Zuckerberg und Peitsche

Facebook glaubt, viele seiner Angestellten schieben eine ruhige Kugel und gehen echter Arbeit aus dem Weg. Jetzt schreitet das Unternehmen ein.

Von Alex Heath, David Pierce (Text), Andreas Bredenfeld (Übersetzung) und Jonathan Hoffboll (Illustration), 16.08.2022

Mark Zuckerberg schaute mit starrem Blick in seine Webcam und versuchte, dem Online-Meeting einmal mehr den Anschein der Dringlichkeit zu geben.

In den Anfängen von Facebook hatte es sich Zuckerberg zur Gewohnheit gemacht, seine Angestellten in einer wöchentlichen Frage-und-Antwort-Runde offen und direkt anzusprechen. Fast kein Thema war dabei tabu. Doch als das Unternehmen wuchs, wurden diese Runden immer intensiver vorbereitet. Zuckerberg nahm nicht mehr jede Woche daran teil. Und überliess es anderen Führungskräften, die Fragen zu beantworten, die von den Beschäftigten mit den meisten Upvotes versehen worden waren.

Am 30. Juni 2022 trat Zuckerberg wieder einmal vor die Webcam. Teilweise klang er an diesem Anlass wie ein General, der seine Truppen auf ei-

nen bevorstehenden Krieg einschwört. In anderen Momenten war er ganz das visionäre Wunderkind und schwärmte vom Metaverse, einer virtuellen 3-D-Welt, das sein Unternehmen in den nächsten zehn Jahren in ungeahnte Höhen führen werde.

Meistens schien er jedoch vor allem eines: genervt zu sein.

«Hi, ich heisse Gary und lebe in Chicago»: So begann die erste vorab aufgezeichnete Mitarbeiterfrage. Gary wollte wissen, ob es die «Meta Days» – also die zusätzlichen bezahlten freien Tage, die während der Pandemie eingeführt wurden – auch 2023 noch geben wird.

Zuckerberg reagierte sichtlich frustriert. «Ähm ... also», stammelte er. Gerade eben hatte er erklärt, dass die Wirtschaft auf den «schlimmsten Abschwung zusteuert, den wir in neuerer Zeit erlebt haben». In vielen Bereichen hatte Meta, wie Facebook unterdessen heisst, Neueinstellungen gestoppt. Die Video-App Tiktok nahm Facebook die Butter vom Brot, und der Konzern würde frühestens in anderthalb Jahren «in Sichtweite kommen», um vielleicht am Konkurrenten vorbeizuziehen.

Und da fragte Gary aus Chicago nach zusätzlichen freien Tagen?

«Aufgrund meines Tonfalls in dieser Fragerunde können Sie sich meine Antwort wahrscheinlich ausrechnen», sagte Zuckerberg. Die «Meta Days» würden auf Jahresende gestrichen.

Mark Zuckerberg sieht das Unternehmen, das er vor 18 Jahren gründete, an vielen Fronten gleichzeitig mit existenziellen Bedrohungen konfrontiert. Sowohl Facebook als auch Instagram erhielten eine neue Architektur, damit sie mit Tiktok mithalten können. Die Privatsphäreneinstellungen des Apple-Betriebssystems iOS haben dem Unternehmen sein einst so stabiles Werbegeschäft vermiest und ihm Einnahmeverluste in Milliardenhöhe beschert. Zwischenzeitlich erwies sich Zuckerbergs Wette auf das Metaverse finanziell als Fass ohne Boden, das nach seiner Einschätzung frühestens gegen Ende dieses Jahrzehnts Gewinne einspielen wird.

Aber bleiben wir noch einen Moment bei Gary aus Chicago.

Im weiteren Verlauf des Online-Meetings wurde klar, dass Mark Zuckerberg die Unternehmenskultur angesichts der bevorstehenden schweren Zeiten für dringend korrekturbedürftig hält. Zwei Jahre nach Beginn der Pandemie befindet sich sein Unternehmen in einer grundsätzlich veränderten, anfälligeren Lage.

Und auch die Zeiten der Mitarbeiterverhätschelung sollten nun vorbei sein.

