

Strategien, Hilfsmittel, Beispiele

*Deutsche
Ausgabe*



Zeit Management

für Systemadministratoren

O'REILLY®

*Thomas A. Limoncelli
Deutsche Übersetzung von Peter Klicman*

Zeitmanagement für Systemadministratoren

Thomas A. Limoncelli

*Deutsche Übersetzung
von Peter Klicman*

O'REILLY®

Beijing · Cambridge · Farnham · Köln · Paris · Sebastopol · Taipei · Tokyo

Die Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag, Autoren und Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für eventuell verbliebene Fehler und deren Folgen.

Alle Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt und sind möglicherweise eingetragene Warenzeichen. Der Verlag richtet sich im Wesentlichen nach den Schreibweisen der Hersteller. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten einschließlich der Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Kommentare und Fragen können Sie gerne an uns richten:

O'Reilly Verlag
Balthasarstr. 81
50670 Köln
Tel.: 0221/9731600
Fax: 0221/9731608
E-Mail: kommentar@oreilly.de

Copyright der deutschen Ausgabe:
© 2006 by O'Reilly Verlag GmbH & Co. KG
1. Auflage 2006

Copyright der User Friendly-Comics:
© 2005 by J.D. »Illiad« Frazer

Die Originalausgabe erschien 2006 unter dem Titel
Time Management for System Administrators bei O'Reilly Media, Inc.

Die Darstellung eines Vielfraßes im Zusammenhang mit dem
Thema Systemadministration ist ein Warenzeichen von O'Reilly Media, Inc.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Übersetzung: Peter Klicman, Köln
Lektorat: Inken Kiupel, Köln
Korrektorat: Eike Nitz, Köln
Satz: DREI-SATZ, Husby
Umschlaggestaltung: Edie Freedman & Karen Montgomery, Boston
Produktion: Andrea Miß, Köln
Belichtung, Druck und buchbinderische Verarbeitung:
Druckerei Kösel, Krugzell; www.koeselbuch.de

ISBN-10 3-89721-465-2
ISBN-13 978-3-89721-465-1

Dieses Buch ist auf 100% chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Inhalt

Vorwort	IX
Einführung	XIII
1 Grundsätze des Zeitmanagements	1
Was ist am Zeitmanagement so schwierig?	2
Die Grundsätze des Zeitmanagements für SAs	4
Es wird nicht leicht	9
Zusammenfassung	11
2 Konzentration gegen Unterbrechungen	13
Das konzentrierte Gehirn	14
Eine gute Umgebung zur Konzentration	16
Unterbrechungen	22
Unterbrechungen von Ihnen weg dirigieren	23
Sie können »geh weg« sagen, ohne unhöflich zu sein	25
Zusammenfassung	32
3 Routinen	35
Beispiele für Routinen	36
Wie man eigene Routinen entwickelt	47
Alte Routinen ablegen	49
Zusammenfassung	50

4	Das Zyklus-System	51
	Misstrauen Sie Ihrem Gehirn	52
	Warum andere Systeme fehlschlagen	54
	Erfolgreiche Systeme	56
	Der Zyklus	58
	Zusammenfassung	59
5	Das Zyklus-System: To-do-Listen und Terminpläne	61
	Ein beispielhafter Tag	62
	Weitere Tipps	75
	Einen PAA für das Zyklus-System präparieren	77
	Einen PDA für das Zyklus-System präparieren	77
	Zusammenfassung	80
6	Das Zyklus-System: Kalenderverwaltung	83
	Wie man den Kalender nutzt	84
	Ein Kalender für Arbeit und Privates	87
	Wiederkehrende Aufgaben	88
	Den persönlichen Rhythmus kennen	90
	Den Rhythmus des Unternehmens kennen	91
	Zusammenfassung	94
7	Das Zyklus-System: Persönliche Ziele	95
	Der geheime Trick	97
	Ziele festlegen	98
	Die nächsten Schritte planen	100
	Die Schritte terminieren	101
	Sehen Sie sich Ihre Ziele regelmäßig an	102
	Zusammenfassung	103
8	Priorisierung	105
	Priorisierung Ihrer To-do-Listen	105
	Projektprioritäten	111
	Aufgaben von Ihrem Chef	113
	Zusammenfassung	118

9 Stress-Management	119
Überlastung und widersprüchliche Anweisungen	120
Urlaub	122
Yoga, Meditation und Massage	125
Zusammenfassung	127
10 E-Mail-Management	129
Verwaltung Ihrer E-Mails	129
Den Anfang finden	135
Zusammenfassung	137
11 Zeitfresser eliminieren	139
Was ist ein Zeitfresser?	139
Die verlockenden Zeitfresser vermeiden	140
Typische Zeitfresser	141
Zeit verschwendende Meetings	143
Strategisch kontra taktisch	149
Zusammenfassung	150
12 Dokumentation	151
Dokumentieren Sie, was Ihnen wichtig ist	152
Wiki-Technologie	158
Zusammenfassung	161
13 Automatisierung	163
Was soll automatisiert werden?	164
Wie man automatisiert	166
Einfache Dinge, die häufig erledigt werden müssen	169
Schwierige Dinge, die nur einmal getan werden müssen	180
Privilegierte Operationen von Dritten ausführen lassen	193
Zusammenfassung	195
Epilog	197
Was anfangen mit der ganzen »neuen« freien Zeit?	198
Index	201

Konzentration gegen Unterbrechungen

Wie oft haben Sie Ihrem Chef schon gesagt, dass etwas einen Tag dauern wird, wenn man Sie nicht stört, d.h. dass es unter dem Strich einen Monat dauert? SAs sagen das, weil ihre Projektarbeit ständig durch Wünsche der Kunden und des Managements unterbrochen wird.

Doch wenn ein Systemadministrator sagt: »Die Benutzer behelligen mich ständig!«, dann meint er eigentlich: »Ich wünschte, ich könnte mich mehr auf meine Aufgaben konzentrieren.«

Wenn wir konzentriert und ungestört arbeiten können, bekommen wir alles erledigt. Wenn wir konzentriert sind, können wir unsere Arbeit in kürzerer Zeit abschließen, und die so gewonnene freie Zeit können wir für andere Arbeiten oder soziale Aktivitäten verwenden. Das ist so, als würden Sie ungenutzte Peripheriegeräte von Ihrem Laptop abklemmen – die Batterie hält länger, und Sie können mehr Arbeit erledigen oder mehr Zeit damit verbringen, ein Spiel zu spielen.

Unterbrechungen sind der natürliche Feind der Konzentration. Sie stehlen uns, direkt und indirekt, Zeit. Der direkte Weg, auf dem sie uns Zeit stehlen ist offensichtlich: Eine Unterbrechung, die uns für t Minuten aufhält, verzögert den Abschluss der Aufgabe um t Minuten. Das ist einfach. Der indirekte Weg, auf dem sie Zeit stehlen, ist da schon etwas heimtückischer: Wenn Sie von einer Unterbrechung zurückkehren, müssen Sie p Minuten Zeit opfern, um herauszufinden, an welcher Stelle Sie gerade waren, als Sie unterbrochen wurden. Wenn Sie während des dritten Schrittes eines mehrstufigen Prozesses unterbrochen wurden, stellt sich die Frage, ob Sie zum dritten oder zum vierten Schritt zurückkehren. Herauszufinden, an welcher Stelle man unterbrochen wurde, ist zusätzliche Arbeit, die das Projekt Zeit kostet. Ich gebe zu, dass die größten technischen Fehler in meiner Karriere als SA immer bis zu einer einzelnen Unterbrechung zurückverfolgt werden können. In der Regel habe ich dann einen Schritt übersprungen oder den vorherigen Schritt nicht richtig überprüft. Ich bin zu Schritt vier zurückgekehrt, nicht zu Schritt drei – hoppla! Wenn wir die Zeit, die wir mit der Korrektur dieser Fehler verbringen, als s be-

zeichnen, dann lässt sich die Gesamtverzögerung, die sich durch eine Unterbrechung ergibt, mit $t+p+s$ angeben, was durchaus länger sein kann, als für die Aufgabe selbst notwendig ist!

