Geschichten teilen, Erfahrungen und Einblicke geben, die die Leute lesen wollen. Es geht nicht nur um Social-Media-Algorithmen. Es geht darum, wie man authentisch bleibt und Vertrauen schafft. Wenn jemand regelmäßig deine Inhalte liest und sich dafür interessiert, dann hat er dich plötzlich im Kopf, wenn er das nächste Mal eine Dienstleistung in deiner Branche benötigt.“

Es geht um praktische Fähigkeiten, aber auch um die Entmystifizierung sozialer Medien. „Viele Leute sagen vielleicht: ‚Aber ich bin kein Social-Media-Mensch. Ich bin nicht damit aufgewachsen.‘ Natürlich bist du nicht damit aufgewachsen – aber du bist auch nicht mit Smartphones aufgewachsen und jetzt benutzt du sie jeden Tag. Du bist nicht mit dem Autofahren aufgewachsen,

aber du hast herausgefunden, wie man es macht.“

Björns grundlegender Tipp für den Einstieg: „Achte immer darauf, aus der Ich-Perspektive zu posten. Zum Beispiel: ‚Ich habe an dieser Veranstaltung teilgenommen und fand sie wirklich wertvoll‘ und nicht ‚Diese Veranstaltung war erfolgreich‘. Je mehr du dich als echte Person zeigst, desto mehr Leute werden dich erkennen.“

Auch hier gilt: einfach anfangen! „Du musst nicht erst eine Themenanalyse oder einen Fokusgruppenprozess durchlaufen, sondern legst einfach los. Erzähle, was dich bewegt, teile deine Erfahrungen und, das, was du gelernt hast – egal, welches Thema. Fast alles ist erlaubt. Einzige Ausnahme: Dinge, über die weder dein CEO noch deine Mutter reden würden.“



„Das Geschäftsleben hat sich verändert und die Zeiten, in denen die Kunden mit einem ‚gesichtslosen Unternehmen‘ zufrieden waren, sind vorbei. Menschen wollen mit Menschen sprechen.“

BJÖRN RADDE
Vice President Digital Experience, Deutschland

SO MACHST DU DEIN SKILLSET ZUKUNFTSSICHER

Bei der Frage, wie wir die Zukunft unseres Unternehmens gestalten wollen, spielt das Thema lebenslanges Lernen eine wesentliche Rolle. Wir lernen ständig Neues dazu – während unseres gesamten Lebens und unserer beruflichen Laufbahn. Das hilft uns, den sich schnell ändernden Anforderungen gerecht zu werden, und öffnet uns die Tür zu neuen und unerwarteten Möglichkeiten. Trotzdem taucht immer wieder die Meinung auf, Lernen sei risikoreich oder optional statt befähigend und wesentlich. Lass uns deshalb einen Blick auf die Fakten hinter dem Lernen werfen, alte Stereotype hinterfragen und Techniken erforschen, die uns helfen, in der modernen Welt effektiv zu lernen.



„Lernen ist keine Ergänzung zur Arbeit: Lernen ist Arbeit. Deine Fähigkeiten auf dem aktuellsten Stand zu halten hilft dir, deine beste Leistung zu bringen.“

KLAUS NEWEN
VP Learning & Development,
Deutschland

„Unsere langfristige Vision ist, T-Systems zu einer selbstlernenden Organisation zu entwickeln, in der Lernen ein erwarteter, geförderter und lohnender Teil der täglichen Arbeit ist.“ Das sagt Klaus Newen, verantwortlich für das Programm **Digitize!** – ein Weiterbildungsprogramm, das den Mitarbeitenden bei T-Systems neue digitale Kompetenzen vermittelt. Es wurde konzipiert, um Fähigkeiten und Berufsfelder abzudecken, die zunehmend gefragt sind, wie etwa Software Engineering, Hyperautomatisierung und Architektur.

Partner des Programms ist die RWTH Aachen. Hier können Teilnehmer zusätzliche Qualifikationen erwerben, die für bestimmte Berufe erforderlich sind, beispielsweise Digital Engineer, Data Scientist, Digital Consultant und Digital Expert of Tomorrow.

„Das Credo von Digitize! lautet: ‚Die zukünftige Technologie braucht die Experten von heute‘“, sagt Klaus. „Wir wollen in T-Systems investieren. In die Kompetenzen der T-Systems-Mitarbeitenden für cloudbasiertes Arbeiten. So erhalten sie zusammen mit ihrem vorhandenen Wissen ein komplettes Skillset, das sie fit für die Zukunft macht.“

Wir haben ehrgeizige Ziele. Die Zahl soll bis 2024 auf 10.000 steigen.

FÜNF VORURTEILE ÜBERS LERNEN (UND DIE WAHRHEIT)



Klaus steht nicht nur vollkommen hinter Digitize! – er ist auch begeisterter Anhänger des lebenslangen Lernens. Und von dem Potenzial überzeugt, das dadurch bei T-Systems freigesetzt werden kann.

„Wenn ich das Thema Lernen erwähne, haben viele Menschen ein Klassenzimmer mit einer Tafel vor Augen“, sagt er. „Natürlich hat sich die Realität heute weiterentwickelt. Aber wir müssen uns trotzdem mit diesen veralteten Vorstellungen auseinandersetzen – und den negativen Gefühlen, die sie womöglich auslösen. Wer Angst vorm Lernen hat, wird keine Erfolge erzielen.“

Ich lerne einfach nicht so schnell – mein Gehirn ist nicht so verdrahtet.

