

# Wie Wir arbeiten.

## Eine Bedienungsanleitung.

Jedes Unternehmen hat seinen Mikrokosmos mit eigenen Regeln und individuellen Gepflogenheiten — so auch wir bei Internet Value sowie sämtlichen Beteiligungen (unser »Ecosystem«). Um neuen Kolleginnen und Kollegen einen schnellen Einstieg in unseren Modus Operandi zu ermöglichen, haben wir diese Bedienungsanleitung verfasst. ~~Und dann festgestellt, dass diese vielleicht auch für andere interessant sein könnte.~~ Viel Spaß!

### Die Grundlagen

Das Wichtigste zuerst: Sei mutig!

Zurückhaltung und Vorsicht sind — gerade in der Probezeit — unserer Meinung nach vollkommen unangebracht. Wir erwarten von Dir, dass Du Dich vom ersten Tag an voll einbringst und bereit bist, Fehler zu machen. Wenn Du von etwas überzeugt bist, verschaffe Dir Gehör. Dabei kann es schon mal vorkommen, dass Du anderen Leuten auf die Füße treten musst. Keine Angst — wir können damit umgehen.

### *Alles ändert sich.*

Unser Markt ändert sich, unsere Wettbewerber ändern sich und unsere Technologien ändern sich. Geschäftsmodelle ändern sich. Deshalb brauchen wir Kolleg\*innen, die Lust aufs Lernen haben, die Veränderungen positiv gegenüberstehen und mit uns gemeinsam immer größere Herausforderungen annehmen wollen, während unsere Organisation wächst.

Nicht nur wir verändern uns. Auch Du wirst Dich verändern. Wir nennen das Deine persönliche Entwicklung — und die ist uns besonders wichtig.

### *Deine persönliche Entwicklung ist auch Deine Aufgabe.*

Persönliche Entwicklung bedeutet für uns mehr, als nur einmal im Jahr eine Fortbildung zu besuchen. Es ist etwas, was jeden Tag automatisch passieren sollte. Egal, ob es tiefgreifende Produktentscheidungen sind, Dein Verständnis der Kund\*innen oder schwierige technische Fragestellungen: Ständig lernst Du bei uns etwas Neues dazu.

Unsere agile Struktur mit autonomen Projekt- und Produktteams ermöglicht es Dir, von Anfang an deutlich mehr Verantwortung zu übernehmen als in anderen Unternehmen. Um gute Entscheidungen fällen zu können, brauchst Du außer einem hellen Kopf auch viel Erfahrung und gute Ideen. Internet Value unterstützt dies durch ein offenes, kreatives Arbeitsumfeld ohne Abteilungen und mit flachen Hierarchien.

### ***Mach es zu Deiner Gewohnheit, Fragen zu stellen.***

Bei uns stehen Dir alle Türen offen. Sich Hilfe zu holen ist bei uns nicht verpönt, sondern Pflicht. Denn das systematische Nutzen unseres kollektiven Wissens auch aus anderen Teams und vor allem die Erfahrung der Kolleg\*innen, die schon länger dabei sind, stellt sicher, dass wir keinen Fehler ein zweites Mal machen. Wer glaubt, komplexe Fragestellungen am besten ganz alleine entscheiden zu müssen, ist bei uns ganz sicher falsch.

Es wird Momente geben, in denen Du Dir eine\*n Entscheider\*in herbei sehnst. Manchmal ist nicht ganz klar, wie die Anbahnung einer Entscheidung zu erfolgen hat, wer daran beteiligt werden müsste, welche Argumente berücksichtigt werden sollten. Keine Panik: Eine flache Hierarchie bedeutet keinesfalls Chaos. Aber der Weg zu besseren Entscheidungen wirkt oft erstmal chaotisch— insbesondere wenn man neu ist.

### **So arbeiten wir.**

*Wir arbeiten lean.*

Die meisten Organisationen sind in funktionale Abteilungen aufgeteilt und haben Abteilungs- und TeamleiterInnen. Wenn etwas an einem Produkt geändert werden soll, wandern Projekte nacheinander durch verschiedene Teams (z.B. Grafik, Frontend, Backend) und immer wieder entstehen unnötige Wartezeiten. Das ist für alle frustrierend, geht uns nicht schnell genug und so wollen wir bei Internet Value auch nicht arbeiten.

### *Organisation in crossfunktionalen Produktteams*

Wir gliedern Tasks und Aufgaben immer in sinnvolle Teams, agil und themenbezogen. So können Frontend-Entwickler\*innen, Backend-Entwickler\*innen, Kundenbetreuer\*innen und Logistiker\*innen an einem Tisch sitzen. Arbeiten die Teams immer am selben Problem entsteht zum Beispiel das Innovation- oder Dev-Team.

### *Rollen in Produktteams*

In einem Produktteam arbeiten wir in Arbeitsteilung durch unterschiedliche Rollen. Eine hierarchische Ordnung der Rollen gibt es dabei nicht — alle Rollen sind gleichberechtigt, keine hat eine Weisungsbefugnis.

Jede Rolle hat ihre eigenen Verantwortlichkeiten. So ist der Product Owner (PO) für das, “was” gebaut wird verantwortlich. Das Dev-Team bestehend aus EntwicklerInnen, KundenbetreuerInnen und UXerInnen trägt die Verantwortung für das, “wie” es umgesetzt wird. Und der Scrummaster (SM) ist verantwortlich dafür, dass das Team immer schneller darin wird, Lösungen auszuliefern oder zu migrieren (Business Development).

