

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 9: Aufbau einer Lerninstitution

Ihre besten Lehrer arbeiten bereits für Sie ...
Lassen Sie sie lehren!

2011 gaben US-amerikanische Unternehmen 156.200.000.000 Dollar für Weiterbildungsprogramme aus¹³⁷ – eine gigantische Summe. In 135 Ländern liegt das Bruttoinlandsprodukt unter diesem Betrag.

Etwa die Hälfte der Gelder floss in unternehmensintern veranstaltete Programme, die andere Hälfte zahlte man an externe Anbieter. Ein Angestellter verbrachte im Durchschnitt 31 Stunden des Jahres in Schulungen, was eine gute halbe Stunde pro Woche ergibt.

Ein Großteil dieses Geldes und dieser Zeit wird verschwendet.

Nicht weil die Schulungen zwangsläufig schlecht sind, sondern weil es kein Maß dafür gibt, was tatsächlich gelernt wird und welche Verhaltensweisen sich daraufhin ändern. Sehen Sie es einmal so. Wenn Sie eine halbe Stunde pro Woche zum Karate-Training gingen, hätten Sie nach einem Jahr vielleicht nicht gleich den schwarzen Gürtel, wären aber gewiss mit ein paar grundlegenden Block- und Stoßtechniken vertraut. Experimentierten Sie eine halbe Stunde pro Woche mit Pfannkuchenrezepten herum, wären Sie sicher nicht gleich ein Meisterkoch, aber ganz sicher in der Lage, köstliche Pfannkuchen zuzubereiten und sich von Freunden und Ihrer Familie beim Wochenendfrühstück feiern zu lassen.^{xlix}

Wenn Sie jedoch in den Vereinigten Staaten arbeiten, so haben Sie wöchentlicher eine halbe Stunde in firmeninternen Schulungen verbracht, um...irgendwas zu tun. Wenn ich auf meine Jahre in großen und kleinen Unternehmen zurückblicke, fällt mir kaum etwas ein, das ich aufgrund der Schulungen heute anders mache. (Die einzige Ausnahme bildet mein Training bei McKinsey & Company, das sich nach den in diesem Kapitel beschriebenen Lehrgrundlagen richtete.)

Anders ausgedrückt, gaben die Vereinigten Staaten im Schuljahr 2009/2010¹³⁸ 638 Milliarden Dollar für das öffentliche Schulsystem aus, vom Vorkindergarten bis zur Sekundarstufe – etwa das Vierfache von dem, was Unternehmen für Mitarbeiterschulungen aufwendeten. Allerdings stellen öffentliche Schulen jährlich mehr als zehnmal so

^{xlix} Mal im Ernst. Pfannkuchen sind das Einfachste auf der Welt und schnell gemacht. Vermengen Sie zwei Tassen Mehl mit einem Esslöffel Backpulver, einem Esslöffel Zucker und ½ Teelöffel Salz. (Mit zwei Esslöffeln Zucker wird es noch leckerer.) Verrühren Sie in einer anderen Schale ein Ei mit zwei Tassen Milch. Nun vermischen Sie alles miteinander, aber hören Sie auf zu rühren, wenn noch Luftbläschen und kleine Klumpen in dem Teig zu sehen sind. Durch die Blasen werden die Pfannkuchen leicht und locker, und die Klumpen werden ausgekocht. Sie werden versucht sein, weiterzurühren, aber tun Sie es nicht. Vertrauen Sie mir. Sie können gern ein paar Blaubeeren oder Bananenscheiben in die Masse geben, aber sorgen Sie dafür, dass sie vom Teig bedeckt werden. Dann in einer heißen Pfanne mit Butter braten. Es geht genauso schnell wie mit einer Fertigmischung oder im Restaurant, schmeckt aber viel, viel besser! Das ist mein eigenes Rezept – frei nach Vorlagen von Mark Bittman und Alton Brown.

viele Unterrichtsstunden pro Schüler bereit, und dazu noch Förderprogramme wie Sportvereine und akademische Clubs. Und ich wette, dass sich alle Leser dieses Buch darin einig sind, in zehn Schuljahren mehr gelernt zu haben als in zehn Jahren firmeninterner Schulungsprogramme.

Warum wird dann trotzdem so viel in Firmenschulungen investiert, wo sie doch so wenig bringen?

Weil die meisten Schulungsprogramme in ihren Zielsetzungen zu unspezifisch sind, von den falschen Leuten ausgeführt und die Resultate nicht richtig gemessen werden.

Am besten lernt man, wenn man sich auf wenig konzentriert

Damon Dunn besuchte Mitte der 1990er Jahre die Stanford University, bevor er Profi-Fußballspieler wurde und später ein Immobilienentwicklungsunternehmen gründete. Er erinnerte sich daran, wie er als Student einmal auf dem Weg zur Party einer Stanford-Studentenverbindung war.¹³⁹ Es war 23 Uhr, dunkel und es regnete in Strömen auf dem Campus. Damon sah eine einsame Gestalt auf der Driving Range, die systematisch Golfbälle schlug. *Klack. Klack. Klack.*

Vier Stunden später, um drei Uhr morgens, ging Damon von der Party in sein Wohnheim. *Klack. Klack.* Die Gestalt war noch immer da und schlug Golfbälle. Also ging Damon hin.

„Tiger, wieso um alles in der Welt schlägst du nachts um drei hier draußen Golfbälle?“

„Na ja, in Nordkalifornien regnet es nicht sehr oft“, antwortete der junge Typ, der zum erfolgreichsten Golfspieler aller Zeiten werden sollte. „Darum ist dies meine einzige Chance, bei Regen zu trainieren.“

Sicherlich darf man solch einen Eifer von dem besten Athleten seiner Sportart erwarten. Das Faszinierende allerdings ist die enge Ausrichtung seines Trainings. Er hat nicht das Putten oder Schlagen aus einem Sandbunker geübt. Er stand vier Stunden im Regen und spielte immer wieder denselben Schlag vom selben Punkt, um eine ganz bestimmte Fertigkeit zu perfektionieren.

Und wie sich herausstellt, ist das die beste Art zu lernen. Psychologieprofessor K. Anders Ericsson von der Florida State University hat jahrzehntelang den Erwerb von Fähigkeiten bis auf Expertenniveau studiert. Laut gängiger Meinung kostet es 10.000 Stunden Einsatz, um ein Experte zu werden. Ericsson fand stattdessen heraus, dass es nicht darum geht, wie viel Zeit man mit dem Lernen verbringt, sondern darum, wie man diese Zeit nutzt. Er wies eindeutig nach, dass Menschen, die wahre Meister auf einem Gebiet werden – ob als Violinisten, Chirurgen,

Sportler¹⁴⁰ oder auch Buchstabierwettbewerbs-Champions¹⁴¹ –, einen anderen Lernansatz haben als wir anderen. Sie splitten ihre Tätigkeit in kleinste Übungen auf – wie etwa stundenlang denselben Golfschlag im Regen zu trainieren – und wiederholen diese dann unermüdlich. Jedes Mal beobachten sie genau, was passiert, nehmen winzige – kaum wahrnehmbare – Korrekturen vor und verbessern sich dabei. Ericsson bezeichnet das als bewusstes Üben: die gezielte Wiederholung der immer gleichen, kleinsten Lernaufgaben mit sofortigem Feedback, Fehlerkorrektur und Raum zum Experimentieren.