Unglücklicherweise sind Unterbrechungen für Sie als SA eine unvermeidliche Tatsache. Wir müssen die Wünsche unserer Kunden erfüllen – das ist ein Teil unseres Jobs. Aber der Abgleich dieser Bedürfnisse mit unseren Projektzielen kann sich schwierig gestalten und die persönlichen Beziehungen zu unseren Kollegen belasten. Man könnte sagen, dass Ihnen dieses Kapitel zeigt, wie Sie sich konzentrieren können und mit Unterbrechungen umgehen, ohne sich wie ein Fiesling zu verhalten.



Das konzentrierte Gehirn

Bei der Konzentration geht es darum, so viel Ihres Gehirns wie möglich einer bestimmten Aufgabe zur Verfügung zu stellen. Das Gehirn besteht aus vielen Teilen: Der vordere Teil verarbeitet alles, woran Sie gerade Denken (die CPU und der L1/L2-Cache, wenn Sie so wollen), im hinteren Teil speichern Sie Dinge (das RAM), und im hintersten Teil speichern Sie langfristiges Wissen (Ihre Festplatte). Die Konzentration arbeitet also mit dem, was ich unwissenschaftlich als den vorderen Teil Ihres Gehirns bezeichne.

Wenn Sie sich konzentrieren, versuchen Sie 100 Prozent der Vorderseite Ihres Gehirns der aktuellen Aufgabe zuzuweisen. Um das zu verstehen, wollen wir uns ein unkonzentriertes Gehirn ansehen. Nehmen wir an, Sie versuchen, sich auf eine Aufgabe zu konzentrieren, beispielsweise die Entwicklung eines neuen Perl-Programms, das eine Prozedur automatisiert. Allerdings ist Ihr Kopf auch voll mit Gedanken an das in einer Stunde stattfindende Meeting, die anderen drei Aufgaben, die Sie heute noch erledigen müssen, die Milch, die Sie auf dem Heimweg besorgen müssen, und an etwas, was Ihr Chef heute morgen zu Ihnen gesagt hat. All diese Dinge nehmen im vorderen Teil Ihres Gehirns Raum ein und dem zu entwickelnden Perl-Programm Kapazitäten weg! Wie gut, glauben Sie, wird das Perl-Programm werden, mit all den anderen Dingen, die sich da von Ihrem Gehirn angesammelt haben?

Sie glauben vielleicht nicht, dass allein der Versuch, daran zu denken, nach der Arbeit Milch zu kaufen, Leistung von der gerade zu erledigenden Aufgabe abzieht, aber es ist so. Ein Teil des Gehirns wird dazu verwendet, den Speicher am Leben zu erhalten. DRAM-Chips funktionieren genauso. Ihr Speicher muss aufgefrischt werden, oder die Informationen gehen verloren. (Interessanterweise verlangen SRAMs keine ständige Auffrischung und sind wesentlich teurer.) Den Speicher vorn in Ihrem Gehirn am Leben zu erhalten, ist genauso viel »Arbeit« wie jede andere körperliche Aufgabe.

Verbannen sie all diese »muss ich mir merken«-Dinge aus Ihrem Gehirn, indem Sie die Verantwortung für das Merken an ein anderes System übertragen. Nutzen Sie eine Alarmfunktion, die Sie kurz vor dem Meeting aufschreckt, schreiben Sie die drei Aufgaben in die To-do-Liste (siehe Kapitel 5), schreiben Sie »Milch« auf Ihre Einkaufsliste und schreiben Sie sich auf, dass Sie morgen früh als Erstes Ihren Chef besuchen, um herauszufinden, was genau er meinte (siehe Kapitel 8). Nun können Sie Ihre Gedanken von diesen Dingen befreien und den freien Platz für die Aufgabe verwenden, an der Sie gerade arbeiten. Machen Sie sich keine Gedanken darum, diese Dinge zu vergessen. Vertrauen Sie den Systemen, an die Sie sie delegiert haben.

Schwierigkeiten beim Einschlafen?

Beim Einschlafen geht es darum, Ihr Gehirn zu beruhigen. Wie soll es sich aber beruhigen, wenn Sie von ihm erwarten, sich etwas für morgen zu merken? Sie können nicht beides auf einmal erwarten.

Halten Sie Papier und Stift neben Ihrem Bett bereit. Wenn Sie etwas wach hält, schreiben Sie es auf und versuchen Sie dann erneut einzuschlafen. Ich wette, Sie sind bald eingeschlafen.

Diese Technik funktioniert auch, wenn Ihnen etwas Sorgen macht oder wenn Sie verärgert sind. Sorgen halten uns wach, weil wir versuchen, daran zu denken, etwas gegen das zu unternehmen, was uns Sorgen bereitet. Ärger hält uns wach, weil wir versuchen, daran zu denken, verärgert zu bleiben. Wenn Sie aufschreiben, was Ihnen Sorgen bereitet oder was Sie ärgert, dann kann sich Ihr Gehirn etwas entspannen, weil Sie wissen, dass das Stück Papier morgen noch da ist.

Besser noch: Rufen Sie Ihr Büro an und sprechen Sie sich selbst etwas auf den Anrufbeantworter. Das funktioniert überall, wo es ein Telefon gibt. Das eliminiert auch das Risiko, dass Sie vergessen, die Notizen mit ins Büro zu nehmen!

Viele Handys und MP3-Player bieten auch die Möglichkeit der Sprachaufzeichnung. Gewöhnen Sie sich an, sie zu benutzen, damit Sie Ihre guten Ideen behalten.

Sicher, Sie sind eine clevere Person. Sie *könnten* sich all diese Dinge merken und gleichzeitig arbeiten, aber warum sollten Sie? Verglichen mit den meisten anderen Menschen, mit

denen ich arbeite, bin ich dumm wie Brot, aber ich nutze diese Techniken, um das ein wenig auszugleichen. Wenn Sie eine clevere Person sind, können Sie die Effektivität der supercleveren Leute erzielen. Und wenn Sie superclever sind, nun, warum lesen Sie dann dieses Buch? Geben Sie uns anderen eine Chance!

Eine gute Umgebung zur Konzentration

Mangelnde Konzentration kommt nicht allein von externen Unterbrechungen. Wir müssen uns auch selbst rügen – wir schalten die Musik ein, arbeiten mit sich magisch aktualisierenden Bildschirmhintergründen, lassen IRC-Chats laufen und Instant Messaging-Clients versuchen, unsere Aufmerksamkeit zu erhaschen. Dieses Durcheinander lenkt das Auge ab, und damit auch das Gehirn. Ein unordentlicher Schreibtisch (sowohl der reale als auch der auf dem Computer) ist voller Ablenkungen.

Nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit, um Ihren Schreibtisch aufzuräumen. Ich persönlich finde es sehr schwierig, meinen Schreibtisch aufzuräumen, weshalb ich ein Büro-Aufräum-Mantra entwickelt habe:

Im Zweifel: weg damit.

Ich folge dann diesem dreistufigen Plan:

1. Abheften der Dinge, die abgeheftet werden können.
2. Unerledigte Dinge auf den Stapel der Dinge packen, die bald abgearbeitet werden sollen.
3. Das restliche Zeug kommt in einen Umschlag mit dem Titel »wenn ich diesen Umschlag in den nächsten drei Monaten nicht öffne, kann ich ihn wegschmeißen«, den ich dann versiegele.

Drei Monate später wird es sehr viel Willenskraft erfordern, den Umschlag wegzuschmeißen, ohne sich den Inhalt noch einmal anzusehen. Der wesentliche Punkt ist der, dass ich nicht viel Zeit mit jedem Posten verbringe und mir Gedanken darüber mache, ob ich ihn später noch gebrauchen könnte. Wenn ich entscheide, den Umschlag wegzuworfen, wiederhole ich das folgende Mantra:

Im Zweifel: weg damit. Sollte ich es jemals benötigen, kann ich die Quelle um eine Kopie bitten.

