Das Geheimnis der Champions

Wie exzellente Unternehmen die besten Mitarbeiter finden und binden

Bearbeitet von
Jörg Knoblauch, Benjamin Kuttler

1. Auflage 2016. Buch. 280 S. Hardcover
ISBN 978 3 593 50536 7
Format (B x L): 15,2 x 22,8 cm

Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Wirtschaftswissenschaften: Sachbuch und Ratgeberliteratur

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Leseprobe

Das Gebot der Stunde:

Mehr verlangen - und noch mehr bieten

Viele erfolgsverwöhnte Unternehmen werden bald eine kalte Dusche erleben, wenn sie im Personalmanagement nichts ändern. Das Geheimnis der Champions sind die Mitarbeiter - und die besten Leute gehen zu den besten Unternehmen. Das Mittelmaß im Mittelstand geht leer aus. Wer will schon zum Drittligisten, wenn er Talent für die Champions League hat? Die besten Unternehmen der Welt überlassen es nicht dem Zufall, ob ihre Mitarbeiter top sind oder flop. Vom mittelständischen Weltmarktführer in Ostwestfalen bis hin zum Global Player im Silicon Valley eint sie eine radikale Fokussierung auf A-Mitarbeiter. Warum es so oft erfolgsentscheidend ist, Mitarbeiter in A, B, und C einzuteilen und sich allein auf die A-Mitarbeiter zu konzentrieren, werden Sie in diesem Buch mehr als einmal sehen. Lesen Sie dazu unbedingt das Kapitel über General Electric und Jack Welch.

Das Schockierende: Mehr als 70 Prozent aller Unternehmen leben keine konsequente A-Orientierung. Sie haben deshalb nicht die geringste Chance, in Zukunft ganz vorne mit dabei zu sein. Mit diesem Buch wollen wir dazu beitragen, dass sich das ändert. Als Berater ist es unser Kerngeschäft, Firmen zu zeigen, wie man an die Spitze kommt. Mit drei bis fünf Jahren konsequenter Projektarbeit kann es jedes Unternehmen in die Champions League schaffen. Lesen Sie in diesem Buch, wie es 30 exzellente, durchweg preisgekrönte Unternehmen geschafft haben, die besten Mitarbeiter zu finden und zu binden. Als Experten entschlüsseln wir für Sie überall klar und prägnant, worauf es ankommt. Am Schluss des Buches haben wir für Sie die 25 wichtigsten Erfolgsfaktoren der Champions zusammengefasst. Darin steckt unser geballtes Wissen als Unternehmer, die andere Unternehmen beraten. Wenn Sie auf Dauer zu den Besten zählen wollen, dann schauen Sie sich diese Handlungsfelder in Ihrem Unternehmen an.

Hören wir auf zu jammern über Mitarbeitermangel, Fachkräftemangel, demografischen Wandel und wie all die Schlagworte heißen. Das sind am Ende nur Ausreden. Wir brauchen ein Umdenken: Mitarbeiter sind längst nicht mehr austauschbar, denn Innovationskraft und Produktivität hängen an Spitzentalenten. Die Konsequenz für das Personalmanagement lautet: Von Mitarbeitern mehr verlangen als früher - und ihnen gleichzeitig viel mehr bieten! Die besten Unternehmen der Welt tun alles, damit es ihren hoch talentierten Mitarbeitern gut geht. Selbst wenn das viel Geld kostet. Für die Besten ist eben nur das Beste gut genug.

Giengen an der Brenz, im April 2016

Professor Dr. Jörg Knoblauch und Benjamin Kuttler

Talentmaschine Google:

Eine freie Stelle - 6 000 Bewerber

Unternehmen: Google Inc.

Hauptsitz: Mountain View, Kalifornien, USA

Branche: Internetdienstleistung, -handel, Werbung, Softwareentwicklung

Umsatz: 66 Mrd. US-Dollar

Website: www.google.com/about

Gründungsjahr: 1998

Anzahl der Mitarbeiter: 52 000

Googles erster Versuch, die besten Talente anzuziehen, geriet im wahrsten Sinn des Wortes plakativ. Sechs Jahre nach der Gründung hatte Google gerade einmal knapp 2 000 Mitarbeiter - viel zu wenige, um mit Hightech die Welt zu verändern. Da brachten die Kalifornier eine Stellenanzeige auf riesige Plakatwände, sogenannte Billboards. Sie stellten diese entlang Autobahnen im Silicon Valley und nahe den Eliteuniversitäten an der Ostküste auf. Doch halt: Soll man das eine Stellenanzeige nennen, was da in der Landschaft stand? Auf den Werbetafeln war nämlich nur dies hier zu lesen: "first 10-digit prime found in consecutive digits of e".com. Die mit hundert Sachen vorbeirauschenden Autofahrer sollten mal eben die erste zehnstellige Primzahl in der Zahlenfolge der Eulerschen Zahl finden. Dann galt es, ein ".com" anzuhängen und das Ganze als Internetadresse einzugeben. Wozu? Na, das war die Überraschung: Auf dem Plakat gab es nicht den geringsten Hinweis auf den Sinn der Aktion oder auf Google als Urheber.