Einfaches Üben ohne Feedback und Ausprobieren reicht nicht aus. Ich war im Schwimmteam meiner Highschool und nahm unter anderem an Wettbewerben im kraftraubenden 200-Yards-Lagenschwimmen teil: je 50 Yards Schmetterling, Rücken-, Brustschwimmen und Freistil. Ich ging dahin, weil ich schneller schwamm als meine Freunde und mein Onkel in der rumänischen Wasserball-Nationalmannschaft gespielt hatte. Deshalb ging ich von einer möglichen Veranlagung aus. Doch neben den echten Könnern, die im Alter von sechs Jahren mit dem Schwimmtraining begonnen hatten und das ganze Jahr über trainierten, war ich ein lausiger Schwimmer. Zwar hatten sich zwischen meinem ersten und letzten Highschool-Jahr meine Zeiten um fast 30 Prozent verbessert, aber in einem typischen Feld aus sechs Teilnehmern musste ich bis zum Schluss wie verrückt kämpfen, um Vorletzter zu werden.

Ericsson hätte mir auf Anhieb sagen können, wo mein Problem lag. Ich kam zweimal am Tag zum Training und schwamm, was der Coach von mir verlangte. Aber ich konnte mir selbst nichts beibringen und war nie gut genug, als dass der Coach auch nur ein paar Minuten investiert hätte, um an meiner Technik zu arbeiten. Bewusstes Üben habe ich nie erlebt. Ich wurde zwar etwas besser, hatte aber nie eine Chance, Spitzenleistungen zu vollbringen.

McKinsey dagegen schickte alle Consultants im zweiten Jahr zum Engagement Leadership Workshop, einer einwöchigen Veranstaltung für jeweils rund 50 Teilnehmer. Die Seminare fanden das ganze Jahr über statt, im Wechsel zwischen der Schweiz, Singapur und den USA. Natürlich musste ich nach New Jersey. Eine der Fertigkeiten, die man uns beibrachte, war der Umgang mit einem aufgebrachten Kunden. Zunächst gaben die Ausbilder uns die Richtlinien (Ruhe bewahren, dem Kunden Zeit geben, sich Luft zu machen etc.), dann stellten wir die Situation in Rollenspielen nach und schließlich diskutierten wir darüber. Im Anschluss daran überreichten sie uns ein Video von dem Rollenspiel, damit wir genau sehen konnten, was wir getan hatten. Und dann haben wir das Ganze mehrmals wiederholt. Das war eine sehr arbeitsintensive Schulungsmethode, aber sie hat gefruchtet.

Und nun denken Sie an Ihr letztes Trainingsprogramm. Vielleicht gab es am Ende einen Test oder man hat Sie angehalten, an Problemlösungen

im Team zu arbeiten. Wie viel eher hätten Sie die Inhalte verinnerlicht, wenn Sie ein konkretes Feedback bekommen und die gleiche Aufgabe noch dreimal wiederholt hätten?

Diese Art von Wiederholung und Konzentration in das Training einfließen zu lassen, mag kostspielig erscheinen, ist es aber nicht. Wie wir später noch erörtern werden, messen die meisten Unternehmen die Schulungsergebnisse anhand der aufgewendeten Zeit und nicht an geänderten Verhaltensweisen. Es ist eine bessere Investition, sich auf weniger Inhalte zu konzentrieren und dafür zu sorgen, dass die Teilnehmer sie verinnerlichen, als in mehr Stunden „Unterricht“ Wissen zu vermitteln, das schnell wieder vergessen ist.

Das Konzept des bewussten Lernens spielt auch bei langfristigen Lernprozessen eine Rolle. In der Junior-Highschool meiner Heimatstadt erhalten die Lehrer nach zweijähriger Beschäftigungszeit eine Festanstellung. Im Anschluss daran richten sich die Lohnerhöhungen ausschließlich nach der Anstellungsdauer. Es gibt keine sinnvollen Leistungsstandards, und Entlassungen sind praktisch nicht möglich. Für die Lehrer bestehen keine Anreize, ihre Erfahrungen auszutauschen, und nicht selten lehren sie jahrzehntelang dieselben Themen. Ich hatte einen Lehrer für amerikanische Geschichte, der schon 25 Jahre unterrichtete, aber seit mindestens 20 Jahren weder die Inhalte noch seinen Unterrichtsstil geändert hatte. Von seinen 25 Jahren Erfahrung hatte er 20 damit verbracht, dasselbe Jahr 20-mal zu wiederholen. Wiederholung ohne Feedback, und in seinem Fall auch ohne jede Motivation. Er hatte sich ganze zwei Jahrzehnte lang nicht verbessert.

Wenn sich Ihr Job nicht rasant verändert, ist das eine allgegenwärtige Falle, in die wir alle hineingeraten. Es ist schwierig, immer weiter zu lernen und motiviert zu bleiben, wenn der vor uns liegende Weg genauso aussieht wie jener hinter uns. Doch Sie können den Lernprozess Ihrer Teammitglieder durch eine sehr einfache aber praktische Routine vor dem Stillstand bewahren. 1994 hatte ich das Vergnügen, mit Frank Wagner zusammenzuarbeiten, der heute bei Google zu unseren wichtigsten Führungskräften der People Operations gehört. Damals waren wir noch Consultants. In den Minuten vor jedem Kundengespräch nahm er mich beiseite und stellte mir Fragen: „Was sind deine Ziele bei diesem Gespräch?“ „Was denkst, du, wie die Kunden reagieren werden?“ „Wie willst du ein schwieriges Thema anschneiden?“ Dann brachten wir den Termin hinter uns und auf der Rückfahrt ins Büro stellte er mir wieder Fragen, die mich zum Lernen zwangen: „Wie hat dein Ansatz funktioniert?“ „Was hast du gelernt?“ „Was möchtest du beim nächsten Mal Neues ausprobieren?“ Und auch ich fragte Frank nach der zwischenmenschlichen Dynamik in dem Raum, und warum er das eine Thema vorangetrieben hatte und das andere nicht. Ich bezog ihn in die Verantwortung mit ein, um sicher zu gehen, dass ich mich verbesserte.

Jeder Termin endete mit einem unmittelbaren Feedback und einem Plan dafür, was wir beim nächsten Mal fortsetzen oder verändern würden. Jetzt bin ich kein Consultant mehr, gehe aber vor und nach Meetings, die mein Team mit anderen Googlern hat, Franks Übung immer wieder durch. Dadurch steigert sich die Leistung Ihres Teams kontinuierlich und fast wie von Zauberhand. Das Ganze dauert nur wenige Minuten und erfordert keinerlei Vorbereitung. Es schult Ihre Mitarbeiter auch darin, ihr eigenes Tun als Experiment zu sehen, Fragen zu stellen, neue Herangehensweisen auszuprobieren, das Geschehen zu beobachten und es dann nochmals zu versuchen.

