

NETFLIX

Die beste Arbeit unseres Lebens KULTUR-MEMO

Unser Ziel bei Netflix ist es, die Welt zu unterhalten und unser Publikum zu begeistern. Um das zu erreichen, haben wir eine außergewöhnliche Unternehmenskultur aufgebaut. Sie ist auf Spitzenleistung ausgerichtet und bietet ein Umfeld, in dem talentierte Menschen sich erfolgreich entfalten können. So können wir uns selbst übertreffen und miteinander für unser Publikum Neues schaffen. Dieses Memo beschreibt diese Kultur, die auf vier Grundprinzipien basiert:

- **Das Dream-Team:** Bei Netflix arbeiten wir mit Menschen, die außergewöhnlich gut in dem sind, was sie tun, und noch besser darin, miteinander zusammenzuarbeiten.
- **Menschen vor Prozessen:** Wenn Mitarbeitende die Informationen und die Freiheit haben, um eigenständig Entscheidungen zu treffen, erzielen sie bessere Ergebnisse. Wir stellen Menschen ein, die überdurchschnittlich verantwortungsbewusst sind und für die dieser Grad an Offenheit und Freiheit eine Motivation ist.
- **Unbequem spannend:** Um die Welt zu unterhalten, müssen wir mutig und ambitioniert sein. Das heißt, dass wir das, was als Nächstes kommt, spannend finden – auch wenn es unbequem ist.
- **Großartig und immer besser:** Wir sagen oft, dass das Netflix von heute schlecht ist im Vergleich zum Netflix von morgen. Wir brauchen diese Selbstwahrnehmung, um zu verstehen, was verbessert werden muss, und wir brauchen die Disziplin und das Durchhaltevermögen, um diese Verbesserungen durchzusetzen.

Wir werden diesen Prinzipien nicht immer gerecht. Und dennoch sind die meisten, die bei Netflix anfangen, positiv überrascht davon, was für großartige Kolleg*innen sie haben und wie wir Menschen auf allen Ebenen befähigen.

Da sich unser Unternehmen ständig vergrößert und weiterentwickelt, verändert sich auch unsere Kultur (und dieses Memo). Was unverändert bleibt, ist unser Fokus auf Spitzenleistung und unsere Entschlossenheit, dafür zu sorgen, dass Menschen bei Netflix weiterhin die beste Arbeit ihres Lebens leisten können. Klingt das spannend? Dann wirst du dich bei uns wahrscheinlich sehr wohlfühlen. Aber nicht jede*r ist bei Netflix gut aufgehoben, also lies bitte weiter.

Das Dream-Team

Wir sind der Meinung, dass ein großartiger Arbeitsplatz nicht davon abhängt, wie toll das Büro aussieht oder ob umsonst Essen oder Massagen angeboten werden (auch wenn es bei uns einige nette Angebote gibt). Es sind die Menschen. Stell dir vor, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die großartig in dem sind, was sie tun, und noch besser darin, miteinander zusammenzuarbeiten. Deshalb betrachten wir uns als Profi-Sportteam, nicht als

NETFLIX

Familie. In einer Familie geht es um bedingungslose Liebe. Familien können dysfunktional sein – was wir spätestens seit *Ozark* oder *Wednesday* wissen. In einem Profi-Sportteam hingegen liegt der Fokus auf der Leistung. Für jede Position im Team muss die richtige Person gefunden werden – auch wenn das manchmal bedeutet, dass Personen, die du magst, gegen bessere Spieler*innen ausgetauscht werden.

Obwohl jedes Mitglied unseres Dream-Teams verschiedene Fähigkeiten mitbringt, gibt es bestimmte Stärken, die alle teilen und die aus uns ein besseres Team machen. ***Diese Werte sind uns wichtig:***

