

Dan Lyons

Von Nerds, Einhörnern und Disruption

Meine irren Abenteuer in der Start-up-Welt

Übersetzung aus dem Englischen von Martin Bayer

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Von Nerds, Einhörnern und Disruption« von Dan Lyons (ISBN 978-3-86881-650-1)
2016 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Vorbemerkung des Autors

Das vergangene Jahrzehnt habe ich damit verbracht, Satiren über die Hightech-Branche zu schreiben – zuerst auf einem Blog, dann als Roman und schließlich fürs Fernsehen. Aber nichts, was ich mir dafür aus den Fingern gesogen habe, könnte es mit den Absurditäten aufnehmen, denen ich mich gegenüber sah, als ich in einer Softwarefirma namens HubSpot dann einen echten Job in der Hightech-Branche antrat. Dieses Buch berichtet von der Zeit, die ich dort verbracht habe, und es ist keine Satire. Alles, was Sie in *Von Einhörnern, Nerds und Disruption* lesen, ist wirklich so geschehen. Einige Personen tragen ihren echten Namen, aber in den meisten Fällen habe ich ihnen Pseudonyme und Spitznamen gegeben. Einige frühere oder gegenwärtige HubSpotter ließen sich für dieses Buch befragen, aber nur unter der Bedingung, dass ich sie nicht zitiere, und manche lehnten ein Interview auch rundweg ab. Damals hielt ich ihre Vorsicht für übertrieben; wie sich dann herausstellte, war ihre Ängstlichkeit nur zu berechtigt.

Zur Terminologie: Mit dem Begriff *Silicon Valley* meine ich nicht die Gegend, die so heißt – der 100 Kilometer lange Streifen zwischen San Francisco und San José, in dem die ersten Hightech-Firmen entstanden –, sondern ich gebrauche ihn vielmehr als Metapher für die gesamte Branche, wie man es auch bei Hollywood oder der Wall Street macht. Silicon Valley in diesem Sinne gibt es in Los Angeles, Seattle, New York, Boston und an zahllosen anderen Orten, nicht nur in der Bay Area von San Francisco.

Der Begriff *Blase* (»bubble«) bezieht sich nicht nur auf die Wirtschaftsblase, als damals die Aktien einiger Hightech-Start-up-Unternehmen so grotesk überbewertet wurden, sondern auch auf die Einstellung und Denkweise der Menschen in solchen Start-ups, den wahren Gläubigen und Kool-Aid-Trinkern, die in ihrer eigenen abgeschirmten Blase leben, vor Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen schier bers-

ten, jeder Kritik unzugänglich und gegen die Realität immun sind – und nicht merken, wie lächerlich sie auf die Außenwelt wirken.

HubSpot, das Start-up-Unternehmen, bei dem ich von April 2013 bis Dezember 2014 angestellt war, war Teil dieser Blase. Die Firma legte im November 2014 einen erfolgreichen Börsengang hin; seitdem ist ihr Marktwert auf nahezu zwei Milliarden US-Dollar gestiegen. In diesem Buch geht es allerdings um mehr als nur um HubSpot; es geht auch darum, wie es sich anfühlt, wenn man sich mit über 50 »neu erfindet« und eine neue Karriere zu starten versucht, und zwar in einer Branche, die allgemein als intolerant gegenüber Älteren gilt; und es geht schließlich darum, wie sehr sich die Arbeitswelt an sich verändert hat und dass manche dieser Firmen, die immer behaupten, die Welt verbessern zu wollen, das genaue Gegenteil tun.

Silicon Valley ist voller Märchen und Legenden. Dieses Buch habe ich geschrieben, um den Lesern einen realistischen Einblick in den Betrieb eines »Einhorn«-Start-ups zu geben und den populären Mythos des visionären Unternehmers zu entlarven. Die Leute an der Spitze von HubSpot waren keine Helden, sondern ein Haufen Marketingscharlatane, die eine gute Geschichte über die magische Verwandlungskraft der Computertechnik draufhatten und Reichtümer scheffelten, indem sie den Leuten Anteile an einem Unternehmen andrehten, das bis heute keinen Gewinn erzielt.

