

Reed Hastings, Erin Meyer: No Rules Rules. Netflix and the Culture of Reinvention. W. H. Allen: London 2020, 293 Seiten. ISBN: 978-0-593-15238-6

Besprochen von **Dr. Alexander Ziegler**, Wissenschaftler am ISF München e.V., Jakob-Klar-Straße 9, 80796 München, Deutschland. E-Mail: alexander.ziegler@isf-muenchen.de

<https://doi.org/10.1515/arbeit-2021-0011>

Reed Hastings, Mitgründer und CEO von Netflix, hat zusammen mit der Managementforscherin Erin Meyer ein Buch geschrieben. Gemeinsam gehen sie in diesem Buch der Frage nach, wie es dem kleinen Start-up für internetbasierten DVD-Verleih gelungen ist, zu einem der global führenden Unternehmen der Unterhaltungsindustrie aufzusteigen. Als ausschlaggebend für die Erfolge betrachten sie die Unternehmenskultur von Netflix, die nicht auf „Prozessen und Regeln“ gründet, sondern unter dem Leitmotiv „Freiheit und Verantwortung“ steht. Seine besondere Kultur habe es Netflix anders als etablierten Wettbewerbern wie Blockbuster oder HBO ermöglicht, sich immer wieder neu auf das hochdynamische Marktumfeld einzustellen und eine Serie von Innovationssprüngen wie vom internetbasierten DVD-Verleih zum Streamingdienst oder von der Lizenzierung fremder zur Produktion eigener Inhalte zu meistern.

Mit Zustimmung von Hastings kursierte im Valley bereits seit längerer Zeit eine interne Powerpoint-Präsentation, das sog. Culture Deck, welche neuen Mitarbeitenden einen Einblick in zentrale Prinzipien der Unternehmenskultur von Netflix eröffnen sollte. Daraus ging zum Beispiel hervor, dass keine Regelungen für Urlaub, Dienstreisen und Ausgaben existieren oder dass Beschäftigte angehalten seien, immer radikal ehrlich zu sein, ihren Teams zu vertrauen und niemals zu versuchen, ihren Vorgesetzten nach dem Mund zu reden. Führungskräften wiederum obliege es, periodisch einen „Keeper-Test“ durchzuführen und diejenigen Arbeitskräfte zu entlassen, um deren Verbleib sie nicht kämpfen würden. Während die Facebook-Vorständin Sheryl Sandberg, stellvertretend für viele Bewunderer aus der Tech-Szene, diese Folien als das vielleicht wichtigste Dokument pries, das je aus dem Valley gekommen sei, riefen sie außerhalb der Tech-Industrie eine Mischung aus Faszination und Abscheu hervor. Auch Mitautorin Erin Meyer¹ berichtet in ihren einleitenden Bemerkungen, dass sie das

¹ Erin Meyer hatte zuvor in ihrem Buch „The Culture Map“ ein Framework für das Management in unterschiedlichen Landeskulturen entwickelt, das Netflix bei der Globalisierung seines Geschäfts nutzte (239 ff.). Darin untersuchte sie, wie in den jeweiligen Ländern in Unternehmen z.B. Vertrauen entsteht, Entscheidungen getroffen werden oder Feedback gegeben wird.

Culture Deck auf der einen Seite für seine Ehrlichkeit bewundert, auf der anderen Seite für seine Inhalte verachtet habe. Sie stellte sich Netflix vor dem Hintergrund der Folien als modernen „sweatshop“ (xv) und die Kultur als „hypermasculine, excessively confrontational, and downright aggressive“ (xvi) vor, ähnlich wie Susan Fowler (2017) sie bei Uber erlebt hatte. Umso mehr habe sie daher verwundert, dass sich Netflix nicht nur bei Investoren, Schauspieler*innen und Kund*innen hoher Beliebtheit erfreute, sondern auch bei seinen Mitarbeitenden. Ihre Neugier geweckt hatte ferner, dass die Kultur mit zahlreichen Gewissheiten in der Managementforschung zu brechen schien, wie z.B., dass Innovationen „psychologische Sicherheit“ bei Mitarbeitenden voraussetzen würden.

