

DIE ZEIT: Herr Hastings, wie ich sehe, sitzen Sie gerade daheim auf der Couch. Ein guter Ort für eine persönliche Frage: Schauen Sie abends mit Ihrer Familie auch mal Netflix?

Reed Hastings: Ja, meine Frau und ich gucken derzeit die Serie über Michael Jordan.

ZEIT: Und wie lange brauchen Sie sonst, um zu entscheiden, welchen Film oder welche Serie Sie schauen?

Hastings: Meist weniger als fünf Minuten.

ZEIT: Das ist ungewöhnlich. Netflix hat schließlich etwas ganz Neues ins Leben vieler Familien gebracht: die halbe Stunde Diskussion, bevor man anfängt, etwas zu gucken.

Hastings: Das hängt von Ihrer Beziehung ab!

ZEIT: Finden Sie? Ich beobachte das überall. Früher stritt man über die Fernbedienung, während der Fernseher schon lief. Heute debattiert man, bevor es losgeht.

Hastings: Netflix macht es einem nicht leicht bei den vielen Serien und Filmen, das gebe ich zu. Es ist toll, dass wir mittlerweile Inhalte aus der ganzen Welt im Angebot haben. Aber das sorgt natürlich auch für mehr Auswahl, als es unsere Mitglieder bisher gewohnt waren.

ZEIT: Netflix ist in der Corona-Zeit enorm gewachsen.

Hastings: Ja. Aktuell sind es fast 193 Millionen bezahlte Abos in 190 Ländern.

ZEIT: Dabei hat Netflix sich immer wieder gewandelt, zuletzt vom Fernsehanbieter zum Produzenten, während andere zurückblieben. Wieso ist das ausgerechnet Ihnen gelungen?

Hastings: Die Quelle unseres Erfolgs ist die Art, wie wir arbeiten. Das ist bei Netflix schon sehr speziell und hat uns flexibel und innovativ gemacht. Wir haben unser Geld ja noch vor zehn Jahren vor allem damit verdient, DVDs zu verschicken.

ZEIT: Sie tun das immer noch.

Hastings: Ja, etwas weniger als zwei Millionen amerikanische Haushalte, meist auf dem Land, bekommen noch DVDs von uns. Aber wir haben auch sehr früh auf Streaming gesetzt, später eigene Inhalte angeboten und diese schließlich auch selbst produziert.

ZEIT: Das alles wegen Ihrer Art zu arbeiten? Könnte es nicht auch Glück gewesen sein?

Hastings: Die Kultur war entscheidend. Bis 2015 haben wir immer gekämpft, mehrfach hätten wir beinahe aufgegeben. Im Jahr 2001 mussten wir wegen der Dotcom-Krise 30 Prozent der Belegschaft entlassen. Danach hatten wir jahrelang Mühe, profitabel zu arbeiten. Unsere Kultur ist damals entstanden. Sie stellt immer alles infrage. Als wir DVDs gemacht haben, sind wir rasant gewachsen. Trotzdem fragten viele: Was ist mit der Zukunft? Wir sind dann ins Streaming eingestiegen, zur gleichen Zeit wie Hulu und Amazon: im Jahr 2007.

ZEIT: Sie kämpfen auch heute noch. Sie sind sehr hoch verschuldet, haben mit Disney Plus kürzlich einen überraschend starken Konkurrenten bekommen. Es gibt Amazon Prime, Apple Plus. Sie werden von allen Seiten angegriffen.

Hastings: Aber seit 2016 machen wir zuverlässig Gewinn.

ZEIT: Netflix ist jetzt reich?

Hastings: Trotzdem verändern wir uns weiterhin.

ZEIT: Was genau ist denn diese Art zu arbeiten, die die Veränderung Ihrer Meinung nach garantiert? Mal ganz konkret, bitte!