Bauen Sie die Weiterbildung von innen heraus auf

Ich kann Ihnen nicht sagen, was Sie Ihrem Team oder Ihrem Unternehmen beibringen sollen, weil das von Ihren Zielsetzungen abhängt. Ebenso wenig kann ich Ihnen sagen, ob sich für Sie der persönliche oder der Fernunterricht, das Selbststudium oder Gruppenarbeit am besten eignet. Das kommt darauf an, wie Ihre Mitarbeiter am besten lernen, und ob sie sich fachspezifische Kenntnisse, wie etwa eine neue Programmiersprache, aneignen wollen oder allgemeinere Fähigkeiten, wie zum Beispiel die bessere Zusammenarbeit im Team.

Aber ich kann Ihnen ganz genau sagen, wo Sie die besten Lehrer finden. Sie sitzen direkt neben Ihnen.

Ich kann Ihnen versichern, dass es in Ihrer Firma für jeden Bereich ausgemachte Experten gibt. Zumindest sind sie Fachleute genug, um anderen etwas beibringen zu können. Wir alle sind mit den Begriffen Maximum und Minimum vertraut. Theoretisch möchten Sie den besten Fachmann mit maximalen Kenntnissen für die Weiterbildung einsetzen.

In der Mathematik gibt es allerdings ein noch präziseres Konzept: das lokale Maximum. Es gibt den höchsten Wert innerhalb eines engeren Rahmens an. Die größte Zahl ist unendlich, aber die größte Zahl von eins bis zehn lautet zehn. Viele halten Yo-Yo Ma für den besten Cellisten der Welt. In Südkorea ist der überaus begabte Sung-Won Yang der herausragende Cellist. Also ist Yang das lokale Maximum.

Gewiss gibt es in Ihrem Unternehmen eine beste Sales-Mitarbeiterin, was den Gesamtabsatz betrifft. Wenn Sie diese als Ausbilderin für die anderen Mitarbeiter einsetzen, statt jemanden von außen zu holen, haben Sie nicht nur eine Lehrerin, die besser ist als Ihre anderen Sales-Leute, sondern auch eine, die das spezifische Unternehmensumfeld und die Kunden versteht. Denken Sie daran, dass Groysberg herausfand, dass außergewöhnliche Erfolge die Menschen selten von Firma zu Firma begleiten. Wenn Sie also Ihre Vertriebsmitarbeiter zu den teuersten Sales-Seminaren schicken, die jemand leitet, der für jemand anderen

Produkte verkauft hat, so wird das Ihre Sales Performance kaum revolutionieren. Denn hier stehen die Besonderheiten Ihres Unternehmens im Mittelpunkt.

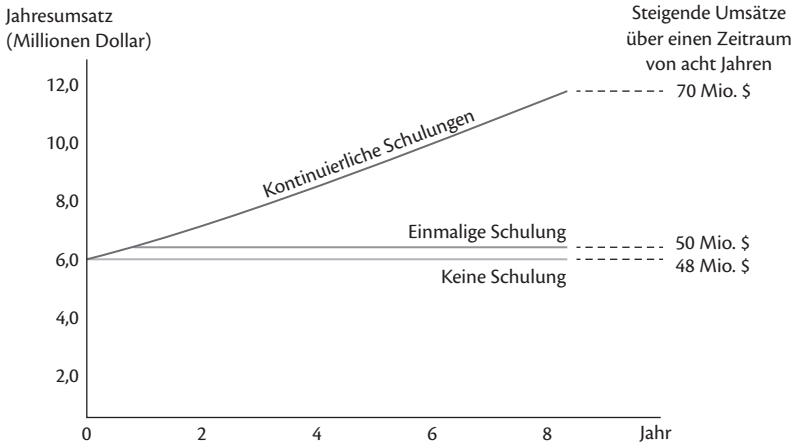
Aber vielleicht möchten Sie Ihre beste Sales-Mitarbeiterin gar nicht lehren lassen. Sollte sie sich nicht lieber voll auf den Vertrieb konzentrieren? Ich halte das für eine recht kurzsichtige Entscheidung, denn Einzelleistungen werden linear skaliert, die Lehrtätigkeit dagegen geometrisch. Im Folgenden werde ich das erklären.

Nehmen wir an, Ihre beste Sales-Mitarbeiterin erzielte jährliche Umsätze von einer Million Dollar, und Ihre anderen zehn Vertriebsleute machten jeweils 500.000 Dollar Umsatz pro Jahr. Nehmen wir weiterhin an, Sie zögen die beste Mitarbeiterin für zehn Prozent ihrer Zeit aus ihrem Bereich ab – fünf Wochen im Jahr –, um die anderen zu schulen. In diesen fünf Wochen unterrichtet sie, beobachtet die anderen bei der Arbeit und gibt ihnen individuelle Beratung, während die an der Verbesserung kleiner, spezieller Vertriebsaufgaben arbeiten.

Bevor also überhaupt eine Schulung stattfindet, haben Sie Umsätze von sechs Millionen Dollar (eine Million + 10 x 500.000 Dollar). Im ersten Jahr der Lehrtätigkeit Ihrer besten Vertriebsmitarbeiterin erwirtschaftet sie nur 900.000 Dollar, weil sie zehn Prozent ihrer Arbeitszeit für die Schulungstätigkeit aufwendet. Wenn sie aber die anderen Kollegen um nur zehn Prozent verbessern kann, so erzielen die jeweils 550.000 Dollar, womit sich für Ihre Firma ein Gesamtumsatz von 6,4 Millionen Dollar ergibt.

Im zweiten Jahr, wenn es keine weiteren Schulungen gibt, wird Ihre beste Mitarbeiterin wieder eine Million Dollar erwirtschaften und die anderen weiterhin zehn Prozent höhere Umsätze, also je 550.000 Dollar, was insgesamt 6,5 Millionen Dollar ergibt. Ihre Spitzenkraft hatte nur ein Jahr lang weniger Zeit für den Vertrieb verwendet, und Ihre Umsätze sind dennoch gestiegen. Dauerhaft. Doch wenn sie stattdessen im zweiten Jahr noch einmal zehn Prozent ihrer Zeit für die Weiterbildung von Mitarbeitern aufbrächte, die sich dann um weitere zehn Prozent auf jeweils 605.000 Dollar steigerten, so ergäbe das einen Umsatz von 6,05 Millionen Dollar. In zwei Jahren hätte das Unternehmen seine Umsätze um 16 Prozent erhöht – und Ihre neuen Vertriebsleute hätten sich um 21 Prozent verbessert. Bei diesem Tempo werden die neuen Sales-Mitarbeiter ihr Umsatzvolumen binnen gut acht Jahren verdoppeln (110 Prozent, 121 Prozent, 133 Prozent, 146 Prozent, 161 Prozent, 177 Prozent und 195 Prozent zu Beginn des achten Jahres). Solch eine Zuwachsrate nennt man geometrisches Wachstum.¹

¹ Sicher fällt Ihnen auf, dass der Unterschied bei den Umsätzen der einzelnen Mitarbeiter von Jahr zu Jahr immer größer wird. Im zweiten Jahr liegt er zehn Prozent höher als im ersten (110 vs. 100) und im Jahr acht 18 Prozent höher als im Jahr sieben (195 vs. 177). Auch wenn die Wachstumsrate sich bei zehn



Gesamtumsatz des Unternehmens bei unterschiedlichen Schulungsszenarien.

Und wie diese grobe Berechnung verdeutlicht, fallen keinerlei Kosten an. Die Gewinne durch die schwächeren Mitarbeiter gleichen die Umsatzverluste der Spitzenkräfte mehr als aus.

