

Reed Hastings | Erin Meyer

KEINE REGELN

Warum Netflix so erfolgreich ist

A large, stylized red letter 'N' is centered on the page. The letter is composed of two vertical bars and a diagonal bar, all in a vibrant red color. The diagonal bar has a slight shadow effect, giving it a three-dimensional appearance as if it's a ribbon or a thick stroke.

Econ

Reed Hastings | Erin Meyer

KEINE REGELN

Reed Hastings | Erin Meyer

KEINE REGELN

Warum Netflix so erfolgreich ist

Aus dem Amerikanischen übersetzt
von Stephan Gebauer



ECON

Die Originalausgabe erschien 2020 unter dem Titel
No Rules Rules. Netflix and the Culture of Reinvention
bei Penguin Press, New York.



Econ ist ein Verlag
der Ullstein Buchverlage GmbH

ISBN: 978-3-430-21023-2

© Netflix, Inc., 2020

© der deutschsprachigen Ausgabe

Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2020

Redaktion: Michael Schickerling, schickerling.cc, München

Alle Rechte vorbehalten

Gesetzt aus der Scala, Brandon Grotesque und Interstate

Satz: Red Cape Production, Berlin

Druck und Bindearbeiten: GGP Media

Printed in Germany

INHALT

Einleitung 7

▶ **TEIL I**
Erste Schritte auf dem Weg zu einer Kultur der Freiheit und Verantwortung

1 **ZUERST DIE TALENTDICHTE ERHÖHEN:**
Ein hervorragender Arbeitsplatz besteht aus großartigen Kollegen 27

2 **SODANN MEHR OFFENHEIT:**
Mit positiver Grundhaltung aussprechen, was man wirklich denkt 41

3 **UND NUN ZUR BESEITIGUNG VON KONTROLLMECHANISMEN:**
Beseitigung der Urlaubsregelungen 75
Abschaffung des Genehmigungsverfahrens für Reisespesen und Ausgaben 95

▶ **TEIL II**
Die nächsten Schritte auf dem Weg zu einer Kultur der Freiheit und Verantwortung

4 **STABILISIERUNG DER TALENTDICHTE:**
Spitzengehälter für Spitzenkräfte 121

5 **OFFENHEIT DURCH TRANSPARENZ:**
Die Bücher öffnen 157

6 **BESEITIGUNG WEITERER KONTROLLMECHANISMEN:**
Keine Genehmigung für Entscheidungen erforderlich 193

▶ **TEIL III**
Techniken zur Festigung einer Kultur der Freiheit und
Verantwortung

7 **TALENTDICHTE MAXIMIEREN:**
Der Keeper-Test 241

8 **NOCH MEHR OFFENHEIT:**
Ein Feedback-Kreislauf 271

9 **JETZT DIE ZÜGEL LOCKER LASSEN:**
Führung durch Kontext, nicht Kontrolle 295

▶ **TEIL IV**
Rund um den Erdball

10 **TRAGEN WIR ES IN DIE WELT HINAUS!** 337

Zusammenfassung 371

Danksagung 379

Literatur 381

Register 387

EINLEITUNG



Reed Hastings: »Blockbuster ist tausendmal größer als wir«, flüsterte ich Marc Randolph zu, als wir den weitläufigen Sitzungssaal im 27. Stock des Renaissance Tower in Dallas betraten. Es war im Jahr 2000, und dies war der Firmensitz von Blockbuster Inc., einem 6 Milliarden Dollar schweren Unternehmen, das mit seinen fast 9000 Filialen in aller Welt das Home Entertainment beherrschte.

Der Geschäftsführer von Blockbuster, John Antioco, der als gewiefter Stratege galt und dem klar war, dass ein allgegenwärtiges, schnelles Internet die Branche auf den Kopf stellen würde, begrüßte uns freundlich. Er hatte einen grau melierten Ziegenbart und trug einen teuren Anzug.

Während Antioco vollkommen entspannt wirkte, konnte ich meine Nerven kaum im Zaum halten. Marc und ich hatten gemeinsam ein Unternehmen gegründet, das den Leuten die Möglichkeit gab, auf einer Website DVDs zu bestellen, die wir ihnen mit der Post zuschickten. Nach zwei Jahren hatte unser winziges Start-up-Unternehmen hundert Mitarbeiter, etwa dreihunderttausend Abonnenten und viele Anlaufschwierigkeiten. Allein in jenem Jahr sollten sich unsere Verluste auf 57 Millionen Dollar belaufen. Wir wollten unbedingt mit Blockbuster ins Geschäft kommen und hatten uns monatelang abgestrampelt, nur um einen Termin bei Antioco zu erhalten.

Wir ließen uns an einem massiven Glastisch nieder, und nach ein paar Minuten freundlichen Geplauders legten Marc und ich unser Angebot vor. Wir schlugen Blockbuster vor, Netflix zu übernehmen, damit wir Blockbuster.com als Online-Videoverleih des Unternehmens aufbauen konnten. Antioco hörte aufmerksam zu, nickte wiederholt und fragte schließlich: »Wie viel müsste Block-

buster für Netflix bezahlen?» Als er unsere Antwort hörte, lehnte er rundweg ab: Netflix schien ihm keine 50 Millionen Dollar wert. Marc und ich verließen das Gebäude niedergeschlagen.

Als ich mich in der Nacht ins Bett legte und die Augen schloss, sah ich die sechzigtausend Mitarbeiter von Blockbuster vor mir, die über unseren lächerlichen Vorschlag in schallendes Gelächter ausbrachen. Selbstverständlich war Antioco nicht interessiert. Warum sollte ein marktbeherrschendes Unternehmen wie Blockbuster, das Millionen Kunden hatte, hohe Einnahmen erzielte, einen fähigen Geschäftsführer und eine Marke hatte, die als Synonym des Heimkinos galt, an einem Möchtegern wie Netflix interessiert sein? Gab es irgendetwas, was wir besser machen konnten als sie?

Aber Stück für Stück änderte sich die Welt. Unser Unternehmen behauptete sich und wuchs. Im Jahr 2002, nur zwei Jahre nach jenem Gespräch mit Antioco, brachten wir Netflix an die Börse. Blockbuster war immer noch hundertmal größer als wir (mit einem Jahresumsatz von 5 Milliarden gegenüber unseren 50 Millionen). Außerdem gehörte Blockbuster zu Viacom, das zu jener Zeit das wertvollste Medienunternehmen in der Welt war. Doch im Jahr 2010 meldete Blockbuster Konkurs an. Neun Jahre später gab es auf der ganzen Welt nur noch eine einzige Blockbuster-Filiale in Bend (Oregon). Das Unternehmen hatte den Sprung vom DVD-Verleih zum Streaming nicht geschafft.

Im Jahr 2019 wurde unser Film *Roma* in der Kategorie »Bester Film« für den Oscar nominiert und gewann drei Statuetten, was ein großer Erfolg für den Regisseur Alfonso Cuarón war und die Verwandlung von Netflix in ein echtes Unterhaltungsunternehmen unterstrich. Es war lange her, dass wir nicht nur vom DVD-Verleih per Post zum Internet-Streaming-Dienst mit über 167 Millionen Abonnenten in 190 Ländern übergangen waren, sondern uns zu einem wichtigen Produzenten von Fernsehserien und Filmen in aller Welt gemausert hatten. Wir hatten die Ehre gehabt, mit einigen der begabtesten Filmschaffenden zusammenzuarbeiten, dar-

unter Shonda Rhimes, Joel und Ethan Coen sowie Martin Scorsese. Wir hatten den Zuschauern in aller Welt eine neue Möglichkeit eröffnet, schöne Geschichten zu genießen, die in ihren schönsten Augenblicken Grenzen überwandern und das Leben der Menschen bereicherten.

