

LASZLO BOCK

WORK

RULES!

WIE GOOGLE DIE ART UND WEISE,  
WIE WIR ARBEITEN UND LEBEN,  
VERÄNDERT

VAHLEN

# **Work Rules!**

Wie Google die Art und Weise, wie wir leben  
und arbeiten, verändert

von

Laszlo Bock

Aus dem Amerikanischen übersetzt von  
Meike Grow und Ute Mareik

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht . . . . .	VII
Albtraum eines Berufsberaters . . . . .	1
<i>Wie ich – im Rückblick – zum perfekten Lebenslauf für Google kam</i>	
Warum Googles Spielregeln funktionieren – auch für Sie! . . . . .	7
<i>Überraschend und überraschend erfolgreich: Wo gearbeitet wird wie bei uns</i>	
Kapitel 1: Firmengründer werden . . . . .	15
<i>Genau wie Larry und Sergey die Grundlagen dafür geschaffen haben, wie Google seine Mitarbeiter behandelt, können Sie den Grundstein dafür legen, wie Ihre Gruppe arbeitet und lebt.</i>	
Kapitel 2: Die Firmenkultur ist der Strategie haushoch überlegen	27
<i>Geben Sie den Mitarbeitern ihre Freiheit – und Sie werden ein Wunder erleben</i>	
Kapitel 3: Lake Wobegon, wo alle neuen Mitarbeiter über dem Durchschnitt liegen . . . . .	51
<i>Warum das Einstellen neuer Mitarbeiter die wichtigste Personalführungsaufgabe in einer Organisation ist</i>	
Kapitel 4: Auf der Suche nach den Besten . . . . .	65
<i>Die Entwicklung der Google-Talentmaschine, die sich selbst erneuert</i>	
Kapitel 5: Vertrauen Sie niemals Ihrem Bauchgefühl . . . . .	81
<i>Warum unsere Instinkte uns daran hindern, gute Einstellungsgespräche zu führen, und was wir tun können, um zu besseren Ergebnissen zu gelangen</i>	
Kapitel 6: Überlassen Sie den Insassen die Führung der Anstalt . .	111
<i>Nehmen Sie den Managern einen Teil ihrer Macht und vertrauen Sie ihren Mitarbeitern, die Dinge zu regeln</i>	
Kapitel 7: Warum alle das Leistungsmanagement hassen und was wir dagegen tun . . . . .	141
<i>Konzentrieren Sie sich zur Verbesserung der Leistung auf das persönliche Wachstum, nicht auf Bewertung und Belohnung</i>	

Kapitel 8: Die zwei Enden . . . . .	167
<i>Die größten Chancen liegen in Ihren absolut schwächsten und besten Mitarbeitern</i>	
Kapitel 9: Aufbau einer Lerninstitution . . . . .	191
<i>Ihre besten Lehrer arbeiten bereits für Sie ... Lassen Sie sie lehren!</i>	
Kapitel 10: Entlohnen Sie unfair . . . . .	211
<i>Warum es okay ist, zwei Leute im selben Job völlig unterschiedlich zu bezahlen</i>	
Kapitel 11: Die besten Dinge im Leben kosten nichts (oder fast nichts) . . . . .	241
<i>Die meisten Personalprogramme von Google kann jeder nachmachen</i>	
Kapitel 12: Geben Sie Anstöße ... jede Menge . . . . .	261
<i>Kleine Signale können große Änderungen im Verhalten bewirken. Wie eine einzige E-Mail die Produktivität um 25 Prozent steigern kann</i>	
Kapitel 13: Es ist nicht immer alles schön . . . . .	293
<i>Die größten Fehler von Google und wie Sie sie vermeiden können</i>	
Kapitel 14: Womit Sie morgen schon anfangen können . . . . .	311
<i>Zehn Schritte zur Umgestaltung Ihres Teams und Ihres Arbeitsumfeldes</i>	
Nachwort – nur für HR-Freaks: Aufbau des ersten People Operations Teams der Welt . . . . .	325
<i>Bauplan für eine neue Art der Personalverwaltung</i>	
Danksagung . . . . .	341
Über den Autor . . . . .	343
Anmerkungen . . . . .	345
Stichwortverzeichnis . . . . .	363
Work Rules! . . . . .	367

# **Kapitel 3: Lake Wobegon, wo alle neuen Mitarbeiter über dem Durchschnitt liegen**

Warum das Einstellen neuer Mitarbeiter die wichtigste Personalführungsaufgabe in einer Organisation ist

Stellen Sie sich vor, Sie haben den größten Lottogewinn in der US-amerikanischen Geschichte gewonnen: 656 Millionen Dollar. Damit können Sie tun, was Sie wollen. Und so unwahrscheinlich es klingt: Sie beschließen, ein Baseballteam zusammenzustellen, das amerikanischer Meister werden soll.

Sie haben dazu zwei Möglichkeiten: Sie nehmen viel Geld in die Hand und heuern die besten Spieler weltweit an. Oder Sie gehen vor wie im Film *Die Bären sind los*: Aus einem bunt zusammengewürfelten Team von Außenseitern machen Sie durch Coaching, harte Arbeit und tiefe Einsicht in Motivation und menschliche Natur eine Mannschaft von Siegern.<sup>x</sup>

Welche Vorgehensweise wird Ihnen mit größerer Wahrscheinlichkeit ein siegreiches Team bescheren? Glücklicherweise wurden beide Ansätze getestet.

Das erste World-Series-Finale wurde 1903 ausgetragen, und seither hat es 108 weitere Turniere zwischen den Siegern der National League und der American League gegeben. An 40 Spielen waren die New York Yankees beteiligt, und 27-mal haben sie gewonnen – fast viermal so oft wie die St. Louis Cardinals, die nächsthäufigen Gewinner.

