

Aus Hyderabad
Satya Nadella wuchs als Kind eines Beamten und einer Dozentin in Südindien auf. In der gerade erschienenen Biografie „Hit Refresh“ erzählt der Chef von Microsoft von seinem eindrucksvollen Lebensweg



In München
Den Mitarbeitern von Microsoft Deutschland erklärte Nadella am Montag dieser Woche, wie er sich den Kulturwandel vorstellt. Der Chef selbst bezeichnet sich als „Chief Empathy Officer“

24 Minuten mit Mr. Microsoft

Als **Satya Nadella** im Februar 2014 Chef von Microsoft wurde, drohte der ehemals mächtigste Konzern der digitalen Revolution in die Irrelevanz abzudriften. Vier Jahre und einen 250-Milliarden-Dollar-Turnaround später trafen wir ihn zum FOCUS-Gespräch

VON JÖRG HARLAN ROHLER

Fotos: Fritz Beck für FOCUS-Magazin

Der Mann, der wie kaum ein anderer Manager die Geschicke der Menschheit in die digitale Zukunft lenkt, ist seiner Zeit voraus. Heute um neun Minuten. Satya Nadella, 50, empfängt uns mit einem warmen Lächeln, als er den Raum betritt. Er entschuldigt sich für die strenge Taktung. Am Ende wird er uns, zu den verabredeten 20 Minuten, vier weitere Minuten seiner kostbaren Zeit schenken.

Herr Nadella, als Sie den Chefposten 2014 übernahmen, drohte Microsoft in die Bedeutungslosigkeit abzugleiten. Heute, vier Jahre und einen spektakulären 250-Milliarden-Turnaround später, sind die Angestellten motiviert, die Kunden zufrieden und die Aktionäre begeistert. Sie haben den Laden auf den Kopf gestellt, Glückwunsch!

Nett, dass Sie das sagen, danke. Es hat sich alles ziemlich gut entwickelt – auch wenn so etwas nicht über Nacht geschieht. Am Ende wird man unsere Reise jedoch daran messen, was wir in 43 Jahren und nicht nur in den vergangenen vier Jahren geleistet haben. **Ganz so philosophisch wirken Ihre ersten Aktionen nicht: Erst schrieben Sie Steve Ballmers 7-Milliarden-Akquisition Nokia ab, dann schenken Sie dem iPad Office und fügten, fortan Microsoft-Produkte im App-Store anzubieten, und kündigten somit das MS-Mantra auf, sich an bestimmte Geräte oder Firmen zu binden.**

So zu denken war einfach nicht mehr zeitgemäß. Ich darf das sagen, schließlich bin ich Microsoft-Insider, der seit nunmehr 25 Jahren bei diesem Unternehmen arbeitet und genau weiß, was die Welt von uns erwartet und was die Firma leisten kann, will und soll. **Haben Sie deshalb die „Know it all“-Kultur von Redmond durch Ihren „Learn it all“-Anspruch ersetzt?**

Es ist generell ratsam, erst einmal zuzuhören – gerade wenn man der eigenen Identität nachspürt. **Unter Bill Gates galt das Mission Statement: „Ein Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Haus.“**

Das war in den Neunzigern auch richtig – und wir haben das, zumindest in den Industrienationen, in den Neunzigern auch erfüllt. Heute geht es vielmehr darum, andere zu befähigen, mehr zu erreichen. Das ist unsere Mission. Microsoft liefert die Werkzeuge

und Plattformen, auf die unsere Kunden bauen. Im Kern war das schon immer die Seele von Microsoft.

Doch die Seele wohnt heute in der Cloud.