Ich werde oft gefragt: »Wie war das möglich?« Wie schaffte es Netflix wiederholt, sich anzupassen, während Blockbuster nicht dazu in der Lage war? An jenem Tag in Dallas hatte Blockbuster alle Trümpfe in der Hand. Es hatte die Marke, die Macht, die Ressourcen und die Vision. Blockbuster konnte uns in die Tasche stecken.

Doch es gab etwas, das zu jener Zeit nicht einmal mir selbst klar war: Wir besaßen etwas, das Blockbuster nicht hatte: eine Kultur, die Menschen über Prozesse stellte, die Innovation Vorrang vor Effizienz gab und weitgehend auf Kontrollmechanismen verzichtete. Unsere Kultur war darauf ausgerichtet, mit einer hohen Talentedichte Spitzenleistungen zu erzielen und die Mitarbeiter nicht zu kontrollieren und zu lenken, sondern ihnen einen Kontext zu bieten, an dem sie sich orientieren konnten, um eigenständig zu entscheiden. Diese Kultur hat es Netflix ermöglicht, kontinuierlich zu wachsen und sich im Gleichschritt mit einer Welt und mit den Bedürfnissen unserer Abonnenten zu wandeln.

Netflix ist anders. Es hat eine Kultur, in der nur eine Regel gilt: keine Regeln.

DIE KULTUR VON NETFLIX IST VERRÜCKT



Erin Meyer: Eine Unternehmenskultur kann ein matschiges Marschland sein, in dem man nie festen Boden unter den Füßen hat, weil die Sprache unbestimmt ist und die Definitionen unvollständig und mehrdeutig sind. Noch schlimmer ist es, wenn die – bekundeten – Werte kaum mit dem tatsächlichen Verhalten der Mitglieder

der Organisation übereinstimmen. Die schönen Slogans auf Postern oder in Jahresberichten erweisen sich oft als leere Worte.

Eines der größten amerikanischen Unternehmen verkündete jahrelang in der Eingangshalle seiner Zentrale die folgende Liste von Werten: »Integrität. Kommunikation. Respekt. Vortrefflichkeit.« Das Unternehmen hieß Enron. Es brüstete sich seiner hehren Werte bis zu dem Augenblick, als es in einem der spektakulärsten Betrugs- und Korruptionsskandale der Wirtschaftsgeschichte versank.

Die Netflix-Kultur hingegen ist berühmt – oder berüchtigt, je nachdem, von welcher Seite man es betrachtet – dafür, die Dinge beim Namen zu nennen. Millionen Geschäftsleute haben das »Netflix Culture Deck« studiert, eine Sammlung von 127 Folien, die ursprünglich für den internen Gebrauch bestimmt waren, bevor Reed sie im Jahr 2009 ins Internet stellte. Sheryl Sandberg, COO von Facebook, sagte, das »Culture Deck« sei, »möglicherweise das wichtigste Dokument, das je im Silicon Valley verfasst wurde«. Ich liebte das »Netflix Culture Deck« wegen seiner Aufrichtigkeit, und ich verabscheute es wegen seines Inhalts.

Hier ein Beispiel, um Ihnen zu zeigen, was ich meine:

Abgesehen von der Frage, ob es moralisch richtig ist, tüchtige Mitarbeiter auf die Straße zu setzen, weil es ihnen nicht gelingt, etwas Außergewöhnliches zu leisten, wirkten diese Folien auf mich wie richtig schlechtes Management. Sie verstoßen gegen das Prinzip, das Amy Edmondson von der Harvard Business School als »psychologische Sicherheit« bezeichnet. In ihrem Buch *Die angstfreie Organisation* erklärt sie, dass man, wenn man Innovation fördern will, eine Umgebung schaffen muss, in der sich die Menschen sicher genug fühlen, um zu träumen, ihre Meinung zu sagen und Risiken einzugehen. Je sicherer die Atmosphäre, desto mehr Innovationen.

Wie alle Unternehmen
versuchen wir,
die richtigen Mitarbeiter
einzustellen

NETFLIX

Anders als viele Unternehmen
halten wir uns an diesen Grundsatz

*Für angemessene Leistungen gibt
es eine großzügige Abfindung*

NETFLIX

Die anderen Leute sollten jetzt eine großzügige Abfindung erhalten, damit wir einen Platz frei machen und uns auf die Suche nach einem Star für diese Funktion machen können

Der Keeper-Test für unsere Manager:

Welche meiner Mitarbeiter würde
ich zu halten versuchen,
wenn sie mir sagten, dass sie zu einem
Konkurrenten gehen wollen, um dort
eine ähnliche Funktion zu übernehmen?

NETFLIX

Anscheinend hatte niemand bei Netflix dieses Buch gelesen. Man engagiert die besten Leute und flößt seinen talentierten Mitarbeitern anschließend Angst ein, indem man ihnen sagt, dass man sie mit einer »großzügigen Abfindung« auf die Straße setzen wird, wenn sie keine herausragenden Leistungen bringen? Das klingt nach einer sicheren Methode, um jegliche Hoffnung auf Innovation zunichtezumachen.

Hier eine weitere Folie aus dem Culture Deck:



Den Mitarbeitern keine Urlaubstage zuzuteilen, schien mir vollkommen unverantwortlich. Das ist eine ausgezeichnete Methode, um Bedingungen wie in einem Sweatshop zu schaffen, in dem niemand wagt, sich einen Tag freizunehmen – und das Ganze wird dann noch als Vergünstigung dargestellt. Doch Mitarbeiter, die Urlaub machen können, sind glücklicher, haben mehr Freude an der Arbeit und sind produktiver. Aber viele Arbeitskräfte zögern, ihre Urlaubszeit auszuschöpfen. Glassdoor gelangte im Jahr 2017 in einer Studie zu dem Ergebnis, dass amerikanische Beschäftigte nur 54 Prozent der ihnen zustehenden Urlaubstage in Anspruch nahmen.

Die Mitarbeiter eines Unternehmens werden wahrscheinlich noch weniger Urlaubstage nehmen, wenn man die Zuteilung von Urlaubszeiten vollkommen beseitigt. Der Grund ist ein gut erforschtes menschliches Verhalten, das die Psychologen als »Verlustaversion« bezeichnen: Wir hassen es, das zu verlieren, was wir

bereits haben – und zwar noch mehr, als es uns gefällt, etwas Neues zu bekommen. Angesichts der Möglichkeit, etwas zu verlieren, werden wir alles tun, um diesen Verlust zu vermeiden. Wir nehmen diesen Urlaub.

Teilt man uns jedoch keinen Urlaub zu, so haben wir keine Angst, ihn zu verlieren, was die Wahrscheinlichkeit verringert, dass wir überhaupt Urlaub machen. Der in viele traditionelle Urlaubsregelungen eingebaute Grundsatz »Nimm ihn, oder verzichte darauf!« klingt wie eine Einschränkung, aber tatsächlich ermutigt er die Leute, eine Pause einzulegen.

Und hier eine letzte Folie:



Natürlich würde sich niemand offen für eine Arbeitsumgebung aussprechen, die von Geheimnistuerei und Verlogenheit geprägt ist. Aber manchmal ist es besser, diplomatisch zu sein, als jemandem unverblümt die Meinung zu sagen, zum Beispiel, wenn ein Teammitglied überfordert ist und moralische Unterstützung oder einen Schuss Selbstvertrauen braucht. Jedermann wird dem Grundsatz zustimmen, dass »Ehrlichkeit manchmal das Beste« ist. Aber eine Blankovollmacht für »Ehrlichkeit in jeder Situation« dürfte eher geeignet sein, Beziehungen zu zerstören, die Motivation zu untergraben und eine unangenehme Arbeitsumgebung zu schaffen.