Marketingleute sprechen bei so etwas von Mystery-Advertising - die Werbebotschaft bleibt zunächst rätselhaft. Wer nicht Mathematiker oder Programmierer war, hatte ohnehin kaum eine Chance, das Rätsel zu lösen. Neugierige Mathe-Cracks hingegen gaben 7427466391.com (so lautet die Lösung - wir haben es nicht ausgerechnet, sondern gegoogelt) in ihre Browser ein. Sie landeten auf einer Webseite mit einer weiteren schwierigen Rechenaufgabe. Erst nach deren Lösung gab sich der potenzielle Arbeitgeber zu erkennen: "Glückwunsch von Google", hieß es. "Wir haben eine gute und eine schlechte Nachricht für Sie. Die gute Nachricht: Sie sind ein schlauer Kopf, und wir werden Ihnen auf jeden Fall ein Angebot machen. Die schlechte Nachricht: Wir brauchen jetzt noch sieben bis zehn Interviews, um zu wissen, welches Angebot wir Ihnen machen werden. Aber - be happy - ein Angebot wird es auf jeden Fall."

Fand Google durch die Werbung an der Autobahn die begehrten Top-Mitarbeiter? Nein. Keinen

einzigen. Als Recruiting-Instrument war die Aktion ein totaler Flop. Klar kamen auf diese Weise jede Menge Bewerbungen herein, doch es zeigte sich schnell: Um Google weiterzubringen, genügt es nicht, ein Mathe-Crack zu sein. Was sollte Google mit Genies, die so teamfähig waren wie Egoshooter Rambo und außerdem unfähig, Märkte und Kunden zu verstehen? Nun gilt im Silicon Valley die Devise: "Du darfst Fehler machen. Du darfst mit einer Idee scheitern, ja, das ist sogar gut, denn nur so lernst du dazu." Bei der erfolglosen Plakataktion überwog aber am Schluss das Positive. Erstens war es ein gigantischer PR-Coup, über den bis heute gesprochen wird - wir Autoren beweisen es gerade selbst. Zweitens konnte Google umso besser verstehen, was für Talente die Firma brauchte, je deutlicher wurde, welche Leute nicht zu gebrauchen waren. Und last but not least setzte die Aktion ein mächtiges Signal nach innen: So riesig die Plakatwände waren, so unübersehbar war geworden, welche Bedeutung die Jagd nach den besten Talenten künftig für Google haben würde. Das einstige Start-up war 2004 nicht nur an die Börse gegangen, sondern hatte auch den Startschuss dafür gegeben, sich in eine Talentmaschine zu verwandeln. Innerhalb der nächsten zehn Jahre stellte Google mehr als 50 000 Leute ein. Fünfzigtausend! Es konnten und durften nur die Besten der Besten sein. Wie war das möglich?

Tal der unbegrenzten Möglichkeiten: Das Silicon Valley

Das Silicon Valley in der Nähe von San Francisco erlebt seit mittlerweile mehr als vierzig Jahren einen permanenten Zustrom von Top-Talenten. Der weltweit bedeutendste Standort für Informationstechnologie und Hightech hat eine enorme Anziehungskraft - auch ohne ausgefallene Recruiting-Aktionen. Hier wird ein riesiges Rad gedreht, das gewaltige Spuren hinterlässt. Die Companies dort sind eine Klasse für sich. Mit großem Vorsprung gegenüber Europa arbeiten sie an der digitalen Zukunft und verdienen bereits heute das große Geld. Milliarden Menschen nutzen täglich die Produkte und Dienste von Google, Apple oder Facebook. Hewlett-Packard, Oracle, Cisco und andere liefern die IT für Unternehmen auf der ganzen Welt. Die Mitarbeiter dieser Technologieunternehmen finden unter der kalifornischen Sonne eine Art Schlaraffenland vor. Wenn hierzulande ein Unternehmen seine Kantine frisch gestrichen hat, schreibt es eine Pressemitteilung. Im Silicon Valley kochen Sterneköche kostenloses Bio-Essen. Der Pausenkaffee wird entweder in einer bes-tens ausgestatteten Büroküche getrunken oder in durchgestylten firmeneigenen Cafés, die so viel Auswahl bieten wie Starbucks.

Bei uns ist ein Unternehmen stolz, wenn es für die Mitarbeiter einen Fitnessraum gibt. Im Silicon Valley gibt es kaum eine Sportart, die Mitarbeiter auf den riesigen firmeneigenen Trainingsplätzen nicht ausüben könnten. Die besten Instruktoren, die es überhaupt gibt, stehen bereit, damit alle ihre Trai-ningsziele erreichen. Es gibt Volleyballfelder, Kegelbahnen, Kletterwände, Rutschen, Fitnessstudios mit "persönlichen Trainern" und Schwimmbecken, die sich für die Austragung von olympischen Wett-kämpfen eignen würden. Wer nach viel Sport (oder vielen Stunden am Computer) eine Massage be-nötigt, bekommt diese bezuschusst. Bei Google stehen bunte Fahrräder bereit, mit denen Mitarbeiter sich über das weitläufige Firmengelände bewegen. Selbstverständlich können die Kinder mit zur Arbeit gebracht werden. Sogar die Partner, Eltern

und Großeltern dürfen jederzeit mitkommen und sich um-schauen.

