

Netflix: Die Neuerfindung des Personalmanagements?

Während Journalist_innen nicht zuletzt wegen mangelnder Innovationsfreude in traditionellen Medienunternehmen ihre Jobs verlassen müssen (oder wollen), experimentieren andere Zweige der Industrie mit innovativen Management-Modellen. Netflix erhielt viel Aufmerksamkeit für seine „disruptive“ Strategie. Eine [Power-Point Präsentation](#) über die Human-Ressources Politik wurde mittlerweile mehr als 9 Millionen Mal angeklickt – 124 Folien mit dem Titel „Freedom & Responsibility“.

fjum fragte Gerald Mitterer, Berater bei der [Beratergruppe Neuwaldeg](#), was das Außergewöhnliche am Netflix-Modell ist.

Mitterer: Die Ausgangsfrage ist eine, die sehr viele Organisationen beschäftigt: Was ist unsere Antwort auf steigende Komplexität? Netflix'Antwort ist die besten Leute zu beschäftigen und Rahmenbedingungen zu gestalten, die ein Mindestmaß an Regeln und damit ein hohes Maß an Autonomie in der Selbstorganisation schaffen. Schließlich sollen die Menschen ihre Intelligenz auch einsetzen können. Das Außergewöhnliche daran sind für mich zwei Aspekte: die Konsistenz im Menschenbild, das dem Konzept zugrunde liegt und die Konsequenz in der Umsetzung. Das Menschenbild ist ein vertrauensbasiertes – man könnte sagen Theorie Y-Modell nach McGregor: der Mensch will sich von Natur aus für eine lohnenswerte Sache engagieren und arbeiten. Damit weicht auch das Primat von Anweisung und Kontrolle durch Vorgesetzte, das nachwievor in vielen Organisationskulturen verankert ist.

Die Konsequenz in der Umsetzung ist die zweite außergewöhnliche Komponente: Ich erlebe sehr viele Organisationen, die über bestimmte Führungs- und Unternehmenswerte versuchen, eine gemeinsame Ausrichtung zu schaffen. Den wenigsten gelingt das nachhaltig. Meistens bleiben es blutleere Wertebroschüren, die keine Bedeutung für die wichtigen Prozesse der Organisation haben. Soweit dies transparent ist, manifestiert Netflix seine Werte durch alle zentralen HR-Prozesse, jede/r wird an diesen Werten gemessen und es werden harte Entscheidungen getroffen, wenn die Werte nicht gelebt werden. Verstoß gegen Werte hat klare Konsequenzen, die jeder kennt.

Wurde von Netflix tatsächlich die HR „neu erfunden“, wie ein Artikel der früheren Netflix-HR-Managerin Patty McCord in der [Harvard Business Review](#) betitelt ist?

Mitterer: Ich halte die Ideen von Netflix nicht für „Neuerfindungen“ oder einzigartiges Gedankengut – viele Organisationen experimentieren mit Formen der Selbstorganisation bereits seit einigen Jahrzehnten hoch erfolgreich (Buchtip: [Reinventing Organizations von F. Laloux](#)). Gleichzeitig ist es anregend, welche Durchgängigkeit und Einfachheit in den Organisationsprinzipien in HR-Prozessen bei Netflix steckt. Die Anmutung der Neuartigkeit entsteht vermutlich auch durch die Art, wie Netflix die eigene HR Arbeit vermarktet und damit auch sehr gezieltes Employer Branding betreibt. Das ist Teil der Strategie.

„Unendlich Urlaub, hohes Gehalt“ – unter welchen Rahmenbedingungen kann das funktionieren?

Mitterer: Interessanterweise taucht sofort die Frage auf, wie soll das funktionieren, wenn niemand kontrolliert und einbremst? Hier lohnt es sich genauer hinzusehen, welche Mechanismen der Organisation wirksam werden, die vielleicht eine Kontrolle durch hierarchische Vorgesetzte ersetzt. Es geht um die Frage nach „funktionalen Äquivalenten“: wer oder was übernimmt diese Funktion. Bei Netflix, wie in vielen anderen Organisationen mit Selbstorganisationsprinzipien, sind das Peers statt Vorgesetzte. Und wer selbst schon einmal die Dynamik von Gruppen und deren Leistungsnormen erlebt hat, kann sich vorstellen, dass diese Rechenschaftspflicht gegenüber Peers und Gruppennormen oft wesentlich stärker wirkt als jene gegenüber einem einzelnen Chef.

