

LASZLO BOCK

WORK

RULES!

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

VAHLEN

Zum Inhalt

Die Arbeitswelt ändert sich. Sind Sie bereit dafür?

- Warum Sie ausschließlich Leute einstellen sollten, die besser sind als Sie.
- Was Sie von Ihren besten und schwächsten Mitarbeitern lernen können.
- Warum Sie den Managern Macht entziehen sollten.
- Weshalb Sie Entwicklung nicht mit Leistungsmanagement verwechseln dürfen.
- Warum Sie unfair entlohnen sollten.

„Google schreibt an unserer Kulturgeschichte. 'Work Rules!' zeigt mit verblüffender Offenheit, wie eines der innovativsten Biotope funktioniert. Auf Basis einer nicht hintergehbaren Mission präsentiert Laszlo Bock ein experimentelles und evidenzbasiertes People Management. Am Ende sehen wir einige unverrückbare Regeln, aber vor allem eine Fülle über die Eigenverantwortung des Einzelnen herausreichenden Gestaltungsmöglichkeiten. Hierauf kann und muss nun jeder selbst aufsetzen.“

Prof. Dr. Jürgen Weibler

Autor des Standardwerkes „Personalführung“

Zum Autor

Laszlo Bock leitet das Personalressort bei Google, einschließlich aller Bereiche, die mit der Anwerbung, Entwicklung und Bindung der Mitarbeiter, von denen es weltweit über 50.000 an mehr als 70 Standorten gibt, zu tun haben. Während seiner Zeit bei Google wurde das Unternehmen über 100-mal zum herausragenden Arbeitgeber erklärt, darunter auch die Auszeichnung als „#1 Best Company to Work for“ in den USA, Argentinien, Australien, Brasilien, Kanada, Frankreich, Indien, Irland, Italien, Japan, Korea, Mexiko, den Niederlanden, Polen, Russland, der Schweiz und Großbritannien. 2010 wurde Laszlo vom Magazin *Human Resource Executive* als „Human Resources Executive of the Year“ ausgezeichnet. 2014 gelangte er als einziger HR-Executive auf die Liste der „zehn einflussreichsten Menschen im Bereich HR“ des Jahrzehnts.

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

Für Annabelle, Emily und Lila
Möget ihr immer lieben, was ihr tut!

Wo ist die Arbeit, die Hände und Seele befreit

„We take care of our own“

Bruce Springsteen

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

Albtraum eines Berufsberaters

Wie ich – im Rückblick – zum perfekten
Lebenslauf für Google kam

Mein erstes Gehalt erhielt ich im Sommer 1987, mit 14 Jahren. Mein bester Freund Jason Corley und ich waren von unserer Highschool aufgefordert worden, im Sommer vor der Neunten an einem Debattierkurs teilzunehmen. Im Jahr darauf leiteten wir den Kurs. Und bekamen dafür jeder 420 Dollar.

In den nächsten 28 Jahren trug ich einen eher zufälligen Lebenslauf zusammen, den man als Albtraum jedes Berufsberaters beschreiben kann: Ich arbeitete in einem Feinkostladen, in einem Restaurant und in einer Bibliothek. Ich unterrichtete Schüler an einer Highschool in Kalifornien und Grundschüler in englischer Sprache in Japan. Erst war ich im echten Leben Rettungsschwimmer am Pool im College und dann spielte ich die gleiche Rolle im Fernsehen – als Rettungsschwimmer aus den 1960er Jahren in einer Rückblende in Baywatch. Es war das Übliche: „Mann schreitet durch den Hintergrund.“ Ich half, eine gemeinnützige Organisation aufzubauen, die mit schwer erziehbaren Jugendlichen arbeitete, und ich war bei einem Hersteller für Baumaterialien beschäftigt. Ich wurde Berater mit dem Gehalt eines Managers, stellte mit der gesamten, mir zur Verfügung stehenden Weisheit eines 24-Jährigen fest, dass in der Personalabteilung nichts los war, und floh, um Betriebswirtschaft zu studieren. Zwei Jahre später begann ich bei der Unternehmensberatung McKinsey & Company zu arbeiten, wo ich so wenig wie möglich mit Personalfragen zu tun haben wollte. Während des Dotcom-Booms bis zum Jahr 2000 beriet ich Technologiefirmen, wie sie immer weiter wachsen konnten: ihr Umsatz, die Zahl ihrer Nutzer, ihre Organisationsstruktur. Und als die Blase platzte, beriet ich Technologiefirmen, wie sie Kosten senken, effizient arbeiten und in neue Geschäftsbereiche diversifizieren konnten.

Aber 2003 war ich frustriert.

Frustriert, weil selbst der beste Business-Plan nichts taugt, wenn die Menschen nicht daran glauben. Frustriert, weil die Chefs immer sagten, die Menschen seien das Wichtigste – und dann behandelten sie ihre Mitarbeiter wie Räder im Getriebe, die sich beliebig ersetzen ließen. (Tiefpunkt bei meinem ersten Projekt: Ich bat meinen Manager um beruflichen Rat, und er sagte zu mir: „Ihr seid doch alle gleich. Einer wie der andere.“)

Ich war Fabrikarbeiter gewesen, höherer Angestellter, hatte Mindestlohn bekommen und ein sechsstelliges Gehalt. Ich hatte mit Menschen ohne Highschool-Abschluss zusammengearbeitet und mit Menschen, die an einer Elite-Universität ihren Doktor gemacht hatten. Ich hatte in einem Umfeld gearbeitet, wo es ausschließlich darum ging, die Welt zu verändern, und an einem Ort, wo allein der Gewinn des Eigentümers im Mittelpunkt stand. Wo ich auch hinschaute: Es machte für mich einfach keinen Sinn, dass die Menschen an ihren Arbeitsplätzen nicht besser behandelt wurden. Mit der Arbeit verbringt man mehr Zeit im

Leben, als mit allem anderen.¹ Es ist nicht richtig, dass die Erfahrung der Arbeit, selbst bei den besten Arbeitgebern, so menschenunwürdig und demotivierend sein kann.

Ich beschloss, dass es nur einen von zwei Wegen für mich geben konnte: Entweder würde ich meine eigenen Mitarbeiter besser behandeln, ihre Leistung steigern und hoffen, dass mit der Zeit andere meinem Beispiel folgten. Oder ich musste einen Weg finden, Einfluss darauf zu nehmen, wie ganze Firmen ihre Mitarbeiter behandelten. Ich entschied mich für den zweiten Weg, weil ich glaubte, er böte mir die größere Chance, viele Menschen zu beeinflussen, und beschloss, einen Job im Personalbereich zu finden. Meine Beraterkollegen hielten das für professionellen Selbstmord, aber ich war gut vorbereitet. Zu jener Zeit waren in der Ehemaligen-Datenbank bei McKinsey über 5.000 Personen gespeichert – nur 100 von ihnen waren im Personalbereich tätig. Praktisch alle arbeiteten als Berater für andere Firmen oder als Personalvermittler. Ich kam zu dem Schluss, dass meine Ausbildung und mein Hintergrund im Pool der Personalfachkräfte hervorstechen würden. Das sollte mir helfen, neue Lösungen für Personalprobleme zu finden, und mich zum reizvollen Kandidaten für einen Job in der Personalabteilung machen. Und vielleicht, einfach nur vielleicht, würde es mir helfen, schneller Karriere zu machen, und ich würde nicht 20 oder 30 Jahre darauf warten müssen, die Leiter innerhalb der Firma zu erklimmen und an einen Platz zu gelangen, wo ich mehr Einfluss haben würde.

Ich wollte da arbeiten, wo ich so viel wie möglich über Personalführung und -entwicklung lernen konnte – damals war das bei Pepsi oder General Electric. Ich rief unangemeldet acht Personalmanager in beiden Firmen an, aber nur eine von ihnen, Anne Abaya bei GE, rief zurück. Anne kommt aus Hawaii und spricht fließend Japanisch. Sie findet praktisch immer ein paar Minuten Zeit, um anderen unter die Arme zu greifen. Sie interessierte sich für meinen Hintergrund und stellte mich anderen Mitarbeitern bei GE vor.