Das Herzstück dieses Buchs ist meine eigene Geschichte – die einer mitunter schmerzlichen und ernüchternden Selbsterkenntnis, die mir nicht erspart blieb, als ich mich von einem Journalisten in einen Marketingprofi bei einer Software-Start-up-Firma verwandeln wollte. Ich wünsche dieser Geschichte, dass sie einen überfälligen Einblick bietet in das Leben hinter den Kulissen einer solchen Firma in einer Zeit, in der die Hightech-Branche zeitweilig den Verstand verloren hatte – und ich, mit allen Konsequenzen, wohl auch.



PROLOG

Willkommen in der Content Factory

Nehmen wir an, Sie möchten einen Film über einen arbeitslos gewordenen Typen von 52 drehen, eine ziemlich traurige Gestalt, der gerade die große Chance bekommen hat, eine neue Karriere zu starten, dann könnte die erste Szene etwa so aussehen: Cambridge, Massachusetts. Ein Montagmorgen im April. Es ist sonnig, aber kühl, vom Charles River her bläst eine frische Brise. Der Held – graue, spießig geschnittene Haare, Hornbrille, Button-down-Hemd – stellt seinen Subaru Outback in einer Tiefgarage ab, greift mit etwas feuchten Handflächen nach seinem praktischen Laptop-Rucksack und macht sich auf den Weg in ein frischrenoviertes Bürogebäude mit leuchtend roten historischen Ziegelmauern.

Der Morgen ist der des 15. April 2013, und der Mann bin ich. Es ist mein erster Arbeitstag bei HubSpot und mein erster Arbeitsplatz außerhalb einer Redaktion.

Die Büros von HubSpot erstrecken sich über mehrere Stockwerke einer ehemaligen Möbelfabrik aus dem 19. Jahrhundert, die in die Klischeekulisse für ein Hightech-Start-up verwandelt worden ist: die freiliegenden Deckenträger, das Milchglas, der große Innenhof, die moderne Kunst in der Eingangshalle – alles da. Als mich der Aufzug in den zweiten Stock trägt, bin ich gleichzeitig ängstlich und euphorisch. Ich kann immer noch nicht richtig glauben, dass es mir gelungen ist, diesen Job tatsächlich an Land zu ziehen. Vor neun Monaten wurde ich bei *Newsweek* in New York ziemlich abrupt vor die Tür gesetzt. Ich hatte Angst, nie wieder eine Stelle zu bekommen, und jetzt gehöre ich auf einmal zur Marketingabteilung eines der höchstgehandelten Hightech-Start-ups an der Ostküste. Es gibt da allerdings ein kleines Pro-

blem: Ich habe keine Ahnung von Marketing. Bei den Vorstellungsgesprächen, als ich diese Leute überredet habe, mich einzustellen, kam mir das nicht weiter wichtig vor, aber auf einmal bin ich mir da nicht mehr so sicher.

Ich beruhige mich mit der Erinnerung daran, wie sich die HubSpot-Leute gefreut haben, mich an Bord zu bekommen. Cranium, der CMO (Chief Marketing Officer), hat im Firmenblog eigens eine Meldung gepostet, die meine Einstellung verkündete. In den Blogs der IT-Gemeinde verbreitete sich die Story des 52-jährigen Ex-*Newsweek*-Journalisten, der den Medien Lebewohl sagt und bei einer Softwarefirma neu anfängt.

Am Empfangstresen erwartet mich dann allerdings die merkwürdige Tatsache, dass mich niemand erwartet. Penny, die Rezeptionistin, die aussieht, als gehe sie noch auf die Highschool, hat keine Ahnung, wer ich bin oder was ich hier will. Sie runzelt die Stirn und konsultiert ihren Bildschirm: nichts. Das ist schon ein bisschen seltsam. Ich hatte ja keinen Empfang mit Marschmusik und Luftballons erhofft, aber schon angenommen, dass mich irgendjemand zum Arbeitsantritt abholen würde, am ehesten mein Chef.

»Ich soll in Craniums Abteilung anfangen«, erkläre ich Penny.

