



# „Viele Chefs haben eine Produktivitätsparanoia“

In ihrer Haltung zum **Homeoffice** liegen Beschäftigte und Führungskräfte weit auseinander: Die einen schätzen die neue Flexibilität, die anderen fürchten Faulenzerei. Wie lässt sich dieses Missverständnis auflösen? Zu Besuch bei dem Mann, der die virtuelle Zusammenarbeit beherrscht wie kaum ein anderer: Microsoft-Chef Satya Nadella.

TEXT THOMAS KUHN

**S**atya Nadella ist endlich wieder unterwegs. Und ihm ist anzumerken, wie viel Spaß ihm das macht: Er strahlt, als er sich in der Berliner Hauptstadtrepräsentanz von Microsoft in einen Ledersessel sinken lässt. Wenige Minuten zuvor hat er vor rund 150 Gästen im Atrium des historischen Baus Unter den Linden erzählt, wie sehr Corona auch die Arbeitswelt beim weltweit größten Softwarekonzern verändert hat. Kurz zuvor hat er in der Schweiz Kunden besucht, dann in London mit britischen Konzernchefs diskutiert. In Berlin folgt ein Termin im Bundeswirtschaftsministerium. „Drei Länder in Europa in einer Woche, Menschen treffen, reden, Kontakte knüpfen, das ist phänomenal“, sagt er.

Nun könnte man meinen, dass jemand, der selbst so viel Energie aus der persönlichen Begegnung zieht, auch andere unbedingt mit diesem berauschenden Erlebnis beglücken will. Die rund 221 000 Mitarbeiter etwa, die der Softwarekonzern weltweit beschäftigt. Nadella wäre mit solch einer Hal-

tung in guter Gesellschaft. Vor allem die sonst als so innovativ geltenden Technologiekonzerne fallen in der Frage, wie die Arbeitswelt nach der Coronapandemie aussehen soll, als erstaunlich konservativ auf. Die Chefs von Apple oder Google etwa, Tim Cook und Sundar Pichai, hatten ihren Teams mit dem Abklingen der Infektionswelle im Sommer tageweise Präsenz in den Konzernzentralen verordnet. Und damit große Teile der Belegschaft brüskiert.

Nadella wählt einen anderen Weg: Natürlich, Microsoft profitiert vom pandemiebedingten Wandel der Arbeitswelt. Das Geschäft läuft um so besser, je mehr Menschen Kollaborationstools nutzen, Daten austauschen und in der Cloud speichern. Das spiegelt sich auch im Börsenkurs wider, der seit Beginn 2020 um fast zwei Drittel gestiegen ist. Aber Nadella geht es um Grundsätzliches: Präsenz im Büro sei kein Wert an sich. „Die Menschen kommen nicht mehr ins Büro, um irgendwelche Firmenvorgaben zu erfüllen, sondern um mit anderen Menschen kreativ zu sein, sich auszutauschen.“ Das aber mache meist nur einen kleinen Teil der Arbeitszeit aus. Im Büro schweigend Seite an Seite zu erledigen, was man auch unterwegs oder am heimischen Schreibtisch erledigen könne, bringe weder dem Unternehmen noch den Beschäftigten Vorteile.

Die Erkenntnis dürfte auch das Ergebnis seiner ganz persönlichen Erfahrungen sein. „Ich kam von 100 Prozent Büro auf 0 runter“, skizziert Nadella seinen Alltag. „Und nun bin ich nur noch zu 40, vielleicht 50 Prozent der Zeit auf dem Campus.“ Mehr, zeigt sich der Microsoft-Chef überzeugt, brauche es nicht. Er spreche morgens per Videokonferenz mit Kunden in Europa, mittags mit anderen in den USA und habe abends virtuelle Meetings mit Asiaten. „Ich hätte mir nie vorstellen können, dass ich einmal so arbeite – und nun ist das völlig normal.“

## Jede Menge Konfliktpotenzial

Bei Microsoft, vielleicht. Sonst keineswegs. So deutlich, wie das Pendel mit der Pandemie in Richtung Homeoffice ausgeschlagen hat, so deutlich scheinen es viele Chefs nun zurückholen zu wollen. Florian Lehmer vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg verweist auf Untersuchungen, wonach zwei Drittel der deutschen Betriebe beim Homeoffice wieder aufs Niveau vor 2020 zurückwollen. Ein Wunsch, der im Widerspruch zu dem der meisten Beschäftigten steht – und zu ihren Erfahrungen: Die Arbeitsproduktivität pro Stunde stieg in den ersten beiden Pandemie-jahren um 1,5 Prozent gegenüber 2019, so Berechnungen des Statistischen Bundesamtes. ▶

## Coach statt Chef

Satya Nadella fordert von Führungskräften Klarheit, Motivation und Fokus – statt nur Ansagen

