

Hilfe, mein CxO versteht mich nicht.

**Und:
Effiziente Arbeit im IT-Team**

Geht's um E-Mail-Security...

- Heinlein Support GmbH / Peer Heinlein
 - Linux Security Consultant seit 1995
 - Spezialist für Mailserver und Anti-Spam/Anti-Virus seit 1992
 - Diplom-Jurist / Prädikatsexamen
- Kunden:
 - ISPs > 100.000 oder > 1 Mio Kunden (EWEtel, Strato, A1 Telekom)
 - Universitäten, Forschungseinrichtungen
 - diverse Landesrechenzentren (ITDZ, Stuttgart, Baden-Franken, Thüringen)
 - Div. politische Institutionen und Stiftungen
 - Spezialfälle >> n-Millionen Mails/Tag (XING, StudiVZ)
- Heinlein Support GmbH: 21 Mitarbeiter mit Sitz in Berlin

Teil 1: Hilfe, mein CxO versteht mich nicht!

Wie holt man sich das Okay vom Chef?

- Admin macht seinen Job:
Chef, wir müssen ein neues SAN kaufen, das alte SAN ist bald voll.

- Chef:
????
 - Pff, öff, ja. Schon wieder?
 - SANs gibt es viele. Was weiß ich, was der braucht? Das ist ja schon viel Geld.
 - Was will der jetzt von mir? Soll ich jetzt Kataloge wälzen?
 - Da kann ich jetzt zwischen Tür und Angel eh nichts zu sagen
 - Das wird schon noch eine Weile reichen
 - Ich muss das 150.000 €-Angebot heute unbedingt noch abgeben
 - Ey ich habe jetzt wichtigeres zu tun
 - Boah ey, keine Ahnung.

Gute Entscheidungen basieren auf Informationen! Gib eine Einschätzung der Lage an!

→ Admin:

Chef, wir haben ein Problem: Der Flux-Kompensator geht nicht.

Whow, Problem gesehen und eskaliert. Der Chef ist stolz auf mich!

→ Chef:

→ Pff, öh, keine Ahnung.

→ Steckt denn überhaupt der Stecker drin?

→ Mir fallen da 10 Sachen ein, müsste man jetzt mal der Reihe nach checken.

→ Was weiß ich, was der schon gecheckt hat? Offensichtlich noch gar nichts.

→ Soll ich seine Arbeit machen und für ihn denken? Muß ich alles selber tun?

→ Wieder mal keine Lust gehabt selbst nachzudenken, was?

→ Irgendwer wird halt was geändert haben, soll ich jetzt fragen gehen?!

Gute Entscheidungen basieren auf Informationen! Gib eine Einschätzung der Lage an!

→ Admin:

Der Flux-Kompensator geht nicht. Strom ist drauf. X und Y habe ich auch schon gecheckt, das ist es nicht. Z könnte es noch sein, aber da weiß ich nicht genau, wie ich das prüfen soll. Im Team fällt keinem was ein, was geändert wurde.

→ Chef:

*Okay, guter Junge, der bemüht sich und stößt an seine Grenzen.
Kein Problem.*

*Dann geben wir dem doch mal einen kurzen Schubs in die richtige
Richtung und er wird das Problem alleine zu Ende denken können.*

Tipps für den Chef: Wie reagieren?

- Da kommt ein Mitarbeiter, der - Entschuldigung - irgendwie zu faul zum Nachdenken ist.

Öh, Problem, kipp ich beim Chef ab, soll der sich darum kümmern.

- Wie reagieren als Chef? Schimpfen? Toben? Bitten? Belehren? Ansage machen? Ignorieren? Rundmail?

Stattdessen:

Was konkret hast du daran nicht verstanden?

Wie konkret kann ich dir helfen?

Wo konkret bist du bei der Fehlersuche nicht weitergekommen?

Gut gemeint, aber der Chef sagt Nein.

→ Admin:

Unser Backup ist Schrott, ich würde das gerne neu machen

Hey, das doofe Backup kostet mich ganz schön viel Zeit, alles per Hand, Man könnte das so schön automatisieren, das wäre für die Firma viel besser. Wenn hier mal was in die Luft fliegt will ich das Recovery nicht sehen.