Keine Rolle sollte allein über die optimale Lösung für ein Kundenproblem entscheiden — das geht nur unter Einbeziehung aller Rollen. Genau dieser Abstimmungsprozess —in der Regel auch unter Einbeziehung von Experten außerhalb des Teams — ist ein wesentliches Merkmal von agilen Teams.

In jedem neugegründeten Team muss sich dieser Prozess erst etablieren. Bei Internet Value wird er deshalb systematisch gefördert, beispielsweise durch öffentliche Canvases auf dem Portfoliolevel, öffentliche Backlogs auf dem Teamlevel, Spint Plannings und Groomings bis hin zu Personal Skilling Gruppen, Pizza & Code, Kamintalks und vielen weiteren Events mit den gesamten Teams.

Ziel dieses — anfangs recht anstrengenden — Abstimmungsprozesses ist es, mit dem gesamten Team zu einem gemeinsamen geteilten Verständnis für das Produkt zu gelangen, das der Firmenstrategie entspricht.

Du wirst feststellen: Mit der Zeit eskalieren immer weniger Fragestellungen, der Overhead zur Planung nimmt ab und Dein Team wird immer schneller.

### *Eine dynamische Organisation*

Die crossfunktionalen Produktteams sind für uns der derzeit beste Weg, Werte und Ideen zu schaffen sowie auszuliefern. Wir suchen jedoch immer nach noch besseren Wegen und experimentieren fortlaufend mit anderen Team- und Organisationsstrukturen.

### *Was wir von Dir erwarten*

Wir glauben, dass die Möglichkeit zu wachsen, neue Fähigkeiten zu erwerben und in etwas richtig gut zu werden, die beste Motivation ist.

### *Sei bereit zu lernen!*

Das Schulungsboard, an dem alle Kolleginnen und Kollegen ihre Schulungen gemeinsam planen und veröffentlichen.

Fortbildungen, Schulungen, Konferenzen, Kurse, Workshops, Trainings, Präsentationen, Hackathons, Bücher: Externes Wissen in die Firma zu holen, ist uns sehr wichtig.

Wir erfinden das Rad nicht jedesmal neu, sondern bauen auf Ideen, die funktionieren. Deshalb holen wir uns immer Hilfe von Menschen, die noch mehr wissen als wir.

Wir glauben, dass jeder in seinen Fähigkeiten ständig wachsen kann und wachsen muss. Deshalb kannst Du bei Internet Value Deine Methoden selbst aussuchen — egal ob Podcast-Abo oder Schulungen zwei pro Jahr und egal wo. Wir möchten, dass Du so viel relevantes Wissen wie möglich aufsaugst und dieses dann mit anderen bei Internet Value teilst.

Wir verfügen übrigens auch über eine eigene Bibliothek, randvoll mit brandaktuellen Fachbüchern — und wenn eines fehlt, wird es bestellt.

Bei Internet Value arbeiten wirklich helle Köpfe. Also gibt es auch jede Menge Möglichkeiten, direkt von Deinen Kolleginnen und Kollegen zu lernen. Am regelmäßigen "Open Friday" (jeden zweiten Freitag) nimmt beispielsweise die ganze Firma teil — ideal, um über den Tellerrand zu schauen und etwas Neues zu lernen. Einen eigenen Workshop vorzubereiten, einen Beitrag für unser Firmenblog

zu schreiben oder einen Vortrag in unserer internen Veranstaltungsreihe Personal Skilling oder externen Speechs zu halten, sind weitere Wege, um noch tiefer in ein Thema einzutauchen.

Pair Programming ermöglicht es uns nicht nur bessere Software zu schreiben und voneinander zu lernen, sondern auch Kapuzenpullis zu tragen.

Unsere Küche sieht schmackhaft aus, macht aber nur mäßig dick: Wir bieten Obst und Müsli. Mittags essen wir oft in Teams gemeinsam und auch darüber hinaus bieten wir regelmäßig kulinarische Get-Togethers mit Grill oder Catering.

Nutze diese Gelegenheit, um alle kennenzulernen und jenseits des eigenen Horizonts zu lernen. Verbringe Dein Mittagessen jeden Tag mit anderen Kolleg\*innen. Frag sie beispielsweise, woran sie gerade arbeiten, welche Fachbücher sie lesen, welche Technologien sie einsetzen und welche Schulungen sie als nächstes besuchen wollen. Natürlich reden wir auch über private Themen — das hilft den Kopf frei zu bekommen und abzuschalten.

## **Vier Köstlichkeiten**

### *Lerne zu "shippen"*

Es gibt für uns nichts wichtigeres, als Innovation zu implementieren. Wir nennen das "disrupten". Einen guten Eindruck davon worum es uns geht gewinnst Du, wenn Du Dir bereits an Deinem ersten Arbeitstag vornimmst, mindestens ein echtes Problem durch Innovation zu lösen. Unter Problemen verstehen wir nicht nur Fehler in unserer Prozessen, Software und unseren Produkten, sondern auch Nöte, Wünsche und Bedürfnisse unserer Kund\*innen.

Natürlich ist uns klar, dass für Dich alles neu ist und Du Dich erstmal orientieren musst. Doch eine lange Einarbeitsphase halten wir für vollkommen überflüssig. Man muss nicht den ganzen Workflow gelesen haben, die gesamte Dokumentation verinnerlicht haben oder alle Best-Practice-Guidelines bis ins kleinste Detail kennen, bevor man das erste echte Probleme durch einen klugen Schachzug löst. Dein Team hilft Dir gerne.

