

Eric Schmidt und Jonathan Rosenberg
mit Alan Eagle

Wie Google tickt

Aus dem Englischen von Meike Grow,
Ute Mareik und Gregor Runge

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Vorwort	13
Einleitung – Erfahrungen aus erster Hand	17
»Sprecht einfach mit den Ingenieuren!«	19
Der Finnland-Plan	23
Wenn das Erstaunliche normal ist	25
Tempo	26
Die »smarte Kreative«	29
Es könnte uns beiden Spaß machen.	33
Ungebaute Pyramiden	36
Firmenkultur – Glaub an deine Slogans	39
Steckt sie zusammen	45
Zusammen arbeiten, essen und leben	47
Ihre Eltern haben sich geirrt: Unordnung ist eine Tugend	48
Hör nicht auf die HiPPOs	50
Die Siebenerregel	52
Jede Badewanne hat (nicht) ihren eigenen Sockel	53
Erledigen Sie Reorganisationen immer an einem Tag	54
Bezos' Zwei-Pizzen-Regel	55
Organisieren Sie die Firma um die Leute herum, die am meisten bewegen	56
Werfen Sie die Knappen raus, aber kämpfen Sie um die Diven	58
Auf gute Art überarbeitet	60
Etablieren Sie eine Kultur des Ja-Sagens	61
Spaß, nicht Fun	63
Ändern Sie den Dresscode	69
Ah'cha'rye	71
Tu nichts Böses	72

Die Strategie – Ihr Plan ist falsch	75
Setzen Sie auf technische Erkenntnisse, nicht auf Marktforschung	76
Gewinnen Sie Erkenntnisse	81
Suchen Sie nicht nach schnelleren Pferden	83
Optimieren für Wachstum	84
Coase und die Natur der Firma	87
Spezialisieren Sie sich	89
Voreinstellung »offen«, nicht »geschlossen«	90
Voreinstellung »offen«, es sei denn	93
Laufen Sie nicht der Konkurrenz hinterher	94

Talente – Personalbeschaffung als wichtigste Aufgabe 99

Der Herdeneffekt	102
Menschen mit Leidenschaft reden nicht darüber	104
Stellen Sie lernbesessene Mitarbeiter ein	105
Der LAX-Test	108
Sichtweisen, die man nicht lehren kann	110
Öffnen Sie die Blende	111
Jeder kennt einen herausragenden Menschen	115
Das Einstellungsgespräch führen: die wichtigste Fähigkeit	116
Setzen Sie eine halbe Stunde für ein Interview an	120
Vertreten Sie eine Meinung	122
Freunde lassen Freunde keine Freunde einstellen (oder fördern)	123
Die Dringlichkeit, eine Stelle zu besetzen, rechtfertigt keine Kompromisse bei der Qualität der Personalbeschaffung	127
Unverhältnismäßige Vergütung	128
Geben Sie die Schokolade ab und behalten Sie die Rosinen	129
Wenn Sie sie lieben, lassen Sie sie gehen (aber erst nach den folgenden Schritten)	131
Mitarbeiter zu entlassen, kostet Nerven	133

Entscheidungen – Die wahre Bedeutung von Konsens 145

Entscheiden auf der Basis von Daten	152
Vorsicht vor dem Ja des Wackelkopfs	153

Wissen, wann man die Glocke läuten muss	155
Treffen Sie weniger Entscheidungen	157
Treffen Sie sich täglich	159
»Sie haben beide recht«	161
Jedes Meeting braucht einen Moderator	162
Horseback Law	164
Verwenden Sie 80 Prozent Ihrer Zeit für 80 Prozent Ihrer Umsätze	166
Befassen Sie sich mit der Nachfolgeplanung	167
Kommunikation – Seien Sie ein exzellenter Router	171
Voreinstellung »offen«	173
Kennen Sie die Details	175
Man muss gefahrlos die Wahrheit sagen können	177
Kommen Sie ins Gespräch	179
Wiederholung schadet dem Gebet nicht	181
Wie war's in London?	185
Prüfen Sie sich selbst	186
E-Mail-Weisheiten	187
Nutzen Sie ein Handbuch	189
Beziehungen, keine Hierarchien	195
Innovation – Wie die Ursuppe entsteht	197
Was ist Innovation?	201
Das Umfeld zählt	202
Der CEO muss der CIO sein	203
Den Nutzer im Blick behalten	206
Think big – visionär denken	210
Hoch gesteckte Ziele	213
70/20/10	216
»20 percent time«	219
Ideen entstehen überall	224
Erst liefern, dann verbessern	226
Richtig scheitern	229
Es geht nicht ums Geld	232

Schluss – Denken Sie das Udenkbare	235
Von Downtown Abbey zu Diapers.com	236
Wer gewinnt und wer scheitert in einer Welt der Plattformen?	237
Die Entstehung des Social Web (und eines Start-ups namens Facebook)	239
Stellen Sie die schwierigen Fragen	241
Die Aufgabe der Regierung	245
Große Probleme sind Informationsprobleme	246
Die Zukunft ist schön	249
Die nächste smarte Kreative	251
 Danksagung	 253
Glossar	259
Anmerkungen	263
Die Autoren	289
Register	291