Ein wichtiger Faktor im Hinblick auf die Siegesbilanz der Yankees war ihre explizite Strategie, den besten Spielern die höchsten Gehälter zu zahlen. 2013 haben sie dafür insgesamt 229 Millionen Dollar ausgegeben.<sup>xi</sup> Seit 1999 sind sie der Verein, der am meisten Geld für Spielergehälter ausgibt. Tatsächlich wurden 38% der World-Series-Finalsiege seit 1998 von einer der beiden Mannschaften gewonnen, die am meisten zahlen – entweder den Yankees oder den Boston Red Sox – und in 53% der Fälle nahm eine der beiden Mannschaften mit den höchsten Gehältern an der World Series teil.<sup>64</sup>

---

<sup>x</sup> Wer unter meinen Lesern zu jung ist, um sich an *Die Bären sind los* zu erinnern, denke an *Die Indianer von Cleveland*, *Mighty Ducks – Das Superteam*, *Kleine Giganten*, *Armageddon*, *Pitch Perfect* ... es gibt eine Menge Filme, die hier als Anhaltspunkt dienen können.

<sup>xi</sup> Die Gehaltsliste war ein wichtiger Faktor, aber nicht der einzige. Beispielsweise haben die Yankees von ihrem Einfluss in der American League in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts profitiert (siehe Jeff Katz: *The Kansas City A's and the Wrong Half of the Yankees*, 2007) und vom aggressiven Management in der zweiten Hälfte. Das waren harte Jahre für einen Fan der San Francisco Giants. Nichtsdestotrotz scheint es auch in anderen Sportarten so zu sein, dass man Erfolg hat, wenn man für die besten Spieler bezahlt. Betrachtet man den britischen Fußball zwischen 1996 und 2004, das hat *The Economist* herausgefunden, lassen sich „55% der Abweichungen in der Punktzahl, egal in welcher Saison, durch die Höhe der Spielergehälter erklären.“ *The Economist* musste allerdings zugeben, dass eine derartige Korrelation nicht bedeutet, dass es einen kausalen Zusammenhang gibt („Everything to Play for“, *The Economist*, 10. Mai 2014, S.57).

Das ist ein bemerkenswertes Ergebnis. Wäre es völlig zufällig, wer gewinnt, dann hätten alle Mannschaften in der Major League Baseball jedes Jahr eine Chance von 3 %, die World Series zu gewinnen. Warum gewinnen die Teams mit den hohen Gehältern so oft, aber nicht immer? Es ist ziemlich einfach herauszufinden, wer die besten Baseballspieler sind. Ihre Leistung kann man sich anschauen, jedes Spiel ist öffentlich und wird aufgezeichnet, die Regeln und Positionen sind klar und wohlverstanden, man hat also einen einheitlichen Bewertungsmaßstab, und die Gehälter sind bekannt. Doch trotz der mehr als zehn Jahre, die vergangen sind, seit Michael Lewis *Moneyball* geschrieben hat, um über die clevere Anwendung der Datenanalyse zur Verbesserung der Spielerleistung bei den Oakland Athletics zu berichten, ist es immer noch fast unmöglich, Einigkeit zu erzielen, wer die allerbesten Spieler sind, oder vorauszusagen, wer ein großartiges Jahr haben wird. Aber es ist nicht mehr schwierig, die besten 5 % oder 10 % der Spieler zu identifizieren. Würde das Geld keine Rolle spielen, könnte eine Mannschaft einfach alle Spieler anwerben, die im letzten Jahr extrem gut gespielt haben. Damit hätte sie eine ziemlich gute Chance, eine Mannschaft aufzustellen, die das World-Series-Finale gewinnt. Doch keiner kann garantieren, dass die besten Spieler der Liga vom letzten Jahr auch im nächsten Jahr die Besten sein werden. Das ist sogar ziemlich selten der Fall. Aber man könnte stark darauf hoffen, dass die Gesamtleistung sich zumindest in der oberen Hälfte oder im oberen Drittel der Liga bewegen dürfte.

Der Nachteil eines solchen Vorgehens sind natürlich die Kosten: Die Gehaltsliste der Yankees hat sich im genannten Zeitraum mehr als verdreifacht (auf 229 Millionen Dollar) – sie ist seit 1998 um 163 Millionen Dollar gestiegen. Heute gilt es selbst bei den Yankees als fraglich, ob man in jedem Fall Spitzengehälter zahlen kann. George Steinbrenner war verantwortlich für die Strategie, die besten Ballspieler einzukaufen. Auf ihn folgte sein Sohn Hal. Er hatte vor, die Ausgaben für Gehälter bei den Yankees unter 189 Millionen Dollar zu drücken, um die Luxussteuer in der Major League Baseball zu umgehen.<sup>65</sup>

CEOs verfolgen gern die gleiche Strategie. Marissa Mayer, die als 20. Mitarbeiterin zu Google kam und entscheidend daran mitgewirkt hat, unsere Marke und unsere Suche zu gestalten, wurde am 16. Juli 2012 CEO von Yahoo. Im Lauf des nächsten Jahres übernahm Yahoo mindestens 19 Firmen,<sup>66</sup> darunter Jybe (Empfehlungen zur Freizeitgestaltung), Rondee (kostenlose Konferenzschaltungen), Snip.it (Zeitungsausschnitte), Summly (Kurznachrichten), Tumblr (Fotoblogs), Xobni (Verwaltung für Eingangskorb und Kontakte) und Ztelic (Analyse von sozialen Netzwerken). Es wurden lediglich die Preise für fünf Übernahmen genannt – zusammen beliefen sie sich auf 1,23 Milliarden Dollar. Und von den Übernahmen, die hier aufgelistet sind, wurden bei

allen außer Tumblr einige oder alle Produkte heruntergefahren. Man hatte sie erworben, um die Mitarbeiter in das bestehende Team von Yahoo zu integrieren.

