



## WORK RULES!

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

Von Laszlo Bock

Verlag Franz Vahlen  
Copyright 2016  
270 Seiten (gebundene Ausgabe)  
ISBN 978-3-8006-5093-4  
Originalsprache Englisch

### ÜBER DEN AUTOR

Laszlo Bock leitet seit 2006 das Personal bei Google und ist für alle Bereiche zuständig, die mit Recruiting, Mitarbeiterentwicklung und -bindung zu tun haben. Während seiner Zeit bei Google wurde das Unternehmen über 100mal zum herausragenden Arbeitgeber erklärt, darunter die Auszeichnung als „No. 1 Best Company to Work“ in zahlreichen Ländern, auch in der Schweiz. 2010 wurde er vom Magazin „Human Resource Executive“ als „Human Resource Executive of the year“ ausgezeichnet und schaffte es 2014 auf die Liste der „zehn einflussreichsten Menschen im Bereich HR“ des Jahrzehnts. Zudem verfügt Laszlo über einen Bachelor für internationale Beziehungen sowie einen MBA von der Yale School of Management. Er hat eine gemeinnützige Organisation mitbegründet, die mit gefährdeten Jugendlichen arbeitet. Und er besitzt eine Menge Comicbücher.

### DAS BUCH IN 500 ZEICHEN

Google gehört Jahr für Jahr zu den weltweit ausgezeichneten Arbeitgebern. In diesem Buch erfahren wir, warum das so ist und was es im Recruiting, im Umgang mit Mitarbeitenden und in der Gestaltung eines Arbeitsumfeldes braucht, dass sich Kreativität, Identifikation und Produktivität auf hohem Niveau halten. Extrem unterhaltsam geschrieben und vor allem so aufbereitet, dass jeder Chef, jeder Teamleiter und jeder HR-Verantwortliche schon morgen damit anfangen kann, lustvolle Veränderungen umzusetzen.

### WARUM GERADE DIESES BUCH?

- ▶ Weil es von dem Mann geschrieben ist, der zu den Mitgestaltern eines der wohl modernsten Arbeitgeber der Welt gehört.
- ▶ Weil es voller praxisnaher Anregungen und Ideen rund um Recruiting und Mitarbeiterbindung ist, die eigentlich jedes Unternehmen umsetzen kann.

- ▶ Weil Laszlo mit bemerkenswerter Offenheit und viel Humor Einblick gibt in die Arbeit bei „People Operations“ (wie das HR bei Google heisst), und zwar nicht nur in Erfolgsgeschichten, sondern auch in Tiefschlägen und die daraus gezogenen Learnings.
- ▶ Weil es einen Blick in die Zukunft der Arbeit ermöglicht, die bei Google schon heute Gegenwart ist.

### WEM WIR DAS BUCH EMPFEHLEN

Jedem, der ein Unternehmen und/oder Führungsverantwortung hat bzw. im HR tätig ist. Und allen anderen, die einfach einen Blick hinter die Kulissen eines faszinierenden Unternehmens werfen und verstehen wollen, wie man die besten Talente anzieht.

### EIN BLICK INS INHALTSVERZEICHNIS

1. Kapitel: Firmengründer werden
  2. Kapitel: Die Firmenkultur ist der Strategie haushoch überlegen
  3. Kapitel: Lake Wobegon, wo alle neuen Mitarbeiter über dem Durchschnitt liegen
  4. Kapitel: Auf der Suche nach den Besten
  5. Kapitel: Vertrauen Sie niemals Ihrem Bauchgefühl
  6. Kapitel: Überlassen Sie den Insassen die Führung der Anstalt
  7. Kapitel: Warum alle das Leistungsmanagement hassen und was wir dagegen tun
  8. Kapitel: Die zwei Enden
  9. Kapitel: Aufbau einer Lerninstitution
  10. Kapitel: Entlohnen Sie unfair
  11. Kapitel: Die besten Dinge im Leben kosten nichts (oder fast nichts)
  12. Kapitel: Geben Sie Anstöße ... jede Menge
  13. Kapitel: Es ist nicht immer alles schön
  14. Kapitel: Womit Sie morgen schon anfangen können
- Nachwort – nur für HR-Freaks: Aufbau des ersten People Operations Teams der Welt