→ Chef:

- Naja, was heißt Schrott. Habe ich damals gebaut, als wir die Firma gegründet haben. Funktioniert doch offensichtlich recht gut.
- "Mal kurz" richtig neu machen heißt am Ende wieder 3 Mannmonate Arbeit, für nix. Der übersieht doch total, was das alles nach sich zieht. Man weiß ja, was daraus wird.
- Und dann jammern sie, sie hätten so viel zu tun. Das lohnt sich doch alles gar nicht.
- Der immer mit seinen fixen Ideen, was der so alles Schrott findet.

Der will mein Geld.

Geld vom Chef kriegen: daraus Arbeite die Möglichkeiten heraus („den Benefit“)

- Chef, unser Backupserver ist am Ende: Zu klein und überlastet.
 - Ich brauche 4 Wochen Arbeit und 15.000 € Hardware, dann haben wir das arbeitsfrei automatisiert auf Knopfdruck.
 - Wir könnten es auch in nur einer Woche machen wenn wir dreckig scripten. Dann [...] längst nicht mehr so viel manuelle Arbeit. Vor allem kann man dann keine Fehler mehr machen.
 - Wenn wir es laufen lassen würde ich drauf tippen, dass wir in den nächsten zwei Jahren einen Disaster-Fall mit 50.000 € Schaden haben weil wir nicht in der Lage sind, alles sauber wieder hinzukriegen. Wir hatten das schon mal vor drei Jahren, damals hatten wir aber echt auch Glück.

- Ich würde empfehlen, dass wir (X) machen, weil...

Der Chef, das unerforschte Wesen

Mein Chef wechselt jede Woche seine Meinung: Letzten Monat unwichtig, diesen Monat absolut eilig

- Admins sehen häufig nur ihre Sicht der Dinge, kennen rationale Sachargumente, haben aus ihrer Sicht „recht“.
- Beim Chef fließt viel stärker die aktuelle Lage ein, die Prioritätensetzung. Viele Faktoren, die ein normaler Mitarbeiter nicht sieht.
 - Ein Mitarbeiter hat gekündigt, Aufgaben müssen neu verteilt werden.
 - Das Projekt, mit dem keiner wirklich gerechnet hat, wurde beauftragt.
 - Ein Kunde hat sich gemeldet und würde beauftragen, wenn XY geht.
 - Ein Projekt hat sich verschoben, Zeitslots haben sich geöffnet oder geschlossen
 - Chef hat eine fixe gute neue strategische Idee die für das Unternehmen viel verspricht und und muss die Grundlage schaffen.
 - Der Chef hat einen neuen Kontakt kennengelernt, eine neue Idee mit dem ausgesponnen, sieht plötzlich neue Möglichkeiten, auf die man nun reagieren sollte.

Beim Chef läuft der Stress zusammen

- Bitte rekapituliert einmal die Stressfaktoren vom Chef
 - Das Finanzamt nölt und stresst
 - Mit Mitarbeiter XY steht ein Krisengespräch an
 - Kundenprojekt XY läuft nicht
 - Gestern war bereits Deadline für Linuxtag Chemnitz-Vorträge
 - Heute ist Deadline für den Broschürendruck
 - XY wartet auf ein 100.000 EUR-Angebot
 - Die Ausschreibungsfrist von XY endet übermorgen
 - Es gibt 40 Probleme die vom Team herangetragen wurden
 - Er hat selber noch 27 offene Tickets
 - Er hat Stress zu Hause :-)
 - Letzte Nacht lag er wach und hat gegrübelt
 - Werden die Aufträge (=Finanzen) die nächsten 6 Monate reichen?!
 - Verliert die Firma gerade irgendwo den Anschluss?

Liebe Deinen Chef

- Wenn der Chef gestresst ist
 - ...dann sollte das nicht der Fall sein
 - ...dann sollte davon keiner etwas mitkriegen
 - ...dann sollte auch keiner leiden
- Aber der Chef ist nur ein Mensch mit Fehlern und begrenzter Stress-Aufnahmekapazität.
- Mitarbeiter denkt: Das Arsch. Soll er seinen Dreck alleine machen.
- Stattdessen könnte ein Mitarbeiter auch zu dem Schluss kommen:
 - Das war nicht fair und nicht richtig, aber das war nicht persönlich gemeint
 - Das könnten auch Anzeichen für „Helft mir“ sein (DÄ: „Schrei nach Liebe“)
 - Ich kann ihm helfen, in dem ich ihm mehr den Rücken frei halte
 - Irgendwie auch nett, dass er für uns auch viel Drecksarbeit macht
 - Helfen wir ihm, damit er wieder der entspannte Kumpel sein kann

Ihr habt Eure Sorgen. Der Chef hat alle Sorgen.

