

Reed Hastings/Erin Meyer

Keine Regeln



Keine Regeln
Warum Netflix so erfolgreich ist

von Reed Hastings und Erin Meyer*)
Econ Verlag
Berlin 2020
400 Seiten
€ 26,-/sFr 31,90

ISBN: 978-3-43021-023-2

Titel der amerikanischen Originalausgabe: No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention

*) Reed Hastings ist Gründer und CEO von Netflix. Bis 2012 war er als Mitglied im Aufsichtsrat von Microsoft, bis 2019 im Aufsichtsrat von Facebook tätig. Erin Meyer ist Professorin an der Managementuniversität INSEAD in Paris und steht auf der Liste der «30 Most Influential Thinker». Ihr Thema sind Erfolgsstrategien von Führungskräften in einem multikulturellen Umfeld.

Netflix wurde gegründet als DVD-Verleih-Service per Post und entwickelte sich zum Internet-Streaming-Dienst-Anbieter, der 2019 mit 167 Millionen Abonnenten in 190 Ländern zu den wichtigsten Produzenten von Fernsehserien und Filmen weltweit zählt.

Wie war dieser Erfolg möglich? Reed Hastings, Gründer und CEO von Netflix, erklärt: «Wir hatten eine Kultur, die Menschen über Prozesse stellte, die Innovationen Vorrang über Effizienz gab und weitgehend auf Kontrollmechanismen verzichtete.» Netflix ist anders. Netflix baut auf eine Kultur, deren einzige Regel es ist, keine Regel zu haben.

So gibt es beispielsweise keine Urlaubsregelung. Dies begründet sich wie folgt: Wer über ein bestimmtes Maß an Urlaubstagen verfügt, konsumiert diese, um einen Verlust von Urlaubstagen zu vermeiden. Um diese Verlustangst gar nicht erst aufkommen zu lassen, teilt man bei Netflix keinen Urlaub zu. Anstatt dessen ermutigt man Menschen, eine Pause einzulegen. «Urlaubsregeln und Kontrolle der freien Tage bei Netflix: Es gibt keine Regelungen und keine Kontrolle. Bei Netflix gibt es auch keine Kleiderordnung, aber niemand kommt nackt zur Arbeit. Lektion: Man braucht nicht für alles eine Regelung.»

Und damit ist Netflix bemerkenswert erfolgreich, innerhalb von 17 Jahren stieg der Aktienkurs von einem auf 350 Dollar. Dreihundertfache Emmy-Nominierungen, mehrere gewonnene Oscars und siebzehn Nominierungen für Golden Globes sind nur einige der vielen Auszeichnungen.

2018 rangierte Netflix auf Rang 1 der beliebtesten Arbeitgeber vor Google und Tesla auf Rang 2 und Apple auf Rang 3. Um erfolgreich zu bleiben musste Netflix einige Umwälzungen durchmachen:

1. Der Übergang vom DVD-Verleih via Post zum Streaming alter Fernsehserien
2. Der Übergang von Streaming alter Inhalte zu Originalproduktionen
3. Der Übergang von Lizenzproduktionen externer Studios zum Aufbau eigener Studios
4. Der Übergang von der Beschränkung auf die USA zu einem globalen Unternehmen

Kultur der Freiheit und Verantwortung

Hastings lernte aus dem von ihm 1991 gegründeten Unternehmen Pure Software. Die Einführung von Verfahren und Kontrollmechanismen wurde damals zu einem fixen Bestandteil der Arbeit. Letztlich wurden jene befördert, die nie die Grenzen überschritten, während sich viele unangepasste und kreative Personen von den Umständen und Vorgaben eingeeengt fühlten. So verlor das Unternehmen seine Innovationsfähigkeit. Durch die an erster Stelle angepeilte Effizienz wurde die Kreativität und Anpassungsfähigkeit am Markt eingebüßt. Netflix funktioniert hier völlig anders. 2015 war in der Huffington Post zu lesen: «Ein Grund für den Erfolg von Netflix: Es behandelt seine Mitarbeiter wie Erwachsene.»

Bei Netflix gibt es keine Urlaubsregelungen und sämtliche Kontrollmechanismen wurden weitgehend abgeschafft.

Das Fundament von Netflix fußt auf wenigen Elementen:

1. Erhöhung der Talendichte: Je höher diese ist, desto weniger Kontrollmechanismen sind notwendig.

2. Mehr Offenheit: Wer Feedback nimmt und gibt, wird besser; dies impliziert mehr Verantwortung und weniger Kontrolle.

3. Weniger Kontrollmechanismen: Regelungen für Reisespesen, Ausgaben, Urlaubszeiten gibt es nicht, gemäß des Prinzips: «Führung durch Kontext, nicht durch Kontrolle.»