Cranium ist ein massiger, korpulenter Enddreißiger, dem man noch ansieht, dass er früher als Lineman in einer College-Footballmannschaft gespielt hat. Auf seinem offiziellen Firmenporträtfoto trägt er ein weißes T-Shirt unter einem Oxfordhemd mit offenem Kragen, wie ein dick gewordener Student. Offiziell hat er mich eingestellt, aber die Entscheidung fällten in Wirklichkeit die beiden HubSpot-Gründer – CEO Brian Halligan und CTO (Chief Technology Officer) Dharmesh Shah –, und eigentlich haben auch diese beiden nicht mich angeheuert, sondern umgekehrt. Ich war über ein Stellenangebot bei LinkedIn auf HubSpot gestoßen und hatte einen Termin bei Halligan und Shah bekommen. Sie boten mir eine Stelle als »Marketing Fellow« an. Das war eine ungewöhnliche Bezeichnung, aber sie gefiel mir, weil sie ein bisschen nach Universität klang und implizierte, dass ich sozusagen eine graue Eminenz der Firma wäre. Die damit konkret verbundene Tä-

tigkeit blieb vage, aber es sah so aus, als solle ich Posts für den Firmenblog verfassen, die Führungskräfte in Medienfragen beraten, dem CEO Reden schreiben und als eine Art Missionar für die Marke HubSpot bei Konferenzen auftreten.

Penny macht ein paar Anrufe. Cranium, so stellt sich heraus, ist heute nicht im Büro. Ich prüfe auf dem Smartphone meinen Terminkalender und rufe E-Mails auf, um sicherzugehen, dass ich mich nicht im Datum geirrt habe. Habe ich nicht, soweit ich das sehen kann.

»Und Wingman?«, frage ich. Wingman ist Craniums Mädchen für alles, offiziell leitet er irgendeine Abteilung. Ich habe schon mit ihm gesprochen und fand ihn ziemlich nett. Ich weiß zwar nicht, was tatsächlich seine Aufgabe ist, aber in der Praxis ist er wohl ein Mini-Cranium. Er sieht sogar so aus wie Cranium – rundes Gesicht, kurze Haare – und kleidet sich wie er mit der »Casual Business«-Uniform aus Jeans, Sportsakko, Oxfordhemd (offener Kragen) und weißem T-Shirt.

Penny ruft noch mehr Leute an. Auch Wingman ist nirgends aufzutreiben.

»Nimm doch erst mal Platz«, rät sie schließlich.

Ich setze mich auf ein orangefarbenes Sofa und blicke zu einem großen Flachbildschirm hoch, der TED-Konferenzvorträge in Endlosschleife zeigt. Orange ist HubSpots Firmenfarbe, und hier ist alles orange: die Wände, die freiliegenden Rohrleitungen, die Schreibtische. HubSpotter tragen orangefarbene Schuhe, orangefarbene T-Shirts und alberne orangefarbene Sonnenbrillen. Sie schreiben mit orangefarbenen Stiften in orangefarbene Notizbücher. Sie bekleben ihre Laptops mit orangefarbenen Aufklebern. Das Logo der Firma ist eine Art Zahnrad (orange), aus dem drei kleine Ärmchen mit einem Knubbel am Ende herausragen. Im Schriftzug *HubSpot* wird das O manchmal mit dem Zahnrad dargestellt. Ich habe keine Ahnung, was mit diesem Zahnrad-symbol ausgedrückt werden soll oder ob den Leuten hier klar ist, dass die herausragenden Stängel mit dem Knubbel wie kleine orangefarbene Penisse aussehen. Diese orangefarbenen Schwänze sind hier überall, auch auf den Kapuzen-Sweatshirts, Mützen und anderen HubSpot-Klamotten und Merchandise-Artikeln, die im Empfangsbereich aufgebaut

sind. Man kann sie gleich hier erwerben oder über den Onlineshop der Firma, den HubShop.

Es ist inzwischen neun Uhr, ich sitze immer noch auf dem Sofa, und an mir vorbei strömen jetzt die HubSpotter zur Arbeit. Viele tragen die Firmenkleidung, als gehörten sie zu einer Sportmannschaft. Die meisten sind zwischen 20 und 30. Der Dresscode der Männer tendiert Richtung Studentenkneipe – Shorts, Flip-Flops, heraushängende Hemden (Oxford, Button-down), Baseballmützen, den Schirm nach hinten gedreht –, während die Frauen einen Look anzustreben scheinen, den eine Bekannte einmal »New-England-College-Girl auf dem Weg zum Date« genannt hat: Jeans, Boots, Sweater.