Hastings: 300 Jahre lang haben Fabriken die Wirtschaft dominiert. Ihr Prinzip – ein Boss definiert Regeln, und die Arbeiter befolgen sie sorgfältig – bestimmt bis heute das Wirtschaftsleben. Aber kreative Arbeit ist anders. Es muss den Leuten erlaubt sein, Fehler zu machen, Dinge auszuprobieren oder neu zu erfinden. In der Produktion überwacht man seine Angestellten, in unserer Arbeit gibt man ihnen Freiheit und muss herausfinden, wie man als Chef damit umgeht. Denn Freiheit kann leicht in Chaos umschlagen. Wir führen unsere Firma am Rande der Anarchie.

ZEIT: Bei Netflix gibt es zum Beispiel die Freiheit, selbst zu entscheiden, wann und wie viel Urlaub man macht. Auch für Reisespesen oder den neuen Laptop braucht es keine Unterschrift von oben. So steht es in Ihrem neuen Buch *Keine Regeln*. Ich glaube, ich hätte Schwierigkeiten, das bei meinen Chefs durchzusetzen. Helfen Sie mir!

Hastings: Ihre Chefs sollten sich fragen: Ist die größte Gefahr für unsere Organisation, dass jemand zu viel für ein Geschäftsessen ausgibt? Oder ist die größte Gefahr, dass die Mitarbeiter versäumen, die Zukunft unserer Branche zu erfinden? Wenn es gefährlicher ist, nicht einfallsreich genug zu sein, dann muss man Kreativität unterstützen – und das braucht Freiheit. Wie viel Freiheit gut ist,