Mit ihrer Unterstützung entfaltet Hastings in „No Rules Rules. Netflix and the Culture of Reinvention“ nun, wie er diese Unternehmenskultur zusammen mit seinen Kolleg*innen im Trial-and-Error-Verfahren bei Netflix aufgebaut hat. Hastings konzentriert sich vor allem darauf, einschneidende Ereignisse seiner Karriere und seine Lehren daraus zu rekonstruieren, angefangen mit den Erfahrungen bei seinem ersten Start-up „Pure Software“.² Meyers Ausführungen hingegen basieren auf über 200 Interviews, die sie mit aktuellen und ehemaligen Beschäftigten von Netflix entlang unterschiedlicher Hierarchieebenen und in verschiedenen Ländern geführt hat. Ihr Ziel ist es, die Unternehmenskultur in der Praxis zu untersuchen und herauszufinden, wie die Beschäftigten sie erleben. Nachahmern wollen Hastings und Meyer damit eine systematische und validierte Methodologie für die Skalierung einer „Kultur der Neuerfindung“ liefern. Die Zielgruppe sind Manager*innen und Unternehmensgründer*innen. Aber auch für (Gegen-)Lektüren von Soziolog*innen, Betriebsräten und Gewerkschaften bietet dieses Buch spannenden Stoff. Dass eine Auseinandersetzung damit höchst ergiebig sein kann, will ich anhand der Kategorien Kultur, Organisation und Arbeit andeuten.

Die erste ist die Kategorie Kultur. Stellt man die Grundfrage nach der Begriffsbedeutung von Kultur bei Netflix, begegnet man weniger höheren Werten als einem radikal praxeologischen Kulturverständnis. Unter Kultur werden nicht etwa Leitsätze verstanden, die unter der Überschrift „Unsere Kultur“ auf Poster geschrieben oder von Führungskräften geäußert werden, sondern das, was in der Organisation getan wird (xiii). Als Kultur gilt z.B., wie Entscheidungen getroffen werden oder wofür Mitarbeitende belohnt, befördert oder entlassen werden. „Wenn ich meinen Mitarbeitern gegenüber sage, dass ich ihnen eine gute Work-

2 „Pure Software“ entwickelte und vertrieb eine Debugging-Software, verpasste allerdings den Technologiesprung von der Programmiersprache C++ zu Java (xix).

Life-Balance ermöglichen will, und dann selbst immer bis spätabends im Büro sitze, werden sie nicht dem, was ich sage, Glauben schenken, sondern dem, was ich tue“, so eine Führungskraft im Gespräch mit Erin Meyer (45). Aber auch der zentrale Stellenwert innerorganisatorischer Transparenz werde bei Netflix durch Taten unterstrichen. Alle geschäftsrelevanten Daten inklusive der Quartalsergebnisse seien z.B. für alle Beschäftigten jederzeit zugänglich. Hastings selbst bedient sich kultureller Codes, um Geheimhaltungspraktiken aktiv entgegenzuwirken. Er verzichtet z.B. auf ein eigenes Büro und legt bei Meetings Wert darauf, seine Kolleg*innen an ihren Arbeitsplätzen aufzusuchen (104).

Es ist insgesamt aufschlussreich zu beobachten, wie sich Hastings in diesem Buch inszeniert. Anders als es Oliver Nachtwey und Timo Seidl (2017) bei vielen Tech-Gründern diagnostiziert hatten, stellt Hastings keinen ‚Solutionismus‘ zur Schau, wonach er die Probleme der Welt mit technischen Anwendungen lösen will. Im Zentrum seiner Aufmerksamkeit steht das „Alltagsgeschäft“ (Daub 2020, 8) und das Bedürfnis, seine Antworten auf die Frage, wie man ein erfolgreiches Unternehmen für das Informationszeitalter aufbaut, mit der „Community“ zu teilen. Dabei sucht er immer bescheiden, aber bestimmt zu wirken, als eine lesende Person, die von anderen Menschen und aus eigenen Fehlern lernt, aber keine Lust hat, Fehler zu wiederholen. Er ist stolz darauf, dass er kaum noch Entscheidungen selbst trifft (130), und erzählt, dass er aufgrund eines schwerwiegenden Fehlers vor der Belegschaft in Tränen ausgebrochen sei. In der Übergangsphase, in der Netflix das Streaming-Geschäft aufbaute, hatte er mit der Entscheidung, zwei separate Dienste für DVD-Verleih und Streaming zu betreiben und für diese jeweils eigene Gebühren zu verlangen, das Unternehmen gefährdet. Erst als Netflix immer mehr Kunden verlor, revidierte er seine Entscheidung. Am schlimmsten sei für ihn jedoch gewesen, dass ihm nach und nach immer mehr Mitarbeitende erzählten, dass sie in dieser Frage von Anfang an anderer Meinung gewesen waren, sich aber nicht getraut hatten, ihm zu widersprechen. Seither gilt das Prinzip, dass es illoyal gegenüber Netflix ist, eine andere Meinung zu einer Idee zu haben und diese nicht kundzutun (141).