Durch Feedback werden Mitarbeiter besser und es braucht weniger Kontrolle

Weniger talentierte Mitarbeiter

Netflix setzt bei Mitarbeitern auf herausragende Talente, denn die Leistung wird durch weniger talentierte Mitarbeiter extrem geschmälert. In einem Team mit fünf großartigen und zwei durchschnittlichen Mitarbeitern wird die Anwesenheit dieser lediglich zufriedenstellenden Mitglieder:

- Energie bei den Managern abziehen, womit sie weniger Zeit für die leistungsfähigsten Mitarbeiter haben,
- das Niveau der Gruppe insgesamt verringern,
- die anderen zwingen, die Leistungsschwächeren bei der Arbeit zu umgehen, was die Effizienz verringert,
- Mitarbeiter, die etwas Herausragendes leisten wollen, dazu bewegen, das Unternehmen zu verlassen,
- dem Team signalisieren, dass die Führung mittelmäßige Leistungen akzeptiert.

Menschen ziehen es vor, Komplimente statt Feedback zu geben

Die Reduzierung der Belegschaft führte zu höherer Motivation

Talendichte erhöhen

2001 war für Netflix ein Jahr der Krise und Mitarbeiter mussten entlassen werden. Es war herausfordernd, sich entlang der Parameter Kollegialität, Freundschaft und Loyalität für die «Bleibenden» zu entscheiden. Der Tag der Entlassung war unangenehm, doch innerhalb weniger Wochen verbesserte sich die Atmosphäre. Die verbliebenen zwei Drittel der ursprünglichen Belegschaft waren voller Leidenschaft, Energie und neuen Ideen. Sie arbeiteten länger, die Stimmung war ausgezeichnet. Was war geschehen? Die Talendichte hatte zugenommen. Mitarbeiter lernten voneinander, Teams arbeiteten effizienter und die ohnehin guten Leistungen

stiegen auf ein noch höheres Niveau an. Die Zusammenarbeit blieb dabei inspirierend und machte Spaß. Für Führungskräfte ist also das wichtigste Ziel: Sie müssen eine Umgebung, in der nur großartige Kollegen zusammenarbeiten, schaffen. Kotzbrocken, Faulenzer oder Pessimisten reduzieren durch ihr Verhalten die Leistung.

Mehr Offenheit

Geprägt durch seine Kindheit war es für Reed Hastings schwierig, Feedback zu geben. So machte er sich einst in seiner Frustration über den Manager Aki Luft bei externen Ingenieuren, anstatt das direkte Gespräch zu suchen. Die Antwort von Aki kam prompt: «Sie ärgern sich über mich, aber Sie agieren hinter meinem Rücken, anstatt mir einfach zu sagen, was Sie denken?» Hastings lernte das Geben von Feedback und zwar mit dem Nebeneffekt, dass sich die Leistung auf ein neues Niveau hob. Ohne weitere Mitarbeiter oder höhere Gehälter sorgte die Offenheit im Alltag für eine höhere Talendichte. Je öfter Menschen hören, was sie verbessern können, desto besser machen sie ihre Arbeit. «Sage nur über jemanden etwas, das du ihm auch ins Gesicht sagen würdest», gilt als handlungsleitende Maxime für das offene Feedback bei Netflix.

Wir hassen Offenheit

Die wenigsten Menschen hören gerne Kritik. Vor allem dann nicht, wenn sie nicht im persönlichen Gespräch, sondern in der Gruppe erfolgt. Die Alarmglocken beginnen zu läuten und unser Gehirn macht sich bereit zur Flucht. So wundert es kaum, dass es Menschen vorziehen, Komplimente statt konstruktives Feedback zu geben. Doch laut Studien meinen 72 Prozent sogar, dass sich ihre Leistungen durch kritisches Feedback verbessern.

Feedbackschleife für Offenheit

Netflix verfolgt das Ziel, einander über Feedback zum Erfolg zu verhelfen. Hierfür müssen Mitarbeiter eingeladen werden, ihrer Führungskraft ehrliches Feedback zu geben, denn das ist für diese nicht einfach. Aber schwere Fehler und Krisen können so vermieden werden. «Feedback an die Führungskraft» steht deshalb auf der

Eine hohe **Talentdichte** sorgt für herausragende **Leistung**, doch **geniale Kotzbrocken** dürfen **nicht geduldet** werden.

Tagesordnung. Ted, CCO bei Netflix, meinte nach einem Meeting: «An dem Tag, an dem Sie mit Ihrer Meinung hinter dem Berg halten, weil Sie fürchten, sich unbeliebt zu machen, sollten Sie Netflix verlassen. Wir haben Sie eingestellt, weil wir Ihre Meinung hören wollen. Jede Person in diesem Raum war dafür verantwortlich, mir offen zu sagen, was sie dachte.»

