

„Technologie und Innovation liegen im Herzen der Deutschen Telekom.“

Die Physikerin Claudia Nemat ist seit knapp acht Jahren im Vorstand der Deutschen Telekom AG tätig, aktuell verantwortet sie den Bereich Technologie und Innovation.

Maike Pfalz



Fotos: Deutsche Telekom AG

Im
Porträt

Beim „5G Experience Day“ präsentierte Claudia Nemat in Berlin die Neuigkeiten zum künftigen Mobilfunkstandard 5G.

Direkt nach Abschluss des Physikstudiums wechselte Claudia Nemat (50) zur Unternehmensberatung McKinsey & Company – eigentlich mit dem Ziel, in kurzer Zeit verschiedene Bereiche der Industrie kennenzulernen. Sie blieb 17 Jahre, bevor sie 2011 in den Vorstand der Deutschen Telekom AG berufen wurde.

Wie kamen Sie damals zu McKinsey?

Durch Zufall. McKinsey hat im Institut für theoretische Physik der Uni Köln einen Workshop veranstaltet und Studierende aller Fachrichtungen eingeladen. Fasziniert hat mich, dass in der Unternehmensberatung Menschen aus Physik, Mathematik, Biologie, Chemie, BWL, Musik oder Philosophie zusammenarbeiten. Das fand ich so anregend, dass ich mich aus Neugierde beworben habe.

Und Sie sind lange geblieben...

Ursprünglich wollte ich mir nach zwei, drei Jahren etwas anderes suchen. Aber dann hat mir der Job so viel Freude gemacht, dass ich geblieben bin.

Würden Sie den Berufseinstieg über die Unternehmensberatung generell empfehlen?

Für jemanden, der allgemein an vielen Dingen interessiert ist und noch nicht genau weiß, was er machen möchte, bietet die Unternehmensberatung einen sehr guten Einstieg. Dort entwickelt man sich schnell weiter und lernt innerhalb kürzester Zeit sehr unterschiedliche Dinge.

Nämlich?

Problemlösen in der Praxis. Außerdem lernen junge Consultants früh unterschiedlich große Unternehmen der verschiedensten Branchen kennen – sei es Finanzwesen, Telekommunikation oder Hightech.

Wen haben Sie beraten?

Beispielsweise Telekommunikationsunternehmen in der ganzen Welt, aber auch SAP, Siemens, Venture Capital Funds oder Automobilhersteller.

2011 wurden Sie in den Vorstand der Telekom berufen. Was hat Sie daran gereizt?

Ich hatte schon vorher Jobs im Krisenmanagement bei der Deutschen Telekom übernommen. 2004 war beispielsweise ein großes IT-Projekt, bei dem es darum ging, ein System zur Auszahlung von Arbeitslosengeld zu entwickeln, auf einen kritischen Pfad geraten. Daraufhin hatte mich der damalige Vorstandsvorsitzende der Telekom angerufen. Ich bin ein sehr praktisch anpackender Mensch, deswegen hat es mich gereizt, auf Dauer Projekte durchzuführen statt nur Rat zu geben. Das kam aber nicht plötzlich, sondern hat sich über die Jahre entwickelt.

War es für Sie von Vorteil, dass Sie die Telekom schon kannten?

Durchaus, denn ich wusste bereits, mit wem ich gut zusammenarbeiten und auf wen ich mich verlassen kann oder welche Mechanismen ich in Gang setzen muss, um etwas zu bewegen. Als Außenstehender ist das schwieriger, zumal man im Vorstand nicht viel Zeit hat, sich zu beweisen. Es war aber auch von Vorteil, nicht mein ganzes Berufsleben bei der Deutschen Telekom verbracht zu haben.

Warum?

Weil sich die Welt der Hochtechnologie und Telekommunikation viel schneller entwickelt hat, als man noch vor zehn Jahren dachte. So wird das Thema Software immer wichtiger, bei dem ich viel Erfahrung mitbringe.

Was sind Ihre Aufgaben im Vorstand?

Dafür zu sorgen, dass Deutschland und Europa in der Digitalisierung nicht gegenüber den USA und China hinterherhinken. Dabei geht es um unsere Netze, um IT und Produktinnovationen. Seit zwei Jahren arbeiten wir

an der größten Netzmodernisierung in der Geschichte der Deutschen Telekom. Das betrifft das Mobilfunknetz, in dem wir mit Nachdruck die Funklöcher schließen und das wir auf 5G vorbereiten möchten, aber auch den Breitbandausbau und die Vereinfachung des Netzes.

Was bedeutet das?

Wir möchten Hard- und Software stärker voneinander trennen, um Innovationen mittels Softwareupdates umzusetzen, ohne zu jedem Netzknotenpunkt einen Techniker schicken zu müssen. Das bedeutet neben dem umfassenden Architekturumbau des Netzes auch ein Umdenken unserer Mitarbeiter, denn ein softwarebasiertes Netz erfordert neue Fähigkeiten. Auch die internen IT-Systeme bauen wir grundlegend zu flexiblen, agilen Systemen um.