Eine Frau meldet sich am Empfangstresen. Sie trägt ein konventionelles Business-Kostüm und hat zweifellos gleich ein Vorstellungsgespräch. Penny bittet sie, sich zu setzen und kurz zu warten. Die Frau setzt sich neben mich, wird aber binnen einer Minute zu ihrem Termin gerufen. Ich bleibe einsam zurück. Penny schaut zu mir herüber. »Ich versuche weiter, jemanden zu erreichen«, sagt sie. Ich lächle und erwidere, das sei alles kein Problem. Penny macht einen Anruf nach dem anderen, schaut immer wieder kurz zu mir und fragt sich sichtlich, was sie mit diesem grauhaarigen Typen anfangen soll, der einfach aufkreuzt und behauptet, er arbeite hier.

Endlich, nach ein paar weiteren Versuchen am Telefon, taucht jemand namens Zack auf. Es tut ihm sehr leid, dass Cranium und Wingman heute beide nicht zu erreichen sind, und er möchte mich gerne erst einmal herumführen und mir die Büros zeigen. Zack ist zwischen 20 und 30, hat ein freundliches Lächeln und gegelte Haare. Bei *Newsweek* sahen die Praktikanten so aus, die frisch vom College kamen und für die Redakteure Hintergrundrecherchen machten. Wahrscheinlich, vermute ich, ist er Assistent oder etwas in der Art.

In der ehemaligen Möbelfabrik haben auch eine Risikokapital-Investmentfirma und ein paar kleinere Unternehmen ihren Sitz – zum Beispiel Sonos, ein Hersteller drahtloser Stereoanlagen –, aber HubSpot wächst und wächst und nimmt das Gebäude immer mehr in Beschlag. In einem Stockwerk sitzen die Softwareentwickler, in einem

anderen das Marketing, die Verkaufsabteilung in einem weiteren. HubSpot hat bereits 500 Mitarbeiter und stellt unaufhörlich neue ein. Es gilt als einer der besten Arbeitgeber Bostons und wirbt unter anderem mit bezahltem Urlaub, so viel man will, und einer Blue-Cross-Krankenversicherung mit 100 Prozent Arbeitgeberanteil.

Die Büros gleichen in erstaunlichem Maß dem Montessori-Kindergarten, in den ich meine Sprösslinge geschickt habe: jede Menge leuchtende Primärfarben, jede Menge Spielzeug sowie ein Ruheraum mit Hängematte und entspannenden Wandmalereien (Palmen). Der Arbeitsplatz als Spielplatz ist ein Trend, den Google begonnen hat und der sich wie eine Seuche über die Hightech-Branche ausbreitet. Es genügt nicht mehr, dass die Arbeit Arbeit ist, sie muss auch Spaß sein. HubSpot ist in »Gegenden« aufgeteilt, die nach Bostoner Stadtvierteln benannt sind: North End, South End, Charlestown. In einer »Gegend« liegen Musikinstrumente herum, falls jemandem nach einer spontanen Jam-session zumute ist, was aber, wie Zack erläutert, nie vorkommt; die Instrumente sind eigentlich nur Dekoration. Jede »Gegend« hat ihre eigene Kaffeeküche mit Espresso-Automat und Gemeinschaftsräume mit Sofas und Schreibtischen an den Wänden. Neben Kritzeleien wie »HubSpot = cool« stehen inspirierende Sprüche darauf: »Wir haben zwei Ohren und einen Mund, damit wir doppelt so viel zuhören wie sprechen.«

Der riesige Konferenzraum im Erdgeschoss dient auch als Spielesalon mit den erforderlichen Requisiten: Tischfußball, Tischtennis, Kartentisch, Videokonsole. Die Cafeteria nebenan prunkt mit Kühlkammern im Gastronomieformat voller Bierkästen und Schränken voller Bagels und Frühstücksflocken. Eine komplette Wand nimmt die riesige Auswahl an Nüssen und Knabberereien in Süßigkeitsautomaten ein. Sie heißt »Candy Wall«, und Zack erklärt, wie stolz die HubSpotter auf sie sind. Sie ist eine Art Symbol für die Spaßkultur, die HubSpot so einmalig macht. Es ist eine junge Firma voller Energie. Arbeitsteams gehen gemeinsam Trampolin-Dodgeball spielen, fahren Gokart-Rennen und fechten Laser-Tag-Turniere aus.