- **Selbstlosigkeit:** Auf der Suche nach den besten Ideen bleibst du uneigennützig. Du strebst das Beste für Netflix an, nicht das Beste für dich selbst oder dein Team. Du nimmst dir Zeit, um anderen Menschen zum Erfolg zu verhelfen.
- **Urteilsvermögen:** Du belässt es nicht bei kurzfristigen Lösungen, wenn etwas langfristig richtig gemacht werden kann. Du triffst trotz Unklarheiten kluge Entscheidungen. Du nutzt Daten, um deine Intuition zu untermauern.
- **Offenheit:** Du begrüßt Feedback von anderen und bist auch bereit, Feedback zu geben. Du sprichst offen an, was funktioniert und was verbessert werden muss. Du stehst zu Fehlern und teilst die gewonnenen Erkenntnisse mit allen.
- **Kreativität:** Du stehst neuen Ideen aufgeschlossen gegenüber. Du suchst leidenschaftlich und konsequent nach innovativeren Lösungen. Du schätzt künstlerische Freiheit.
- **Mut:** Du nimmst es in Kauf, bei der Suche nach der Wahrheit angreifbar zu sein. Du gehst Risiken ein, nimmst dabei mögliche Misserfolge in Kauf und hinterfragst in deinem Streben nach Spitzenleistungen den Status quo.
- **Inklusion:** Du bist dir bewusst, dass wir alle Vorurteile haben, und arbeitest daran, ihnen entgegenzuwirken. Du trägst dazu, dass alle bei Netflix Bestleistungen zeigen können – unabhängig von Kultur, Identität und Herkunft.
- **Neugier:** Du lernst schnell und gerne. Die Ideen anderer Menschen interessieren dich mehr als deine eigenen. Du bist bescheiden und gehst offen damit um, wenn du etwas nicht weißt.
- **Flexibilität:** Du passt dich schnell an veränderte Umstände an. Du fällst schwierige Entscheidungen ohne langes Kopfzerbrechen oder Aufschieben. Du stellst dich schwierigen Herausforderungen.

Es ist leicht, über Werte zu sprechen – entsprechend zu leben, ist viel schwieriger. Wir alle arbeiten hart daran, uns gegenseitig in die Pflicht zu nehmen – das gilt besonders für unsere Führungskräfte. Spitzenleistungen und Ehrlichkeit gehen Hand in Hand. Deshalb investieren wir in robuste professionelle Beziehungen, die Vertrauen schaffen und Menschen helfen, gute Absichten vorzusetzen. Dadurch können wir **außergewöhnlich offen** miteinander umgehen und dafür sorgen, dass konstruktives Feedback (genau wie Zähneputzen) zu unserem Alltag dazugehört. Es erfordert Mut und Verletzlichkeit, andere zu fragen, was man

NETFLIX

besser machen könnte oder was sie für die beste Vorgehensweise halten. Es erfordert Integrität, nur Dinge über Mitarbeitende zu sagen, die du ihnen auch ins Gesicht sagen würdest. Das gilt besonders, wenn du Personen in einer leitenden Position oder mit einem anderen Hintergrund Feedback gibst, oder wenn du aus einer Kultur oder einem Unternehmen kommst, in denen direktes Feedback nicht üblich ist. Außergewöhnliche Offenheit hilft uns allerdings als Menschen und als Unternehmen, schneller besser zu werden.

Da High-Performer*innen sehr viel effektiver sind als der Durchschnitt, orientiert sich unser Dream-Team an Leistung, nicht an Seniorität, Dauer der Zugehörigkeit oder bedingungsloser Loyalität. Deshalb konzentrieren wir uns auch darauf, **eine leistungsstarke Kultur zu erhalten**. Um großartige Teammitglieder für das Unternehmen zu gewinnen und zu halten, bieten wir ihnen Spitzengehälter. Wir wägen nach bestem Gewissen ab, was das höchste Gehalt ist, das jede einzelne Person in einer ähnlichen Position bei vergleichbaren Unternehmen in der jeweiligen Region erhalten könnte, und ziehen dabei auch in Betracht, was es uns kosten würde, sie gegebenenfalls zu ersetzen. Von unseren Führungskräften erwarten wir, dass sie ihr Talent ständig weiterentwickeln. Um sicherzustellen, dass jede Position richtig besetzt ist, machen sie für alle ihre Teammitglieder einen „Keeper-Test“¹: Wenn ein Teammitglied mit dem Gedanken spielen würde, zu einem anderen Unternehmen zu wechseln, würde die Führungskraft sich bemühen, die Person davon abzuhalten? Und würde sie die Person mit dem Wissen von heute wieder einstellen? Wenn die Antwort darauf „nein“ lautet, halten wir es für fairer, uns schnell voneinander zu trennen.