Spielt Künstliche Intelligenz eine Rolle?

Auf jeden Fall. Mit meinen Teams arbeite ich daran, intelligente Algorithmen einzusetzen, um die Netzplanung und den Service zu verbessern. Unser Bereich, also Technologie und Innovationen, liegt im Herzen der Deutschen Telekom, weil es hier um die Produktinnovationen geht.

Wie sieht eine typische Arbeitswoche aus?

Montags treffe ich meist drei bis vier Stunden mein Führungsteam, um die kritischsten Projekte und interessantesten Möglichkeiten zu besprechen und Entscheidungen zu treffen. Häufig habe ich auch Feedbackgespräche mit Mitarbeitern aus meinem Bereich. Dienstag ist meist den ganzen Tag Vorstandssitzung. An ein oder zwei Tagen pro Woche treffe ich Mitarbeiter vor Ort – in Deutschland oder auch im europäischen Ausland.

Zu welchem Zweck?

Um mir anzusehen, wie die Dinge vor Ort praktisch umgesetzt werden und um möglichst viele Mitarbeiter kennenzulernen. An ein bis zwei Tagen pro Woche treffe ich zudem Geschäftskunden, Technologiepartner, Startups oder Regierungsvertreter. Es kann auch vorkommen, dass ich eine ganze Woche in Amerika und in China bin.

Was sind die größten Herausforderungen?

Um Transformationen in großen Organisationen durchzusetzen, braucht es eine gewisse Frustrationstoleranz. Vieles klappt nicht direkt. Darüber hinaus gilt es, ein Umfeld zu schaffen, in dem viele Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten Spaß daran haben, ihr Bestes zu geben. Letzteres macht für mich gute Führung aus.

Claudia Nemat – Vita



1988 – 1994 Physikstudium an der Universität zu Köln
1994 Einstieg bei McKinsey
2000 Partner bei McKinsey
2006 Senior Partner und Co-Leiter der weltweiten Technologie Practice bei McKinsey
2011 Berufung in den Vorstand der Deutschen Telekom, verantwortlich für das Europageschäft
Seit Januar 2017 verantwortlich für den Vorstandsbereich Technologie und Innovation



Der Netzausbau ist eines der wichtigsten Themen in Claudia Nemat's Vorstandsbereich. Der Glasfaserausbau soll zunächst bis zur Straße erfolgen, im letzten Schritt bis zum Kunden direkt.

Suchen Sie im Technologiesektor auch Physikerinnen und Physiker?

Unbedingt! Ich suche Menschen, die Spaß daran haben, Probleme im Team zu lösen und die auch in der Lage sind, dies anderen zu erklären.

Kommt Ihnen das Physikstudium noch zugute?

Am laufenden Band. Gerade bei der Künstlichen Intelligenz habe ich viel mit Algorithmen zu tun wie vor 25 Jahren in der Theoretischen Physik. Die Physik hilft auch, meine eigene Person zu relativieren und mich nicht so ernst zu nehmen. Mein Vater, der auch Physiker ist, sagte immer zu mir: Ein Blick zu den Sternen hilft zu erkennen, wie klein und unbedeutend der Mensch ist.

Welche Ziele für die Zukunft haben Sie noch?

Zurzeit habe ich eine Rolle, die spannend ist und mir viel Spaß macht, weil sie Managementtätigkeiten verknüpft mit der Möglichkeit, an der Umwandlung einer Organisation mitzuwirken. Gleichzeitig bin ich durch das Thema KI und meinen Forschungsbereich wieder bei den „nerdigen Themen“ angelangt. Ich habe mir im Leben nie Gedanken über den nächsten Schritt gemacht, weil ich stets davon ausging, es wird sich schon ergeben. Umgekehrt hatte ich immer im Blick, wie ich die Zukunft besser gestalten kann.

Und langfristig?

Langfristig könnte ich mir vorstellen, zu meiner ursprünglichen Leidenschaft zurückzukehren: eine „Schule für praktische Lebensweisheit“ zu leiten. So etwas gibt es natürlich nicht. Aber später würde ich gerne das an junge Menschen zurückgeben, was ich lernen und erfahren durfte, also beispielsweise praktische Führung oder auch ethische Grundsätze der Unternehmensführung.

Würden Sie heute wieder Physik studieren?

Auf jeden Fall! Denn das Physikstudium ist keine Ausbildung auf einen spezifischen Beruf hin, sondern schult das Denken und eine Sicht auf die Welt. Damit ist es mehr eine Bildung im allgemeinen Sinne. Die wichtigen Fähigkeiten für den Beruf lernt man ohnehin „by doing“. Das einzige, was im Physikstudium zu kurz kommt, ist, seine Sachen besser zu verkaufen.