Überall in den Fluren laufen Hunde herum, weil Hunde inzwischen genauso verpflichtendes Zubehör für Hightech-Start-ups sind wie das

Kindergartenambiente. Mittags, erzählt mir Zack, trifft sich in der Lobby des ersten Stocks täglich eine Gruppe Kollegen zum gemeinsamen Liegestütztraining. Da oben gibt es auch einen Abgabeschalter für eine chemische Reinigung, und hin und wieder kommen Masseur an den Arbeitsplatz. Im ersten Stock gibt es sogar Duschen, hauptsächlich für die Mitarbeiter, die mit dem Fahrrad zur Arbeit kommen oder in der Mittagspause joggen gehen. Diese Kabinen sind allerdings auch schon für schnellen Sex zweckentfremdet worden, wenn die Happy Hour am Freitag ein bisschen außer Kontrolle geriet. Zeitweise, so erfahre ich (von Penny, der Rezeptionistin, die sich als unerschöpfliche Quelle für Tratsch und Klatsch erweist), ging es so wild zu, dass sich die Geschäftsleitung schließlich zu einer mahnenden Rundmail veranlasst sah. »Das sind die Typen vom Vertrieb«, so Penny. »Total eklig.«

Später höre ich dann auch, was die Putzfrauen eines Samstagmorgens auf der Männertoilette im Erdgeschoss vorfanden: einen Haufen halb leerer Bierflaschen, eine große Pfütze Erbrochenes und einen Stringtanga. Sie waren nicht begeistert. Noch weniger begeistert waren sie, als eines Morgens ein junger Mitarbeiter der HubSpot-Marketingabteilung betrunken zur Arbeit erschien und aus unbekanntem Beweggrund einen ihrer Putzkarren in Brand steckte.

Die Büros sind riesig, es gibt keine Zwischenwände und die HubSpotter hocken so dicht gedrängt darin wie Näherinnen in einem Sweatshop in Bangladesch, nur dass sie sich statt über Nähmaschinen über ihre Laptops beugen. Hier und da tobt ein Gefecht mit Nerfguns, die Kämpfer schießen aus der Deckung großer Flachbildschirme, ducken sich im Gegenfeuer und rollen sich unter Schreibtische in Sicherheit. Stehpulte sind gerade der letzte Schrei in Hightech-Unternehmen, also hat HubSpot alles damit vollgestellt. Es gibt Steh-Meetings und sogar Spazier-Meetings, deren Teilnehmer die Besprechung im Gehen absolvieren.

Es gibt keine Einzelbüros, nicht einmal für den CEO. Das ist eine strenge Regel, und alle drei Monate werden die Plätze gewechselt, eine Art »Reise nach Jerusalem«. Bei HubSpot heißt dieser Brauch »Seating Hack« und soll alle daran erinnern, dass sich ständig alles ver-

ändert. Wenn man seine Ruhe haben möchte, muss man einen der Konferenzräume buchen, die um die Bürozone herum liegen. Einige von ihnen sind nach Spielern der Red Sox benannt, andere nach »berühmten Marketingleuten« – Letzteres lasse ich eine Weile auf mich wirken. In manchen Räumen gibt es keine richtigen Möbel, sondern Sitzsäcke, in die man sich hineinfallen lässt, den Laptop auf den Knien.

Mir kommt das schon alles ein bisschen irre und vor allem ein bisschen gezwungen vor. Alle scheinen ein bisschen zu sehr entschlossen zu glauben, dass sie einen coolen Job haben, der jede Menge Spaß macht. Aber was soll's, immerhin ist heute mein erster Arbeitstag. Ich freue mich, dass ich hier bin. Eine großartige Sache. In den letzten Jahren habe ich schließlich Dutzende solcher Firmen besucht und mich immer gefragt, wie es wohl wäre, in einer davon zu arbeiten.