Geniale Kotzbrocken?

Zweifelsohne, je höher die Talentdichte, desto mehr geniale Personen sind im Team. Doch diese Genialität kann auch problematisch werden, wenn die Person meint, besser als andere zu sein und dazu neigt, Grenzen zu überschreiten.

Von derartigen Kotzbrocken muss man sich trennen. Wer denkt, dass «dieser Bursche so genial ist, dass wir es uns nicht leisten können, ihn zu verlieren», sei daran erinnert, welche zerstörerische Wirkung ein Kotzbrocken-Verhalten auf das Team hat. Offenheit erfordert gründliche Reflexion und es gilt: «Gib nie Feedback, wenn du noch wütend bist und sprich in ruhigem Ton.»

Weniger Kontrollmechanismen

Netflix setzt statt Kontrolle auf Verantwortung und hat weitreichende Maßnahmen eingeführt, um Mitarbeitern mehr Freiheit und einen größeren Handlungsspielraum zu geben. Dazu gehören im Wesentlichen:

1. Beseitigung der Urlaubsregelungen
2. Abschaffung der Genehmigung von Reisespesen und Ausgaben
3. Reduzierung von Bürokratie

Beseitigung der Urlaubsregelungen

Im Informationszeitalter ist es irrelevant, wie viele Stunden man im Büro sitzt, sondern relevant ist, was man leistet. Bis 2003 arbeitete Netflix mit klassischen Urlaubsplänen. Bis ein Hinweis eines Mitarbeiters kam: «Wir arbeiten an manchen Wochenenden von zu Hause, beantworten zu ungewöhnlichen Zeiten E-Mails, nehmen uns einen Nachmittag frei, um uns um persönliche Angelegenheiten zu kümmern. Wir führen nicht Buch darüber,

wie viele Stunden wir am Tag oder in der Woche arbeiten. Warum führen wir Buch über unsere Urlaubstage?» Daraufhin wurde die Urlaubsregelung verändert zu: «Nehmt euch welchen!»

Gerade Führungskräfte zu bewegen, reichlich Urlaub zu konsumieren und viel darüber zu erzählen, lautet das Gebot der Stunde. Die Vorbildwirkung ist maßgebend für den Erfolg der Methode. Greg, Leiter Produktentwicklung, meint: «Unsere Mitarbeiter beobachten, was wir tun. Wenn ich ihnen sage, sie sollen ein nachhaltiges gesundes Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben herstellen, selbst jedoch zwölf Stunden am Tag in Büro bin, werden mich die Leute nicht bei meinen Worten, sondern nach meinen Taten beurteilen.»

Rahmen und Mehrwert

Damit Teams nicht wegen Abwesenheiten Einzelner zu unterschiedlichen Zeiten an die Grenzen der Belastbarkeit stoßen, werden Manager dazu angehalten, gemeinsam mit dem Team einen Rahmen zu schaffen, inwieweit das Verhalten akzeptabel und angemessen ist.

Zahlreiche Unternehmen wie Glassdoor, LinkedIn, Songkick, Hubspot übernahmen das Urlaubsmodell von Netflix. Dabei muss ein Umfeld des Vertrauens geschaffen werden, das auf drei Grundregeln basiert:

1. Regel: Handle immer im Interesse des Unternehmens.
2. Regel: Tue nichts, was es anderen erschwert, ihre Ziele zu erreichen.
3. Regel: Tue alles, um deine eigenen Ziele zu erreichen.

Reisespesen und Ausgaben

Entlang der zahlreichen Spesen-Diskussionen kam man letztlich zur Einsicht, dass festgelegte Regeln und Richtlinien nicht passen. Die schlichte Ausgabenleitlinie lautete schließlich: «Handle im besten Interesse von Netflix.» Eine Studie der WU Wien zeigte jedoch auf, dass rund zwei Drittel der Leute, die aus einem Selbstbedienungsautomaten Zeitungen nehmen, nichts dafür bezahlen. Um solch ein Verhalten auszuklammern, wurde für Netflix-Mitarbeiter ein Rahmen defi-

Gerade Führungskräfte werden ermuntert, als Vorbild Urlaub zu nehmen

Offenheit erfordert eine gründliche Reflexion und einen ruhigen Tonfall

Mitarbeiter sollen prüfen, ob ihre Ausgaben im Interesse von Netflix sind

Für ein Klima der Offenheit brauchen die Mitarbeiter eine wertschätzende, positive und unterstützende Einstellung.

niert: «Bevor Sie Geld ausgeben, sollten Sie sich vorstellen, Sie müssen Ihrem Chef erklären, warum Sie sich für diesen Flug, dieses Hotel oder dieses Telefon entschieden haben. Wenn Sie überzeugend erklärt haben, warum diese Ausgabe im besten Interesse des Unternehmens ist, dann brauchen Sie keine Frage zu stellen: Geben Sie das Geld aus. Aber wenn es Ihnen ein wenig unangenehm wäre, Ihre Entscheidung zu erklären, sollten Sie die Ausgabe zurückstellen, Ihren Vorgesetzten zu Rate ziehen oder eine günstigere Lösung wählen.»