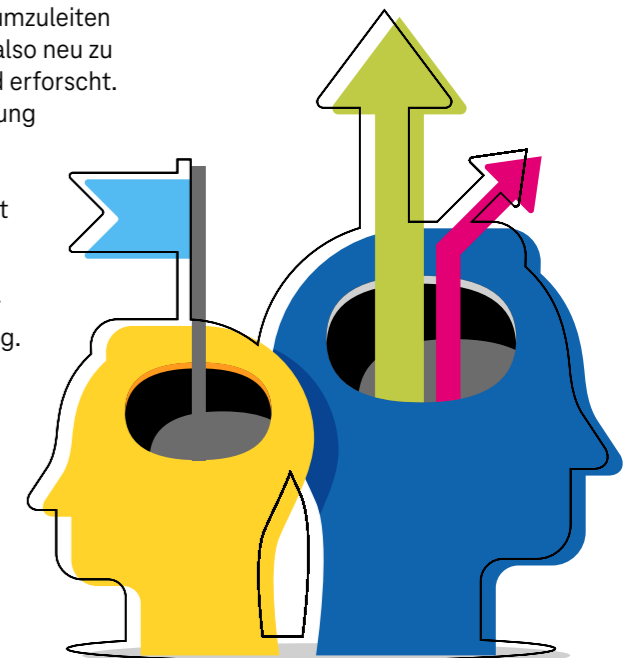
Unsere Gehirne sind nicht so statisch, wie wir denken. Die Fähigkeit unseres Gehirns, neuronale Bahnen umzuleiten oder neue zu schaffen, sich also neu zu verdrahten, wird zunehmend erforscht. Entgegen landläufiger Meinung verfügen nicht nur Kinder über diese sogenannte Neuroplastizität. Unser Gehirn ist dazu unser gesamtes Leben lang bis ins hohe Alter in der Lage. Vorausgesetzt, wir haben die richtige Einstellung. Damit können wir alle zu guten Lernenden werden.

Wenn ich zum Lernen ermutigt werde, heißt das, ich zeige Schwächen und arbeite nicht effektiv. Es ist normal, dass man vor den eigenen Defiziten lieber die Augen verschließt. Die Wahrheit ist aber: Niemand ist perfekt, wir alle haben Wissenslücken. Neue Technologien oder gesellschaftliche Trends machen diese Lücken noch größer. Umso wichtiger ist es, gezielt dagegen anzugehen. Defizite zu erkennen und daran zu arbeiten ist also keine Schwäche, sondern eine enorm wichtige Eigenschaft. (Lesen Sie mehr über Selbstwahrnehmung ab Seite 18).

„Deshalb bieten wir nicht nur einzelne Module, sondern komplette Lernprogramme in Schlüsselbereichen, die für die Laufbahn der Teammitglieder relevant sind. Es gibt sogar ein Modul namens ‚Career Shifter!‘ Dieses Programm ist darauf ausgelegt, die Teilnehmer zu Vordenkern zu machen, damit sie eigene Lerninitiativen innerhalb ihrer Teams organisieren können.“

Im ersten Jahr von Digitize! haben die Kolleginnen und Kollegen insgesamt 2.900 Zertifizierungen erworben. „Wir haben ehrgeizige Ziele“, fügt Klaus hinzu. „Die Zahl soll bis 2024 auf 10.000 steigen.“

„Und wir wollen nachhaltige Wirkung erzielen – und zwar über die einzelnen Kurse hinaus. Wir wollen eine Art des Lernens fördern, das nicht auf Unterrichtsräume beschränkt ist, sondern ein selbstverständlicher regelmäßiger Teil der eigenen Arbeit ist. Heute entwickeln sich neue Technologien und Kenntnisse schnell weiter. Wir wollen Zeit in unsere Kolleginnen und Kollegen investieren, damit sie hier Schritt halten können.“



ICH **LERNE** EINFACH **NICHT SO SCHNELL** – MEIN GEHIRN IST **NICHT SO VERDRAHTET**.

Lernen kostet mich viel Zeit, die ich nicht immer habe. Seit Beginn der Coronapandemie werden viele Weiterbildungen online angeboten. Heute gibt es mehr kostenlose Kurse zum Selbststudium als je zuvor, die du optimal mit deinen beruflichen und familiären Verpflichtungen in Einklang bringen kannst. Außerdem geht der Trend weg von großen Lernprogrammen mit umfangreichen Inhalten hin zum sogenannten Microlearning. Dabei erhältst du die Inhalte in kleinen Häppchen aufbereitet, sodass du sie dir gut merken kannst. Laut RPS-Research¹ verbessert Microlearning die Konzentration und erhöht die langfristige Speicherung im Gehirn um bis zu 80 %. Wir setzen nicht ausschließlich auf Microlearning, sondern nutzen es als Ergänzung zu unseren etablierten Weiterbildungsprogrammen.

Lernen ist eine zusätzliche Aufgabe, die ich neben meiner Arbeit bewältigen muss. „Lernen erfordert zwar Zeit, aber Lernen ist keine Ergänzung zur Arbeit: Lernen ist Arbeit. Deine Fähigkeiten auf dem aktuellsten Stand zu halten hilft dir, deine beste Leistung zu bringen. Vorauschauende Führungskräfte werden das erkennen“, sagt Klaus.

All diese Umschulungen bedeuten, dass mein Job überflüssig wird. Ja, die Arbeitswelt verändert sich – das

Weltwirtschaftsforum schätzt, dass sich 40 % aller Kernkompetenzen auf dem Arbeitsmarkt bis 2025 verändern werden.² Dieser Wandel bedeutet, dass das Lernen immer wichtiger wird. Nirgendwo ist das so deutlich wie bei T-Systems. Während laut Bitkom³ die „Halbwertszeit“ des meisten wissenschaftlichen und beruflichen Fachwissens (die Zeit, nach der die Hälfte des Wissens aufgefrischt werden muss) 10 bis 15 Jahre beträgt, beträgt diese in der IT lediglich zwei Jahre.

Noch kürzer ist die Halbwertszeit in Spezialgebieten wie IT-Sicherheit. Man denke nur an die schnell wachsenden Bedrohungen durch immer neue Angriffsszenarien sowie neue Vorschriften, die eingehalten werden müssen, wie den BSI-Standard 200-4 oder Regeln zur Datenhoheit.

Aus diesem Grund starten wir Initiativen wie Digitize! im Rahmen unseres Kulturwandels. „Wir wollen in die Menschen investieren, die bei uns sind, von Anfang an“, betont Klaus. Damit ist T-Systems nicht allein: Ein CIPD-Bericht

LERNEN **KOSTET MICH VIEL ZEIT**, DIE ICH NICHT IMMER HABE.

aus dem Jahr 2021 ergab, dass 64 % der Unternehmen aktiv prüfen, wie sich Berufe verändern und welche Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich sind, um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden.⁴

Lebenslanges Lernen bestimmt die Entwicklung von Organisationen, Branchen und Unternehmen. Und zwar durch die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und ihrer Fähigkeiten.

LERNEN IST EINE **ZUSÄTZLICHE AUFGABE**, DIE ICH **NEBEN MEINER ARBEIT** BEWÄLTIGEN MUSS.