Die zweite Kategorie ist die Kategorie Organisation. Der Titel „No Rules Rules“ evoziert sofort die Diskussionen um das erst kürzlich erschienene Buch „Brauchbare Illegalität“, in dem Stefan Kühl das Phänomen der Regelabweichung in Organisationen untersucht.³ Vor diesem Hintergrund ist es hochinteressant zu prüfen, welche Bedeutung und Rolle organisationalen Regeln bei Netflix

³ Vgl. auch Kühls Aufsatz „Regelabweichungen zum Schaden und Nutzen der Organisationen. Zur Funktionalität informaler Belohnungssysteme in Organisationen“ in der ARBEIT (Kühl 2020b).

zukommen. Als konstitutiv für das Selbstverständnis von Netflix als Organisation wird gerade die Abwesenheit von Prozessen und Regeln betrachtet, da diese die Innovationsfähigkeit der Organisation unterminieren würden. An ihre Stelle sollen hochqualifizierte, selbstdisziplinierte und verantwortungsvoll handelnde Beschäftigte treten, die in der Organisation u.a. durch konsequente Feedback-mechanismen das Wissen und die Urteilsfähigkeit aufbauen können, um gute Entscheidungen zu treffen.⁴ Unter der Hand umreißen Hastings und Meyer in ihren Ausführungen allerdings eine Vielzahl von „Regeln“, die beim Aufbau von Netflix Schritt für Schritt entwickelt wurden. Zum Beispiel wurden Vorgaben dafür entwickelt, wie Feedback in der Organisation praktiziert werden soll. Von Beschäftigten, die Feedback geben, wird erwartet, dass sie dies grundsätzlich in positiver Absicht tun und mit umsetzbaren Vorschlägen verbinden. Beschäftigte, die Feedback erhalten, sind angehalten, Feedback wertschätzend aufzunehmen und genau zuzuhören. Was sie aus dem Feedback machen, sei wiederum ausdrücklich ihre Entscheidung (30 f.). Statt die Einhaltung dieser Vorgaben über kodifizierte Verfahren zu steuern, haben die Vorgaben eher den Charakter von Handlungsmaximen, die durch die Praxis aller Organisationsmitglieder kybernetisch kontrolliert werden und Wirksamkeit entfalten sollen. Während Kühl „organisationale Klugheit“ (2020, 37) darin ausmacht, dass punktuelle Regelabweichungen ermöglicht werden und ein umsichtiges „Management von Regelkonformität und Regelabweichung“ (ebd., 169) praktiziert wird, scheint es Hastings darum zu gehen, eine Organisation aufzubauen, die aus seiner Sicht „zeitgemäßen Regeln“ folgt. Hastings' Konstruktion zielt u.a. darauf, brauchbare Illegalität dadurch überflüssig zu machen, dass von Organisationsmitgliedern informal erwartete Regelabweichungen, die sich als funktional für die Organisation erweisen, nicht tabuisiert, sondern aufgespürt und zur „Regel“ gemacht werden. Trotz wissenschaftlicher Unterstützung ist davon auszugehen, dass Netflix im Buch eine gefilterte Darstellung seiner Organisation liefert. Ein für die empirische Organisationsforschung lohnendes Unterfangen könnte daher gerade darin liegen, die informellen Reaktionen und Ausweichbewegungen, die das „Regelwerk“ von Netflix hervorbringt, und den Umgang damit zu untersuchen.