Firmen aufzukaufen und dann ihre Produkte abzuschalten ist ein jüngerer Phänomen im Silicon Valley, das unter der Bezeichnung „Acqui-Hiring“ bekannt wurde. Vordergründig geht es darum, Personal zu erwerben, das bereits unter Beweis gestellt hat, dass es großartige Produkte entwickeln kann – Leute, die auf andere Weise nicht zur eigenen Firma kommen würden.

Noch ist nicht klar, ob Acqui-Hiring eine gute Art und Weise ist, eine erfolgreiche Organisation aufzubauen. Zunächst einmal ist es extrem teuer: Yahoo hat 30 Millionen Dollar für Summly bezahlt, die Firma dichtgemacht und alle Angestellten entlassen – bis auf drei.<sup>67</sup> Neben dem 17-jährigen Gründer Nick D’Aloisio sind lediglich zwei weitere Mitarbeiter geblieben. Das macht 10 Millionen Dollar pro Person. Und selbst „günstige“ Acqui-Hires sind alles andere als billig. Die 31 Xobni-Angestellten haben 1,3 Millionen Dollar pro Person gekostet.<sup>68</sup> Und wenn man sie einmal „eingekauft“ hat, müssen Gehälter, Boni und Aktienzuteilungen weiter gezahlt werden, genau wie bei den anderen Angestellten.

Wer per „Acqui-Hiring“ eingekauft wird, muss außerdem erleben, dass seine Produkte eingestellt werden. Das ist eine schmerzliche Erfahrung. Das viele Geld soll den Verlust ausgleichen, aber ich habe von etlichen Ingenieuren im Silicon Valley gehört, die nach einem Acqui-Hire einfach nur abwarten, bis ihre Sperrfristen abgelaufen sind, um dann wieder selbst ihr Schicksal in die Hand zu nehmen. Es ist auch nicht unbedingt gesagt, dass Angestellte, die per Acqui-Hire ins Haus kommen, bessere Ergebnisse liefern, als auf üblichem Wege eingestellte Mitarbeiter. Bei manchen mag das der Fall sein, aber ich habe nicht beobachten können, dass das im Allgemeinen gilt.

Wenn man bedenkt, dass mehr als zwei Drittel der Fusionen und Übernahmen keine Wertschöpfung bedeuten, wenn die Produkte und Firmen am Leben erhalten werden,<sup>69</sup> müssen es schon ganz besondere Angestellte sein, die man per Acqui-Hire erwirbt, damit die Strategie aufgeht. Das bedeutet nicht, dass Acqui-Hiring in jedem Fall etwas Schlechtes ist. Nur auf den ersten Blick halte ich es für keine besonders gute Idee.

Die besten Leute einzukaufen ist mit Sicherheit eine gute Idee, wenn man eine Baseballmannschaft gründen will, im Fall einer Firma ist es deutlich heikler. Der Arbeitsmarkt für Facharbeitskräfte ist nicht so transparent wie der Markt für Baseballspieler. Der einzige Hinweis auf die Leistungsfähigkeit eines Angestellten ist sein Lebenslauf – neben dem, was die Menschen selbst (und mitunter ihre Empfehlungen) einem

sagen. Man kann sich keine Aufzeichnungen ansehen, wie sie tatsächlich arbeiten. Die möglichen Positionen im Baseball unterscheiden sich von Mannschaft zu Mannschaft nicht so stark; First Baseman kann man nur auf begrenzt viele Arten sein. Dagegen gibt es sehr viele verschiedene Arten, beispielsweise einen Job im Marketing auszufüllen. Und wenn man ein höheres Gehalt anbietet, bedeutet das nur, dass man mehr Bewerbungen bekommt, nicht dass es sich um bessere Bewerber handeln oder dass man die großartigen von den mittelmäßigen trennen könnte.

Aus allen diesen Gründen verfolgen die meisten Organisationen eine Strategie wie im Film *Die Bären sind los*, auch wenn sie es nicht zugeben. Die Verantwortlichen werden Ihnen erzählen, dass sie die besten Leute einstellen, um sie dann zu Gewinnern aufzubauen, zu trainieren und zu coachen. Es gibt drei Gründe, derartigen Behauptungen mit Skepsis zu begegnen.

Erstens, wenn sie das wirklich täten, müssten dann nicht viel mehr Organisationen Leistungen auf Spitzenniveau erbringen? Die Yankees sind 37 % der Zeit im World-Series-Finale, und wenn sie dort mitspielen, gewinnen sie 67 % der Zeit. Es gibt sehr wenige Organisationen, die eine vergleichbare Leistung erbringen. Und noch weniger konnten sie 100 Jahre lang aufrechterhalten.

Zweitens, wenn sie wirklich so besonders erfolgreich im Einstellen neuer Mitarbeiter wären, sollte ihr Einstellungsverfahren dann nicht irgendeine Besonderheit aufweisen? In den meisten Organisationen finden Einstellungen immer auf die gleiche Weise statt: Die Stelle wird ausgeschrieben, man sieht sich die Lebensläufe an, spricht mit mehreren Kandidaten und entscheidet, wen man nimmt. Nichts Kompliziertes also. Und wenn alle Firmen ihre Einstellungen in der gleichen Weise vornehmen, warum sollte dann bei der einen etwas anderes herauskommen als bei der Konkurrenz? Per Definition heuern folglich alle Firmen durchschnittliche Begabungen an. Natürlich sind ein paar Superstars und ein paar Nieten dabei, genau wie in jeder anderen Firma auch. Aber insgesamt betrachtet ist die Qualität der Neueinstellungen durchschnittlich.