Natürlich gab es bei Netflix auch Betrüger. Meistens wollten diese Menschen lediglich ausprobieren, was man ihnen durchgehen lässt. In einigen Fällen hat man sich von diesen Mitarbeitern getrennt.

gels vorgegebener und vorhandener Genehmigungsprozesse beschleunigt die erlaubte Freiheit einzelne Arbeitsschritte. Last but not least zeigte sich, dass Mitarbeiter tatsächlich weniger Geld ausgeben, wenn die Ausgabenvorschriften aufgehoben sind.

Nächste Schritte zu größerer Freiheit

Sind diese ersten Grundlagen geschaffen, können Unternehmen damit beginnen, die Handlungsspielräume für eine erfolgreiche Zusammenarbeit auszuweiten. Wurden in die Teams nur noch talentierte Mitarbeiter aufgenommen, geht es jetzt um die Stabilisierung der Talentdichte. Die erlangte Offenheit durch Feedback muss durch

Teams aus Talenten müssen durch Transparenz stabilisiert werden

Vier Leitlinien für Feedback

Ein Klima der Offenheit und der reduzierten Vorgaben für Spesen und Ausgaben bedeutet nicht, dass alles einfach erlaubt ist. Umso wichtiger ist es, überall und in jedem Augenblick – sowohl persönlich als auch in der Gruppe – konstruktives Feedback geben zu können.

Für das Geben von Feedback gilt:

- Unterstützung als Ziel – Mit dem Feedback muss eine positive Absicht verfolgt werden.
- Praktischer Nutzen – Das Feedback muss sich auf jene Dinge konzentrieren, die der Empfänger tatsächlich ändern kann.

Für das Nehmen von Feedback gilt:

- Wertschätzung zeigen – Sich nicht rechtfertigen oder verteidigen. Besser ist es, zu überlegen, wie man Wertschätzung auf das Feedback zeigt.
- Akzeptieren oder Ablehnen – Man ist nicht verpflichtet, sich nach den Empfehlungen anderer zu richten. Der Dank für das Feedback impliziert nicht die Entscheidung, wie damit umgegangen wird.

Mit dem Feedback muss immer eine positive Absicht verbunden sein

Bürokratie abbauen

Wer Möglichkeiten von Mitarbeitern durch Bürokratie einschränkt, indem man sie Kästchen in Formularen ausfüllen lässt, frustriert Mitarbeiter, reduziert ihre Geschwindigkeit und Flexibilität.

Wer sie gemäß dem Prinzip «Handle im besten Interesse von Netflix» agieren lässt, bietet Freiraum für das Urteilsvermögen von Mitarbeitern. Man-

Transparenz intensiviert werden. Und weitere Kontrollmechanismen sollten beseitigt werden.

Stabilisierung der Talentdichte

Im Jahr 2015 hatte Netflix noch nicht mit Eigenproduktionen begonnen. Das Produktionsteam bestand aus wenigen Leuten. Ein Jahr später wurde die erste Staffel von Stranger Things gedreht, die wenig später mit

Bürokratie schränkt die Möglichkeiten von Mitarbeitern extrem ein

Transparenz bei Kündigungen, betriebsinternen Informationen und Streitigkeiten fördert Vertrauen und Solidarität.

dem Golden Globe ausgezeichnet wurde. Hinter den Erfolgen von Netflix stecken kleine Teams mit Spitzenkräften. Diesen werden Rockstar-Gehälter geboten, was Bill Gates wie folgt erklärt: «Einem hervorragenden Dreher steht ein Mehrfaches des Lohnes eines durchschnittlichen Drehers zu, ein hervorragender Programmierer dagegen ist das Zehntausendfache des Preises eines durchschnittlichen Software-Entwicklers wert.» Absolute Spitzenkräfte in Kreativjobs werden über ihren tatsächlichen Marktwert bezahlt, Netflix verzichtet bewusst darauf, für die gleiche Summe mehrere mittelmäßige Kräfte einzustellen und bleibt so bei schlanken, leistungsstarken, motivierten Teams.