Niemand sollte hierzulande glauben, die Verwöhnprogramme im Silicon Valley gäbe es nur deshalb, weil die Unternehmen im Geld schwimmen. Alles ist durchdachtes Personalmanagement und folgt dem Gedanken der Effizienz. Ein Prinzip lautet: Wir geben unseren Mitarbeitern das Bes-te - und erwarten umgekehrt die maximale Leistung. Beim Thema Effizienz schaut man auf den großen Zusammenhang. Als Google zum ersten Mal Sterneköche verpflichten wollte, legten die Investoren ihr Veto ein: Zu teuer! Sergey Brin, einer der beiden Gründer, überzeugte die Investoren so: Unsere hochbezahlten Mitarbeiter fahren zum Mittagessen in die besten Lokale, das können wir ihnen kaum verbieten. Wenn sie genauso gutes oder noch besseres Essen in der Firma bekommen, dann sparen sie sich die Autofahrt und die Wartezeit im Restaurant. Das sind täglich mindestens 30 Minuten. Auf dieses Weise finanzieren sich die Gourmetköche von selbst.

Ist das Schlaraffenland für die Mitarbeiter nun das Geheimnis der Talentmaschine Google? Nein, das ist es sicher nicht. Oder sagen wir: Es ist nicht das ganze Geheimnis. Bei Google mag vieles noch etwas größer und toller und bunter sein als in der Nachbarschaft, doch Verwöhnprogramme sind typisch für das gesamte Silicon Valley. William Hewlett und David Packard, die 1939 in einer Garage in Palo Alto das Unternehmen HP gründeten, schufen schon in den 1960er-Jahren Zeltplätze für ihre Mitarbeiter. In den Siebzigern kamen überall die firmeneigenen Fitnessstudios hinzu. Ein Jahrzehnt später sorgte Apple mit seinen mittlerweile legendären Freitagspartys für Furore. Seitdem ist es ein einziger Wettlauf unter den Companies, wer Spitzentalenten das meiste zu bieten hat. Google ist hier ganz vorne mit dabei, das ist richtig. Doch der eigentliche Erfolgsschlüssel ist ein anderer: Google hat die Mitarbeiterauswahl zum alles beherrschenden Thema gemacht.

Wie sich bei Google alles um das Thema Mitarbeiterauswahl dreht

Eric Schmidt war von 2001 bis 2011 CEO bei Google und repräsentiert heute als Executive Chairman die Firma nach außen. Als CEO sorgte er maßgeblich dafür, dass aus einem Start-up ein weltweit führendes Technologieunternehmen wurde. Schon an seinem ersten Arbeitstag merkte Schmidt, dass es bei Google eine besondere Kultur gibt, die anders ist als in den meisten Unternehmen. Den erfahrenen Topmanager erwartete nicht etwa ein repräsentatives Chefbüro, sondern er musste sich erst einmal auf die Suche nach einem freien Schreibtisch machen. Als er endlich einen Platz gefunden hatte, bekam er sofort Besuch von einem Programmierer, der ebenfalls auf Platzsuche war und sich für die nächsten Monate neben ihm niederließ. Eine erste Lektion über seine neue Firma hatte Eric Schmidt damit bereits gelernt: Die Kreativen, also die Programmierer, sind wichtiger als die Manager. Bald erkannte Eric Schmidt, bis heute der einzige Krawattenträger im Managementteam von Google, etwas noch Entscheidenderes: Das Einstellen von Mitarbeitern ist das Wichtigste, was ein Chef hier tut. "Stell genug tolle Leute ein", erklärt Schmidt, "und die daraus resultierende intellektuelle Mischung wird zwangsläufig zu Kreativität und Erfolg führen."

Google stellt traditionelles Personalmanagement infrage - und manchmal sogar auf den Kopf. Mitarbeiterauswahl ist in der typischen deutschen Firma nicht das beherrschende Thema. Sie wird eher als lästig empfunden, als etwas, das man neben den vielen anderen Aufgaben auch noch erledigen muss. Bei Google dreht sich alles, wirklich alles um Personalauswahl. Die wichtigste Frage lautet dort: Wie finden wir immer wieder die größten Talente? Denn nur die besten Leute entwickeln die besten Produkte. Larry Page, einer der Gründer von Google, verbringt bis heute mit nichts mehr Zeit als mit der Auswahl neuer Mitarbeiter. Kritiker werfen ihm vor, das seien 70 bis 80 Prozent seiner Arbeit. Zu einem Zeitpunkt, als Google bereits mehr als 5 000 Mitarbeiter hatte, hat er sich sogar noch um jeden Einzelnen persönlich gekümmert. Derweil machte sein Kollege Sergey Brin durch ungewöhnliche Fragen in Bewerbungsgesprächen von sich reden. Jonathan Rosenberg, später Entwicklungschef für das mobile Betriebssystem Android, wurde vor seiner Einstellung von Sergey Brin gefragt: "Können Sie mir etwas Kompliziertes beibringen, das ich noch nicht weiß?" Da machte der Betriebswirt Rosenberg den Versuch, dem Informatiker Brin am Whiteboard ein bestimmtes ökonomisches Gesetz zu erklären. Damit geriet Rosenberg in die Falle, denn Brin schaute nur gelangweilt aus dem Fenster und begann, mit seinen Rollerblades zu spielen. Natürlich wollte der Mitgründer von Google nicht irgendetwas lernen, sondern etwas für ihn Interessantes und Relevantes. Jonathan Rosenberg merkte es, wechselte das Thema und bekam doch noch die Kurve.