### *Dein Onboarding*

An Deinem ersten Tag wirst Du von Deinem Paten in Empfang genommen. Dieser hat bereits alle administrativen Aufgaben für Dich erledigt. Dein Arbeitsplatz ist also bereits fertig eingerichtet und Du kannst direkt loslegen. Dein Pate wird Dich in den ersten Monaten begleiten und steht Dir bei wirklich allen Fragen und Problemen zur Seite.

Eine der ersten Schulungen, die jede neue Kolleg\*in bei Internet Value bekommt, ist eine Agile- und Lean-Einführung. Darauf folgen je nach Rolle weiterführende Scrum-Schulungen. Diese werden von unseren Scrummastern intern durchgeführt, so dass sie einen hohen Praxisbezug haben und nicht bloß die graue Theorie behandeln.

Beispiele für weitere interne Schulungen, die derzeit angeboten werden: Eine Produktschulung, in der Du vieles über Marketing lernst, wie z.B. ein Brand Building Workshop, in dem Du lernst, welche

Werte nach außen transportieren wollen. Dein Pate berät Dich gerne, welche internen Schulungen für Dich sinnvoll sind.

Ziel der internen Schulungen ist übrigens die tatsächliche Identifikation — an erzwungener Anpassung sind wir nicht interessiert.

Als Newbie bekommst Du die Aufgabe, innerhalb der ersten sechs Monate ein paar Tage Praktikum mit direktem Kundenkontakt zu machen — wie lange, wann, in welchem Kontext und in welchem Team musst Du selbst organisieren. Das Praktikum ermöglicht es Dir, Einblicke an externe Bedürfnisse an uns zu erfahren — was wir für superwertvoll halten.

Regelmäßig trifft sich auch der Newbie-Stammtisch, bei dem Du Dich mit anderen neuen Kolleg\*innen austauschen kannst und schnell Kontakt zu den „alten Hasen“ bekommst. Dort kann kommen, wer mag — eine Pflicht zur Teilnahme besteht natürlich nicht.

### *Lerne die Fachbegriffe*

Sprint, Product Backlog, Velocity, Townhall, Standup, Kick-Off, Review, Knowledge Crunch — wir verwenden viele englische Fachbegriffe. Das mag zu Anfang klingen wie „neumodischer Denglisch-Sprech“, hat aber einen ernsten und sinnvollen Hintergrund: Es handelt sich um fest definierte Fachbegriffe, die seit Jahren etabliert und weltweit in Verwendung sind. Wir setzen diese bewusst ein, weil:

- sie in sämtlicher Fachliteratur (z.B. in unserer Bibliothek) exakt so vorkommen
- man sie googeln kann, wenn man einen Fachbegriff nicht kennt
- man auf Konferenzen direkt mitreden kann

Natürlich ist es anfangs etwas mehr Aufwand für jeden einzelnen, diese Begriffe und die dahinterstehenden Konzepte zu verstehen. Dennoch lohnt es sich langfristig — versprochen!

### *Lerne durch Experimente*

Wir glauben, den richtigen Weg nur zu finden, indem wir viel ausprobieren. Das gilt selbstverständlich für Produktideen, aber auch für organisatorische Änderungen. Dabei sind wir durchaus mutig und gehen im Rahmen von Experimenten bewusst auch das Risiko ein zu scheitern.

Alle wesentlichen Erfolge der letzten Jahre sind auf Experimente zurückzuführen. Deshalb erwarten wir von Dir, dass Du Experimenten offen gegenüberstehst und aktiv an ihnen mitarbeitest. Das klingt einfacher, als es ist: Du wirst schnell feststellen, dass dies bedeuten kann, sich von eingeschliffenen Verhaltensweisen, einem eingespielten Team, dem eigenen Schreibtisch und anderen Bequemlichkeiten zu verabschieden. Experimente haben bei Internet Value immer das Ziel, den Status Quo zu verändern. Und das kann erstmal unangenehm sein.

Du wirst Fehler machen. Andere werden Fehler machen. Aber wir versuchen jeden Fehler als Chance zu nutzen, uns zu verbessern. Deshalb hüten wir unsere "Safe to Fail"-Umgebung, in der es in Ordnung ist, Fehler zu machen.

### *Lerne, iterativ zu arbeiten*

Wir glauben fest daran, dass es besser ist, Entscheidungen in kleinen Schritten zu treffen, statt große Pläne zu machen und erst ganz am Ende herauszufinden, ob ein Konzept aufgeht.

Fehler und Fehlannahmen sind in einem komplexen Umfeld ganz normal und passieren ständig. Die beste Organisationsform ist diejenige, die sie schnell offensichtlich und korrigierbar macht. Iteratives Arbeiten leistet genau das: Es erlaubt uns, offen mit Unsicherheiten umzugehen, Fehler früh zu erkennen und unsere Annahmen zu validieren, bevor wir beispielsweise übermäßig viel Aufwand in ein Produkt stecken, das vielleicht keiner haben will oder für das niemand Geld bezahlen möchte.

### **Karriere bei Internet Value**

Natürlich kannst Du bei Internet Value Karriere machen. Aber wir verstehen vermutlich etwas komplett anderes darunter als Du.