Alles in allem schien mir das »Netflix Culture Deck« übertrieben maskulin, konfrontationsbetont und geradezu aggressiv – was

vielleicht zu einem Unternehmen passt, das von einem Ingenieur mit einer etwas mechanistischen, rationalistischen Vorstellung von der menschlichen Natur aufgebaut wurde. Doch trotz alledem ist eines nicht zu leugnen:

NETFLIX IST BEMERKENSWERT ERFOLGREICH

In den 17 Jahren, die zwischen dem Börsengang des Unternehmens und dem Jahr 2019 vergingen, stieg der Kurs der Netflix-Aktie von 1 auf 350 Dollar. Zum Vergleich: Hätte man zum Zeitpunkt des Börsengangs von Netflix 1 Dollar in den S&P 500 oder den NASDAQ investiert, so wären im selben Zeitraum zwischen 3 und 4 Dollar daraus geworden.

Aber nicht nur die Börse liebt Netflix. Konsumenten und Kritiker tun es ebenfalls. Eigenproduktionen wie *Orange Is the New Black* und *The Crown* zählen zu den beliebtesten Serien des Jahrzehnts, und *Stranger Things* ist die vielleicht meistgesehene Fernsehserie der Welt. Nichtenglischsprachige Serien wie *Elite* in Spanien, *Dark* in Deutschland, *The Protector* in der Türkei und *Sacred Games (Der Pate von Bombay)* in Indien haben die Latte für die heimischen Erzähler höher gelegt und eine neue Generation globaler Seriencstars hervorgebracht. In den Vereinigten Staaten hat Netflix in den letzten Jahren mehr als dreihundert Emmy-Nominierungen erhalten und mehrere Oscars gewonnen. Obendrein hat das Unternehmen siebzehn Nominierungen für Golden Globes erhalten, mehr als jeder andere Fernsehsender oder Streaming-Dienst. Es nimmt im jährlichen Ranking des Reputation Institute den ersten Rang als angesehenstes Unternehmen Amerikas ein.

Auch die Mitarbeiter lieben dieses Unternehmen. In einer Umfrage von *Hired* (einer Online-Jobbörse für Tekkies) wurde Netflix im Jahr 2018 als beliebtester Arbeitgeber eingestuft, womit es vor Unternehmen wie Google (Rang 2), Tesla (Rang 3) und Apple

(Rang 3) landete. In einem weiteren Ranking, das von Comparably, einer auf Gehaltsvergleiche und Karrieremöglichkeiten spezialisierten Online-Plattform, anhand von mehr als fünf Millionen anonymen Beurteilungen von Arbeitskräften aus 45000 amerikanischen Großunternehmen erstellt wurde, nahm Netflix unter Tausenden Unternehmen den zweiten Rang hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit ein. (Es musste nur HubSpot den Vortritt lassen, einer in Cambridge ansässigen Software-Firma.)

Besonders interessant ist, dass Netflix anders als die große Mehrheit der Unternehmen, die dann scheitern, wenn sich ihre Branche grundlegend wandelt, innerhalb von nur fünfzehn Jahren erfolgreich auf vier massive Umwälzungen im Unterhaltungs- und Geschäftsumfeld reagiert hat:

Diese waren:

- der Übergang vom DVD-Verleih per Post zum Streaming alter Fernsehserien über das Internet,
- der Übergang vom Streaming alter Inhalte zu Originalproduktionen (wie *House of Cards*), die von externen Filmstudios übernommen wurden,
- der Übergang von der Ausstrahlung von Lizenzproduktionen externer Filmstudios zum Aufbau eines eigenen Studios, das preisgekrönte Serien und Filme wie *Stranger Things*, *Haus des Geldes* und *The Ballad of Buster Scruggs* produziert,
- der Übergang von einem auf die Vereinigten Staaten beschränkten zu einem global tätigen Unternehmen, das Zuschauern in 190 Ländern Unterhaltung anbietet.

Der Erfolg von Netflix ist mehr als außergewöhnlich, er ist unglaublich. In diesem Unternehmen geschieht offensichtlich etwas Einzigartiges, etwas, das bei Blockbuster nicht geschehen war, als das Unternehmen 2010 Konkurs anmeldete.

EIN ANDERSARTIGER ARBEITSPLATZ



Die Geschichte von Blockbuster ist keine Anomalie. Die große Mehrheit der Unternehmen geht unter, wenn sich ihre Branche grundlegend wandelt. Kodak war nicht in der Lage, sich von der Papierfotografie auf die Digitalfotografie umzustellen. Nokia schaffe es nicht, sich vom Klapphandy auf das Smartphone umzustellen. AOL war nicht in der Lage, sich von der Datenübertragung per Einwahlverbindung auf das Breitband umzustellen. Mein erstes Unternehmen Pure Software konnte sich ebenfalls nicht an Branchenveränderungen anpassen, weil unsere Unternehmenskultur nicht auf Innovation und Flexibilität ausgerichtet war.

Ich hatte Pure Software im Jahr 1991 gegründet. Anfangs funktionierte unsere Unternehmenskultur sehr gut. Wir waren nur ein Dutzend Leute, die etwas Neues entwickelten (eine Reihe von Debugging-Werkzeugen für komplexe Software-Systeme) und viel Spaß hatten. Wie viele kleine Unternehmen wurden wir bei der Arbeit kaum durch Regeln oder Verfahren eingeengt. Wenn unser Marketingexperte beschloss, daheim zu arbeiten, weil er »besser denken konnte«, wenn er sich eine Schale mit Lucky-Charms-Flakes füllen konnte, wann immer ihm danach zumute war, musste er dazu nicht erst die Erlaubnis des Managements einholen. Wenn die für die Gebäudeverwaltung zuständige Frau vierzehn Schreibtischessel im Leopardenfelllook kaufen wollte, weil Office Depot sie im Sonderangebot hatte, musste sie kein Bestellformular ausfüllen, um sich grünes Licht vom Finanzchef zu holen.

Dann begann Pure Software zu wachsen. Wir stellten neue Mitarbeiter ein, von denen einige blöde Fehler begingen, die das Unternehmen Geld kosteten. Wann immer so etwas geschah, führte ich einen Prozess ein, damit sich dieser Fehler nicht wiederholt. Beispielsweise fuhr unser Verkaufsmanager Matthew eines Tages nach

Washington, um sich mit einem potenziellen Kunden zu treffen. Der Kunde war im Fünfsternehotel Willard International untergebracht, weshalb sich Matthew ebenfalls dort einmietete – für 700 Dollar pro Nacht. Als ich das herausfand, war ich frustriert. Ich wies unsere Ein-Mann-Personalabteilung an, eine Reiserichtlinie aufzusetzen, aus der hervorging, wie viel die Mitarbeiter für Flugreisen, Essen und Hotelzimmer ausgeben durfte; ab einem bestimmten Betrag mussten Spesen vom Management abgesegnet werden.

Sheila, die für unsere Finanzen zuständig war, hatte einen schwarzen Pudeln, den sie manchmal ins Büro mitbrachte. Eines Morgens kam ich ins Büro und stellte fest, dass der Hund im Konferenzzimmer ein großes Loch in den Teppich gefressen hatte. Es kostete ein Vermögen, den Teppich zu ersetzen. Also stellte ich eine weitere Regel auf: keine Hunde im Büro ohne Sondergenehmigung der Personalabteilung.