Die dritte Kategorie ist die Kategorie der Arbeit. Mit der Organisation von Arbeit und den Arbeitsbedingungen bei Netflix zentriert das Buch nicht zuletzt um Grundfragen arbeits- und industriesoziologischer Forschung. Während das Management mit dem Taylorismus zu Beginn des 20. Jahrhunderts ein ausstrah-

⁴ Das Kalkül dahinter ist nicht, dass diese immer optimale Entscheidungen treffen, sondern dass die Qualität der Entscheidungen im Durchschnitt besser sei als bei den Entscheidungen, die nach Prozessen und Regeln getroffen werden (160).

lungskräftiges und kohärentes System zur Steigerung der Effizienz handarbeitsdominierter Tätigkeiten etabliert hatte, welches die Organisation von Arbeit vor allem in Industrieunternehmen prägte, scheint ein in seiner Wirkung vergleichbares System für das Feld der Wissensarbeit bisher nicht entstanden zu sein.⁵ Hastings' und Meyers Buch kann als ambitionierter Versuch gelesen werden, ein solches System zu entwerfen.⁶ Ausgehend von der Grundannahme, dass Unternehmen wie Netflix ihren Fortbestand allein über kontinuierliche Innovationen sichern können, wurde ein System der Organisation von Arbeit entwickelt, das auch bei einer Beschäftigtenzahl von mehreren Tausend konsequent darauf ausgelegt sein soll, Innovationstätigkeit zu optimieren. Das größte Risiko für Netflix sieht Hastings nicht darin, Fehler zu machen, sondern darin, keine hochtalentierten Mitarbeitenden anzuziehen, keine neuen Produkte auf den Markt zu bringen und sich nicht oder zu langsam zu verändern, wenn sich die Umfeldbedingungen wandeln (271).

Die drei aufeinander aufbauenden Grundelemente des Netflix-Modells sind die Herstellung einer hohen Talentdichte, die Praktizierung radikaler Aufrichtigkeit in der Organisation und die Führung über Kontext statt Kontrolle. Hochqualifizierte Wissensarbeit müsse nicht etwa wie eine Familie, sondern wie eine „professionelle Sportmannschaft“ organisiert werden (169). Auf den ersten Blick kommen viele dieser Überlegungen aus der gängigen Managementliteratur bekannt vor. Was das Netflix-Modell davon abzuheben scheint, ist zum einen, dass es nicht wie in vielen Unternehmen, die wir auch in unserer Forschung am ISF München untersuchen konnten, bei Appellen an das „unternehmerische Selbst“ (Bröckling 2007) seiner Mitarbeitenden stehen bleibt. Stattdessen zeigen Hastings und Meyer, wie voraussetzungsreich die Etablierung eines Systems ist, in dem hochtalentierte Beschäftigte ihr unternehmerisches Selbst tatsächlich im Sinne der Organisation entfalten. In den einzelnen Kapiteln erläutern sie Schritt für Schritt, welche organisationalen Rahmenbedingungen und Mechanismen bei Netflix dafür geschaffen wurden. So werden bei Netflix zwar hohe Grundgehälter, aber keine Boni gezahlt, weil eine Orientierung auf Zielvereinbarungen kognitive Barrieren für die Mitarbeiter erzeuge (80). Zudem werden anders als bei bisher untersuchten Varianten „indirekter Steuerung“ (Peters/Sauer 2005) die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter auch nicht durch Budget-

⁵ Der Doyen der Managementforschung, Peter F. Drucker (1999), sah daher noch um die Jahrtausendwende in der Entwicklung eines Systems zur Steigerung der Produktivität von Wissensarbeit die Schlüsselherausforderung für das Management im 21. Jahrhundert.

⁶ Ähnlich wie seinerzeit der Ingenieur Taylor entstammt Hastings als Softwareentwickler der „Funktionselite“ (Kotthoff 2016, 416) der aktuellen Entwicklungsphase des Kapitalismus.

vorgaben eingeschränkt. Netflix animiert seine Mitarbeiter, Wetten (z.B. auf die Produktion eines Films) einzugehen, bei denen sie selbst über die Höhe des Einsatzes entscheiden (225).

Zum anderen wird die Entfaltung ihres unternehmerischen Selbst von allen Organisationsmitgliedern bei Netflix auch unermüdlich eingefordert, was nicht zuletzt dadurch unterstrichen werden soll, dass sämtliche Mitgliedschaften – auch die des CEO – grundsätzlich zur Disposition stehen (171 f.). Es gehe immer darum, die besten Spieler auf den jeweiligen Positionen zu haben. Wer über längere Phasen nur „adäquate“ Leistung bringe und den Keeper-Test nicht mehr bestehe, erhalte eine großzügige Abfindung. Entsprechend bemerkt Hastings:

„For people who value job security over winning championships, Netflix is not the right choice, and we try to be clear and non-judgmental about that“ (170).