Auch Microsoft-Chef Nadella weiß um die Diskrepanz zwischen Belegschaft und Chefetage in der Haltung zum Homeoffice: Microsoft befragt regelmäßig Beschäftigte in verschiedenen Ländern zur Entwicklung der Arbeitswelt. Auch hierzulande, so das Fazit der jüngsten Auflage des „Work Trend Index“, dominiert die Skepsis: Vier von fünf Führungskräften zweifeln am Einsatzwillen ihrer Teams, wenn die nicht im Büro sind. Den Grund dafür sieht Nadella in der „Produktivitätsparanoia“ vieler Führungskräfte. Sie bezweifelten, dass ihre Leute mit Elan arbeiten, wenn sie diese nicht im Blick haben. „85 Prozent der befragten Vorgesetzten sagen, es falle ihnen schwer, in hybriden Arbeitsmodellen darauf zu vertrauen, dass die Beschäftigten produktiv sind“, so Nadella.

### Mit Vorsprung in die Coronazeit

Erschreckend viel sei das, wenn man bedenke, dass 86 Prozent der befragten Beschäftigten in Deutschland, 87 Prozent weltweit, sich selbst im Homeoffice als produktiv beschreiben. Und dass die Erfahrung während der Coronajahre ihnen recht gebe, wie Nadella findet. „Die Leute haben bewiesen, dass sie ihren Job zu Hause gut gemacht und ihre Unternehmen genau deshalb funktioniert haben – trotz völlig veränderter Arbeitsbedingungen.“ Überholt sei daher auch die Idee, alles am heimischen Schreibtisch Erledigte unter dem Begriff Homeoffice noch als etwas Eigenständiges betrachten zu wollen. „Das ist einfach nur noch Arbeit.“

Doch wie kann es gelingen, dieses so tief sitzende Missverständnis zwischen der Belegschaft und der Chefetage aufzulösen? Oder anders: Was können sich andere Unternehmen von Microsoft abschauen? Nadella räumt ein, dass sein Unternehmen mit Vorsprung in den coronabedingten Ausnahmezustand gestartet ist – und ihn dennoch nicht ganz problemlos gemeistert hat. „Wir hatten es den Beschäftigten schon vor Jahren freigestellt, wo und wann sie arbeiten“, erzählt er. In der deutschen Konzerntochter gilt bereits seit 1998 Vertrauensarbeitszeit, seit 2016 haben die Beschäftigten das Recht auf einen Vertrauensarbeitsort.

„Trotzdem erzeugt der Umzug eines Großteils der Beschäftigten an den heimischen Schreibtisch auch bei uns weiteren Anpassungsdruck“, so Nadella. Das reiche von zusätzlichen Konferenzräumen für hybride Meetings bis zur Frage, wie Mitarbeiter beim Einstieg ins Unternehmen an Teams andocken oder neue Netzwerke knüpfen könnten. „Von wem sollen die Neuen im Büro lernen, wenn die Alten zu großen Teilen zu Hause arbeiten?“ Durch den Wegfall des Zu-



### Modell München

In seiner Deutschlandzentrale testet Microsoft seit Jahren neue Arbeitskonzepte

„Ich hätte mir nie vorstellen können, dass ich einmal so arbeite – heute ist es völlig normal“

**SATYA NADELLA**, CEO von Microsoft

sehens und Mitmachens sei eine Lücke entstanden. Ein Ansatz, sie zu schließen, sei eine Art Tandemmodell für den Einstieg.

Eigenen Führungskräften, aber auch denen anderer Unternehmen, rät Nadella, den Mitarbeitern vor allem die gemeinsamen Ziele, seien es die zu erreichenden Quartalszahlen oder die strategische Vision, deutlich zu machen, ihnen auf dem Weg dahin aber möglichst viel Freiheit zu lassen. Allenfalls bei der Prioritätensetzung der Kollegen zu helfen. „Wer das als Führungskraft versteht, wer verständlich machen kann, worin der Sinn der Arbeit steckt, braucht sich über die Produktivität seiner Leute keinen Kopf zu machen“, so der Microsoft-Chef.

Nadella mag die neue Art der Führung gelingen. Vielen anderen Chefs offenbar

nicht, wie Ergebnisse der Work-Trend-Umfrage aus dem Frühjahr 2022 belegen. Gut die Hälfte der Befragten gab an, „dass Führungskräfte keinen Kontakt zu den Mitarbeitenden pflegen“. Ein gravierendes Manko. Vorgesetzte seien mehr denn je als Coach gefragt, betont etwa Udo-Ernst Haner, der am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart forscht. „Zu Führung gehört heute viel mehr als klassisches Management“, ergänzt er. Microsoft hat für seine Vorgesetzten deshalb unter anderem drei Führungsprinzipien festgelegt: Klarheit erzeugen, warum welcher Job wichtig ist, Motivation vermitteln und Prioritäten setzen, um ein Verzetteln zu verhindern und Ergebnisse zu erzielen.