Sie müssen für diese Arbeit noch nicht einmal unbedingt Ihre beste Vertriebsmitarbeiterin aus ihrem Bereich abziehen. Wenn Sie den Vertrieb in seine einzelnen Komponenten zerlegen, gibt es möglicherweise verschiedene Leute, die sich in der Kaltakquise, bei Verhandlungen, Geschäftsabschlüssen oder der Aufrechterhaltung von Kundenbeziehungen besonders hervortun. Unterrichten sollten die Besten auf jedem einzelnen Gebiet.

Der frühere CEO von Intel, Andy Grove, hat das schon vor über 30 Jahren angeführt:

Die Weiterbildung gehört schlichtweg zu den effektivsten Tätigkeiten, die ein Manager ausüben kann. Ziehen Sie einmal kurz die Möglichkeit einer Reihe von vier Lehrveranstaltungen für die Mitglieder Ihrer Abteilung in Betracht. Rechnen wir mit drei Stunden Vorbereitungszeit für jede Kursstunde, so wären das insgesamt zwölf Stunden Arbeit. Nehmen wir an, Sie hätten zehn Teilnehmer in Ihrem Kurs. Die werden im Jahr darauf insgesamt etwa 20.000 Stunden für Ihr Unternehmen arbeiten. Wenn Ihre Schulung nur ein Prozent Leistungssteigerung bei den Ihnen unterstellten Mitarbeitern nach sich zieht, so wird Ihr Unternehmen für Ihren Aufwand von zwölf Stunden das Äquivalent von 200 Arbeitsstunden gewinnen.¹⁴²

Prozent eingepgelt, so sind das jedes Jahr zehn Prozent von einer größeren Zahl. Wenn Sie das Ertragswachstum pro Jahr grafisch darstellen wollten, so würde sich die Kurve mit der Zeit immer schneller aufwärts krümmen.

Für den Lernenden bringt der Unterricht bei Fachleuten aus der Praxis viel mehr als Kurse bei Akademikern, professionellen Ausbildern oder Consultants. Akademiker und professionelle Ausbilder verfügen in der Regel eher über theoretische Kenntnisse. Sie wissen, wie die Dinge laufen sollten, kennen sie aber nicht aus eigener Erfahrung. Consultants gewinnen ihr oft nur oberflächliches Wissen für gewöhnlich aus dritter Hand. Nicht selten tragen sie es aus Benchmarking-Berichten von anderen Consultants zusammen oder aus ein paar Monaten mit dem einen oder anderen Kunden und nicht aus langfristigen Erfahrungen.

Fairerweise muss man sagen, dass es auch nützlich sein kann, sich in ausgewählten Bereichen mit Experten zusammenzutun, von ihnen zu lernen und ihr Fachwissen gemeinsam an Ihr Unternehmen anzupassen. Marty Linsky von Cambridge Leadership Associates hat uns beispielsweise dabei geholfen, unseren Lehrplan für Adoptive Leadership zu erstellen, und Daniel Goleman unterstützte uns bei der Entwicklung unserer Mindfulness-Programme, auf die ich gleich kurz zu sprechen komme. Doch die Weiterbildung wird viel zu oft komplett an externe Firmen übergeben.

Im Allgemeinen ist es viel besser, von Menschen zu lernen, die die Arbeit heute verrichten, auch tiefergehende Fragen beantworten und auf aktuelle Beispiele aus dem echten Leben zurückgreifen können. Sie verstehen Ihr Umfeld besser, sind immer ansprechbar für ein unmittelbares Feedback und kosten für gewöhnlich nichts.

Der Googler Chade-Meng Tan, allgemein bekannt als „Meng“ (den Spitznamen „Meng“ habe ich ihm verpasst, als ich merkte, dass Amerikaner mit mehrsilbigen Namen überfordert sind),¹⁴³ war der Angestellte Nummer 107. Von 2000 bis 2008 arbeitete er als Software-Ingenieur an der Suchmaschine, bevor er den Schwerpunkt seiner Arbeit und seines Lebens (während er noch immer bei Google war) wieder auf das Erreichen des Weltfriedens durch das Teilen und Verbreiten der Idee von Mindfulness richtete. Jon Kabat-Zinn, emeritierter Professor an der Medical School der University of Massachusetts, definiert das als „Aufmerksamkeit besonderer Art: bewusst, in diesem Moment und unvoreingenommen.“¹⁴⁴ Eine einfache Übung, um sich Mindfulness beizubringen, besteht darin, zwei Minuten lang still dazusitzen und sich auf seine Atmung zu konzentrieren. Das soll auch die kognitive Funktionstüchtigkeit und die Entscheidungsfähigkeit verbessern.

Versuchsweise lud ich gegen Ende 2013 den Googler Bill Duane, einen ehemaligen Entwickler und heutigen Mindfulness-Guru, ein, um meine wöchentlichen Arbeitertreffen mit dieser Übung zu beginnen. Ich wollte das zuerst an uns selbst ausprobieren, bei erfolgreicher Wirkung an größeren Gruppen von Googlern testen und möglicherweise irgendwann dem ganzen Unternehmen zugutekommen lassen.

In der ersten Woche hörten wir nur auf unseren Atem, als Nächstes beobachteten wir die Gedanken, die uns beim Atmen durch den Kopf gingen, und schließlich sollten wir unsere Aufmerksamkeit auf unsere derzeitigen Gefühle richten und darauf, wie sie sich in unseren Körpern anfühlten. Nach einem Monat fragte ich mein Team, ob wir weitermachen sollten. Sie wollten es unbedingt. Sie sagten mir, dass unsere Meetings zielgerichteter wirkten, durchdachter und weniger bissig. Und obwohl wir einen Teil der Zeit meditierten, waren wir effizienter und handelten unsere Tagesordnung jede Woche frühzeitig ab.

Um die Mindfulness-Prinzipien bei Google zu verbreiten, entwickelte Meng einen Kurs mit dem Titel „Search Inside Yourself“. Für die Lehren von Meng zeigten sich die Googler noch empfänglicher, weil er jahrelang als Ingenieur in den USA und Singapur gearbeitet hatte und somit die Belastungen bei Google glaubwürdiger thematisieren konnte – und auch wie die Mindfulness sein Leben verändert hatte. Meng schrieb später ein Buch zu dem Thema und gründete das Search Inside Yourself Leadership Institute, das er leitet, während er weiterhin einen Teilzeitjob bei Google hat („nur ... 40 Stunden die Woche“, scherzt er).¹⁴⁵ Sein Kurs, sein Buch und sein Institut wollen „mithilfe von Schulungen in wissenschaftsbasierter Achtsamkeit und emotionaler Intelligenz effektive und innovative Führungskräfte aufbauen.“

Bill Duane, ein früherer Site Reliability Engineer (er sorgt dafür, dass die Website google.com funktioniert), leitet das Mindfulness-Team bei Google. Er beschreibt das Business als „Maschine aus Menschen“ und Mindfulness als „WD-40 für das Unternehmen, das die rauen Stellen zwischen getriebenen Googlern ölt.“¹⁴⁶ Auch Bill spricht mit einfühlsamem Sachverstand zu den anderen Ingenieuren, denn er hat erlebt, was sie jeden Tag durchmachen.