WENN ICH **ZUM LERNEN ERMUTIGT WERDE**, HEISST DAS, ICH **ZEIGE SCHWÄCHEN** UND **ARBEITE NICHT EFFEKTIV**.

ALL DIESE UMSCHULUNGEN BEDEUTEN, DASS MEIN JOB **ÜBERFLÜSSIG** WIRD.

5 TIPPS, DIE DIR DAS LERNEN ERLEICHTERN



- 1 GUTE PLANUNG IST DER HALBE ERFOLG**
Du hast bessere Erfolgsaussichten, wenn du dir deine Lernzeiten fest einplanst – auch wenn es nur ein kurzer Block ist. Auf diese Weise vermeidest du, dass dir andere Termine, unerwartete Aufgaben oder sonstige Unterbrechungen in die Quere kommen. Das Aufschreiben deines Lernplans verschafft dir zudem einen besseren Überblick.
- 2 KLEINE SCHRITTE FÜHREN AUCH ZUM ZIEL**
Wer sich mit einem völlig neuen Thema beschäftigt, fühlt sich schnell überfordert. Dagegen hilft, die Inhalte in kleine Blöcke aufzuteilen. So sind Lerneinheiten von 45 Minuten durchaus machbar. Und mit jedem kleinen Block rückt das Ziel ein Stück näher.
- 3 ABLENKUNGEN VERMEIDEN**
Wer lernen will, braucht Ruhe: Schalte deshalb Handybenachrichtigungen aus, verwende Kopfhörer mit Geräuschunterdrückung und such dir eine ruhige Umgebung, in der du ungestört lernen kannst.
- 4 QUALITÄT STATT QUANTITÄT**
Eine kurze Zeit, in der du konzentriert lernst, ist besser als eine lange Zeit, in der du ständig unterbrochen wirst. Setze dir deshalb erreichbare Lernziele und mache erst eine Pause, wenn du sie erreicht hast. Vergiss nicht, dich zu belohnen, falls du eine wichtige Etappe geschafft hast!
- 5 LASS DIR HELFEN**
Lernen beginnt und endet nicht mit formalen Kursen. Mitarbeitende können auch voneinander lernen und sich gegenseitig weiterbilden. Suche dir gleich gesinnte Kolleginnen und Kollegen als „Lernpartner“. Gemeinsam macht das Lernen nicht nur viel mehr Spaß, sondern jeder profitiert zudem vom Wissen des anderen.

Interesse an Digitize!?

[Auf der YAM-Seite](#) * erfährst du, wie du dich beteiligen kannst

Community Learning: Gemeinsam lernt es sich besser

Hast du es satt, allein zu lernen? Möchtest du dich mit gleich gesinnten Kollegen in der Gruppe austauschen? Oder bist du vielleicht ein Experte für ein bestimmtes Thema und möchtest dein Wissen mit anderen teilen? ODER möchtest du einfach die neuesten Entwicklungen mit anderen Experten diskutieren? Dann tritt doch einer der „[Community Learning from Experts](#)“-Gruppen auf WebEx Teams bei. *

* Bitte beachten Sie: interner Link

Quellen:

- <https://www.raytheon.com/rps/industries/government-military>
- https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- <https://www.bitkom-akademie.de/news/von-der-halbwertszeit-des-wissens>
- https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-2021-1_tcm18-95433.pdf

PLANNING



HELP



Willst du den Arbeitsalltag einer Führungskraft oder eines Kollegen kennenlernen und Erfahrungen und Informationen zu Berufen und Funktionen bei T-Systems aus erster Hand erhalten? Dann bewirb dich für das [Job-Shading-Programm](#).

(Bitte beachten Sie: interner Link)

AUF DAS ZWISCHEN- MENSCHLICHE KOMMT ES AN

Was haben TV-Quizshows und komplexe Unternehmensprojekte gemeinsam? Beide sind nur erfolgreich, wenn die Zusammenarbeit hinter den Kulissen gut funktioniert. In einer Zeit, in der wir mehr denn je räumlich voneinander getrennt sind, ist es nicht nur vorteilhaft, sondern unerlässlich, Wege zur besseren Zusammenarbeit zu finden.

Geschäfte zu machen ist nicht mehr das, was es einmal war. Neben Produkt und Preis als Kriterium für die Kaufentscheidung rückt heute verstärkt der Beziehungsfaktor ins Rampenlicht. Kunden erwarten schließlich eine ganzheitliche und individuelle Betreuung. Für Unternehmen heißt das, sie müssen die Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt stellen und ein Gespür für ihre Anliegen entwickeln.

„Die Kunden haben es satt, mit unaufgeforderten Verkaufsargumenten zugeschüttet zu werden“, schrieb Forbes 2021. „Unternehmen, die den Aufbau von Beziehungen und den Dialog in den Vordergrund stellen, werden wachsen. Kunden wollen gesehen, gehört und verstanden werden.“ Das zeigen die Ergebnisse einer Forbes-Umfrage: Doppelt so viele Führungskräfte (45,9 %) sehen das Kundenerlebnis als ihre höchste Priorität, verglichen mit der Preisgestaltung (20,5 %). Zudem sind laut PwC 86 % der Käufer bereit, für ein hervorragendes Kundenerlebnis mehr zu bezahlen.



ZUSAMMENARBEIT

Da stellt sich die Frage, wie Unternehmen Kunden dieses Erlebnis bieten können. Unwahrscheinlich, dass sie es allein schaffen. Sie müssen mit den richtigen Lieferanten und Partnern zusammenarbeiten, um alle „Lücken“ in ihrem Service zu schließen. Das Portfolio hält nicht bereit, was deine Kunden brauchen? Dann gilt es herauszufinden, wer die Lücke schließen kann, und mit diesem Partner zu kooperieren. Unbedingt erforderlich ist zudem, mit Kunden in einen Dialog zu treten – regelmäßig ihre Meinung zu erfragen und das Angebot passgenau nach ihren Bedürfnissen auszurichten.