### *Wir glauben nicht an klassische Karrieremodelle*

Andere Unternehmen investieren viel Zeit und Geld in Modelle, um ihre Mitarbeiter mit echten und teilweise auch ausgedachten Teil-Verantwortlichkeiten auszustatten. Sie können allen Mitarbeitern einen klar definierten Platz im Unternehmen benennen und bilden das üblicherweise in unzähligen Hierarchie-Ebenen ab.

Doch aus Mitarbeitersicht stellt sich dieser Platz meist früher oder später als falsch heraus. Konventionelle Karrieremodelle haben Fehler.

Wir glauben zwar nicht an klassische Karrieremodelle, aber wir wollen jede\*n bei ihrer/seiner Karriere unterstützen.

Karriere ist für uns die persönliche Laufbahn eines Menschen in seinem Berufsleben. Sie hat in unserer flachen Hierarchie absolut gar nichts mit Status, Titeln oder Management zutun.

### **Die Grundlagen**

Bei uns gibt es keine klassischen Manager. Du entscheidest selbst, welches Arbeitsgerät angeschafft wird, wann Du arbeitest (solange Du keine Überstunden machst), an welchen Tagen Du Urlaub nimmst und sogar welche Schulungen Du besuchst. Die Grundidee dahinter ist, dass ein Team fast alle Fragestellungen viel besser beantworten kann als irgendein Manager. Diese Freiheit kommt allerdings nicht ohne Pflichten.

### *Übernimm auch unangenehme Managementaufgaben!*

Gewöhnliche Manager in hierarchischen Unternehmen haben beispielsweise die Verantwortung, Entwicklungsgespräche mit “Untergebenen” zu führen, Ausgaben der Abteilung an die Geschäftsführung zu melden oder Mitarbeiter zu kündigen. Sie nehmen auch mal Kritik auf ihre Kappe, nur um ihr Team zu schützen oder das große Ganze nicht in Gefahr zu bringen. Nicht unbedingt schöne Aufgaben, auf die jeder Lust hat.

In unserer flachen Organisation sind diese Aufgaben nicht einfach weg, sondern müssen von jedem Einzelnen übernommen werden. Deshalb ist es uns wichtig, dass jeder diese Pflichten kennt und annimmt. Denn jeder von uns muss einen Teil dieser unangenehmen Management-Aufgaben in seinen Arbeitsalltag übernehmen.

Zu Deinem Produkt gibt es keine verlässlichen Zahlen? Sorg dafür, dass regelmäßige Metriken ermittelt werden. Schlechte Entscheidungen lähmen Dein Team? Es liegt in Deiner Verantwortung, das zu ändern. Jemand hält Absprachen nicht ein? Sorg dafür, dass das nicht wieder vorkommt. Ein/e Kollegin oder Kollege kommt mit dem hohen Tempo des Teams nicht mit? Rege ein Entwicklungsgespräch an, suche eine Fortbildung heraus oder übernimm die Patenschaft. Du musst diese Dinge nicht alle selbst und ganz allein umsetzen, aber Du musst auf Missstände hinweisen und Deinen Beitrag leisten, um sie abzustellen — das Geringste was Du tun kannst, ist Dir Hilfe zu holen.

Warte niemals — insbesondere nicht darauf, dass jemand anderes die Verantwortung übernimmt. Auch unangenehme Managementaufgaben gehören ganz klar zu Deinem Job. Es gibt keine Vorgesetzten, auf die Du sie abschieben könntest. Eine gute Faustregel ist, sich immer zuerst selbst zu fragen: “Was kann ich tun, um das sofort zu ändern?”. Warte nicht auf den perfekten Plan.

Aber wie machst du jetzt konkret Karriere bei uns?

Kurz: Durch die Übernahme von Responsibility und hohen Maßstäben an Deine eigene Arbeitsleistung, die einen Impact hat, die uns weiterbringt und vielleicht auch einen signifikanten Wettbewerbsvorteil verschafft. Indem wir Deinen Drive sowie deine Weiterentwicklung spüren sowie den Drang, Dinge gut zu lösen (je nach Kontext manchmal pragmatisch, manchmal mit der notwendigen Detailtiefe) und im Bestfall noch besser zu machen!

*Internet Value bietet enorme Entwicklungsmöglichkeiten — nutze sie!*

Viele neue Kolleginnen und Kollegen, die das erste mal mit flachen Hierarchien und agiler Arbeitsweise in Kontakt kommen, fragen sich und uns: Wie könnte meine Karriere in so einem Umfeld aussehen? Welche Entwicklungsmöglichkeiten habe ich?

Immer, wenn wir Kolleginnen und Kollegen dann nach ihren Wunsch-Entwicklungsmöglichkeiten fragen, stellen wir fest, dass viele gerne andere Möglichkeiten hätten, als “Manager” zu werden.

Rollenwechsel erfolgreich vollzogen. Ein Karohemd ist da weder notwendige noch hinreichende Bedingung.

Einige wollen Fähigkeiten außerhalb ihrer bisherigen Rolle erwerben. Andere wollen die Möglichkeit, eigenverantwortlich Probleme anzugehen und diese zu lösen. Wieder andere wollen die Rolle wechseln oder bei bestimmten Entscheidungen mitwirken.

Deshalb setzt Internet Value beim Thema persönliche Entwicklung auf agile Karriere statt auf konventionelle Karrieremodelle. Bei uns gibt es keine Titel und keine Karriereleiter mit künstlich separierten Befugnissen, die man über die Jahre automatisch hinaufstolpert.

