

ANNA WIENER

CODE
KAPUTT

MACHT UND DEKADENZ
IM SILICON VALLEY

Aus dem amerikanischen Englisch
von Cornelia Röser

DROEMER 

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2020 unter dem Titel
»Uncanny Valley« bei MCD/Farrar, Straus and Giroux, New York.

**Besuchen Sie uns im Internet:
www.droemer.de**

Aus Verantwortung für die Umwelt hat sich die Verlagsgruppe
Droemer Knauer zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet.
Der bewusste Umgang mit unseren Ressourcen, der Schutz unseres Klimas und
der Natur gehören zu unseren obersten Unternehmenszielen.
Gemeinsam mit unseren Partnern und Lieferanten setzen wir uns für eine
klimaneutrale Buchproduktion ein, die den Erwerb von Klimazertifikaten
zur Kompensation des CO₂-Ausstoßes einschließt.
Weitere Informationen finden Sie unter: www.klimaneutralerverlag.de



© 2020 der Originalausgabe Anna Wiener
© 2020 der deutschsprachigen Ausgabe Droemer Verlag
Ein Imprint der Verlagsgruppe
Droemer Knauer GmbH & Co. KG, München
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise – nur mit
Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.
Die Arbeit der Übersetzerin am vorliegenden Text wurde vom
Deutschen Übersetzerfonds gefördert.
Redaktion: Christiane Bernhardt
Covergestaltung: Rodrigo Corral
Coverabbildung: Pando Hall / Gettyimages
Satz: Adobe InDesign im Verlag
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck
ISBN 978-3-426-27773-7

ANREIZE

Je nachdem, wen man fragte, war es der Höhepunkt, der Wendepunkt oder der Anfang vom Ende der Start-up-Szene im Silicon Valley, die von Zynikern als Blase, von Optimisten als die Zukunft und von meinen zukünftigen Kollegen (atemlos und high von so viel geschichtsträchtigen Potenzial) als »das Ökosystem« bezeichnet wurde. Ein soziales Netzwerk, das angeblich alle hassten, von dem aber trotzdem niemand lassen konnte, ging für hunderte noch was Milliarden Dollar an die Börse; der feixende Gründer läutete per Videochat die Eröffnungsrunde ein – und sprach damit das Todesurteil für bezahlbare Mieten in San Francisco. Zweihundert Millionen Menschen meldeten sich bei einer Microblogging-Plattform an, um virtuell in der Nähe von Promis und anderen wildfremden Menschen zu sein, die sie im echten Leben nicht ausstehen könnten. Künstliche Intelligenz und Virtual Reality kamen wieder in Mode. Selbstfahrende Autos galten als unvermeidbar. Alles wurde mobil, alles ging in die Cloud. Dabei war die Cloud ein unsichtbares Rechenzentrum irgendwo in Texas oder Cork oder Bayern, aber das störte niemanden. Man vertraute ihr trotzdem.

Es war ein Jahr der Aufbruchstimmung, eines neuen Optimismus, der besagte, dass es keine Hürden, keine Grenzen und keine schlechten Ideen gab. Ein Optimismus von Chancen, Macht und Kapital. Wohin das Geld auch floss, geschäftstüchtige Entwickler und MBAs mussten ihm folgen. Das Wort »Disruption« breitete sich aus, und alles war entweder reif dafür oder

davon bedroht: Notenblätter und Smoking-Verleihe, Hochzeitsplanung und Kreditlimits, Hausmannskost und Häuserkauf, Bankgeschäfte und Rasur, Textilreinigung und die Kalendermethode zur Empfängnisverhütung. Eine Website, über die man seine ungenutzte Garageneinfahrt vermieten konnte, sammelte von führenden Risikokapitalunternehmen an der Sand Hill Road vier Millionen Dollar ein. Eine Website, die das Marktsegment der Tierbetreuung ins Visier nahm – eine Gassigeh- und Haustier-Sitting-App mit disruptiven Auswirkungen auf Zwölfjährige in Vorstadtwohngebieten –, kam auf fünfzig Millionen. Mit einer Coupon-App konnten unzählige gelangweilte und neugierige Großstädter nun Dienstleistungen kaufen, von denen sie bisher keine Ahnung gehabt hatten, dass sie sie überhaupt brauchten. Und so jagten sich die Leute eine Zeit lang Antifaltengifte unter die Haut, nahmen Trapez-Unterricht und gingen zum Anableaching, einfach nur, weil es darauf Rabatt gab.

Es begann die Ära der Einhörner: Start-ups, deren Marktwert von ihren Investoren auf über eine Milliarde Dollar geschätzt wurde. Ein prominenter Risikokapitalgeber stellte im Leitartikel einer internationalen Wirtschaftszeitung die Behauptung auf, Software fräße die Welt – ein Ausspruch, der daraufhin in zahllosen Marketingpräsentationen, Pressemeldungen und Stellenanzeigen aufgegriffen wurde, als würde er irgendetwas beweisen und wäre nicht nur eine unbeholfene, unpoetische Metapher.

Außerhalb des Silicon Valley weigerte man sich im Allgemeinen, die ganze Sache allzu ernst zu nehmen. Es herrschte das Gefühl, auch diese Blase würde, ganz wie ihre Vorgänger, irgendwann wieder vergehen. In der Zwischenzeit wuchs die Branche über eine Gruppe von Futuristen und Hardwaretüftlern hinaus – und hinein in ihre neue Rolle als Grundgerüst unseres Alltags.

Nicht dass ich irgendetwas davon bewusst wahrgenommen, geschweige denn beachtet hätte. Ich hatte nicht mal Apps auf meinem Handy. Gerade fünfundzwanzig geworden, lebte ich mit einem Mitbewohner, den ich kaum kannte, am Rande von Brooklyn, und unsere Wohnung war mit so vielen Second-hand-Möbeln vollgestopft, dass sie fast schon etwas Historisches hatte. Ich führte ein unsicheres, aber angenehmes Leben: mit einer Assistentenstelle bei einer kleinen Literaturagentur in Manhattan, ein paar lieb gewonnenen Freundinnen und Freunden, mit denen ich an meiner Sozialphobie arbeitete – meistens, indem ich ihnen aus dem Weg ging.