Das erhöht die Kundenzufriedenheit und öffnet die Türen für Innovationen. Stichwort: Co-Kreation. Als Apple und Mastercard zusammenarbeiteten, um die Zahlungsprodukte von Mastercard sicher in der App von Apple verfügbar zu machen, war Apple Pay geboren und veränderte schnell die Art und Weise, wie wir tagtäglich für Waren bezahlen. Ein weiteres Beispiel: Durch die Kooperation mit Kunden in speziellen Innovationszentren ist DHL in der Lage, neue Grenzen in der Zustelltechnologie zu erforschen – wie etwa die „Paketkopter“-Drohnen. Was bedeutet das für uns? Wie können wir die Zusammenarbeit mit Kollegen und

Partnern verbessern und dadurch eine höhere Kundenzufriedenheit erzielen? An dieser Stelle kommt das T-Mindset ins Spiel. Es setzt bei den eigenen Denkprozessen und Verhaltensweisen an.

Am Anfang steht die Selbstwahrnehmung. Eine Art Standortbestimmung, um herauszufinden, wo bei dir selbst Handlungsbedarf besteht (mehr dazu auf den Seiten 14–15): Es gilt, ehrlich und selbstkritisch zu analysieren, wo deine Herangehensweise oder die deines Teams verbesserungswürdig ist und wo du Chancen verpasst hast, Kunden zu begeistern. Allerdings ist es schwer, sich selbst gegenüber kritisch zu sein, sich Schwächen und Fehler einzugestehen. Oder diese blinden Flecken überhaupt zu erkennen. Kolleginnen und Kollegen, Geschäftspartner, Kunden und auch Wettbewerber können dir helfen, den Spiegel vorzuhalten und neue, kreative oder sogar disruptive Kollaborationsoptionen auszuloten. Denke nur an die Kooperationen von T-Systems mit Hyperscalern wie Microsoft, AWS und Google oder an die Etablierung einer Open-Source-Collaboration-Plattform mit Nextcloud, die die Zusammenarbeit mit unzähligen weiteren Kunden möglich macht.

Hier kommen drei T-Mindset-Tipps, wie du alte und neue Projekte in Gang bringst – und erfolgreich am Laufen hältst:

- **Schätze deine Kollegen und Partner.** Denke daran, die Menschen als Menschen zu sehen, nicht als Gehilfen oder Anbieter einer Dienstleistung. Nimm dir Zeit, um ihre Bedürfnisse, Herausforderungen und Interessen zu verstehen. Bleibe neugierig, stelle Fragen und fordere ihre Rückmeldung ein, auch wenn sie nicht mit dir übereinstimmen. Die Vielfalt der Meinungen und Gedanken wird dir helfen, die beste Lösung zu finden.
- **Konzentriere dich auf das Gemeinsame.** Bei der Zusammenarbeit geht es um das „Wir“, nicht um das „Ich“. Setze gemeinsame Ziele, mit denen beide Seiten einverstanden sind. So werden garantiert alle mit den Ergebnissen zufrieden sein – auch die Kunden.
- **Akzeptiere Veränderungen und kontinuierliche Verbesserungen.** Wenn eine Zusammenarbeit einmal etabliert ist, ist sie trotzdem nicht für immer in Stein gemeißelt. Halte regelmäßig inne, bewerte die Situation neu und verbessere sie. Die Bereitschaft, aus den Erfahrungen der Vergangenheit zu lernen und neue Ansätze zu testen, wird sich auszahlen.

“ Es mag schwierig sein, auf Menschen zuzugehen, die einem unbekannt sind. Der beste Weg, den Anfang zu machen, ist mutig zu sein, die Kamera einzuschalten und loszulegen. “



CIARA MULLAN
VP Complex Project Management, UK

5 SCHRITTE ZUR ERFOLGREICHEN ZUSAMMENARBEIT

Wir haben **CIARA MULLAN, VP Complex Project Management**, gefragt, was eine erfolgreiche Zusammenarbeit ausmacht. Hier sind ihre Tipps:

1 SEI MUTIG GENUG, DEN ERSTEN SCHRITT ZU TUN

Ich erinnere mich, wie vor Jahren, als ich für ein amerikanisches Unternehmen arbeitete, aus heiterem Himmel eine neue Zusammenarbeit begann. Das Telefon klingelte, ich nahm den Hörer ab und am anderen Ende sagte die Stimme selbstbewusst: „Hallo – mein Name ist X und wir werden zusammenarbeiten.“ Ich sagte: „Das wäre großartig. Das hat mir zwar so noch niemand gesagt, aber ich bin sicher, es wird klappen!“ So eine direkte Herangehensweise an eine neue Kooperation oder Partnerschaft habe ich seither nicht mehr erlebt – aber es ist mir als Beispiel für den Aufbau einer offenen, positiven Arbeitsbeziehung in Erinnerung geblieben.

Um erfolgreich zusammenzuarbeiten, muss man sich von Arbeitsroutinen lösen und sich anderen Menschen annähern. Es geht darum, sich auf persönlicher Ebene kennenzulernen, zu vertrauen und selbst offen genug zu sein, um das Vertrauen des Gegenübers zu gewinnen.

Es mag schwierig sein, auf Menschen zuzugehen, die einem unbekannt sind. Der beste Weg, den Anfang zu machen, ist mutig zu sein, die Kamera einzuschalten und loszulegen. Wir sind heute räumlich weiter voneinander entfernt als je zuvor. Lasst uns Wege finden, das zu überwinden – indem wir erkennen, dass wir uns alle in der gleichen Lage befinden, uns ein menschliches Gesicht geben und mehr von uns selbst zeigen.

Du tust dich schwer damit, auf Menschen zuzugehen oder komplexe Kooperationsprojekte zu beginnen? Das T-Mindset-Tool „Richtig anfangen“ wurde speziell entwickelt, um dich bei dieser Herausforderung zu unterstützen. Es gibt dir drei einfache Übungen an die Hand, mit denen du potenziell schwierige Interaktionen besser bewältigen kannst.



Probiere das Tool jetzt aus:

[YAM-Downloadseite für das Tool „Richtig starten“](#) (Bitte beachten Sie: interner Link)

2 GEHE DIE PARTNERSCHAFT RICHTIG AN

Neue Kolleginnen und Kollegen kennenzulernen ist gar nicht so einfach. Das T-Mindset-Tool „Kennenlernen lernen“ kann dir dabei helfen. Wichtig dabei:

- Sei **wirklich neugierig** und versuche so viel wie möglich über die andere Person zu erfahren – ihre wichtigsten Ziele, Herausforderungen, Bedürfnisse, Sorgen.
- Gib **jeder Person** die Möglichkeit, „**interviewt**“ zu werden und „**zu interviewen**“.
- Überlege danach, ob du **bei Herausforderungen oder Initiativen**, von denen du erfahren hast, **unterstützen** kannst.

