

# Vorwort

Ich glaube, dass jeder in seinem Inneren über einzigartige Fähigkeiten verfügt. Doch er muss etwas finden, das ihm wirklich am Herzen liegt, um diese Fähigkeiten zu entfalten. Sie können nicht bemerkenswert sein, wenn Sie Ihre Umgebung, Ihre Werkzeuge und Ihren Arbeitsbereich nicht lieben.

Bevor mein Feuer mit 37signals und Ruby on Rails entfacht wurde, durchlief ich eine Reihe von Positionen und Aufgaben, die man sicher nicht als bemerkenswert bezeichnen könnte. Ich strampelte mich einfach ab und ein Tag verlief wie der andere. Im Handumdrehen waren wieder sechs Monate vergangen, ohne dass ich etwas Greifbares vorweisen konnte.

Ein schreckliches Gefühl des Bedauerns war die Folge. Ich hasse das Gefühl, dass mein Dasein nicht wirklich wichtig ist und dass die Welt auch ohne meine Arbeit nicht nennenswert anders wäre. Um ein bemerkenswerter Mensch zu werden, müssen Sie daran glauben, dass Sie einen bedeutsamen Beitrag zum Universum leisten können. Dass meine berufliche Arbeit unbedeutend war, beeinflusste auch mein Privatleben. Solange ich das Gefühl hatte, während meiner Arbeit nur Unbedeutendes zu tun, war es für mich viel schwieriger, in meiner Freizeit Energie für etwas Sinnvolles zu finden.

Für mich ist eine bemerkenswerte Karriere die beste Methode, auch den Wunsch nach einem bemerkenswerten Leben anzufachen, in dem man nicht nur im Beruf Besseres und Wertvolleres leistet, sondern auch ein besserer Mensch wird.

Deswegen ist dieses Buch so bedeutend. Es geht nicht nur darum, bessere Widgets zu programmieren und sich in seinem Job sicher zu fühlen, sondern vor allem auch darum, die Fähigkeiten und Einstellungen zu entwickeln, ein lohnenswerteres Leben zu führen, in dem die Arbeit nur einer von vielen bemerkenswerten Aspekten ist.

**David Heinemeier Hansson**, Schöpfer von Ruby on Rails und Partner von 37signals

# Einführung

In diesem Buch geht es darum, dass Sie Erfüllung und Glück in Ihrer beruflichen Laufbahn finden. Erfüllung und Glück stellen sich selten durch Zufall ein. Sie erfordern Nachdenken, Absicht, Handeln und die Bereitschaft, den bei Fehlern eingeschlagenen Weg zu ändern. Dieses Buch beschreibt eine Strategie, um eine nachhaltig erfolgreiche Karriere (und deshalb ein ebensolches Leben) in der Software-Entwicklung zu planen und umzusetzen.

In diesem Buch geht es auch darum, den Wunsch nach einem herausragenden Leben zu kultivieren. Seltsamerweise haben nicht alle Menschen den Wunsch, ein herausragendes Leben zu führen, wenn sie am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn stehen. Die meisten sind damit zufrieden, mit dem Strom zu schwimmen. Unsere Erwartungen wurden von den Medien, von Freunden, Verwandten und Familienmitgliedern gedämpft. Deshalb müssen Sie den Wunsch, ein herausragendes Leben zu führen, überhaupt erst als sinnvolles Ziel entdecken. Es liegt nicht auf der Hand.

Die meisten Menschen verbringen den größten Teil ihrer wachen Zeit als Erwachsene mit Arbeit. Nach einer Untersuchung der amerikanischen Behörde für Arbeitsmarktstatistik (<http://www.bls.gov/tus/charts/>) aus dem Jahre 2006 verbringen durchschnittliche Amerikaner die Hälfte ihrer wachen Zeit mit Arbeit. Freizeit und Sport

rangieren mit 15 % weit abgeschlagen. Diese Fakten zeigen, dass unsere Arbeit im Wesentlichen unser Leben *ist*.

Wenn wir unser Leben hauptsächlich mit Arbeit verbringen, ist die Liebe zu unserer Arbeit einer der wichtigsten Schlüssel zur Liebe zu unserem *Leben*. Eine herausfordernde, motivierende und lohnenswerte Arbeit trägt sehr viel eher dazu bei, morgens gerne aufzusteigen, als langweilige, durchschnittliche Aufgaben. Wenn Sie Ihre Arbeit gut erledigen, tun Sie in 50 % Ihrer verfügbaren Zeit etwas, was Sie gut können. Wenn Sie umgekehrt Ihre Arbeit nicht gut erledigen, werden Sie einen großen Teil Ihrer Zeit mit Gefühlen der Inkompetenz und des Schuldbewusstseins verbringen, weil Sie wissen, dass Sie nicht das Ihnen Bestmögliche tun.