Doch langsam zogen dunkle Wolken am Horizont auf, es drohte ungemütlich zu werden. Jeden Tag spielte ich mit dem Gedanken, mich für ein Aufbaustudium zu bewerben. Im Job war ich festgefahren, er bot keinerlei Aufstiegschancen, und nach drei Jahren hatte sich auch der voyeuristische Reiz dessen abgenutzt, für jemand anderen ans Telefon zu gehen. Ich mochte mich nicht mehr mit den Einsendungen vom Schmonzetenstapeln amüsieren oder Autorenverträge und Tantiemenabrechnungen an Orten archivieren, wo sie nicht hingehörten (zum Beispiel in meiner Schreibtischschublade). Mein Nebenjob als freiberufliche Lektorin und Korrektorin für einen Kleinverlag schwand ebenfalls dahin, nachdem ich mich kürzlich von dem Lektor getrennt hatte, der mir die Aufträge zuteilte. Es war eine angespannte und belastende Beziehung gewesen, darin aber zuverlässig: Der einige Jahre ältere Lektor hatte vom Heiraten gesprochen, wollte aber das Fremdgehen nicht lassen. Seine Untreue flog auf, als er sich übers Wochenende meinen Laptop auslieh und ihn zurückgab, ohne sich vorher aus seinen Accounts ausgeloggt zu haben. So bekam ich eine ganze Reihe tiefgründiger romantischer PNs mit einer kurvenreichen Folksängerin zu lesen, ausgetauscht über das soziale Netzwerk, das alle hassten. In diesem Jahr hasste ich es ganz besonders.

Vom Silicon Valley hatte ich keine Ahnung und konnte damit gut leben. Ich war nicht unbedingt eine Ludditin – eine Maus hatte ich bedienen können, bevor ich lesen lernte, aber mit der geschäftlichen Seite des Ganzen war ich nie in Berührung gekommen. Wie jeder Mensch mit einem Schreibtischjob startete ich den Großteil meiner Zeit auf einen Computerbildschirm und tippte und tabbte mich durch den Tag, der Browser verlief als Strom digitaler Abschweifungen im Hintergrund meiner Arbeit. Meine Freizeit verschwendete ich damit, durch die Fotos und wirren Überlegungen von Menschen zu scrollen, die ich längst hätte vergessen haben sollen, und endlose tiefgründige E-Mails mit Freunden auszutauschen, in denen wir uns gegenseitig dilettantische Ratschläge fürs Berufs- und Privatleben gaben. Ich las die Onlinearchive längst eingestellter Literaturzeitschriften, sah mir in den digitalen Schaufenstern Kleidung an, die ich mir nicht leisten konnte, und ent- und verwarf ambitionierte private Blogs mit Titeln wie *A Meaningful Life* – in der vergeblichen Hoffnung, meinem eigenen Leben dadurch etwas Sinn und Bedeutung zu verleihen. Aber nie wäre mir in den Sinn gekommen, dass ich eines Tages zu den Menschen hinter den Kulissen des Internets gehören könnte, weil mir nie in den Sinn kam, dass überhaupt Menschen dahinter arbeiteten.

Wie es sich in jener Zeit für Mitzwanziger in North Brooklyn gehörte, wo eine Schokoladenmanufaktur als lokale Sehenswürdigkeit galt und sich die Leute ganz im Ernst über *urban homesteading* unterhielten, war mein Leben auf eine künstliche Art analog. Ich fotografierte mit einer alten Mittelformatkamera, die meinem Opa gehört hatte, scannte diese Bilder in einen Uralt-Laptop mit laut sirrendem Lüfter und lud sie in meine Blogs hoch. Ich hockte auf kaputten Verstärkern und kalten Heizkörpern in Proberäumen in Bushwick und blätterte in alten Hochglanzmagazinen, während meine jeweiligen Idole an

selbst gedrehten Zigaretten sogen, Drumsticks wirbelten oder auf ihren Gitarren slideten, und hörte ihnen aufmerksam zu, um vorbereitet zu sein, wenn ich nach meiner Meinung gefragt wurde – was nie geschah. Ich ging mit Männern aus, die Chapbooks oder Massivholzmöbel mit Baumkante produzierten. Einer stellte sich als experimenteller Bäcker vor. Auf meiner To-do-Liste standen so archaische Aufgaben wie der Kauf einer neuen Nadel für den Plattenspieler, den ich fast nie benutzte, oder einer neuen Batterie für die Uhr, die ich immer aufzuziehen vergaß. Ich weigerte mich standhaft, mir eine Mikrowelle zuzulegen.

Wenn ich der Tech-Branche überhaupt eine Relevanz für mein eigenes Leben zugestand, dann nur hinsichtlich der Ängste, die in meinem beruflichen Umfeld kursierten. Ein Onlinekaufhaus, das in den Neunzigern angefangen hatte, Bücher übers Internet zu verkaufen – nicht etwa aus Liebe zur Literatur, sondern aus Liebe zum Kunden und zum effektiv organisierten Konsum –, hatte sich zu einem digitalen Schnäppchenmarkt ausgewachsen, auf dem Haushaltsgeräte, Elektronik, Lebensmittel, Massenmode, Spielwaren, Essbesteck und allerlei Unnützes *made in China* verkauft wurde. Nachdem das Onlinekaufhaus den gesamten Einzelhandel erobert hatte, besann es sich wieder auf seine Wurzeln und probierte offenbar verschiedene Wege aus, die Verlagsbranche in den Ruin zu treiben. Das ging so weit, dass das Kaufhaus eigene Verlags-Imprints gründete, was meine Freundinnen im Literaturbetrieb voller Verachtung als billig und unverschämt verhöhnten. Dass wir auch viele Gründe hatten, der Website dankbar zu sein, ignorierten wir – aber der Selfpublisher-Marktplatz dieses Onlinekaufhauses war schließlich der Brutkasten für die Bestsellerromane über Sadomaso-Praktiken und pimpernde Vampire, die die Verlagsbranche am Laufen hielten. Innerhalb weniger Jahre sollte der Gründer, ein schildkrötenähnlicher ehemaliger Hedgefonds-

Manager, zum reichsten Mann der Welt werden und ein filmreifes Makeover durchlaufen, damals jedoch verschwendeten wir keinen Gedanken an ihn. Für uns zählte nur, dass die Hälfte aller Buchverkäufe auf das Konto jener Website ging, was wiederum bedeutete, dass sie die Kontrolle über die wichtigsten Hebel an sich gerissen hatte: Preisgestaltung und Vertrieb. Somit hatte sie uns fest im Griff.