Sechs Wochen später hatten sie mich eingestellt, als stellvertretenden Leiter der Abteilung für Vergütungen und Leistungen („Compensation & Benefits“) bei der Abteilung Commercial Equipment Financing in der GE Capital Division der General Electric Company. Ich arbeitete gern dort, aber meine Freunde warfen einen langen Blick auf meine Visitenkarte und hielten mich für verrückt. Mein erster Chef, Michael Evans, räumte mir großen Freiraum ein, die Firma kennenzulernen und zu verstehen, wie Mitarbeiter bei GE gefördert werden.

Für Jack Welch, Chairman und CEO bei GE von 1981 bis 2001, waren die Menschen wichtig. Er verwendete mehr als die Hälfte seiner Zeit auf Personalfragen² und baute zusammen mit Bill Conaty, seinem wichtigsten Mitarbeiter in diesem Bereich, ein viel gelobtes Personalsystem auf: Er stufte seine Mitarbeiter streng nach Leistung ein,

nahm alle zwölf bis 18 Monate Veränderungen an der Spitze vor und richtete in Crotonville, New York, ein zentrales, weltweit agierendes Ausbildungszentrum ein. Zwei Jahre bevor ich zu GE kam, trat Jack die Führung an den neuen CEO Jeff Immelt ab. So konnte ich sehen, was aufgebaut worden war und wie es sich veränderte, als Immelt begann, neue Schwerpunkte zu setzen.

Welch und Conaty hatten ein 20-70-10-System zur Einstufung von Leistungen eingeführt. So wurden die Angestellten bei GE in drei Gruppen eingeteilt: die oberen 20%, die mittleren 70% und die unteren 10%. Die Spitzenarbeitskräfte wurden umworben und ausgezeichnet – mit speziellen Aufgaben, Fortbildungsmöglichkeiten und Aktienbezugsrechten. Der Bodensatz wurde gefeuert. Unter Immelt wurde nicht mehr ganz so hart unterschieden, und die Etiketten „top 20%“, „mittlere 70%“ und „untere 10%“ wurden durch Euphemismen ersetzt: „Spitzenkräfte“, „geschätzte“ und „verbesserungswürdige“ Mitarbeiter. Kollegen erzählten mir, der berühmte „Session-C-Prozess“, die langfristige Beobachtung von Begabungen quer durch die gesamte, 300.000 Mitarbeiter starke Firma, habe an Biss verloren und sei ohne Jack nicht mehr derselbe.³

Ich hatte ja nicht mehr unter beiden CEOs gearbeitet, begann jedoch langsam zu verstehen, wie stark die Persönlichkeit eines leitenden Managers mit ihren Schwerpunktsetzungen eine Institution formen kann. Die meisten Führungskräfte sind in vielen Dingen sehr gut, aber sie steigen zur leitenden Führungskraft auf, weil sie in ein oder zwei Dingen wirklich herausragend sind – meist passen diese Dinge zu den Bedürfnissen einer Firma zu einem bestimmten Zeitpunkt. Auch CEOs haben ihren Schwerpunkt. Welch kannte man vor allen Dingen für sein Six Sigma, eine Toolbox zur Verbesserung von Effizienz und Qualität, und für seine Schwerpunktsetzung im Personalbereich. Immelt hingegen betonte Verkauf und Marketing, am deutlichsten durch GEs markengeschützte „ecomagination“-Bestrebungen, grünere Produkte herzustellen und als Produzent von grünen Produkten wahrgenommen zu werden.

2006, nach drei Jahren bei GE wurde ich von Google angeworben, als Leiter der Abteilung People Operations. Ich kann mich noch gut daran erinnern, wie die Personalvermittlerin Martha Josephson versuchte mich zu überzeugen, beim Vorstellungsgespräch keinen Anzug zu tragen. „Keiner trägt einen Anzug“, versicherte sie mir. „Man wird glauben, Sie verstehen die Firmenkultur nicht, wenn sie einen tragen.“ Ich nahm mir ihren Rat zu Herzen, blieb jedoch skeptisch genug, um eine Krawatte in der Jackentasche zu tragen, sollte ich sie benötigen. Jahre später führte ich ein Gespräch mit einem Bewerber, der sich ganz eindeutig einen wunderschönen Nadelstreifenanzug für sein Vorstellungsgespräch gekauft hatte. Er war eine solche Ausnahmerecheinung,

dass ich wusste, wir würden ihn einstellen, daher beendete ich das Gespräch mit der Bemerkung: „Brian, ich habe eine gute und eine schlechte Nachricht für Sie. Die gute Nachricht ist: Sie müssen noch weitere Gespräche führen, aber ich kann Ihnen jetzt schon sagen, dass wir Ihnen ein Angebot unterbreiteten werden. Die schlechte Nachricht ist, dass Sie diesen Anzug nie wieder tragen werden.“

Zu Google kam ich zwei Jahre nach dem Börsengang. Der Umsatz wuchs damals um 73 % im Jahr, Gmail war gerade ins Netz gestellt worden, mit einer Unmenge freiem Speicherplatz (500-mal so viel wie bei früheren Webmail-Diensten – das war so verrückt, dass die Leute glaubten, Gmail sei ein Aprilscherz!)⁴, Google hatte 6.000 Angestellte und die Firma wollte ihre Größe jedes Jahr verdoppeln. Dabei hatte sie diese absolut verrückte Mission, die Informationen weltweit zu organisieren – alle! –, und sie allgemein zugänglich und nutzbar zu machen.

Diese Mission war für mich der mit Abstand aufregendste Teil. Ich wurde 1964 im kommunistischen Rumänien geboren, einem Land, das von dem Diktator Nicolae Ceausescu regiert wurde und das durchdrungen war von Geheimniskrämerei, Lügen und Furcht. Man kann es sich heute kaum vorstellen, aber das Leben im damaligen Rumänien war so ähnlich wie in Nordkorea heute. Freunde und Familienangehörige verschwanden, weil sie die Regierung kritisiert hatten. Angehörige der kommunistischen Partei hatten Zugang zu guter Kleidung, Obst und Gemüse aus dem Westen, während meine Eltern erst mit über 30 ihre erste Banane aßen. Kinder wurden aufgefordert, ihre Eltern auszuspionieren. Und die Zeitungen und das Radio verbreiteten kaum etwas außer Lügen, wie großartig die Regierung war und wie böse und repressiv die Vereinigten Staaten. Meine Familie ist aus Rumänien geflohen – auf der Suche nach Freiheit, dem Recht zu folgen, dahin zu gehen, wohin sie wollten, zu sagen und zu denken, was sie wollten, sich anzuschließen, wem sie wollten.

Die Vorstellung, für eine Firma zu arbeiten, die mit dem Ziel gegründet wurde, Informationen für jedermann zugänglich zu machen, war absolut aufregend: Freiheit beruht auf der Möglichkeit, sich frei auszudrücken, und dafür benötigt man Zugang zu Informationen und Wahrheit. Ich hatte unter den verschiedensten Bedingungen gelebt und gearbeitet und allzu häufig Beispiele für das Gesehene, was nicht funktionierte. Wenn das hier wahr ist, dachte ich, ist es der beste Job der Welt.

Seit ich dabei bin, ist Google von 6.000 Mitarbeitern auf fast 50.000 angewachsen, mit über 70 Niederlassungen in mehr als 40 Ländern. Fortune hat Google zur besten Firma, für die man arbeiten kann, gewählt – allein viermal in den Vereinigten Staaten (das gab es noch nie) und etliche Male in so verschiedenen Ländern wie Argentinien, Australien, Brasilien, Kanada, Frankreich, Indien, Irland, Italien, Japan, Korea, den Niederlanden, Polen, der Schweiz und Großbritannien. Laut

LinkedIn⁵ ist Google der gefragteste Arbeitgeber weltweit, wir erhalten etwa zwei Millionen Bewerbungen im Jahr – von Menschen aus allen Teilen der Welt, mit jedem nur denkbaren Hintergrund. Von diesen vielen Bewerbern stellt Google mehrere Tausend im Jahr ein.⁶ Damit ist die Auswahl bei uns schärfer als in Harvard⁷, Yale⁸ oder Princeton⁹.