Keine Boni, aber höhere Gehälter

Entgegen den üblichen Gepflogenheiten des Wettbewerbs verzichtet Netflix auf Leistungszulagen. Boni schaden der Flexibilität. Eine Netflix-interne Studie hat gezeigt, dass Menschen mit höheren Bonuszahlungen bei der Erledigung ihrer Aufgaben sogar schlechter abschnitten. Menschen sind dann am kreativsten, wenn ihr Gehalt so hoch ist, dass sie sich keine Sorgen um ihren Lebensstandard machen müssen. Hohe Gehälter – nicht Leistungszulagen – fördern die Innovation.

Ein Gehaltsgespräch bei Netflix ist alles andere als ein Gebrauchtwagenkauf: Das Gehaltsangebot wird auf den Tisch gelegt. Die meisten Unternehmen orientieren sich bei Gehaltsanpassungen an Lohnerhöhungsbudgets oder Gehaltsgruppen. Netflix versucht auf den Markt zu reagieren. Daten für Gehaltsvergleiche werden recherchiert und Mitarbeiter aufgefordert, Anrufe von Personalvermittlern entgegenzunehmen, um Informationen über den aktuellen Marktwert zu erhalten.

Offenheit durch Transparenz

Michael Slepian, Professor an der Columbia Business School, weiß, dass jeder Mensch durchschnittlich dreizehn Geheimnisse hat. Teilt nun ein Mensch seine Geheimnisse, dann wachsen Vertrauen und Loyalität ihm gegenüber. Im Unternehmen könnten folgende Dinge «Stuff of Secrets» (SOS) von Führungskräften sein: Restrukturierungen und damit verbundene Ent-

lassungen, Gründe für die Kündigung von Mitarbeitern, Vermeidung der Weitergabe betriebsinterner Informationen an Wettbewerber oder ein Streit zwischen Führungskräften. Zweifels- ohne, jeder abgeschlossene Bereich symbolisiert Geheimnisse. Bei Netflix gibt es nur Großraumbüros und auch die Chefs sind dazu angehalten, Botschafter der Transparenz zu sein.

Der richtige Zeitpunkt für Offenheit

Transparenz ist nicht risikofrei, gilt aber bei Netflix als starkes Symbol für Vertrauen und Verantwortung. Hastings will, dass seine Mitarbeiter das Gefühl haben, ein Teil von Netflix zu sein. Für alle Mitarbeiter sind deshalb alle Informationen, auch die der Finanzen, frei verfügbar. Und es ist selbstverständlich, dass Mitarbeiter über anstehende Veränderungen informiert werden. Das entspricht der Haltung, Mitarbeiter wie Erwachsene zu behandeln. Tatsachen werden nicht beschönigt, denn wer die Wahrheit verdreht, läuft Gefahr, das Vertrauen zu verspielen. Beispielsweise werden die Gründe für eine Kündigung klar kommuniziert, aber gleichzeitig die Würde des Betroffenen gewahrt. Wer freimütig über Fehler spricht, ermutigt Mitarbeiter, Fehler als etwas Normales zu sehen, was wiederum zu einer höheren Risikobereitschaft und Innovationskraft im Unternehmen führt.

Keine Genehmigung für Entscheidungen

In den meisten Unternehmen genehmigen oder blockieren Chefs die Entscheidungen der Mitarbeiter. Bei Netflix gilt folgendes Credo: «Versuchen Sie nicht, Ihrem Chef zu gefallen. Versuchen Sie das zu tun, was das Beste für das Unternehmen ist.» Netflix ist davon überzeugt, schneller und innovativer zu sein, wenn Mitarbeiter überall im Unternehmen Entscheidungen treffen können.

Sheryl Sandberg von Facebook brachte einen typischen Tag mit dem Autor und meinte zum Schluss ihres Besuchs: «Es war verblüffend, den ganzen Tag an Ihrer Seite zu sein und festzustellen, dass Sie keine einzige Entscheidung fällten!» Mitarbeiter bekommen bei Netflix die Freiheit, brillante Ideen, an die sie glauben, auch umzusetzen.

Transparenz ist nicht risikofrei, gilt aber bei Netflix als starkes Symbol

Hohe Gehälter und nicht etwa Leistungszulagen fördern die Innovation

Mitarbeiter sollten überall im Unternehmen Entscheidungen treffen

Führungskräfte sollten sich öfter fragen, bei welchem Mitarbeiter sie erleichtert wären, wenn er kündigen würde.