»Wir führen Netflix am Rande der Anarchie«

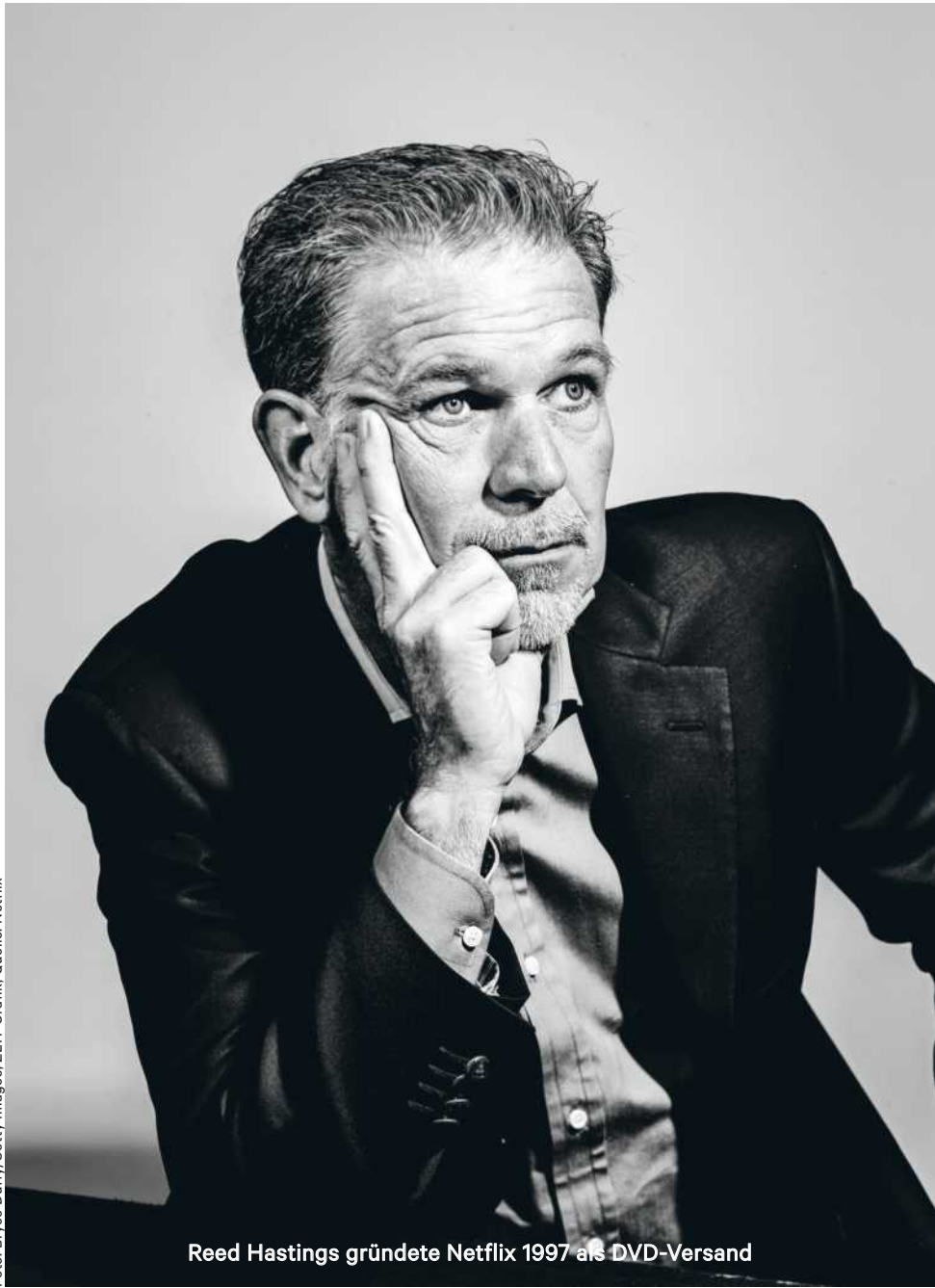
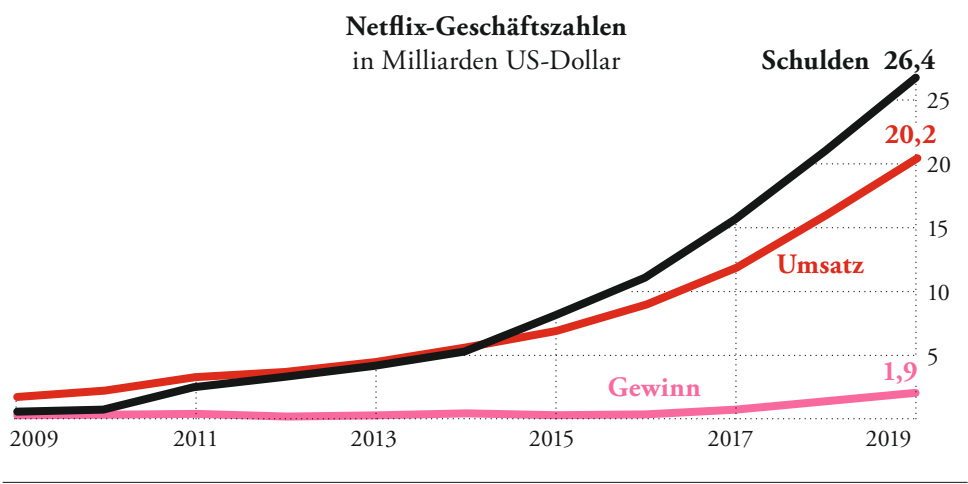


Foto: Bryce Duff/Getty Images; ZEIT-Grafik. Quelle: Netflix

Reed Hastings gründete Netflix 1997 als DVD-Versand

Seine Firma hat verändert, wie die Welt fernsieht. Ein Gespräch mit Reed Hastings über den Unsinn von Regeln, eine Kultur der Angst und das nächste Ding



Kaeser mahnt China

Der Chef von Siemens kritisiert Pekings Umgang mit Hongkong und den Uiguren VON CLAAS TATJE