Ich wusste nicht, dass das Onlinekaufhaus in der Tech-Branche für seine gnadenlose, datengetriebene Unternehmenskultur verehrt wurde oder dass die proprietären Algorithmen, die neben Romanen über dysfunktionale Familien Kaufempfehlungen für Staubsaugerbeutel und Windeln anzeigten, als hochmodern, bewundernswert und Avantgarde in Sachen angewandtes maschinelles Lernen galten. Ich wusste nicht, dass ein lukratives Schwesterunternehmen dieses Onlinekaufhauses außerdem Cloud-Computing-Services verkaufte – die gebührenpflichtige Nutzung eines weitläufigen internationalen Netzwerks von Serverfarmen – und damit die Back-End-Infrastruktur für die Websites und Apps anderer Firmen bereitstellte. Ich wusste nicht, dass man das Internet praktisch nicht mehr nutzen konnte, ohne dieses Onlinekaufhaus und seinen Gründer noch reicher zu machen. Ich wusste nur, dass von mir erwartet wurde, beide zu hassen, und das tat ich – lautstark, bei jeder Gelegenheit und mit rechtschaffener Empörung.

Im Großen und Ganzen war die Hightech-Industrie ein abstraktes Problem in weiter Ferne. In jenem Herbst wurde die Verlagsbranche von der Fusion zweier der größten Verlagshäuser erschüttert, die zusammengenommen ein paar Zigtausend Beschäftigte hatten und es auf einen Wert von über zwei Milliarden Dollar brachten. Ein Zwei-Milliarden-Dollar-Unternehmen! So viel Macht und Geld überstiegen mein Vorstellungsvermögen. Wenn uns noch irgendetwas vor dem Onlinekaufhaus retten konnte, dachte ich, dann ein Zwei-Milliarden-

Dollar-Unternehmen. Noch wusste ich nichts von den Zwölf-Mann-Einhörnern.

Später, als ich mich in San Francisco eingelebt hatte, sollte ich erfahren, dass in demselben Jahr, in dem meine Freundinnen aus der Verlagsbranche und ich uns in billigen Kneipen herumtrieben und über unsere nicht vorhandene Zukunft klagten, viele meiner zukünftigen Freunde, Kollegen und Vorbilder flink und leise ihre ersten Millionen machten. Während einige dieser Freunde Firmen gründeten oder mit Mitte zwanzig aus eigenem Antrieb ein zweijähriges Sabbatical einlegten, hockte ich an einem schmalen Schreibtisch vor dem Büro meiner Chefin, machte die Spesenabrechnungen für die Agentur und versuchte, meinen eigenen Wert anhand meines Jahresgehalts zu ermitteln, das im Winter zuvor von neunundzwanzigtausend auf einunddreißigtausend Dollar gestiegen war. Wie viel war ich wert? Fünffmal so viel wie das Sofa in unserem neuen Büro; zwanzig Lieferungen personalisiertes Briefpapier. Während meine künftigen Kollegen Vermögensberater engagierten und zur Selbstfindung in Meditations-Retreats auf Bali flogen, saugte ich Kakerlaken von den Wänden meiner Mietwohnung, rauchte Gras, radelte zu Lagerhallenkonzerten am East River und versuchte, eine unterschwellige Angst zu verdrängen.

Es war ein Jahr der Verheißungen, Exzesse und des Optimismus, ein Jahr der Beschleunigung und der Hoffnung – in einer anderen Stadt, in einer anderen Branche, in einem anderen Leben.

Eines Nachmittags, als ich leicht verkatert in der Agentur saß und auf einem schlappen Salat herumkaute, las ich einen Artikel über ein Start-up, das drei Millionen Dollar an Investitionen eingestrichen hatte, um das Büchermachen zu revolutionieren. Aufgemacht war die Story mit einem Foto der Gründer: drei Männer, mit strahlendem Lächeln vor einem Landidyll posierend. Wie Burschenschaftler auf ihrem Abschlussfoto. Alle drei trugen Button-down-Hemden und guckten, als hätte einer von ihnen gerade einen guten Witz erzählt. Sie sahen so entspannt und überzeugend aus. Sie sahen aus wie Männer, die elektrische Zahnbürsten benutzten und nie in Secondhand-Läden einkauften, Männer, die Aktienkurse verfolgten und ihre benutzten Servietten nicht wieder auf den Tisch legten. Männer, in deren Nähe ich mir immer unsichtbar vorkam.

Diesem Artikel zufolge würde die Revolution in Form einer E-Reading-App für Mobiltelefone kommen, die per Abo-Modell funktionierte. Für mich klang das nach einem Nischenprodukt, und der Pitch für die App – Zugriff auf eine umfangreiche E-Bibliothek für eine geringe monatliche Gebühr – schien mir eines jener Versprechen zu sein, die mit jeder Menge Kleingedrucktem daherkamen. Dennoch – irgendetwas an der Idee sprach mich an.

Die E-Reading-App war ein neues Konzept in einer Verlagswelt, die nur selten neue Ideen hervorbrachte und sie niemals honorierte. Dass die Verlagsbranche ständig am Rand des Zusammenbruchs zu stehen schien, machte es nicht besser. Das

Problem war nicht nur das monopolistische Onlinekaufhaus oder die Zwei-Milliarden-Dollar-Fusion, obwohl diese unsere Ängste schürten und nährten. Das Problem war auch die Moral. Die einzige Möglichkeit, in der Verlagswelt erfolgreich und dauerhaft Karriere zu machen, schien es zu sein, Geld zu erben, reich zu heiraten oder darauf zu warten, dass Kollegen aufgaben oder wegstarben.

Meine Freundinnen und ich in der Assistentenklasse fragten uns, ob es in Zukunft noch einen Platz für uns geben würde, wenn die Branche weiter schrumpfte. Von dreißigtausend Dollar im Jahr kann man in New York leben, sicher, Millionen Menschen kamen besser mit weniger aus. Aber ein Nettolohn von vierzehnhundert Dollar im Monat ließ sich nur schwer mit dem geselligen, ausschweifenden Lebensstil vereinbaren, zu dem die Verlagsbranche animierte: Networking-Drinks, Dinnerpartys, Dreihundert-Dollar-Wickelkleider und maßgefertigte Bücherregale in Brooklyn Heights oder Fort Greene. Es war schön, gebundene Bücher umsonst zu bekommen, aber es wäre noch schöner gewesen, sie sich selbst leisten zu können.

Alle Assistentinnen, die ich kannte, setzten im Stillen auf eine zweite Einkommensquelle: freie Lektorate, Barkeeping, Kellnern, großzügige Verwandte. Außerhalb des engsten Kreises wurde über diese Einkünfte praktisch nicht gesprochen. Es war demütigend, über Geld zu reden, während unsere Vorgesetzten, die zum Mittagessen pochierten Lachs und Rosé bestellten, miese Bezahlung offenbar als eine Art Initiationsritus ansahen und nicht als systembedingte Ausbeutung, in der sie womöglich Solidarität hätten empfinden können. Solidarität, insbesondere mit uns.