Auch, denn die Cloud ist ein überraschendes Instrument. Ein Beispiel: Ich war heute Morgen bei einem Kunden von uns hier in Deutschland, bei Brainlab, einer Firma, die gerade die Grenzen der Neurologie neu vermisst. Die Ansätze sind spektakulär – aber ohne Werkzeuge wie die Cloud kommt man nicht weiter. **Der Kulturwandel, den Sie Redmond verordnet haben, ist beeindruckend – gerade ist Ihr Buch „Hit Refresh“, eine Mischung aus Biografie und moderner Management-Fibel, in Deutschland erschienen.**



Die Nummer drei Nadella bei der Vorstellung als CEO zwischen den Vorgängern Gates und Ballmer

„Cybersicherheit betrifft nicht nur Firmen oder Staaten, sie betrifft jeden Bürger und ist damit Teil der Menschenrechte. Wir brauchen einen neuen Gesellschaftsvertrag“

Die Grundüberlegung, mit der ich den Posten angetreten bin, baut auf zwei Säulen: das Mission Statement, also die Frage, wer wir sind und warum die Welt Microsoft braucht. Und als zweite Säule die neue Firmenkultur, die auf Lernen und Empathie setzt. Zusammen bilden sie das Fundament von Microsoft – denn Technologie kommt und geht.

Sie fordern von Ihren Mitarbeitern ein sogenanntes Growth Mindset, also eine Denkweise, die flexibel, offen und neugierig bleibt – in Abgrenzung zum Fixed Mindset.

Darauf hat mich meine Frau gebracht. **Wie denn?**

Drei Jahre bevor ich CEO wurde, entdeckte Anu das Buch „Mindset“

von Carol Dweck, einer Professorin aus Stanford, in dem sie das Konzept des Growth Mindset erklärt, also die Vorzüge des „Alles-Lernens“ des „Alles-Wissens“, und mir so nachhaltig die Idee des lebenslangen Lernens einpflanzte. Denn das gilt für Studenten wie für Chefs wie für Firmen.

Dachten die Microsoftis nicht über Jahrzehnte, sie wissen eh alles besser?

Zumindest dachte früher jeder, er sei der Klügste im Raum (*lacht*). Allerdings passierte nach meiner Ansage Folgendes: Mitarbeiter baten mich zum Gespräch und sagten: „Satya, wir haben die zehn Leute in der Firma ausgemacht, die kein Growth Mindset haben.“

Nett.

Foto: Chip Somodevilla/Getty Images

Und absolut falsch, denn es geht darum zu erkennen, wenn man selbst keinen Growth Mindset hat.

Sie erwähnten bereits das andere Leitmotiv Ihres Kulturverständnisses, die Empathie.

Richtig. Empathie ist der Schlüssel zu allem; auch auf die Gefahr hin, dass es kitschig klingt.

Das erwartet man doch von Satya Nadella, dem selbst ernannten Chief Empathy Officer von Microsoft.

(*Lacht*)

Herr Nadella, Sie sind als Einzelkind im südindischen Hyderabad aufgewachsen.

Was haben Ihre Eltern beruflich gemacht?

Mein Vater war Beamter mit Tendenz zum Marxismus, die Mutter eine



Bei Nummer 45 Nadella als Berater in Trumps IT-Gremium. Auch dabei: Jeff Bezos und Tim Cook

Sanskrit-Lehrerin, also Sprachwissenschaftlerin.

Es heißt, der Vater habe ein Marx-Poster ins Kinderzimmer gehängt – was jedoch gleich von der Mutter mit einem Abbild Lakshmis, der hinduistischen Göttin des Reichtums und des Glücks, gekontert wurde.

Der Kampf der Ideologien fand an meiner Zimmerwand statt, allerdings haben sich die beiden ausbalanciert.

Wie muss man sich den Schüler Satya vorstellen?

Lange nicht so akademisch bewandert wie die Eltern. Allerdings gewährten sie mir viel Raum, mich auszuprobieren, zu lernen, meinen Interessen nachzugehen.

Was war für Sie damals wichtiger: der Cricketschläger oder Ihr erster Computer, ein Sinclair ZX Spectrum?

„Ich bin optimistisch, dass die Menschen in der Lage sind, die Daten zu zähmen“

derschön war. Ich kam mir vor wie im Himmel.

Bis der Winter nach Wisconsin kam ...

... und der war grausam und fürchterlich. Ich konnte nicht fassen, wie kalt es tatsächlich werden kann. Aber auch das hatte einen Vorteil: Ich habe sofort aufgehört zu rauchen.