Später erfanden die Google-Manager Page, Brin und Schmidt gemeinsam den "Flughafentest". Der geht so: Stellen Sie sich vor, Sie sitzen mit dem künftigen Kollegen sechs Stunden lang auf einem der schrecklichsten Flughäfen der Welt fest. (Für Eric Schmidt sind das Los Angeles, London-Heathrow und Amsterdam, weshalb der Test nach dem Kürzel für "Los Angeles International Airport" auch "LAX"-Test genannt wird.) Können Sie sich mit dem Bewerber die ganze Zeit gut unterhalten? Oder nehmen Sie schon bald lieber Ihr Tablet und bearbeiten Ihre E-Mails? Bei diesem Test geht es nicht darum, ob einem der Bewerber sympathisch ist oder ob man ähnliche politische und gesellschaftliche Ansichten hat. (Anderswo sind so etwas ja durchaus Einstellungskriterien, auch wenn das keiner offen zugibt.) Vielmehr ist entscheidend, ob der Bewerber interessant ist, man von ihm etwas lernen kann, ob er eine intellektuelle Bereicherung darstellt. Manchmal war man bei Google so begeistert von einem Kandidaten, dass man ihn einstellte, ohne überhaupt eine freie Stelle zu haben. So war es auch bei Sheryl Sandberg. Google wollte die ehemalige McKinsey-Beraterin und Ex-Stabschefin im US-Finanzministerium unbedingt im Unternehmen haben. Larry Page und Sergey Brin stellten sie ein und baten sie, sich selbst ihre Aufgabe und ihr Team zu suchen. Sie wurde schließlich verantwortlich für den globalen Online-Verkauf. Zehn Jahre später war Sheryl Sandberg Geschäftsführerin von Facebook, internationale Bestsellerautorin und eine der reichsten Frauen der Welt.

Kompromisslose Fokussierung auf die Besten der Besten

Genauso wie das Markt- und Meinungsforschungsunternehmen Gallup, das jährlich den Gallup-

Index zum Mitarbeiterengagement erstellt, unterscheiden wir zwischen A-, B- und C-Mitarbeitern. Der A-Mitarbeiter ist der Mitarbeiter mit Herz, Hand und Verstand, der die Firma voranbringt. Der B-Mitarbeiter macht Dienst nach Vorschrift. Der C-Mitarbeiter schließlich hat innerlich gekündigt und schadet dem Unternehmen. Bei Google weiß man: Ein C-Mitarbeiter wird es nie, nie schaffen, durch die Maschen zu schlüpfen. Dafür ist das Auswahlverfahren viel zu streng. Aber auch einen B-Mitarbeiter einzustellen, wäre schon ein schwerer Fehler. Die Verteilung der Mitarbeiter bei Google ist ganz klar: 95 Prozent "A", 5 Prozent "B", 0 Prozent "C". Google ist sich bewusst, dass bei einer so rigorosen Auswahl immer wieder auch A-Kandidaten scheitern. Und natürlich ist es ein Fehler, einen A-Mitarbeiter zu früh auszusieben. Dieser Fehler gilt bei Google jedoch als deutlich leichter zu verzeihen, als wenn durch eine laschere Einstellungspraxis ein B-Mitarbeiter in die Reihen käme. Larry Page hat selbst immer wieder gesagt: Hast du erst mal einen mittelmäßigen Mitarbeiter eingestellt, dann zieht der anderes Mittelmaß nach sich. Das ist eine Katastrophe.

Die wenigen B-Mitarbeiter, die sich doch eingeschlichen haben oder die vom ursprünglichen A-Niveau abgerutscht sind, versucht Google regelmäßig zu identifizieren. Bis 2013 wurde jeder "Googler" - so nennen sich die Google-Mitarbeiter selbst - vierteljährlich bewertet. Ab 2013 wurde diese Bewertung auf einen halbjährlichen Turnus umgestellt. Bei den Bewertungen geht es stets um die beiden zentralen Fragen: Haben wir die wenigen "Low Performer" korrekt identifiziert? Und haben wir den richtigen Mitarbeitern eine Beförderung vorgeschlagen? Wenn wir Autoren uns die Bewertungsskala bei Google anschauen, dann sehen wir für deutsche Augen Überraschendes: Es handelt sich mit einer Ausnahme ausschließlich um Abstufungen von A-Mitarbeitern. Ob nun jemand "superb" war, die Erwartungen und Zielvorgaben deutlich übertroffen, die Erwartungen übertroffen oder zumindest alle Ziele und Erwartungen erfüllt hat - unserem Verständnis nach steht das alles für A-Mitarbeiter. Lediglich die schlechteste Kategorie, der verbesserungsbedürftige Mitarbeiter, wäre für uns der typische B-Mitarbeiter. Innerlich gekündigt hätte ein C-Mitarbeiter, aber bei Google gibt es keine innerlich Gekündig-ten. Und was sagen die Mitarbeiter selbst? Obwohl Bewertungen immer extrem schwierig sind, sagten 55 Prozent der Mitarbeiter in einer internen Befragung, dieser Prozess sei "sehr hilfreich".

Welche Filter setzt Google nun ein, um von vornherein möglichst nur die Besten der Besten einzustellen? Eines vorweg: Von Denksportaufgaben ist man längst abgekommen. Sie sagen nicht nur viel zu wenig darüber aus, ob ein Kandidat das Unternehmen tatsächlich voranbringen kann, sondern die Lösungen lassen sich auch immer leichter im Internet recherchieren. Nicht zuletzt dank einer tollen Suchmaschine namens Google! Schulzeugnisse und Universitätsabschlüsse erwiesen sich auch als nur begrenzt aussagefähig. Laszlo Bock, seit 2003 bei Google und heute Personalchef, sagte gegenüber dem Fernsehsender CNN, natürlich wolle man die besten Absolventen der Eliteuniversitäten: die Cracks aus Harvard, Stanford oder vom Massachusetts Institute of Technology (MIT). Doch außergewöhnliche Talente fänden sich auch anderswo - an staatlichen Schulen, an weniger bekannten Unis oder im Ausland. Man habe gelernt, wie unwichtig Noten seien, da eine Auswertung gezeigt habe, dass sich durch sie lediglich

für die ersten beiden Berufsjahre gute Leistungen voraussagen ließen.