Die Wahrheit war: Wir waren ersetzbar. Es gab mehr junge Menschen mit Englisch im Hauptfach, externer finanzieller Unterstützung und reihenweise unbezahlten Praktika in der Literaturbranche, als es offene Stellen bei Agenturen und Verlagen

gab. Berufsanwärter wuchsen beständig nach. In den Kulissen warteten bereits die Männer in beigen Desert Boots und Frauen in senfgelben Cardigans auf ihren Einsatz, die Lebensläufe auf cremefarbenem Papier bereits gezückt. Die Branche kalkulierte zu einem gewissen Grad sogar mit hohem Verschleiß.

Doch meine Freunde aus der Verlagswelt und ich, wir waren stur. Wir mochten die Arbeit mit Büchern und hielten an unserem kulturellen Kapital fest. Es herrschte ein allgegenwärtiger Groll über den Preis, den wir dafür zahlten, aber wir waren bereit, ihn zu zahlen. Die Branche schien beseelt von einem selektiven moralischen Grundsatz: Okay, in Sachen schnelle Innovationen war die Verlagsbranche gescheitert, aber wir – die Literatinnen, die leidenschaftlichen Liebhaber und Verteidiger des menschlichen Ausdrucks – wir würden nicht gegen Unternehmen verlieren, deren Chefs Bücher nicht einmal mochten. Wir hatten Geschmack, und wir hatten Integrität. Wir waren nervös, und wir waren pleite.

Ich war ziemlich pleite. Wenn auch nicht arm, das nicht. Eine Privilegierte mit guten sozialen Abstiegschancen. Wie viele meiner Kolleginnen und Kollegen konnte ich es mir leisten, in der Branche zu arbeiten, weil ich über ein Sicherheitsnetz verfügte. Dass ich das College schuldenfrei abgeschlossen hatte, war nicht meine eigene Leistung gewesen: Meine Eltern und Großeltern hatten für meine Studiengebühren gespart, seit ich ein verschwommener Fleck auf dem Ultraschall gewesen war. Niemand war von mir abhängig. Es gab da kleinere heimliche Kreditkartenschulden, aber deswegen wollte ich niemanden um Hilfe bitten. Mir Geld zu leihen, um die Miete oder eine Arztrechnung zu bezahlen – oder mir in einem Anfall irreflektierten Ehrgeizes selbst ein Wickelkleid zuzulegen –, kam mir immer wie ein Totalversagen vor. Ich schämte mich dafür, nicht selbst für mich aufkommen zu können; ich schämte mich dafür, dass meine großzügigen, nachsichtigen Eltern im Endeffekt

eine erfolgreiche Literaturagentur subventionierten. Mir blieb noch ein Jahr in ihrer Krankenversicherung. Die Situation war nicht zukunftsfähig. *Ich* war nicht zukunftsfähig.

Meine Eltern hatten immer gehofft, ich würde Ärztin oder Juristin werden und mir ein stabiles, sicheres Umfeld aufbauen. Sie hatten ein gutes Auskommen – meine Mutter war Schriftstellerin und engagierte sich in gemeinnützigen Organisationen, und mein Vater arbeitete im Finanzdienstleistungssektor, aber es war ihnen wichtig, dass ich unabhängig war. Mein Bruder hatte seinen Abschluss noch in Vor-Rezessionszeiten gemacht und in meinem Alter bereits eine Karriere vorweisen können. Keiner von ihnen konnte das langsame Mahlen der Hierarchiemühlen im Verlagswesen nachvollziehen oder den abgewetzten, nostalgischen Glanz der Branche. Meine Mutter fragte oft (behutsam), warum ich mit fünfundzwanzig immer noch Assistentin wäre, Kaffee kochte und Mäntel entgegennahm. Sie suchte nicht nach einer strukturellen Erklärung.

Meine Wünsche waren nichts Außergewöhnliches: Ich wollte meinen Platz im Leben finden, ich wollte unabhängig sein, nützlich und gut. Ich wollte Geld verdienen, um mich bestätigt, selbstbewusst und wertgeschätzt zu fühlen. Ich wollte ernst genommen werden. Vor allem wollte ich wohl, dass sich niemand um mich Sorgen machen musste.

Obwohl ich den nagenden Verdacht hatte, dass die Gründer des E-Book-Start-ups auf einen Platz auf der falschen Seite der Dinge abzielten, die mir wichtig waren – auf der Seite des Onlinekaufhauses, der Seite, die schon jetzt die Siegerseite war –, und das auf Kosten der Verlage, Autorinnen und Agenten, beneidete ich sie um das Gefühl, Anspruch auf eine Zukunft zu haben. Diese Menschen wirkten auf eine ungewöhnliche Art attraktiv auf mich, weil sie eine Vision davon hatten, wie sich die Branche entwickeln würde – und die nötigen Mittel, diese Vision zu verwirklichen.

Ich wusste nicht, dass drei Millionen Dollar eine eher bescheidene Summe waren. Ich wusste nicht, dass die meisten Unternehmen mehr als eine Finanzierungsrunde machten und dass drei Millionen Dollar ein Testballon waren, ein Taschengeld. Für mich war dieser Geldbetrag eine Art Erobererflagge, ein Zeichen von Beständigkeit. Die offizielle Erlaubnis, loszulegen und die Macht zu ergreifen. Ich glaubte, hier liege die Zukunft des Verlagswesens. Und ich wollte dabei sein.

Anfang 2013 fing ich nach einer Reihe uneindeutiger, lockerer Vorstellungsgespräche bei dem E-Book-Start-up an. Ich hatte ein gewisses Nerd-Stereotyp im Kopf – unsozial, ungewaschen, linkisch und sexuell ausgehungert –, doch die Gründer (die sich selbst nie als Nerds bezeichnet hätten) zerstreuten es sofort. Der CEO war selbstbewusst und durchtrainiert, und der technische Leiter, ein stiller Systemdenker, war bescheiden und geduldig. Der kreative Kopf, der sich als Chief Product Officer vorstellte, war ein lässiger, sympathischer Frauentyp. Er hatte an der Ostküste Kunst studiert, und seine Jeans saß so eng, dass sie wenig Raum für Fantasie ließ. Er war wie meine Freunde vom College, nur in erfolgreich. Alle drei waren jünger als ich.