Drittens sind die meisten Menschen nicht besonders gut darin, Einstellungsgespräche zu führen. Wir glauben, wir stellen die besten Mitarbeiter ein, weil wir schließlich ganz großartig darin sind, Charaktere zu beurteilen? Wenn wir ein Gespräch beginnen, können wir die Person, die uns gegenüber sitzt, sofort einschätzen und einen ziemlich guten Eindruck von ihrem Charakter und ihren Fähigkeiten gewinnen? Und wenn wir nie einen Schritt zurücktreten und unsere Gesprächsnotizen (wenn wir denn welche gemacht haben) mit dem vergleichen, was die Leute tatsächlich leisten, Monate oder Jahre später, was macht das schon? Tief in unserem Innern wissen wir einfach: Wir haben die Besten gewählt.

Und damit liegen wir falsch!

Die Leute widmen sich der Einstellung neuer Mitarbeiter so, wie Garrison Keillor es für die fiktionale Stadt Lake Wobegon beschreibt, in der „alle Kinder einfach über dem Durchschnitt liegen.“ Wir alle halten uns für großartig bei unseren Einstellungsgesprächen, aber wir überprüfen die Ergebnisse nie, daher können wir auch niemals besser werden. Es gibt reichlich Daten, die belegen, dass die Einschätzung unseres Gegenübers überwiegend in den ersten drei bis fünf Minuten des Gesprächs stattfindet (oder sogar noch früher)<sup>70</sup> – den Rest der Zeit verbringen wir damit, unser Vorurteil zu bestätigen. Wer ein Gespräch führt, neigt unterbewusst dazu, Menschen zu bevorzugen, die einem selbst ähneln. Und die meisten Gesprächstechniken sind wertlos. Denken Sie daran, dass George W. Bush nach einem Gespräch mit Wladimir Putin über ihn sagte: „Ich habe dem Mann in die Augen gesehen ... und einen Eindruck von seiner Seele bekommen.“<sup>71</sup>

Wir glauben nicht nur, dass wir hervorragend Einstellungsgespräche führen können, wir reden uns auch ein, dass der Kandidat, den wir auswählen, über dem Durchschnitt liegt. Sonst würden wir ihm ja keinen Job anbieten. Dabei besteht ein grobes Missverhältnis zwischen dem morgendlich-frischen Optimismus direkt nach einem großartigen Einstellungsgespräch und der lauen Realität ein Jahr später, wenn es darum geht, die Leistung des Betreffenden zu bewerten. Die wenigen Stars bleiben uns im Gedächtnis. Und wir vergessen, dass aus praktisch jeder Einstellung ein Star werden sollte.

Einstellungen führen also zu durchschnittlichen Ergebnissen.

Kann man das nicht ausgleichen, indem man die Leute zu großartigen Mitarbeitern heranbildet? Sind nicht viele Firmen berühmt für ihre Führungsakademien, weltweiten Trainingscenter und Möglichkeiten des Online-Learning? Machen sie nicht auf diese Weise aus den neuen hervorragende Mitarbeiter?

Eher nicht. Effektive Fortbildungen zu entwickeln ist schwer. Wirklich schwer. Manche Experten gehen so weit zu sagen, dass 90% aller Fortbildungsmaßnahmen nicht zu einer dauerhaften Leistungssteigerung oder Verhaltensänderung führen, weil sie weder gut gemacht sind noch gut vermittelt werden.<sup>72</sup> Aufgrund dieser Schwierigkeiten erscheint es fast unmöglich, aus einem durchschnittlichen Mitarbeiter einen Superstar zu machen. Mancher behauptet vielleicht, das sei trotzdem möglich – und er hat recht (von unserem Ansatz erzähle ich in Kapitel 9). Es gibt Beispiele von Menschen, die mittelmäßig waren und sich großartig entwickelt haben, auch wenn die meisten derartigen Erfolge auf Veränderungen im Umfeld oder in der Art der Arbeit zurückgehen und weniger auf gelungene Aus- und Fortbildung.

Nehmen Sie Albert Einstein, dem es zunächst nicht gelang, eine Stelle als Lehrer zu bekommen, und beim Schweizer Patentamt nicht

befördert wurde. Weder besuchte er einen Kurs, der ihn zum besten Mitarbeiter aller Zeiten im Schweizer Patentamt gemacht hätte, noch erwarb er einen Abschluss in Pädagogik oder begann Preise für guten Unterricht zu sammeln. Sein Erfolg stellte sich ein, weil sein Alltagsjob seinen Intellekt nicht wirklich forderte;<sup>73</sup> er hatte also Zeit, sich in einem ganz anderen Bereich umzutun.

Bleiben also zwei Strategien, phänomenale Begabungen um sich zu sammeln: Man findet einen Weg, die Besten anzuheuern oder man heuert durchschnittliche Mitarbeiter an und versucht, aus ihnen die Besten zu machen. Bringen wir es auf den Punkt: Welche Situation ist Ihnen lieber?

A. Wir heuern Mitarbeiter an, die mit 90-prozentiger Leistung von Anfang an hervorragende Arbeit leisten.

B. Wir heuern durchschnittliche Mitarbeiter an und hoffen, dass sie durch unsere Trainingsprogramme schließlich zu einer 90-prozentigen Leistung kommen.