- Ein einzelner Mitarbeiter hat viele Sorgen, keine Frage.
 - Hohe Arbeitsbelastung
 - Privaten Stress
 - Kollegenstress
 - Zwei kleine Probleme mit Kunden / Servern / Sonstwas
 - Ein richtig dickes Problem mit Kunden / Servern / Sonstwas

- Der Chef hat:
 - Alle privaten Probleme auch
 - Seine eigenen kleinen und dicken Probleme
 - Und: 20 Mitarbeiter a 3 Probleme = > 40 kleine Probleme, > 20 dicke Probleme
 - Extrem hohe Arbeitsbelastung (meine Todo-Liste: > 50 relevante Punkte)

Wie möchte ich vom Chef gesehen werden?
Wie will mich mein Chef sehen?

Was möchte der Chef von seinen Mitarbeitern sehen?

- Ich will wissen, wie sich Mitarbeiter entscheiden
 - Entscheiden sie so, wie ich auch entscheiden würde?
 - Bedenken sie stets alle Auswirkungen?
 - Ist es überflüssig, dass ich kontrolliere?
- Ich schaue mir genau an, welche Vorschläge mir Mitarbeiter unterbreiten
 - Je seltener ich eingreifen will, umso länger wird „die Leine“
- Idealzustand: Ich will wissen, dass ich 6 Monate im Krankenhaus sein kann und der Laden läuft normal weiter.
- Ich will delegieren!

Kläre mit Deinem Chef: Wie will ich geführt werden?

E1	E2	E3	E4
Wenig Kompetenz	Einige Kompetenz	Hohe Kompetenz	Hohe Kompetenz
Hohes Engagement	Wenig Engagement	Schwankendes Engagement	Hohes Engagement

S1 Dirigieren	S2 Trainieren	S3 Sekundieren	S4 Delegieren
Strukturieren, kontrollieren und supervidieren	Dirigieren und sekundieren	Zuhören, fordern, fördern	Verantwortung für Routineentscheidung übertragen

Teil 2: Fünf Methoden um effizienter zu Arbeiten

[1]
(Schnelle) Entscheidungen bekommen

So kriegt man schnelle Entscheidungen vom Chef: Stelle Ja/Nein-Fragen

- Auf die Frage muss die Antwort folgen können.
 - Entscheidungsrelevante Informationen müssen enthalten sein
 - Alternative eines höher / eines niedriger müssen aufgezeigt sein
 - Der Fragende muss zeigen, was er (kraft seiner Kompetenz!) für die richtige Entscheidung hält

- Ein guter Chef WILL auch Ja sagen - aber er muss die volle Tragweite abschätzen können.
 - Können wir mit einem kleinen Kompromiss Geld sparen?
 - Was ist fachlich die langfristig gute Entscheidung?
 - Gibt es andere Sachen, von denen hier noch keiner etwas weiß?
 - Welche Nebeneffekte hat diese Entscheidung?

Wenn die Frage eine Rückfrage nötig macht

- Fragen sollten idealerweise GLEICH beantwortet werden können:
 - Aus dem Zug, aus dem Flieger, vom Handy aus,
 - Mitten in der Nacht im Hotel
 - Es gilt: Gute Frage = schnelle Antwort
 - Schlecht: Wenn die Frage eine Rückfrage nötig macht

- Sind Rückfragen nötig:
 - Brauche ich eine Tastatur
 - Kostet es mich viel Zeit, mache ich morgen
 - Scheint es offensichtlich eh nicht eilig zu sein, also kann ich es auch schieben
 - Wird es morgen etwas wichtigeres geben (also schiebe ich es wieder)
 - Ist übermorgen der Mitarbeiter beim Kunden, also kann ich ihn nicht fragen
 - Ist es dem Mitarbeiter anscheinend nicht wichtig / eilig

Klar. Geil. Machen.

On 7. März 2014 11:52:20 MEZ, [redacted] <[redacted]@helein-support.de> wrote:

Hi Peer,
Hi PeeR,

Kunden fragen vermehrt nach [redacted]. Ich denke, ein [redacted] Server wuerde uns nochmal einen ordentlichen Schub zahlende Kunden bescheren.