Die Gespräche mit den Gründern verliefen so ungezwungen, und die Unterhaltungen hatten so viel mehr von einer privaten Verabredung zum Kaffee als von den förmlichen Befragungen in verschwitzten Blazern, die ich sonst kannte, dass ich mich irgendwann fragte, ob die drei vielleicht einfach nur Zeit mit mir verbringen wollten. Schließlich waren sie gerade erst ans andere Ende des Kontinents gezogen. Nicht etwa, weil sie gern in New York gelebt hätten – es war eindeutig, dass sie die Westküstenatmosphäre vorgezogen hätten –, aber um Partnerschaften aufzubauen, mussten sie näher an der Branche dran sein, die sie *disrupten* wollten. Wie die Schutzheilige des fehlgeleiteten Mitgefühls glaubte ich, sie wären vielleicht nur einsam.

Natürlich waren sie nicht einsam. Sie waren zielstrebig und zufrieden. Alle drei waren glatt rasiert und hatten gute Haut. Ihre Hemden waren immer frisch gebügelt und sittsam bis zum Hals zugeknöpft. Sie waren in Langzeitbeziehungen mit hochfunktionalen Frauen, die tolle Haare hatten, zusammen mit ihnen trainierten und in Restaurants aßen, für die man im Voraus einen Tisch reservieren musste. Sie wohnten in Einzimmerapartments in Downtown Manhattan und wirkten auf den ersten Blick nicht, als würden sie eine Therapie brauchen. Sie hatten eine gemeinsame Vision und einen Plan. Sie sprachen ganz offen darüber und schämten sich nicht, ihre Ambitionen zu zeigen. Sie waren Berufseinsteiger mit eindrucksvollen Sommerpraktika bei großen Technologieunternehmen in der Bay Area und sprachen von ihrer Arbeit wie alte Hasen, die schon ein ganzes Leben in der Geschäftswelt auf dem Buckel hatten. Sie verteilten großzügig ungebetene Business-Ratschläge, als hätten sie nicht nur ein oder zwei Jahre irgendwo gearbeitet, sondern eine steile Karriere hinter sich. Sie waren ambitioniert. Ich wollte unbedingt so sein wie sie – und ich wollte, dass sie mich mochten.

Weil die Stelle eigens für mich geschaffen wurde, sollte meine Arbeit dort ein dreimonatiger Testlauf sein. Meine Aufgaben und Zuständigkeiten waren allen Beteiligten noch etwas unklar: ein bisschen die Titel für die App kuratieren, ein bisschen texten, ein paar Sekretariatsaufgaben. Als Vollzeitmitarbeiterin sollte ich zwanzig Dollar die Stunde bekommen, auch hier ohne Zusatzleistungen. Auf den ersten Blick sah das nicht nach viel Geld aus, doch als ich das Jahresgehalt überschlug, stellte ich erfreut fest, dass es sich auf vierzigtausend Dollar belief.

Meine Freunde im Verlagswesen reagierten skeptisch, als ich ihnen von dem neuen Job erzählte. Sie hatten eine Menge unangenehmer Fragen. Würde ein Abo-Modell nicht die Autorentantiemen unterlaufen? War es im Grunde nicht eine zynische,

kapitalistische Übernahme des öffentlichen Bibliothekssystems? War eine solche App nicht bestenfalls parasitär? Unterschied sie sich überhaupt von dem Onlinekaufhaus, und würde ein Erfolg der App nicht zulasten der literarischen Kultur und Community gehen? Auf die meisten dieser Bedenken hatte ich keine gute Antwort parat. Meistens versuchte ich, nicht darüber nachzudenken. Stattdessen übersetzte ich mir die Fragen meiner Freunde mit einem selbstzufriedenen Schulterklöpfen in ein: »*Und was wird aus uns?*«

Das Büro des Start-ups lag einen Block von der Canal Street entfernt in einem Viertel, das der CEO als Nolita, der CTO als Little Italy und der CPO als Chinatown bezeichnete. Die Gegend wimmelte selbst an Wochentagen nur so vor Touristen: Erwachsene, die sich überfüllte Cannoli in den Mund stopften und winzige Espressi aus Pappbechern auf ex tranken, während ihre Kinder mit großen Augen staubige Parmesanräder in Schaufenstern bestaunten. Das Büro war eigentlich kein Büro, sondern nur ein separater Tisch im loftartigen Hauptsitz eines bereits etablierteren Start-ups, das den An- und Verkauf von Kunst via Onlineauktionen ermöglichte – so ganz erschloss sich mir dieses Geschäftsmodell nicht, da zumindest in meiner Vorstellung der eigentliche Reiz von Auktionen in der fieberhaften Zurschaustellung von Vermögen und dem Ausstechen der anderen lag. Mir war damals nicht bewusst, dass eine derartige Demonstration von Reichtum für die Angehörigen der Tech-Industrie nicht nur unangebracht erschien, sondern antiquiert. Als kultiviert galt es, sein Geld hinter einem Browser zu verstecken.

Das Loft hatte knarrende Holzdielen und an einer Wand eine lange Küchenzeile mit einer Auswahl an Handfilter-Kaffeekannen und säckeweise Kaffeebohnen von regionalen Röstereien. In den Toiletten gab es Duschen. An meinem ersten Tag fand

ich ein Willkommensgeschenk auf meinem Schreibtisch: einen Stapel gebundener Bücher über Technik mit einer Widmung der Gründer und einem Wachssiegel mit dem Firmenlogo, einer unverkennbar yonischen Auster mit einer makellosen Perle darin.

Das E-Book-Start-up war mit Millionen finanziert worden, und seine Stellenbezeichnungen ließen auf eine große, strukturierte Belegschaft schließen, die App selbst jedoch befand sich noch in der nicht öffentlichen Alpha-Phase, wurde also nur von einer Handvoll Freunden, Familienmitgliedern und Investoren genutzt. Außer mir gab es nur einen weiteren Mitarbeiter, einen Mobilentwickler namens Cam – die Gründer waren sehr stolz darauf, ihn von einer Bildbearbeitungs-App abgeworben zu haben. Zu fünf saßen wir an unserem Mahagonitisch im hinteren Bereich des Lofts und tranken Kaffee wie in einer endlosen Vorstandssitzung.

Zum ersten Mal in meiner beruflichen Laufbahn verfügte ich über Fachwissen. Die Männer fragten mich nach meiner Meinung – zum Lesegefühl der App, zur Qualität des Inhaltsverzeichnisses oder wie wir am besten bei den Lese-Communitys im Internet ankommen würden –, und sie hörten auf meine Antworten. Obwohl ich die technische Infrastruktur falsch verstanden und nur wenig Einblicke in die Firmenstrategie hatte, fühlte ich mich nützlich. Es war aufregend, zu sehen, wie die einzelnen Rädchen eines Unternehmens ineinandergriffen. Ich hatte das Gefühl, etwas beitragen zu können.