Verfahren und Kontrollmechanismen wurden ein fester Bestandteil unserer Arbeit, was zur Folge hatte, dass jene Leute befördert wurden, die nie über die Linien malten, während sich viele unangepasste kreative Personen erstickt fühlten und sich einen anderen Job suchten. Ich bedauerte es, dass sie gingen, aber ich war der Meinung, das sei normal, wenn ein Unternehmen wuchs.

Dann passierten zwei Dinge. Erstens verloren wir die Fähigkeit zu rascher Innovation. Wir gewannen an Effizienz und büßten Kreativität ein. Um wachsen zu können, mussten wir Unternehmen kaufen, die in der Lage waren, innovative Produkte zu entwickeln. Das erhöhte die Komplexität unserer Tätigkeit, was wiederum zur Einführung weiterer Regeln und Prozesse führte.

Zweitens ging der Markt von C++ zu Java über. Wenn wir überleben wollten, mussten wir in eine ganz andere Richtung gehen. Aber wir hatten Mitarbeiter ausgewählt und geprägt, die Prozessen folgten; wir hatten keine Mitarbeiter, die eigenwillig dachten oder flexibel waren. Wir waren unfähig, uns anzupassen, und 1997 verkauften wir schließlich das Unternehmen an unseren größten Konkurrenten.

In meinem nächsten Unternehmen Netflix wollte ich die Flexibilität fördern, den Mitarbeitern Freiheit geben und Innovation anregen, statt Fehler zu vermeiden und Regeln durchzusetzen. Gleichzeitig war mir bewusst, dass ein Unternehmen, das wächst, wahrscheinlich ins Chaos abgleiten wird, wenn es nicht mit Regeln und Kontrollmaßnahmen geführt wird.

Dank einer schrittweisen langjährigen Entwicklung durch Versuch und Irrtum fanden wir einen Weg, das zu bewerkstelligen. Wenn man den Mitarbeitern größere Freiheit gibt, statt Prozesse zu entwickeln, die sie davon abhalten, ihr eigenes Urteilsvermögen anzuwenden, werden sie bessere Entscheidungen fällen, und es wird leichter, sie zur Verantwortung zu ziehen. So erhält man zudem glücklichere und besser motivierte Mitarbeiter und ein schlankeres Unternehmen. Aber um ein Fundament für ein solches Maß an Freiheit zu legen, muss man sich zuerst auf zwei andere Elemente konzentrieren:

+ *Erhöhung der Talentdichte:*

In den meisten Unternehmen werden Regeln und Kontrollverfahren eingeführt, um Mitarbeiter in Schach zu halten, die sich nachlässig, unprofessionell oder unverantwortlich verhalten. Aber wenn man solche Mitarbeiter erst gar nicht einstellt oder wieder entlässt, braucht man die Regeln nicht. Wenn man eine Organisation aufbaut, die aus Spitzenkräften – auch High Performer genannt – besteht, kann man die meisten Kontrollmechanismen beseitigen. Je größer die Talentdichte, desto mehr Freiheit kann man anbieten.

+ *Mehr Offenheit:*

Talentierte Mitarbeiter müssen sehr viel voneinander lernen. Aber die normalen Spielregeln für das menschliche Miteinander hindern die Mitarbeiter oft daran, einander das Feedback zu geben, das nötig ist, um ihre Leistungen auf eine höhere

Stufe zu heben. Wenn sich talentierte Mitarbeiter daran gewöhnen, Feedback zu geben und anzunehmen, werden sie alle ihre Arbeit besser ausführen und implizit Verantwortung füreinander übernehmen, womit die Notwendigkeit traditioneller Kontrollen weiter verringert wird.

– *Weniger Kontrollmechanismen:*

Zunächst muss man ein paar Seiten aus dem Mitarbeiterhandbuch herausreißen. Regelungen für Reisespesen, Ausgaben, Urlaubszeiten – all das ist verzichtbar. Wenn die Talentdichte größer und das Feedback häufiger und offener werden, kann man Genehmigungsverfahren in der gemeinsamen Organisation beseitigen, den Managern stattdessen Prinzipien wie »Führung durch Kontext, nicht Kontrolle« beibringen und den Mitarbeitern Leitlinien wie »Versuche nicht, es dem Chef recht zu machen« einschärfen.

Hat man einmal begonnen, eine solche Kultur zu errichten, kommt ein positiver Kreislauf in Gang. Die Beseitigung von unnötigen Kontrollmechanismen ermöglicht die Entstehung einer Kultur der »Freiheit und Verantwortung«, welche die besten Leute anlockt und eine weitere Verringerung der Kontrolle ermöglicht. So erreicht man ein Niveau von Geschwindigkeit und Innovation, mit dem die meisten anderen Unternehmen nicht mithalten können. Aber es ist unmöglich, dieses Niveau auf einen Schlag zu erreichen.

Die ersten neun Kapitel dieses Buchs sind diesem dreistufigen Implementierungsverfahren gewidmet, wobei jeder Zyklus einem Teil entspricht. Im zehnten Kapitel sehen wir uns dann an, was passierte, als wir begannen, unsere Unternehmenskultur in verschiedene nationale Kulturen zu integrieren – ein Schritt, der uns vor interessante und große Herausforderungen stellte.

ERSTENS

Aufbau der Talendichte, indem eine Belegschaft von Spitzenkräften aufgebaut wird

Einführung von Offenheit, indem für ständiges Feedback gesorgt wird

Beseitigung von Kontrollmechanismen wie Urlaubs-, Spesen- und Ausgabenregelungen

ZWEITENS

Erhöhung der Talendichte mit Spitzengehältern für Spitzenkräfte

Förderung der Offenheit durch Betonung der Transparenz

Abschaffung weiterer Kontrollmechanismen wie Bewilligungen von Entscheidungen

DRITTENS

Maximierung der Talendichte mit dem Keeper-Test

Höchstmaß an Offenheit in Feedback-Kreisen

Beseitigung der meisten Kontrollmechanismen mittels Führung durch Kontext, nicht Kontrolle

Selbstverständlich gehören zu jedem experimentellen Projekt Erfolge und Fehlschläge. Das Leben bei Netflix ist – wie das Leben im Allgemeinen – ein bisschen komplizierter, als man aus diesem tornadoförmigen Schaubild schließen könnte. Deshalb bat ich eine außenstehende Person, unsere Kultur zu studieren und gemeinsam mit mir dieses Buch zu schreiben. Ich wollte, dass sich ein unvoreingenommener Experte genau ansieht, wie die Kultur in unserem Unternehmen tatsächlich im Alltag funktioniert.

Ich kam auf Erin Meyer, deren Buch *Die Culture Map* ich gerade gelesen hatte. Erin unterrichtete am INSEAD in Paris und war gerade von den Thinkers 50 als einer der innovativsten Köpfe auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft eingestuft worden. Sie veröffentlicht regelmäßig in der *Harvard Business Review* ihre Forschungsergebnisse zu kulturellen Unterschieden am Arbeitsplatz, und aus ihrem Buch erfuhr ich, dass sie zehn Jahre vor mir ebenfalls als Freiwillige mit dem Friedenskorp im südlichen Afrika gewesen war und als Lehrerin gearbeitet hatte. Ich schickte ihr eine Nachricht.



Im Februar 2015 las ich in der *Huffington Post* einen Artikel mit der Überschrift »Ein Grund für den Erfolg von Netflix: Es behandelt seine Mitarbeiter wie Erwachsene«. Darin hieß es:

Netflix geht davon aus, dass seine Leute ein großartiges Urteilsvermögen besitzen. [...] Und ein gutes Urteilsvermögen ist die Lösung für fast jedes komplexe Problem. Nicht die Prozesse.