Eine Zeit lang glaubte man bei Google, möglichst viele Bewerbungsgespräche führen zu müssen, damit am Ende nur die Besten übrig blieben. Es gab Jahre, da haben Kandidaten einen ähnlichen Interview-Marathon durchlaufen wie Hollywoodstars zur Premiere ihres neuesten Films. Ein Einstellungsprozess konnte durchaus sechs Monate oder länger dauern. Manchmal waren es 15 Interviews, manchmal 25 oder auch 30, bevor ein Angebot kam - oder eine Absage. Zwar dauerte ein Interview mit 30 Minuten nicht besonders lang, doch es waren viel zu viele. Die Statistikprogramme von Google zeigten schließlich: Waren einmal fünf Gespräche gelaufen, brachte jedes weitere Interview weniger als 1 Prozent Erkenntniszuwachs. Oder anders betrachtet: Nach vier Interviews pendelte sich die Entscheidungsgenauigkeit bei 85 Prozent ein. So wurde die Zahl der Gespräche schließlich auf fünf beschränkt. Am Zeitlimit von 30 Minuten hielt Google allerdings fest. Man hatte erkannt: Die meisten herkömmlichen Bewerbungsgespräche gleiten in Smalltalk ab, um die Stunde voll zu bekommen. Alles Wichtige lässt sich in einer halben Stunde besprechen.

Eine einzigartige Kultur sorgt für einmaliges Recruiting

Das Besondere bei Google waren nicht die Interviews, sondern die Menschen, die sie führten, und es war die Art und Weise, wie sie geführt wurden. Von der einzigartigen Kultur bei Google war bereits die Rede. Dazu gehört zum Beispiel, dass Google klare Werte hat und diese auch gelebt werden. So ist der inzwischen berühmt gewordene Grundsatz "Tue nichts Böses" alles andere als eine hohle Phrase. Äußert jemand in einer Besprechung den Verdacht, ein bestimmtes Produkt oder eine Strategie könnte moralisch nicht in Ordnung sein, wird es sofort ganz still im Raum. Die "Googler" haben ihre Werte verinnerlicht und nehmen sie ernst. Sie gehören zu den Besten der Besten und haben ein waches Gespür dafür, wer mindestens so gut ist wie sie selbst und die gleichen Werte leben kann. Deshalb hat man bei Google mit der Zeit immer mehr Gewicht darauf gelegt, viele Mitarbeiter am Recruitingprozess zu beteiligen oder sogar zu Recruitern und Interviewern auszubilden. Recruiting ist heute eine Art Volkssport bei Google. Alle fühlen sich mitverantwortlich dafür, dass neue Talente hinzukommen, und wollen sich in den Prozess einbringen.

Wenn Personalchef Laszlo Bock gefragt wird, welche Leute Google sucht, so klingt die Antwort zunächst recht allgemein: "Menschen, die auch mal einen Fehler zugeben können, die gute kognitive Fähigkeiten besitzen, gerne Probleme lösen, Verantwortung übernehmen, aber auch im Team gut arbeiten können und sozial sind." In der Praxis haben die "Googler" ein sehr gutes Gespür dafür entwickelt, wie ein solcher Mensch aussieht, wer tatsächlich zu ihnen passt. Die (halbe) Stunde der Wahrheit sind die Interviews. In den Gesprächen geht es nicht allein darum, gute Fragen zu stellen, sondern auch darauf zu achten, was der Kandidat fragt. Bewerbungsgespräche gekonnt zu führen, setzt viel Übung und Erfahrung voraus. Google ermuntert deshalb schon seine jüngeren Mitarbeiter, bei möglichst vielen Interviews mit dabei zu

sein. Google sagt ihnen: Mitarbeiter einstellen ist bei uns das Wichtigste, und die dafür nötigen Fähigkeiten könnt ihr euch aneignen. Da ihr zunächst wahrscheinlich nicht die Vorgesetzten der neu Eingestellten sein werdet, braucht ihr nicht einmal die Konsequenzen einer Fehlentscheidung zu tragen.

Leitfaden für Neueinstellungen bei Google

Stellen Sie Leute ein, die klüger und kompetenter sind als Sie selbst.

Stellen Sie keine Leute ein, die Sie nicht herausfordern oder von denen Sie nichts lernen können.

Stellen Sie Leute ein, durch die das Produkt und die Unternehmenskultur aufgewertet werden.

Stellen Sie keine Leute ein, die zu beidem keinen großen Beitrag leisten.

Stellen Sie Leute ein, die die Dinge erledigen.

Stellen Sie keine Leute ein, die nur über Probleme nachdenken.

Stellen Sie Leute ein, die engagiert, motiviert und leidenschaftlich sind.

Stellen Sie keine Leute ein, die nur eine Arbeitsstelle suchen.