«Realistischerweise muss man sagen: Es gibt im Unternehmen eine Menge Leute, die nicht hierhergehören», sagte Zuckerberg im Meeting am 30. Juni laut eines Mitschnitts, der den Autoren vorliegt. «Ich formuliere höhere Erwartungen und offensivere Ziele, ich gebe etwas mehr Dampf in den Kessel, weil ich hoffe, dass der eine oder andere von Ihnen sagt: Das ist nicht der richtige Ort für mich. Diese Selbstausmusterung ist für mich in Ordnung.»

Die Kommentare auf Workplace, der konzerninternen Facebook-Variante für Mitarbeitende, liessen nicht lange auf sich warten. «Es ist Krieg; da brauchen wir einen kriegstauglichen CEO», schrieb jemand. «Kampfmodus aktiviert», postete eine Kollegin. Andere trauten ihren Ohren nicht. «Hat Mark wirklich gesagt, dass eine Menge Leute in diesem Unternehmen fehl am Platze sind?», fragte einer. Eine Kollegin schrieb zurück: «Wer hat die wohl eingestellt?»

Konzernweite Mitarbeiterversammlungen sind eigentlich dazu da, die Leute hinter sich zu versammeln. Doch das Meeting Ende Juni hat die Belegschaft wohl mehr gespalten als zusammengeschweisst. Eingelöst hatte Zuckerberg aber immerhin sein Transparenzversprechen: Die Beschäftigten bei Meta wissen jetzt, was er wirklich von ihnen hält.

Erwartungen übertroffen

Für die Internetgiganten war die Pandemie eine lukrative Zeit, zumal die Hightech-Branche sich im Unterschied zu vielen anderen Wirtschaftszweigen gut für den Umstieg aufs Homeoffice eignet. Zuckerberg ist stolz auf dieses Potenzial und wollte es konsequent nutzen. «Beim Thema Remote Work sind wir in unserer Grössenklasse das zukunftsorientierteste Unternehmen von allen», sagte er im Mai 2020 zu «The Verge».

Mit Beginn der ersten Corona-Lockdowns setzte Facebook seine Leistungsbeurteilungen aus, die normalerweise über die Boni für ein Halbjahr entscheiden. Stattdessen gewährte das Unternehmen allen Mitarbeitenden pauschal die Beurteilung «Erwartungen übertroffen», die bereits erwähnten freien Tage und einen Bonus von 1000 Dollar bar auf die Hand.

Im Juni 2021 konnten fast alle Beschäftigten arbeiten, wo sie wollten. Parallel startete das Unternehmen eine grosse Einstellungsoffensive und stockte seine Vollzeitbelegschaft um 62 Prozent auf – von 48'000 (Ende 2019) auf über 77'800 Beschäftigte.

Bei der internen Frage-Antwort-Runde am 30. Juni, über die auch Reuters und die «New York Times» in Auszügen berichteten, kritisierte Zuckerberg, sein Unternehmen sei in seiner pandemiebedingten Expansionsphase allzu behäbig geworden. Es sei an der Zeit für einen Neustart bei der Arbeitskultur.

«In der Coronazeit habe ich den Beschäftigten über weite Strecken tendenziell mehr Flexibilität und Komfort ermöglicht», erklärte Zuckerberg. Inzwischen stelle er allerdings fest, dass Mitarbeitende sich mitten am Tag zu privaten Terminen verabreden und sogar der CEO Schwierigkeiten habe, alle Teilnehmenden eines Meetings an einen Tisch zu bringen.

«Angesichts des schwierigen Umfelds, in dem wir uns momentan bewegen», sagte Zuckerberg weiter, «sollten wir versuchen, Entscheidungen möglichst schnell zu treffen und nicht bis zur nächsten Woche zu warten.» Für die Beschäftigten gelte ab sofort, dass sie gegen Mittag kalifornischer Zeit für Meetings verfügbar sein müssten.

Doch nicht nur die Arbeitspläne des Personals sollen sich ändern. Aus «Kostenbewusstsein», erklärte Zuckerberg, werde er das Personalbudget für Projekte mit tiefer Priorität einfrieren oder reduzieren und dieses Jahr 30 Prozent weniger Ingenieure einstellen als geplant.

Nachdem es bisher üblich war, dass die Mitarbeitenden sich ihr Team selbst aussuchen, sollten sie in Zukunft damit rechnen, dass sie zu wichtigen Projekten versetzt werden, wie dem Kurzvideo-Format «Reels», mit dem Meta auf Tiktok reagieren will – und der Entwicklung von Produkten für Augmented Reality und Virtual Reality.