Die Kehrseite [...] ist, dass von den Mitarbeitern extreme Spitzenleistungen erwartet werden. Andernfalls wird ihnen rasch der Weg zur Tür gezeigt (mit einer großzügigen Abfindung).

Meine Neugier wuchs, ich wollte wissen, wie ein Unternehmen im Alltag erfolgreich arbeiten konnte. Ein Mangel an Prozessen muss eigentlich zum Chaos führen, und indem man Mitarbeiter, denen es nicht gelingt, Spitzenleistungen zu bringen, automatisch auf die Straße setzt, versetzt man die Belegschaft zwangsläufig in Angst und Schrecken. Doch einige Monate später fand ich eines Morgens folgende E-Mail in meinem Posteingang:

Von: Reed Hastings

Datum: 31. Mai 2015

Betreff: Friedenskorps und Buch

Erin,

ich war mit dem Friedenskorps in Swasiland (1983–85). Heute bin ich der Geschäftsführer von Netflix. Ihr Buch hat mir sehr gefallen, und wir geben es allen unseren Managern zu lesen.

Ich würde mich gerne einmal mit Ihnen auf einen Kaffee treffen. Ich bin oft in Paris.

Die Welt ist klein!

Reed

Reed und ich lernten einander kennen, und schließlich schlug er mir vor, ich sollte Netflix-Mitarbeiter interviewen, um mir aus erster Hand ein Bild von der Netflix-Kultur zu machen, und Material sammeln, damit ich gemeinsam mit ihm ein Buch schreiben könne. Ich hatte die Chance, herauszufinden, wie ein Unternehmen, dessen Kultur allem widersprach, was wir über Psychologie,

Betriebsführung und das menschliche Verhalten wissen, so bemerkenswerte Resultate erzielen konnte.

Mittlerweile habe ich mehr als zweihundert Interviews mit gegenwärtigen und ehemaligen Mitarbeitern von Netflix im Silicon Valley, in Hollywood, São Paulo, Amsterdam, Singapur und Tokio geführt. Ich habe mit Mitarbeitern auf allen Ebenen gesprochen, von Spitzenmanagern bis zu Angestellten in der Verwaltung.

Netflix hält im Allgemeinen wenig von der Anonymität, aber ich bestand darauf, allen Mitarbeitern, mit denen ich sprach, die Möglichkeit zu geben, die Interviews unter dem Schutz der Anonymität durchzuführen. Bei den Personen, die diese Option wählten, gebe ich in diesem Buch nur fiktive Vornamen an. Doch in Einklang mit dem Netflix-Grundsatz »Ehrlichkeit in jeder Situation« waren viele gerne bereit, verschiedenste überraschende und teilweise wenig schmeichelhafte Erkenntnisse und Geschichten über sich selbst und ihren Arbeitgeber mit mir zu teilen und dabei auch namentlich genannt zu werden.

MAN MUSS DIE PUNKTE ANDERS VERBINDEN

In seiner berühmten Rede an der Universität Stanford erklärte Steve Jobs: »Man kann die Punkte nicht zu einem Gesamtbild zusammenfügen, indem man in die Zukunft schaut, man kann das nur im Rückblick. Daher muss man darauf vertrauen, dass sich die Punkte in der Zukunft zusammenfügen werden. Man muss auf etwas vertrauen – auf sein Gespür, Schicksal, Leben, Karma, was auch immer. Dieser Zugang hat bei mir nie versagt und mein Leben geprägt.«

Jobs ist nicht allein mit dieser Einstellung. Richard Bransons Mantra ist »ABCD« (»Always Be Connecting the Dots«). Und David Brier und *Fast Company* haben ein faszinierendes Video veröffentlicht, in dem sie erklären: Wie ein Mensch die Realität sehe, hänge

davon ab, wie er das Bild des Lebens zusammenfüge, Entscheidungen fälle und zu Schlussfolgerungen gelange.

Es geht darum, die Menschen zu ermutigen, sich zu fragen, in welchem Zusammenhang die Dinge stehen. In den meisten Unternehmen verbinden die Leute die Punkte auf dieselbe Art zu einem Gesamtbild, wie es alle anderen tun und immer getan haben. Auf diese Art wird der *Status quo* erhalten. Aber eines Tages kommt jemand vorbei und verbindet die Punkte anders, wodurch ein vollkommen anderes Bild der Welt entsteht.

Genau das geschah bei Netflix. Trotz seiner Erfahrung bei Pure Software hatte sich Reed nicht unbedingt vorgenommen, ein Unternehmen mit einem einzigartigen Ökosystem aufzubauen. Stattdessen strebte er organisatorische Flexibilität an. Dann passierten einige Dinge, die ihn dazu brachten, die Teile der Unternehmenskultur anders zusammenzusetzen. Als sich die Puzzleteile schließlich zusammenfügten, verstand er – natürlich nur im Nachhinein –, welche Eigenschaften der Unternehmenskultur den Erfolg von Netflix ermöglicht hatten.



In diesem Buch werden wir die Puzzleteile Kapitel für Kapitel in derselben Reihenfolge zusammensetzen, in der wir sie bei Netflix entdeckten. Wir werden uns ansehen, wie sie sich zum gegenwärtigen Arbeitsumfeld bei Netflix zusammenfügen, was wir entlang des Weges gelernt haben und wie der Leser seine eigene Version der Freiheit und Verantwortung in seinem Unternehmen verwirklichen kann.

TEIL I

ERSTE SCHRITTE AUF DEM WEG ZU EINER KULTUR DER FREIHEIT UND VERANTWORTUNG

Zuerst die Talentdichte erhöhen:

- 1 ► Ein hervorragender Arbeitsplatz besteht aus großartigen Kollegen

Sodann mehr Offenheit:

- 2 ► Mit positiver Grundhaltung aussprechen, was man wirklich denkt

Und nun zur Beseitigung der Kontrollmechanismen:

- 3 a ► Abschaffung der Urlaubsregelungen

Weiter mit der Beseitigung von Kontrollmechanismen:

- 3 b ► Abschaffung des Genehmigungsverfahrens für Reisespesen und Ausgaben
-

In diesem Abschnitt werden wir uns ansehen, wie ein Team oder eine Organisation eine der Freiheit und Verantwortung geprägte Kultur errichten kann. Diese Konzepte bauen aufeinander auf. Sie können versuchen, die in den einzelnen Kapiteln beschriebenen Elemente isoliert umzusetzen, aber das kann riskant sein. Sobald Sie über eine hohe Talentdichte verfügen, können Sie sich ohne Risiko der Offenheit zuwenden. Und erst dann können Sie gefahrlos beginnen, die Regelungen zur Kontrolle Ihrer Belegschaft zu beseitigen.

ZUERST DIE TALENTDICHTE ERHÖHEN:

1

EIN HERVORRAGENDER ARBEITSPLATZ BESTEHT AUS GROSSARTIGEN KOLLEGEN



In den Neunzigerjahren lieh ich mir oft VHS-Videos bei einer Blockbuster-Filiale in der Nachbarschaft aus. Ich nahm immer gleich zwei oder drei und brachte sie rasch zurück, um keine Verzugsgebühren zu riskieren. Eines Tages fand ich beim Aufräumen unter einem Stapel Papiere auf dem Wohnzimmertisch eine Kassette, die ich vor Wochen ausgeliehen hatte. Als ich den Film in die Videothek zurückbrachte und von der Angestellten erfuhr, wie hoch der Säumniszuschlag war, kam ich mir wie ein Idiot vor: Meine Nachlässigkeit kostete mich 40 Dollar!