Meine Zeit bei Google war alles andere als professioneller Selbstmord. Sie war eine turbulente Wildwasserfahrt voller Experimente und Kreativität. Manchmal extrem anstrengend, manchmal frustrierend, aber immer vorwärts drängend, immer zielgerichtet in der besten Absicht, ein Umfeld der Freiheit und Kreativität zu schaffen. In diesem Buch geht es darum, wie wir über unsere Mitarbeiter denken, was wir in den vergangenen 15 Jahren gelernt haben und was man tun kann, um die Menschen auf Platz eins zu stellen – und unseren Lebens- und Führungsstil zu verändern.

Warum Googles Spielregeln funktionieren – auch für Sie!

Überraschend und überraschend erfolgreich:
Wo gearbeitet wird wie bei uns

Vor einer Milliarde Stunden trat der moderne Mensch auf den Plan.

Vor einer Milliarde Minuten entstand das Christentum.

Vor einer Milliarde Sekunden wurde bei IBM der PC erfunden.

Vor einer Milliarde Suchen auf Google ... das war heute Morgen.

Hal Varian, Chefökonom bei Google am 20. Dezember 2013

2014 wurde Google 16 Jahre alt, aber schon lange vorher wurde es zu einem Teil unseres Lebens. Wir suchen nicht nach einer Information im Internet, wir „googeln sie“. Jede Minute werden mehr als 100 Stunden Videoaufnahmen auf YouTube hochgeladen. Die meisten Handys und Tablet-PCs basieren auf dem kostenlosen, quelloffenenⁱ Betriebssystem Android von Google, das seit 2007 auf dem Markt ist. Mehr als 50 Milliarden Apps sind aus dem Google Play Store heruntergeladen worden. Chrome, ein Programm, das 2008 als besonders sicherer und schneller, quelloffener Webbrowser ins Netz gestellt wurde, hat mehr als 750 Millionen aktive Nutzer und wurde zu einem Betriebssystem, das „Chromebook“-Laptops antreibt.¹⁰

Dabei stehen wir bei Google erst am Anfang. Wir wollen herausfinden, was geht – von selbstfahrenden Autos über das Project Loon, mit dem wir das Internet per Ballon in jene Ecken der Welt bringen wollen, die besonders schlecht zu erreichen sind, bis zu tragbaren, rechnergestützten Produkten wie Google Glass: Es vereint die Welt und das Internet in einer kleinen Linse, die über dem rechten Auge sitzt (wir arbeiten auch an einer Version für Linkshänder).

Jedes Jahr besuchen Zehntausende die Google-Campusse weltweit. Darunter sind Unternehmer aus dem sozialen und dem Wirtschaftsbe- reich, Gymnasiasten und Studenten, CEOs und VIPs, Staatsoberhäupter, Könige und Königinnen. Und natürlich laden wir unsere Freunde und Familien immer gern zum Mittagessen ein. Sie alle fragen, wie wir diese Firma leiten, wie Google funktioniert. Worum geht es bei der Google-Firmenkultur? Wie schafft man es überhaupt, vernünftig zu arbeiten, bei all der Ablenkung? Woher kommen die Innovationen? Stehen den Mitarbeitern tatsächlich 20 % ihrer Zeit zur freien Verfügung?

Selbst unsere Angestellten, die Googler, fragen sich manchmal, warum wir die Dinge so und nicht anders machen: Warum verwenden wir so viel Zeit auf die Auswahl neuer Mitarbeiter? Warum gibt es bei uns bestimmte Anreize, andere jedoch nicht?

Work Rules! ist mein Versuch, auf diese Fragen zu antworten.

Bei Google haben wir keine großartigen Regelwerke oder Handbücher der Firmenpolitik, daher ist das, was ich sage, nicht die „offizielle Firmenlinie“. Vielmehr ist es meine Interpretation, warum und wie Google funktioniert, betrachtet durch die Brille dessen, was ich im Hinblick auf die menschliche Natur für wahr halte – und was die jüngere Forschung in der Verhaltensökonomie und der Psychologie zu Tage gefördert hat. Als Senior Vice President (SVP) People Operations ist es für mich nach wie vor ein Privileg und eine große Freude, zusammen

ⁱ „Quelloffen“ bedeutet, die Software steht kostenlos zur Verfügung und darf verändert werden. Beispielsweise läuft der E-Book-Reader Kindle von Amazon auf einer modifizierten Version des Betriebssystems Android.

mit Zehntausenden Googlern Einfluss darauf zu nehmen, wie wir Googler leben und führen.

Ein Jahr, nachdem ich dort angefangen hatte, wurde Google erstmals zur besten Firma, für die man in Amerika arbeiten kann, gewählt (das war nicht mein Verdienst, aber ich kam zum richtigen Zeitpunkt). Die Sponsoren der Auszeichnung, die Zeitschrift *Fortune* und das Great Place to Work Institute, luden mich ein, zusammen mit Jack DePeters an einer Gesprächsrunde teilzunehmen. DePeters ist stellvertretender Leiter bei Wegmans, einer Lebensmitteleinzelhandelskette mit 79 Läden im Nordosten der USA. Wegmans steht seit 16 Jahren auf *Fortunes* Liste der besten Firmen, für die man arbeiten kann: 2005 hielten sie den Spitzenplatz und seither waren sie immer unter den ersten fünf.¹¹

Sie wollten uns beide dabei haben, um ganz verschiedene Firmenphilosophien zu präsentieren, um zu zeigen, dass es mehr als einen Weg gibt, ein hervorragender Arbeitgeber zu sein. Wegmans ist ein regionaler Einzelhändler im Privatbesitz – aktiv in einer Branche mit einer durchschnittlichen Gewinnspanne von einem Prozent. Ihre Arbeitskräfte kommen überwiegend aus der näheren Umgebung und haben in der Regel einen Highschool-Abschluss. Die Firma besteht seit 1916 und war immer im Familienbesitz. Google ist eine Aktiengesellschaft, die weltweit agiert, eine nicht einmal 20 Jahre alte Technologiefirma mit einer Gewinnspanne von ungefähr 30%. Die Mitarbeiter kommen aus der ganzen Welt und sammeln Doktorgrade wie andere Menschen Sammelkarten. Es handelte sich also um zwei grundverschiedene Firmen.

Doch überrascht musste ich einsehen, dass unsere Firmen viel mehr gemeinsam hatten als erwartet.

Jack erklärte, Wegmans folge mehr oder weniger den gleichen Prinzipien wie Google: „Unser CEO, Danny Wegman, sagt, dass ‚in einer erfolgreichen Firma mit dem Herzen geführt wird.‘ Unsere Angestellten haben die Freiheit, im Rahmen dieser Vision ihr Bestes zu geben, damit kein Kunde unzufrieden weggeht. Und wir folgen immer dieser Devise, wenn es darum geht, im Hinblick auf unsere Mitarbeiter die richtigen Entscheidungen zu treffen, ohne Rücksicht auf die Kosten.“

Wegmans überlässt es seinen Mitarbeitern, wie sie sich um ihre Kunden kümmern. Im Jahr 2013 hat die Firma 5,1 Millionen Dollar Stipendien-gelder an die Mitarbeiter ausgeschüttet¹² und sogar eine Mitarbeiterin ermutigt, einen eigenen Instore-Backshop zu eröffnen, weil ihre selbstgebackenen Kekse so lecker waren.