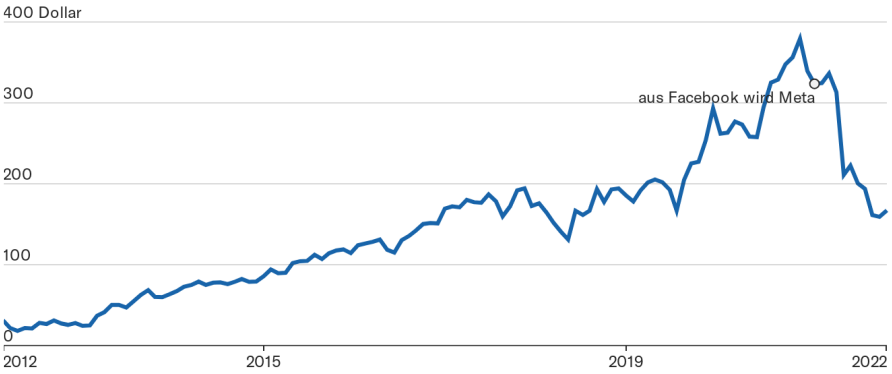
«In diesen Zeiten kommt es darauf an, schnell zu sein», schrieb Meta-Personalchefin Lori Goler nach dem Meeting in einem Workplace-Post, der den Autoren vorliegt. An das Führungspersonal appel-

lierte sie ausserdem, «Probleme zu beseitigen, durch die Entscheidungen blockiert oder Teams ausgebremst werden».

Nach dem Börsengang 2012 hatte Facebook vom längsten Aufschwung der amerikanischen Börsengeschichte profitiert. Als die Regierung während der Pandemie die Leitzinsen senkte und Anlegerinnen massiv in Tech-Aktien investierten, wurde das Unternehmen erstmals mit mehr als einer Billion Dollar bewertet. Im Oktober 2021 änderte Facebook seinen Namen in Meta. Wenige Monate danach ging die Aktie in den freien Fall über, der bis heute anhält.

Die Aktie ist seit letztem Jahr im freien Fall

Entwicklung des Aktienkurses von Facebook/Meta seit dem Börsengang 2012



Quelle: Yahoo Finance. Gezeigt wird der bereinigte Schlusskurs (Aktiensplits und Dividendenausschüttungen berücksichtigt).

Mittlerweile ist Zuckerberg nicht mehr der Einzige, der Alarm schlägt und warnt, dass wir möglicherweise noch schwereren Zeiten entgegengehen.

So mahnte Google-CEO Sundar Pichai vor einigen Wochen in einer ungewohnt unheilvollen Mitteilung an die Belegschaft, diese müsse künftig «mehr Arbeitshunger entwickeln als in den rosigeren Zeiten der Vergangenheit». Im vergangenen Monat stürzte die Snap-Aktie ab, nachdem das Unternehmen seine Anleger wissen liess, es sei nicht «zufrieden mit den Ergebnissen, die wir derzeit liefern». Tiktok, für Meta die grösste Bedrohung in der Social-Media-Welt, entliess kürzlich Mitarbeiterinnen. Sogar Apple, der reichste Big-Tech-Konzern der Welt, tritt auf die Einstellungsbremse.

Im Vergleich zur Konkurrenz befindet Meta sich in einer besonders risikoreichen Situation. Die Umfirmierung sollte den Fokus auf die von Zuckerberg angestrebte Vision des Metaverse richten, eine maximalistische 3-D-Version des Internets, inspiriert von Sciencefiction-Vorlagen wie «Snow Crash» und «Ready Player One». Doch Virtual Reality ist nach wie vor ein Nischenmarkt, und die Augmented-Reality-Brillen, die nach Zuckerbergs Vision eines Tages das Smartphone ablösen sollen, lassen auf sich warten.

Unterdessen mehren sich seit Monaten die Anzeichen, dass geschäftlich bei Meta derzeit nicht alles zum Besten steht. Den schwersten Schlag hat dem Unternehmen die Konkurrentin Apple versetzt. Im Rahmen seines Vorstosses für mehr Privatsphäre führte der iPhone-Hersteller eine neue Funktion ein, mit der die Nutzerinnen sich gegen das Nachverfolgen ihres Verhaltens über verschiedene Apps hinweg entscheiden können.