Irgendwann begann ich darüber nachzudenken. Die Verzugsgebühren machten den Großteil des Ertrags von Blockbuster aus. Aber wenn dein Geschäftsmodell darauf beruht, deinen Kunden das Gefühl zu geben, etwas Dummes getan zu haben, darfst du kaum erwarten, sie an dich zu binden. Gab es keine andere Möglichkeit, sich daheim Filme anzusehen, ohne schmerzvoll spüren zu müssen, viel zu viel für dieses Vergnügen zu bezahlen, wenn man einen Film zurückzugeben vergaß? Anfang 1997, als Pure Software übernommen wurde, begannen Marc Randolph und ich, über die Möglichkeit nachzudenken, Filme per Post zu verleihen. Amazon hatte Erfolg mit Büchern. Warum also nicht auch Filme über das Internet vertreiben? Wir konnten unseren Kunden anbieten, VHS-Kassetten über unsere Webseite auszuleihen und sie

per Post zurückzuschicken. Dann stellten wir fest, dass Versand und Rücksendung der Videos jeweils 4 Dollar kosten würden. Damit würde es kein großes Geschäft werden, es war einfach zu teuer.

Dann erzählte mir ein Freund von einer neuen Erfindung, die im Herbst auf den Markt kommen würde, namens DVD. »Es ist wie eine CD, aber es passt ein ganzer Film drauf«, erklärte er mir. Ich lief zur Post und schickte mehrere CDs an mich selbst (eine DVD konnte ich für meinen Test noch nicht finden). Der Versand kostete 32 Cent pro CD. Dann kehrte ich in meine Wohnung zurück und wartete ungeduldig auf die Ankunft meiner Sendung. Zwei Tage später lagen die CDs unbeschädigt in meinem Briefkasten.

Im Mai 1998 nahm Netflix den Betrieb auf, der erste Online-DVD-Verleiher. Wir hatten dreißig Mitarbeiter und boten 925 Filme an, das heißt praktisch sämtliche zu jener Zeit auf DVD verfügbaren Filme. Die Geschäftsführung übernahm zunächst Marc. Im Jahr darauf trat er sie an mich ab und übernahm eine Funktion im Management.

Anfang 2001 erreichten wir die Schwelle von vierhunderttausend Abonnenten, mittlerweile hatten wir hundertzwanzig Mitarbeiter. Ich versuchte, die Fehler zu vermeiden, die ich bei der Führung von Pure Software begangen hatte, und obwohl wir diesmal auf ein Übermaß an Regeln und Kontrollmechanismen verzichteten, konnte man Netflix nicht unbedingt als großartigen Arbeitsplatz bezeichnen. Aber wir wuchsen, die Geschäfte liefen gut, und unsere Mitarbeiter beklagten sich nicht.

LEHREN AUS EINER KRISE

Im Frühjahr 2001 begann eine Krise. Die erste Internetspekulationsblase platzte, und ungezählte »Dotcoms« brachen zusammen und verschwanden. Das Wagniskapital versiegte, und wir verloren von einem Tag auf den anderen die Fähigkeit, die zusätzlichen

Mittel aufzutreiben, die wir brauchten, um den noch längst nicht rentablen Betrieb aufrechtzuerhalten. Die Stimmung in der Firma war mies, und sie sollte noch weiter sinken: Wir mussten uns von einem Drittel unserer Belegschaft trennen.

Ich setzte mich mit Marc und Patty McCord zusammen, die schon bei Pure Software mit mir zusammengearbeitet hatte und die Personalabteilung leitete. Wir sahen uns die Leistungen jedes einzelnen Mitarbeiters an. Es gab keine offenkundigen Low Performer. Also unterteilten wir die Belegschaft in zwei Gruppen: die 80 leistungsfähigsten Mitarbeiter, die wir behalten würden, und 40 weniger überzeugende, denen wir kündigen würden. Jene Mitarbeiter, die außergewöhnlich kreativ waren, exzellente Arbeit leisteten und gut mit anderen zusammenarbeiteten, landeten sofort in der Gruppe derer, die bleiben sollten. Das Problem war, dass es viele Grenzfälle gab: Einige Leute waren wunderbare Kollegen und Freunde, brachten jedoch eher zufriedenstellende als herausragende Leistungen. Andere arbeiteten wie verrückt, verfügten jedoch nur teilweise über eigenes Urteilsvermögen und brauchten klare Anweisungen. Ein paar Mitarbeiter waren außerordentlich talentiert und leistungsfähig, hatten jedoch eine eher pessimistische Einstellung oder neigten zum Meckern. Die meisten von ihnen würden gehen müssen. Es würde nicht leicht werden.

In den Tagen vor den Entlassungsgesprächen wies mich meine Frau darauf hin, dass ich extrem angespannt wirkte. Sie hatte recht: Ich befürchtete, dass die Stimmung im Büro einbrechen würde. Ich war sicher, dass diejenigen, die bleiben sollten, nach dem Ausscheiden ihrer Freunde und Kollegen glauben würden, dass es diesem Unternehmen an Loyalität seinen Mitarbeitern gegenüber mangelte. Es war unvermeidlich, dass sie wütend reagieren würden. Noch schlimmer war, dass die »Bleibenden« zusätzlich die Arbeit derer übernehmen müssten, die gekündigt worden waren, was zu Verbitterung führen würde. Wir waren bereits knapp bei Kasse. Konnten wir uns einen weiteren Einbruch der Arbeitsmoral leisten?

Der Tag der Entlassungen kam, und wie erwartet wurde es scheußlich. Die Mitarbeiter, die es traf, begannen zu weinen, schlugen Türen zu und schrien ihre Wut hinaus. Am Mittag war alles erledigt, und ich rüstete mich für die zweite Hälfte des Sturms: die Gegenreaktion der verbliebenen Mitarbeiter ... Aber abgesehen von ein paar Tränen und unübersehbarem Mitleid mit den Opfern blieb es vollkommen ruhig. Und innerhalb weniger Wochen wurde die Atmosphäre deutlich besser – was ich mir zunächst nicht erklären konnte. Wir arbeiteten im Kostensenkungsmodus und hatten gerade ein Drittel der Belegschaft auf die Straße gesetzt, doch die Firma war plötzlich von Leidenschaft, Energie und neuen Ideen erfüllt.

Einige Monate später begann die Weihnachtszeit. In jenem Jahr waren DVD-Player ein beliebtes Geschenk, und Anfang 2002 wuchs unser Geschäft mit den DVD-Abonnements per Post erneut kräftig. Plötzlich bewältigten wir sehr viel mehr Arbeit – mit 30 Prozent weniger Mitarbeitern. Zu meiner Verblüffung erledigten die verbliebenen achtzig Mitarbeiter sämtliche Aufgaben mit einer bis dahin ungekannten Leidenschaft. Sie arbeiteten länger, aber die Stimmung war ausgezeichnet. Und nicht nur unsere Mitarbeiter waren zufriedener: Wenn ich am Morgen aufwachte, konnte ich es nicht erwarten, ins Büro zu kommen. Zu jener Zeit nahm ich Patty McCord jeden Tag mit zur Arbeit, und wenn ich bei ihrem Haus in Santa Cruz vorfuhr, sprang sie mit einem breiten Grinsen ins Auto: »Reed, was ist hier los? Ist das wie verliebt zu sein? Sind das nur ein paar komische Chemikalien, deren Effekt bald nachlassen wird?« Patty hatte den Nagel auf den Kopf getroffen: Es war, als wäre das ganze Büro voller Leute, die bis über beide Ohren in ihre Arbeit verliebt waren.