Letztlich streben wir alle nach Glück. Nachdem unsere menschlichen Grundbedürfnisse nach Nahrung und Unterkunft befriedigt worden sind, drehen sich die meisten unserer Ziele darum, Glück zu finden. Leider passen unsere Aktivitäten oft nicht zu diesem einen übergreifenden Ziel. Denn als Menschen verfangen wir uns zu oft in den Mitteln und vergessen darüber das Ziel.

Vielleicht wäre ich glücklicher, wenn ich mehr Geld hätte. Vielleicht wäre ich glücklicher, wenn meine Leistungen mehr anerkannt würden. Vielleicht wäre ich glücklicher, wenn ich in meinem Unternehmen befördert werden würde oder wenn ich berühmt werden würde. Doch was wäre, wenn ich arm wäre und eine triviale Arbeit hätte, aber dabei glücklich wäre? Ist das möglich? Wenn es möglich wäre, sollte ich dann mehr Geld anstreben? Oder einen besseren Job?

Vielleicht nicht. Sicher ist jedoch: Wenn wir unser Ziel, glücklich zu werden, als Hauptantrieb fest im Blick behalten, können wir bessere Entscheidungen über die kleinen Schritte treffen, um dieses Ziel zu erreichen. Ein höheres Gehalt könnte tatsächlich wünschenswert sein und zu mehr Glück führen. Aber wenn Sie Ihr Hauptziel aus den Augen verlieren, streben Sie möglicherweise ein höheres Gehalt auf Kosten Ihres Glücks an. Es hört sich lächerlich an, aber ich habe dies gemacht. Und Sie sicher auch. Denken Sie darüber nach.

In diesem Buch gebe ich Ihnen Ratschläge, die Ihnen hoffentlich zu einer glücklicheren und lohnenswerteren Karriere und damit auch zu einem glücklicheren Leben verhelfen. Vielleicht verdienen Sie mehr Geld, wenn Sie diese Ratschläge befolgen. Vielleicht erhalten Sie mehr Anerkennung oder werden sogar berühmt. Doch bitte vergessen Sie nicht, dass dies nicht die Ziele sind. Sie sind nur Mittel zum Zweck.

### **Scheitern kommt nicht infrage!**

Einer der Hauptschritte, meine eigene bemerkenswerte Karriere zu schaffen, bestand ironischerweise darin, die erste Auflage dieses Buches zu schreiben. Das Buch hatte den Titel *My Job Went to India (And All I Got Was This Lousy Book): 52 Ways to Save Your Job [Mein Job ging nach Indien (und mir blieb nur dieses lausige Buch): 52 Methoden, Ihren Job zu retten]*. Auf dem Titelbild war ein Kerl mit einem Schild abgebildet, auf dem stand: »Codiere für Essen«. Es war lustig. Sein Titel und sein schockierend roter Deckel sollten auf die Ängste der westlichen Welt anspielen, dass die Jobs per Outsourcing zu preiswerten Offshore-Programmierteams abwanderten.

Doch das Problem war, dass ich ein falsches Bild malte. In Wahrheit kann ich Ihnen nicht helfen, Ihren Job zu »erhalten«. In diesem Buch geht es nicht darum, den Grad von Mittelmäßigkeit zu bewahren, den man braucht, um nicht gefeuert zu werden. Es geht darum, *herausragend* zu sein. Es geht darum, zu *gewinnen*. Man gewinnt kein Rennen, indem man versucht, nicht zu verlieren. Und man gewinnt kein Leben, indem man versucht, von den Krümeln anderer zu leben. Glücklicherweise drehte sich der Inhalt dieses Buches niemals darum zu versuchen, mit Krümeln auszukommen. Ich kann so nicht denken, und Sie sollten es auch nicht tun.

Ich erinnere mich genau an den Zeitpunkt, als ich beschloss, eine bemerkenswerte Karriere zu starten. Ich hatte mich ständig irgendwie durchgemogelt – erst durch die Highschool, dann durch mei-

nen abgebrochenen College-Besuch, durch eine kurze und etwas mittelmäßige Karriere als professioneller Saxophon-Spieler und durch einige andere Jobs. Durch eine Kombination aus Glück und angeborenem Talent war ich immer einigermaßen erfolgreich – genug, um einen gut bezahlten Job als respektiertes Mitglied der technischen Abteilung eines der »am meisten bewunderten« Unternehmen dieser Welt zu bekommen. *Aber irgendwie kam ich immer nur durch*, und ich wusste es.