Stattdessen wird jede neue Kollegin und jeder neue Kollege durch einen Paten betreut und individuell in der persönlichen Entwicklung beraten. So stellen wir sicher, dass auch die Entwicklungswünsche eher introvertierter Kolleg\*innen berücksichtigt werden. Die wichtigste Frage, die Dein Pate Dir regelmäßig stellen sollte, lautet deshalb: "Was ist es, das Du als nächstes lernen möchtest und wie möchtest Du dorthin kommen?"

Zertifikate sind uns egal. Ein Papier wird niemals Deine persönliche Entwicklung nachweisen können.

Karriere ist bei uns nichts, was einfach "passiert". Einen an Dein Alter oder Deine Betriebszugehörigkeit gekoppelten Automatismus gibt es nicht.

Deine Karriere ist etwas sehr Persönliches, das nur Du maßgeblich beeinflussen kannst. Wir helfen Dir gerne dabei, aber wir können Dir diese Aufgabe leider nicht abnehmen.

### **So funktioniert Karriere bei Internet Value**

Grundsätzlich gibt es am Markt zwei Richtungen, in die man Karriere machen kann: Fachlich oder in Führungsaufgaben. Beide Wege stehen Dir auch bei uns offen.

Eine Fachliche Entwicklung kann zum Beispiel für eine/n EntwicklerIn bei Internet Value eine neue Technologie oder Programmiersprache, Vertriebler oder Jurist zu sein. Das sind typischerweise eher anspruchsvolle Aufgaben, für die man sich eine praktische, hohe Detailkenntnis erarbeiten kann. An Technologie- und Projektthemen zu wachsen und die eigene Kompetenz in der Fachwelt zu positionieren — das würden viele da draußen als eine Fachkarriere bezeichnen.

Führungsaufgaben hingegen sind bei Internet Value immer Hilfsfunktionen. Es geht um Servant Leadership und nicht um Management. Darunter verstehen wir alles, was es anderen Kolleg\*innen in Zukunft ermöglicht, besser zu arbeiten oder zum Kundenglück beiträgt. Beispiele sind Änderungen an der Zusammenarbeit und Organisation oder die Einführung gemeinsamer Standards. Anders als bei den unangenehmen Managementaufgaben (s.o., z.B. Entwicklungsgespräche, Mitarbeiter kündigen, Budgetprüfung, Kritik auf die eigene Kappe nehmen, etc.) ist niemand verpflichtet, diese Führungsaufgaben zu übernehmen — es ist aus unserer Sicht vollkommen okay, keine Lust auf diese Hilfsfunktionen zu haben. Es geht uns vielmehr um die Übernahme von Verantwortung. So interpretieren wir Führung.

Wer sich für Führungsaufgaben interessiert und aus einer anderen Rolle hierzu wechselt, fängt im Normalfall nochmal bei Null an. Man muss fast alles neu lernen, denn die konventionellen Ansätze von Führung greifen bei uns nicht und fast alle intuitiven Ideen führen zu mittelschweren



Katastrophen. Wer sich jedoch ernsthaft mit leanen und agilen Methoden beschäftigt, um die Hilfsfunktionen auszufüllen, kann bei uns schnell eigene Erfahrungen sammeln und langfristig Erfolg haben. Es ist keinesfalls einfach und auf jeden Fall ein langer Weg, bei dem wir Dir gerne helfen, beispielweise in dem wir Rahmenbedingungen setzen oder Kick-Offs durchführen.

### *Das eigene Bild von Karriere ändern*

Viele haben gelernt, dass nur Führung mehr Gehalt bedeutet und sehen das als einzige Möglichkeit, Karriere zu machen. Das halten wir für Quatsch. Ein ebenfalls klassisches Vorurteil ist, dass jemand anderes über die eigene Karriere entscheidet, man also auserwählt oder befördert werden muss. Beides sind Denkmuster, die bei Internet Value so nicht funktionieren. Hierarchisches Statusdenken hat bei uns keinen Platz.

### *Karriere ist harte Arbeit*

Beruflicher Aufstieg wird bei uns durch das definiert, was Du erreichst und wofür Du Verantwortung übernimmst — und das ist überraschend harte Arbeit: Wer seine eigene Karriere als Aufgabe versteht, handelt nämlich oft außerhalb der eigenen Komfortzone und arbeitet konsequent an sich selbst und seinem eigenen Denken.

Es gibt viele Möglichkeiten des Engagements. Ein gutes Beispiel ist es, sich in einer Initiative, Community oder Gruppe zu engagieren, um langfristig größere Fragestellungen zu begleiten (Beispiele: Perspektiven-Initiative, DEV-Community, Plattform-Community, Marketing-Gruppe). Entdeckst Du ein neues, wichtiges Thema, das viele Leute beschäftigt, starte mit den richtigen Leuten eine neue Gruppe oder Community.

Das Vertrauen, das in Dich gesetzt wird, ist von Anfang an enorm. Ob es um die Einführung neuer Technologien geht, die Verbesserung von Arbeitsprozessen, das Starten von Experimenten, das Gründen neuer Teams — bei Internet Value stehen Dir von Anfang an große Karrierechancen offen, die in anderen Unternehmen selbst nach Jahren unerreichbar wären. Nutze das geschenkte Vertrauen und Du wirst Karriere machen.