Ich bin kein Freund von Entlassungen, und zum Glück war so etwas bei Netflix seit damals nicht mehr erforderlich. Aber in den Tagen und Monaten nach der Kündigungswelle von 2001 entdeckte ich etwas, was mein Verständnis sowohl der Mitarbeitermotivation als auch der Führungsverantwortung grundlegend änderte.

Dies war mein Damaskuserlebnis, ein Wendepunkt in meinem Verständnis der Bedeutung von Talendichte in Organisationen. Die Lehren, die wir daraus zogen, liegen vielem von dem zugrunde, was Netflix erfolgreich gemacht hat.

Bevor wir uns der Beschreibung dieser Lehren zuwenden, möchte ich Patty McCord angemessen vorstellen, denn sie spielte mehr als ein Jahrzehnt lang eine Hauptrolle in der Entwicklung von Netflix. Ich lernte Patty bei Pure Software kennen. Im Jahr 1994 rief sie aus heiterem Himmel in der Firma an und verlangte, mit dem Geschäftsführer zu sprechen. Zu jener Zeit war meine jüngere Schwester für das Telefon zuständig, die Patty direkt zu mir durchstellte. An ihrem Tonfall erkannte ich, dass sie in Texas aufgewachsen sein musste. Sie erklärte mir, sie arbeite gegenwärtig in der Personalabteilung von Sun Microsystems, würde aber gerne als Personalchefin zu Pure Software wechseln. Ich lud sie ein, auf einen Kaffee vorbeizuschauen.

In der ersten Hälfte unseres Gesprächs verstand ich kein Wort von dem, was Patty sagte. Ich fragte sie nach ihrer Vorstellung von Mitarbeiterführung, und sie antwortete: »Ich glaube, jeder einzelne Mitarbeiter sollte die Möglichkeit haben, eine Trennlinie zwischen seinen Beiträgen für das Unternehmen und seinen individuellen Ambitionen zu ziehen. Als Leiterin der Personalabteilung würde ich mich gemeinsam mit Ihnen, dem Geschäftsführer, bemühen, den Intelligenzquotienten unserer Führung zu erhöhen und das Mitarbeiterengagement zu verbessern.« Mir wurde ganz schwindelig. Ich war jung und unerfahren, und als sie fertig war, fragte ich sie: »Reden alle HR-Leute so? Ich habe kein Wort von dem verstanden, was Sie gesagt haben. Wenn wir zusammenarbeiten sollen, werden Sie aufhören müssen, so zu sprechen.«

Patty empfand das als beleidigend – und sagte es mir ins Gesicht. Als ihr Mann sie am Abend fragte, wie das Interview gelaufen sei, sagte sie: »Schlecht. Ich bin in Streit mit dem CEO geraten.« In Wahrheit hatte mir gefallen, dass sie mir genau gesagt hatte, was

sie von mir hielt. Also gab ich ihr den Job, und seitdem pflegen wir eine offene, stabile Freundschaft, die auch nach ihrem Ausscheiden bei Netflix andauert. Das liegt zum Teil vielleicht daran, dass wir so verschieden sind: Ich bin ein mathematisch denkender Software-Ingenieur, sie ist eine Kennerin des menschlichen Verhaltens und eine Geschichtenerzählerin. Wenn ich ein Team betrachte, sehe ich Zahlen und Algorithmen, welche die Menschen und Gespräche miteinander verbinden. Wenn Patty ein Team betrachtet, sieht sie Emotionen und subtile zwischenmenschliche Reaktionen, die für mich unsichtbar sind. Patty arbeitete für mich bei Pure Software, bis wir das Unternehmen 1997 verkauften, und stieß kurz nach der Gründung von Netflix zu uns.

Nach den Entlassungen im Jahr 2001 sprachen Patty und ich während unserer gemeinsamen Fahrten zur Arbeit viel über die Gründe für die abrupte Verbesserung des Arbeitsklimas und darüber, wie wir diese positive Energie bewahren konnten. Wir gelangten zu dem Ergebnis, dass der Grund für die Verbesserungen die Erhöhung der »Talentdichte« war, wie Patty es ausdrückte.

TALENTDICHTE: TALENTIERTE MENSCHEN MACHEN SICH GEGENSEITIG BESSER

Jeder Mitarbeiter hat irgendein Talent. Als wir noch hundertzwanzig Mitarbeiter hatten, waren darunter einige extrem talentierte und einige mäßig talentierte. Über die gesamte Belegschaft verteilt hatten wir ein durchaus beachtliches Talentreservoir. Als nach den Entlassungen nur noch die 80 talentiertesten Mitarbeiter übrig waren, war unser Talentreservoir insgesamt geschrumpft, aber die Menge an Talent pro Mitarbeiter war nun größer. Unsere »Talentdichte« hatte zugenommen.

Wir stellten fest, dass ein Unternehmen mit einer hohen Dichte an Talent ein Unternehmen ist, für das alle Welt arbeiten will.

Sehr leistungsfähige Mitarbeiter entwickeln sich besonders gut in Umgebungen mit einer hohen Talentdichte. Unsere Mitarbeiter lernten mehr voneinander, und die Teams leisteten mehr, und zwar schneller. Das erhöhte die Motivation und Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter und die Leistungen des gesamten Unternehmens. Wir stellten fest, dass ohnehin gute Leistungen auf ein vollkommen neues Niveau stiegen, wenn unsere Mitarbeiter von den Besten umgeben waren.

Das Wichtigste war jedoch, dass die Zusammenarbeit mit wirklich talentierten Kollegen aufregend und inspirierend war und viel Spaß machte – und das gilt im heutigen Unternehmen mit siebentausend Angestellten genauso wie damals mit achtzig Mitarbeitern.

Rückblickend ist mir klar, dass ein Team mit ein oder zwei Mitgliedern, die lediglich zufriedenstellende Leistungen bringen, die Leistung aller schmälert. In einem Team mit fünf großartigen Mitarbeitern und zwei zufriedenstellenden wird die Anwesenheit dieser lediglich zufriedenstellenden Mitglieder:

- den Managern Energie entziehen, weshalb sie weniger Zeit für die leistungsfähigsten Mitarbeiter haben,
- das Niveau der Diskussionen in der Gruppe verringern, womit der Gesamt-IQ des Teams sinkt,
- die anderen Teammitglieder zwingen, die leistungsschwächeren zu umgehen, was die Effizienz verringert,
- Mitarbeiter, die etwas Herausragendes leisten wollen, dazu bewegen, das Unternehmen zu verlassen,
- dem Team signalisieren, dass die Unternehmensführung mittelmäßige Leistungen akzeptiert, was das Problem zusätzlich verschärft.

Für Spitzenkräfte ist ein großartiger Arbeitsplatz nicht gleichbedeutend mit einem schicken Büro, einem schönen Fitnessraum

oder kostenlosem Sushi in der Cafeteria. Großartig wird ein Arbeitsplatz dadurch, dass man dort von Menschen umgeben ist, die talentiert und kooperativ sind. Von Personen, die einander helfen, besser zu werden. Wenn alle Mitglieder exzellent sind, entsteht eine Aufwärtsspirale der Leistungsfähigkeit, in der alle Beteiligten voneinander lernen und einander motivieren.

LEISTUNGSFÄHIGKEIT IST ANSTECKEND



Reed zog aus den Entlassungen im Jahr 2001 die Lehre, dass Leistungen ansteckend sind – und zwar unabhängig davon, ob sie gut oder schlecht sind. Wenn man durchschnittliche Mitarbeiter in seinem

Team hat, werden viele Personen, die exzellent sein könnten, ebenfalls nur durchschnittliche Leistungen bringen. Und wenn man ein Team hat, das ausschließlich aus besonders leistungsfähigen Mitarbeitern besteht, spornen sie einander gegenseitig zu immer besseren Leistungen an.