Techniken zur Festigung der Freiheit

Wer sich auf eine «Auswahl der Besten» konzentriert, benötigt darüber hinaus immer wieder eine «personelle Frischzellenkur». Das bedeutet: Gute Mitarbeiter müssen entlassen werden, um ein Top-Talent ins Boot zu holen. Zudem muss das Maß an Offenheit so ausgeweitet werden, dass auch und gerade Führungskräfte regelmäßig ehrliches Feedback erhalten. Und man muss die «Zügel locker lassen» und darauf vertrauen, dass Mitarbeiter und Teams genug Informationen haben, um eigene Entscheidungen zu treffen.

Nach der Kündigung eines Mitarbeiters darf jeder nach den Gründen fragen

Talentedichte maximieren

Die Netflix-Kultur lässt sich nicht mit dem Motto «Wir sind eine Familie» beschreiben. Familien bleiben auch ohne Leistungsanspruch zusammen, weshalb es problematisch ist, eine Belegschaft als Familie zu sehen.

Netflix vergleicht die Belegschaft mit einer Profisportmannschaft

Netflix vergleicht die Belegschaft mit einer «Profisportmannschaft». Solch ein erstklassiges Team braucht Zusammenhalt, Kameradschaft, hohe Motivation und Entscheidungen, die richtige Position für die Spieler immer wieder aufs Neue zu überdenken. Alles in allem: Höchste Ansprüche, geeignetes Training und maximale Anstrengung zeichnen Profiteams aus.

Keeper-Test

Mit Hilfe des Keeper-Tests wird bei Netflix laufend überprüft, ob der Profisportteam-Anspruch bei den Mitarbeitern und Führungskräften noch gilt: «Wenn eine Person in Ihrem Team morgen kündigen will, würden Sie dann versuchen, sie umzustimmen? Oder würden Sie ihre Kündigung vielleicht mit einer gewissen Erleichterung annehmen? Im letzteren Fall sollten Sie ihr jetzt eine Abfindung anbieten und sich nach einem Star umsehen. Jemanden, um den Sie kämpfen würden.»

Mit 360-Grad Feedbacks bewerteten die Mitarbeiter Führungskräfte

Kultur der Angst

Vor dem Hintergrund des Profisportteamgeistes stellt sich die Frage, wie mit jenen umgegangen wird, deren Leistung sinkt. Geht bei Netflix die Angst um, entlassen zu werden? Has-

tings argumentiert, dass «es für angemessene Leistung eine großzügige Abfindung gibt. Die Abfindung ist hoch genug, um für sich und seine Familie zu sorgen, bis er die nächste Stelle antritt».

Als eine Methode gegen eine «Kultur der Angst» steht es jedem Mitarbeiter frei, in einem persönlichen Gespräch mit dem Vorgesetzten den Keeper-Test anzuwenden: «Wenn ich mich mit dem Gedanken tragen würde, zu kündigen, wie sehr würden Sie sich dann bemühen, mich umzustimmen?» Die andere Methode besteht darin, dass nach dem Ausscheiden eines Mitarbeiters alle Verbliebenen nach den Gründen der Freisetzung fragen dürfen. Relativierend sei erwähnt, dass die jährliche Gesamtfuktuationsrate bei Netflix von circa zwölf Prozent dem amerikanischen Branchendurchschnitt gemäß dem Human Capital Benchmarking Report entspricht.

Der Feedbackkreislauf

«Sage nur über andere, was du ihnen auch ins Gesicht sagen würdest», gilt als Feedback-Prinzip bei Netflix. So soll das Reden hinter dem Rücken anderer und das Ineffizienz schürende Bürogeflüster vermieden werden. Dieser Ansatz der Offenheit stößt allerdings in der Praxis auch auf Schwierigkeiten, denn trotzdem werden dies einige Menschen nicht befolgen. Netflix war von Beginn an gegen Leistungsbeurteilungen, da diese Methode kein offenes Arbeitsumfeld gewährleistet. Man suchte deshalb nach einem Prozedere, das mit dem gewünschten Maß an Offenheit und Transparenz auf eine gelebte Feedbackkultur einzahlt.

Eine Art Rundumbeurteilung

Netflix startete mit schriftlichen 360-Grad Feedbacks. Obwohl das bereits erwähnte direkte Feedback-Prinzip galt, wurden die Rückmeldungen über diese Methode zunächst anonym abgegeben. Die Anonymität hatte jedoch ihren Haken. Manche Rückmeldungen waren schwer nachvollziehbar oder nicht gerade nutzbringend. So erhielt eine Managerin folgende Rückmeldung: «Sie sind weniger begeisterungsfähig als I-Aah.» I-Aah ist ein pessimistischer Esel aus dem Kinderbuch Winnie-Puuh.

Live-Feedback-Runden machen den meisten Mitarbeitern erst Angst, doch dann finden sie diese extrem hilfreich.