Steht man vor dieser Alternative, fällt die Entscheidung nicht schwer, besonders wenn man weiß, dass vermutlich genug Geld da ist, um die Ausnahmearbeiter einzukaufen – es wird einfach nur an den falschen Stellen ausgegeben. Firmen investieren laut Corporate Executive Board immer noch erheblich mehr in Aus- und Fortbildung als in Einstellung.<sup>74</sup>

	<b>Ausgaben für Fortbildung</b>	<b>Ausgaben für Neueinstellungen</b>
Pro Mitarbeiter	606,36 \$	456,44 \$
% der Personalausgaben insgesamt	18,3 %	13,6 %
% des Umsatzes	0,18 %	0,15 %

Firmen geben mehr für die Fortbildung vorhandener Mitarbeiter aus als für Neueinstellungen (Daten von 2012).

Die Firmen machen dann aus der Not eine Tugend und prahlen damit, wie viel Geld sie für Fortbildung ausgeben. Aber seit wann ist Geldausgeben ein Maß für Qualität? Rühmen Sie sich damit zu sagen: „Ich bin in Bestform – ich habe diesen Monat 500 Dollar im Fitnesscenter ausgegeben.“ Hohe Ausgaben für Aus- und Fortbildung sind kein Beweis dafür, dass Sie in Ihre Mitarbeiter investieren. Vielmehr signalisieren diese Ausgaben, dass Sie nicht von vornherein die richtigen Leute eingestellt haben. In Kapitel 9 schlage ich verschiedene Strategien vor, wie Sie Ihr Budget für Aus- und Fortbildung verringern können, um die Mittel künftig in die Einstellung neuer Mitarbeiter zu investieren.

Bei Google investieren wir ganz am Anfang viel in unsere Mitarbeiter. Das bedeutet, der größte Teil unserer Zeit und der Mittel aus dem Personalbudget dienen dazu, neue Mitarbeiter zu gewinnen, sie richtig einzuschätzen und zu entwickeln. Wir geben mehr als doppelt so viel (in Prozent unseres Personalbudgets) für die Einstellung neuer Mitarbeiter aus wie eine durchschnittliche Firma. Wenn wir gleich am Anfang neue Mitarbeiter besser auswählen, bedeutet das, wir haben weniger Arbeit mit ihnen, wenn sie erst zur Firma gehören. Schlimmstenfalls hat ein 90%-Kandidat ein durchschnittliches Jahr. Es ist sehr unwahrscheinlich, dass er plötzlich zum schlechtesten Mitarbeiter des Unternehmens wird. Ein durchschnittlicher Kandidat hingegen verschlingt nicht nur erhebliche Mittel für Fortbildung – er kann am Ende genauso gut über wie unter dem Durchschnitt landen.

Warum haben wir beschlossen, so früh wie möglich in unsere Mitarbeiter zu investieren, indem wir bei Einstellungen weniger orthodox vorgehen?

Wir hatten keine andere Wahl.

Am Anfang von Google standen zwei Typen einem hoch kompetitiven Personalmarkt gegenüber – die Nutzer mussten nur einmal mit der Maustaste klicken, um uns zugunsten unserer Mitbewerber zu verlassen. Wir wussten von Anfang an: Um in diesem Wettbewerb zu bestehen, müssen wir die schnellste und präziseste Suchmaschine der Welt haben. Gleichzeitig dachten wir, dass wir niemals genug Ingenieure haben würden, um all das zu entwickeln, was wir brauchten: Webcrawler, die einfach alles im Internet identifizieren und kategorisieren würden; Algorithmen, um aus allem, was da draußen war, das Bedeutungsvolle herauszufiltern; Tools zur Übersetzung von mehr als 80 Sprachen; Tests, die sicherstellen würden, dass alles wirklich funktionierte; Datacenter, um die vielen Daten zu speichern und zu verarbeiten; und schließlich Hunderte weitere Produkte, die entwickelt und gewartet werden mussten. Unser Wachstum war vor allen Dingen beschränkt durch unsere Möglichkeiten, hervorragende Mitarbeiter zu gewinnen.

Viele Jahre lang hatten wir nicht den gewaltigen Vorteil, den die Yankees hatten: Geld. In den Entwicklungsjahren von Google bestand einfach nicht die Möglichkeit, die besten Mitarbeiter einzukaufen, genau wie bei den meisten Organisationen. 1998 machte Google keinen Gewinn und wir zahlten jahrelang die niedrigsten Gehälter in der Branche. Noch 2010 nahmen die meisten Leute, die zu Google kamen, erhebliche Einkommensverluste hin, mitunter um 50 Prozent oder mehr. Es war wirklich nicht immer leicht, die Leute davon zu überzeugen, dass sie auf ihr gutes Gehalt verzichten sollten, um bei diesem verrückten kleinen Start-up mitzumachen. Wie viele andere auch nahm ich eine Gehaltseinbuße hin, um bei Google arbeiten zu können. Ich

erinnere mich noch genau an die Worte meines Abteilungsleiters, der am letzten Tag bei GE zu mir sagte: „Laszlo, dieses Google-Ding hört sich an wie eine nette kleine Firma. Ich wünsche dir Glück, aber wenn das nichts wird, ruf mich einfach an und wir haben einen Job für dich.“

Google kam spät zur Suche. Yahoo, Excite, Infoseek, Lycos, AltaVista, AOL und Microsoft waren damals bereits wichtige Akteure auf dem Markt. Wir mussten unsere Bewerber beeindrucken und begeistern – und sie davon überzeugen, dass Google etwas Besonderes zu bieten hatte. Und bevor wir überhaupt die Leute überreden konnten mitzumachen, mussten wir uns eine neue Art und Weise überlegen, Mitarbeiter einzustellen, die uns ein besseres Ergebnis garantieren würde als anderen Firmen.