Mit der Zeit lernte ich, dass Wegmans und Google mit ihrem Ansatz nicht allein waren. Die Brandix Group stellt in Sri Lanka Kleidung her. Sie hat mehr als 42 Werke allein in Sri Lanka und weitere in Indien und Bangladesch. Ishan Dantanarayana, Personalchef bei Brandix, erzählte mir, ihr Ziel sei es, „eine große weibliche Arbeitnehmerschaft zu be-

geistern“, indem sie den Angestellten sagten: Kommt einfach, wie ihr seid, und bringt alle eure Möglichkeiten mit. Bei Brandix sind CEO und Vorstand für jedermann zu sprechen. Schwangere Frauen erhalten zusätzliche Nahrungsmittel und Medikamente. Die Firma bietet ein „Diplomprogramm“ an, das es den Angestellten ermöglicht, neben der Arbeit zu lernen. Sie können sich sogar zu Unternehmern ausbilden lassen und selbst eine Firma gründen. Betriebsräte in allen Werken unterstützen die Angestellten dabei, Einfluss auf die Geschicke der Firma zu nehmen. Die Kinder der Mitarbeiter erhalten Stipendien – um nur einige Beispiele zu nennen. Und Brandix revanchiert sich bei der Gemeinschaft, beispielsweise durch das Programm Water & Women, mit dem in den Dörfern der Mitarbeiterinnen Brunnen gebaut werden. „Das verbessert den Status unserer Angestellten in der Gemeinschaft und sie erhalten Zugang zu sauberem Wasser, das knapp ist ...“

All diese Bemühungen haben aus der Firma den zweitgrößten Exporteur Sri Lankas gemacht und Brandix hat zahlreiche Auszeichnungen erhalten: für die Arbeitsumgebung, den Gemeinschaftssinn und den Umweltschutz. Ishan erläutert, wie es dazu kommen konnte: „Wenn Angestellte ihrer Führung vertrauen, werden sie zu Botschaftern der Marke und lösen selbst Veränderungen aus, in ihren Familien, in der Gesellschaft und in ihrer Umgebung. Die Firma profitiert automatisch davon – durch größere Produktivität, beschleunigtes Wachstum und begeisterte Kunden.“

Man vergleiche die Vorgehensweise von Brandix mit dem Zusammenbruch des Rana-Plaza-Gebäudes in Bangladesch am 24. April 2013. Fünf Bekleidungshersteller, eine Bank und mehrere Läden befanden sich in dem achtstöckigen Haus. Am Tag zuvor war das Rana Plaza evakuiert worden, weil in den Wänden Risse sichtbar wurden. Tags darauf sagten die Bank und die Läden ihren Angestellten, sie sollten zu Hause bleiben. Die Bekleidungsfirmen befahlen den Arbeitern jedoch zu kommen. 1129 Menschen starben, darunter die Kinder in der Tagesstätte im gleichen Gebäude.¹³

Ein Beispiel, das uns näher ist: Der Film *Alles Routine* von 1999 erreichte Kultstatus wegen des hohen Wiedererkennungswerts. Er beleuchtete mit trockenem Humor die sinnlosen Rituale und die Bürokratie in einer fiktionalen Technologiefirma. Im Film beschreibt der Programmierer Peter Gibbons einem Hypnotherapeuten seinen Arbeitsplatz:

Peter: Da sitze ich heute in meinem Kabuff und mir wird klar, seit ich angefangen habe zu arbeiten, war jeder einzelne Tag meines Lebens schlimmer als der Tag davor. Das bedeutet, immer wenn Sie mich sehen, ist gerade der schlimmste Tag meines Lebens.

Dr. Swanson: Und was ist mit heute? Ist heute der schlimmste Tag Ihres Lebens?

Peter: Ja.

Dr. Swanson: Wow, das nenn ich verkorkst.¹⁴

Ich dachte über diese ganz unterschiedlichen Beispiele nach, als eine Reporterin von CNN International anrief, weil sie einen Artikel über die Zukunft der Arbeit schreiben wollte. Sie meinte, das Google-Modell – das ich einen Ansatz mit größtmöglicher Freiheit und viel Ermessensspielraum für die Angestellten nennen würde – weise den Weg in die Zukunft. Top-down-Modelle, hierarchische, auf Befehl und Kontrolle beruhende Strukturen, Umgebungen mit wenig Freiheit würden bald aussterben.

Irgendwann vielleicht. Aber schon bald? Ich war mir nicht sicher. Auf Befehl und Gehorsam beruhendes Management mit wenig Freiheit für die Mitarbeiter ist weit verbreitet, weil es profitabel ist und leichter zu handhaben – und weil die meisten Manager vor der Alternative Angst haben. Es ist leicht, ein Team zu führen, das tut, was ihm gesagt wird. Aber wenn man den gleichen Menschen erklären muss, warum sie etwas tun sollen? Um dann darüber zu diskutieren, ob es das Richtige ist, was man von ihnen erwartet? Was ist, wenn sie mir die Zustimmung verweigern? Was ist, wenn das Team nicht tun will, was ich ihm sage? Stehe ich nicht da wie ein Idiot, wenn ich falsch liege? Es ist schneller und effizienter, der Gruppe einfach zu sagen, was sie tun soll, und dann dafür zu sorgen, dass sie es auch tut. Stimmt doch, oder?

Falsch! Die begabten Menschen auf der Erde werden immer mobiler und sind durch die moderne Technik immer stärker miteinander vernetzt. Das bedeutet, sie können von möglichen Arbeitgebern immer leichter aufgespürt werden. Dieser globale Kader möchte in Firmen arbeiten, in denen eine Atmosphäre der Freiheit herrscht, daher zieht es besonders begabte Menschen in ganz bestimmte Firmen. Und Führungskräfte, denen es gelingt, die richtige Umgebung zu schaffen, ziehen die Begabten dieser Erde an.

Dabei ist es nicht einfach, einen solchen Ort zu schaffen, weil die Dynamik der Macht im Wesenskern des Managements der Freiheit entgegensteht. Angestellte sind von ihren Managern abhängig und wollen sich gut mit ihnen stellen. Legt man großen Wert darauf, der Managerin zu gefallen, kann es gefährlich sein, offen mit ihr zu diskutieren. Und wenn man ihr nicht gefällt, kann es sein, dass man überängstlich oder gekränkt reagiert. Gleichzeitig ist die Managerin dafür verantwortlich, dass Sie bestimmte Ergebnisse liefern. Niemand kann sein Bestes tun, wenn er oder sie in derartige ausgesprochene und unausgesprochene Absichten und Gefühlen verstrickt ist.

Der Ansatz von Google besteht darin, diesen gordischen Knoten zu durchschlagen. Wir nehmen den Managern mit voller Absicht Macht und Autorität über ihre Angestellten. Hier einige Beispiele für Entscheidungen, die Manager bei Google nicht allein fällen dürfen:

- wer eingestellt wird,
- wer entlassen wird,
- wie die Leistung eines Mitarbeiters zu bewerten ist,
- wie hoch die Gehaltserhöhung, der Bonus oder die Aktienzuteilung eines Mitarbeiters ausfällt,
- wer befördert wird,
- wann Code gut genug ist, um in die Software-Codebasis von Google übernommen zu werden,
- wie die endgültige Gestaltung eines Produkts aussieht und wann es auf den Markt kommt.

Alle diese Entscheidungen werden entweder von einem Ausschuss oder einem engagierten, autonomen Team gefällt. Vielen Managern, die neu zu uns kommen, gefällt diese Vorgehensweise gar nicht! Irgendwann haben sie verstanden, wie das mit den Neueinstellungen funktioniert, dann kommt die Zeit der Beförderungen und sie sind wie vor den Kopf geschlagen, dass sie nicht diejenigen befördern können, die sie für ihre besten Mitarbeiter halten. Das Problem besteht ganz einfach darin, dass Sie und ich unter „besten Mitarbeitern“ möglicherweise etwas ganz Verschiedenes verstehen. Oder es kann sein, dass Ihr schlechtester Mitarbeiter immer noch besser ist als mein bester, was bedeutet, Sie sollten alle Ihre Leute befördern und ich sollte niemanden befördern. Wenn man bestrebt ist, eine möglichst gerechte Lösung für die gesamte Firma zu finden – was dazu führt, dass die Angestellten größeres Vertrauen haben und dass Belohnungen eine größere Bedeutung gewinnen –, dann müssen Manager diese Macht aufgeben und zulassen, dass Entscheidungen über Gruppengrenzen hinweg abgestimmt werden.

Was bleibt einem Manager zu tun, wenn es die traditionellen Anreize und Strafen („Zuckerbrot und Peitsche“) nicht mehr gibt? Das einzige, was noch bleibt, ist: „Die Manager dienen dem Team“ – so drückt es unser Chairman Eric Schmidt aus. Und natürlich gibt es auch bei uns Ausnahmen und Fehlschläge. Aber der angestrebte Führungsstil bei Google ist einer, bei dem die Manager sich nicht auf Belohnung und Strafe konzentrieren, sondern darauf, Steine aus dem Weg zu räumen und das Team zu motivieren. Einer unserer Anwälte hat seine Managerin Terri Chen so beschrieben: „Kennen Sie den Satz aus *Besser geht's nicht*, wenn Jack Nicholson zu Helen Hunt sagt: ‚Ihretwegen möchte ich ein besserer Mensch sein?‘ Dieses Gefühl habe ich gegenüber meiner Managerin Terri. Sie bringt mich dazu, dass ich ein besserer Googler, ein besserer Patentanwalt und ein besserer Mensch sein will – mit ihrer Hilfe!“ Die Ironie liegt darin, dass der beste Weg zum schlagenden Herzen hervorragenden Managements darin besteht, all jene Werkzeuge zu entfernen, auf die Manager sich am liebsten verlassen.