Ich habe es auch als nützlich empfunden, Poster, Kalender und andere Dinge abzuhängen, die in meinem direkten Blickfeld waren. Ich habe immer noch viele Poster, aber eben nicht mehr direkt im Blick. Wenn ich am Schreibtisch vor meinem Computer sitze, will ich leere Wände und nichts, was mich ablenkt.

Sobald Sie sich eine visuell aufgeräumte Arbeitsumgebung geschaffen haben, sollten Sie das Gleiche auch mit Ihrem Computer tun. Entfernen Sie Icons von Ihrem Desktop, deaktivieren Sie alle Instant Messenger-Clients, Musik-Player, Aktienkurs- und News-Ticker und schließen Sie Ihr E-Mail-Programm. Ich bin ein E-Mail-Süchtiger, und wenn ich weiß, dass eine neue E-Mail da ist, lese ich sie auch. Ich kann meinen ganzen Tag damit zubringen, auf das Eintreffen neuer E-Mails zu warten. Stattdessen ist es wesentlich besser, das E-Mail-Programm nur alle zwei bis drei Stunden zu öffnen, alles zu lesen und das Programm dann wieder zu schließen. Ich mache mir keine Sorgen darum, wichtige Nachrichten zu verpassen. Wenn also wirklich die Welt untergeht, wird bestimmt jemand in mein Büro kommen und es mir sagen (oder vielleicht habe ich eine Vision, die mir sagt, was zu tun ist).

Two things that have added to my productivity: a significant reduction in playing computer games and staying off IM when I need to get work done.

– Victor Raymond

<http://www.livejournal.com/users/badger2305>

Nehmen Sie sich jetzt ein paar Minuten Zeit, um diese Dinge zu erledigen.

Nein, wirklich, hören Sie auf zu lesen und erledigen Sie es. Ich verspreche Ihnen, dass das Buch noch da ist, wenn Sie fertig sind. Ich weiß, dass Sie die Dinge lieben, die Sie ablenken, und es hassen, sie verschwinden zu sehen. Diese Sachen mögen auch Sie. Das ist der Grund, warum sie immer auftauchen und sagen »Sieh mich an! Sieh mich an!« Werden Sie sie los.



Don Aslett hat eine Reihe von Büchern darüber geschrieben, wie man das Durcheinander zu Hause und im Büro loswird. Mein Favorit ist *Clutter's Last Stand: It's Time to De-Junk Your Life!* (Adams Media Corporation). Die Ratschläge sind sehr praktisch und in einem sehr humorvollen Stil geschrieben.

Ich habe Leute getroffen, die behaupten, mit vielen Ablenkungen besser arbeiten zu können, etwa wenn im Hintergrund das Fernsehen oder das Radio läuft. Als wir jünger waren und uns nicht sehr um Disziplin scherten, schienen viele Ablenkungen kein großes Problem zu sein. Wir hatten auch weniger Verpflichtungen und Termine, und es gab weniger Druck, Dinge erledigen zu müssen. Mit dem Älter werden ändern sich auch unsere Bedürfnisse, und die Umgebung, in der wir gut arbeiten können, ändert sich auch. Versuchen Sie, Ihre Arbeitsumgebung für eine Woche zu entrümpeln, und schauen Sie, ob es hilft. Es könnte Sie aus dem Trott herausholen, den Sie entwickelt haben, als Sie eine völlig andere Person waren.

Multitasking

Systemadministration ist ein Job, bei dem das Multitasking die Norm ist. Wir laden die neuen ISOs unserer Linux-Lieblingsdistribution herunter, während wir eine Datei aus einem Backup wiederherstellen, lesen E-Mails, während wir auf eine IM antworten, und außerdem haben wir noch 15 Fenster geöffnet, in denen wir irgendetwas anderes tun. Wir sind toll!

Das ist eine gute Sache. Wenn es etwa eine Stunde dauert, das ISO-Image herunterzuladen, nutzen wir unsere Zeit am besten, indem wir den Download starten und machen dann etwas anderes. Sobald der Download erfolgreich gestartet wurde, braucht er unsere Aufmerksamkeit nicht länger. Wir können später zu ihm zurückkommen.

Das Problem besteht darin, dass wir uns manchmal selbst zu viel zumuten. Das verwirrt. Wir machen Fehler und müssen einen Umweg gehen, um die von uns verursachten Probleme zu beheben. Ich habe Systemadministratoren beobachtet, die mehr Zeit damit verbracht haben, das richtige Fenster zu finden, als die notwendige Arbeit in diesem Fenster zu erledigen.

Hier ein paar Tricks, die mir helfen:

- **Sie sollten sich bewusst sein, welche Aufgaben multitaskingfähig sind und welche nicht.** Gute Kandidaten für Multitasking sind »starten und warten«-Aufgaben wie der Download einer großen Datei, die Kompilierung einer großen Datei oder das Warten auf den Abschluss einer großen Backup- bzw. Restore-Operation. Bei allem anderen sollten Sie auf Multitasking verzichten. Erledigen Sie jeweils eine Aufgabe ordentlich, statt viele Dinge mehr schlecht als recht abzuschließen. Widmen Sie der Angelegenheit mit der höchsten Priorität Ihre uneingeschränkte Aufmerksamkeit. Um die anderen Aufgaben nicht zu vergessen, sollten Sie sie in Ihrer To-do-Liste festhalten (siehe Kapitel 5).
- **Achten Sie auf Ihren Stress- und Schlaf-Level.** Wenn Sie müde sind oder unter viel Stress leiden, sollten Sie weniger »multitasken«. Es gibt Tage, da bin ich sehr müde, habe schlechte Laune oder bin frustriert. Plötzlich merke ich, dass ich an so vielen Dingen gleichzeitig arbeite, dass ich nichts mehr erledigt bekomme. Ich schließe alle Fenster, meine IMs, iTunes usw. Ich atme tief durch. Ich suche mir dann die Sache mit der höchsten Priorität heraus und erledige sie ohne weiteres Multitasking. Das fühlt sich gut an.
- **Organisieren Sie Ihre Fenster mit einem virtuellen Window-Manager.** Statt 50 Fenster auf einer Seite geöffnet zu haben, erlaubt es Ihnen ein virtueller Window-Manager, Fenster auf verschiedenen Seiten zu gruppieren. So könnte ich beispielsweise mit sechs virtuellen Seiten arbeiten: Eine verwende ich für das Lesen von E-Mails, eine andere für die Überwachung meiner Systeme, und in wieder einem anderen bearbeite ich Aspekte unseres Request-Tracking-Systems, usw. Statt all diese

Fenster den Bildschirm verstopfen zu lassen, sind sie nun wohl organisiert und aus dem Weg, wenn ich gerade nicht mit ihnen arbeite.