Wenn wir die Ausnahmen vom Rest trennen wollten, erforderte das ein radikales Umdenken bei der Einstellung. Wie wir das genau gemacht haben, werde ich in den nächsten zwei Kapiteln im Einzelnen schildern. Die gute Nachricht ist, dass es nicht teurer sein muss, aber man muss zwei große Veränderungen vornehmen, wie man über die Einstellung neuer Mitarbeiter denkt.

## **Die erste Veränderung besteht darin, Einstellungen langsamer vorzunehmen**

Nur zehn Prozent unserer Bewerber (wenn überhaupt!) sind Spitzenkräfte, man muss sich also deutlich mehr Bewerber anschauen und viel mehr Gespräche führen. Ich sage „wenn überhaupt“, weil die Spitzenleute in den meisten Branchen nicht wirklich nach Arbeit suchen, einfach weil sie Spitzenleute sind, die ihren Erfolg genießen, wo sie gerade sind. Daher ist Ihre Chance, durch eine eingehende Bewerbung einen großartigen Mitarbeiter zu finden, sehr gering.

Aber es lohnt sich, darauf zu warten, wie Alan Eustace, SVP unserer Abteilung Knowledge, gern sagt: „Ein Spitzeningenieur ist 300-mal mehr wert als ein durchschnittlicher Ingenieur ... Ich verzichte lieber auf einen ganzen Jahrgang Absolventen aus den Ingenieursstudiengängen als auf einen herausragenden Technologen.“<sup>75</sup>

Einer, den man wohl als solchen bezeichnen muss, ist Jeff Dean, Googler der ersten Stunde und führender Kopf hinter den Suchalgorithmen, die die schnellste und genaueste Suche der Welt ermöglichen. Jeff hat zusammen mit einer Handvoll weiterer Mitarbeiter unseren Ansatz der Mehrfachsuche völlig neu gestaltet. Beispielsweise fanden Jeff, Sanjay Ghemawat und Ben Gomes in der „Google-Frühzeit“ heraus, wie man unseren Suchindex im Speicher behält, anstatt ihn von Festplatten zu laden. Das allein bedeutete eine Verdreifachung unserer Effizienz.

Jeff ist außerdem ein toller Kerl und wird von seinen Kollegen sehr geschätzt. Es gibt eine interne Seite, auf der Googler „Fakten“ über Jeff einstellen können, ähnlich wie die Leistungen, die dem „Interessantesten Mann der Welt“ von Dos Equis zugeschrieben werden:

- Auf Jeff Deans Tastatur fehlt die Taste Ctrl, weil Jeff Dean immer alles unter Kontrolle hat.
- Als Alexander Graham Bell das Telefon erfunden hatte, wurde ihm ein entgangener Anruf von Jeff Dean angezeigt.
- Einmal, als die Index-Server abgestürzt waren, beantwortete Jeff Dean zwei Stunden lang Nutzeranfragen per Hand. Die anschließende Analyse ergab eine Qualitätssteigerung um fünf Punkte.
- 1998 hängten die Wissenschaftler an den 31. Dezember eine Schaltsekunde an, um Jeff Dean die Zeit zu geben, den Y2K-Virus zu beseitigen – in allen der Menschheit bekannten Systemen.
- Einmal hat Jeff Dean einem unschuldigen Betrachter die Paradoxien des Zenon erläutert. Der Betrachter hat sich nie wieder bewegt.
- Für Jeff Dean bedeutet „NP“<sup>xii</sup> „No Problemo“.
- An der Schwelle eines thermonuklearen Krieges sollte WOPR [War Operation Plan Response, ein militärischer Supercomputer, der Nuklearkriege simuliert] lieber gegen Jeff spielen als gegen sich selbst.
- Newton hat einmal gesagt: „Wenn ich besonders weitblickend war, liegt das daran, dass Jeff Dean sich auf meine Schultern gestellt hat.“

Auch wenn Jeff bei uns etwas ganz Besonderes ist – er ist nicht allein. Salar Kamangar weiß, wie man Suchbegriffe versteigert und hat eng mit dem Ingenieur Eric Veach zusammengearbeitet, um unsere ersten Anzeigensysteme zu entwickeln. Im Printbereich geben Zeitschriften den Preis an, den sie Anzeigenkunden pro 1000 Leser berechnen. Anstatt direkt einen Preis zu nennen, dachte Salar sich aus, für jedes Wort und jeden Satz, nach dem ein Nutzer suchen könnte, eine Auktion zu veranstalten. Google entscheidet nicht willkürlich, in welcher Reihenfolge Anzeigen erscheinen. Vielmehr bieten unsere Anzeigenkunden auf die Position, die sie in der Liste der Anzeigen haben wollen; das kann von weniger als einem Cent bis zu über zehn Dollar pro

---

<sup>xii</sup> Ich habe einen guten Freund, Gus Mattammal, der Mathematik, Physik und Wirtschaft studiert hat. Er ist Leiter von Advantage Testing of Silicon Valley, einer Einrichtung, die Elitestudenten auf Prüfungen vorbereitet. Ihn habe ich nach der Abkürzung „NP“ gefragt. Gus sagte: „Die Komplexitätsklasse NP umfasst rechnerische Probleme so, dass die dazugehörigen Entscheidungsprobleme von einer nichtdeterministischen Turing-Maschine in polynomieller Zeit gelöst werden können.“ Hm ... Dann übersetzte er für mich: „Wenn du kein Informatiker bist, kann man auch sagen, NP-Probleme sind einfach ganz, ganz schwere Aufgaben, die es zu lösen gilt.“

Wort kosten. Das unmittelbare Ergebnis waren eine Milliarden Dollar schwere Wertschöpfung für unsere Aktionäre, Hunderte Milliarden Dollar schwere Geschäfte für unsere Anzeigenkunden und glücklichere Nutzer, die genau das finden konnten, was sie wollten, und zwar im gesamten Internet.