* * *

Zum Geburtstag des CTO fuhren wir nach Midtown, um uns dort im Kino einen Film über Antiterror Spezialisten anzusehen. Der Film begann mit zusammengeschnittenen Telefongesprächen von Menschen, die am 11. September im World Trade

Center eingeschlossen gewesen waren. Ich wollte den Film nicht weitersehen, wusste aber auch nicht, wie ich mich elegant hätte aus der Affäre ziehen können, ohne erklären zu müssen, dass ich das alles mit eigenen Augen gesehen hatte: mit vierzehn Jahren im Spanischunterricht an der Highschool, vom Fenster meines Klassenzimmers aus, vier Blocks von den Türmen entfernt.

Ich dachte daran, etwas Körperliches vorzuschieben: Magen-Darm oder Regelschmerzen. Ich überlegte, ohne Abschied zu verschwinden. Ich ärgerte mich, weil ich mich nicht vorab über den Film informiert hatte und weil ich nicht einfach ein normaler Mensch mit normalen Erfahrungen sein konnte, der etwas ganz Normales tat, wie sich mit Kollegen einen Actionfilm anzusehen, ohne wegen einer nicht aufgearbeiteten posttraumatischen Belastungsstörung aufzufallen. Ich spielte so nervös mit meinen Fingern, dass ich einen Ohrring verlor, und als nach dem Abspann das Licht anging, kroch der CTO auf Knien zwischen den Sitzen herum, um danach zu suchen, und winkte auch den anderen, ihm zu helfen. Es war mir peinlich, sie auf dem Boden herumrutschen zu sehen, und gleichzeitig rührte es mich, dass sie meinetwegen den klebrigen synthetischen Teppich abtasteten. Nach ein paar Sekunden rief ich, ich hätte ihn gefunden, und die Jungs standen auf, knöpften sich die Jacketts zu und schulterten ihre Rucksäcke. Keiner bemerkte, wie ich den zweiten Ohrring herausnahm und in meiner Tasche verschwinden ließ.

Wir traten ins spätwinterliche Licht hinaus und gingen zu Fuß zu einer nahe gelegenen japanischen Dessert-Bar. Die Jungs freuten sich über die große Auswahl. Sie betonten, dass alles auf Firmenrechnung gehe, und bestellten viel zu viel. Ich saß mit den vieren am Tisch, sah sie mit ihren Löffeln bei den anderen probieren und lehnte ab, wenn sie mir ihre Teller hinschoben, damit ich von allem kosten könne. Ich versuchte mir auszuma-

len, was die anderen Gäste wohl von unserer Gruppe hielten. Ich kam mir vor wie ein Babysitter, das fünfte Rad am Wagen, ein Anstandswauwau, eine kleine Schwester, ein Klotz am Bein, eine heimliche Geliebte. Es war ein unbeschreibliches Glücksgefühl. Am Ende des Abends lief ich allein zur am weitesten entfernten U-Bahn-Station und genoss es.

Ich freundete mich mit Cam an – dem anderen Mitarbeiter, der kein Gründer war. In der Mittagspause erkundeten wir die Gegend und kehrten mit Sandwiches oder triefenden Plastikboxen vom Vietnamesen zurück, um dann im Besprechungsraum zu essen, während er mir geduldig meine Fragen über den Unterschied zwischen Frontend-Entwicklung und Back-End-Programmierung beantwortete. Hin und wieder sprachen wir darüber, welche Last und Verantwortung es war, die ersten beiden Mitarbeiter eines Start-ups zu sein, das jetzt schon als total angesagt galt, obwohl es noch kein Produkt auf dem Markt hatte. »Ich glaube, es ist ein wirklich guter Zeitpunkt, um in der Firma anzufangen«, versicherte er mir dann. »Ich denke, wir sind sehr gut aufgestellt.« Entweder wusste er nicht, dass ich nur auf Probe arbeitete, oder aber er war optimistisch, dass ich nach der Testphase übernommen werden würde.

Cam hatte eine sanfte, zurückhaltende Art. Er liebte seine Freundin und deren Katze, und ich liebte es, wenn er von den beiden erzählte. Nur ein einziges Mal habe ich ihn richtig aufgebracht erlebt, und das war, als ich eine firmeninterne Leserunde ins Leben rief und keiner der Gründer mitmachte. Sie seien zu sehr mit dem Aufbau der App beschäftigt, sagten sie. Wer habe da Zeit für Leserunden? Ich verstand das und fand es nicht tragisch, doch Cam stauchte sie im Firmen-Chat zusammen und lud mich dann auf eine Suppe ein. Er blieb dabei, dass ihr Verhalten unhöflich und falsch sei, und fand, ich würde unglaublich viel Arbeit in den Aufbau der Firmenkultur investieren.

Das allerdings entsprach nur teilweise der Wahrheit. Nach den ersten Wochen, in denen ich den Text für die Website geschrieben hatte, versuchte, Entwickler von einer kleinen Liste von Top-Unis anzuwerben, und die Datenschutzvereinbarung überarbeitete, damit sie mehr nach gutem Freund als nach Anwalt klang, hatte ich den Eindruck, die Gründer würden mir zu viel Geld dafür bezahlen, dass ich einen dauerhaften Büroraum suchte und Snacks für sie bestellte: Portionspackungen Käsecracker, winzige Schokoladentäfelchen und Blaubeerjoghurt.

Bei der Arbeit zu essen, war neu für mich. In der Literaturagentur war essen außerhalb der Mittagspause Anlass zu nicht unbeträchtlicher Scham gewesen, und an einem Bagel zu knabbern oder eine Tüte Salzbrezeln wegzufuttern, galt, wie ich glaubte, als schlampig und unprofessionell. In früheren Jobs war meine Unfähigkeit, die Finger bis zur Mittagspause von meinem Lunchpaket zu lassen, ein Zeichen mangelnder Selbstbeherrschung gewesen – und der Grund, warum ich immer noch Babyspeck hatte, obwohl ich längst alt genug für Schwangerschaftspfunde gewesen wäre. Aber es war ganz einfach *mein Speck*, *ich* war das Baby. Die Jungs hingegen futterten den ganzen Tag. Sie aßen Chips am Computer und wischten sich die Hände an Küchenpapier ab, schütteten Softdrinks in sich hinein und ließen die zerdrückten Dosen neben der Tastatur liegen. Ich notierte mir sorgfältig ihre Vorlieben und versuchte, immer ein bisschen Abwechslung ins Spiel zu bringen: in der einen Woche eine Kiste Clementinen, in der nächsten ein paar Tüten Cheddar-Popcorn.