Die gute Nachricht ist, dass praktisch jede Gruppe nach den Prinzipien von Google funktionieren kann. Selbst in der Bekleidungsindustrie hat Richard Locke vom MIT¹⁵ ein entsprechendes Beispiel gefunden. Er hat zwei T-Shirt-Werke der Firma Nike in Mexiko verglichen. Im Werk A hatten die Arbeiter mehr Freiheit, sie wurden aufgefordert, bei der Festlegung der Produktionsziele mitzuwirken, sich selbst in Gruppen zu organisieren und zu entscheiden, wie die Arbeit verteilt werden sollte. Sie hatten sogar die Möglichkeit, die Produktion zu unterbrechen, wenn es Probleme gab. Im Werk B dagegen wurde die Produktion streng kontrolliert. Die Mitarbeiter mussten sich an die zugewiesenen Aufgaben halten, es gab strenge Regeln, wann und wie gearbeitet werden sollte. Locke stellte fest, dass die Mitarbeiter im Werk A fast doppelt so produktiv waren (150 T-Shirts pro Tag im Vergleich zu 80), dass sie mehr verdienten und dass die Kosten pro T-Shirt um 40 % niedriger lagen (0,11 Dollar pro Shirt gegenüber 0,18 Dollar pro Shirt).

Professor Kamal Birdi von der Universität Sheffield und sechs weitere Wissenschaftler untersuchten die Produktivität von 308 Firmen über einen Zeitraum von 22 Jahren und kamen zu ähnlichen Ergebnissen. All diese Firmen arbeiteten nach traditionellen Ansätzen wie Total Quality Management (TQM) oder Just-in-time. Birdi fand heraus, dass diese Ansätze zwar die Produktivität mancher Firmen steigerten, genau wie es die Fallbeispiele aus der *Harvard Business Review* erwarten ließen, aber „... insgesamt stellten wir keinen leistungssteigernden Effekt fest.“ Mit anderen Worten, während die ein oder andere Firma möglicherweise von ihrer Vorgehensweise profitierte, gab es keinen Beweis dafür, dass eine dieser unternehmerischen Initiativen, für sich allein oder in Kombination, zuverlässig und konsequent die Leistung verbesserte.

Was war dann die Ursache? Zu einer Leistungssteigerung kam es immer, wenn die Firmen Programme umsetzten, die den Mitarbeitern Verantwortung gaben (beispielsweise indem sie Managern Entscheidungen abnahmen und sie einzelnen Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen übertrugen), wenn sie ihnen Möglichkeiten zum Lernen anboten, die über das hinausgingen, was die Leute für ihre unmittelbare Arbeit brauchten, wenn sie den Anteil der Gruppenarbeit verstärkten (indem sie den Gruppen mehr Autonomie zustanden und die Möglichkeit, sich selbst zu organisieren) oder eine Kombination dieser Dinge. Diese Faktoren „waren in unserer Studie verantwortlich für einen neunprozentigen Wertzuwachs pro Mitarbeiter.“ Kurz gesagt, nur wenn die Firmen Schritte unternahmen, um ihren Mitarbeitern mehr Freiheit einzuräumen, stieg die Leistung tatsächlich an.¹⁶

Das bedeutet nicht, dass der Ansatz von Google perfekt wäre oder dass wir keine Fehler machten. Auch wir haben bittere Erfahrungen machen müssen, wie Sie in Kapitel 13 nachlesen können. Vermutlich wird so

mancher meine Beispiele und Argumente mit einer gehörigen Portion Skepsis betrachten. Zu meiner Verteidigung kann ich nur anführen, dass es einfach so ist, wie ich sage. Das ist der Grund, warum wir unsere Firma so führen, wie wir sie führen. Und ein ähnlicher Ansatz funktioniert bei Brandix, Wegmans und Dutzenden anderer Organisationen und Gruppen, egal ob sie groß oder klein sind.

Freiheit kostet nichts

Einmal hielt ich in Chicago einen Vortrag über die Google-Firmenkultur vor einer Gruppe Personalchefs aus der Region. Nach der Präsentation stand einer von ihnen auf und spottete: „Das mag ja bei Google alles gut und schön sein. Ihr habt gewaltige Gewinnspannen und könnt es euch leisten, eure Leute so gut zu behandeln. Aber wir können das nicht.“

Ich wollte erklären, dass die meisten Dinge, die wir taten, praktisch nichts kosteten. Und dass man selbst in Zeiten niedriger Löhne die Arbeitsbedingungen verbessern und die Leute glücklicher machen kann.

Doch bevor ich meine Antwort formulieren konnte, antwortete ein anderer Personalchef: „Was meinen Sie damit? Freiheit kostet doch nichts. Wir alle können so vorgehen.“

Und er hatte recht.

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 stur ihre Arbeit; Firmeninhaber tun, was immer nötig ist, um die Firma oder ihre Gruppe erfolgreich zu machen.

Menschen verbringen den größten Teil ihres Lebens bei der Arbeit, doch für die meisten ist das eine zermürbende Erfahrung, ein Mittel zum Zweck. Das muss nicht so sein.

Wir kennen auch nicht alle Antworten, aber wir haben die ein oder andere faszinierende Entdeckung gemacht, wie man am besten Menschen findet, ihnen Entwicklungsspielraum gibt und sie behält – in einer freien, kreativen und spielerischen Umgebung.

Das Erfolgsgeheimnis von Google im Umgang mit seinen Mitarbeitern lässt sich kopieren – in großen wie in kleinen Organisationen, von einzelnen Mitarbeitern wie von Managern. Nicht in jeder Firma ist es möglich, Vergünstigungen wie kostenlose Mahlzeiten zu gewähren, aber buchstäblich jeder kann nachmachen, was Google ganz besonders auszeichnet.

Kapitel 1: Firmengründer werden

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.

Jede großartige Geschichte hat ihren Ursprung.

Die Kinder Romulus und Remus, ausgesetzt am Ufer des Tiber, werden von einer Wölfin gesäugt, von einem Specht gefüttert und schließlich von freundlichen Schafhirten aufgezogen. Als junger Mann gründet Romulus dann Rom.

Das Baby Kal-El wird durchs Weltall zur Erde geschickt, während sein Heimatplanet Krypton hinter ihm explodiert. Es landet in Smallville, Kansas, und wird von Martha und John Kent aufgezogen. Später zieht es nach Metropolis und trägt fortan den Umhang des „Superman“.

Thomas Alva Edison gründet 1896 ein Laboratorium in Menlo Park, New Jersey. Er bringt einen amerikanischen Mathematiker mit einem englischen Mechaniker, einem deutschen Glasbläser und einem Schweizer Uhrmacher zusammen und gemeinsam entwickeln sie eine hell leuchtende Glühbirne, die mehr als 13 Stunden brennt.¹⁷ Damit legen sie den Grundstein für die Edison General Electric Company.

Oprah Winfrey, Tochter einer bitterarmen Teenagerin, wird als Kind missbraucht und von einem Heim ins nächste geschickt. Aus ihr wird eine Spitzenstudentin, die jüngste und erste schwarze Nachrichtensprecherin bei WLAC-TV in Nashville und schließlich eine der erfolgreichsten Kommunikatorinnen der Welt – ein inspirierendes Vorbild auch als Geschäftsfrau.¹⁸

Das sind ganz verschiedene Geschichten und doch ähneln sie einander auf bezeichnende Weise. Der Mythologe Joseph Campbell meint, es gibt nur einige wenige, archetypische Geschichten, die den meisten Mythen der Welt zugrunde liegen. Wir erleben ein Abenteuer, müssen eine Reihe von Prüfungen bestehen, werden klüger und gelangen schließlich zu einer Art Meisterschaft oder Frieden. Wir Menschen leben durch Erzählungen, betrachten die Geschichte durch eine Brille von Geschichten, die wir uns selbst erzählen. Kein Wunder dass wir gemeinsame, verbindende Fäden in den Webmustern unserer Leben finden.