Meng und Bill stehen nicht allein da mit ihrer Entscheidung, dass ihre wichtigste Aufgabe – neben ihrer herausragenden Arbeit als Spezialisten – darin besteht, zu lehren. Wir haben ein Breitenprogramm namens G₂G (Googler2Googler), in dessen Rahmen sich jede Menge Googler verpflichten, einander etwas beizubringen. 2013 gab es 2.200 verschiedene Kurse von einem G₂G-Lehrkörper aus fast 3.000 Leuten. Und über 21.000 Googler nahmen daran teil. Manche Kurse finden mehrmals statt und manche werden von mehr als einem Ausbilder geleitet. Da die meisten Googler sich in mehrere Kurse einschrieben, ergab sich eine Gesamtteilnehmerzahl von über 110.000.

Auch wenn die Lehrtätigkeit die G₂G-Lehrer von ihren Hauptberufen abzieht, so umfassen viele Kurse doch nur ein paar Stunden oder werden nur vierteljährlich angeboten, sodass sich der Zeitaufwand für Ausbilder und Teilnehmer in Grenzen hält. Die Kurse bieten einen erfrischenden geistigen Tapetenwechsel und die Leute gehen danach leistungsfähiger zurück an die Arbeit. Und wie das „20 Percent Time“-Pro-

gramm schafft auch G₂G eine kreativere, amüsante und produktivere Arbeitsatmosphäre, in der die Leute sich tief darin eingebunden fühlen, was ihre Firma tut und was es ist. Es ist eine überschaubare Investition von Unternehmensressourcen, die sich in hohem Maße bezahlt macht. Die Inhalte reichen von hochgradig technischem Fachwissen (Suchalgorithmus-Design – ein siebenwöchiger Mini-MBA) bis zu reiner Unterhaltung (Seiltanz, Feuerspucken, Geschichte des Fahrrads). Hier einige der beliebtesten:

- **Körper-Geist-Bewusstsein:** Amy Colvin, eine unserer Massagetherapeutinnen, gibt einen halbstündigen Kurs zu einem Dutzend Qi-gong-Übungen (eine mit Tai-Chi verbundene chinesische Praktik), gefolgt von sitzender Meditation. Inzwischen gibt es diesen Kurs in 16 Ländern, häufig über Hangout bereitgestellt. Ein Ingenieur sagte einmal zu Amy: „Mir darüber klar zu sein, was mein physischer Körper braucht, wenn mein Geist mit dem Programmieren beschäftigt ist, hat mir enorm dabei geholfen, Stress abzubauen, nicht so abgearbeitet zu sein und meinen Job zu genießen.“
- **Präsentieren mit Charisma:** Sales Leader Adam Green bringt Googlern bei, wie sie sich neben den Grundlagen der Erstellung guter Präsentationen auch verfeinernden Themen wie dem Ton, der Körpersprache und der Anwendung von Ersatztechniken zuwenden sollten. Ein Beispiel? „Wenn ihr merkt, dass ihr fortwährend mit den Händen herumspielt oder sie in die Hosentaschen steckt, versucht euch hinter einen Stuhl oder ein Podium zu stellen und die Hände daraufzulegen – dann wirkt Ihr souveräner. Die Hände abzulegen, vertreibt die nervöse Energie.“ Ein anderer Tipp: „Wenn ihr bei Präsentationen nicht laufend ‚äh‘ sagen wollt, nutzt physische Ersatzhandlungen. Macht bei jeder Überleitung etwas Kleines aber Körperliches – bewegt zum Beispiel den Stift. Die bewusste Entscheidung, den Stift zu bewegen, wird euer Gehirn davon abhalten, stattdessen ein Füllwort zu benutzen.“
- **I₂P (Einführung in das Programmieren für Nicht-Ingenieure):** Albert Hwang ist eine Führungskraft in unserer People Operations Tools-Gruppe. Er kam 2008 zu Google mit einem Abschluss in Volkswirtschaft und brachte sich selbst das Programmieren bei. „Man übertrug mir ein Projekt, bei dem ich die Namen Hunderter Googler ihren entsprechenden Bürostandorten und Berufsbezeichnungen zuordnen musste. Ich merkte schnell, dass ein paar einfache Scripts meine Arbeit beschleunigen und die Fehlerrate senken konnten. Also begann ich, autodidaktisch die Programmiersprache Python zu lernen. Als meine Teamkollegen feststellten, dass meine frisch erworbenen technischen Fähigkeiten uns allen Zeit gespart hatten, baten sie mich, ihnen auch das Programmieren beizubringen. Damit war vor einem Whiteboard in einem kleinen Konferenzraum

der Kurs I₂P geboren.“ Seither haben über 200 Googler Alberts Kurs besucht. Einer seiner ehemaligen Teilnehmer nutzte sein dort erworbenes Wissen sogleich, um Googlern bei der Terminsuche für die unternehmensinternen, kostenlosen Gripeschutzimpfungen zu helfen, wodurch Tausende Googler mehr geimpft wurden. Und weil wir für jede dieser Immunisierungen eine Impfung gegen Meningitis oder Pneumonie für Kinder in der dritten Welt spenden, führte das neue Werkzeug auch dazu, dass Tausende weiterer Kinder Impfungen erhielten.¹⁴⁷

Sie müssen gar kein so formales oder großangelegtes Programm wie G₂G entwickeln, um von Ihren Lehrern zu profitieren. Googler bekommen auch Hunderte anderer Gelegenheiten zu lernen und zu lehren, was auch ganz einfach von motivierten Mitarbeitern Ihrer eigenen Firma nachgeahmt werden kann. Beispielsweise gibt es über 30 Tech Advisors – erfahrene Führungskräfte, die vertrauliche Vieraugengespräche anbieten, um Googler in unseren technischen Abteilungen zu unterstützen. Diese Freiwilligen werden nach ihrem großen Erfahrungsschatz und ihrem Verständnis von Google ausgewählt und sollen hauptsächlich zuhören. Einer von ihnen, Chee Chew, beschreibt seine Erfahrungen als Tech Advisor folgendermaßen:

Es ist jedes Mal nervenaufreibend. Zu Beginn jeder Sitzung verspüre ich immer eine große Unruhe. Ich habe keine Ahnung, was sie fragen werden. Es kann alles Mögliche sein. Was wenn mir nichts dazu einfällt? ... Wenn es dann erst einmal läuft, erlebt man oft diese Art von Verbindung, die durch das reine Zuhören entsteht. Ich kenne die Umstände nicht und habe auch keine klare Meinung dazu, was sie tun sollten. Ich habe auch kein persönliches Interesse an dieser Entscheidung, also höre ich eher zu und stelle eine Verbindung her. Das macht einen großen Unterschied zu den meisten Gesprächen mit meinen Kollegen und direkten Vorgesetzten. Im Grunde soll es zum Nachdenken anregen. Die Verbindung besteht hier zu der Person und nicht nur zu einem Projekt.