- **Organisieren Sie Ihre Fenster immer gleich.** Sie werden weniger Zeit damit verbringen, das richtige Fenster zu suchen, und Sie reduzieren die Gefahr, einen Befehl in einem falschen Fenster einzugeben, wenn Sie die Fenster auf Ihrem Bildschirm (oder Ihren virtuellen Seiten) immer gleich arrangieren. Hier ein paar Beispiele:
 - Wenn ich zwei Versionen des gleichen Dokuments vergleiche, platziere ich das Fenster mit der älteren Version immer links, und das mit der neueren Version rechts.
 - Ich habe einmal mit Maschinen in London gearbeitet, für die es Ausfallsicherungssysteme in den USA gab. Das Londoner Fenster war immer rechts (der Grund dafür war eine Eselsbrücke: London liegt östlich der Vereinigten Staaten).
 - Wenn ich Perl-Code entwickle, verwende ich drei Fenster in immer der gleichen Anordnung: ein Texteditor (breites Fenster oben links), ein Fenster, in dem ich das Programm ausführe/teste und/oder Eingaben vorbereite (schmales Fenster oben rechts), und ein Fenster, in dem ich die Ausgabe untersuche (breites Fenster quer über die untere Hälfte des Bildschirms).
 - Wenn ich Log-Dateien mehrerer Maschinen betrachte, um mir ihre Interaktionen anzusehen, arrangiere ich die Fenster in der Reihenfolge des Datenflusses (von oben nach unten).
- **Nutzen Sie Fenster, um sich einen netten Arbeitsplatz zu schaffen.** Kommandofenster (Shells) sind frei, also seien Sie nicht geizig. Es macht mich verrückt, wenn ich einen Junior-Admin sehe, der zu wenige Fenster nutzt. Ein typisches Beispiel ist das Debugging eines E-Mail-Problems bei Unix- oder Linux-Systemen. Ich habe Junior-Admins gesehen, die eine Test-Mail geschickt und dann den Befehl eingegeben haben, mit dem sie sich das Ende des E-Mail-Logs ansehen konnten, in der Hoffnung, schnell genug zu sein, um die zu ihrer Test-Mail gehörenden Zeilen noch zu erhaschen. Dann sahen sie nach, ob die Nachricht korrekt zugestellt wurde, wodurch das Log aus dem Fenster gescrollt wurde, wodurch wiederum kritische Informationen verloren gingen. Dann editierten sie die Konfiguration, speicherten die Datei, verließen den Editor und sendeten eine neue Test-Mail. Was für ein Wahnsinn! Springen Sie nicht einfach kopfüber hinein, sondern bereiten Sie Ihren Arbeitsplatz vor. Öffnen Sie vier Fenster:
 - Ein breites, das `-f /var/log/mail.log` ausführt, um sich die Log-Datei in Echtzeit ansehen zu können. Die Zeilen werden ausgegeben, sobald sie im Log erscheinen. Lassen Sie den Befehl einfach laufen, während Sie die anderen Schritte durchführen.

- Ein kleines Fenster, in dem der Befehl `echo test | mail -s test testuser@example.com` steht. Verwenden Sie die History-Funktion, um den Befehl immer und immer wieder auszuführen, wenn Sie eine Test-Mail schicken müssen.
- Im nächsten Fenster editieren Sie die Konfigurationsdatei des Mail-Systems. Sie werden die Datei speichern, verlassen den Editor aber nicht. Lassen Sie ihn laufen.
- Im letzten Fenster prüfen Sie, ob die E-Mails angekommen sind.

Nun können Sie alle Ausgaben gleichzeitig sehen, die es einfacher machen, Ihren Job zu erledigen. Sie können zwischen den verschiedenen Aspekten der Aufgabe wechseln, indem Sie einfach die Augen bewegen, nicht durch die Eingabe von Befehlen. Sehr viel besser ...

Die beste Zeit für die Konzentration

Für einige Leute ist es zu bestimmten Tageszeiten einfacher, sich zu konzentrieren. Ein Teil der Aufgabe, eine die Konzentration fördernde Umgebung zu schaffen, besteht darin, herauszufinden, zu welcher Zeit Sie sich am besten konzentrieren können, d.h. wann es Ihnen am wenigsten Mühe bereitet, sich zu konzentrieren. Wenn ich geistige Aktivitäten auf die beste Zeit meiner Konzentration lege, scheint es so zu sein, als würde ich mein »Riesengehirn« einschalten. Nehmen Sie sich etwas Zeit, um über die verschiedenen Abschnitte des Tages nachzudenken. Haben Sie den Eindruck, dass Ihr Gehirn morgens besser funktioniert? Vormittags? Nach dem Mittagessen? Abends? Spät Abends? Nachts? Selten findet man technisch orientierte Menschen, die sich selbst als »Morgenmenschen« bezeichnen würden, aber das hat nichts mit ihrer Fähigkeit zu tun, sich zu konzentrieren, sobald sie einmal aufgestanden sind.

Die beste Leistungsfähigkeit für körperliche Aktivitäten muss zeitlich nicht mit der Zeit übereinstimmen, die für geistige Aktivitäten am besten geeignet ist. Wenn Sie so sind wie ich, fühlen Sie sich nach dem Mittagessen schläfrig und finden sich einnickend vor Ihrer Workstation wieder, unfähig, sich auf etwas zu konzentrieren. Nutzen Sie diese mental unproduktive Phase, um körperliche Arbeiten zu erledigen, d.h. installieren Sie beispielsweise neue Hardware in ein Rack oder legen Sie Kabel.

Sobald Sie einmal wissen, wann Sie sich am besten konzentrieren können, stellt sich die Frage, wie Sie das zu Ihrem Vorteil nutzen können. Gestalten Sie Ihren Tag so um, dass Sie während der besten Konzentrationsphasen an Projekten arbeiten. Findet während dieser Zeit ein regelmäßiges Meeting statt, verlegen Sie es. Verschwenden Sie die beste Konzentrationsphase nicht auf das Lesen von E-Mails oder für Telefonanrufe. Das können wichtige Aufgaben sein, aber dafür brauchen Sie kein »Riesengehirn«. (In Kapitel 5 gehe ich ausführlicher auf die Planung Ihres Tages ein.)

Die Erste-Stunde-Regel

Die *Erste-Stunde-Regel* besagt, dass die erste Stunde des Arbeitstages üblicherweise die ruhigste Stunde in einem Büro ist. Ich bin kein Morgenmensch, aber wenn ich mich selbst dazu bewegen kann, früh zur Arbeit zu erscheinen, bekomme ich in der ersten Stunde mehr erledigt als während des ganzen restlichen Tages, weil ich nicht unterbrochen werde.

Zeitmanagement im Freizeitpark

Lassen Sie uns die Erste-Stunde-Strategie auf Freizeitparks anwenden. Die Fahrt mit einem Fahrgeschäft in einem Freizeitpark dauert üblicherweise vier Minuten, und es dauert etwa eine Minute, um von einem Fahrgeschäft zum nächsten zu kommen. Das sind fünf Minuten je Fahrgeschäft. Wenn Sie nicht in der Schlange warten müssten, könnten Sie zwölf Fahrgeschäfte pro Stunde schaffen! Wenn es in einem typischen Freizeitpark 60 Fahrgeschäfte gibt, sind Sie in nur drei Stunden durch. Also zwischen Frühstück und Mittagessen!

Allerdings ist der Park üblicherweise gut besucht, und wenn Sie 25 Minuten auf jede Fahrt warten müssen, schaffen Sie nur zwei Fahrten pro Stunde (25 + 4 + 1 oder 30 Minuten pro Fahrt). Bei dieser Geschwindigkeit brauchen Sie für den gleichen Park drei 10-Stunden-Tage.

Wer hat Zeit für sowas?

Ach, wenn man doch nur den ganzen Park für sich hätte und nicht warten müsste. Nun, das ist leicht: Viele Parks öffnen eine Stunde früher als angegeben. Wenn Sie dann auftauchen, haben Sie den Park praktisch für sich allein. In Disneyland variieren die Öffnungszeiten beispielsweise über das ganze Jahr. Sie können eine Telefonnummer anrufen, um die Öffnungszeit für den nächsten Tag herauszufinden. Egal, welche Zeit man Ihnen mitteilt, erscheinen Sie eine Stunde früher und Sie werden sehen, dass das Tor bereits offen ist. Wirklich!

In dieser ersten Stunde können Sie zwölf Fahrgeschäfte besuchen, weil der Park nahezu leer ist. Wenn in den nächsten Stunden weitere Besucher eintreffen und die Schlangen länger werden, werden Sie etwas weniger Fahrten machen können. Wenn die Schlangen zu lang werden, nehmen Sie ein frühes Mittagessen ein, während andere ihre Zeit in der Schlange verschwenden. Gegen Mittag werden die Schlangen kürzer, weil jeder (außer Ihnen) dumm genug ist, sein Mittagessen genau zur Mittagszeit einnehmen zu wollen. Schnell werden Sie jedes Fahrgeschäft genutzt haben, das Sie ausprobieren wollen, und können den Abend damit verbringen, die wirklich schönen Fahrgeschäfte noch einmal zu fahren, oder sich die anderen Attraktionen des Parks anzusehen.

Derweil wird jeder andere dreimal länger im Park bleiben müssen oder nur ein Drittel der Fahrgeschäfte genutzt haben.