3 FANG KLEIN AN

Das agile Prinzip des schnellen Scheiterns gilt auch für die Zusammenarbeit. Sei mutig genug, um anzufangen. **Fang klein an – so kannst du schneller loslegen.**

Dann gilt: prüfen und lernen. Nur weil du eine Zusammenarbeit auf eine bestimmte Weise beginnst, muss sie nicht für immer so weitergehen. Arbeite in kleinen Zyklen: Überprüfe nach ein oder zwei Wochen, wie es läuft, und führe diese Überprüfung regelmäßig durch.

4 WARTE NICHT MIT ANPASSUNGEN

Ein Kollege hat mir kürzlich erzählt, wie sein Marketingteam arbeitet. Jedes Teammitglied bearbeitet zehn Anrufe; nach fünf Anrufen halten sie inne, bewerten ihr Angebot und ihre Vorgehensweise neu, passen sie gegebenenfalls an und machen dann weiter.

Ich war zunächst überrascht, denn ich hätte gedacht, dass zehn Anrufe sehr wenig sind. Und dass – wenn überhaupt – erst danach eine Zwischenbilanz ansteht. Aber sie haben ihre Arbeit in die kleinsten sinnvollen Schritte unterteilt und Anpassungen vorgenommen, sobald dies möglich war.

Ich denke, das ist etwas, das wir in unsere Zusammenarbeit integrieren können. Es ist nie zu früh, um zu sagen: „Lasst uns einen Moment innehalten, einen Schritt zurücktreten und uns ansehen, wo wir eigentlich hinwollen und wie weit wir gekommen sind.“

Es kann sehr wertvoll sein, sich einen Moment Zeit zu nehmen, um sich zu besinnen. Wenn du vom ursprünglichen Ziel abgewichen bist, kann dich das wieder auf den richtigen Weg bringen. Auch hier brauchst du Mut. Schließlich geht es darum, sich nicht mit einfachen Statusberichten zufriedenzugeben. Du musst die Zusammenarbeit ganzheitlich betrachten und dich fragen, ob sie das leistet, was sie soll.

5 GENIESSE SOWOHL DIE REISE ALS AUCH DIE ANKUNFT

Warum erhalten Teilnehmende von „Wer wird Millionär?“ die Möglichkeit, jemanden zu fragen? Weil die Forschung zeigt, dass sich Ergebnisse durch Teamarbeit verbessern. Jede akademische Studie, die Ergebnisse und gesteckte Ziele vergleicht, bestätigt den Wert von guter Zusammenarbeit.

Aber es geht nicht nur um die Ergebnisse. Es geht auch um den Weg dorthin. In einem leistungsstarken Team, in dem die Zusammenarbeit wirklich gut funktioniert, fühlt sich vieles besser an: Aufgaben werden als herausfordernd und interessant wahrgenommen, die sich mühelos bewältigen lassen. Selbst komplexe und anspruchsvolle Herausforderungen erscheinen lösbar. Wer gemeinsam arbeitet, kann es mit der ganzen Welt aufnehmen.



ZUSAMMENARBEIT IN KRISENZEITEN

Stell dir folgendes Szenario vor: Du wurdest mit dem komplexesten Projekt deiner Karriere beauftragt, das in 50 Tagen abgeschlossen sein soll. Und nicht nur das: Du musst dabei mit Menschen aus einem anderen Unternehmen zusammenarbeiten, ohne sie zu treffen. Vor dieser Aufgabe standen die Teams hinter der Corona-Warn-App in Deutschland. Wie haben sie das geschafft?

„Jeder empfand es als eine Ehre, an der Entwicklung dieser App mitzuwirken.“



Wir alle können uns an die ersten Tage des Ausbruchs des Coronavirus erinnern, als sich alles täglich zu ändern schien. Egal, ob das die Zahl der Fälle betraf, die Vorschriften, wie wir uns schützen müssen, oder unser Vertrauen – alles war unsicher.

Eines der wichtigsten Instrumente bei der Bewältigung der Pandemie in Deutschland war die Corona-Warn-App: ein digitales Werkzeug zur Ermittlung von Kontaktpersonen und zur Übermittlung von Coronavirus-Testergebnissen. Ziel der App war, schnell datengestützte Erkenntnisse zu erhalten, wo und wie stark sich das Coronavirus verbreitet, und die Menschen sofort zu benachrichtigen, wenn sie Kontakt mit einer infizierten Person hatten.

Nach der Veröffentlichung im Juni 2020 wurde die App bis September über 18 Millionen Mal heruntergeladen und verarbeitete über eine Million Testergebnisse. Sie hat sich auch über Deutschland, wo sie ursprünglich veröffentlicht wurde, hinaus verbreitet: Sie

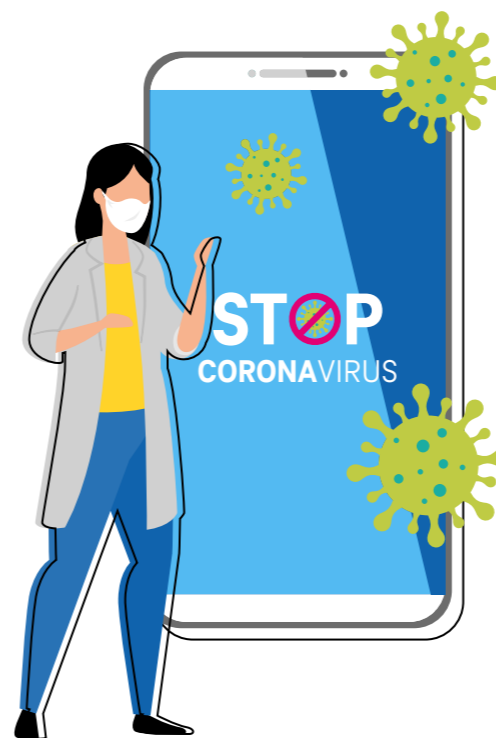
WILFRIED BAUER
Project Lead Corona-Warn-App,
Deutschland

kann nun Daten mit Programmen zur Ermittlung von Kontaktpersonen aus 11 Ländern in ganz Europa austauschen.