Mit Cam im Hinterkopf machte ich es mir zur Aufgabe, die Firmenkultur auszubauen. Ich führte die Lesegruppe fort, auch wenn die Gründer weiterhin nicht mitmachten. Ich organisierte Teamausflüge, zum Beispiel in eine reich verzierte Privatbibliothek, die einem berühmten Bankmagnaten des neunzehnten

Jahrhunderts gehört hatte. Wir schlenderten durch das Gebäude, bewunderten die imposanten deckenhohen Bücherregale, die gewundenen Treppen und vergoldeten Decken, machten Fotos und posteten sie in den sozialen Medien. Genau dieses Gefühl sollte die App vermitteln, da waren wir uns alle einig: luxuriös, aber nicht einschüchternd. Unendlich.

Die Privatbibliothek war ein Volltreffer, aber in Wahrheit brauchten mich diese drei Männer Anfang zwanzig, die Millionen auf dem Konto hatten, nicht, damit ich mit ihnen Firmenausflüge mit Bücherbezug unternahm. Ihre Snacks hätten sie günstiger selbst bestellen können. Und trotz Cams Ermutigungen brauchten sie mich auch nicht für den Aufbau einer Firmenkultur. Eigentlich brauchten sie mich für überhaupt nichts. Die Kultur, sofern es so etwas in unserem winzigen Unternehmen gab, drehte sich um die Gründer selbst. Auch wenn es manchmal Streitigkeiten gab, verließ nie jemand wütend den Besprechungsraum. Am glücklichsten wirkten sie, wenn sie auf dem Polstersofa lagen, Videospiele zockten und billiges Bier tranken. Sie brauchten weder Teambuilding noch Teambonding, und meistens fand so etwas auch nicht statt. Wir bauten ein Unternehmen auf – oder besser gesagt, *sie* machten das, und ich sah ihnen dabei zu.

Als wir schließlich neue Büroräume fanden – in einer Toplage in den westlichen Zwanziger-Straßen, einer Gegend, die manch einer in einer Anwandlung von Größenwahn als Silicon Alley bezeichnete –, gehörten diese ebenfalls einem anderen Startup, doch diesmal waren die Umstände anders. Die Firma, die die Räume gepachtet hatte, machte irgendwas mit Medien, und die Mitarbeiterzahl war gestiegen und gefallen, als litte das Unternehmen am Jo-Jo-Effekt. In einer Teambesprechung bemerkte der CEO mit ernster Miene, das Medien-Startup habe bereits mehrere Kurswechsel hinter sich. Ich fragte, was das be-

deutete, und alle vier Männer sahen mich argwöhnisch an. Ein Kurswechsel bedeutete, dass sie ihr Geschäftsmodell geändert hatten, um Einnahmen zu generieren. Ein Kurswechsel bedeutete, sie machten sich Sorgen, dass ihnen das Geld ausging. Ein Kurswechsel bedeutete, sie waren ein abschreckendes Beispiel. Aktuell waren nur noch die beiden Gründer übrig, die in ihrer Ecke saßen. Allen anderen war gekündigt worden, sobald die Finanzierung ausgelaufen war.

Der Geist der entlassenen Mitarbeiter hing noch in der Luft, eine Mahnung, härter zu arbeiten. Den Großteil des Tages saßen wir über die Tastaturen gebeugt am Schreibtisch und schickten fieberhaft Textnachrichten durchs spärlich möblierte Büro. Wir machten gleichzeitig Mittagspause, sprachen dabei über die Strategieplanung und kehrten dann an den Schreibtisch zurück, wo wir geflissentlich jeden Blickkontakt vermieden. Wir hielten lange, leidenschaftliche Konferenzen über Design und Kooperationen und bestellten Pizza, wenn die Sitzungen bis in den späten Abend dauerten. Alles schien dringend zu sein, es stand viel auf dem Spiel.

Eines Nachmittags rief uns der CEO in einem Besprechungsraum zusammen, um uns das Marketingmaterial vorzuführen, das er für Termine mit Verlegern vorbereitete. Wir lebten im Zeitalter des Abo-Modells, erklärte er zum Einstieg. Millennials, sagte er, als wäre er selbst keiner von ihnen, gehe es nicht um Besitz, sondern um Erlebnisse. Das sei nicht nur eine neue Marktstrategie, sondern kulturelle Ideologie. Die ersten digitalen Plattformen auf dem Gebiet der Sharing- und Subscription-Economy verschafften Menschen die Möglichkeit, Filme, Musik und Videospiele zu streamen, Cocktailkleider und dreiteilige Anzüge zu mieten, in den Häusern fremder Leute zu übernachten und bei fremden Leuten im Auto mitzufahren. Musik, Filme, Fernsehen, Einzelhandel und Transport waren *disrupted* worden, jetzt waren die Bücher dran. Der CEO rief

eine Grafik auf: Logos verschiedener erfolgreicher Abo-Dienste – und unser Firmenlogo in der Mitte.

Technologieprodukte seien Lifestyleprodukte, sagte der CEO. Während seines Pitches wurde mir klar, dass der Nutzen der E-Reading-App weniger im Lesen bestand als vielmehr darin, sich als jemand darzustellen, der las – und als jemand, der eine App mit überragendem Lesegefühl und einem innovativen, intuitiven Design nutzte. Ich folgerte, dass die ideale Nutzerin der App jemand war, die sich als Leserin verstand, aber eigentlich nicht las: Lizenzen kosteten Geld, und wenn jemand mehr als ein paar Bücher im Monat las, würden die Lizenzkosten den Abopreis übersteigen. Bücher waren eine Gelegenheit, sagte der CEO, aber nicht das, worum es wirklich ging. Sie waren nur eine Form von Inhalten und nur der erste Schritt. Das eigentliche Ziel war Expansion. Wahrscheinlich. Ich verließ mich darauf, dass sie es herausfinden würden.

Der CEO ging nicht darauf ein, *warum* sich Millennials für Erlebnisse interessierten – für das Erlebnis, Sachen zu mieten, die zu kaufen sie sich nicht leisten konnten –, dass es mit Schulden aus Studienkrediten zu tun hatte oder mit der Rezession oder dem rapide sinkenden Marktwert von Kulturgütern im Zeitalter der digitalen Distribution. In dieser Vision von der Zukunft gab es keine Krisen, nur Chancen.

Ich dachte darüber nach, ob ich daran glauben könnte. Der CEO war charmant und überzeugt von seiner Firma und seiner Vision. Vielleicht waren er und die Mitgründer wirklich genial. Ihre Investoren aus dem Silicon Valley mussten das geglaubt haben. Nur schien der Teil des Business, der mir am wichtigsten war – nämlich die Bücher –, sie am wenigsten zu interessieren. Auf dem Pitch-Deck des CEOs war »Hemingway« falsch geschrieben gewesen – mit zwei *m*.