Und manchmal ist eine zuverlässige, objektive Person, an die man sich wenden kann, genau das, was die Menschen brauchen. Dazu Chee weiter:

Ich erinnere mich an jemanden, den ich einmal beraten habe ... eine hochrangige Ingenieurin. Sie wollte die Firma verlassen, fühlte sich in einer Sackgasse gefangen. Dann riet ihr jemand, einen Tech Advisor aufzusuchen. 50 Minuten waren für unser Gespräch angesetzt, doch wir redeten zweieinhalb Stunden. Dabei konnte sie einen ganzen Haufen von Problemen abarbeiten. Ich hielt mich mit Ratschlägen zurück, hörte ihr aufmerksam zu, überlegte gemeinsam mit ihr und half, Probleme abzuschütteln. Sie kam auf ihre ganz eigenen Gedanken und löste ihre Probleme selbst. Sie brauchte niemanden, der ihr sagte, was zu tun sei, sondern nur etwas Zuspruch und ein offenes Ohr. Sie ist noch heute bei uns.

Mich hat überrascht, dass nicht nur die beratenen Personen davon profitieren, sondern auch die Berater selbst. Durch die immer wiederkehrenden Erfahrungen bilden die Führungskräfte unserer Firma nicht nur Zuhör- und Empathiefähigkeiten aus, sondern auch ihre Selbstwahrnehmung. Es klingt simpel, aber der Nutzen, den sie aus diesen Sitzungen ziehen, wirkt sich in vielerlei Hinsicht aus. Sie beteuern, infolge dieser erworbenen Fähigkeiten bessere Manager, Führungskräfte und sogar Partner zu sein. Beachten Sie bitte, dass es sich hierbei nicht um ein HR-Programm handelt, auch wenn wir die dazugehörige Verwaltung managen. Wie Programmmanagerin Shannon Mahon betont: „Das Geheimnis liegt darin, dass dies auf Eigeninitiative der Ingenieure geschieht und nicht von People Operations organisiert wird.“ Das haben die Googler füreinander auf die Beine gestellt.

Ebenso gibt es Freiwillige, die als Gurus fungieren – sich weniger auf Einzelthemen, sondern eher auf Fragen der Führung und des Managements im gesamten Unternehmen konzentrieren. Becky Cotton, die damals zum Online Payments Team von Google gehörte, war unser erster offizieller Career Guru, an den sich jeder zwecks Karriereberatung wenden konnte. Es hatte weder einen Auswahlprozess oder irgendwelche Schulungen gegeben. Sie beschloss einfach, es zu tun. Zunächst gab sie per E-Mail bekannt, dass sie Sprechstunden für Karriereberatung anbieten würde. Mit der Zeit wuchs die Nachfrage und auch andere boten freiwillig Career-Guru-Dienste an. 2013 nahmen über 1.000 Googler dieses Angebot in Anspruch.

Heute haben wir Leadership Gurus (darunter einige Gewinner unseres alljährlichen Great Manager Awards), Sales Gurus (für Beratung im Vertrieb, sodass zum Beispiel ein Googler aus der Autoindustrie in Italien sich von einem in Japan beraten lassen kann), Gurus für werdende und junge Eltern und natürlich Mindfulness-Gurus. Wenn wir die Googler sich gegenseitig coachen lassen, so spart das nicht nur Geld (ich habe gehört, dass einige externe Coaches 300 Dollar und mehr pro Stunde verlangen), sondern schafft auch eine viel innigere Gemeinschaft. Dazu Becky: „Man kann Vieles automatisieren, aber nicht Beziehungen.“ Becky berät noch immer 150 Leute pro Jahr und erzählt von Leuten, die sie alle naselang auf dem Flur ansprechen, um ihr zu sagen: „Ohne das Gespräch mit dem Guru wäre ich schon lange nicht mehr bei Google.“

Der Einstieg ist so simpel wie bei Lucy van Pelt von den *Peanuts*, die einfach ihr Schild THE DOCTOR IS IN hinaushängte. Über die Jahre hat sich Becky mit einer Reihe von Fortune 500-Technologieunternehmen zusammengetan, um sie beim Aufbau ihrer eigenen Guru-Programme zu unterstützen. Auch HR-Profi Sam Haider und Produktmanagerin Karen McDaniel vom Finanzsoftwareunternehmen Intuit waren darunter. Sam erinnert sich: „Wir erfuhren von Googles

Career Guru Program auf einem Karriereentwicklungsgipfel, den das Unternehmen veranstaltete, und dachten, das könnte eine einfache und ausbaufähige Antwort auf die Herausforderung sein [weltweit Einzelgespräche zur Karriereberatung anzubieten]. Zunächst experimentierten wir mit kleinen Gruppen, um die Idee zu prüfen, und dann weiteten wir unsere Basismaßnahmen aus, die in unserer Finanzabteilung bereits getroffen worden waren. In den darauffolgenden Monaten wurde das Ganze immer beliebter und schließlich weltweit ausgerollt.“

Wenn Sie das ungeheure Lehr- und Lernpotenzial Ihrer Firma freischalten möchten, müssen Sie entsprechende Bedingungen schaffen. Die Unternehmen scheinen immer mehr Bedarf an Personalentwicklung zu haben, als sie decken können, da macht auch Google keine Ausnahme. Auf einem globalen Meeting unseres Development-Teams fragte eine unserer Sales-Ausbilderinnen, ob sie mit mehr Ressourcen rechnen könnten. Ich antwortete:

Nein. Von dir wird immer mehr verlangt werden als du schaffen kannst, weil du etwas tust, das den Leuten hilft zu lernen und sie besser macht. Du wirst immer mehr machen wollen, weil du ein aufmerksamer und gewissenhafter Mensch bist. Also wird es dich immer ein wenig frustrieren, dass du nicht mehr tun kannst. Schlimmer ist, dass Googler immer mehr von dir wollen werden. Und noch schlimmer wird es, wenn du, während wir weiter wachsen, die Dinge, die du und deine Googler lieben, nicht mehr machen können wirst, weil dann andere, wichtigere Dinge auf dich zukommen werden, die du tun musst. Du bist eine kostbare Ressource. Unsere Herausforderung besteht darin, gemeinsam herauszufinden, wie wir unseren Googlern helfen, einander selbst zu lehren.

Investieren Sie nur in Kurse, die das Verhalten ändern

Es ist nicht schwer, die für Weiterbildung aufgebrauchten Mittel und Zeiten zu messen. Viel seltener und weitaus schwieriger ist die Messung der daraus resultierenden Effekte. In den vergangenen 40 Jahren haben HR-Profis gemessen, womit die Zeiten verbracht wurden, und behauptet, dass 70 Prozent des Lernprozesses durch Praxiserfahrungen am Arbeitsplatz stattfinden sollten, 20 Prozent durch Coaching und Beratung und zehn Prozent durch theoretische Ausbildung.¹⁴⁸ Verschiedenste Unternehmen wie Gap¹⁴⁹, das Beratungsunternehmen PwC¹⁵⁰ und Dell¹⁵¹ stellen ihre 70/20/10-Entwicklungsprogramme auf ihren Websites vor.^{li}

^{li} Man beachte, dass Google sich im Falle der Investitionsprioritäten von 2005 bis 2011 zufällig derselben Proportionen bediente. 70 Prozent der Ingenieure und Ressourcen wurden für unsere Kernprodukte – Suche und Werbung – eingesetzt, 20 Prozent flossen in die nicht weit davon entfernten Produkte wie News und Maps und zehn Prozent gingen in davon isolierte Produkte wie etwa

Doch die 70/20/10-Regel, der die meisten Schulungsanbieter folgen, funktioniert nicht.