Haner warnt davor, dass Chefs in anderen Unternehmen beim Kulturwandel weniger konsequent sind und es erst einmal bei Investitionen in die Technik belassen. „Die Pandemie hat wie eine Schocktherapie gewirkt, und manch ein Unternehmen ist noch damit beschäftigt, die Veränderungen zu verarbeiten.“ Doch Laptops zu kaufen und den Leuten zu erlauben, sich von außen ins Firmennetz einzuloggen, sei für sich genommen kein Fortschritt, wenn damit nicht auch eine neue Arbeits- und Führungskultur in Bezug auf Vertrauen und Selbstorganisation einhergeht. Umso mehr gelte es nun, Lösungen für die Arbeitsorganisation in Unternehmen gemeinsam mit den Beschäftigten zu entwickeln und hybride Arbeitsmodelle mit modernen Führungskonzepten zu etablieren, betont Haner. „Nur analoge Ineffizienz zu digitalisieren macht Arbeit nicht effizienter und Menschen nicht produktiver.“

### Mehr Austausch dank Technik

In welchem Maße virtuelle Tools, die mit der Pandemie ihren Durchbruch erlebt haben, den Austausch erleichtern, habe selbst den Microsoft-Chef Nadella überrascht, erzählt er. „Ich habe in den vergangenen zwei Jahren mehr Menschen aus meiner Firma in virtuellen Meetings kennengelernt, etwas über ihre Aufgaben und Projekte gelernt als irgendwann zuvor.“ Auch in einem Konzern wie Microsoft war es letztlich nicht viel anders als bei vielen deutschen Mittelständlern: Persönliche Treffen galten oft als zu aufwendig – wenn man überhaupt wusste, wer der richtige Ansprechpartner in einer Frage war. Nun aber, so Nadella, seien „schnelle, effiziente digitale Treffen mit den relevanten Leuten firmenweit etabliert“.

Gilt das auch für den Chef selbst? Klopft auch ein Programmierer per Teams beim CEO an, wenn der grüne Punkt im Profilbild Erreichbarkeit signalisiert? Das komme vor,

sagt Nadella, ein anderer Vorzug der virtuellen Tools aber sei wichtiger. „Früher war es ein Glücksfall, wenn du im Fahrstuhl auf Menschen aus anderen Teams gestoßen bist, die für dein Projekt nützlich sein konnten.“ Nun aber mache es der Einsatz von Projektmanagementsoftware oder digitalen Wissenssammlungen viel leichter, relevante Leute im Unternehmen zu finden und sich mit ihnen zu vernetzen. Es sei ja nicht so, räumt Nadella ein, als habe es die digitalen Werkzeuge nicht schon vor Corona gegeben. „Doch erst die Pandemie hat sie auch bei uns zum Alltagswerkzeug gemacht.“

### Neue Leistungskriterien gesucht

Heute seien hybride Meetings, Besprechungen, bei denen einige Kollegen im Raum sitzen und andere nur zugeschaltet sind, bei Microsoft der Normalfall. Die Chatfunktion erlaube auch Teilnehmern größerer Runden, relevante Beiträge, Links oder wichtige Anregungen abzugeben, die dann für alle anderen verfügbar seien. „Wir haben den Chat früher nur in großen virtuellen Besprechungen genutzt, heute läuft er auch in kleinen Meetings als Notizblock und Gedankenstütze mit.“ Technik allein aber führe nicht zu besseren Ergebnissen, betont Nadella: „Ich muss als Gastgeber viel stärker darauf achten, auch die Menschen einzubinden, die nur virtuell präsent sind.“

Auch deshalb fordert Yvonne Lott, Arbeitsforscherin am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut der Hans-Böckler-Stiftung, dass der Wandel der Arbeitswelt nicht nur ein technischer bleibt. „Wie stellen wir sicher, dass auch die weniger Präsenten gesehen werden, ihr Anteil am Unternehmenserfolg gewürdigt wird?“ Gerade Frauen, die häufiger das Homeoffice nutzen, drohten übergangen zu werden, nur weil sie seltener vor den Büros der Chefs entlangliefen. In Zukunft brauche es daher klare Maßstäbe, wie sich persönliche Leistung jenseits von Präsenz und lautstarken Beiträgen in Besprechungen bewerten lasse.

Eine Antwort auf diese Fragen hat auch Microsoft-Chef Nadella noch nicht. Vorerst setzt er darauf, dass sich das Wechselspiel aus Vertrauen und Verantwortung auszahlt. „Wir haben die Regel, dass jedes Team selbst entscheiden kann und soll, wie oft und für welche Anlässe es sich treffen will“, sagt Nadella. Dann springt er aus dem Ledersessel auf. Er will weiter. Auf dem Terminplan steht ein Treffen mit den Beschäftigten der Berliner Microsoft-Niederlassung im Erdgeschoss des Hauses. Der Saal ist voll. Wenn der Chef aus Redmond anreist, ist das Votum des Teams eindeutig: pro Präsenz. ■