Abstrakt betrachtet, kann der Keeper-Test einschüchternd wirken. In der Realität ermutigen wir allerdings alle dazu, regelmäßig mit den Vorgesetzten darüber zu sprechen, was gut läuft und was nicht. So vermeiden wir böse Überraschungen. Führungskräfte beurteilen ihre Teammitglieder basierend auf deren Gesamtleistung und nicht aufgrund einzelner Fehler oder eingegangener Risiken, die sich nicht ausgezahlt haben. Unser Dream-Team braucht Menschen, die den Status quo hinterfragen und Neues ausprobieren. Daher ist es okay, wenn es bei jemandem vorübergehend mal nicht so rund läuft.

Egal wie genial jemand sein mag, in unserem Dream-Team ist kein Platz für Menschen, die ihre Kolleg*innen nicht mit **Anstand und Respekt** behandeln. Wenn talentierte Menschen gut zusammenarbeiten (Menschen, die den Absichten des jeweils anderen vertrauen und die Unterschiede respektieren), sind alle erfolgreicher.

Menschen vor Prozessen

Viele von uns haben für Unternehmen gearbeitet, in denen Entscheidungen nach der Top-down-Methode getroffen wurden, wo es wenig Transparenz gab und es schwierig schien, einen Unterschied zu machen – oder sogar grundlegende Dinge zu erledigen. Bei

¹ Der Name für den „Keeper-Test“ stammt von unserem Mitbegründer Reed Hastings, der sich daran erinnert, als Kind einen Fisch gefangen zu haben, über den sein Vater sagte: „That’s a keeper, Reed!“ (Auf Deutsch etwa: „Den behalten wir, Reed!“)

NETFLIX

Netflix wollen wir unsere Mitarbeitenden inspirieren und befähigen, denn Menschen können mehr bewirken, wenn sie Entscheidungen bei ihrer Arbeit selbst treffen.

Die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, fördern wir auf allen Ebenen im Unternehmen. Daher sind wir stolz darauf, wie wenige und nicht wie viele Entscheidungen Führungskräfte für ihre Teams treffen. Wir erwarten von unseren Führungskräften, dass sie sich nach dem Leitsatz **Kontext statt Kontrolle** richten: Sie geben ihren Teams den Kontext und die Klarheit, die sie benötigen, um die richtigen Entscheidungen zu fällen, anstatt alles selbst zu kontrollieren. Wir geben uns gegenseitig die Möglichkeit hinzuzulernen, indem wir intern viele Hintergrundinformationen bereitstellen – zum Beispiel in Memos, die sie kommentieren und zu denen sie Fragen stellen können. Mit diesem Grad an Freiheit fühlen sich in der Regel nur **außergewöhnlich verantwortungsbewusste Menschen** wohl – Menschen mit Eigenantrieb, Selbstreflektion und Selbstdisziplin. Das sind Menschen, die nicht darauf warten, dass ihnen gesagt wird, was zu tun ist, sondern Menschen, die sich von selbst bücken und Müll aufheben, genauso wie sie es zu Hause tun würden. Kontext statt Kontrolle sollte jedoch nicht mit Hands-off-Management verwechselt werden. Führungskräfte müssen an den Dingen, an denen um sie herum gearbeitet wird, beteiligt sein und ihre Teams aktiv coachen. Möglicherweise müssen sie auch einschreiten, wenn jemand im Begriff ist, eine Entscheidung zu treffen, die unethisch ist oder Netflix schaden könnte – zum Beispiel während einer Krisensituation oder wenn ein neues Teammitglied nicht den gesamten Kontext kennt.

Wir vermeiden Entscheidungen in Ausschüssen und Gremien zu treffen. Das würde uns nur verlangsamen und die Verantwortlichkeit untergraben. Für jede wichtige Entscheidung bestimmen wir einen sogenannten Informed Captain. Diese Person ist dafür verantwortlich, über die richtige Strategie zu entscheiden. Anschließend setzen die verschiedenen Teams, die alle von ihrem eigenen Informed Captain geleitet werden, die Entscheidungen in die Tat um. Wir agieren **eng abgestimmt und lose verknüpft**, wodurch unsere Teams die Freiheit haben, schnell und unabhängig zu handeln, und dabei die Verantwortung für das Ergebnis übernehmen.