Wieso das?

Weil mir die Hände und das Gesicht abgefroren wären. Man durfte nur vor dem Gebäude der Ingenieurwissenschaften rauchen – und das war mir nach den ersten Minusgraden schlichtweg zu kalt, also hörte ich auf.

1992 fingen Sie bei Microsoft an.

Die Karriere führte steil nach oben: von den Servern über die Cloud auf den Chefposten. Doch die Geburt Ihres Sohnes Zain markierte einen fast noch größeren Einschnitt.

Das ist unbestreitbar. Rückblickend kann ich gar nicht genug betonen, wie grundlegend mich diese Erfahrung geprägt hat. Wenn man mich 24 Stunden vor der Geburt gefragt hätte, wie Zain unser Leben verändern würde, hätte ich vermutlich darüber nachgedacht, wann meine Frau wieder in den Job zurückkehrt, wie wir das mit dem Kindergarten hinbekommen et cetera – all das war in der Nacht der Geburt jedoch zweitrangig: Zains Gehirn hatte aufgrund einer intrauterinen Asphyxie massive Schäden, was zu einer Zerebralparese führte.

Aufgrund eines massiven Sauerstoffmangels.

Ganz genau. Zain wird ein Leben lang von uns betreut werden müssen, ein Schicksal, das ich in den ersten Jahren sehr schwer akzeptieren konnte. Ich hatte mir unser Leben anders vorgestellt, und auf das, was dann kam, waren wir nicht vorbereitet. Anu konnte damit jedoch schnell umgehen, und so fuhr sie mit Zain von Therapie zu Therapie, während ich dasaß und mich fragte, warum ausgerechnet mir so etwas widerfahren ist. Dabei ging es nicht um mich, mir war ja nichts passiert, sondern um Zain, unseren Sohn. Dank Anu lerne ich nach und nach, mich zurückzunehmen und meine Rolle und Pflichten als Vater anzunehmen und für Zain da zu sein – eine Erfahrung und Lektion, durch die ich sehr viel über das Leben gelernt habe. Was es wirklich bedeutet, Mensch zu sein, kann einem nur das Leben beibringen. ▶

Solch gravierende Schicksalserfahrungen können Beziehungen zerreißen oder noch viel enger zusammenschmieden.

Bei uns war definitiv Letzteres der Fall. Wir sind stärker geworden.

Das hat sicher auch geholfen, als Anu vor ein paar Jahren mit den Töchtern nach Vancouver gegangen ist, um der jüngsten Tochter den Besuch einer Schule zu ermöglichen, die auf eine ganz besondere Form der Lernschwäche spezialisiert ist. Zain und Sie blieben zurück in Seattle ...

... was vor allem anfangs hart, aber absolut richtig war. Glücklicherweise wohnen wir jetzt wieder alle zusammen in Seattle.

Stimmt es, dass Ihre Frau Anu und Sie sich schon seit Kindheitstagen kennen?

Auf Papier.

Welches war das letzte Buch, das Sie zu Ende gelesen haben?

„Homo Deus“ von Yuval Noah Harari. Ein faszinierender Blick in die Zukunft des Menschengeschlechts.

Apropos Zukunft:

Haben Sie einen Lieblingsroboter?

R2D2.

Was ist Ihr wertvollster Besitz?

Früher war es ein Cricketschläger, heute ist es eine Bastelarbeit meiner Tochter.

Bedeutet Satya wirklich

„Wahrheit“ auf Sanskrit?

Das ist korrekt, ja.

Würden Sie sich eher als spirituell oder als religiös bezeichnen?



Erste Liebe Zuerst entdeckte Satya Nadella das Cricket, dann die Zuneigung zu seinem Sinclair. Dieses Bild entstand 2017 auf dem Lord's Cricket Ground, St John's Wood, London

„Empathie ist der Schlüssel zu allem; auch auf die Gefahr hin, dass es kitschig klingt“

Ja, unsere Familien kannten sich gut.

Herr Nadella, bevor wir zum Abschluss über die großen Digitaltrends sprechen, würde ich gern eine besonders schnelle Fragerunde einlegen.