Wie das Zitat verdeutlicht, sieht Hastings in diesem elitären Modell nichts Verwerfliches, zumal die Fluktuationsrate auch nicht höher als in anderen Unternehmen ausfalle. Jeder und jede könne schließlich frei entscheiden, ob er oder sie bei Netflix arbeiten möchte oder nicht. Wie allerdings z.B. mit Krankheit umgegangen wird, bleibt im Buch ausgespart. Auffällig ist außerdem, dass im Buch vor allem die Arbeit in den Kreativbereichen sowie in Marketing, Vertrieb und Geschäftsfeldentwicklung betrachtet wird. Die Arbeit an der Entwicklung und dem Betrieb der software- und datenbasierten Internetanwendung, die das Fundament für das Geschäftsmodell von Netflix bildet (Ziegler 2020, 74), wird hingegen nur am Rande gestreift. Statt über Prozesse und Regeln versucht Netflix in seinem Modell hochqualifizierte Tätigkeiten über „kulturelle Prinzipien“ zu steuern und darüber jeden Tag aufs Neue zu verhindern, dass die Organisation ins Chaos abdriftet.⁷ Kategorien wie Leistungssteuerung und Kontrolle oder Hierarchie erhalten dabei neue Ausprägungen.

Insgesamt eröffnet das Buch verblüffende Einblicke ins Innenleben eines der Leitunternehmen unserer Gegenwart, das mehr als 200 Millionen Menschen weltweit über das Internet mit Inhalten versorgt, und offenbart, wie in diesem Unternehmen gesellschaftliche Schlüsselkategorien wie Kultur, Organisation und Arbeit verhandelt werden. In dem Maße, wie die Optimierung der Innovationsfähigkeit und der Aufbau organisationaler Resilienz mit der digitalen Transformation

7 Das Netflix-Modell komme allerdings nicht in der gesamten Organisation zum Einsatz. In Bereichen oder bei Vorgängen, in denen ein Fehler desaströse Auswirkungen haben könnte, wie z.B. beim Schutz der Kundendaten oder bei der Kommunikation der Finanzergebnisse an die Börsenaufsicht, folge die Arbeit auch bei Netflix kodifizierten Prozessen und Regeln (270).

für immer mehr Unternehmen zur Überlebensgrundlage aufsteigt, wird es für die empirische arbeits- und organisationssoziologische Forschung nicht nur spannend zu beobachten, ob und inwiefern das Netflix-Modell in Taylors Fußstapfen treten wird und Nachahmer findet, sondern auch seine Widersprüche etwa zwischen der Entfesselung menschlicher Entwicklungsmöglichkeiten und ihrer Vernutzung zu ergründen.

Literatur

- Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst – Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt/M.
- Daub, Adrian (2020): Was das Valley denken nennt. Über die Ideologie der Techbranche. Frankfurt/M.
- Drucker, Peter F. (1999): Knowledge-Worker Productivity. The Biggest Challenge; in: California Management Review, 41, 2, 79–94
- Fowler, Susan (2017): Reflecting on One Very, Very Strange Year at Uber. Susan Fowler Blog, 19. Februar 2017. <https://www.susanjowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber>
- Kotthoff, Hermann (2016): Arbeit, Arbeitsbewusstsein und Interessenorientierung von hochqualifizierten Angestellten; in: Industrielle Beziehungen, 23, 4, 415–439
- Kühl, Stefan (2020a): Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Frankfurt/M., New York
- Kühl, Stefan (2020b): Regelabweichungen zum Schaden und Nutzen der Organisationen. Zur Funktionalität informaler Belohnungssysteme in Organisationen; in: Arbeit, 29, 1, 53–76
- Meyer, Erin (2014): The Culture Map. Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. New York
- Nachtwey, Oliver, Timo Seidl (2017): Die Ethik der Solution und der Geist des digitalen Kapitalismus. IfS Working Paper #11. Frankfurt/M.
- Peters, Klaus, Dieter Sauer (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses; in: Hilde Wagner (Hg.): „Rentier’ ich mich noch?“ Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg, 23–58
- Ziegler, Alexander (2020): Die neuen Maschinensysteme des Hightech-Kapitalismus. Zum Fundament von Tech-Unternehmen; in: Das Argument, 335, 57–81