Wir haben gelernt, dass die besten Ideen von überall her kommen können. Deshalb erwarten wir von unseren Informed Captains, dass sie verschiedene Meinungen einholen und den Menschen auf allen Ebenen zuhören. Wir nennen das **abweichende Meinungen einholen**. Natürlich werden nicht alle Entscheidungen auf diese Weise getroffen. Bei mehr als 10.000 Mitarbeitenden ist es bei den meisten Entscheidungen nicht praktikabel, alle nach ihrer Meinung zu fragen (dieses Memo ist eine Ausnahme). Nehmen wir zum Beispiel eine wichtige kreative Entscheidung: Hier hat die Meinung von Expert*innen für Serien, Filme oder Games mehr Gewicht als die von Softwareentwickler*innen und umgekehrt. Nachdem eine Entscheidung getroffen wurde, erwarten wir von allen, dass sie **nach Meinungsverschiedenheiten mitziehen** – auch von denjenigen, die zuvor für einen anderen Ansatz gestimmt haben. So stellen wir sicher, dass am Ende das bestmögliche Ergebnis herauskommt. Wenn wir hinterher wissen, welche Wirkung die Entscheidung hatte, sollte der

NETFLIX

Informed Captain über die Entscheidung reflektieren. Was hat funktioniert und was nicht? Auf diese Weise können alle lernen, was wir beim nächsten Mal besser machen können.

Prozesse sind notwendig, um Spiele, Serien und Filme herauszubringen, Marketingkampagnen durchzuführen, Zahlungen zu verwalten und ein Quartal abzuschließen. Ebenso brauchen Unternehmen strikte Regeln gegen Belästigung, die Ausgrenzung von Kolleg*innen, die Herausgabe vertraulicher Informationen oder Insiderhandel. Wir arbeiten jedoch hart daran, Regeln bei Netflix auf das Nötigste zu beschränken, und sicherzustellen, dass Prozesse gut sind (einfach, effizient und wirkungsvoll). Unsere Urlaubsrichtlinie beispielsweise ist gerade einmal zwei Wörter lang: „Nimm Urlaub.“ Unsere Spesenrichtlinie umfasst ganze fünf Wörter: „Handle im besten Interesse von Netflix.“ Diese **(fast) Antiregel-Philosophie** gibt Mitarbeitenden die Freiheit, ihr Urteilsvermögen zu nutzen. Sie verhindert auch, dass Prozesse nur noch schleichend vorangehen, was häufig vorkommt, wenn Unternehmen wachsen und versuchen, ihre Abläufe idiotensicher zu machen. Letztendlich erstickt so etwas die Kreativität im Keim und erschwert es Unternehmen, flexibel zu bleiben.

Ob so viel Freiheit zu Chaos führt? Auch wenn wir tatsächlich einige Misserfolge erlebt und einige wenige die Freiheiten ausgenutzt haben, so hat unser Fokus auf Autonomie Netflix erfolgreich gemacht – mit vielen Entwicklungsmöglichkeiten für unsere Mitarbeitenden. Die größte Bedrohung in der Unterhaltungs- und Technikbranche ist ein Mangel an Kreativität, Flexibilität und Innovation. Aus diesem Grund ist das beste Mittel für langfristigen Erfolg, möglichst wenig feste Regeln und Prozesse zu haben und Mitarbeitenden die Freiheit zu geben, ihr eigenes Urteilsvermögen zu nutzen und aus ihren Fehlern zu lernen.