HPLS-Ticket#2014030510000726 - Frage zum Angebot

Ich hatte letztes Jahr mal den [redacted] ins Buero geschleppt. Der hat sich bei uns damals Hardware und Rackspace fuer ein [redacted] geliehen, aus dem [redacted] leider nicht wurde.

at das [redacted] Cluster [redacted] Verlags gebaut und auch [redacted] gan [redacted] betrie [redacted] ein [redacted] folg [redacted] arnom [redacted] hat [redacted] der [redacted] Ver [redacted] ist [redacted] ges [redacted] tskriti [redacted] Infr [redacted] uktu [redacted] die [redacted] es wie [redacted] [redacted] n, n [redacted] yese [redacted] ch groesse [redacted] n Mas [redacted] t [redacted] nod [redacted] mit [redacted] Cluste [redacted] [redacted] n des [redacted] enn ich mi [redacted] richt [redacted] [redacted] - m [redacted] stando [redacted] bergreifende [redacted] replikator [redacted] d All [redacted] tures-On.

Mein Vorsc

Wir priorisieren den [redacted] Server hoch. Dafuer muss etwas anderes runter priorisiert werden. Ich tendiere zu [redacted], weil es hier viele ungeklaerte Fragen gibt und Henri sich noch nicht ganz klar ist, wie er das mit [redacted] ueberhaupt alles zusammens stricken soll.

Ich behaupte, ein [redacted] Server wird mehr Kunden bescheren und Geld einbringen, als der [redacted], weil dessen [redacted] EUR Listenpreis durchaus eine Huerde fuer den ueblichen 1 EUR Kunden darstellen. Der [redacted] Server kaeme als zusaetzliches Produkt zum 1 EUR Postfach.

[redacted] ist Freelancer. Wollen wir bei dem mal anklopfen und fragen, was er ausrufen wuerde? Dann haetten wir in wenigen Tagen/Wochen ein solides [redacted] Cluster, inkl. Schulung. Das kostet zwar wieder etwas Geld, spart auf der anderen Seite aber Mannstunden.

--
Diese Nachricht wurde von meinem Android-Mobiltelefon mit K-9 Mail gesendet.

Perfekt!

[2] Effizient unter Stress Dinge besprechen

Kein Meeting ohne vorherige (!) Agenda

- Das Aufstellen einer Agenda ist zugleich auch eine Vorbereitung:
 - Was wollen wir besprechen?
 - Wo ist die Grenze von dem, was wie besprechen?
 - Was will ICH als derjenige, der um das Gespräch gebeten hat?
 - Wie lange wird es maximal dauern? Deadline setzen!
- Sicherstellen, dass alle Informationen vorliegen.
- Sicherstellen, dass das Gespräch nicht aus Zeitgründen hektisch und genervt wird.
- Sicherstellen, dass mein Gegenüber vorbereitet ist.

[3]

Endlich alte Probleme lösen und den
aufgestauten Berg wegschaufeln

Projekt der Woche

- Viele Projekte ziehen sich ewig:
 - Ständig gibt es Störungen
 - Je länger ein Projekt geht, desto eher gibt es „Wichtigeres“.
 - Je länger ein Projekt geht, desto mehr Absprachen werden vergessen
 - Je länger ein Projekt geht, desto demotivierter sind die Leute
 - Je länger ein Projekt geht, desto länger wird es dauern.

Das Projekt der Woche: Alle mal kurz anpacken!

- Alle da, keiner krank, niemand im Urlaub?
Prima, dann machen wir ein PdW!
 - Klare, überschaubare Aufgabe (lieber weniger, als mehr)
 - Eine kleine teamübergreifende Auswahl von den Leuten, die zur Zielerreichung benötigt werden
 - 3 Tage: Dienstag, Mittwoch/Donnerstag, Freitag
 - 4 Leute x 3 Tage = 12 Personentage. Da geht was!
 - Das PdW hat einer klaren Deadline Freitag 15 Uhr, von dieser wird zurückgerechnet: Wir tun das, was nötig ist, um das zu halten!
 - Wenn's sein muss auch mit Überstunden - ausgeruht wird anschließend!
 - Ausdrückliche Freistellung von anderen Aufgaben => Das muss an andere Teammitglieder auch kommuniziert werden!