Schwerer aber wog, dass das Modell – bei Büchern anzufangen und von da aus weiterzumachen – in meinen Augen allzu

sehr in die Kerbe eines gewissen Onlinekaufhauses schlug. Ich fragte mich, warum genau sie mich eigentlich eingestellt hatten. Ich war von der eitlen Prämisse ausgegangen, es hätte daran gelegen, dass ich etwas von Büchern verstand und deshalb als Brücke zwischen den alten und neuen Garden fungieren konnte. Ich hatte mich als Übersetzerin gefühlt – ich hatte mich wichtig gefühlt. Später, als ich mehr darüber erfuhr, wie die Branche Frauen auf dem Technologiesektor zu fördern versuchte – wenn schon nicht auf der Karriereleiter, dann doch wenigstens im Marketingmaterial –, wagte ich in Betracht zu ziehen, dass ich eher für die Ästhetik als fürs Geschäft von Bedeutung gewesen war.

Was ich damals ebenfalls nicht verstand, war, dass die Gründer gehofft hatten, ich würde mir meinen Job ohne spezielle Einweisung selbst gestalten. Das Merkmal eines *Hustlers*, des wahren Unternehmergeists also, war, sich den Job zu erschaffen, den man haben wollte, und ihn dann unverzichtbar erscheinen zu lassen, selbst wenn er im Grunde unnötig war. Diese Strategie war für die gesamte Tech-Branche kennzeichnend, aber ich tat mich damit schwer. Alles, was mir einfiel, war noch auf die Parameter der Verlagsbranche zugeschnitten: Ich schlug eine Reihe mit Lesungen vor, um Kontakt zur Literaturcommunity aufzubauen, vielleicht sollten wir einen Buchblog einrichten. Stattdessen schickte das Start-up Third-Wave-Coffee-Trucks zu Branchentagungen, um an Orten, an denen die aufregendste Beute traditionell Jutebeutel und Vorableseexemplare eines literarischen Debüts gewesen waren, kostenlosen Espresso und Kuchen zu verteilen. Ich tat mich schwer, dazu passende Strategien zu entwerfen.

»Ihr liegt mehr am Lernen als am Machen«, schrieb der CEO eines Tages im Firmenchat. Es war ein Versehen – die Nachricht hätte eigentlich nur an die beiden Mitgründer gehen sol-

len. Wir setzten uns im Besprechungsraum zusammen, wo er sich aufrichtig entschuldigte, während seine Worte in meinem Kopf kreisten. Ich hatte immer gern gelernt und war dafür immer gelobt worden. Lernen war das, was ich am besten konnte. Ich war es nicht gewohnt, in meiner Arbeit so viele Befugnisse, so viel Handlungsspielraum zu haben wie die Gründer. Ich hatte nicht ihr Selbstvertrauen, nicht ihre Anspruchshaltung. Ich kannte nicht die Start-up-Maximen, zu experimentieren und sich Dinge zu eigen zu machen. Die Zauberformel der Tech-Branche – *ask forgiveness, not permission* –, also lieber um Verzeihung zu bitten als um Erlaubnis, hatte ich noch nie gehört.

Um mich weiterzubilden, las ich Blogbeiträge über die Start-up-Mentalität und bemühte mich nach Kräften, sie nachzuahmen. Ein Jahr zuvor hatte der CEO einen Artikel mit dem Titel »Wie man im ersten Monat in einem Start-up Eindruck hinterlässt« veröffentlicht, und ich ärgerte mich, dass ich die Zeichen nicht erkannt hatte. Übernehmen Sie eigenständig Verantwortung, hatte er in dem Post geraten. Seien Sie optimistisch. Äußern Sie Ihre Meinung.

Schließlich verlegte ich mich darauf, den Gründern lange, unverlangte, peinliche E-Mails zu schreiben, in denen ich meine Leidenschaft fürs Lesen zum Ausdruck brachte. Eine E-Reading-App brauche eine begeisterte Leserin an Bord, da war ich sicher – ich wusste vielleicht nicht, wie ich eine gute Start-up-Mitarbeiterin sein konnte, jedenfalls *noch* nicht, aber sie würden trotzdem davon profitieren, mich als Ein-Personen-Fokusgruppe im Team zu haben. Nach mehreren langen, emotionalen Mails und einem weiteren unangenehmen Vieraugengespräch im Besprechungsraum war klar: Ich konnte nicht bleiben. Sie sagten, diese Etappe auf der Reise des Unternehmens sei für jemanden wie mich nicht der richtige Punkt, um voll einsteigen zu können. Die Bereiche, in denen ich Mehrwert schaffen könnte, würden erst deutlich später aktiv ins Spiel kommen.

Die Gründer wollten mir helfen, eine neue Stelle zu finden. Sie gingen davon aus, dass ich weiterhin in der Tech-Branche arbeiten wollte, und ich brachte sie nicht davon ab. In die Verlagsbranche wollte ich nicht zurück. Ich war auf eigene Faust ausgezogen, um mein Glück zu suchen, und war gescheitert. Davon abgesehen, war es praktisch Verrat gewesen, zu einem Start-up zu gehen, das sich anschickte, die Buchwelt aus den Angeln zu heben, und ich wollte nicht mit der Möglichkeit konfrontiert werden, dass ich dort vielleicht nicht mehr willkommen wäre.

Außerdem war ich inzwischen vom Tempo und von der Offenheit der Tech-Branche verwöhnt, von ihrem Optimismus und dem Gefühl, dass alles möglich war. Niemand, den ich im Verlagswesen kannte, hatte je eine Beförderung gefeiert. Niemand in meinem Alter freute sich auf das, was vor ihr oder ihm lag. Der Tech-Sektor hingegen versprach etwas, das in jener Zeit so wenige Branchen und Institutionen zu bieten hatten: eine Zukunft.

Das berufliche Netzwerk der Gründer – also die anderen Start-ups aus den Portfolios ihrer Risikokapitalgeber – saß in der Bay Area. Der CPO sprach sehnsüchtig von Kalifornien: »Ich behaupte, dass es für junge Menschen keinen besseren Ort als San Francisco gibt«, sagte er zu mir. »Du solltest damit wirklich nicht mehr zu lange warten.« Ich hätte ihm gern gesagt, dass ich mich noch für jung hielt. Ich war erst fünfundzwanzig. Stattdessen sagte ich, ich würde es versuchen.