Andere Ausnahme-Googler sind: Diane Tang – sie zählt zu den wenigen „Google Fellows“ unter unseren Ingenieuren, eine Auszeichnung für Mitarbeiter, die einen besonders großen technischen Beitrag geleistet haben. Jahrelang hat sie das Team geleitet, das für die kontinuierliche Verbesserung der Anzeigenqualität zuständig war, und in jüngster Zeit hat sie ein vertrauliches Projekt bei Google[x] übernommen. Dr. Hal Varian – er hat *das* Buch über Mikroökonomie geschrieben und leitet unser Wirtschaftsteam. Charlotte Monico, Mitglied unseres Finanzteams in London und olympische Ruderin, eine von einem halben Dutzend Olympioniken unter den Googlern. Vint Cerf ist unser führender Internetbotschafter, bekannt als „Ko-Vater des Internets“ wegen der bahnbrechenden Arbeiten, mit denen er an der Erfindung des World Wide Web beteiligt war. Der Erfinder der optischen Maus (Dick Lyon) und die Gründer oder Mitbegründer von Excite (Joe Kraus und Graham Spencer), Ushahidi (das ist ein Crowdsourcing-Dienst, der es Journalisten und Augenzeugen erlaubt, über Gewalt in Afrika zu berichten, entwickelt von Ory Okolloh), Chrome (Sundar Pichai) und Digg (Kevin Rose) arbeiten Seite an Seite neben Zehntausenden Leuten, die alle auf ihre Art bemerkenswert sind.

Woher weiß ich, ob ich einen Ausnahmemitarbeiter gefunden habe? Meine Daumenregel – und das ist die zweite große Veränderung, die Sie bei der Neueinstellung von Mitarbeitern vornehmen müssen – lautet: „Stellen Sie nur Leute ein, die besser sind als Sie.“

## **Stellen Sie nur Leute ein, die besser sind als Sie**

Jede Person, die ich eingestellt habe, ist auf viel sagende Weise besser als ich. So kann Prasad Setty, stellvertretende Leiterin der Abteilung People Analytics and Compensation, deutlich besser analysieren als ich. Karen May, stellvertretende Leiterin der Personalentwicklung, ist eine aufmerksamere Beraterin, zum Teil weil ihre emotionale Intelligenz deutlich größer ist als meine. Nancy Lee, die für unsere Firma multikulturelle und Jugendbildungsprogramme leitet, besitzt eine Furchtlosigkeit und eine klare Vision, um die ich sie beneide. Sunil Chandra, stellvertretende Leiterin unserer Staffing and People Services, ist disziplinierter und einsichtiger, was die Betriebsorganisation angeht; sie scheint jeden Vorgang schneller, billiger und besser für die Nutzer gestalten zu können. Jeder von diesen Mitarbeitern könnte von heute

auf morgen meinen Job übernehmen. Ich lerne jede Woche von der Zusammenarbeit mit ihnen. Und ich habe lange gewartet, ehe ich sie einstellen konnte. Karen hat meine Avancen vier Jahre lang abgelehnt; dann durfte ich sie einstellen. Es dauert länger, diese Ausnahmemenschen zu finden, aber es ist die Mühe wert.

Sie müssen also bereit sein, mehr Zeit zu investieren, um auf jemanden zu warten, der besser ist als Sie, außerdem müssen Sie Ihre Manager dazu bewegen, Macht abzugeben, wenn es um die Einstellung neuer Mitarbeiter geht. Ich sollte gleich dazu sagen, dass Manager, die neu zu Google kommen, das hassen! Sie wollen ihr Team selbst zusammenstellen. Aber selbst die Manager mit den besten Absichten gehen Kompromisse ein, wenn die Suche sich hinzieht. In den meisten Firmen gelten am ersten Tag der Suche sehr hohe Standards für neue Verwaltungsassistenten. Aber am 90. Tag nehmen die meisten Manager jeden, der ans Telefon geht. Schlimmer noch: Einzelne Manager können voreingenommen sein. Vielleicht wollen sie einen Freund einstellen oder einen Praktikanten, um einem leitenden Angestellten oder einem großen Kunden einen Gefallen zu tun. Letztendlich gibt es den Managern zu viel Macht über ihr Team, wenn man ihnen die Einstellungsentscheidung überlässt. (Ich werde später noch diskutieren, warum wir tatsächlich daran arbeiten, die Macht der Manager zu verringern.)

Nach ungefähr sechs Monaten merken unsere neuen Manager, dass die Qualität der Mitarbeiter, die wir für sie einstellten, besser ist als alles, was sie bisher erlebt haben. Sie sind umgeben von bemerkenswerten Leuten, die das gleiche rigorose Verfahren durchlaufen haben wie sie selbst. Ich will nicht unbedingt sagen, dass sie es dann lieben, keine Einstellungsentscheidungen zu fällen, aber sie wissen zu schätzen, was ihnen abgenommen wird.