Auch Google hat seine Geschichte. Die meisten glauben, es fing mit Larry Page und Sergey Brin an, den Google-Gründern, als sie sich bei einer Campustour für Studienanfänger an der Stanford University kennenlernten. Doch es begann schon früher.

Larrys Ansichten sind von seiner Familiengeschichte geprägt: „Mein Großvater war Arbeiter in der Automobilindustrie, und ich besitze eine Waffe, die er zum Schutz vor der Firma hergestellt hat und die er mit zur Arbeit nahm. Es ist ein dickes Eisenrohr mit einem Klumpen Blei am Ende.“¹⁹ Und er erklärt: „Die Arbeiter fertigten das während eines Sitzstreiks an, um sich zu schützen.“²⁰

Sergeys Familie ist 1979 vor dem Antisemitismus des kommunistischen Regimes aus der Sowjetunion geflüchtet – auf der Suche nach Freiheit.

„Meine Aufsässigkeit kommt, glaube ich, daher, dass ich in Moskau geboren wurde“, erklärt Sergej. „Ich würde sagen, die ist mir im Erwachsenenleben erhalten geblieben.“²¹

Die Vorstellungen von Larry und Sergey, wie Arbeiten sein kann, sind außerdem geprägt von ihren frühen Erfahrungen in der Schule. Sergey hat dazu angemerkt: „Ich glaube wirklich, ich habe von der Montessori-Erziehung profitiert, die auf ihre Art den Schülern sehr viel mehr Freiheit gibt, die Dinge im eigenen Tempo zu tun.“ Marissa Mayer, damals stellvertretende Leiterin des Produktmanagements bei Google und heute CEO von Yahoo!, sagt zu Steven Levy in seinem Buch *In the Plex*: „Du kannst Google nicht verstehen ... wenn du nicht weißt, dass Larry und Sergey auf eine Montessori-Schule gegangen sind.“²² An einer Montessori-Schule wird auf die Lernbedürfnisse und die Persönlichkeit eines Kindes eingegangen, die Kinder werden ermutigt, alles zu hinterfragen, nach eigenem Gutdünken zu handeln und kreativ zu sein.

Im März 1995 besuchte der 22-jährige Larry Page die Stanford University in Palo Alto, Kalifornien. Er stand im Begriff, sein Grundstudium an der University of Michigan abzuschließen und dachte darüber nach, an der Stanford University in Informatik zu promovieren. Sergey, gerade 21 Jahre alt, hatte sein Grundstudium zwei Jahre zuvor an der University of Maryland abgeschlossenⁱⁱ und war bereits für einen PhD-Studiengang eingeschrieben. Er hatte sich freiwillig als Führer über den Campus für die künftigen Neuen gemeldet. Und natürlich landete Larry in Sergeys Gruppe.²³

Sie kamen schnell miteinander ins Gespräch, und wenige Monate später tauchte Larry als Studienanfänger wieder auf. Er war fasziniert vom Internet und insbesondere davon, wie Webseiten miteinander vernetzt waren.

1996 war das Internet ein einziges Chaos. Die Suchmaschinen wollten die relevantesten, nützlichsten Webseiten finden und stuften sie ein, indem sie den Text der Webseite mit dem eingetippten Suchbegriff verglichen. Das eröffnete den Besitzern der Seite kreative Möglichkeiten: Sie konnten ihr Ranking auf der Suchmaschine verbessern, indem sie beliebte Suchbegriffe unsichtbar auf der Seite verbargen. Wollte man, dass die Leute die eigene Tierfutterseite besuchten, schrieb man hundertmal „Tierfutter“ mit blauer Schrift auf blauen Hintergrund und das Ranking verbesserte sich. Ein anderer Trick bestand darin, Wörter im Quellcode der Seite – für den menschlichen Leser unsichtbar – möglichst häufig zu wiederholen.

Larry meinte, bei diesem Vorgehen würde ein wichtiges Signal übersehen: Was die Nutzer von einer Webseite hielten. Die relevantesten

ⁱⁱ Er ging ein Jahr früher von der Highschool ab und brauchte für das College drei Jahre.

Webseiten seien von zahlreichen anderen Seiten aus verlinkt, weil die Menschen nur auf andere relevante Seiten hinweisen würden. Dieses Signal sei sehr viel aussagekräftiger als die Anzahl der Keywords auf einer Webseite.

Dabei stellte es ein übermenschlich schwieriges Problem dar, ein Programm zu schreiben, das jeden Link im Netz identifizieren würde, um dann die Stärke der Beziehungen zwischen allen Webseiten auf einmal hierarchisch geordnet zu präsentieren. Glücklicherweise fand Sergey das Problem ebenso faszinierend. Gemeinsam entwickelten sie BackRub, eine Art Ranking der Backlinks, die von der Seite, auf der man sich gerade aufhielt, zu der Seite zurückführten, auf der man zuvor gewesen war. Im August 1998 stellte Andy Bechtolsheim, einer der Mitbegründer von Sun Microsystems, bekanntermaßen einen Scheck über 100.000 Dollar an „Google, Inc.“ aus, noch ehe die Firma überhaupt eingetragen war. Weniger bekannt ist, dass Larry und Sergey nur wenig später einen zweiten Scheck über 100.000 Dollar vom Stanford-Professor David Cheriton erhielten, auf dessen Veranda sie Andy kennengelernt hatten.²⁴

Larry und Sergey zögerten, Stanford zu verlassen, um eine Firma zu gründen. Sie versuchten Google zu verkaufen, es gelang ihnen jedoch nicht. Sie boten es Alta Vista für eine Million Dollar an. Ohne Erfolg. Sie wandten sich an Excite und auf Drängen von Vinod Khosla, einem Partner der Risikokapitalfirma Kleiner Perkins Caufield und Byers, senkten sie den Preis auf 750.000 Dollar. Excite verzichtete.ⁱⁱⁱ Das war, bevor im Jahr 2000 das erste Werbesystem von Google, AdWords, ins Netz gestellt wurde. Es war vor Google Groups (2001), Images (2001), Books (2003), Gmail (2004), Apps (Tabellenkalkulation und Dokumente für Firmen, 2006), Street View (2007) und vor etlichen weiteren Produkten, die wir täglich benutzen. Das war, ehe es die Google-Suche in mehr als 150 Sprachen gab und ehe wir unser erstes internationales Büro in Tokio eröffneten (2001). Und lange bevor ein Android-Handy rechtzeitig Bescheid sagen konnte, wenn ein Flug Verspätung hatte, und man zu seinem Brillengestell sagen konnte: „Okay, Glass, mach ein Bild und schick es an Chris“ – in dem Wissen, dass Chris das Bild durch deine Augen sehen wird.

ⁱⁱⁱ Eine Lektion, die man aus der Geschichte von Google lernen kann, lautet: Um Erfolg zu haben braucht man eine brillante Idee, das richtige Timing, außergewöhnliche Menschen ... und Glück. Auch wenn es sich damals nicht so anfühlte, war der Umstand, dass es nicht gelang, die Firma zu verkaufen, ein gewaltiger Glücksfall, genau wie das zufällige Zusammentreffen von Larry und Sergey bei einer Campusführung und Dutzende andere Ereignisse. Es wäre leicht zu behaupten, unser Erfolg beruhe darauf, dass wir irgendwie schlauer wären oder härter arbeiten würden, aber das ist einfach nicht wahr. Köpfe und harte Arbeit sind notwendige, aber keinesfalls hinreichende Bedingungen für den Erfolg. Wir hatten auch Glück. Irgendwie gibt das dem Button „Auf gut Glück!“ auf unserer Homepage eine ganz neue Bedeutung.