Es liegt auf der Hand, dass die Warn-App im Kampf gegen die Ausbreitung des Coronavirus weiterhin eine wichtige Rolle spielen wird. Aber wie ist sie überhaupt entstanden? Viele Produkte haben ja einen Entwicklungszyklus, der mitunter Jahre dauert. In diesem Fall wussten wir bis Anfang 2021 nicht einmal, dass wir die App brauchen – und nur wenige Monate später war sie auf dem Markt.

„Es war um den 20. April herum, als wir offiziell von der deutschen Regierung gebeten wurden, einen Teil der Entwicklungsarbeit für die App zu übernehmen“, sagt Wilfried Bauer, einer der Projektleiter bei der Deutschen Telekom. „Klar war: Wir werden einer der Hauptverantwortlichen für die Entwicklung und die Organisation des Roll-outs sein, aber wir brauchen auch einen Partner.“

Hier bot sich die Zusammenarbeit mit SAP an. Das Softwareentwicklungs-Know-how der SAP in Verbindung mit der Erfahrung der Telekom im Bereich



Telekommunikation schaffte optimale Voraussetzungen, die Entwicklung der App schnell vorantreiben zu können.

Menschen machen's möglich

Als Nächstes standen Auftrag und Budget fest. Aber wie sollten die Entwicklungspartner das Projekt in die Tat umsetzen? Da die Gesundheit der Bevölkerung auf dem Spiel stand, zählte jeder Tag. Die Beteiligten mussten im Eiltempo arbeiten – Konzepte, Entwicklung und Umsetzung auf einmal managen. Und das alles von zu Hause aus.

Die erste Aufgabe bestand darin, die Projektteams zusammenzustellen. „Wir mussten zunächst die Projektorganisation aufbauen und dazu zentrale Arbeitsabläufe definieren, damit wir eine klare Vorstellung davon bekommen, was und wen wir brauchen“, berichtet Wilfried.

Dazu zählten Spezialisten, die sich um die Architektur kümmerten, und Experten für Datenschutz und Sicherheit. „Wir mussten die Kernentwicklung für iOS und Android organisieren. Wir mussten einen Workstream für alle Back-End-Systeme und einen Workstream für die Bluetooth-Arbeiten einrichten und die Messung und Kalibrierung der Kontaktverfolgungsschnittstelle vornehmen.“

Alles in allem arbeiteten an der Entwicklung etwa 200 Spezialisten von SAP, der Deutschen Telekom und T-Systems in bis zu 14 Teams zusammen. „Wir haben das in etwa einer Woche auf die Beine gestellt.“



Ein Projekt nach agilen Prinzipien

In den ersten Tagen bestand Wilfrieds Aufgabe vor allem darin, das Projekt personell richtig aufzustellen, wobei er bei Bedarf auf die gesamte Organisation der Deutschen Telekom zurückgreifen konnte. „Es war hilfreich, dass ich seit 20 Jahren in der Organisation bin und dadurch Mitarbeitende persönlich kenne – auch in den Reihen des Managements, der VPs und SVPs. Ich wusste also, wen ich ansprechen musste.“

Bei dem Projekt kam es nicht darauf an, was auf deiner Visitenkarte steht oder wie hoch deine Position ist.

Es ging darum, sicherzustellen, dass alle im Projektteam die richtigen Fähigkeiten und die richtige Einstellung haben, um das Ziel zu erreichen.

Wir mussten agil arbeiten, um die ständige Weiterentwicklung und Verbesserung des Projekts voranzutreiben.



Die Leute für die Arbeit an der App zu begeistern war der einfachste Teil. Das Projekt war so wichtig für das, worüber jeder jeden Tag sprach: uns ein zusätzliches Werkzeug für den Kampf gegen die Pandemie zu geben.

Jeder empfand es als eine Ehre, an dieser App mitzuarbeiten und sie mitzugestalten.

Und da geschah etwas, das ich so noch nie vorher erlebt hatte: Noch nie hatte ich in 50 Tagen so viel geschafft. So lange dauerte es, bis wir bereit waren, in Betrieb zu gehen.“

Grenzen überschreiten

Entscheidender Erfolgsfaktor für das Projekt war die intensive Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg. „Es war einfacher, als ich es mir vorgestellt hatte“, verrät Wilfried. „SAP ist ein ähnliches Unternehmen wie wir. Die Mitarbeitenden verfügen über ähnliche Fähigkeiten wie wir und haben ebenfalls den Fokus auf der Digitalisierung. Wir haben also in kurzer Zeit festgestellt, dass wir die gleiche Sprache sprechen. Wir hatten ein gemeinsames Verständnis davon, wie wir das Projekt steuern wollten, und konnten schnell unsere agilen Methoden etablieren. Wir begannen jeden Morgen mit einem internen Projektmanagement-Ramp-up, es folgte ein tägliches Scrum-Meeting mit den Leitern der verschiedenen Teilbereiche und am Ende jedes Tages ein 30-minütiges Stakeholdermeeting mit Regierungsvertretern.

Zwischen all diesen Besprechungen arbeiteten wir agil mit einer Vielzahl virtueller Collaboration-Tools.

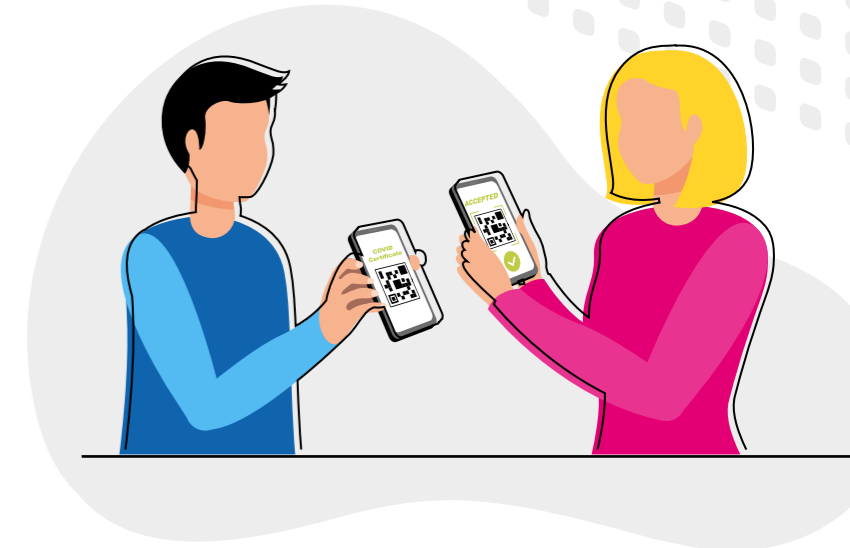
Natürlich waren wir zu 100 Prozent im Homeoffice und konnten uns nicht persönlich treffen. Wir lernten uns einfach über virtuelle Plattformen kennen. Das machte es in gewisser Weise einfacher: Jeder hatte die gleichen Ressourcen und die gleichen Hindernisse zu überwinden. Wir machten einen klaren Plan, wie wir unsere Fortschritte kommunizieren wollten, damit jeder über den aktuellen Stand des Projekts informiert war. Und wir haben uns gemeinsam auf den Starttermin der App festgelegt.“