Ein erfreulicher Nebeneffekt unserer Sorgfalt ist, dass die besten Leute nicht immer so aussehen, wie man es erwartet. Als Google klein war und nur rund 100 Mitarbeiter im Jahr einstellte, war es einfach und effizient, ausschließlich Bewerber mit „einwandfreier Herkunft“ auszuwählen: Absolventen von Stanford, Harvard, dem MIT und ähnlichen Universitäten, die nur in besonders angesehenen Firmen gearbeitet hatten. Als wir dann größer wurden und jedes Jahr Tausende neue Angestellte brauchten, lernten wir, dass viele der besten Leute diese Hochschulen gar nicht besucht hatten. Das überrascht Sie vielleicht nicht, aber damals standen wir bei Google noch am Anfang und, ganz ehrlich, unser Ansatz war elitärer. Wir ließen uns in Personalfragen immer noch von unseren Instinkten leiten, die genauso irregeleitet sein konnten wie die von allen anderen auch, anstatt sie um Daten zu ergänzen.

So begannen wir Kandidaten auszuwählen, die sich als belastbar erwiesen hatten und Schwierigkeiten überwinden konnten. Heute nehmen

wir lieber eine intelligente, hart arbeitende Studentin, die als Klassenbeste an einer staatlichen Hochschule ihren Abschluss gemacht hat, als eine durchschnittliche oder sogar überdurchschnittliche Ivy-League-Absolventin. Die „einwandfreie Herkunft“ bei der Hochschulausbildung spielt eine wesentlich geringere Rolle als die Frage, was der oder die Betreffende geleistet hat. Bei bestimmten Aufgaben ist es nicht einmal wichtig, ob man überhaupt studiert hat. Viel wichtiger ist die Frage, was man in die Firma mitbringt und wodurch man sich auszeichnet. Und so sollte es eigentlich auch sein, gerade wenn man bedenkt, dass einer unserer Gründer sein Hochschulstudium nie abgeschlossen hat. Auch wenn wir heute Informatiker von über 300 Hochschulen in den USA beschäftigen (und von noch mehr weltweit), haben einige unserer besten Mitarbeiter nie den Fuß auf einen Collegecampus gesetzt.

Dabei wäre es unverantwortlich, würde ich an dieser Stelle nicht ein Wort der Warnung anschließen. Nach dem Zusammenbruch von Enron 2001 schrieb Malcom Gladwell einen Artikel für den *New Yorker*: „The Talent Myth: Are Smart People Overrated?“. Darin kritisierte er sowohl Enron als auch McKinsey dafür, dass sie die klugen Leute zu wichtig nähmen: „Der allgemeine Fehler von McKinsey und ihren Gefolgsleuten bei Enron ist die Annahme, dass die Intelligenz einer Organisation einfach eine Funktion der Intelligenz ihrer Angestellten ist. Sie glauben an Stars, weil sie nicht an Systeme glauben.“<sup>76</sup>

Auch wenn das nicht mit dem übereinstimmt, was ich bei McKinsey erlebt habe – sie hatten dort einen soliden Satz interner Verfahren, um ihr Personal zu entwickeln, und sie rieten ihren Kunden, das Gleiche zu tun –, stimme ich zu, dass blindes Einstellen nach Intelligenz, um dann unbegrenzte Freiheiten zu gewähren, wie ein Rezept für plötzliches und katastrophales Scheitern klingt. Natürlich will man die besten Leute einstellen, aber „die Besten“ lässt sich nicht durch ein einzelnes Attribut wie Intelligenz oder Erfahrung definieren.

Wie ich in Kapitel 8 erläutern werde, muss jemand, der in einer bestimmten Umgebung ein Star war, in einer neuen Umgebung nicht zwangsläufig wieder zum Leitstern werden. Deshalb ist es so wichtig, dafür zu sorgen, dass es neuen Mitarbeitern in Ihrer Umgebung gut geht. In Kapitel 5 werde ich im Einzelnen darlegen, wie wir das bei Google machen, indem wir nach einer großen Bandbreite von Eigenschaften suchen, zu denen insbesondere Bescheidenheit und Gewissenhaftigkeit gehören. Diese „weiteren Eigenschaften“ sind bei der Einstellung enorm wichtig. Ben Gomes, der zusammen mit Krishna Bharat an der Entwicklung von zwei der ersten drei Patente beteiligt war, die Google im Hinblick auf die Suche erwarb, sagte deshalb einmal: „Es ist ein interessantes Phänomen: Man interviewt Leute, die besser sind als man selbst, und dann sagt man ‚Nein‘.“

Die Lektion aus dem Artikel „The Talent Myth“ lautet nicht: „Heure keine klugen Leute an.“ Sie lautete: „Heure nicht nur kluge Leute an.“ Und das ist ein guter Rat. Bei erstklassigen Einstellungsentscheidungen geht es nicht darum, den beeindruckendsten Namen zu gewinnen, den Spitzenvertriebler oder den klügsten Ingenieur. Es geht darum, die allerbesten Menschen zu finden, die im Kontext Ihrer Organisation erfolgreich sein werden – und dabei alle Leute in ihrer Umgebung noch erfolgreicher machen.

Die Einstellung neuer Mitarbeiter ist Ihre wichtigste Personalentscheidung, und die meisten von uns sind nicht so gut darin, wie wir glauben. Wenn wir unsere Mittel neu darauf ausrichten, bessere Einstellungen vorzunehmen, bringt das einen höheren Ertrag als fast jedes Trainingsprogramm, das man entwickeln kann.

---

---

### **Work Rules! ...**

#### **Wie man Menschen einstellt (Kurzversion)**

- Wenn die Mittel begrenzt sind, sollten Sie Ihr Geld im Personalwesen in erster Linie für die Einstellung neuer Mitarbeiter ausgeben.
  - Heuern Sie nur die besten Mitarbeiter an, lassen Sie sich Zeit und nehmen Sie nur Menschen, die auf überzeugende Weise besser sind als Sie selbst. Und Manager dürfen nicht über Einstellungen in den eigenen Gruppen entscheiden.
- 
-