Zunächst einmal sagt sie einem nicht, was genau zu tun ist. Bedeuten die 70 Prozent, dass die Leute die Dinge ausschließlich im Tagesgeschäft herausfinden sollen? Oder beziehen sie sich auf Wechsel in verschiedene Jobs, sodass die Mitarbeiter neue Fähigkeiten erwerben können? Vielleicht soll man die Leute aber auch mit schwierigen Projekten betrauen? Eignet sich überhaupt einer von diesen Ansätzen besser als die anderen?

Zweitens, selbst wenn man weiß, was man tun soll, wie soll man das dann messen? Mir ist kein Unternehmen bekannt, das seine Manager auffordert, die Zeiten zu notieren, die sie für die Betreuung ihrer Teams aufwenden. Unternehmen wissen, wie viel Zeit und Geld für die theoretische Weiterbildung verwendet wird, aber jenseits davon bleibt oft nur die Spekulation. Im schlimmsten Fall ist die Behauptung, 70 Prozent des Lernens würden am Arbeitsplatz passieren, eine faule Ausrede. Bequeme Augenwischerei – und die HR-Abteilungen können behaupten, dass die Leute lernen, ohne es beweisen zu müssen.

Drittens gibt es streng genommen keinerlei Beweise dafür, dass diese Art der Verteilung von Lernressourcen bzw. -erfahrungen überhaupt funktioniert. Scott DeRue und Christopher Myers von der University of Michigan haben die entsprechende Literatur eingehend studiert: „Zuallererst gibt es tatsächlich keinen empirischen Beweis, der diese These untermauert, und dennoch zitieren Gelehrte und Praktiker sie oft als Tatsache.“¹⁵²

Glücklicherweise gibt es eine viel bessere Herangehensweise an die Messung der Ergebnisse von Schulungsprogrammen, und wie zahlreiche andere Management-Ideen ist auch sie nicht neu. Schon 1959 entwickelte Donald Kirkpatrick, Professor an der University of Wisconsin und früherer Präsident der American Society for Training and Development, ein Modell, das für Lernprogramme vier Messebenen vorschrieb: Reaktion, Lernen, Verhalten und Ergebnisse.

Kirkpatrick's Modell vereint viele brillante Ideen in sich: wenn man es sich einmal erläutern lässt, scheint es sonnenklar.

Die Ebene eins – **Reaktion** – fragt den Lernenden nach seiner Reaktion auf die Schulung. Es fühlt sich toll an, einen Kurs zu geben und am Ende ein positives Feedback von den Teilnehmern zu bekommen. Wenn Sie als Consultant oder Professor arbeiten, sind Menschen, die Spaß an dem Kurs hatten und erzählen, dass sie wirklich etwas gelernt haben, großartige Fürsprecher für Ihren Unterricht. Sie sorgen für eine rege

selbstfahrende Autos. Sergey Brin entwickelte diesen Ansatz und Eric Schmidt und Jonathan Rosenberg managten ihn. Eric, Jonathan und Alan Eagle erläutern dieses 70/20/10-Prinzip von Google in ihrem Buch *Wie Google tickt*.

Beteiligung an künftigen Kursen und gute Einnahmen. Frank Flynn, ein Professor von der Stanford Graduate School of Business, vertraute mir einst das Geheimnis an, wie man sich hohe Bewertungen von seinen Studenten sichert: „Erzähl einfach jede Menge Witze und Geschichten. Studenten lieben Geschichten.“ Weiterhin erklärte er mir, dass es ein ständiger Kompromiss ist, ansprechend zu unterrichten und Wissen zu vermitteln. Geschichten sind der Schlüssel zum menschlichen Hunger nach Erzählungen, der in der Weisheit verwurzelt ist, die in Form von Mythen und Folklore von Generation zu Generation weitergegeben wurde. Sie sind ein wesentlicher Teil des effektiven Unterrichts. Allerdings sagen die Meinungen der Studenten über Ihren Kurs nichts darüber aus, ob sie irgendetwas gelernt haben.

Dazu kommt noch, dass die Studenten selbst oft nicht kompetent sind, ein Feedback zur Qualität des Kurses abzugeben. Während des Unterrichts sollten sie sich auf das Lernen konzentrieren und nicht darauf einzuschätzen, ob die Balance aus Präsentation und Übungen in der Gruppe bzw. für den Einzelnen korrekt ist.

Ebene zwei – **Lernen** – bewertet die Veränderungen im Wissen des Studenten und dessen Einstellung – üblicherweise mittels eines Tests oder einer Umfrage nach Beendigung des Programmes. Jeder, der eine Fahrschulprüfung absolvierte, hat das schon erlebt. Das ist schon eine deutliche Verbesserung in Bezug auf Ebene eins, denn jetzt schauen wir objektiv auf die Effekte des Unterrichts. Der Nachteil besteht darin, dass es schwierig ist, die neu erworbenen Kenntnisse über die Zeit im Kopf zu behalten. Noch schlimmer wird es, wenn sich die Umgebung, in die Sie zurückkehren, nicht verändert hat und das neue Wissen wieder ausgelöscht wird. Stellen Sie sich vor, sie hätten gerade einen Töpferkurs abgeschlossen und an dessen Ende erfolgreich einen glasierten Krug geformt und gebrannt. Wenn Sie nicht die Gelegenheit bekommen, das zu wiederholen, werden Sie die frisch erworbenen Fertigkeiten verlieren – und sie auch ganz gewiss nicht verfeinern.

In Kirkpatrick's dritter Ebene der Bewertung – **Verhalten** – zeigt sein System seine wahre Stärke. Hier will er wissen, in welchem Ausmaß die Teilnehmer infolge des Kurses ihr Verhalten geändert haben. Hinter diesem simplen Konzept verbergen sich ein paar sehr kluge Ideen. Wenn man eine Änderung im Verhalten bewerten möchte, muss man nach dem Lernerleben einige Zeit warten, bis der Stoff in das Langzeitgedächtnis eingegangen, statt für die morgige Prüfung hastig eingepägt und dann vergessen worden ist. Hier setzt man zudem auf stetige externe Bewertungen. Die ideale Art der Beurteilung von Verhaltensänderungen liegt nicht in der Befragung der Studenten, sondern des Team in deren Umfeld. Den Blick von außen zu erfassen, verschafft einem einerseits ein umfassenderes Bild vom Verhalten des Lernenden

und spornt ihn andererseits fast unmerklich an, seine eigene Leistung objektiver einzuschätzen. Wenn Sie beispielsweise Vertriebsleute fragen, wie gut sie sind, werden sie sagen, dass sie zu den Besten in dem Business gehören. Fragen Sie aber ihre Kunden und erzählen ihnen, dass Sie die Kunden befragen werden, so erhalten Sie eine deutlich bescheidenere – und ehrlichere – Antwort.

Ebene vier schließlich nimmt sich die tatsächlichen **Ergebnisse** des Schulungsprogrammes vor. Verkaufen Sie mehr? Sind Sie eine bessere Führungskraft? Programmieren Sie eleganter?