Einige Parks bieten spezielle Express-Tickets an, die es Ihnen erlauben, die Schlange zu umgehen. Nachdem Sie nun aber die Regeln kennen, können Sie viel besser entscheiden, ob diese Tickets ihren Preis wert sind.

Wie verbringen Sie die erste Stunde des Tages? Ich wette, Sie verbringen sie mit E-Mails und Voicemail. Statt mit diesen Aufgaben die erste Stunde zu verplempern, suchen Sie Ihre E-Mails nach wichtig aussehenden Betreff-Zeilen ab (oder nach E-Mails von Ihrem Chef), lesen Sie sie und schalten Sie das E-Mail-Programm aus. Verbringen Sie den Rest der Stunde dann mit einem Projekt. Sie werden nahezu keine Unterbrechungen erleben, und die E-Mail ist auch noch da, wenn Sie fertig sind. Abgesehen davon wird, wenn Sie wirklich früh dran sind, keiner im Büro Ihre Antworten lesen können, also was soll's?

Wenn Sie mit einem Netzwerk-Überwachungssystem arbeiten (was Sie sollten), können Sie sich die Gesamtansicht ansehen und sichergehen, dass alles in Ordnung ist, und müssen sich keine detaillierten Systemstatus-Informationen ansehen. Ich verwende beispielsweise das Open Source-Programm Nagios (<http://www.nagios.org>) zur Überwachung der Dienste wie E-Mail-Server, Router, Webserver etc., für die ich verantwortlich bin. Wenn ich morgens ankomme, kann ich mir die Zusammenfassung ansehen und erkennen, dass alle Anzeigen auf grün stehen, und sicher sein, dass ich meine erste Stunde mit Projekten verbringen kann, ohne mir Sorgen machen zu müssen, dass irgendetwas nicht funktioniert, ohne dass ich es weiß. Ich habe mit einer sehr kleinen Nagios-Konfiguration begonnen, d.h. ich überwachte, ob ein bestimmter Router lief und ob der SMTP-Port auf unserem E-Mail-Server reagierte. Von diesem Punkt aus wuchs meine Konfiguration immer weiter an, weil mir jeder Ausfall etwas Weiteres zeigte, das ich überwachen musste. (Weitere Informationen zu Nagios finden Sie in O'Reillys *Unix System-Administration*, 2. Auflage.)



Wenn die Erste-Stunde-Regel für Sie gut funktioniert, machen Sie die Zwei-Stunden-Regel daraus, indem Sie eine Stunde früher ins Büro kommen.

Unterbrechungen

Unterbrechungen sind unvermeidbar. Sie sind ein natürlicher Teil des Geschäftsablaufs. Es liegt an uns, gut mit Ihnen umzugehen.

Unterbrechungsgesteuert zu sein, bedeutet, Sachen dann zu erledigen, wenn sie ankommen, statt sie nach einem geschäftsorientierten Prioritätenschema abzuarbeiten. Sicher, häufig lautet die Anweisung, Unterbrechungen zu verarbeiten, sobald sie eintreffen, aber je weiter Ihre Karriere voranschreitet, desto weniger wird das so sein, dessen können Sie sicher sein. Betrachten Sie die Organisationsstruktur eines Einzelhandelsgeschäfts. Der Angestellte an der Ladentheke arbeitet unterbrechungsgesteuert: Ein Kunde kommt an die Theke, der Angestellte nimmt seine Bestellung entgegen, schlägt Alternativen vor, beantwortet Fragen usw. Die Vorgesetzte des Angestellten hat eine Liste von Dingen, die sie erledigen muss: Sie öffnet den Laden, bestellt Waren, teilt das Personal ein usw. Ja, die Chefin hat es auch mit Unterbrechungen zu tun (Fragen des Personals, Notfälle etc.), aber das ist nur ein Bruchteil ihres Jobs.

Wenn wir unterbrechungsgesteuert sind, lassen wir die Unterbrecher unsere Zeit verwalten. Wir übergeben die Kontrolle über unseren Arbeitsablauf jemand anderem. Nun, ich ziehe die Kundenorientierung vor, aber nur Sie selbst wissen, wie Ihre Prioritäten aussehen. Wenn Sie kontrollieren, wann Sie Aufgaben steuern, können Sie diese auf intelligente Weise gruppieren und priorisieren, so dass Sie Zeit sparen. Zum Beispiel können Sie alle Aufgaben sammeln, die in einem bestimmten Teil des Gebäudes zu erledigen sind, und diese dann an einem Stück abarbeiten. Das reduziert die Zeit, die Sie damit verplempern, zwischen den Fluren hin- und herzulaufen. Kapitel 8 zeigt, dass die Erledigung von Aufgaben in der angeforderten Reihenfolge nicht optimal sein muss, und empfiehlt eine Reihe von Priorisierungsstrategien, mit denen Sie Zeit sparen.

Die schnellste Möglichkeit, mit Unterbrechungen umzugehen, besteht natürlich darin, den Kunden einfach mit »Geh mir aus den Augen!« anzuschreien und die Tür zuzuschlagen. Allerdings kann ich diese Technik nicht empfehlen, außer Sie möchten gefeuert werden. Ich habe SAs kennen gelernt, die empfohlen haben, schroff, furchteinflößend oder sogar der »Bastard Operator from Hell« zu sein, um Kundenwünsche abzuwürgen. Ich denke, SAs können Besseres tun, als diesen Ratschlägen zu folgen.

Unterbrechungen von Ihnen weg dirigieren

Lassen Sie uns damit beginnen, die lästigsten Unterbrechungen zu unterbinden, die es überhaupt gibt: Sie werden von jemandem unterbrochen, der sich eigentlich an jemand anderen wenden sollte. Ist das der richtige Weg, solche Unterbrechungen zu behandeln?

»Tom, es gibt ein Problem mit dem Webserver.«

»Großartig! Lass mich wissen, woran es lag, wenn du mit den Leuten gesprochen hast, die für die Webserver verantwortlich sind.«

Nein, das wäre etwas grob. Das Tolle daran, Systemadministrator zu sein, ist, dass jeder glaubt, man wäre allwissend und könnte alles. Leider sind die meisten von uns nur in einem bestimmten Bereich, für den sie verantwortlich sind, allwissend. Natürlich ist es lästig, wenn Sie Fragen zu Systemen außerhalb Ihres Verantwortungsbereichs erhalten, aber Sie können eigentlich keinem böse sein, der es versucht. Haben Sie jemals *absichtlich* der falschen Person eine Frage gestellt? Wohl nicht. Wenn Sie sich also über jemanden ärgern, der Ihnen eine Frage stellt, die »offensichtlich nicht Ihr Job« ist, dann versetzen Sie sich in die Lage dieser Person. Er wusste nicht, wo er sonst hingehen sollte. Die Chancen stehen gut, dass das sogar ein Kompliment ist: Sie sind die cleverste Person, die ihm eingefallen ist, die er um Hilfe bitten konnte (oder die richtig cleveren Leute waren zu Tisch). Die meisten Organisationen machen es nicht offensichtlich, welche Person bei bestimmten Problemen anzusprechen ist.

Solange Sie nicht deutlich machen, an wen man sich bei Fragen wenden soll, können Sie auch nicht verärgert darüber sein, wenn die Leute nicht zur richtigen Person gehen. Ich nutze verschiedene Methoden, um den Leuten den Weg zur richtigen Person bei Fragen

zu weisen: Webseiten, Schilder, E-Mail-Signaturen usw. Als ich bei den Bell Labs war, gab es auf dem Weg zum SA-Bereich überall Poster, auf denen stand »Stop! Haben Sie eine E-Mail an ›help‹ geschickt?« Bei einer anderen Organisation habe ich zuerst einen internen Webserver installiert, der die Benutzer mit einer Liste spezialisierter Bereiche versorgte und sie für bestimmte Fälle an die jeweils zuständige Person verwies. Die Webbrowser waren so konfiguriert, dass diese Seite beim Start erschien, und schnell waren alle mit den Informationen auf dieser Seite vertraut.