Mit diesem nur scheinbar unbedeutenden Schritt torpediert Apple das Werbegeschäft von Facebook, das gerade auf die Verknüpfung von Daten von verschiedenen Unternehmen setzt, um sie für personalisierte Werbung

zu nutzen. Durch die Nutzer, die auf Facebook und Instagram die Option «App-Tracking deaktivieren» wählen, entgingen Zuckerberg allein im vergangenen Jahr 10 Milliarden Dollar an Werbeeinnahmen – das entspricht der Summe, die er bis jetzt in die Finanzierung seiner Metaverse-Abteilung gesteckt hat.

Die Stimmung ist schlecht

Nach einhelliger Meinung aktueller und ehemaliger Mitarbeitender hat die Stimmung im Unternehmen stärker gelitten, als dies nach den Skandalen der Vergangenheit der Fall war. Wenn Facebook früher schlechte Presse bekam – sei es wegen der Big-Data-Firma Cambridge Analytica oder der Enthüllungen der Whistleblowerin Frances Haugen –, konnte dies dem Aktienkurs kaum etwas anhaben.

Doch als Facebook im Februar 2022 erstmals in seiner Geschichte aktive Nutzerinnen verlor, stürzte der Kurs der Meta-Aktie beinahe sofort ab. Inzwischen notiert sie mehr als 50 Prozent unter dem Hoch von letztem Jahr.

In den Big-Tech-Unternehmen hängt ein erheblicher Teil der Mitarbeitergehälter von den Aktienpaketen ab, die die Beschäftigten bekommen. Die Konsequenz: Tausende von Meta-Mitarbeitenden, die während der Pandemie eingestellt wurden, verdienen heute weniger als an ihrem ersten Arbeitstag im Unternehmen.

Metas eigene Stimmungsanalyse bildet die Tendenz des Aktienkurses ab: Laut einer internen Mitarbeiterinnenbefragung, die der Konzern sehr ernst nimmt, blicken nur 39 Prozent der Befragten optimistisch in die Zukunft des Unternehmens. Nur 42 Prozent äusserten «Vertrauen in die Führung». Beides sind Allzeit-Tiefstwerte. Die positivste Zahl: 77 Prozent gaben zu Protokoll, dass sie Meta als Arbeitsplatz nach wie vor empfehlen würden.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Befragung, dass viele Beschäftigte Metas Ausrichtung mit Sorge betrachten. Verschärft wird die Beunruhigung durch die konjunkturelle Lage. «Die Rückmeldungen zeigen: Auf der einen Seite vermittelt unsere Vision eine gewisse Sicherheit; andererseits gibt es eine Beunruhigung wegen der schwankenden Aktienkurse und raschen Kurswechsel bei der Prioritätenfestlegung und Einstellungspolitik», heisst es in einer Auswertung der Befragung, die die Autoren einsehen konnten.

Vielleicht deshalb wurde bei der hitzigen internen Fragerunde am 30. Juni eine Frage auf Platz zwei hochgevotet, bei der es um die Vergütung ging. (Auf Platz eins landete eine Frage zu Kündigungen.) «Andere Unternehmen entschädigen ihre Mitarbeitenden offenbar für den Kursabfall», schrieb ein Angestellter. «Plant Meta eine ähnliche Entschädigung?»

Zuckerberg, der persönlich im vergangenen Jahr vor dem Marktcrash Aktien im Wert von über 4 Milliarden Dollar verkaufte, erklärte, die Vergütung werde Anfang des Jahres evaluiert, und dabei bleibe es.

«Mir ist bewusst, dass Kursschwankungen mitten im Jahr mitunter schmerzhaft sind», räumte er ein. «Aber ehrlich gesagt: Ich will, dass die Teams an den Produkten arbeiten, die wir aktuell abliefern müssen.» Entlassungen seien nicht geplant, so Zuckerberg, aber auch nicht auszuschliessen.

«Jedes Unternehmen mit langfristigen Ambitionen muss diszipliniert an seinen Prioritäten festhalten und mit Hochdruck arbeiten, wenn es seine Ziele erreichen will», sagt Meta-Sprecher Joe Osborne. «Was über unsere

Anstrengungen berichtet wird, bildet diese Fokussierung ab und steht im Einklang mit dem, was wir dazu auch bereits öffentlich gesagt haben.»