Das internationale Magazin „Fortune“ hat Google auch 2016 wieder zum „No. 1 place to work“ erklärt, und das zum siebten Mal innerhalb von 10 Jahren. Dass es hierfür mehr braucht, als sechs bunte Buchstaben, etwas Spasskultur und hohe Gehälter, liegt nahe. Im Buch „Work Rules!“ gibt einer darüber Auskunft, der es wissen muss. Weil er Mitinitiator, Mitgestalter und Mitverantwortlicher all dessen ist, was bei Google im Personal tagtäglich abgeht.

Laszlo Bock ist seit 2006 Chef von People Operations, wie der Bereich HR bei Google heisst. Und seine Botschaft im Buch ist klar: Jedes Unternehmen kann das, was Google hinsichtlich Mitarbeitergewinnung und -bindung tut, auch umsetzen. Dafür muss man nicht so gross, so reich oder so bekannt sein wie Google. Ihn wundert eher, dass nicht längst Tausende von Firmen dasselbe oder ähnliches praktizieren wie Google. Denn dort herrscht keine Zauberei, sondern eigentlich ziemlich gesunder Menschenverstand.

Offen und ohne Berührungsängste berichtet Laszlo darüber, wie bei Google alles begann. Erfolgsgeschichten im Personalmanagement finden ebenso Ausdruck wie Rückschläge und schmerzhaftes Learnings. All diese Erfahrungen stellt uns der oberste Personaler von Google freimütig und recht detailliert zur Verfügung. Und er lädt uns ein, es Google entweder gleichzutun oder uns zumindest von den im Buch beschriebenen Massnahmen und Ideen inspirieren zu lassen. Davon gibt es dann auch eine ganze Fülle und wir haben jene für euch herausgepickt, die uns besonders spannend und ... irgendwie auch völlig logisch erscheinen, so logisch, dass man sie morgen grad anpacken möchte!

## EIN PARADIGMENWECHSEL

Es wird manchen Leser geben, der kann das Buch von Laszlo schon bei Seite 14 mit dem Kommentar „So ein Phantast, bei uns ginge das nie und nimmer!“ beiseite legen. Dort steht sie nämlich, die Grundprämisse, ohne die alles Nachfolgende undenkbar wäre:

*«Was man braucht, ist die Überzeugung, dass Menschen im Grundsatz gut sind – und man braucht den Mut, die eigenen Mitarbeiter so zu behandeln, als wären sie die Inhaber der Firma, nicht bloss Maschinen. Maschinen verrichten nur ihre Arbeit; Firmeninhaber tun, was immer nötig ist, um die Firma oder ihre Gruppe erfolgreich zu machen.»*

Begabte Menschen, so Laszlo, schätzen ein Klima der Freiheit. Es zieht sie in Unternehmen, ...

- ▶ die sich einem inspirierenden Ziel, einer Mission verschrieben haben
- ▶ die auf Werten basieren, welche ein Gemeinschaftsgefühl hervorbringen
- ▶ die Mitarbeitenden Einflussnahme und Mitsprache bei wichtigen Entscheidungen ermöglichen
- ▶ die ihnen die Mitarbeit an bedeutungsvollen Projekten eröffnen
- ▶ in denen jeder spürt, dass er etwas bewirken kann
- ▶ die Aufgaben anbieten, an denen jeder wachsen kann
- ▶ in denen man einen Teil seiner Arbeitszeit für eigene Projekte (die der Firma auf irgendeine Art zugute kommen) investieren können – bei Google sind das übrigens 20% der Arbeitszeit.

Erfolgreiche Organisationen der Zukunft sind sich dieser wesentlicher Aspekte bewusst und tragen dem aktiv Rechnung.