Nur zu!

Was bevorzugen Sie: einen Algorithmus oder ein Alphabet?

Ich liebe es, wenn ein Alphabet zu einem Algorithmus wird.

Wovor haben Sie mehr Angst: Menschen oder Daten?

Ich würde sagen, ich bin optimistisch, dass Menschen in der Lage sind, Daten zu zähmen..

Sollten meine Kinder eher programmieren oder Mandarin lernen?

Programmieren. Keine Frage.

Lesen Sie lieber auf einem Bildschirm oder auf Papier?

Definitiv spirituell.

Wie sieht Ihr Tag aus?

Eng getaktet.

Wann stehen Sie auf?

Um sechs Uhr in der Früh.

Kaffee oder Tee?

Immer Kaffee.

Wie halten Sie sich fit?

Ich laufe.

Wie viele Telefone tragen Sie bei sich?

Zwei

Schalten Sie diese nachts aus?

Unbedingt.

Wie viele E-Mail-Konten benutzen Sie?

Zwei.

Und wie viele Clouds?

Eine. Ich mag, wie Sie fragen!

Herr Nadella, was geschieht, wenn spät abends Ihr Rechner abstürzt?

Rufen Sie den IT-Guy, oder haben Sie den Ehrgeiz, das selbst zu richten?

Hey, ich bin der IT-Guy!

Stimmt das Gerücht, dass Sie beim allerersten Job-Interview bei

Microsoft ausgerechnet bei der Empathie-Frage versagt haben?

Ich fürchte, das stimmt.

Worum ging es denn?

Ich wurde gefragt, wie ich reagieren würde, wenn vor mir ein kleiner Junge auf die Straße fällt.

Und?

Mein Antwort lautete: 9-1-1, also den Notarzt rufen. Heute weiß ich natürlich, dass man das Kind zuerst auf den Arm nimmt, beruhigt und tröstet.

Wie hat Ihr Gesprächspartner denn reagiert?

Er gab mir den Rat, an meinem Empathie-Empfinden zu arbeiten.

„Die Zukunft zeigt sich in uns – lange bevor sie eintritt“ ...

... Rainer Maria Rilke.

Lassen Sie uns über die drei großen Zukunftstrends sprechen: Mixed Reality, Quantencomputer und künstliche Intelligenz.

Gern, womit wollen wir beginnen?

Mit dem Einfachen, dem Quantencomputer.

Haha.

Können Sie meiner Mutter in einem Satz erklären, um was es hier geht?

Nein, das schaffe ich nicht. Grundsätzlich ist Folgendes wichtig: Unsere bisherigen Computersysteme stoßen an eine natürliche Entwicklungsgrenze; und um rechnerisch irrsinnig komplexe Beziehungen zu verarbeiten, beispielsweise im Bereich des Klimawandels, werden wir sehr viel mehr Rechenpower benötigen. Der Schlüssel dazu sind die Quantencomputer, also Maschinen, ►

die nicht zwischen null oder eins unterscheiden, sondern bei denen es null und eins heißt, und zwar immer.

Also eins und null in einer dritten Dimension.

Korrekt. Eine der großen Herausforderungen ist es, die Quantencomputer zu stabilisieren. Und die topologische Sortierung. Ich fürchte, das sprengt jedoch den Rahmen unseres Gesprächs.

Okay, dann weiter zur Mixed Reality.

Können Sie diese in einem Satz erklären?

Die Mixed Reality ist für mich die ultimative Form einer computergestützten Realität. Sie ist überall und nirgendwo, also eine Mischform, in der sowohl reale als auch digitale Welt verschmelzen.

Aha.



Überall.

Und dank künstlicher Intelligenz wird die Zukunft, ob der Mensch will oder nicht, ziemlich smart. Bitte erklären Sie zum Abschluss in einem Satz, was Sie unter KI verstehen.

Bei KI geht es in erster Linie darum, in gigantischen Datenmengen Muster zu erkennen und daraus logische Schlüsse zu ziehen und Erkenntnisse zu gewinnen, die dann wiederum uns Menschen nützlich sein können.