»Haben wir einen Ausfall?«

Kunden belästigen mich häufig einfach nur mit der Frage: »Wissen Sie, ob wir einen Ausfall haben?« Der Einsatz eines Überwachungssystems wie Nagios, das die Leute selbst nutzen können, kann solche Unterbrechungen reduzieren. Wenn Ihr System aber sehr stabil läuft, haben die Leute nur wenig Gelegenheit, sich an die Nutzung dieser Statusseite zu gewöhnen. Zumindest können Sie ja einen entsprechenden Link auf der Intranet-Homepage platzieren.

Wenn jemand einen Ausfall bemerkt, für den Nagios noch nicht konfiguriert ist, mache ich eine große Sache daraus, der Person zu danken, und gehe sogar so weit, in der Nachbereitung eine E-Mail zu schicken, die erläutert, dass die Situation nun von Nagios überwacht wird, und dass wir ihm dafür danken, dass er uns auf das Thema aufmerksam gemacht hat, weil wir auf diese Weise unser Überwachungssystem verbessern konnten.

Wie kann man nun verbreiten, auch welche Weise man Hilfe bekommt? Halten Sie einen Moment inne und sehen Sie sich in Ihrem Büro um. Gehen Sie 20 Meter von Ihrem Schreibtisch weg. Drehen Sie sich um und gehen Sie zu Ihrem Schreibtisch zurück, während Sie sich in die Situation eines typischen Benutzers hineinversetzen und sehen, was er sieht. Führt der Weg natürlicherweise dazu, dass er Sie oder jemand anderen unterbricht? Was kann man tun, um den Kunden zur richtigen Person zu dirigieren? Wenn Sie ein formal gestaffeltes Support-System verwenden, stellt sich die Frage, ob die Kunden an die richtigen Leute weitergeleitet werden. Kann man sie besser lenken? Vielleicht könnte ein großes Schild oder eine weiße Tafel mit einer Erläuterung der Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter einen Großteil der Unterbrechungen verhindern. Man könnte auch Schilder wie am Flughafen anbringen, nur dass auf den Schildern statt »Gate A«, »Gepäckaufgabe« oder »Nahverkehr« Begriffe wie »E-Mail«, »Internet-Ausfälle« und »Drucker« stehen würden.

Kann man Kunden trainieren, sich bei Fragen an die richtige Stelle zu wenden? Vielleicht. Der erste Schritt besteht darin, Ihnen richtig zu sagen, was sie tun müssen, und dann sicherzustellen, dass sie einen deutlich besseren Service erhalten, wenn sie den Anweisungen folgen. Jemanden zu bestrafen, wenn er den Anweisungen nicht folgt, funktioniert nur in den seltensten Fällen. Fragen Sie einen Tiertrainer, und er wird es bestätigen:

Belohnung funktioniert (auf lange Sicht) besser als Bestrafung. Wenn Leute die Anweisungen nicht befolgen, ist das üblicherweise ein Warnsignal, dass ihnen die Anweisungen nicht klar sind, nicht deutlich genug, oder dass die Anweisungen einfach nicht funktionieren.

Leider werden die Leute immer noch zu Ihnen kommen, wenn Sie versuchen, sich zu konzentrieren, was uns zum nächsten Abschnitt führt.

Sie können »geh weg« sagen, ohne unhöflich zu sein

Wie kann man jemandem, der einen unterbricht, sagen, er solle verschwinden, ohne sich wie ein Fiesling anzuhören? Der Schlüssel besteht darin, den Wunsch mit Respekt entgegenzunehmen.

Wie im vorigen Kapitel erläutert, ist es manchmal so, dass unser Job darin besteht, den Türsteher zu spielen, also die Person, die alle Unterbrechungen abfängt, damit andere SAs sich auf ihre Projekte konzentrieren können. Bei anderen Gelegenheiten ist es so, dass wir uns in der »Projektzeit« befinden und konzentriert bleiben müssen. Was machen wir, wenn wir während dieser Zeit unterbrochen werden?

Zunächst einmal ist es wichtig, zu verstehen, was die Kunden von uns erwarten. *Grundsätzlich werden die Kunden zufrieden sein, wenn sie das Gefühl haben, ernst genommen zu werden.* Sie müssen ihr Problem nicht lösen, damit sie sich ernst genommen fühlen. Sie müssen nur das Gefühl haben, das man sie angehört hat, und sie wollen bestätigt wissen, dass ihr Wunsch erfüllt wird.

Wenn jemand in meinem Büro vorbeischaud und mich um etwas bittet, was ich auf später verschieben muss, dann stelle ich sicher, dass er sowohl verbal als auch visuell den Eindruck hat, dass sein Wunsch bei mir angekommen ist. Zuerst sage ich: »Ich verstehe den Wunsch. Lassen sie ihn mich aufschreiben, damit ich ihn nicht vergesse.« Dann schreibe ich seinen Wunsch auf, während er zusieht. Ich sage auf, was ich schreibe, was sich üblicherweise so anhört: »[Person] braucht [das und das] bis [Datum].« Dann drehe ich mich zu ihm um und frage »Habe ich es richtig notiert?« Wenn er »Ja« sagt, ist die Sache beendet. Nachdem ein Abschluss erreicht wurde, geht er üblicherweise von allein, wenn ich nicht alles ruiniere, indem ich etwas sage, was die Konversation fortsetzt. Ich habe herausgefunden, dass man am besten mit einem Kopfnicken »Danke« sagt. Alles andere eröffnet den Dialog wieder. Ein solcher Abschluss macht es dem anderen schwer, auf eine sofortige Erledigung zu drängen. Wenn er doch auf sofortige Bearbeitung drängt, habe ich die Dringlichkeit falsch eingeschätzt und wir können uns über die Zeit unterhalten. Aber nun führe ich die Unterhaltung, was bedeutet, das ich während der Verhandlungen die stärkere Position habe.

Automatisierte Systeme müssen die Leute ebenfalls mit einer Bestätigung versorgen. Schicken die Kunden eine E-Mail an ein Request-Tracking-System, sollten sie eine automatische Antwort mit einer dem Vorgang zugeordneten ID zurückerhalten. Stellen sie ihren

Wunsch über ein webbasiertes System ein, sollten sie sofort in der Lage sein, sich eine Statusseite anzusehen, damit sie sicher sind, dass die Anforderung tatsächlich in der Datenbank gelandet ist. Kunden hassen das Gefühl, ihre Wünsche an ein schwarzes Loch zu senden. Eine persönliche Antwort ist wundervoll, aber unrealistisch. Eine automatische Antwort, die den Empfang des Requests bestätigt, reicht völlig aus. Ohne Reaktion bleiben die Kunden im Ungewissen, und das ist unfair. Das Fehlen einer Reaktion ist einer der Gründe, warum ich keine Bug-Reports an bestimmte Hersteller schicke. Es ist

Kunden wollen lieber Aktionen sehen als Aktionen erfahren

Einmal saß ich in meinem Büro und ein Kunde kam reingerauscht.

»Server XYZ ist unten!«, sagte er in Panik.

»Ich arbeite daran!«, antwortete ich.

Ich drehte mich zu meiner Workstation um, gelegentlich etwas eintippend. Für ihn wirkte es so, als hätte ich mich einfach wieder meiner Arbeit zugewandt und würde ihn mit seinem panischen Gesichtsausdruck völlig ignorieren.

Das war in der Anfangszeit entfernter serieller Konsolen und Langstrecken-KVM-Switches. Tatsächlich arbeitete ich hart daran, das Problem zu beheben, aber für den Kunden sah es so aus, als würde ich nichts anderes machen als vorher auch.

Er wurde ärgerlich. Seine Vorstellung von der »Reparatur eines abgestürzten Servers« verlangte, dass ich aufspringe, den Flur herunterlaufe, am lustigen Türschloss des Rechnerraums herumfummle und dann Hand an den Server lege. Weil ich seinen Erwartungen nicht nachkam, drückte er seinen Unmut in einer recht blumigen Sprache aus. Er dachte, ich würde einfach nur herumsitzen und nichts tun, um abzuwarten, ob der Server von selbst wieder hochkäme. Ich konnte die Sache aufklären, indem ich ihm zeigte, was auf meinem Bildschirm vor sich ging.

