

„Etliche Retailer sind supercool“

Google HR-Chef Frank Kohl-Boas verrät im Interview, worauf es im Recruiting ankommt und wie man die Balance zwischen Freiheit und Führung hält.

Wie viel Freiheit und wie viel Führung sind gut für die Mitarbeiter?

Freiheit muss immer mit Verantwortung einhergehen. Mit mehr als 60.000 Mitarbeitern sind wir heute ein großes Unternehmen. Dennoch wollen wir, dass die Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln – nach dem Grundsatz „act like an owner“. 2002 haben wir in einem Eigenversuch geschaut, ob und wozu wir Führungskräfte brauchen – und sie kurzerhand für einen großen Teil der Mitarbeiter abgeschafft. Schnell wurde klar, dass ihre Abwesenheit die Zusammenarbeit erschwert: Die Mitarbeiter fanden kein Gehör, wussten häufig nicht, was die Nachbarabteilung macht. Daher kehrten wir nach wenigen Monaten zur Führungsstruktur zurück und achten seitdem noch mehr auf die richtige Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte.

„Niemand wird Ihre Idee mit so viel Passion, Energie und Ausdauer verfolgen wie Sie selbst.“

Frank Kohl-Boas, Google HR-Chef

Was raten Sie Händlern? Wie wird man zum attraktiven Arbeitgeber?

Sehr viele Retailer machen schon einiges richtig, sind durchaus attraktiv – etliche sogar supercool! Denken Sie an Edeka und den über YouTube lancierten viralen Spot „Supergeil“. Oder an Otto in Hamburg mit ihrer dualen Ausbildung, Zalando in Berlin mit den vielen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Thema Online – da gibt es viele weitere tolle Beispiele.

Ich hatte unlängst ein Treffen mit Textilern und wir sprachen über user centricity, also Kundennähe. Sind nicht die wichtigsten Mitarbeiter das Personal im Ladengeschäft, denn sie haben den Kundenkontakt? Sollten sie dann nicht über ein Budget für den Store verfügen? Und am nächsten Sommertag mit über 30 Grad gibt die Storemanagerin den Kunden vielleicht ein Eis aus – und daraus wird ein viraler Gag, der die Leute begeistert! Ich denke, dass viele Retailer das Potenzial ihrer Mitarbeiter – gerade im Kundenkontakt – bei weitem nicht ausschöpfen. Ich würde den Filialmitarbeitern viel mehr Freiheiten und mehr Verantwortung geben.



Foto: Google

Frank Kohl-Boas verantwortet für Google als Head of HR die Personalarbeit für 22 Standorte in 20 Ländern Europas.

Welche Recruiting-Strategie verfolgt Google?

Recruiting ist der wichtigste Personalprozess. Wenn Sie Leute finden mit einem learning mindset, also Wissbegierde, brauchen Sie vielleicht keine Personalentwicklung mehr, denn die machen einfach! Der Auswahlprozess ist bei uns sehr intensiv. Wir verfolgen einen mehrstufigen, konsensbasierten Ablauf, der sicherstellt, dass niemand allein entscheidet. Wir suchen Menschen mit einem gesunden, aber nicht arroganten Selbstbewusstsein, die der Zukunft offen gegenüberstehen – kurzum, die Ambiguitätstoleranz besitzen und das „Sowohl-als-auch“ und nicht das „Entweder-oder“ akzeptieren. Wir wollen engagierte Leute. Es gab bei meinem Berufsstart Zeiten, in denen man nicht wusste, ob man in den Lebenslauf schreiben soll, dass man ein Atomkraft-Gegner ist. Bei uns ist das vielleicht genau der Grund, warum wir Sie einstellen!

Wie fördert Google das Potenzial seiner Mitarbeiter?

Wir wollen die Person nicht verändern, wir wollen sie so für uns gewinnen, wie sie ist, und müssen ein Umfeld schaffen, in dem sie sich optimal entfalten kann – das ist unsere Philosophie. Bei Google diskutieren wir mehr über die Zielsetzung als über die Zielerreichung, um den Mitarbeitern Freiraum für die Umsetzung zu geben.

Menschen sind soziale Wesen und wollen sich mitteilen. Aber was nützt die beste Idee, wenn ich diese nicht preisgeben will, aus Angst, mein Chef verkauft sie als seine eigene? Deshalb belassen wir die Idee beim Mitarbeiter und der Vorgesetzte soll idealerweise nur die Steine aus dem Weg räumen. Niemand wird Ihre Idee mit so viel Passion, Energie und Ausdauer verfolgen wie Sie selbst. So ist das Google Art Project entstanden – der Kollege, der die Idee hatte, leitet mittlerweile unser Google Cultural Art Institute.