Die Vorteile eines PdW

- Keine Störung durch Alltagsarbeit => effektives Arbeiten
- Endlich Altlasten weghauen
- Alle nehmen sich Zeit und geben dem die richtige Priorität
- Kurze Absprachewege sparen Zeit
- Erfolgserlebnisse für das Team
- Motivationssteigerung für das Team („es ändert sich was!“)

[4]

Trotz Chef-Flaschenhals arbeitsfähig bleiben!

Das 48-Stunden-Veto

- Oft blockiert eine Freigabe vom Chef wichtige Entscheidungen
 - Chef ist aber überlastet / weg / hat keine Zeit.
- Die meisten Entscheidungen würden keine Freigabe vom Chef erfordern
 - (Die meisten sind aber nicht alle)
- Ich als Chef weiß gerne „was läuft“, denn ich muss es verantworten
 - Aber ich will gar nicht eingreifen (müssen). Ich WILL es NICHT!
 - Ich will wissen, dass ich NICHT eingreifen muss.
- Mitarbeiter trauen sich nicht zu entscheiden
 - Wer nix macht, macht nix verkehrt.
 - Wer was selbstständig macht, riskiert den Anranzer.
 - Aber warum?

Das 48-Stunden-Veto

- Ich lese alle Mails jeden Tag.
 - Zur Not oberflächlich unterwegs. Aber ich lese sie.
- Entscheidungen werden rückfragefrei vorgelegt!
 - *Wir müssen das machen. Ich bin mir nicht sicher. Ich würde jetzt B machen.*
- Konzept-/Strategieänderungen gehen in CC an den Chef
 - Er soll nicht sagen können, er hätte einen wichtigen Change verpasst
 - Er KANN reagieren, MUSS aber nicht!
- 48-Stunden-Veto-Frist
 - Ist es in meinen Augen ein Fehler, maile ich „Stop/Nein“ und alles andere inklusive Begründung klärt man später
 - Kommt von mir nach 48h keine Antwort, gilt es als „Ja“.
 - Krasse Fehlentscheidungen werden vermieden
 - Aber: Lieber eine 90%ige Entscheidung als gar keine Entscheidung!

[5]
Einfach mal die Ruhe weghaben

Höchste Effizienz im HomeOffice?

- Ohne Störungen und Unterbrechungen arbeitet es sich effektiver
- My home is my castle: Gut gelaunt in der Gemütlichkeit
- Eingesparte Fahrzeit = Arbeitszeit?

- Für konkrete Projekte und Aufgaben auch mal ins HomeOffice zurückziehen.
- Eigentlich Win-Win für Arbeitnehmer und Arbeitgeber!

HomeOffice in der Praxis

- Viele Arbeitgeber sehen lieber Vor-Ort-Präsenz: Es zählt die Stechuhr, nicht die Leistung.
- Die Idee, ist, dass im HomeOffice mehr für die Firma bei rumkommt, nicht weniger - aber auch der MA ist „selbstzufriedener“.
- In der Tat verwechseln einige Leute „Home Office“ auch mit „halber Tag Urlaub“.
- Wir haben ständig Probleme damit, dass Leute nicht telefonisch erreichbar sind. HomeOffice bedeutet ganz normale Erreichbarkeit.

Fazit:
Was nehmen wir jetzt mit nach Hause?

Verstehe Deinen Chef - lass den Chef auf Dich verstehen!

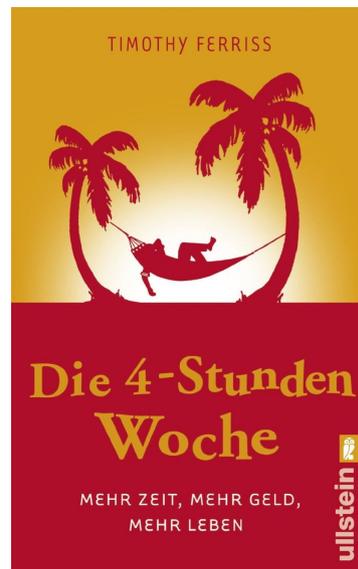
- Kommuniziere umfassend und prägnant
 - Gib ihm alles, was er wissen muss
 - Gib ihm Steilvorlagen, damit er Dir zustimmen kann
 - Denke über finanzielle Auswirkungen nach
- Akzeptiere, dass er auch andere Faktoren im Blick haben muss
 - Es gibt vieles, was nicht jeder wissen kann
 - Scheinbar willkürliche Erklärungen sind rationell begründbar
- Akzeptiere, dass Du Entscheidungen auch mal nicht verstehst
 - Ist der Chef inkompetent und doof? Oder hat er sich was dabei gedacht?
 - Frage später gerne: WARUM?
- Wie man es in den Wald hineinruft, so schallt es heraus
 - Du (mit Deinem Problem) bist nicht alleine.
 - Steh auch mal über den Dingen, wenn er zu viel um die Ohren hat