Das American College of Surgeons, das Kirkpatrick's Modell verwendet, hält Ausschau nach „jeglichen Verbesserungen in der Gesundheit und dem Wohlbefinden der Patienten als direktes Resultat eines Schulungsprogrammes.“¹⁵³ Stellen Sie sich einen Ophthalmologen vor, der sich auf LASIK-Operationen spezialisiert hat, bei denen ein Laser verwendet wird, um die Hornhaut umzuformen und Fehlsichtigkeit zu korrigieren. Nachdem ein Arzt eine neue Technik erlernt hat, lässt sich die Veränderung der Behandlungsergebnisse messen, indem man die Genesungszeit, das Auftreten von Komplikationen und den Grad der Verbesserung des Sehvermögens dokumentiert.

Bei weniger strukturierten Jobs oder allgemeineren Fertigkeiten gestaltet sich die Messung der Schulungsauswirkungen sehr viel schwieriger. Aber man kann fantastisch ausgeklügelte Modelle entwerfen, um Verbindungen zwischen Schulungen und Resultaten herzustellen, was wir bei Google auch häufig tun. Genau genommen müssen wir das auch, einfach weil unsere Ingenieure uns sonst nicht glauben werden!

Für die meisten Unternehmen gibt es allerdings eine Abkürzung. Vergessen Sie die höhere Mathematik und vergleichen Sie einfach, wie identische Gruppen abschneiden, nachdem nur eine von ihnen eine Schulung absolviert hat.

Entscheiden Sie zuallererst, was Ihre Schulung erreichen soll. Sagen wir einfach höhere Verkaufszahlen. Teilen Sie Ihr Team oder Ihre Firma in zwei Gruppen ein, die sich so gleichen wie irgend möglich. Gar nicht so einfach außerhalb eines Labors, aber beseitigen Sie zumindest deutliche Unterschiede in Geografie, Produktsortiment, Geschlechterverhältnis, Erfahrungsjahren etc. Die eine Gruppe wird Ihre Kontrollgruppe, an der nichts geändert wird. Kein Unterricht, keine Schulungen, keine besondere Aufmerksamkeit. Die zweite Gruppe ist Ihre Versuchsgruppe, die Ihre Schulung durchläuft.

Dann heißt es warten.

Wenn die beiden Gruppen wirklich vergleichbar sind und der einzige Unterschied zwischen ihnen in der Schulung besteht, dann sind die

Unterschiede in den Verkaufsergebnissen auf die Schulung zurückzuführen.^{lii}

Was an diesem Versuchsansatz kontraintuitiv und frustrierend sein kann, ist das Problem, dass Sie die Verbesserungen nun auf alle ausweiten wollen. Wie ich bereits in Kapitel 8 erklärt habe, verbessern die Manager, die den Kurs „Manager als Coach“ besucht haben, ihre Coaching-Ergebnisse um 13 Prozent. Wir warteten ein Jahr, um zu sehen, ob der Unterricht sich tatsächlich auswirkte, und in der Zwischenzeit konnten Tausende Googler nicht von einem Programm profitieren, das ihnen hätte helfen können.

Als ich bei einem anderen Unternehmen arbeitete, gab es jedes Jahr eine neue Welle von obligatorischem Sales Training, das – so versicherte man uns – garantiert die Sales Performance verbessern würde. Doch wenn man sämtliche Mitarbeiter eine Schulung durchlaufen lässt, von der man meint, sie wird schon Früchte tragen, heißt das nicht, dass sie das auch wirklich tun wird. Ein sorgsam entwickeltes Experiment und die Geduld, auf die Ergebnisse zu warten und sie dann zu messen, wird Ihnen dagegen wahrhaftige Ergebnisse liefern. Vielleicht rentiert sich Ihr Schulungsprogramm, vielleicht aber auch nicht. Der einzige Weg, ganz sicher zu sein, ist der Versuch mit einer Gruppe und der anschließende Vergleich mit einer anderen.

Ihre Hausaufgaben

Vom Moment unserer Geburt an sind wir Menschen darauf ausgelegt zu lernen.

Doch nur selten denken wir darüber nach, wie man am effektivsten lernt.

Pragmatisch gesehen, können Sie das Lerntempo in Ihrem Unternehmen oder Team beschleunigen, indem Sie die Fähigkeiten in kleinere Komponenten aufbrechen und ein unmittelbares und spezifisches Feedback geben. Zu viele Unternehmen versuchen, zu schnell zu um-

^{lii} Solange Sie mit vergleichbaren Gruppen arbeiten, gibt es auch noch die Variante, jeder Gruppe eine andere Art von Schulung zukommen zu lassen. Da Sie in dem Fall keine Kontrollgruppe haben, können Sie mehrere Dinge gleichzeitig ausprobieren. Der Nachteil besteht allerdings darin, dass Sie dann nicht eindeutig verstehen werden, welche äußeren Faktoren Ihre Ergebnisse womöglich verzerren. Wenn sich beispielsweise beide Gruppen im selben Ausmaß verbessern – haben dann beide Schulungsprogramme Wirkung gezeigt oder hat sich womöglich die Wirtschaftslage gebessert und den Vertrieb erleichtert? Es ist auch möglich, dass die Unterschiede auf eine Zufallsvariation zurückzuführen sind. Statistische Erhebungen können das testen, allerdings besteht eine nicht-quantitative Alternative in der mehrfachen Wiederholung des „Experiments“ oder dessen Durchführung mit mehreren Gruppen.

fangreiche Fähigkeiten zu entwickeln. Und die Messung der Schulergebnisse (nicht die Beliebtheit des Kurses) wird Ihnen ganz klar zeigen (nach einer Weile!), ob das, was Sie tun, Wirkung zeigt.

Doch wir wollen nicht nur lernen. Wir lehren auch gern. Dazu braucht man sich nur in seiner eigenen Familie umzuschauen. Alle Eltern lehren und alle Kinder lernen. Und als Elternteil werden Sie es wertschätzen, dass oft auch das Kind der Lehrer ist und Sie der Lernende.

Frank Oppenheimer, der jüngere Bruder des berühmten Physikers J. Robert Oppenheimer, soll einst gesagt haben, dass „die beste Art des Lernens das Lehren ist“.¹⁵⁴ Er hatte recht, denn als guter Lehrer muss man sehr genau über seine Inhalte nachdenken. Sie müssen Ihr Fach meisterhaft beherrschen und es auf elegante Art an andere weitergeben können.

Aber es gibt noch einen tieferen Grund, Angestellte als Lehrer einzusetzen. Gibt man ihnen die Gelegenheit zu lehren, so fühlen sie sich gebraucht. Gerade wenn sie in ihrer regulären Arbeit keinen großen Sinn sehen, so kann die Weitergabe von Wissen sie selbst und andere inspirieren.

Am Anfang eines lernenden Unternehmens steht die Erkenntnis, dass wir alle wachsen wollen und auch anderen dabei helfen wollen zu wachsen.

Warum lässt man die Leute nicht Beides tun?

Work Rules! ...

Für den Aufbau einer Lerninstitution

- Betreiben Sie das bewusste Üben: Splitten Sie die Übungen in kleine, gut verdauliche Stücke auf, geben Sie ein klares Feedback, und wiederholen Sie sie mehrfach.
 - Lassen Sie Ihre besten Leute lehren.
 - Investieren Sie nur in Kurse, die erwiesenermaßen das Verhalten der Menschen ändern.
-
-