*«Und Führungskräfte, denen es gelingt, die richtige Umgebung zu schaffen, ziehen die Begabten dieser Erde an.»*

## FREIHEIT CONTRA MACHT

Bei Google haben die Manager lang nicht so viel Macht wie in anderen Unternehmen. Viele Entscheidungen – darunter z.B. auch jene über Einstellungen und Beförderungen – werden konsequent in Gremien gefällt. „Die Manager dienen dem Team“ und konzentrieren sich nicht auf Kontrolle, Belohnung und Strafe, sondern darauf, Steine aus dem Weg zu räumen und das Team zu motivieren.

Laszlo plädiert dafür, Mitarbeitern einen Vertrauensvorsprung zu geben und daran zu glauben, dass die Mehrheit – wenn sie in einem wie oben beschriebenen Umfeld agieren können – eigenverantwortlich, motiviert und unternehmerisch denkt und handelt. Sicher, Missetäter und solche, die das System ausnützen, gibt es immer, auch bei Google. Aber das sind Einzelfälle, die vom Kollektiv über kurz oder lang entlarvt werden.

*«Wenn Sie den Menschen Freiheit geben, wird man Sie überraschen, erfreuen und in Erstaunen versetzen. Gelegentlich wird man Sie auch enttäuschen, Menschen sind einfach nicht perfekt. Daran ist nicht die Freiheit schuld, das ist einfach ein Teil von ihr.»*

Es ist nicht leicht, einen wie oben beschrieben Ort zu schaffen, an dem ein Klima der Freiheit herrscht. Denn die Dynamik der Macht im Wesenskern des Managements steht der Freiheit entgegen (tolle Aussage, oder?). Als Führungskraft lohnt es sich denn auch, innezuhalten und sich zu fragen: Bin ich bereit, Macht abzugeben? Entscheide, die mich und mein Team betreffen, nicht mehr alleine sondern in Gremien zu treffen? Kontrolle loszulassen, an das Gute im Menschen zu glauben und meinen Leuten Vertrauen zu schenken, dass sie Unternehmer sein können? Beziehungsweise mich darauf zu konzentrieren, sie so zu unterstützen, dass sie in diese Rolle hineinwachsen und ihren Job bestmöglich erledigen können? Für viele Führungskräfte dürfte dies ein ziemlicher Paradigmenwechsel sein.

*«Begegnen Sie den Menschen mit etwas mehr Vertrauen, Freiheit und Autorität, als Ihnen lieb ist. Wenn es Sie nicht nervös macht, war es noch nicht genug.»*

#### ÜBER ALLEM SCHWEBT DIE FIRMIENKULTUR

Die oben beschriebene Grundhaltung ist in der Firmenkultur verankert. Bei Google gründet diese auf den drei Säulen Philosophie (= Mission: „sämtliche Informationen weltweit zu organisieren und für jedermann zugänglich und nutzbar zu machen“), Transparenz und Mitsprache. Kurz zum Thema Transparenz: Wöchentlich laden Larry und Sergey, die beiden Gründer von Google, die gesamte Firma zu sog. TGIF-Meetings (Thanks-God-Its-Friday) ein. Tausende nehmen persönlich oder per Videoübertragung teil, Zehntausende sehen sich die Übertragung später online an. Dabei wird Aktuelles aus der vergangenen Woche kommuniziert, neue Produkte werden vorgestellt und neue Mitarbeiter begrüßt. „Wir teilen alles miteinander und vertrauen den Googlern, dass sie wichtige Informationen vertraulich behandeln.“ schreibt Laszlo. Zudem nehmen die beiden obersten Chefs in diesen wöchentlichen Meetings jeweils 30 Minuten lang Fragen an, egal zu welchem Thema. Welche Fragen gestellt werden, wird in einem internen Tool entschieden, in dem Fragen gestellt, diskutiert und darüber abgestimmt werden kann. So gewinnen die Fragen an Priorität, die tatsächlich die Interessenslage der Mitarbeitenden widerspiegelt.