Eines Abends stöberte ich nach der Arbeit in meinem Buchladen in der Nähe und stieß im Regal mit den Neuerscheinungen auf das Buch *Extreme Programming Explained* [Becoo] von Kent Beck. Der Untertitel des Buches lautete: *Embrace Change* (etwa: *Den Wandel willkommen heißen*). Die Idee des Wandels hatte mich schon immer irgendwie fasziniert. Ich habe eine winzige Aufmerksamkeitsspanne, die sich bis dato als Job-Hopping manifestiert hatte – ich sprang von einem Unternehmen zum nächsten. Die Vorstellung einer »Software-Entwicklungsmethode« hörte sich für mich ausnehmend langweilig und Management-orientiert an. Doch da sie viel mit Änderung zu tun hatte, nahm ich an, dass sie etwas enthalten könnte, um die Langeweile in meiner Arbeit und das Gefühl zu vertreiben, einen neuen Job suchen zu müssen.

Das Buch zu kaufen, erwies sich als glückliche Fügung. Ich fing an, es zu lesen, und konnte nicht aufhören. Nachdem ich seinen Inhalt verschlungen hatte, ging ich ins Internet und las alles, was ich über die Ideen der Extreme Programming (XP; Extreme Programmierung) finden konnte. Diese Ideen sprachen mich so stark an, dass ich zum Leiter unserer technischen Entwicklung ging, um ihm diese Ideen anzutragen. Er und seine Mitarbeiter ließen sich überzeugen. Um das Extreme Programming einzuführen, schickte er eine große Gruppe von uns zu dem Extreme-Programming-Immersion-Kurs von ObjectMentor.

Extreme Programming Immersion war *der* Ort, zu dem man gehen musste, wenn man etwas über XP lernen wollte. Stellen Sie sich vor,

Sie dürften Ihre Lieblings-Rockstars eine Woche lang hinter der Bühne bei ihren Auftritten begleiten. Als ich in diesem Raum mit diesen Leuten zusammen war, wurde ich tatsächlich *sehr viel* klüger. Ich wurde kreativer. Und als es vorbei war, war ich wirklich traurig. Ich konnte mir nicht vorstellen, zurück in mein Kabäuschen zu gehen und weiter gegen die Mittelmäßigkeit anzukämpfen, an die ich mich bei der Arbeit gewöhnt hatte.

Mein Kollege Steve, der den Essay *Können wir nicht einfach ...* in Kapitel 43 beigetragen hat, teilte meine Gedanken. Die einzige Möglichkeit, so oft wie möglich mit *solchen* Menschen umzugehen, besteht darin, selbst einer dieser Menschen zu *werden*. Anders ausgedrückt: Wenn ich mit den Leuten umgehen wollte, die mich gefördert hatten, als ich mit ihnen interagierte, konnte ich mich nicht bei einem Unternehmen bewerben oder auf einer Uni für einen Kurs einschreiben. Ich musste einfach nur herausfinden, was es bedeutete, ein solcher Mensch zu sein, und dann das Erforderliche tun.

Das war *der* Wendepunkt meiner Karriere. Irgendwie vergaß ich den Anlass, bis mich Steve Jahre später an unser Gespräch erinnerte. Ich hatte ihm davon erzählt, dass ich zum ersten Mal eingeladen worden war, die Eröffnungsrede auf einer Konferenz zu halten. Es hatte mich umgehauen, dass jemand unter den vielen möglichen Kandidaten ausgerechnet *mich* bitten würde, auf einer Software-Konferenz nicht nur einen Vortrag, sondern eine der wesentlichen Ansprachen zu halten. Ich war tatsächlich einer dieser Menschen geworden, zu denen ich gerne gehören wollte.