Unbequem spannend

Netflix schafft Inhalte für mehr als eine halbe Milliarde² Menschen weltweit – was bisher noch kein anderes Unternehmen in der Unterhaltungsbranche geschafft hat. Der Erfolg verlangt von uns, dass wir mutig und ehrgeizig sind, dass wir anders denken, experimentieren und uns anpassen (und das oft sehr schnell). Das gilt unabhängig davon, ob wir neue Features für unser Produkt entwickeln, an der Verbesserung unserer Empfehlungen arbeiten, Marketingkampagnen aufsetzen oder Serien und Spiele kreieren. Viele Menschen fühlen sich wohler in Unternehmen, die Sicherheit bieten oder weniger Risiken eingehen. Netflix ist etwas für Menschen, die experimentierfreudig sind, die die unbequeme Spannung eines neuen oder schwierigen Projektes lieben und die robust genug sind, sich in dieser Art Umfeld wohlfühlen.

² Im ersten Quartal 2024 hatten etwa 260 Millionen Haushalte ein Netflix-Abo. Wenn wir, konservativ geschätzt, von etwa 2 Personen pro Haushalt ausgehen, bedeutet das, unser Publikum besteht aus über 500 Millionen Menschen.



Künstlerische Freiheit

Repräsentation ist wichtig. Unsere Mitglieder sind vielfältig, kommen aus den verschiedensten Kulturen und möchten eine Vielfalt an Geschichten und Menschen sehen. Diese Vielfalt ist etwas Wunderbares, kann aber auch zu Spannungen führen, denn wir alle empfinden anders darüber, was im Fernsehen verletzend und was okay ist. Auch wenn jeder Titel anders ist, gehen wir mit den gleichen Grundprinzipien an alle heran: Wir unterstützen die künstlerische Freiheit der Schöpfer*innen, mit denen wir zusammenarbeiten wollen. Wir schaffen Inhalte für ein vielfältiges Publikum und die verschiedensten Vorlieben. Wir stellen Altersfreigaben, Warnhinweise und eine einfach zu bedienende Kindersicherung in diversen Sprachen zur Verfügung, damit die Mitglieder selbst entscheiden können, was für sie angemessen ist. Als Mitarbeitende unterstützen wir das Prinzip, dass Netflix eine Vielfalt an Geschichten anbietet, auch wenn wir manche Titel nicht mit unseren persönlichen Werten vereinbaren können. Und wir verstehen, dass wir je nach unserer Position möglicherweise an Serien, Filmen oder Games arbeiten müssen, die unserem eigenen Empfinden nach verletzend sind. Wer damit Schwierigkeiten hat, die ganze Bandbreite an Inhalten zu unterstützen, ist bei Netflix wahrscheinlich nicht gut aufgehoben.

Großartig und immer besser

Es ist viel passiert, seitdem Netflix 1998 die erste DVD per Post verschickt hat. Aber wir sind noch lange nicht dort angekommen, wo wir uns in Zukunft sehen. Aus diesem Grund liegt uns unser Dream-Team so sehr am Herzen, deshalb sind uns Menschen wichtiger als Prozesse und darum wollen wir ein Umfeld schaffen, in dem sich alle in der Verantwortung sehen, Netflix noch besser zu machen. Wir sind überzeugt, dass dieser Ansatz der beste Weg zu Spitzenleistungen und langfristigem Erfolg ist.

Aus dem gleichen Grund arbeiten wir auch kontinuierlich daran, unsere Kultur zu verbessern, *nicht* daran, sie zu bewahren. Alle neuen Mitarbeitenden tragen dazu bei, weiterzuentwickeln, wie wir arbeiten und wie wir gemeinsam mehr erreichen. Das macht Netflix so besonders für unsere Mitglieder, Mitarbeitenden, kreativen Köpfe und Partner, was wiederum unserem langfristigen Wachstum und Erfolg zugutekommt. Auf diese Weise haben wir ein außerordentlich erfolgreiches Unternehmen aufgebaut, das der Welt Unterhaltung bietet.

Wie bereits in der ersten Präsentation zu unserer Unternehmenskultur aus 2009 weist uns Antoine de Saint-Exupéry, der Autor der Erzählung *Der kleine Prinz*, den Weg:

*Wenn du ein Schiff bauen willst,
beginne nicht damit,
Holz zusammenzusuchen, Bretter
zu schneiden und die Arbeit zu verteilen,*

*sondern erwecke in den Herzen der Menschen die Sehnsucht
nach dem großen und schönen Meer.*