Wem trauen Sie eher: künstlicher oder menschlicher Intelligenz?

Ich traue den Menschen zu, eine künstliche Intelligenz zu schaffen, die der Menschheit hilft.

Echte Liebe Anu, Zain und Satya Nadella. Der Sohn erlitt bei der Geburt eine Zerebralparese. Das Ehepaar Nadella hat außerdem zwei Töchter und lebt in Seattle/Washington

„Zain wird ein Leben lang von uns betreut werden müssen, ein Schicksal, das ich in den ersten Jahren sehr schwer akzeptieren konnte“

Unsere HoloLens ist ein gelungenes Beispiel dafür: Man setzt eine Datenbrille auf und kann, während man hier in diesem Konferenzraum sitzt, gemeinsam über den Mars spazieren.

Was finden Sie an dieser eskapistischen Vorstellung so viel reizvoller, als nur das Hier und Jetzt zu erleben?

Verstehen Sie mich nicht falsch: Unsere Realität ist wunderschön – aber stellen Sie sich vor, wir könnten diese noch mit der Schönheit des Virtuellen vermischen und anreichern.

Auf eine sehr grundsätzliche Art macht das mein Smartphone jetzt schon.

Ja, aber noch bedarf es einer Computer-Mensch-Schnittstelle. In Zukunft könnte diese Ebene einfach Teil unserer Realität sein.

Auch bei meiner Tochter im Kinderzimmer?

Warum warnen dann Großdenker wie Stephen Hawking und Elon Musk so drängend davor? Musk geht so weit zu behaupten, der Mensch werde zur „Hauskatze“ der Maschine, wenn diese zu schlaue wird.

Wir alle, die KI erforschen, tragen eine große Verantwortung, dass dies nicht passieren wird. Und wir sind auch bereit, uns dieser Verantwortung zu stellen.

Sie können also nachvollziehen, dass etliche Mitbürger dieser neuen Zeitenwende kritisch gegenüberstehen und Angst bekommen, wenn von der Industrie 4.0 die Rede ist, eine Angst um Jobs, um Grundsicherheit, davor, abgehängt und zurückgelassen zu werden.

Natürlich haben die Menschen Angst. Das passiert, wenn derart massive technologische Umwälzungen stattfinden. Deshalb sehe ich es auch als unsere Pflicht und Verantwortung an, uns dafür einzusetzen, dass die Technik dem Menschen dient und ihn stärker macht. Letztlich brauchen wir auch eine Art neuen Gesellschaftsvertrag . . .

. . . und eine digitale Neuauflage der Genfer Konvention.

Sehr richtig! Darüber sprechen wir bereits. Denn Cybersicherheit betrifft ja nicht nur Firmen oder Staaten, sie betrifft jeden Bürger in jedweder Gesellschaft und ist damit Teil der Menschenrechte.

Eine, wenn nicht die entscheidende Währung unserer digitalen Zukunft wird Trust sein, also Vertrauen. Vertrauen in die Maschinen, Vertrauen in Firmen, die unsere Daten horten, Vertrauen in Regierungen, Vertrauen in Menschen.

Und das Vertrauen auf Institutionen, in Regeln und Prinzipien und die dazugehörige Konsistenz.

Im Buch vergleichen Sie an einer Stelle Vertrauen mit einem kleinen Vogel: Wenn man diesen zu ängstlich, also zu fest in den Händen hält, kann er nicht mehr fliegen.

Richtig. Und hier ist die Verantwortung der Tech-Firmen gefragt: Bevor all die Regelwerke und Konventionen festgeschrieben sind, dürfen wir das Vertrauen der Menschen nicht verspielen.

Wenn Vertrauen der kleine Piepmatz ist, wer ist denn dann die fette Katze? Facebook oder Google?

Ich beteilige mich ungern an Spekulationen über andere Firmen.

Herr Nadella, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben.

Ganz meinerseits, danke Ihnen. Ich kann versichern, dass ich noch nie so viel so schnell gefragt wurde. ■