Viele der Ansätze erscheinen sehr in einer US-Arbeitskultur verankert. Was davon könnte in mitteleuropäischen Medienunternehmen umsetzbar sein?

Mitterer: Ich bin nicht sicher, ob es eine US-Arbeitskultur ist oder der Kontext von Netflix. Netflix ist seit Jahren ein hoch erfolgreiches Unternehmen in der IT-Branche, das bereits in der Anfangsphase über den Verleih von DVDs eine starke Marke aufgebaut und gleichzeitig das Geschäftsmodell sehr erfolgreich weiterentwickelt hat (nach dem Wegfall des Marktes für DVD-Versand). Dies schafft große Vorteile im Kampf um die besten Köpfe – sie können es sich scheinbar auch leisten, diese Exzellenz-Strategie zu fahren. In vielen Organisationen im deutschsprachigen Raum erlebe ich gar nicht die Option die Top-10% auszuwählen, weil man froh ist, überhaupt jemand einigermaßen qualifizierten zu bekommen. Ganz abgesehen davon wären auch die gesellschaftlichen Auswirkungen bedenklich, wenn es nur noch Jobs für die Top 10% gibt und der Rest nicht mehr gebraucht würde. Das halte ich für keine anstrebenswerte Option.

Trotzdem glaube ich, dass viele Grundideen sehr anregend sind:

- zB der Abschied von der Illusion der Kontrollierbarkeit und Machbarkeit (über noch komplexere Strukturen, Prozesse und Richtlinien) und die Orientierung an Prinzipien der Selbstorganisation, die auf Vertrauen basieren.
- Oder: die Ausrichtung an konkreten Kernwerten und die konsequente Verzahnung in alle relevanten Prozesse der Organisation.
- Oder: die Verantwortlichkeit gegenüber Kollegen/Peers anstelle von Vorgesetzten (zB auch in der Frage, wie journalistische Leistung evaluiert wird).

Werden Modelle wie dieses, die ja derzeit vor allem in der IT-Branche gelebt werden, zum Mainstream oder bleiben sie eher exotisch?

Mitterer: Ich glaube nicht, dass solche Modelle aktuell schon am Weg sind Mainstream zu werden, schließlich basieren die heutigen Organisationsformen vielfach auf Ideen der 1920er Jahre – es hat also auch der aktuelle Mainstream lange gebraucht. Allerdings erlebe ich in immer mehr Organisationen eine Ratlosigkeit, wie man mit der steigenden

Komplexität umgehen kann. Die gewohnten Modi von strukturellen Antworten (Matrix oder Tensor-Organisationen) oder „heldenhafter“ Führungskraft scheinen keine adäquaten Antworten mehr. Insofern tauchen immer häufiger Ideen von Selbstorganisation, Schwarmintelligenz oder ähnlichem auf. Die zentrale Herausforderung ist meines Erachtens der Kulturwandel hin zu vertrauensbasierten Organisationsformen, der noch lange nicht vollzogen ist.

Welche Anforderungen stellt eine solche Unternehmenskultur an Führungskräfte?

Mitterer: Loslassen können: Unter komplexen Rahmenbedingungen kann ich ohnehin nie die Parameter „unter Kontrolle halten“. Angesichts dieser inhärenten Überforderung bin ich besser beraten, den Kontext und Rahmen zu gestalten innerhalb dessen eine bestimmte, funktionale Form der Selbstorganisation wahrscheinlich wird, die nicht auf meine Kontrolle und Sanktion angewiesen ist.

...und an Mitarbeiter?

Mitterer: Ein sehr hohes Maß an Eigenantrieb und Eigenverantwortung sowie Kompetenz im Selbstmanagement: Was tue ich ohne Vorgaben.

Eine Frage in eigener Sache: Welche Aspekte müssen in der Aus- und Weiterbildung besonders berücksichtigt werden, um diesen Anforderungen gerecht werden zu können?

Mitterer: Ein Bild von Organisation vermitteln, das mit linearen Modellen der Vergangenheit aufräumt;

Eigenverantwortung und Selbstmanagement: was sind meine Anker- und Orientierungspunkte in einer Fahrt im Nebel?

Dialogfähigkeit: Rahmen gestalten, in dem gemeinsame Bilder und Lösungen entstehen können

Dr. Gerald Mitterer ist Berater bei der [Beratergruppe Neuwaldegg](#). Er begleitet Organisationen in Veränderungsprozessen mit Schwerpunkt Führung, Innovation und Kulturentwicklung.

<http://www.fjum-wien.at/wp/2014/08/21/netflix-die-neuerfindung-des-personalmanagements/>