### *Versuche, anderen zum Erfolg zu verhelfen.*

Es gibt Menschen bei Internet Value, denen es immer wieder gelingt, andere in ihrer Umgebung erfolgreich zu machen. Sie schaffen das unabhängig von Rolle, Funktion und ihrer Teamzugehörigkeit. Beispielsweise helfen sie gerne, nehmen anderen unangenehme Aufgaben ab und beseitigen Missstände, selbst wenn sie diese nicht selbst verursacht haben.

Wenn Du es schaffst, andere erfolgreich zu machen, bedeutet das, dass Du Dein Team erfolgreich machst. Und das führt letztendlich dazu, einem Produkt und der ganzen Firma zum Erfolg zu verhelfen.

Solche Menschen machen nach unseren Kriterien ganz automatisch Karriere bei Internet Value, weil sie mehr Verantwortung übernehmen und mehr erreichen. Und das, ohne dass es jemanden gibt, der über ihre Karriere entscheiden würde. Das tun nur sie selbst.

### *Wie wird man fachlich richtig gut?*

Ganz einfach: Man verfügt über ausreichend Talent, erwirbt konsequent Fachwissen und eignet sich Fähigkeiten an. Das gilt unabhängig von Rolle und Aufgabe bei jedem Thema. Eine gute Orientierung zur eigenen Positionsbestimmung bieten die folgenden vier Stufen:

Die erste Stufe ist das Kennen. Man hat nicht nur schonmal davon gehört, sondern sich auch schon mit den Theorien dahinter befasst. Man hat die ersten Fachartikel, Blogs oder Bücher zum Thema gelesen und kennt die Ansätze und Standpunkte der wichtigsten Vertreter.

Die zweite Stufe ist das Können. Man hat in unterschiedlichen Projekten viel Praxis-Erfahrung gesammelt. Aus den anfänglichen Experimenten sind mittlerweile erfolgreiche Projekte geworden. Man kennt also auch die Grenzen der Theorie in der Praxis und kann erste Entscheidungsprozesse sinnvoll begleiten.

Die dritte Stufe ist das Coachen. Hier steht nicht mehr das Selbstmachen, sondern das Lehren im Vordergrund. Man wird also um Hilfe gebeten, wenn andere mit dem Thema in Kontakt kommen. Du bist bekannt dafür, bei Entscheidungsprozessen extrem hilfreich zu sein.

Die vierte und letzte Stufe ist die Koryphäe. Man tritt als Vortragender und Autor in Erscheinung und stärkt dort auch das Ansehen von uns. Man schreibt Fachbeiträge in Blogs oder Zeitschriften, und wird zu Konferenzen eingeladen.

Wir stellen oft Leute ein, die in einer Sache bereits besonders gut sind und viele andere Sachen gut kennen. Es fällt auf, dass diese Leute über die Zeit auch in anderen Disziplinen sehr gut werden. Für uns ist das ein Indiz, dass unser Karrieremodell funktioniert.

Übrigens: Niemand erwartet, dass Du in allen Disziplinen sehr gut wirst.

### *Mittelmäßigkeit reicht leider nicht*

Wir stellen generell keine mittelmäßigen Leute ein. Um sich gegen den Wettbewerb da draußen durchsetzen zu können und das eigene Produkt langfristig kommerziell erfolgreich zu machen, ist es ungemein hilfreich, wenn ein Produktteam sich ausschließlich aus sehr guten Leuten zusammensetzt. In hochperformanten Teams vertrauen sich die Teammitglieder, sie treffen aus Erfahrung die richtigen Entscheidungen, testen und improvisieren viel. Sie liefern mit Spaß extrem schnell Wert an ihre Kunden aus. Langfristig sollen alle Teams dorthin kommen — deshalb gehört die kontinuierliche Verbesserung jedes Einzelnen zu unseren wichtigsten Zielen.

Da sitzen sie, die lieben Teammitglieder. Und sammeln ehrliches, direktes Feedback für einen/ eine Kollegin oder Kollegen. Der wird gleich auf dem freien Stuhl sitzen und sich das Feedback anhören.

### *Verbessere Dich selbst*

Möglichkeiten zur eigenen Verbesserung gibt es bei Internet Value unzählige. Jedes Produktteam führt regelmäßig Retros und Reviews durch, um einen neuen Blick auf die Teamarbeit zu erhalten und Dir die Möglichkeit zu geben, Dein persönliches Entwicklungspotential zu erkennen. Zudem hast

Du regelmäßig persönliche Feedbackgespräche mit Deinem Paten und Deinen Kolleg\*innen. Ritual Dissent Sessions, in denen die erfahrensten Kolleg\*innen auch Deine Arbeitsergebnisse kritisieren, kannst Du jederzeit einfordern.

Qualifiziertes, ehrliches Feedback gibt es also reichlich. Fordere es ein. Wir geben Feedback immer persönlich, sofort und konstruktiv. Jeder bei uns erwartet von Dir, dass Du Feedback offen gegenüberstehst. Verbesserungsvorschläge oder Kritik auch anzunehmen ist zwar freiwillig, aber eine gute Angewohnheit. Das ist nicht einfach, aber man kann es durchaus lernen.