Ich erreichte all dies ohne eine formelle Ausbildung in der Programmierung von Computern. Bevor ich anfing zu programmieren, war ich Musiker. Ich ging aufs College, um Musik zu studieren. Da Musiker nicht viel von einem College-Abschluss haben, vermied ich die meisten Kurse, die nicht dazu beitragen, aus mir einen besseren Musiker zu machen. Dies bedeutete, dass ich die Universität mit mehr Punkten verließ, als ich für irgendeinen Abschluss brauchte, aber dennoch mehrere Jahre in Kursen hätte absitzen müssen, um

tatsächlich einen Abschluss zu machen. So bin ich als professioneller Software-Entwickler nicht qualifiziert, zumindest wenn man die typischen Anforderungen einer Stellenanzeige für einen Software-Ingenieur zugrunde legt.

Doch obwohl ich als typischer Software-Entwickler nicht qualifiziert bin, lieferte mir mein Hintergrund als Musiker eine Schlüsseleinsicht, die mir letztlich den Schritt ersparte, ein typischer Software-Entwickler zu sein (außerdem: Wer möchte schon typisch sein?). Niemand wird Musiker, weil er einen Job haben will und ein stabiles und komfortables Leben führen möchte. Die Musik-Industrie ist als Umwelt zu grausam, um ein solches Leben planen zu können. *Alle* Menschen, die professionelle Musiker werden, wollen *herausragend* sein. Zumindest am Anfang ist der Wunsch, herausragend zu werden, in der Welt der Musik eine Entweder-oder-Sache. Entweder will ein Musiker herausragend (und deswegen berühmt) sein oder er will überhaupt kein Musiker sein.

Ich werde oft gefragt, warum es so viele gute Musiker gibt, die auch gute Software-Entwickler sind. Hier haben Sie den Grund. Es liegt nicht daran, dass ihr Gehirn anders funktioniert oder dass sie sowohl detailorientiert als auch besonders kreativ sind. Es liegt daran, dass Menschen, die herausragend sein *wollen*, *sehr viel wahrscheinlicher* herausragend *werden*, als jemand, der nur seine Arbeit machen möchte. Und selbst wenn nicht jeder ein Martin Fowler, ein Linus Torvalds oder ein Pragmatic Programmer werden kann, wird er, wenn er sich ein hohes Ziel setzt, sehr viel wahrscheinlicher zumindest weit über dem Durchschnitt abschneiden.

## **Es liegt in Ihrer Hand**

Die meisten Menschen folgen nicht ihren eigenen Plänen, sondern den Plänen anderer. Wenn Sie anfangen wollen, sich von anderen zu unterscheiden, müssen Sie nur innehalten und Ihre Karriere gründlich begutachten. Sie müssen *Ihren* Plan für Ihre Karriere befolgen – nicht die Pläne anderer Leute.

Wie entwickeln Sie diesen Plan? Software ist ein Geschäft. Als Software-Entwickler sind wir Geschäftsleute. Unternehmen stellen uns nicht ein, weil sie uns lieben. Das haben sie noch nie gemacht, und das werden sie nie machen. Dies ist nicht die Aufgabe eines Unternehmens. Unternehmen existieren nicht, damit wir jeden Tag wissen, wo wir hingehen sollen. Der Zweck eines Unternehmens besteht darin, Geld zu verdienen. Wenn Sie in einem Unternehmen Herausragendes leisten wollen, müssen Sie verstehen, welche Rolle Sie in dem Geschäftsplan des Unternehmens spielen, Geld zu verdienen.

Wie wir später genauer untersuchen werden, ist es für ein Unternehmen recht kostspielig, Sie anzustellen. Ihr Unternehmen *investiert* in Sie. Ihre Herausforderung besteht darin, eine offensichtlich gute Investition zu werden. Sie werden damit beginnen, Ihre eigene Performance unter dem Gesichtspunkt zu beurteilen, welchen Geschäftswert Sie dem Unternehmen oder dem Kunden bieten, das Sie beschäftigt oder für den Sie arbeiten.

Betrachten Sie Ihre Karriere wie den Lebenszyklus eines Produktes, das Sie erstellen. Das Produkt besteht aus Ihnen und Ihren Fähigkeiten. In diesem Buch werden vier Facetten behandelt, auf die sich ein Geschäft konzentrieren muss, wenn es ein Produkt entwirft, herstellt und verkauft. Und wir werden untersuchen, wie Sie diese vier Facetten auf Ihre Karriere anwenden können:

- **Wählen Sie Ihren Markt.** Wählen Sie die Technologien und die Geschäftsbereiche, auf die Sie sich konzentrieren, bewusst und gezielt aus. In welchem Verhältnis stehen Risiko und Ertrag zueinander? Welche Rolle spielen Angebot und Nachfrage für Ihre Entscheidung?
- **Investieren Sie in Ihr Produkt.** Ihr Wissen und Ihre Fähigkeiten bilden die Ecksteine Ihres Produktes. Eine angemessene Investition in diese Faktoren ist ein wesentlicher Aspekt dafür, sich selbst vermarktungsfähig zu machen. Einfach zu wissen, wie man in Visual Basic oder in Java programmiert, reicht heute

nicht mehr aus. Welche anderen Fähigkeiten könnten Sie in der New Economy benötigen?