Wenn mir das heute passiert, gehe ich davon aus, dass der Kunde nichts über Console-Server und KVM-Switches weiß. Zuerst prüfe ich, ob der Server unten ist, während ich erkläre, welchen Test ich durchführe. »Pingen wir ihn mal an!«, sage ich. »Ich kann ihn nicht erreichen.« Aber statt nun in den Rechnerraum abzuraschen, sage ich so etwas wie »He, haben Sie das schon mal gesehen? Ich kann auf die Konsole zugreifen, als wäre ich im Rechnerraum!« Ich drehe den Monitor so, dass der Kunde sehen kann, was ich tue, zeige ihm ein wenig von der Technik und mache mich dann an die Arbeit, den Fehler zu beheben.

Schnell wird es den Kunden langweilig und sie gehen, zufrieden, dass ich an dem Problem arbeite.

Meine kleine Demonstration macht mich etwas langsamer, aber das ist immer noch schneller, als in den Rechnerraum zu laufen, und der Kunde ist zufrieden, weil er sich visuell überzeugen konnte, dass ich sein Problem ernst nehme.

»Gelangweilt, aber zufrieden« ist wesentlich besser als »in Panik und ungeduldig wartend.«

sehr schick, Software automatisch einen Bug-Report senden zu lassen, wenn sie abstürzt. Netscape besitzt FullCircle, Microsoft einen Feedback-Agenten und Apple Mac OS X verwendet etwas Vergleichbares. Ich bin immer unzufrieden, weil ich nie irgendeine Art der Bestätigung erhalte. Ich weiß nicht, ob sie einem nicht einfach ein gutes Gefühl geben wollen, damit die Kunden glauben, dass der Hersteller sich um das Problem kümmert, während er die Meldung in Wirklichkeit einfach in die Tonne klopft. Ich erwarte keinen Telefonanruf des Produktmanagers, der mir erzählt: »Hallo, erinnern Sie sich an den Absturz letzte Woche? Danke für den Hinweis! Wir haben den Fehler korrigiert und Sie zum Kunden des Monats gewählt!« Trotzdem wäre es schön, irgendeine Art der Bestätigung zu erhalten. (Ich sollte anmerken, dass Tom Reingold, als er bei den Bell Labs war, den Absender jedes tausendsten Requests nicht nur angerufen und ihm gedankt, sondern ihn auch zum Mittagessen eingeladen hat, und die Gelegenheit genutzt hat, ihn zu fragen, wie man den Service aus seiner Sicht verbessern könnte. Es geht doch!)

Sicher, jeder Kunde will, dass sein Wunsch erfüllt wird, aber man bekommt nicht immer, was man will, und jeder weiß das. Dennoch, wenn die Leute sich nicht bestätigt fühlen, werden sie unglücklich sein. Schlimmstenfalls fühlen sie sich ignoriert; bestenfalls gehen sie davon aus, dass Sie nichts tun, obwohl das nicht der Wahrheit entspricht.

Wollen die Kunden nicht alles sofort? Nein. Ich glaube, dass die Kunden (tief im Inneren) wissen, dass das nicht immer möglich ist. Wenn sie einen neuen PC ordern, erwarten sie eine Bestätigung, aber sie wissen, dass sie selbst mit einem Express-Kurier nicht mal eben im Büro warten können, bis die Lieferung eintrifft. Sie sind zufrieden mit einer Bestätigung und einem Datum, an dem die Bestellung wahrscheinlich eintrifft.

Umgekehrt sind die Kunden am unzufriedensten, wenn sie sich ignoriert *fühlen*. Das hat nichts damit zu tun, ob wir sie wirklich ignorieren. Wenn Sie mit der Arbeit an ihrem Problem beginnen, sie aber nichts davon wissen, werden Sie den Eindruck haben, dass Sie nichts tun. Ärgerlich, aber wahr.

Ich konnte Sie hoffentlich überzeugen, dass Bestätigungen wichtig sind, und dass die Verwaltung Ihrer Zeit auf der Basis Ihrer Prioritäten ebenfalls wichtig ist. Wie kombiniert man diese zwei Dinge nun? Indem man dem Prozess des Delegierens, Erfassens oder Handelns folgt.

Das führt uns zum nächsten Abschnitt.

Delegieren, erfassen oder handeln

Wenn man Sie während Ihrer designierten Projektzeit mit einem Wunsch unterbricht, haben Sie verschiedene Möglichkeiten:

- **Delegieren.** Wenn jemand anders sich darum kümmern kann, delegieren Sie es an ihn.

- **Erfassen.** Wenn nur Sie den Wunsch erfüllen können, dieser aber nicht dringend ist, dann erfassen Sie ihn. Stellen Sie sicher, dass das in einer Form geschieht, der der Kunde vertraut. Versprechen Sie nicht einfach, daran zu denken.
- **Handeln.** Ist der Request wirklich wichtig, etwa der Ausfall eines Dienstes, dann legen Sie Ihre Arbeit zur Seite und erledigen Sie die Sache.

Ich gebe zu, dass ich tatsächlich innehalte und denke »Delegieren, erfassen oder handeln«. Das hilft mir, mich darauf zu konzentrieren, was ich mit dieser Person tue, die gerade meine Konzentration stört. Die folgenden Abschnitte gehen detaillierter auf diesen Prozess ein.

Delegieren

Wenn Sie einen Schutzwall gegen Unterbrechungen aufgebaut haben, wie er in der Einleitung zu Kapitel 1 besprochen wurde, können Sie die Person an Ihren Kollegen verweisen. Sie müssen nicht sagen »Tut mir leid, ich habe gerade Projektzeit und schiebe Sie an jemand anderen ab«. Sie können das auch sehr höflich formulieren.

Weil Menschen eine visuelle, positive Bestätigung brauchen, dass sie gehört und ernst genommen wurden, besteht die beste Technik wahrscheinlich darin, einfach den Hörer zu nehmen und den Kollegen anzurufen, an den Sie den Fall abgeben wollen, während der Kunde zusieht. Menschen wollen sich nicht ständig jeder Person erklären müssen, an die sie delegiert werden, also erläutere ich dem Kollegen das Problem. Ich kann das häufig technisch ausdrücken, was effektiver ist als die ursprüngliche Formulierung des Kunden.

Hier die allgemeine Form: »Ah, lassen Sie uns sehen, ob Mary das erledigen kann.« (Ich nehme den Hörer ab und rufe Mary an.) »Hallo, Mary. Joe ist bei mir. Er benötigt X und Y. Ich schicke ihn rüber zu dir.« Ich sehe den Kunden an und sage »Schauen Sie in Marys Büro vorbei, sie wird Ihnen helfen.« Joe hat eine ausgezeichnete Bestätigung seines Wunsches erfahren, und Mary ist bereit, die Aufgabe zu erledigen.



Als technisch orientierte Menschen vergessen wir häufig, wie es für den nicht-technischen Kunden wohl ist, eine Bitte zu äußern. Es kann schwierig, vielleicht sogar beängstigend gewesen sein, die Sache richtig zu formulieren. Wenn Sie sich also Zeit nehmen, Mary die Sache in Ihrer Sprache zu erklären, machen Sie es Joe einfacher.

Manchmal sind die Wünsche recht kompliziert, und ich möchte es nicht risikieren, etwas Falsches zu kommunizieren, indem ich die Bitte falsch wiedergebe. Dennoch kann ich helfen, das Thema etwas einzuschränken. Zum Beispiel »Hallo, Mary. Joe ist bei mir. Er hat einen recht komplizierten Wunsch bezüglich des Webservers. Ich schicke ihn direkt zu dir.«

Natürlich ist man manchmal in Eile und kann Mary nicht anrufen. Ich halte es nicht für angemessen, die Frage mit einer Gegenfrage wie »Haben Sie mit Mary gesprochen?« zu

beantworten. Es ist besser, es wie folgt auszudrücken: »Mary ist gerade auf Abruf. Können Sie mit ihr darüber reden?« Das klingt etwas offizieller und ordentlicher. Menschen finden einen gewissen Trost darin, einer dienstlichen Prozedur zu folgen.

