

VERGÜTUNG IN NEW WORK IST EINE BLACK BOX

Interview mit Elisa Naranjo, New-Work-Verantwortliche, einhorn Products GmbH, Berlin

Frau Naranjo, Sie verantworten die Funktion New Work beim Berliner Start-up einhorn. Womit verdient Ihr Unternehmen sein Geld?

Elisa Naranjo: einhorn gibt es seit 2015. Die beiden Gründer Waldemar Zeiler und Philip Siefer kennen sich seit Jahren aus der Berliner Start-up-Szene. Vor der Gründung von einhorn haben beide digitale Start-ups aufgebaut und zuletzt die Initiative „Entrepreneur’s Pledge“ ins Leben gerufen. Hierfür haben sich bislang rund 100 erfahrene Gründer verpflichtet, mindestens ein soziales Unternehmen in ihrem Leben aufzubauen, das einen positiven Fußabdruck hinterlässt und von dem zusätzlich 50 Prozent der Gewinne sozial oder ökologisch reinvestiert werden. Waldemar Zeiler und Philip Siefer haben die Idee für ihr erstes Social Business entwickelt, nämlich einhorn. Sie wollen zeigen, dass erfolgreiches Unternehmertum auch mit Social Impact möglich ist.

Wie sieht das Geschäftsmodell aus?

Elisa Naranjo: einhorn vertreibt fair und nachhaltig produzierte Kondome. Diese werden aus Naturkautschuk hergestellt, wobei die Latexmilch in Asien von Kautschukzapfern in einem aufwendigen Prozess geerntet wird. Wir achten darauf, dass wir faire Produkte zu fairen Konditionen für Mensch und Natur herstellen.

So verbinden wir den Social Impact mit kommerziellem Erfolg. 50 Prozent der Profite reinvestieren wir in soziale Projekte wie zum Beispiel in die faire Bezahlung der Kautschukbauern.

Ist Ihr Unternehmen bereits profitabel?

Elisa Naranjo: Ja, wir erzielen Gewinne und beschäftigen heute 18 Mitarbeiter. Nachhaltigkeit als Grundsatz für das Geschäftsmodell verfolgen wir auch in der Form, wie wir arbeiten. Für uns ist es wichtig, dass jeder von uns nicht nur engagiert und motiviert arbeitet, sondern auch Spaß und Zufriedenheit bei der Arbeit empfindet. Deshalb arbeiten wir nicht in starren Strukturen wie etwa in Jobprofilen und auch nicht durchgehend mit einer Hierarchie. Es gibt keine Vorgaben von oben, und jeder kann selbst entscheiden, was und wie er arbeitet. Wir haben uns anfangs viel mit agilen Formen wie Holacracy auseinandergesetzt. Heute weist einhorn eine hybride Organisation auf. Jedes Team entscheidet für sich, wie es sich organisieren will.

Jedes Team arbeitet also weitgehend selbstbestimmt?

Elisa Naranjo: Ja, nach dem New-Work-Ansatz soll sich jeder Mitarbeiter entsprechend seinen Interessen in das Unternehmen und in einzelne Teams einbringen.



© Einhorn Products GmbH.

Wichtig ist, dass die einzelnen Teams zur Gesamtstrategie des Unternehmens passen. Die einzelnen Mitarbeiter werden weniger als in traditionellen Unternehmen von oben geführt, sondern jede einzelne Person trägt selbst Verantwortung. Natürlich können die Personen in einem Team beschließen, dass sie eine stärkere Führung einrichten. Dann bilden sie eine Hierarchie in einem organischen Prozess. Trotzdem sollen dadurch keine starren Strukturen entstehen, sondern die Zusammenarbeit in einem Team ist durch permanentes gegenseitiges Zuhören gekennzeichnet. ➤



„Gehälter und Vergütungsmodelle in New Work sind immer noch eine Black Box, und meist werden sie oben entschieden.“

Elisa Naranjo
einhorn Products GmbH

New Work führt also nicht zu einer finalen Struktur, sondern die Organisation bleibt im ständigen Wandel.