Doch Larry und Sergey hatten weiterreichende Pläne. Sie gingen davon aus, dass sie wussten, wie Menschen behandelt werden wollten, und bauten auf dieser Vorstellung auf. So überspannt es klingen mag: Beide wollten eine Firma gründen, wo die Arbeit sinnvoll war, wo die Angestellten das Gefühl hatten, einer Leidenschaft zu frönen und wo die Menschen und ihre Familien sich versorgt fühlten. „Wenn man ein Student im Hauptstudium ist“, sagt Larry, „kann man arbeiten, woran man möchte. Und an den Projekten, die wirklich gut waren, wollten viele Leute arbeiten. Wir haben diese Erfahrung mit zu Google genommen und sie war wirklich sehr, sehr hilfreich. Wenn man die Welt verändert, arbeitet man an wichtigen Dingen. Man steht morgens gerne auf. Man möchte an bedeutungsvollen Projekten arbeiten, die Auswirkungen haben. Das ist es, woran es in der Welt wirklich mangelt. Ich glaube, bei Google haben wir das immer noch.“

Viele besonders sinnvolle, beliebte und effektive Führungsstrategien bei Google sind aus der Saat erwachsen, die von Larry und Sergey eingebracht wurde. Unsere wöchentlichen Treffen mit allen Angestellten wurden ins Leben gerufen, als „alle“ nur eine Handvoll Leute waren. Es gibt sie heute immer noch, auch wenn wir mittlerweile die Größe einer ganz ordentlichen Stadt haben. Larry und Sergey haben immer darauf bestanden, dass Einstellungsentscheidungen von einer Gruppe getroffen werden und nicht von einem einzelnen Manager. Von Anfang an konnten Angestellte Konferenzen einberufen, um über ihre Arbeit zu sprechen. Daraus sind die Hunderte Tech Talks entstanden, die wir jeden Monat haben. Die anfängliche Großzügigkeit von Larry und Sergey führte zu einer fast beispiellosen Beteiligung der Mitarbeiter am Besitz der Firma – Google ist eine der wenigen Firmen unserer Größenordnung, die allen Angestellten Aktienanteile gewährt. Auf Sergeys persönliches Drängen bemühten wir uns, mehr Frauen in die Informationstechnologie zu holen, noch ehe Google 30 Angestellte hatte. Unsere Politik, Hunde bei der Arbeit willkommen zu heißen, entwickelte sich unter den ersten zehn Mitarbeitern. (Genau wie unsere Einstellung zu Katzen, die in unserem Verhaltenskodex niedergelegt ist: „Wir mögen Katzen, aber wir sind eine Hundefirma, daher gehen wir im Grundsatz davon aus, dass Katzen in unseren Büros ziemlich unglücklich sein dürften.“)²⁵ Und natürlich unsere Tradition der kostenlosen Mahlzeiten: Sie begann mit Müsli umsonst und einer großen Schüssel M&Ms. Als Google am 19. August 2014 an die Börse ging, nahm Sergey einen Brief in unseren Prospekt für Investoren auf, in dem beschrieben steht, wie die Gründer ihre 1.907 Mitarbeiter sahen (das kursiv Gesetzte stammt von ihm):

Unsere Angestellten, die sich selbst Googler nennen, sind unser Ein und Alles. Die Organisation von Google zielt darauf ab, besonders begabte Technologie- und Wirtschaftsfachkräfte anzuziehen und ihre Talente wirksam einzusetzen ...

Wir hatten das Glück, zahlreiche kreative und hart arbeitende Stars mit hohen Grundsätzen zu engagieren. Wir hoffen, dass wir in Zukunft noch viele weitere einstellen können. Wir werden sie gut entlohnen und gut behandeln.

Wir bieten unseren Angestellten zahlreiche ungewöhnliche Vergünstigungen, darunter kostenlose Mahlzeiten, ärztliche Betreuung und Waschmaschinen. Dabei machen wir uns sehr differenzierte Gedanken über die langfristigen Vorteile dieser Vergünstigungen für die Firma. Rechnen Sie damit, dass wir eher weitere Zusatzleistungen aufnehmen, anstatt sie mit der Zeit zu verringern. Wir glauben, es ist leicht, im Kleinen geizig zu sein und im Großen verschwenderisch – was Vergünstigungen angeht, die für die Angestellten eine erhebliche Zeitersparnis bringen und ihre Gesundheit und Produktivität erhöhen.

Die ganz erhebliche Beteiligung der Angestellten am Besitz von Google hat uns zu dem gemacht, was wir heute sind. Bei Google findet spannende Arbeit in fast jedem Bereich der Informationstechnologie statt. Wir gehören zu einer sehr wettbewerbsorientierten Branche, wo die Qualität des Produkts entscheidend ist. Begabte Menschen fühlen sich von Google angezogen, weil wir sie in die Lage versetzen, die Welt zu verändern. Google hat große Rechnerressourcen und einen Vertrieb, der es einzelnen Menschen ermöglicht, etwas zu bewirken. Unsere Hauptleistung ist ein Arbeitsplatz mit bedeutungsvollen Projekten, wo die Angestellten ihren Beitrag leisten und mit der Aufgabe wachsen können. Wir konzentrieren uns darauf, eine Umgebung bereitzustellen, wo begabte, hart arbeitende Menschen für ihren Beitrag zu Google belohnt werden – und dafür, dass sie die Welt zu einem besseren Ort machen.

Es war und ist ein großes Glück für Google, dass unsere Gründer so starke Überzeugungen haben, was die Art der Firma angeht, die sie schaffen wollen.

Aber wir waren nicht die ersten.

Henry Ford ist vor allen Dingen bekannt für die Einführung der Fließbandproduktion. Weniger bekannt ist, dass seine Philosophie, Arbeit anzuerkennen und zu belohnen, für seine Zeit bemerkenswert progressiv war:

Die Sorte Arbeiter, die der Firma das Beste gibt, was in ihm steckt, ist die beste Art Arbeiter, die eine Firma haben kann. Und wir können von niemandem erwarten, dass er das unbegrenzt ohne entsprechende Anerkennung tut ... Wenn ein Mann das Gefühl hat, dass seine tägliche Arbeit nicht nur seine Grundbedürfnisse befriedigt, sondern dass sie ihm einen komfortablen Spielraum gibt und ihn in die Lage versetzt, seinen Jungen und Mädchen Chancen zu geben und seiner Frau etwas Freude im Leben, dann sieht seine Arbeit für ihn gut aus und er fühlt sich frei, wirklich das Beste zu geben. Das ist eine gute Sache für ihn und eine gute Sache für die Firma. Der Mann, der keine Befriedigung aus seiner täglichen Arbeit zieht, verliert damit den besten Teil seiner Entlohnung.²⁶

Das stimmt voll und ganz mit den Ansichten überein, die bei Google vertreten werden, obwohl Henry Ford diese Worte vor mehr als 90 Jahren geschrieben hat, im Jahr 1923. Er hat tatsächlich danach gehandelt und die Löhne seiner Fabrikarbeiter 1914 auf fünf Dollar pro Tag verdoppelt.

Noch früher, im Jahr 1903, legte Milton S. Hershey nicht nur den Grundstein für das, was später die Hershey Company werden sollte, sondern auch den für die Stadt Hershey in Pennsylvania. Im 19. und frühen 20. Jahrhundert gab es in den USA mehr als 2500 solche „Company Towns“, Firmenstädte, in denen bis zu drei Prozent der Bevölkerung lebten.²⁷ Doch Hersheys Pläne unterschieden sich von denen der meisten Industriellen:

Zusammen mit dem Erfolg stellte sich bei Milton Hershey ein tiefes Gefühl der moralischen Verantwortung und Fürsorge ein. Sein Ehrgeiz beschränkte sich nicht darauf, Schokolade zu produzieren. Vielmehr stellte Hershey sich eine völlig neue Gemeinschaft rund um die Fabrik vor. Er erbaute eine Modellstadt für seine Angestellten, zu der behagliche Häuser gehörten, ein preiswertes Nahverkehrssystem, gute öffentliche Schulen und umfangreiche Erholungs- und Kulturangebote. Im Unterschied zu anderen Industriellen seiner Zeit vermied Hershey es, eine gesichtslose Firmenstadt aus lauter Reihenhäusern zu bauen. Er wollte eine echte ‚Heimatstadt‘ mit baumbestandenen Straßen, Ein- und Zweifamilienhäusern aus Ziegeln und gepflegten Rasenflächen.²⁸

Was nicht bedeutet, dass alles, was Ford und Hershey dachten und sagten, akzeptabel war. Ford wurde angegriffen, weil er antisemitische Schriften veröffentlichte; später hat er sich dann entschuldigt.²⁹ Auch Hershey gestattete die Veröffentlichung rassistischer Kommentare in der Lokalzeitung von Hershey unter seiner Federführung.³⁰ Unbestritten bleibt jedoch, dass beide Firmengründer in ihren Arbeitern – das galt dann zumindest für einen Teil der Menschheit – mehr sahen als reinen Materialeinsatz bei der Produktion.