Während der Besichtigungstour erzählt mir Zack auch ein bisschen über sich selbst. Er ist hier fast genauso neu wie ich, stellt sich heraus, erst vor einem Monat hat er bei HubSpot angefangen. Sein Hauptfach auf dem College war Englisch, er wollte eigentlich Sportjournalist werden. Nach dem Abschluss war ihm die Medienbranche aber doch zu unsicher, und er nahm lieber eine Stelle bei Google an. Ich pflichte ihm bei, es war sicher die richtige Entscheidung. Es gibt keine Zeitung oder Zeitschrift mehr, die nicht ums Überleben kämpft und scharenweise Reporter entlässt, die dann zum Beispiel hier wieder auftauchen, sich tapfer »neu erfinden« und versuchen, im PR- oder Marketingsektor Fuß zu fassen. Für die Arbeit in diesen Branchen sind sie ja angeblich qualifiziert – sie können schreiben und eine Deadline einhalten. Außerdem sind Journalisten nach den Maßstäben amerikanischer Konzerne, offen gesagt, billige Arbeitskräfte.

Zack hält es für sinnvoll, wenn er mir jetzt die Organisation der Marketingabteilung erklärt. Wir gehen also in einen der Konferenzräume, und er fängt an, ein Whiteboard vollzumalen. Zack, so werde ich noch herausfinden, beschriftet für sein Leben gern Whiteboards. An die Spitze des Organigramms setzt er Cranium als Chief Marketing Officer, direkt darunter Wingman und noch drei andere, die jeweils für ein oder mehrere Teams verantwortlich sind. Zack zeichnet und zeichnet, das

Diagramm wird immer größer und füllt bald die gesamte Tafel. Es gibt Produktmarketing, Internetmarketing, E-Mail-Marketing, Marketing in sozialen Netzwerken, Kundenmarketing, Abwerbungsmarketing. Es gibt spezielle Mitarbeiter, die Nachfrage generieren, und andere, die als Obleute der Kundeninteressen auftreten. Es gibt Mitarbeiter für Absatzförderung und für Kontaktpflege; dann ist da noch das »Trichterteam« und schließlich eine Gruppe, die »Brand & Buzz« (»Marke und Medien«) heißt; ihr untersteht das Public-Relations-Team, und sie richtet die jährliche Kundentagung aus.

Ganz an der Seite zeichnet Zack das Content-Team ein. Dazu gehören die Autorinnen des Firmenblogs und eine Gruppe, die E-Books verfasst. Auch ich werde zum Content-Team gehören.

Mir fällt etwas auf. Zacks Name steht im Diagramm *über* dem Content-Team, direkt unter Wingman. Ich kenne mich mit Firmenhierarchien nicht so gut aus, aber auf einmal denke – oder vielmehr fürchte – ich, dass dieser Typ, der mir wie ein Praktikant vorkam, in Wirklichkeit mein Chef ist.

»Moment mal«, stottere ich. »Eine Frage bitte.«

Ich schaue Zack an.

»Zack«, sage ich, »was tun Sie hier genau? Was ist Ihr Job?«

»Ach so«, erwidert er. »Also, ich leite das Content-Team.«

»Wenn Sie also der Leiter des Content-Teams sind«, zögere ich, »sind Sie dann nicht mein Chef?« Ich versuche, das Entsetzen aus meiner Stimme herauszuhalten. »Arbeite ich dann nicht für Sie?«

Zack meint, er würde sich nicht direkt als meinen *Chef* bezeichnen, streng genommen unterstehe ich, soweit er wisse, Wingman als offiziellem Vorgesetzten. Aber was die konkrete Arbeit angehe, ja, da sei ich schon Mitglied des Teams, das er leitet.

Scheeeiße, fluche ich innerlich.

»Alles klar, wunderbar«, sage ich laut.

Zack möchte mir jetzt meinen Arbeitsplatz zeigen. Als ich aufstehe, ist mir ein bisschen schwindlig. Wir verlassen den Konferenzraum, gehen einen Gang entlang, vorbei an lauter Leuten, die mir alle plötzlich absurd jung vorkommen, wie Highschool-Kids. Sie sind überall, das

ganze Gebäude ist voll von ihnen. Sie laufen eifrig mit ihren Laptops herum, sitzen gruppenweise in kleinen Konferenzzimmern mit Glaswänden, kritzeln auf Whiteboards, starren auf riesige Monitore mit PowerPoint-Präsentationen, trinken Kaffee, machen sich Notizen. Ich bekomme gleich einen Panikanfall. Oder einen LAD-Flashback. Ich spüre den Drang, zur Tür hinauszurennen, so schnell ich kann.