Stellen Sie Leute ein, die andere inspirieren und gut mit ihnen zusammenarbeiten.

Stellen Sie keine Leute ein, die lieber allein arbeiten.

Stellen Sie Leute ein, die mit Ihrem Team und dem Unternehmen wachsen werden.

Stellen Sie keine Leute ein, deren Fähigkeiten und Interessen begrenzt sind.

Stellen Sie Leute ein, die vielseitig sind und außergewöhnliche Interessen und Begabungen haben.

Stellen Sie keine Leute ein, die nur für die Arbeit leben.

Stellen Sie Leute ein, die aufrecht sind und offen kommunizieren.

Stellen Sie keine Leute ein, die taktieren oder manipulieren.

Stellen Sie nur ein, wenn Sie einen tollen Kandidaten gefunden haben.

Geben Sie sich mit nichts anderem zufrieden.

Quelle: Schmidt/Rosenberg: Wie Google tickt, Campus Verlag, 2015, Seite 135

Bei Google gibt es ein sogenanntes "Trusted Interview Program". Das ist nichts anderes als eine Gruppe von Mitarbeitern, die sich als besonders gute Interviewer hervorgetan haben und diese Gespräche gerne führen. Google überlässt den Großteil der Interviews diesen intern "zertifizierten" Mitarbeitern. Im Gegenzug erhalten sie Pluspunkte für ihre halbjährliche Leistungsbeurteilung. Die Interviewer ihrerseits sollen den Feedbackbogen zu einem Bewerber möglichst unmittelbar nach dem Gespräch ausfüllen. Es zeigte sich nämlich in Googles Analysen, dass die Qualität der Feedbacks spätestens nach 48 Stunden rapide abnahm. In Deutschland schauen sich nach einer Umfrage des Digitalverbands Bitkom schon rund die Hälfte aller Chefs und Personaler bei einem Bewerber dessen Auftritte in Social Media an. 44 Prozent davon geben an, sich auch für private Aktivitäten zu interessieren. Und 34 Prozent wollen private Fotos sehen. Von Google können sie lernen, sich dabei locker zu machen. Denn solange sich nichts findet, was auf schwere Charakterfehler hindeutet, macht Google den Kandidaten selbst peinlichste Online-Fotos oder Kommentare niemals zum Vorwurf. Im Gegenteil, Google sagt sich: Wir suchen leidenschaftliche Menschen, und die toben sich eben auch mal aus. Wer es hierbei übertrieben hat, ist deshalb noch lange nicht aus dem Rennen.

Wenn es bei Google an das Thema Vergütung geht, wird es heiß. Ein von den Kaliforniern hochgehaltenes Prinzip lautet nämlich "pay unfairly" - bezahle unfair. Eigentlich müsste es heißen "pay unequally", also: bezahle nach der erbrachten Leistung. Typischerweise ist es in Unternehmen ja so geregelt, dass es für bestimmte Tätigkeiten, also etwa Schreibarbeiten, Verkauf oder Programmierung, eine bestimmte Gehaltsvorstellung gibt. Je nach Leistung wird dann bis zu 20 Prozent mehr oder weniger bezahlt. Bei Personalern gilt diese 20-Prozent-Regelung in aller Regel als Grenze. Wenn jemand mehr verdienen will, dann muss er erst befördert werden. So erhält er möglicherweise nochmals 30 Prozent zusätzlich. Die Statistikprogramme von Google und viele andere Untersuchungen sagen jedoch etwas ganz anderes. Im Unternehmen geht es um Talente, und die verteilen sich nicht nach einer "Normalverteilung", sondern verteilen sich nach der "Power Law Distribution" (siehe Grafik). Fünf Prozent an der Spitze leisten mehr als vier Mal so viel wie der Durchschnitt. Ein Prozent an der Spitze generiert zehn Mal mehr Leistung als der durchschnittliche Mitarbeiter. Herman O'Boyle und Ernest Aguinis haben umfassende Studien zu diesem Thema gemacht.

Bleibt für uns die Frage: Warum darf ein Spitzenkönner, der zehnmal mehr Wert für die Firma generiert als andere, nicht das Doppelte oder Dreifache verdienen? Sie brauchen sich nur einmal Folgendes zu fragen: Wenn es darum geht, diese Spitzenkraft in Ihrem Umfeld zu behalten, wie viele "normale" Mitarbeiter würden Sie dafür eintauschen? Wenn Ihre Antwort lautet: "Mehr als fünf Mitarbeiter", dann ist er vermutlich unterbezahlt. Weil "pay unfairly" zu den ehernen

Grundsätzen bei Google zählt, ist es so gut wie unmöglich, einen Top-Google-Mitarbeiter für Geld abzuwerben. Umso erstaunlicher war die weltweite mediale Aufregung um Erica Baker im Sommer 2015. Über Twitter hatte sie in 34 Tweets als Erica Joy die Welt wissen lassen, was einzelne Google-Mitarbeiter verdienen. Hintergrund: An einem Sonntagnachmittag langweilten sich einige Google-Kollegen und unterhielten sich über ihre Gehälter. Erica Baker beschloss, eine Tabelle zu erstellen, mit der Bitte an die Kollegen, sich dort mit ihrem Gehalt einzutragen. Weltweit folgten Google-Mitarbeiter dieser Aufforderung. Dabei kamen gravierende Unterschiede ans Licht. So genial der Grundsatz "pay unfairly" für die Bindung von Top-Talenten ist, so schwer wird er von Mitarbeitern akzeptiert.