Als erster Vorstandschef eines Dax-Konzerns mischt sich Joe Kaeser von Siemens in die neu entflammte Debatte um die Zukunft Hongkongs und das deutsch-chinesische Verhältnis ein. Auf Anfrage teilt Kaeser der *ZEIT* mit: »Wir beobachten die aktuellen Entwicklungen in Hongkong, aber auch in der Provinz Xinjiang aufmerksam und mit Sorge.«

Mit dem sogenannten Sicherheitsgesetz untergräbt China die eigentlich bis mindestens 2047 garantierte Autonomie Hongkongs als Sonderverwaltungszone. Zuletzt demonstrierten Tausende Bürger

gegen die Verschiebung der Parlamentswahl. Zugleich wird Medienberichten zufolge in der chinesischen Provinz Xinjiang die muslimische Minderheit der Uiguren systematisch unterdrückt.

Kaeser ist auch Vorsitzender des Asien-Pazifik-Ausschusses der deutschen Wirtschaft. In diesem Gremium formuliert die deutsche Industrie ihre Interessen gegenüber asiatischen Handelspartnern. Kaeser stellt klar: »Wir lehnen jede Form von Unterdrückung, Zwangsarbeit und Beteiligung an Menschenrechtsverletzungen kategorisch ab. All das würden wir grundsätzlich weder in unseren Betrieben dulden noch bei unseren Partnern folgenlos hinnehmen.«

Siemens ist seit mehr als 140 Jahren in China vertreten. Anfangs lieferte das Unternehmen vor allem Telegrafen und Telefonapparate. Im Geschäftsjahr 2019 erwirtschaftete der Konzern nach eigenen Angaben rund 8,4 Milliarden Euro Umsatz und beschäftigt mehr als 35.000 Mitarbeiter in der Region.

Kaeser pocht darauf, dass sich am Status Hongkongs nichts ändert. Der Erfolg internationaler Kooperationen deutscher Unternehmen beruhe überall auf der Welt, nicht nur in China, auf verlässlichen und transparenten Regeln der Zusammenarbeit, Offenheit im Dialog und Rechtssicher-

heit. »Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

»Wir schätzen Hongkong in dieser Hinsicht seit vielen Jahrzehnten als verlässlichen Standort – und hoffen, dass dies auch nach Inkrafttreten des neuen Sicherheitsgesetzes so bleibt. Zu dieser Verlässlichkeit trägt besonders der Status Hongkongs als Sonderverwaltungszone bei.«

Dieses Vertrauen sei jedoch erschüttert: »Wir haben immer gesagt: Solange sich Peking an die Vereinbarung »Ein Land, zwei Systeme« hält, kann die deutsche Wirtschaft damit umgehen. Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.«

häufiger als anderswo: Etwa zwölf Prozent gehen pro Jahr. Wir kündigen häufiger als andere Firmen. Dafür gibt es weniger Mitarbeiter, die uns von sich aus verlassen.

ZEIT: Ich bin noch nicht überzeugt, dass das funktioniert. Wer sollte es zum Beispiel wagen, dem Chef zu sagen, dass er in die falsche Richtung läuft, wenn er befürchten muss, dass er kurz danach gefeuert wird?

Hastings: Man darf sich nicht von Angst leiten lassen. Bei uns ist es außerdem üblich, dass wir allen sehr offene Rückmeldung zu ihrer Leistung geben, gerade auch den Chefs.

ZEIT: Das hört man oft. Am Ende sind aber die wenigsten Chefs begeistert, wenn jemand ihnen ehrlich sagt, was sie falsch machen.

Hastings: Sie haben recht. Ich bin supererfolgreich, aber trotzdem bekomme ich ungenügende Rückmeldung zu meiner Leistung, gerade wenn es berechnete Kritik ist. Ich zucke zusammen, es tut weh. Aber wer sich verbessern will, braucht ehrliche Kritik. Es ist wie im Fitnessstudio. Das, was besonders anstrengend ist, Liegestütze, Klimmzüge, Push-ups, macht einen stärker.

ZEIT: Früher haben Sie selbst wenig Feedback gegeben.