*Die besseren Argumente sollten gewinnen — nicht wer am lautesten schreit.*

Es ist bei Internet Value vollkommen okay, etwas stiller oder introvertierter zu sein. Es kommt nicht auf die Häufigkeit des Einbringens an, sondern auf die Qualität des Gesagten. Wir können das sehr gut unterscheiden. Es ist eine gute Angewohnheit, sich lieber zurückzuhalten und anderen zu vertrauen, wenn man sich in einer Sache wenig auskennt. Man muss das nur klar sagen. Intuitive und spekulative Entscheidungen sind unserer Erfahrung nach fast nie die besten.

Wir dulden keine Nicht-Teamplayer oder Egomanen. Wer beispielsweise nicht bereit ist, seine Arbeitsergebnisse mit anderen zu teilen, durch eine negative Grundhaltung auffällt, regelmäßig emotionalen Druck aufbaut, sich selbst zu wichtig nimmt oder die Worte “das ist nicht mein Job/dafür werde ich nicht bezahlt” in den Mund nimmt, ist bei Internet Value an der falschen Adresse. Nur wer die Teamerfolge vor die eigenen Erfolge stellt, wird bei uns langfristig glücklich werden. Andere Meinungen grundsätzlich willkommen zu heißen und respektvoll miteinander umzugehen sind dafür gute Grundsätze. Denn wir glauben ganz fest daran, dass wir nur gemeinsam erfolgreich sein können.

Viele von uns kommen auch deshalb gerne morgens zur Arbeit, weil wir das große Gemeinschaftsgefühl schätzen und uns mit unserem Team, der Marke und den Produkten identifizieren. Das werden wir uns nicht nehmen lassen.

*Hast Du die richtige Einstellung?*

Alles steht und fällt mit Deiner inneren Haltung. Siehst Du die Chance oder nur das Problem? Siehst Du Dich selbst in der Zuständigkeit, eine Situation zu verbessern? Oder bist Du nur Opfer der Umstände? Natürlich gibt es immer mehrere Möglichkeiten, mit einer Situation umzugehen. Wer es sich einfach machen will, beklagt sich unendlich oder leidet still. Man kann sich aber auch entscheiden, endlich anzufangen, selbst zu gestalten.

Wir wollen gemeinsam mit Spaß viel bewegen und schreiben es dafür erstmal auf kleine bunte Zettelchen oder noch besser: Trello. Später kümmern wir uns drum. Die meisten jedenfalls.

*Prüfe, ob Internet Value der richtige Arbeitgeber für Dich ist.*

Das Leben ist zu kurz, um in einem Job zu arbeiten, der einem nicht liegt. Deshalb bitten wir Dich, gerade innerhalb der Probezeit ernsthaft zu prüfen, ob Du Dich langfristig bei uns wohlfühlen wirst.

Ein sehr guter Hinweis ist, wenn Du regelmäßig morgens mit einer positiven Grundeinstellung ins Büro kommst.

Es ist vollkommen okay, wenn Du früher oder später feststellst, dass Internet Value nicht der richtige Arbeitgeber für Dich ist. Niemand wird Dir böse sein, niemand wird Dir etwas vorhalten. Zu allen Ex-Kolleg\*innen, die aus diesem Grund gegangen sind, haben wir bis heute ein sehr gutes Verhältnis — ohne Ausnahme.

### **Dein Gehalt kommt jedes Jahr auf den Prüfstand**

Wir bieten ein gutes Grundniveau und viele Extras. Wir achten darauf, dass die Fairness untereinander gewahrt bleibt, also für gleiche Arbeit auch ungefähr das gleiche bezahlt wird. Auch soziale Umstände werden berücksichtigt. Deshalb kommt das Gehalt jedes Mitarbeiters jedes Jahr erneut auf den Prüfstand. Die Gehaltsrunde findet jedes Jahr zum 1. Oktober statt und sorgt dafür, dass fast jeder jedes Jahr eine Gehaltserhöhung bekommt.

Wer sich engagiert, schnell lernt und mehr und mehr Verantwortung übernimmt, kann regelmäßig mit Gehaltserhöhungen rechnen.

Gehaltserhöhungen erfolgen bei Internet Value als direkte Konsequenz Deines Handelns und geschehen automatisch und ohne dass Du danach fragen musst.

Eine Gehaltserhöhung geben wir niemals als Anreiz für etwas, das jemand in Zukunft tun wird. Wir führen keine Gehaltsgespräche und es gibt keine Zielvereinbarungen, die an das Gehalt gekoppelt sind. Die Aussicht auf eine Gehaltserhöhung taugt nicht zur Motivation. Deshalb versuchen wir auf kurzfristige Boni oder sonstige Performance-abhängigen Bestandteile nicht allzu häufig zurückzugreifen. Was wir stark fördern, sind Share-Agreements sowie Übernahme weiterer Verantwortungsbereiche und persönliches Wachstum – hierfür sind wir sehr offen. Das geht meist mit einer signifikanten Gehaltssteigerung einher.

Für uns ist eine Gehaltserhöhung immer Teil der Anerkennung, dass jemand intelligenter und besser arbeitet als zuvor. Weil die ständige Verbesserung eine Voraussetzung ist, um bei Internet Value arbeiten zu können, muss sich auch die Vergütung aller mit der Zeit verbessern. Das gilt insbesondere dann, wenn sich unsere Anstrengungen im kommerziellen Erfolg der Produkte bzw. Beteiligungen niedergeschlagen haben. Wir möchten, dass Du am Erfolg partizipierst. Das ist uns sehr wichtig und dafür machen wir unseren Job!