Gute Leute erkennen gute Leute - und kennen noch weitere

Bei Google sind die eigenen Mitarbeiter der wirksamste Einstellungsfilter. Sie werden früh ermutigt, sich am Recruiting zu beteiligen. Sie dürfen während ihrer bezahlten Arbeitszeit an so vielen Interviews teilnehmen, wie sie wollen. Sie lernen mit der Zeit immer mehr über den Einstellungsprozess und haben die Chance, sich für die Teams der Top-Recruiter zu qualifizieren. Google hat neben umfangreichen Tests eine Art soziales Ausleseverfahren entwickelt: Die besten Talente sollen ihresgleichen erkennen. Und sie tun das zuverlässig. Google wäre allerdings nicht Google, wenn die Ergebnisse der Interviews nicht ständig mit den neuesten Analyseverfahren überprüft würden. Die Technik gibt Impulse, was Menschen noch besser und effektiver machen können. Eines weiß jedoch auch der beste Computer bei Google nicht: Wo verstecken sich noch weitere unentdeckte Talente, die man für die Company gewinnen könnte? Das wissen wiederum die Mitarbeiter. Und sie werden ermutigt, ihr Wissen zu nutzen.

Google zahlt für persönliche Empfehlungen gutes Geld. Einer von uns Autoren, Jörg Knoblauch, war vor einiger Zeit auf einer Recruiter-Konferenz in San Diego. Dort kam er mit einem Google-Recruiter ins Gespräch. Jörg Knoblauch fragte: Wenn Sie 6 000 Bewerbungen pro offene Stelle haben, warum machen Sie sich dann die Mühe mit Empfehlungen der Kollegen? Die Antwort fiel lapidar aus: Wer einen Kollegen empfiehlt, spart uns ganz viel Geld, weil schon eine Vorauswahl stattgefunden hat. Ein A-Mitarbeiter wird nur jemanden empfehlen, von dem er total überzeugt ist. Und dafür bezahlen wir dann auch gerne Geld. Wie viel konkret? 2 000 Dollar für den Hinweis, weitere 2 000 Dollar, wenn der Vertrag unterschrieben ist, und noch einmal 2 000 Dollar, wenn die Probezeit überstanden ist. Der typische "Googler" hat bereits sieben Personen vorgeschlagen und allein für die Vorschläge 14 000 Dollar kassiert.

Als die Häufigkeit der Empfehlungen einmal nachließ, erhöhte Google auf 4 000 Dollar. Man dachte, jetzt kämen wieder mehr Empfehlungen, aber funktioniert hat es nicht. Die Mitarbeiter hatten ihre Freunde nicht wegen des Geldes empfohlen, sondern weil sie sowohl von ihren Freunden als auch von ihrem Arbeitgeber überzeugt waren. Wer über eine Empfehlung kommt, besteht die Tests und die Interviews übrigens mit höherer Wahrscheinlichkeit als alle anderen. Bei Google fallen jedoch auch von den Empfohlenen noch 95 Prozent durch. Das zeigt, wie rigoros

das Unternehmen mit dem bunten Logo seine Bewerber filtert. Die Interessenten lassen sich davon kaum abschrecken. Google erhält über eine Million Bewerbungen im Jahr - zehn Mal so viele wie Porsche, ein Unternehmen, das auch schon als überflutet gilt. Bei Google beherrschen sie die Kunst, den "einen in einer Million" zu finden, der vielleicht in Zukunft dem selbstfahrenden Auto oder dem Haushaltshilfe-Roboter zum Durchbruch verhelfen könnte. Nur weil sich alles um die Mitarbeiterauswahl dreht, hat der Konzern technologisch einen so gigantischen Vorsprung. Es gibt Experten, die sagen: Die nächsten acht Jahre werden über die Zukunft der Welt entscheiden. Und diese Entscheidungen werden im Silicon Valley getroffen.

Was macht Google, um die besten Mitarbeiter zu finden und zu binden?

Google hat die Mitarbeiterauswahl zum alles beherrschenden Thema gemacht. Bereits junge Mitarbeiter nehmen regelmäßig an Bewerbungsgesprächen teil.

In vielen Firmen ist Recruiting eine lästige Übung, die man gerne ans Personalbüro abtritt. Bei Google ist Mitarbeitergewinnung eine Art Volkssport.

Erfahrene Mitarbeiter rücken in Kompetenzteams für Bewerbungsgespräche auf. Künftige A-Mitarbeiter zu finden, gelingt den heutigen A-Mitarbeitern am besten.

Fünf Interviews sind nicht die Ausnahme, sondern die Norm. Eine halbe Stunde pro Gespräch soll jedoch genügen.

Google will ausschließlich A-Mitarbeiter. Die wenigen B-Mitarbeiter (5 Prozent) werden regelmäßig identifiziert, damit sie sich verbessern. C-Mitarbeiter gibt es keine.

Lieber übertreibt Google die rigorose Auswahl und verliert damit einige mögliche A-Mitarbeiter, als dass sich durch zu laxe Auswahl B-Mitarbeiter einschleichen.

Google zahlt für Empfehlungen von Mitarbeitern 2 000 Dollar, weitere 2 000 Dollar bei Vertragsschluss und noch einmal 2 000 Dollar, wenn die Probezeit überstanden ist.