Der Abschluss des Projekts ist erst der Anfang

Jetzt ist die App live und meldet jeden Tag Coronatests und Kontakte. Wie fühlt sich Wilfried 18 Monate nach dem ersten Go-live?

Ich bin sehr emotional. Ich erinnere mich, wie ich mir 48 Stunden nach dem Go-live die Statistiken ansah. Wir hatten mehr als 6,5 Millionen Downloads.

Mit so etwas hatten wir nicht gerechnet. Wir dachten, dass zwei Millionen nach einer Woche realistisch sein könnten!



Aber damit war die Arbeit natürlich noch nicht zu Ende. Ich bin immer noch einer der Leiter des Projektmanagements für die App – und arbeite kontinuierlich mit denselben Personen und Prozessen daran, die App weiterzuentwickeln und neue Funktionen hinzuzufügen. Etwa 70 bis 80 der Personen, die anfangs dabei waren, sind heute noch Teil des Kernteams. Ich denke, dass dies ein Faktor für den Erfolg war: mit einem kontinuierlichen Team zu arbeiten – und zwar auf beiden Seiten.

Seit dem ursprünglichen Start gab es eine Reihe von Highlights, zum Beispiel die Einführung der digitalen COVID-Zertifikate. Wir sehen, dass die Menschen diese nutzen, wenn sie eine Reise buchen oder ein Restaurant betreten. Wenn ich sehe, was die harte Arbeit der letzten Monate alles bewirkt hat, dann habe ich das Gefühl, mein Einsatz hat sich wirklich gelohnt.“



Erfahre mehr – lade die Corona-Warn-App herunter oder trage sogar zur Open-Source-Entwicklung bei: <https://www.coronawarn.app/en/>

GEMEINSAM DIE NÄCHSTEN SCHRITTE UNTERNEHMEN

Lass uns mit einer einfachen Frage beginnen: Wie geht es weiter? In diesem Magazin hast du über eine Reihe von Fähigkeiten gelesen, die den Kern unserer Kultur ausmachen – von Selbstwahrnehmung bis hin zu authentischer Führung. Und darüber, wie wir mit einem zukunftsorientierten Ansatz diese Fähigkeiten ausbauen. Fragt sich: Wie lassen sich diese Grundsätze in unserem eigenen Arbeitsleben umsetzen, um so ein vertrauensvolles, befähigendes Umfeld zu schaffen, das wir brauchen?



HILF UNS, BESSER ZU WERDEN

Was wir noch sagen möchten: Wir sind stolz darauf, mit dir gemeinsam auf dieser Reise zu sein!

Wir sind bestrebt, uns ständig zu verbessern, und freuen uns über dein Feedback zu diesem Magazin. Teile uns deine Meinung mit unter: T-Mindset@T-Systems.com



JULIA HERPEL
Lead Change Core Team,
Deutschland

„Kultur wird von Menschen geschaffen und wir alle spielen eine Rolle bei der Entwicklung der Kultur, die wir bei T-Systems sehen wollen.“

Um diese Frage zu beantworten, sollten wir den Titel des Magazins im wörtlichen Sinne aufgreifen: Menschen machen's möglich. Veränderungsprogramme werden bei T-Systems auf allen Ebenen unterstützt, aber die wirkliche Veränderung findet statt, wenn die Menschen ihre Denk- und Verhaltensweisen ändern, einer nach dem anderen. Hier ist also unsere Aufgabe für dich. Nimm dir das, was dich in diesem Magazin am meisten interessiert: seien es die Grundregeln der Agilität, die Notwendigkeit, jeden zu befähigen, in seinem eigenen Arbeitsumfeld eine Führungsrolle zu übernehmen, oder die Erkenntnisse über das Lernen. Und überlege, wie du dies in der täglichen Praxis umsetzen kannst. Wenn das bedeutet, dass du alte Praktiken aufgeben und neue Arbeitsweisen entwickeln musst, sei mutig genug, es zu tun. Wir werden dich dabei unterstützen.

Der Begriff „Kultur“ hat viele komplexe Bedeutungen, von denen wir einige in diesem Magazin vorgestellt haben. Aber lass uns gleichzeitig nicht vergessen, was der Begriff in seiner ursprünglichen Definition aussagt:

„die Art und Weise, wie wir die Dinge hier tun“. Unsere Kultur wird von uns allen geprägt: die Art und Weise, wie wir denken, handeln und zusammenarbeiten. Kultur wird von Menschen geschaffen und wir alle spielen eine Rolle bei der Entwicklung der Kultur, die wir bei T-Systems sehen wollen.

Das ist eine mögliche Antwort auf die Frage, wie es für dich weitergeht. Für uns im Change Core Team heißt das zudem: Wir wollen uns ständig verbessern, den Teammitgliedern zuhören, sinnvolle Veränderungsprozesse entwerfen und dafür sorgen, dass sich alle Mitarbeitenden wohl- und sicher auf diesem Weg fühlen.

Denn unsere angestrebte Unternehmenskultur ist nicht in Stein gemeißelt. Unsere Vorstellungen vom Wandel werden sich mit der Zeit weiterentwickeln. Und vor allem werden wir niemals sagen, dass die Reise „abgeschlossen“ ist. In dem Maße, wie sich Technologien, gesellschaftliche Trends und die Prioritäten der Menschen verändern, werden auch wir uns weiterentwickeln. Was auch immer die Zukunft bringen mag, die

Entwicklung unserer Unternehmenskultur wird weiterhin höchste Priorität haben. Denn sie ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit unserer Organisation.