Scheiße, scheiße, scheiße, scheiße, jammert die Stimme in meinem Kopf ununterbrochen, während ich Zacks gelagerten Haaren den Flur entlang folge. In meinen Schläfen hämmert es.

Vor neun Monaten war ich noch Technologieredakteur bei *Newsweek*. Damals hätte ich Leute wie Zack oder Wingman gar nicht zur Kenntnis genommen, nicht einmal jemanden wie Cranium. Leute auf dieser Ebene rief ich nicht zurück, wenn sie etwas von mir wollten, ihre E-Mails löschte ich ungeöffnet. Auch Halligan und Shah waren noch so kleine Fische, dass ich mir wahrscheinlich keinen Termin freigemacht hätte, um mit ihnen Kaffee zu trinken, und eine Story wären sie mir schon gar nicht wert gewesen. Und Zack? Meine Güte. Vor fünf Jahren war er noch auf dem College, seine Karriere besteht aus zwei Redaktionspraktika und drei Jahren in einem Anfängerjob in einem Google-Regionalbüro.

Zack führt mich in einen vollgestopften Raum von gefühlter Schuhkartongröße, fünf Meter breit, zehn Meter lang, in dem 20 junge Frauen dicht nebeneinandergedrängt in zwei Reihen auf ihre Laptops starren. Das ist die Content Factory. Sie heißt wirklich so. Hier wird Content produziert; die Mitarbeiter bezeichnen sich als Content-Autoren. Sie nennen sich wirklich so. »Wollen Sie mehr Content? Klicken Sie hier!«, steht auf den Buttons, die sie manchmal neben ihre Blogposts setzen. Mehr »Content« zu versprechen, so der Gedanke dahinter, soll die Leser länger auf der Seite halten.

Ich lächele, schüttele reihum Hände und begrüße eine Ashley, Amanda, Brittany und Courtney nach der anderen. Ich bin buchstäblich doppelt so alt wie diese Frauen, in einigen Fällen mehr als doppelt so alt. »Wo waren Sie vorher?«, frage ich zuerst einige, lasse es aber sein, als die Antwort in einem befremdeten Blick und einem »Äh – aufm Col-

lege?« besteht. Alle meine Kolleginnen sind weiblich, alle sind weiß, alle tragen Jeans und dasselbe schulterlange glatte Haar, und alle sind verblüfft. Was will dieser alte Mann hier? Ich lächle unentwegt und habe schon wieder sämtliche Namen vergessen.

Als Nächstes stellt mich Zack dem Blogteam vor, mit dem ich künftig direkt zusammenarbeiten soll – Marcia, Jan, Ashley. Ihre Posts kenne ich bereits. Sie gebrauchen Wendungen wie »na logisch« und »superklasse« und bringen Blogartikel wie »5 Methoden für eine richtig super Startseite« und »7 Tipps für bessere Leads« hervor. Ihr Schreibstil ist richtig volksnah: »Hey, Bloggen ist nicht einfach, was? Müsst ihr uns nicht sagen!! Aber schließlich gibt es ein Mittel gegen die Sommer-Blogging-Depression! Doch wirklich, und wir erzählen euch alles darüber, also bleibt dran!«

Wie mein Verhältnis zu diesen Kolleginnen konkret aussieht, weiß ich allerdings nicht. Ich bin nicht ihr Chef, das ist Zack. Er deutet auf einen leeren Schreibtisch. »Du kannst fürs Erste hier sitzen.« Der Schreibtisch hat keinen Stuhl; stattdessen liegt dort ein großer Gummiball – natürlich orange – auf einem fahrbaren Gestell. Was jetzt? Wenn ich um einen normalen Stuhl bitte, sehe ich sofort aus wie ein alter Knacker, der nicht einmal auf einem Hüpfball sitzen kann, oder wie jemand, der sich für etwas Besseres hält und Privilegien wünscht. Setze ich mich aber auf dieses Gerät, falle ich, da bin ich sicher, sofort runter. Ich stelle mir vor, wie ich, 52 Jahre alt, vor den Augen eines Haufens junger Frauen von einem orangefarbenen Hüpfball zu Boden rutsche, während sie sich das Lachen verbeißen. Ich überwinde mich und frage Zack schüchtern, ob es hier vielleicht auch einen ganz einfachen Bürostuhl gibt. Wir requirieren dann einen aus einem anderen Büro. Die Krise ist überstanden.