Fake-Plakate, Memes und «Shitposting @ Meta»

Nach der Fragerunde mit Zuckerberg drehte sich in den Köpfen der Mitarbeiterinnen alles um die Frage: Wer sind die Leute, die nicht in dieses Unternehmen gehören?

«Ich sehe um mich herum niemanden, der die Arbeit schleifen lässt», schrieb ein Mitarbeiter auf Workplace. «Ich erlebe hier lauter intelligente Leute, die hart arbeiten. Ehrlich gesagt: Wenn ich von einem Chef höre ‹Manche von euch sollten nicht hier sein› und nicht ‹Das hier sind die Herausforderungen; lasst uns sie gemeinsam anpacken›, fühle ich mich entmutigt. Das ist vielleicht nicht die beste Art, seine gewünschte Botschaft zu vermitteln.»

Was Zuckerberg konkret meinte, wurde klarer, als in der Woche darauf Maher Saba, der leitende Ingenieur, die Manager anwies, bis zum nächsten Montagnachmittag um 17 Uhr die «Unterstützungsbedürftigen» in ihrem Team zu identifizieren und «diejenigen auszumustern, die dem Kurs nicht folgen wollen».

«Low-Performer und Leute, die sich gehen lassen, brauchen wir nicht; sie sind in diesem Unternehmen fehl am Platz», erklärte Saba in einem internen Post. Dieser wurde gelöscht, nachdem er vom Tech-Portal «The Information» veröffentlicht und auf dem Online-Forum Blind gepostet worden war, wo sich Mitarbeitende verschiedener Unternehmen anonym austauschen. «Als Vorgesetzte dürfen Sie nicht zulassen, dass jemand für Meta unter dem Strich nichts leistet oder sogar Nachteile bringt.»

«Coaster wissen, dass sie Coaster sind», schrieb ein Meta-Mitarbeiter auf Workplace, nachdem der Post bekannt geworden war. «Coaster» nennt man in den USA Beschäftigte, die nur das Nötigste machen und sich möglichst weitgehend vor der Arbeit drücken. «Ihr kennt ja die Leute, die sich auf Blind damit brüsten, dass sie eine ruhige Kugel schieben und echter Arbeit aus dem Weg gehen. Sie wissen genau, dass sie das Unternehmen nach Strich und Faden ausnutzen und leben wie die Könige. Sie ticken anders als ihr.»

Der Ausdruck «Coaster» avancierte innerhalb kürzester Zeit zum Meme. Als Parodie auf das kürzlich eingeführte Meta-Mantra «Meta, Metamates, Me» machte auf Workplace der Spruch «Coast, Coasters, Me» die Runde.

Manche Mitarbeiter entwarfen Fake-Plakate für die Wände der Meta-Konzernzentrale, auf denen in fetten roten Grossbuchstaben die Frage zu lesen war: «Gehörst du hierhin?»

«Schaut euch diesen Faulenzer an», schrieb ein Angestellter über ein Bild, auf dem Zuckerberg mit einer US-Flagge in der Hand auf einem Foilboard über einen See schippert.

Die Witze, die mehrheitlich in einer Workplace-Gruppe mit dem Namen «Shitposting @ Meta» gepostet wurden, können die Nervosität, die sich unterschwellig breitmacht, nicht überdecken. Unter den Mitarbeitenden wird debattiert, ob die Note «Befriedigend» bei der Leistungsbewertung ausreicht oder ob sie bereits als «Coaster» ausweist. Einer fragte scheinbar scherzhaft: «Wohin kann ich mich wenden, wenn ich Namen nennen will?»

Wenige Tage später kam es noch schlimmer: Auf der Workplace-Plattform ging das Gerücht um, das Unternehmen wolle künftig keine Praktikanten mehr übernehmen. Wie für viele Tech-Unternehmen war auch für Meta die Praktikantinnen-Pipeline bislang immer eine wichtige, heiss umkämpfte Rekrutierungsquelle für Nachwuchskräfte. Die Entscheidung sei Teil einer grundsätzlich zurückhaltenderen Einstellungspolitik, hiess es.

Die Beschäftigten waren aufgebracht. «Das ist extrem schmerzlich und demotiviert unsere Praktikanten», kritisierte eine von ihnen. «Meine Praktikantin nahm in Kauf, dass sie während des gesamten Praktikums fern von ihrer 18 Monate alten Tochter am anderen Ende des Landes verbringt.»