Will Felps von der University of New South Wales in Australien wies in einer faszinierenden Studie nach, wie ansteckend das Verhalten am Arbeitsplatz ist. Er bildete mehrere Teams aus jeweils vier Studierenden und forderte sie auf, innerhalb von 45 Minuten eine Managementaufgabe zu erfüllen. Den Teams mit den besten Ergebnissen versprach er eine Belohnung von 100 Dollar.

Die Studienteilnehmer wussten allerdings nicht, dass in einige Teams Schauspieler eingeschleust waren, die verschiedene Rollen spielten: ein »Faulenzer«, der sich nicht beteiligte, die Beine hochlegte und sich die Zeit mit dem Smartphone vertrieb; ein »Kotzbrocken«, der seinen Teamkollegen mit Sarkasmus begegnete und Dinge wie »Soll das ein Witz sein?« oder »Offensichtlich haben Sie nie eine BWL-Vorlesung gehört« sagte; ein »depressiver Pessi-

mist«, der ein Gesicht machte, als sei gestern seine Katze gestorben, die Aufgabe als unlösbar bezeichnete, Zweifel am Erfolg des Teams äußerte und manchmal resignierend den Kopf auf den Tisch legte. Diese Schauspieler gaben vor, normale Studierende zu sein.

Felps stellte fest, dass das destruktive Verhalten einer einzigen Person die Leistungen des gesamten Teams beeinträchtigte, selbst wenn die übrigen Mitglieder außerordentlich talentiert und intelligent waren. In Dutzenden Versuchen, die sich über mehrere Monate zogen, zeigte sich, dass die Ergebnisse der Gruppen, die einen Low Performer enthielten, um verblüffende 30 bis 40 Prozent schlechter waren als die anderer Teams.

Diese Resultate widersprachen den Forschungsergebnissen aus mehreren Jahrzehnten, die besagten, dass sich die einzelnen Teammitglieder den Werten und Normen der Gruppe anpassen. Das Verhalten der einen Person färbte rasch auf das der übrigen Gruppenmitglieder ab, obwohl die Gruppen nur 45 Minuten beisammen waren. Felps erklärt: »Es war wirklich eine beklemmende Überraschung, dass die anderen Personen im Team begannen, die Charakteristika dieses Teammitglieds anzunehmen.« Spielte der falsche Studierende einen Faulenzer, so verlor auch die übrige Gruppe rasch das Interesse am Projekt. Irgendwann gab ein weiteres Gruppenmitglied zu erkennen, dass die Aufgabe eigentlich uninteressant war. Schlüpfte der Schauspieler in die Rolle eines Kotzbrockens, so fingen auch die übrigen Mitglieder der Gruppe an, sich genau so zu verhalten: Sie beleidigten einander und äußerten sich zynisch über die Arbeit. Besonders zerstörerisch war der Pessimist. Felps erinnert sich: »Ich sehe noch das Video von einer Sitzung vor mir. Am Anfang sitzen alle Mitglieder der Gruppe aufrecht und scheinen voller Energie zu sein. Sie sprechen begeistert über diese potenziell faszinierende Aufgabe. Am Ende lassen sie sich gehen und legen tatsächlich die Köpfe auf den Tisch.«



Felps demonstrierte in einem wissenschaftlichen Experiment, was Patty und ich im Jahr 2001 gesehen hatten. Eine Gruppe mit vier durchschnittlich leistungsfähigen Personen wird wahrscheinlich die Leistungen der gesamten Organisation schmälern.

Die meisten von uns können sich an Augenblicke in ihrem Leben erinnern, in denen sie das Prinzip von ansteckendem Verhalten mit eigenen Augen sahen. Ich zum Beispiel sah es im Alter von zwölf Jahren.

Ich wurde 1960 in Massachusetts geboren. Ich war ein eher durchschnittliches Kind ohne besondere Talente oder herausragende Fähigkeiten. In der dritten Klasse zog meine Familie nach Washington D. C. Ich gewöhnte mich dort gut ein und hatte eine große Freundesgruppe, aber im sechsten und siebten Schuljahr begann ein Junge namens Calvin auf dem Spielplatz mit Boxkämpfen. Nicht, dass er einen der anderen Jungen drangsaliert hätte, aber dieser eine ansonsten unauffällige Junge führte ein Verhaltensmuster ein, das sich auf das Verhalten der gesamten Gruppe auswirkte. Ich wollte mich nicht an den Schlägereien beteiligen, aber die Scham, als Feigling zu gelten, wäre schlimmer gewesen. Und der ganze Tag hing davon ab, wer seinen Kampf gewann oder verlor. Ohne Calvin hätte sich unser Umgang miteinander und unser Verhalten im Spiel deutlich verbessert. Als mein Vater der Familie eröffnete, dass wir nach Massachusetts zurückkehren würden, konnte ich es nicht erwarten, endlich aufzubrechen.

Nach den Entlassungen im Jahr 2001 wurde uns klar, dass es bei Netflix ein paar Personen gab, die ein schlechtes Arbeitsklima erzeugten. Viele von ihnen zeigten bei der Arbeit in zahlreichen Kleinigkeiten mangelnden Einsatz, was den anderen Mitarbeitern signalisierte, dass mittelmäßige Leistungen akzeptabel waren, und was die Ergebnisse der gesamten Belegschaft verschlechterte.

2002 hatten Patty und ich eine neue Vorstellung davon entwickelt, was einen tollen Arbeitsplatz ausmacht, und setzten uns

ein neues vorrangiges Ziel: Wir wollten alles tun, was in unserer Macht stand, um die Talentdichte nach den Entlassungen und all ihren erfreulichen Ergebnissen zu erhalten. Wir würden die besten Leute einstellen und ihnen die höchsten Gehälter auf dem Markt zahlen. Wir würden unseren Managern beibringen, den Mut und die Disziplin aufzubringen, sich von Mitarbeitern zu trennen, deren Verhalten zu wünschen übrig ließ oder die keine exemplarischen Leistungen zeigten. Ich konzentrierte mich vollkommen darauf, dafür zu sorgen, dass Netflix von der Empfangsdame bis zum Führungsteam die leistungsfähigsten, kooperativsten Mitarbeiter an sich band, die auf dem Markt zu finden waren.

DER ERSTE PUNKT

Dies ist der wichtigste Punkt für die gesamte Netflix-Geschichte: An einem schnellen und innovativen Arbeitsplatz findet man nur »großartige Kollegen« – sehr talentierte Personen mit außergewöhnlicher Kreativität, die große Mengen an wichtigen Aufgaben bewältigen und effektiv zusammenarbeiten. Die anderen Prinzipien werden nur funktionieren, wenn dieser Punkt berücksichtigt ist.

► LEKTIONEN AUS DIESEM KAPITEL

- Das wichtigste Ziel einer Führungskraft ist es, eine Umgebung zu schaffen, in der ausschließlich großartige Kollegen zusammenarbeiten.
- Großartige Kollegen bewältigen große Mengen an wichtigen Aufgaben und sind außergewöhnlich kreativ und einsatzfreudig.
- Kotzbrocken, Faulenzer, umgängliche Kollegen ohne überragende Leistungen oder Pessimisten werden die Leistungsfähigkeit aller anderen Mitarbeiter verringern.

Auf dem Weg zu einer Kultur der Freiheit und Verantwortung

Ist die Talentdichte einmal hoch und haben wir uns von allen Mitarbeitern getrennt, die keine herausragenden Leistungen bringen, so sind wir bereit, eine Kultur der Offenheit aufzubauen. Und damit kommen wir zu Kapitel 2.