Ein jüngeres und moralisch weniger angreifbares Beispiel ist Mervin J. Kelly, der 1925 zu Bell Labs kam und dort von 1951 bis 1959 Präsident war.³¹ In dieser Zeit wurden bei Bell Labs Laser und Solarzellen erfunden, das erste transatlantische Telefonkabel wurde verlegt und es wurden grundlegende technische Verfahren entwickelt, die den Erfolg des Mikrochips möglich machten. Außerdem legte man bei Bell Labs Grundlagen der Informationstheorie durch die Arbeit der Firma am binären Code. Bereits zuvor war bei Bell Labs im Jahr 1947 der Transistor erfunden worden.

Als Kelly Präsident wurde, zeigte sich seine unorthodoxe Einstellung zum Management. Als Erstes gestaltete er die Laboratorien in Murray Hill, New Jersey, völlig neu. Statt der üblichen Anordnung, bei der jede Etage in separate Bereiche für den jeweiligen Forschungsbereich

aufgeteilt ist, bestand Kelly auf einem Grundriss, der zur Interaktion zwischen den Abteilungen zwang: Die Büros lagen an langen Fluren, die durch das gesamte Geschoss verliefen. Ging man einen solchen Flur entlang, war praktisch garantiert, dass man Kollegen begegnete und über die Arbeit sprach. In einem zweiten Schritt richtete Kelly gemischte Teams aus Kopf- und Tatmenschen ein, dazu kam in bestimmten Gruppen der ein oder andere Experte. Der Autor Jon Gertner beschreibt so ein Team in seiner Geschichte von Bell Labs mit dem Titel *The Idea Factory*³²: „Absichtlich gemischt beim Transistorprojekt waren Physiker, Metallurgen und Elektroingenieure; Seite an Seite arbeiteten Theoretiker, Spezialisten für Experimente und Produktion.“ Und in einem dritten Schritt gewährte Kelly seinen Mitarbeitern Freiheit. Gertner fährt fort:

Mr. Kelly glaubte, Freiheit sei entscheidend, besonders in der Forschung. Manche seiner Wissenschaftler hatten so viel Autonomie, dass er oft gar nicht wusste, wie sie vorankamen, selbst Jahre nachdem er ihre Arbeit autorisiert hatte. Als er beispielsweise das Forscherteam zusammenstellte, das an dem arbeitete, was später der Transistor wurde, vergingen mehr als zwei Jahre, ehe es tatsächlich zur Erfindung kam. Später, als er ein weiteres Team einsetzte, um die Massenproduktion der Erfindung umzusetzen, übertrug er die Aufgabe einem Ingenieur: Er solle einen Plan entwickeln. Gleichzeitig teilte er ihm mit, solange würde er, Kelly, nach Europa reisen.

Der Fall Kelly ist besonders interessant, weil er nicht der Gründer von Bell Labs war, nicht einmal ein besonders schnell aufsteigender Stern am Firmenhimmel. Ganz im Gegenteil, er schied zweimal aus der Firma aus, weil er das Gefühl hatte, seine Projekte würden nicht angemessen finanziert (und in beiden Fällen wurde er zurückgeholt – man versprach ihm weitere Mittel). Kelly war launisch und aufbrausend. Ein früherer Manager, H.D. Arnold, „hielt ihn lange auf einer unteren Verwaltungsebene, weil er seinem Urteil misstraute.“³³ Das führte dazu, dass seine Karriere nur langsam vorankam. Er arbeitete zwölf Jahre als Physiker, ehe er Leiter der Entwicklung von Vakuumrohren wurde, und es brauchte weitere sechs Jahre, ehe man ihn zum Leiter der Forschungsabteilung machte. Präsident von Bell Labs wurde er 26 Jahre nach seinem Eintritt in die Firma.

Was mir an dieser Geschichte so gefällt, ist, dass Kelly sich wie ein Firmengründer verhielt, wie der Inhaber einer Firma. Er machte sich nicht nur Gedanken über den Output von Bell Labs, er machte sich Gedanken darüber, was für eine Art Firma Bell Labs war. Er wollte, dass brillante Köpfe frei vom prüfenden Blick des Managements arbeiten konnten, während sie auf dem Weg den Flur hinunter ständig mit anderen Genies zusammenstießen. Es war nicht seine Aufgabe, sich Gedanken über die Aufteilung des Gebäudes und die Fußwege,

die zurückgelegt wurden, zu machen. Weil er das tat, wurde er zum spirituellen Gründer einer der innovativsten Firmen der Geschichte.^{iv} Wenden wir uns wieder zurück zu Google. Larry und Sergey schufen bewusst Raum, damit andere sich wie Firmengründer verhalten konnten. Menschen mit einer Vision erhielten die Chance, ihr eigenes Stück Google zu schaffen. Jahrelang nannten wir die Troika aus Susan Wojicki, Salar Kamangar und Marissa Mayer die „Mini-Gründer“: kritische frühe Googler, die fortfuhren unsere Werbeabteilung, YouTube und die Google-Suche aufzubauen und zu führen, in Zusammenarbeit mit brillanten Computerwissenschaftlern wie Sridhar Ramaswamy, Eric Veach, Amit Singhal und Udi Manber. Craig Nevill-Manning, ein begabter Ingenieur, eröffnete unser Büro in New York, weil er der Großstadt gegenüber den Vororten im Silicon Valley den Vorzug gab. Omid Kordestani wurde als Vertriebsleiter bei Netscape abgeworben, um den Vertrieb bei Google aufzubauen und zu leiten. Von Larry, Sergey und Eric Schmidt, unserem Vorstandsvorsitzenden, wird er häufiger der „Business Founder“ von Google genannt. Craig Cornelius und Rishi Khaitan beschlossen, ein Google-Interface in der Sprache der Cherokee zu schaffen und trugen so zur Bewahrung einer vom Untergang bedrohten Sprache bei.³⁴ Ujjwal Singh und AbdelKarim Mardini taten sich mit Ingenieuren von Twitter zusammen, als die ägyptische Regierung Anfang 2011 das Internet abschaltete. Sie entwickelten Speak2Tweet, ein Produkt, das Nachrichten aus einer Voicemail-Box in Tweets umschreibt, die dann weltweite Verbreitung finden.³⁵ Dadurch erhielten die Ägypter die Möglichkeit, massenweise mit der Welt zu kommunizieren. Und wenn sie sich in den Voicemail Account einwählten, konnten sie einander zuhören.

Sie sind ein Gründer

Der Aufbau eines außergewöhnlichen Teams oder einer außergewöhnlichen Institution beginnt mit dem Gründer. Aber Gründer sein bedeutet nicht unbedingt, dass man eine neue Firma gründet. Jeder von

^{iv} Es waren nicht nur die Jungs, die eine andere Art von Arbeitsplatz schufen. In Paris ging die Modedesignerin und Unternehmerin Madeleine Vionnet mit 11 Jahren als Näherin in die Lehre. 1912, im Alter von 36 Jahren, gründete sie das gleichnamige Modehaus. Im Lauf des nächsten Jahrzehnts führte sie den Schrägschnitt (*coup en bias*) ein und ersetzte Korsette durch schlanke, körpernahe Mode. Selbst mitten in der Wirtschaftskrise bekamen ihre Angestellten „kostenlose Zahn- und Gesundheitsvorsorge, Mutterschaftsurlaub und Kinderbetreuung sowie bezahlten Urlaub“, so Deborah Cohen, Professorin an der Northwestern University. [Quellen: <http://www.vionnet.com/madeleine-vionnet>; <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/05/the-way-we-look-now/359803/>.]