Ein Kollege wertet die Entscheidung als Vorboten noch tieferer Einschnitte: «Wenn ein Unternehmen anfängt, weniger Praktikantinnen (oder überhaupt Nachwuchskräfte) einzustellen, ist das meistens ein ganz schlechtes Zeichen für das Unternehmen insgesamt.»

Viele treibt die Sorge um, dass das Unternehmen eine der besten Möglichkeiten, jungen und motivierten Nachwuchs zu finden, verspielt, wenn es Praktikanten keine Angebote macht. «Es gibt nicht unendlich viele aussergewöhnliche Bewerberinnen, die bei Meta anheuern und Beschäftigte ersetzen wollen, die nicht hierhergehören», schrieb ein Mitarbeiter. «Wenn sich nicht radikal etwas ändert und Meta zum coolsten Arbeitsplatz überhaupt wird, wird das Unternehmen die Erwartungen herunterschrauben müssen, wenn es auch in Zukunft wachsen will.»

Höhere Schmerztoleranz

Für Mark Zuckerberg sind heruntergeschraubte Erwartungen so etwas wie ein Todesstoss. Er sieht die kommenden zwei Jahre als Wendepunkt für die wichtigsten Wetten auf die Zukunft, die das Unternehmen eingegangen ist: die Hinwendung zu Entertainment-Inhalten mit den «Reels», den Ausbau der künstlichen Intelligenz mit dem Ziel, mindestens so treffsichere Empfehlungen geben zu können wie Tiktok, und die Umstellung auf weniger datenintensive Werbeprozesse. Diese Wetten müssen aufgehen, damit Zuckerberg seine Metaverse-Vision finanzieren kann.

«Die nächsten 18 bis 24 Monate werden für uns eine ziemlich intensive Phase», sagte er bei der Online-Mitarbeiterversammlung Ende Juni. «Es kann auch noch ein bisschen länger dauern.»

Zuckerberg hat die besondere Gabe, harte Zeiten zu überstehen, die andere CEOs in die Knie zwingen. Der 38-Jährige hat – vor allem, weil seine Aktien ihm ein überproportionales Stimmrecht bescheren – die Unternehmensführung so gut wie komplett in der Hand. Niemand kann ihn wegputschen. Er hat schon etliche schmerzhafte Zeiten siegreich gemeistert, etwa als Facebook mit Müh und Not die Ablösung des Desktopcomputers durch das Mobiltelefon überlebte.

Jetzt kehrt er seine Autorität wieder deutlich hervor. In den vergangenen Monaten, in denen Geschäftsführerin Sheryl Sandberg ihren Abgang aus dem Konzern plante, hat Zuckerberg die Kontrolle über das Meta-Team – auch über die Personalabteilung – noch weiter ausgebaut. Er hat zuverlässige Gefolgsleute wie den frischgebackenen Technologiechef Andrew Bosworth in Spitzenpositionen gehievt.

«Wir können entweder weniger Geld in Zukunftsprojekte investieren oder mehr Zumutungen in Form von Rentabilitätseinbussen verkraften», sagte er den Beschäftigten. «Grundsätzlich finde ich es mühsamer, das

Fortschrittstempo auf dem Weg zu langfristigen Zielen zu drosseln, als sich kurzfristig durch eine schwierige Zeit zu kämpfen.»

Zuckerberg wettet darauf, dass seine Zukunftsvision so verlockend ist und langfristig so gewaltige Vorteile bringt, dass die Kämpfe der nächsten paar Jahre sich auszahlen werden. Im Unternehmen geht allerdings die Sorge um, dass er falsch liegen könnte.

Seit der Aktienkurs sich nicht mehr permanent nach oben entwickelt und die Beschäftigten in der Gegenwart bei Laune hält, während sie an der Erfindung der Zukunft arbeiten, scheinen Zuckerberg und seine Beschäftigten weiter voneinander entfernt als je zuvor. Um die Unternehmenskultur zu verändern, muss er sie möglicherweise neu aufbauen – während er zeitgleich versucht, sein Geschäft neu aufzubauen.

Das ist eine Herkulesaufgabe – und vermutlich die grösste Herausforderung in der Geschichte des Unternehmens. Zuckerberg ist bereit. Ob das auch für den Rest von Meta gilt, ist unklar.

Zum Beitrag

Dieser Beitrag erschien zuerst am 26. Juli unter dem Titel «Zuck turns up the Heat» im Magazin «The Verge».