Elisa Naranjo: Ich kenne kein Unternehmen, das für sich bereits die perfekte Aufstellung in New Work gefunden hat. Als unsere beiden Geschäftsführer uns im Februar 2017 verkündet haben, dass künftig kein Mitarbeiter mehr weisungsgebunden sei, brach bei uns zunächst ein Chaos aus. Manche von uns kamen und kommen besser, andere schlechter mit diesem Freiraum zurecht. Es ist für uns ein anstrengender Prozess, sich immer wieder zu verändern und zu hinterfragen und eine lernende, flexible Organisation zu bleiben. Aber wir glauben, dass das der einzig richtige Weg ist. Natürlich haben wir in unserer Organisation einige Grundpfeiler, die zumindest für einen bestimmten Zeitraum bestehen bleiben. Doch wir passen auf, dass wir uns immer wieder so gut wie möglich neu aufstellen.

Wie findet einhorn die Mitarbeiter, die zu seiner agilen Organisation passen?

Elisa Naranjo: So wie unser Start-up intern organisch wächst, so kommen auch die meisten neuen Mitarbeiter

organisch zu uns. Wir erhalten viele tolle Bewerbungen, können aber nicht alle Bewerber einstellen. Um den Kontakt zu ihnen aufrechtzuerhalten, haben wir zum Beispiel einen Rat als Gremium aus Bewerbern gegründet. In diesem Gremium tauschen wir uns regelmäßig aus. Auch halten wir immer wieder Vorträge und knüpfen dabei neue Kontakte. Aus diesem Kosmos an Kontakten um einhorn herum ergibt es sich immer mal wieder, dass wir jemanden neu einstellen, wenn wir bemerken, dass die Person ein echtes einhorn ist. Einstellungen, aber auch Trennungen entscheiden wir in den Teams, denn es muss zwischenmenschlich im Unternehmen und in den Teams passen. Ansonsten existieren bei uns keine klassischen HR-Prozesse. Die Aufgaben, die HR normalerweise zufallen, setzen wir jeweils in den Teams um.

Nach welchen Regeln vergütet einhorn seine Mitarbeiter?

Elisa Naranjo: Auch die Bestimmung des Gehalts war ein Lernprozess. Am Anfang konnte jeder selbst vorschlagen, wie viel er verdienen sollte und wie hoch die Gehaltserhöhung ausfallen sollte. Doch als wir den Break-even erreicht haben und mehr Mitarbeiter einstellten, haben wir davor zurückgeschreckt, diese Praxis beizubehalten. Nach längerer interner Diskussion haben wir schließlich demokratisch entschieden, dass alle Mitarbeiter das gleiche Grundgehalt bekommen sollen. Zum Grundgehalt können für jeden Mitarbeiter noch bis zu drei Vergütungsmodule hinzukommen. Sie orientieren sich an der Lebenssituation, an der Berufserfahrung und an der Rolle bei einhorn. So bekommen Personen, die kleine Kinder betreuen oder Eltern pflegen, über das erste Modul ein höheres Gehalt als andere. Das

Gleiche gilt im zweiten Modul für Mitarbeiter, die schon viele Berufsjahre mitbringen. Im dritten Modul kann jeder in einem Rahmen selbst entscheiden, wie hoch das Modul ausfallen soll. Am Ende wird alles veröffentlicht und ist transparent einsehbar. Derzeit bereiten wir einen weiteren Vergütungsbaustein vor, eine Gewinnbeteiligung auf der Basis des Ergebnisses des vergangenen Geschäftsjahres. Damit starten wir hoffentlich im kommenden Jahr.

Orientieren Sie sich bei der Vergütung an anderen Start-ups?

Elisa Naranjo: Natürlich schauen wir uns andere Unternehmen an, die in New Work unterwegs sind. Zwar lassen sich dabei viele Parallelen in der Organisation und in Prozessen beobachten oder abschauen, doch Gehälter und Vergütungsmodelle in New Work sind immer noch eine Black Box, und meist werden sie oben entschieden. Hier muss jedes Start-up seine eigene Lösung finden. Wir haben bei einhorn am Anfang den Fehler begangen, zuerst die Selbstbestimmung des eigenen Gehalts einzuführen, anstatt zunächst die Organisation festzulegen. Diesen Fehler haben wir inzwischen korrigiert. Auch haben wir die wenigen Boni, die es gab, inzwischen eingestellt. Bonuszahlungen schaffen für ein Unternehmen wie unseres falsche Anreize. Alle Erfolge sind ja Teamerfolge. Dabei ist die Wertschätzung für den Mitarbeiter wichtiger als variable Gehaltsbestandteile. Heute bestimmt unser gewählter Gehaltsrat die Höhe der jährlichen Gehaltsrunden in den drei Modulen. Ähnlich wollen wir bei der kommenden Gewinnbeteiligung vorgehen. ◀

Das Gespräch führte Dr. Guido Birkner.