Wir knüpfen Gehaltserhöhungen nie direkt an Titel- und Rollenwechsel. Führungsaufgaben sind bei Internet Value lediglich eine Hilfsfunktion und bedeuten nicht mehr Gehalt. Ein sehr erfahrener Entwickler verdient bei uns beispielsweise regelmäßig mehr als jemand, der viele Führungsaufgaben übernimmt.

Ein Gehalt wird immer für sehr gute Leistung gezahlt — auch an diejenigen, die vielleicht noch nicht bei 100% sind. Eine individuelle Leistungsbeurteilung findet zwar in den Teams statt, aber nur um jeden auf 100% zu bringen — und nicht etwa, um beim Gehalt einen Unterschied zwischen schlechter und guter Leistung zu machen.

Dank unserer transparenten Unternehmenskultur sind außerordentliche Erfolge leicht sichtbar. Wer durch seine Arbeit einen besonders großen positiven Einfluss auf die gesamte Firma hatte, erhält selbstverständlich dafür Anerkennung. Etwas mit Hingabe getan zu haben und etwas mit Erfolg getan zu haben sind zwei vollkommen unterschiedliche Dinge. Es fällt nicht allen leicht, sie voneinander zu trennen. Natürlich ist der Erfolg für uns ausschlaggebend.

Doch für die meisten von uns ist das Gehalt allein gar nicht der primäre Grund, warum wir bei Internet Value arbeiten. Sinnvolle Dinge zu tun, gemeinsame Ziele, Spaß an der Arbeit, immer neue anspruchsvolle Aufgaben, Autonomie, Freiheit, Fairness und Teamgeist sind uns noch wichtiger.

Wer den Fortschritt der eigenen Karriere allein am nächsten erheblichen Gehaltssprung, dem wohlklingenderen Titel und der Zuteilung von mehr Macht festmacht, ist in fast jeder anderen Firma besser aufgehoben, was nicht bedeutet, dass wir Erfolge nicht teilen! Denn das ist der nächste Grundsatz, an den wir glauben und leben! Deshalb erläutern und präsentieren wir jährlich unsere Unternehmensergebnisse – wenn auch nicht so steif wie auf einer Aktionärsversammlung.

#### *Vorsicht vor Überstunden!*

Einige Arbeitgeber sehen Überstunden und Urlaubsverzicht als Eintrittskarte zu Führungsaufgaben. Bei uns gibt es keine Überstunden und immer von Anfang an 30 Tage Urlaub für alle Vollzeitkräfte.

Für uns steht fest, dass mehr Zeitaufwand keine besseren Ergebnisse bringt. Ein ausgeglichenes Verhältnis von Arbeit und Freizeit verstehen wir sogar als Voraussetzung für den Fokus auf das Wesentliche.

Wir erwarten von Dir, dass Du mit der Zeit immer besser arbeitest — und nicht mehr.

Übrigens: Wer dennoch Überstunden macht, wird gezielt angesprochen und befragt, wie es dazu gekommen ist. Denn für uns sind Überstunden eher ein Hinweis darauf, dass etwas nicht in Ordnung sein könnte — und da fragen wir besser mal genauer nach.

#### *Klingt rosig? Ja, aber...*

Es ist nicht immer alles rosig bei uns. Wir arbeiten hart — auch an uns selbst. Natürlich sind wir nicht immer einer Meinung und es kommt auch mal zu Reibereien. Schließlich haben wir uns eine extrem schnelle Branche ausgesucht, bauen hochkomplexe Prozesse und Produkte und stehen in einem harten Wettbewerb. Niemand hat gesagt, dass es einfach ist, bei Internet Value zu arbeiten.

Aber wir schätzen unser einmaliges, kreatives Umfeld, in dem wir ohne Druck, ohne jeden Verdacht der Ausbeutung, ohne überflüssige Hierarchien und ohne Überstunden mit smarten Kolleg\*innen an wirklich spannenden Themen arbeiten können. Wir tun das in einer Organisationsform, die komplett anders funktioniert als klassische Unternehmen. Und wir freuen uns über ein Gemeinschaftsgefühl, das seinesgleichen sucht.

#### *Wer ist Internet Value überhaupt?*

Wir gründen und begleiten junge Tech-Unternehmen auf ihrem Wachstumspfad. Wir sind im Bereich Venture Capital und Technologietransaktionen aktiv und bringen in Deutschland Venture und Innovation unternehmerisch voran. Wir sind derzeit 30 Kolleginnen und Kollegen. Neben unserer Stellung als Seed- und Early-Stage Investor sowie kleineren Technologietransaktionen trauen wir uns so langsam an Growth-Investitionen sowie Distressed-M&A ran. In allen Themenfeldern stecken für alle von uns wahnsinnige Karrieremöglichkeiten und Share-Agreements. Also zeig Deine Leistung und lass es uns rocken! In nur sehr wenigen Kulturen kannst Du so schnell wachsen, Karriere machen und Verantwortung übernehmen.

Den Grundstein unserer agilen Kultur legten wir im April 2012. Aber wir stehen noch immer erst am Anfang.

### **Wer gehört zu uns und wen zählen wir zu unseren Mitarbeitern?**

Internet Value GmbH

123 Invest Group

PLAYT.net AG

autonetzwerk1 mit ihrer operativen Tochter, B&K Sportwagen Rheinland GmbH

Unicorn Ventures

Quant Strategien Handelsgesellschaft mbH

Intertech Solutions GmbH

... und bald noch viel mehr!

**Let's rock »it«!**