Durch die darauf folgende Abschaffung der Anonymität wurden die Rückmeldungen nicht weniger unaufrichtig. Diese Möglichkeit des Feedbacks sollte dazu führen, dass sich die Betroffenen auf Basis des schriftlichen Feedbacks eingehend im face-to-face Gespräch austauschen. Dafür aber gab es keine Garantie.

Live-360-Grad-Feedback

Die nächste Feedback-Form entsprach «Team-Feedback-Runden», die in angenehmer Atmosphäre durchgeführt wurden.

Relevant entlang des Prozesses ist, dass die Feedback-Leitlinien eingehalten werden.

- Länge und Dauer: Ein Live-360-Grad-Feedback dauert bei acht Personen zirka drei Stunden, bei zwölf Personen zirka fünf Stunden.

- Methode: Das gesamte Feedback muss einen praktischen Nutzen haben. Auf Floskeln wie «Ich arbeite sehr gerne mit dir», soll verzichtet werden. Das Verhältnis zwischen positivem Feedback und Entwicklungsmöglichkeiten sollte 1:3 sein.

- Auftakt: Zu Beginn wird ein Empfänger ausgewählt, der hartes Feedback offen und dankbar annehmen kann. Und auch ein Geber, der hartes Feedback entsprechend der Leitlinien geben kann.

- Sprache: Sarkastische, aggressive oder wenig konstruktive Beiträge sind unangebracht.

- Leitung: Hilfreich ist es, einen Moderator mit Durchsetzungsvermögen zu definieren.

Die meisten Mitarbeiter von Netflix fürchteten sich vor dem ersten Feedback dieser Art in ihrem Team. Und fast jeder kann Geschichten erzählen, wie hilfreich dieses Feedback war.

Zügel locker lassen

Der Mitarbeiter Adam erklärt anhand des Kaufs der Filmrechte für eine spezifische Doku, wie sein Chef Ted – trotz der horrenden Summe – reagierte: «Ted würde die Entscheidung nicht für mich fällen, aber er definierte den größten Rahmen, um mir dabei zu helfen, meine Vorstellungen mit der Stra-

tegie des Unternehmens in Einklang zu bringen. Dieser Rahmen schuf die Grundlage für meine Entscheidung.»

Führung durch Kontext statt Kontrolle

Führung durch Kontext ist schwierig, obwohl die Mitarbeiter mehr Freiraum haben. Die Teammitglieder brauchen umfangreiche Informationen, um gute Entscheidungen treffen und ihre Arbeit ohne Aufsicht und Kontrolle machen zu können.

Teammitglieder brauchen umfangreiche Informationen für Entscheidungen

Netflix-Innovationszyklus

Die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter bedingt, dass Manager lernen müssen, Entscheidungen von Mitarbeitern nicht zu überstimmen. Selbst dann, wenn sie aufgrund eigener Erfahrungswerte am Erfolg zweifeln. Nutzt aber jemand die Entscheidungsfreiheit, ohne zuvor andere Meinungen einzuholen, wird das als mangelndes Urteilsvermögen ausgelegt.

Der Innovationszyklus bei Netflix unterstützt diesen Freiraum. Wenn du eine Idee hast, die dir am Herzen liegt, tue Folgendes:

1. Hole abweichende Meinungen ein oder bringe die Idee unter die Leute.
2. Teste eine große Idee.
3. Platziere deine strategische Wette als informierter Kapitän.
4. Wenn sie erfolgreich ist, feiere. Wenn sie scheitert, rücke sie ins Rampenlicht.

Dies setzt voraus, dass einige Bedingungen erfüllt sind. Es braucht eine hohe Talentdichte, denn ist es für Mitarbeiter schwierig, ihre Aufgaben selbständig zu bewältigen, müssen Fortschritte und Entscheidungen beaufsichtigt werden. In der Notaufnahme, beim Flugzeugbauer oder bei Fensterreinigern braucht es Sicherheitsmaßnahmen und Kontrolle. Doch bei Innovationen braucht es Führung durch Kontext, um selbständiges Denken zu fördern.

Sarkastische oder aggressive Bemerkungen sind beim Feedback tabu

Führung durch Kontext fördert Innovationen und selbständiges Denken

Lose Verbindungen ermöglichen, dass Teile eines Systems veränderbar sind, ohne dass sich der Eingriff auf alle übrigen Systeme auswirkt. Netflix verfolgt das Modell des «Informierten Kapitäns». Die Entscheidungsfindungen werden auf Mitarbeiter verteilt und es gibt kaum zentrale Kontrollver-

Als international tätiges Unternehmen untersuchte Netflix, wo es kulturelle Unterschiede zu anderen Ländern gibt.

fahren. Zudem gibt es eine hochgradige Abstimmung von Mitarbeitern und Führungskräften, die auf das Ziel ausgerichtet sein müssen, um auf individueller Ebene agieren zu können.