Lass uns gemeinsam herausfinden, wohin die Reise uns als Nächstes führt.

TSI Change Core Team

SO KANNST DU DICH BETEILIGEN



Wenn DU eine aktivere Rolle bei der Umgestaltung unserer Kultur spielen möchtest, dann schließe dich doch den **Magenta Change Champions** an: <https://yam-united.telekom.com/workspaces/magenta-change-champions/apps/content/home> (Bitte beachten Sie: interner Link) Folge uns auf YAM, um über unsere Kulturreise informiert zu bleiben.

DEINE ANSPRECH-PARTNERINNEN

→ CHANGE TEAM

Julia Herpel

- Leiterin des Change Core Teams
- Transformations- und Change-Expertin mit fundiertem HR- und Kommunikationshintergrund
- Begeistert sich für Kundenzentrierung und den Einsatz innovativer Methoden, um Veränderungen durchzusetzen
- Sieht den Kulturwandel nicht als eine einzelne Initiative, sondern als Impulsgeber für alle Initiativen und damit als unsere gemeinsame Verantwortung (Veränderung beginnt bei mir)



julia.herpel@t-systems.com

→ T-MINDSET

Yaïsa Gottenbos

- Mitglied des Change Core Teams (verantwortlich für das T-Mindset)
- Hintergrund in Verwaltung und Projektmanagement, Vertrieb und Verkauf
- Besonderes Interesse an Psychologie, fundiertes Fachwissen und Leidenschaft im Bereich interkulturelle Kompetenz, Entwicklung und (Team-) Coaching
- Will gemeinsam den Wandel vorantreiben; das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile



yaisa.gottenbos@t-systems.com

→ MAGENTA CHANGE CHAMPIONS

Jane Relph

- Mitglied des Change Core Teams (verantwortlich für Community Management, Verhaltensänderung und strategische Themen)
- Hintergrund in Psychologie, Change Management, Kommunikation und Marketing, besondere Expertise im Bereich Verhaltensänderung
- Engagiert sich dafür, den Wandel von Grund auf voranzutreiben, und ist überzeugt, dass die Entscheidung zur Veränderung zwar an der Spitze getroffen wird, der wirkliche Wandel jedoch in den unteren Ebenen einer Organisation stattfindet



jane.relph@t-systems.com

→ T-LEADER-PROGRAMM UND WORKSHOPS

Maxine Blumfield

- Mitglied des Change Core Teams (verantwortlich für das Change and Transformation Leadership Team Programm und Unterstützung für Community und Mindset)
- Hat einen Hintergrund in den Bereichen Kommunikation, Change-Beratung und Psychologie und interessiert sich besonders für Coachings, Workshops und Veranstaltungen
- Ist motiviert, etwas zu bewirken und andere zu inspirieren. Glaubt an die Macht der Menschen.



maxine.blumfield@t-systems.com

Kristina Zabbei

- Mitglied des Change Core Teams (verantwortlich für das TSI People-Leader-Programm)
- Programmleiterin We.Work.New.
- Setzt sich dafür ein, den Kulturwandel am Arbeitsplatz und in der Zusammenarbeit sichtbar zu machen
- Interessiert sich besonders dafür, Kultur und Arbeitsumfeld bei T-Systems zu verändern, um das Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber für die nächste Generation von Tech-Talenten zu gestalten



kristina.zabbei@t-systems.com

→ DIGITIZE!

Verena Schindler

- Senior Expert Qualifizierung bei T-Systems Learning & Development (L&D)
- Als Leiterin des Bereichs L&D Communication treibt sie die Kampagne „Jahr des Lernens“ voran und sorgt dafür, Digitize! bekannt zu machen
- Projektleiterin von We.Shadow.Now. – dem Job-Shadowing-Programm bei T-Systems
- Begeistert sich für das Thema Lernen! #everybodylearn
- #youlearn #lifelonglearning #neverstoplearning



verena.schindler@t-systems.com

→ AGILE HUB

Raihan Kleinmann

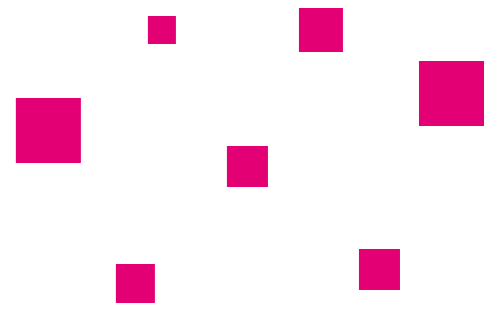
- Tribe Lead Future Work & Collaboration Shapers bei T-Systems International GmbH
- Seit 2020 verantwortlich für den Future Work & Collaboration Tribe im Bereich HR bei T-Systems
- Als Gestalter und Beschleuniger vermittelt der Tribe T-Systems und seinen Mitarbeitenden das notwendige Rüstzeug, um in einem sich schnell verändernden Geschäftsumfeld erfolgreich zu sein
- Im Kern geht es um die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur und Prozesse von T-Systems zu einem vollständig agilen Unternehmen



raihan.kleinmann@t-systems.com

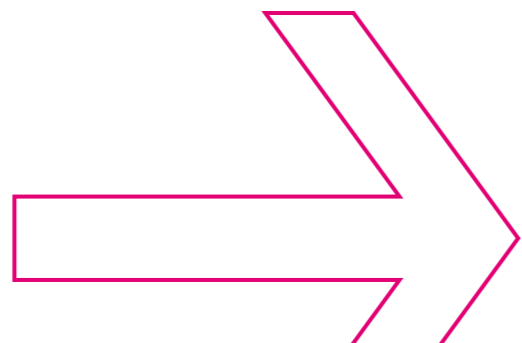


NOTIZEN



Handwriting practice lines on page 82, consisting of 20 horizontal dotted lines.

Handwriting practice lines on page 83, consisting of 20 horizontal dotted lines.





**HERAUSGEGEBEN VON
DER T-SYSTEMS
INTERNATIONAL GMBH**

Hahnstraße 43d
D-60528 Frankfurt am Main

E-Mail: info@t-systems.com
Telefon: 069 20060 - 0

T Systems

Let's power
higher performance