*«Mitsprache ist die dritte Säule der Firmenkultur bei Google. Die Mitarbeiter müssen ein echtes Mitspracherecht haben, wie die Firma geführt wird. Entweder Sie glauben, dass die Menschen gut sind, und Sie wollen hören, was sie zu sagen haben, oder eben nicht. Für viele Organisationen ist das eine erschreckende Vorstellung (...).»*

So nützt Google beispielsweise grosse jährliche Mitarbeiter-Umfragen, um herauszufinden, was die Leute am meisten frustriert. Vorschläge können eingereicht werden und über diese wird danach im Plenum abgestimmt. „Die meisten Frustrationen resultieren aus kleinen, leicht veränderbaren Dingen. (...) Wir setzten die Veränderungen um, die von den Mitarbeitern gewünscht wurden, sie waren zufriedener; dadurch wurde es tatsächlich leichter, unsere Arbeit zu tun.“

#### AUF DER SUCHE NACH DEN BESTEN

Die Einstellung neuer Mitarbeiter – das Recruiting – ist die wichtigste Personalentscheidung, so Laszlo, und die meisten Leute sind nicht so gut darin, wie sie glauben:

*«Es gibt reichlich Daten, die belegen, dass die Einschätzung unseres Gegenübers überwiegend in den ersten drei bis fünf Minuten des Gesprächs stattfindet (oder vielleicht noch früher) – den Rest der Zeit verbringen wir damit, unser Vorurteil zu bestätigen.»*

Was es deshalb im Recruiting braucht, sind Profis und eine erprobte Systematik. Firmen, so Laszlo, investieren immer noch deutlich mehr in die Mitarbeiterausbildung als ins Recruiting. Effektive Fortbildungen zu entwickeln, ist schwer, wirklich schwer, weil sie oft weder gut gemacht noch gut vermittelt werden. Deshalb konzentriert man sich bei Google lieber darauf, von Anfang an die richtigen Mitarbeiter einzustellen statt nur Mittelmässige, die danach aufwändig geschult werden müssen. Google gibt mehr als doppelt so viel (in % ihres Personalbudgets) für die Einstellung neuer Mitarbeitender aus wie eine durchschnittliche Firma. Hierzu die Tipps von Laszlo:

- ▶ Einstellungen langsamer vornehmen: nur ca. 10% der Bewerber bei Google sind Spitzenkräfte; man muss sich also deutlich mehr Leute anschauen und mehr Gespräche führen, um diese 10% zu finden. Und das braucht seine Zeit.
- ▶ Nur Leute einstellen, die besser sind als du – und sei richtig anspruchsvoll.
- ▶ Eine Reihe von 4 Bewerbungs-Gesprächen – geführt von unterschiedlichen Leuten – haben sich bei Google im Recruiting bewährt; wird eine Führungsperson eingestellt, sind auch deren zukünftigen Mitarbeitenden in diese 4 Gespräche involviert; diese werden systematisch geführt und erfasst; der Entscheid, wer eingestellt wird und wer nicht, wird in der Gruppe (und nicht vom Vorgesetzten) gefällt.
- ▶ Lieber Leute einstellen, die klug und neugierig sind, als jemand, der genau weiss, was zu tun ist. Denn das Fachliche kann man lernen.

- ▶ Begegne Bewerber mit grossem Respekt und Wertschätzung, denn Einstellungsgespräche sind heikel: Bewerber sind in einer sehr verletzbaren Position und geben viel von sich preis, obschon man sich noch gar nicht kennt.

*«Denken Sie auch daran, dass Sie nicht einfach nur die Bewerber einschätzen wollen. Sie wollen, dass sie sich in Sie verlieben. Wirklich. (...) Es lohnt sich immer, Zeit zu investieren, damit es ihnen [den Bewerbern] am Ende gut geht, weil sie anderen Leuten von ihrer Erfahrung berichten werden – und weil das einfach die richtige Art des Umgangs mit Menschen ist.»*

### AUS DEM NÄHKÄSTCHEN

Wir könnten zehn weitere Seiten füllen mit Zitaten, Denkanstössen und Ideen aus dem Buch, bei denen man sich denkt: „Danke, dass endlich mal einer das so gut in Worte fasst!“. Hier ein paar weitere Impulse aus Laszlo's daily business bei Google, zu denen wir einfach nur zustimmend nicken können:

- ▶ Trenne Gespräche über Geld vom Gespräch über Entwicklung
- ▶ Evaluiere die Mitarbeitenden „am unteren Ende“ und unterstütze sie besonders, damit sie besser werden (denn hier liegt das grösste Potenzial für eine Leistungssteigerung im Unternehmen)
- ▶ Evaluiere die Mitarbeitenden „am oberen Ende“ und lass diese die anderen (zum Beispiel jene am unteren Ende) schulen

*«Den meisten Menschen, die schwache Leistungen abliefern, ist das bewusst, und sie wollen sich verbessern. Es ist wichtig, ihnen diese Chance zu geben.»*

- ▶ Entlohne deine Top-Mitarbeitenden (also jene am oberen Ende) „unfair“. Denn wer ausserordentliche Resultate liefert, soll auch ausserordentlich bezahlt werden. Allen Mitarbeitenden derselben Stufe mehr oder weniger dasselbe Gehalt zu bezahlen, ist falsch interpretierte Fairness. Die sehr guten Leute werden über kurz oder lang das Unternehmen verlassen. Fairness bedeutet, die Bezahlung dem Beitrag anzupassen, sofern sichergestellt ist, dass der Beitrag auch messbar und erklärbar ist. Und diese Entscheidung dann auch für andere nachvollziehbar und überzeugt zu vertreten bzw. den anderen Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich auch auf dieses Leistungsniveau hinauf zu entwickeln.

### LUST AUF MEHR?

Das Buch bietet natürlich noch viel mehr als nur die hier herausgepickten Rosinen – die gesamte Lektüre lohnt sich auf jeden Fall! So liest man z.B. über den „Peer Bonus“ (Googler können sich gegenseitig kleine Prämien zuweisen), die Möglichkeit, öffentlich Komplimente für besondere Hilfsbereitschaft o.ä. zu versenden. Laszlo informiert aber auch detailliert über all die effizienzsteigernden Angebote und Programme, von denen die Googler inhouse profitieren (Fahrradreparatur-Service, chemische Reinigung, Lieferservice von Bioprodukten, mobile Friseursalons etc.) – und wir sind erstaunt zu erfahren, dass das meiste davon das Unternehmen nichts oder nur wenig kostet.

Ach ja, und dann ist da noch das Muster des halbjährlich stattfindenden Upward Feedback Surveys, in welchem die Teams ihren Chefs regelmässig ein anonymes Feedback geben. Dieses orientiert sich an den 8 Merkmalen, die bei Google einen Top-Manager ausmachen, die da wären:

1. Mein Manager gibt mir ein umsetzbares Feedback, das mir bei der Verbesserung meiner Leistungen hilft.
2. Mein Manager betreibt kein „Mikromanagement“ (beschäftigt sich nicht mit Einzelheiten, für die andere Ebenen verantwortlich sind).
3. Mein Manager geht auf mich als Mensch ein.
4. Mein Manager achtet darauf, dass das Team unsere wichtigsten Ereignisse/Leistungen im Blick behält.
5. Mein Manager gibt regelmässig die relevanten Informationen weiter.
6. Mein Manager hat mit mir in den vergangenen sechs Monaten ein sinnvolles Gespräch über meine berufliche Entwicklung geführt.
7. Mein Manager vermittelt unserem Team klare Zielstellungen.
8. Mein Manager verfügt über die erforderlichen Fachkenntnisse, um mich effektiv zu managen.
9. Und: Ich würde meinen Manager anderen Googlern empfehlen.

Und ganz konsequent gibt es auch für jedes der Merkmale entsprechende Kurse, für die ein Manager sich einschreiben kann, wenn das Feedback seines Teams nicht gut ausfällt und er/sie Hilfe braucht.

Eigentlich doch alles keine Zauberei, oder?

*«Das Schöne an diesem Ansatz ist, dass eine grossartige Umgebung eine Eigendynamik entwickelt: all diese Bemühungen greifen auf positive Art ineinander und schaffen zusammen ein Unternehmen voller Kreativität, Spass, harter Arbeit und hoher Produktivität.»*