Polarstern und Abstimmungen

Hastings hält mit den Führungskräften Quartalsmeetings ab, die dazu dienen, dass alle Führungskräfte auf das übergeordnete Ziel, den «Polarstern», ausgerichtet sind. Zudem werden zwischen den Quartalsmeetings Einzelgespräche durchgeführt.

Die Entscheidungsstruktur in Pyramidenform – von oben nach unten – liegt in vielen Unternehmen vor. Netflix setzt nicht auf den Chef, sondern auf den informierten Kapitän, der Entscheidungen trifft. Daraus ergibt sich eine lose verknüpfte «Baumstruktur». Der CEO sitzt an den Wurzeln und nährt den Baum des Spitzenmanagements. Der so definierte Kontext setzt sich in unterschiedlichen Verästelungen fort und die Botschaft wird entsprechend der Zuständigkeiten samt jeweiliger Kontexte weiterverarbeitet.

Rund um den Erdball

Netflix hat grundlegende Elemente wie die Talentdichte und Offenheit im Unternehmen entwickelt, um Mitarbeitern große Freiräume zu geben. Und zwar in einer Umgebung, in der sich das Unternehmen flexibel bewegen kann. Bei Netflix sucht man vergeblich nach Urlaubsregelungen, Entscheidungsgenehmigungen, Aufgabenregelungen, Leistungsverbesserungsplänen, Genehmigungsverfahren, Pools für Gehaltserhöhungen, Leistungsindikatoren, zielorientiertem Management, Reisekostenregelungen, Gehaltsspannen, Gehaltsstufen oder Bonuszahlungen.

Als international tätiges Unternehmen untersuchte Netflix mit der «Culture Map», worin die unternehmerischen Unterschiede der Länder bestehen. Die unterschiedlichen Spezifika in Bezug auf Aufgaben- oder Beziehungsorientierung oder offenes Feedback wurden so verdeutlicht. Die Erkenntnisse daraus führten zu kleinen und großen Herausforderungen. Beispielsweise wirkt das sehr direkte Feedback eines deutschen Vorgesetzten in den USA unnötig harsch. Amerikaner neigen umgekehrt dazu, ihre Mitarbeiter mit positivem Feedback zu überhäufen, was auf Deutsche übertrieben wirken kann.

Culture Map

Eine Lektion daraus ist, dass man in weniger direkten Kulturen mehr Gelegenheiten für formales Feedback anbieten sollte. Selbstredend ist, dass – wer global arbeitet – lernen muss, den eigenen Stil anzupassen. Offenheit rund um den Erdball ist keine Einbahnstraße. Nichtsdestotrotz wird in der Unternehmenszentrale der internationalen Kommunikation hohe Aufmerksamkeit entgegengebracht. Zu den vier bereits genannten Feedback-Leitlinien gesellt sich in der internationalen Konstellation eine fünfte hinzu: Anpassung – der individuelle Beitrag zur und die Reaktion auf die Kultur, mit der man zu tun hat. 

In Quartalsmeetings werden Führungskräfte auf das Ziel ausgerichtet

Das sehr direkte Feedback eines deutschen Chefs wirkt in den USA harsch

Netflix hat alles getan, um Mitarbeitern große Freiräume zu geben

Wertung

Informationswert



Neuigkeitswert



Praxisorientierung



Gliederung



Verständlichkeit



Lesefreude



Kommentar

Regeln und festgelegte Abläufe im Unternehmen können nicht einfach abgeschafft werden. Ohne passende Rahmenbedingungen entsteht Chaos. Dieses Buch darf als Inspiration für «Regel-freie» Unternehmen gesehen werden. Es soll all jenen als Orientierung dienen, die ein Team aufbauen wollen, das innovativ, schnell und flexibel handelt. Wer mit lockeren Zügeln und wenig Regeln führt, darf sich über eine hohe Innovationskraft freuen.

Kaufempfehlung

Das Buch zeigt auf erfrischende und interessante Art und Weise auf, dass sich Erfolg auch dann einstellen kann, wenn es keine Regeln für Urlaub und Gehaltsstufen gibt. Anhand zahlreicher Beispiele wird das Netflix-Konzept untermauert, aber auch kritisch beleuchtet. Dies ist inspirierend für alle Führungskräfte, die nicht nur über den Tellerrand schauen wollen, sondern interessiert an neuen selbstbestimmten Wege in der Mitarbeiterführung sind.