Spaß bei der Arbeit ist ein Muss. Geld soll nicht im Mittelpunkt stehen. Die meisten "Noogles" (Neulinge bei Google) verdienen 10 000 bis 20 000 Dollar p. a. weniger als bei ihrer vorherigen Stelle.

Fehler zu machen ist erlaubt. Scheitern gilt als Chance. Immer ist die Frage: Was können wir aus unseren Fehlern lernen?

Für die Größe von Teams gilt die "Zwei-Pizzen-Regel": Wenn das Team von zwei Familienpizzen nicht satt wird, ist es zu groß.

Google lebt Werte. Es gilt die Maxime "Don't be evil" ("Sei nicht böse"). Diese Ethik wird von den Mitarbeitern tatsächlich beherzigt.

Ein Prinzip bei der Vergütung lautet "pay unfairly" - bezahle unfair. Enorme Gehaltsunterschiede werden toleriert, wenn Top-Talente auf diese Weise für Geld praktisch nicht mehr abzuwerben sind.

Azubimagnet Festo: Wo lebenslanges Lernen die Basis für das Unternehmen ist

Unternehmen: Festo AG & Co. KG

Hauptsitz: Esslingen am Neckar, Baden-Württemberg, Deutschland

Branche: Automatisierungstechnik

Umsatz: 2,45 Mrd. Euro

Website: www.festo.com

Gründungsjahr: 1925

Anzahl der Mitarbeiter: 17 800

Freitagabend in Stuttgart: Weit über tausend Jugendliche strömen jedes Jahr zur "Nacht der Bewerber" bei Festo. Im Ausbildungszentrum am Stammsitz in Esslingen, einer Industriestadt vor den Toren Stuttgarts, können sie sowohl technische als auch kaufmännische Berufe und Studiengänge kennenlernen. Noch wichtiger als jede Theorie sind dabei die authentischen Eindrücke aus der Praxis und die intensiven Gespräche. Für die meisten Besucher sind Tipps und Erfahrungen der aktuellen Azubis das Highlight an diesem Abend. Wer sich für ein Studium interessiert, der kann mit Studenten vor Ort sprechen. Denn neben einer Ausbildung ist auch ein Studium mit Festo eine spannende Option - egal, ob als Werkstudent oder in Form eines Dualen Studiums, das zum Beispiel in Kooperation mit der Dualen Hochschule Stuttgart angeboten wird. Schließlich gibt es bei zahlreichen Vorträgen noch wertvolle Tipps für die Bewerbung und anderes nützliches Wissen für den Berufsstart. Seit 2004 existiert die "Nacht der Bewerber" nun schon. Davor lockte der alljährliche Tag der offenen Tür bereits hunderte Jugendliche an. Festo gelang es mit seiner "Nacht der Bewerber", die Zahl der Besucher noch einmal kräftig zu steigern. Das Vorbild scheint klar - die "Nacht der Museen". In Stuttgart und anderen Großstädten haben bei dieser Veranstaltung sämtliche Museen bis in die Nacht geöffnet, begleitet von einem umfangreichen Rahmenprogramm. Die besten Ideen finden sich bekanntlich beim Blick über den Tellerrand. Und tatsächlich: Die Nacht der Bewerber funktioniert ebenso gut wie die Nacht der

Museen. Wichtig für die Jugendlichen: Der Termin liegt günstig am Freitagabend. Da kann man im schicken Outfit erst etwas für die Karriere tun und anschließend feiern gehen.

Die Natur dient bei Festo als Vorbild für die Industrie 4.0

Bei der Hannover Messe sorgte Festo in den letzten Jahren immer wieder für Aufsehen. Zur weltgrößten Industrieschau präsentierte das Unternehmen bereits mehrere "Robotertiere" (Bionic Projects). So bekam das staunende Publikum einmal eine künstliche Möwe zu sehen, die durch Messehallen glitt, als läge unter ihr der Strand von Sylt. Noch anspruchsvoller war die Roboter-Libelle, beherrscht sie doch getreu ihrem Vorbild in der Natur die unterschiedlichsten Flugzustände, bis hin zum Stillstand in der Luft. Vorläufiger Höhepunkt: das BionicKan-garoo. Ein Roboter, der wie ein Känguru hüpft. Es ahmt nicht nur den hoch komplizierten Bewegungsablauf des bekanntesten Tiers der australischen Wildnis perfekt nach, sondern kann genau wie sein lebendiger Artgenosse einen Teil der Sprungenergie bei der Landung wiedergewinnen. Zwei Jahre lang haben die Ingenieure von Festo an dem Känguru gearbeitet, wie sie in einem spannenden Fernsehbeitrag des SWR über Festo erzählen. Den Link dazu finden Sie in unserer Online-Mediathek zum Buch.

Was für technische Laien wie Spiel auf höchstem Niveau aussieht, ist in Wirklichkeit Grundlagen-forschung für die Automatisierungstechnik der Zukunft. In der Industrie 4.0 wird es ganz neue Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine geben. Die Vorbilder dafür liefert vielfach die Natur, insbesondere das Tierreich. So greifen Roboter empfindliche Gegenstände mit einem Greifarm, der wie eine Fischflosse strukturiert ist. "Lernen von der Natur" lautet deshalb einer der Grundsätze bei dem schwäbischen Unternehmen mit über 2,45 Milliarden Euro Jahresumsatz. Das unabhängige Familienunternehmen in dritter Generation ist weltweit führend in der Automatisierungstechnik und Weltmarktführer in der industriellen Aus- und Weiterbildung.