- **Liefere Sie.** Einfach über die richtigen Mitarbeiter mit einem Satz starker Fähigkeiten zu verfügen, zahlt sich für ein Unternehmen nicht aus. Die Mitarbeiter müssen *liefern*. Wie können Sie den richtigen Lieferrhythmus einhalten, ohne sich selbst aus der Spur hinauszukatapultieren? Woher wissen Sie, ob Sie Ihrem Unternehmen die *richtigen* Werte liefern?
- **Vermarkten Sie sich!** Das beste Produkt aller Zeiten wird nicht gekauft werden, wenn niemand weiß, dass es existiert. Wie finden Sie Anerkennung sowohl in Ihrem Unternehmen als auch in der Branche insgesamt, ohne Ihre Seele und Ihren Stolz zu verkaufen?

## Neue englische Auflage

Dieses Buch ist die deutsche Übersetzung der zweiten englischen Auflage eines Buches mit dem ursprünglichen Titel *My Job Went to India (And All I Got Was This Lousy Book): 52 Ways to Save Your Job*. Das Ziel der zweiten Auflage bestand darin, die Absicht des ursprünglichen Buches klarer herauszuarbeiten: eine herausragende Karriere zu schaffen. Zu diesem Zweck habe ich nicht nur einen neuen positiveren Titel gewählt, sondern auch neue Inhalte aufgenommen.

David Heinemeier Hansson, der Schöpfer von Ruby on Rails und Partner von 37signals, schrieb ein neues Vorwort.

Jeder Abschnitt enthält einen oder mehrere Essays von Leuten, die ich getroffen habe oder mit denen ich gearbeitet habe und deren Karrieren wirklich bemerkenswert sind. Diese Essays vermitteln Ihnen Einsichten in die Entscheidungen dieser Innovatoren, Entwickler, Manager und Unternehmer auf dem Weg zu ihrem Erfolg. Sie unterstreichen auch die Tatsache, dass die hier beschriebenen Techniken nicht einfach idealistische Vorschläge sind, die sich nur unter idealen Bedingungen durchführen lassen, sondern dass es sich um praktisch

erprobte Vorgehensweisen handelt, die von zielbewussten Menschen erfolgreich umgesetzt werden können und wurden.

Einige der ursprünglichen Tipps sind entfernt worden; mehrere neue Tipps sind hinzugekommen. Der gesamte letzte Abschnitt der ersten Auflage, *If You Can't Beat Them* (etwa: *Wenn du sie nicht schlagen kannst, ...*), wurde weggelassen. Die neuen Tipps, die in das ganze Buch eingefügt wurden, geben die Essenz von Lektionen wieder, die ich seit der ersten Ausgabe gelernt habe.

Einige Tipps aus der ersten Auflage sind durch neue *Umsetzung*-Abschnitte erweitert worden.

Diese Einführung und das Ende sind neu geschrieben worden, um den Fokus auf das Ziel klarer herauszuarbeiten, eine herausragende Karriere zu schaffen.

Mit diesem Buch will ich Ihnen eine systematische Methode vermitteln, Ihre eigene herausragende Karriere in der Software-Entwicklung aufzubauen. Wir werden spezielle Beispiele durcharbeiten und jeweils einen Satz von Aktionen herausarbeiten, die Sie *sofort* umsetzen können und die sowohl kurzfristige als auch langfristige positive Auswirkungen haben werden.

Und wie ich bereits erwähnt habe, geht es nicht darum, Ihren jetzigen Arbeitsplatz zu erhalten. Wenn Sie gegenwärtig Angst haben, Ihren Job zu verlieren, werden die Schritte, die Sie unternehmen, um Ihre eigene herausragende Karriere aufzubauen, Ihnen diese Angst nehmen. Herausragende Software-Entwickler kennen keinen Stillstand. Sie suchen nicht ergebnislos nach Arbeit. Deshalb sollten Sie sich keine Sorgen machen. Konzentrieren Sie sich darauf zu gewinnen, und die Angst, zu verlieren, wird für immer verschwinden.