Zack setzt sich hinter seinen eigenen Schreibtisch und vertieft sich in seine Arbeit. Ich nehme Platz an meinem Tischchen. Es ist leer bis auf ein neues MacBook Air. So sieht mein neuer Job also aus? Ich soll jeden Tag hierherkommen und mich in diesem beschissenen kleinen Büro an diesen beschissenen kleinen Tisch hocken? Diese Leute sind ab jetzt meine Arbeitskollegen? Ich soll Meetings mit ihnen durchste-

hen und ihnen zuhören, wenn sie etwas sagen? Und worin besteht eigentlich meine Arbeit? Wenn ich den Papierkram erledigt habe, den der erste Tag so mit sich bringt, wenn mein offizielles Firmenfoto fertig ist und ich meinen Mitarbeiterausweis und den Tiefgaragenpass habe, was soll ich dann eigentlich tun? Zack weiß es garantiert nicht. Er ist so neu hier, dass er noch nicht einmal weiß, was sein eigener Job ist, geschweige denn meiner.

Also fange ich an, Formulare auszufüllen und zu versuchen, meine Panik unter Kontrolle zu halten. Halligan und Shah hätten mich ja sicher nicht extra eingestellt, nur um mich dann in irgendeinem Büro unter Zacks Aufsicht versauern zu lassen. Das ist sicher ein Irrtum. Wenn Cranium zurückkommt, wird er das in Ordnung bringen. Andererseits – ist es nicht ominös, dass Cranium erst so viel Aufhebens um meine Einstellung gemacht hat und dann nicht einmal auftaucht, um mich am ersten Arbeitstag zu begrüßen?

Ruhe bewahren, ermahne ich mich. Tief durchatmen. Aber wie sehr ich mich auch bemühe – ich kann die kleine Stimme nicht zum Schweigen bringen, die mir mit ihrem *Scheiße, scheiße, scheiße* verkündet, dass ich einen Riesenfehler gemacht habe. Diese Stimme, so finde ich schnell heraus, hat recht.



KAPITEL 1

Männlich, weiß, gestrandet

Neun Monate zuvor. Sommer 2012, das Leben ist schön. Ich bin 51 Jahre alt, lebe glücklich verheiratet in einem Bostoner Vorort, habe zwei kleine Kinder und liebe meinen Job. *Newsweek* bezahlt mich dafür, dass ich interessante Leute interviewe und über Themen schreibe, die mich faszinieren: Fusionsreaktoren, Bildungsreform, Supercomputer, künstliche Intelligenz, Robotik, den wachsenden Konkurrenzdruck durch die Chinesen, die globale Bedrohung staatlich gesteuerter Hackerangriffe. *Newsweek* ist für mich mehr als ein Unternehmen – diese Zeitschrift ist eine Institution, und für eine Zeitschrift zu schreiben ist überhaupt der beste Job der Welt.

Bis eines Tages, ohne Vorwarnung und schlagartig, das Ende kommt, und zwar an einem Freitagvormittag im Juni. Die Kinder sind schon in der Schule und ich sitze gerade mit Sasha, meiner Frau, am Küchentisch. Wir trinken Kaffee und sprechen noch einmal die Planung für die kommende Urlaubsreise durch. Es geht drei Wochen nach Österreich – das können wir uns zwar kaum leisten, aber mit Einsatz aller Vielflieger-Bonusmeilen und Beschränkung auf bescheidene Hotels geht es gerade so. Die Kinder – es sind Zwillinge, ein Junge und ein Mädchen – werden in ein paar Wochen sieben und sind damit alt genug für so ein Abenteuer. Sasha hat gerade ihre Stelle als Lehrerin aufgegeben, weil sie an chronischer Migräne leidet und viel zu oft deswegen ins Krankenhaus musste. Sie braucht mehr Zeit für sich, um zur Ruhe zu kommen. Einige Wochen in den Alpen sind da genau der richtige Anfang. Ihr Gehalt und ihre erstklassige Sozialversicherung werden uns natürlich fehlen, aber ich kann uns auch über *Newsweek* ziemlich gut versichern, und neben meinem Redakteursgehalt verdiene ich noch ein bisschen was als Vortragsredner dazu.