Nutze effiziente Arbeitsmethoden

- [1] Stellt Ja/Nein-Fragen bei Entscheidungen
- [2] Kein Meeting ohne Agenda
- [3] Macht Projekt(e) der Woche
- [4] Nutzt das 48-Stunden-Veto
- [5] HomeOffice kann Win-Win sein

Einfach mal was lesen

- Timothy Ferriss: Die 4-Stunden-Woche
- Tom DeMarco: Der Termin - Roman über Projektmanagement
- Linda Schroeter: Die 5-Punkte-Methode für konstruktive
Konfliktkommunikation





Unser Unternehmen

Jobs bei uns

Publikationen

Howtos

Vorträge

- / 11 Gebote zum IT-Management
- / Amavisd-new
- / Best Practice für stressfreie Mailservers
- / Cloud Computing
- / Disaster Recovery/P2V mit ReaR
- / Dovecot IMAP-Server

UNSERE VORTRÄGE ZUM NACH- UND ZUHÖREN...

Wir halten viele Vorträge: LinuxTage, CeBIT, Unternehmensveranstaltungen oder Branchen-Messen. Hier finden Sie eine Auswahl der populärsten Vorträge. Oft nicht nur mit Folien-PDFs, sondern auch mit Video- oder Tonaufzeichnungen.

[Vortrag von uns] Best Practice für stressfreie Mailservers

Ein Mailservers ist ein sensibles Geschöpf. Auch wenn oberflächlich alles läuft, d.h. Mails akzeptiert und versandt werden, lauern im Detail viele kleine Fallstricke und Hakeleien. Hier entscheidet sich, ob der Mailverkehr sauber und reibungslos läuft, in der Annahme die Spreu vom Weizen getrennt wird und ob im Versand die Kommunikation mit anderen Mailserversn problemlos klappt. [Mehr →](#)

 [Mailservers-Best-Practice.pdf](#)

[Vortrag von uns] amavisd-new: Schöne Geheimnisse und komische Ideen.

Amavisd-new ist ein beliebtes Mittel, um Mails nach Spam und Viren zu filtern: Schnell, robust.

Blog: Heinlein Support

- DDoS-Attacke durch recursive DNS-Queries
- Wenn unser Support an seine Grenzen stößt
- Mailman-Listen mit gleichem Localpart / unter mehreren Domains

News

Wir suchen: Sekretärin, Linux-Consultant & PHP-Anwendungsentwickler

Neue Schulung: "Bacula Administration" ab 22.10.12

Ja, diese Folien stehen auch als PDF im Netz...
<http://www.heinlein-support.de/vortrag>

Soweit, so gut.

**Gleich sind Sie am Zug:
Fragen und Diskussionen!**

- Natürlich und gerne stehe ich Ihnen jederzeit mit Rat und Tat zur Verfügung und freue mich über Feedback!



Peer Heinlein

Mail: p.heinlein@helein-support.de

Telefon: 030/40 50 51 - 42

- Wenn's brennt:

Helein Support 24/7 Notfall-Hotline: 030/40 505 - 110

Und nun...



- Vielen Dank für's Zuhören...
- Schönen Tag noch...
- Und viel Erfolg an der Tastatur...

Bis bald.

Heinlein Support hilft bei allen Fragen rund um Linux-Server

HEINLEIN AKADEMIE

Von Profis für Profis: Wir vermitteln in Training und **Schulung** die oberen 10% Wissen: geballtes Wissen und umfangreiche Praxiserfahrung.

HEINLEIN HOSTING

Individuelles Business-Hosting mit perfekter Maintenance durch unsere Profis. Sicherheit und Verfügbarkeit stehen an erster Stelle.

HEINLEIN CONSULTING

Das Backup für Ihre **Linux-Administration**: LPIC-2-Profis lösen im CompetenceCall Notfälle, auch in SLAs mit 24/7-Verfügbarkeit.

HEINLEIN ELEMENTS

Hard- und Software-Appliances für **Archivierung**, **IMAP** und **Anti-Spam** und speziell für den Serverbetrieb konzipierte Software rund ums Thema E-Mail.