Hastings: Ja, ich hatte Angst vor diesen Gesprächen.

ZEIT: Wieso haben Sie Ihre Einstellung geändert?

Hastings: Durch meine Eheberatung, verrückterweise. Ich hatte eine schlechte Zeit mit meiner Frau – und was mir unser Therapeut beigebracht hat, war, wie wichtig Ehrlichkeit ist. Es war toll für unsere Ehe, wir sind immer noch zusammen. Aber es hat mich auch als Chef verändert. Vorher wollte ich nett sein und gemocht werden. Heute fühlt es sich für mich nicht mehr schlecht an, wenn ich jemandem etwas sage, das für ihn schwer zu verdauen ist. Wichtig ist dabei aber, dass man ihm Wege aufzeigt, wie er sich verbessern kann.

ZEIT: Wie sorgt man dafür, dass die Angestellten sich ebenso verhalten?

Hastings: Ich habe zuerst versucht, die Leute dazu zu bringen, mich, den Chef, zu kritisieren. Wenn die Leute sehen, dass das belohnt wird, sind sie eher dazu bereit, das auch miteinander zu praktizieren.

ZEIT: Wie haben Sie das genau gemacht?

Hastings: Am Anfang war das schematisch organisiert: Nenne mir drei Dinge, die ich neu beginnen soll, drei Dinge, mit denen ich aufhören soll, und drei Dinge, die ich weitermachen soll wie bisher. Diese Struktur hilft den Leuten, wirklich mindestens drei Kritikpunkte zu äußern.

ZEIT: Und wie verhindert man, dass sie dabei Dinge sagen, die einfach nur gemein sind?

Hastings: Wir belohnen es nicht, wenn jemand sagt: »Ich wünschte, du wärst nicht hier.« Ich will nicht sagen, dass es nie passiert, aber es geschieht selten.

ZEIT: Sie haben die Kritik, die Sie anfangs intern bekamen, sogar öffentlich gemacht. Das klingt etwas masochistisch.

Hastings: Gar nicht. Wenn man belohnt, dass Kritik geäußert wird, wenn man Menschen, die konstruktiv kritisieren, befördert oder besser bezahlt, dann sehen die Mitarbeiter das und trauen sich das auch. Heute passiert es bei uns, dass Sie mitten in der Präsentation unterbrochen werden mit einem Hinweis, was Sie besser machen können.

ZEIT: Ehrlich gesagt: Ich schwanke, ob ich das spannend oder fürchterlich finden soll.

Hastings: Wir sind sicher nicht perfekt. In 20 Jahren werden bestimmt noch bessere kreative Organisationen existieren. Aber für uns gilt: Das große Risiko ist es, obsolet zu werden. Es ist besser, viele kleine Risiken einzugehen, um dieses große Risiko zu verringern, als die kleinen Risiken zu vermeiden, nur um am Ende überholt zu werden.

ZEIT: Gelingt Netflix denn wirklich noch eine Verwandlung?

Hastings: Da bin ich sicher.

ZEIT: Was könnte das sein? Was ist das nächste Ding?

Hastings: Wir wissen es nicht. Aber es wird um neue Formen der Unterhaltung gehen jenseits von Filmen und Fernsehserien. Irgendwann werden Fernsehserien das sein, was für uns heute die Oper ist, eine alte Kunstform. Wir wissen nur noch nicht, was dieses Neue ist, das das Alte verdrängt.

ZEIT: Sie haben doch schon eine Idee!

Hastings: Schauen Sie sich TikTok an. Das ist noch kein Ersatz für TV-Shows. Aber das ist es, was Teenager machen, wenn sie nicht Netflix schauen.

ZEIT: Wird Netflix also ein soziales Netzwerk?

Hastings: Wir werden sehen. Aber zunächst konzentrieren wir uns weiter auf Serien und Filme.

Das Gespräch führte **Lisa Nienhaus**