Wenn die Kollegin sagt, dass Sie die Aufgabe nicht übernehmen kann, die Sie ihr übertragen wollten, haben Sie verschiedene Möglichkeiten. Sie können die Gelegenheit nutzen, ihr zu zeigen, wie man die Aufgabe löst. Auf diese Weise weiß sie, was in Zukunft zu tun ist. Oder Sie können den Kunden fragen, ob die Aufgabe warten kann – ist das der Fall, schreiben Sie die Sache auf.

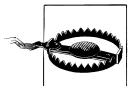
Erfassen

Wenn die Aufgabe warten kann, halten Sie sie zur späteren Bearbeitung fest. Halten Sie sie an einer Stelle fest, an der sie nicht verloren geht. Stellen Sie sicher, dass der Kunde sieht, wie Sie die Anfrage festhalten, damit er eine visuelle Bestätigung dafür hat, dass Sie ihn nicht ignorieren.

Wenn Sie das Zyklus-System verwenden, wie in Kapitel 5 beschrieben, nehmen Sie die Aufgabe in Ihre To-do-Liste auf. Das ist für kleinere Aufgaben angemessen, die relativ schnell erledigt werden.

Größere Aufgaben halte ich lieber in einem Request-Tracker fest. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass das Open Source-Tool RT von Best Practical (<http://www.BestPractical.com>) besser ist als, so manch kommerzielles System. (O'Reilly hat jüngst ein Buch namens *RT Essentials* veröffentlicht, das die Details zu Konfiguration, Administration und Benutzung von RT erläutert.) Eine E-Mail an RT startet automatisch einen neuen Fall. Wenn Sie RT noch nicht eingerichtet haben, besteht die Alternative des kleinen Mannes darin, sich die Aufgabe per E-Mail selbst zu schicken. Und wo Sie gerade dabei sind, können Sie sich selbst auch eine Erinnerung schicken, dass Sie RT installieren wollen.

Um sicherzustellen, dass der Kunde sieht, dass ich etwas tue, sage ich laut: »Lassen Sie mich das in meiner To-do-Liste festhalten, damit ich es nicht vergesse«, oder »Lassen Sie mich einen RT-Eintrag machen.« Während Sie den Eintrag vornehmen, sagen Sie laut auf, was Sie schreiben. »Für Jill einen neuen Drucker installieren. Es geht um das Gerät in ihrem Büro. Sie braucht ihn bis Donnerstagmorgen 9 Uhr.«



Halten Sie immer auch immer die genaue Zeit fest. Ein Donnerstag als Frist kann zu Problemen führen, wenn der Kunde von Donnerstagmorgen ausgeht, während Sie Donnerstag nach Dienstschluss meinen.

Ich wende mich dann an den Kunden, der gehört hat, was ich geschrieben habe, und sage: »Noch etwas, was ich festhalten muss?« Das hilft, Fehler in der Kommunikation zu vermeiden. Es gibt ihm auch die Genugtuung, die Dinge unter Kontrolle zu haben – was ja auch irgendwie stimmt.

Nachdem Sie *Übertragen*, *Senden* oder was auch immer die Software verlangt angeklickt haben, sollten Sie etwas Beruhigendes sagen wie »Das wär's!«, und an die Arbeit zurückkehren, die Sie verrichtet hatten, bevor Sie unterbrochen wurden. Einen Request in RT, einem PDA oder einer To-do-Liste festzuhalten, zeigt Professionalität, die für Ihre Kunden beruhigend ist. Etwas auf ein kleines Stück Papier oder Post-Its zu schreiben, hat den gegenteiligen Effekt.

Versuchen Sie niemals, die Aufgabe nur in Ihrem Gehirn festzuhalten. Ich habe ja bereits darüber gesprochen, dass wir den vorderen Teil des Gehirns für wichtigere Dinge freihalten müssen. Versuchen Sie nicht, sich den Wunsch des Kunden zu merken. Sie sind eine clevere Person (und sehen auch gut aus), aber verlassen Sie sich nicht auf Ihr Gehirn, wenn Ihnen ein Stück Papier bessere Dienste leisten kann. Schreiben Sie es auf und vergessen Sie es. Befreien Sie Ihr Gehirn. Das führt uns wiederum zu ...

Der Treppenhaus-Überfall

Wenn mich jemand im Treppenhaus anhält und mich bittet, etwas zu erledigen, halte ich es in meiner To-do-Liste fest. Wenn ich meinen Organizer nicht dabei habe, würde ich den Auftrag aber eher ablehnen, als ihn in meinem Gehirn zu speichern. Ich bin freundlich, aber auch deutlich. Ich würde so etwas sagen wie »OK, ich denke, so machen wir es. Ich bin aber gerade ziemlich beschäftigt und habe meinen PDA nicht dabei. Ich möchte es nicht riskieren, das zu vergessen. Tun Sie mir den Gefallen, und schicken Sie mir eine E-Mail mit dem Text ›Web Monkey installieren‹, das wird meinem Gehirn auf die Sprünge helfen.« Indem ich dem Kunden den genauen Text vorgebe, wird es für ihn eine weniger große Last. Darüber hinaus entlastet diese Taktik Ihr Gehirn, weil Sie sich die genaue Aufgabe nicht merken müssen.

Wenn diese Situation in der Nähe eines E-Mail-fähigen Computers eintritt, bitte ich die Person am Computer, mir per E-Mail eine Erinnerung zu schicken, selbst wenn sie nicht am Gespräch beteiligt war!

Das erinnert mich an etwas: Wie können Sie nur irgendwo ohne Ihren PDA/PAA hingehen? Sie müssen ihn immer bei sich haben.

Handeln

Die dritte Möglichkeit besteht darin, die Aufgabe direkt anzugehen. Ihre Konzentration geht verloren, aber immerhin haben Sie zwei Versuche unternommen, die Aufgabe abzuwehren. Wenn die Sache weniger als zwei Minuten dauert, kann es weniger Arbeit sein, sie direkt zu erledigen, als sie zuerst festzuhalten und später zu bearbeiten.

Wenn es sich natürlich um einen Notfall oder einen größeren Ausfall handelt, gibt es keine echte Alternative. Ein größerer Ausfall kann schließlich auch Sie betreffen, also kümmern Sie sich am besten direkt darum.

Ich möchte dringendst empfehlen, dass Ihre Organisation eine eigene Definition eines *größeren Ausfalls* definiert. Das hilft neueren SAs weiter und leitet sie an, und wenn die Definition auf der Richtlinien-Webseite zu finden ist, werden auch die Erwartungen Ihrer Kunden realistischer. Zum Beispiel habe ich einmal in einer LAN-Gruppe gearbeitet, bei der ein großer Ausfall jeder Ausfall war, von dem mehr als zehn Leute betroffen waren. Betriebe definieren große Ausfälle basierend auf einzuhaltenden Fristen oder verpassten SLAs (*Service Level Agreements*).

Bevor Sie sich dem Kunden-Request zuwenden, sollten Sie sich etwas Zeit nehmen, um festzuhalten, wo Sie gerade waren, oder Sie sollten zumindest Ihre Arbeit sichern. Das macht es einfacher, später wieder zu der Aufgabe zurückzukehren. Es hilft Ihnen auch dabei, sich auf die neue Aufgabe zu konzentrieren, weil Ihr Gehirn nicht mehr damit beschäftigt ist, sich zu merken, was Sie gerade getan haben.

Einige allgemeine Ratschläge

Leider kann Ihnen dieses Buch keine großen Ratschläge geben, wie man eine bestimmte Aufgabe löst. Ich weiß noch nicht einmal, welches Betriebssystem Sie verwenden. Ich kann Ihnen allerdings einige allgemeine Ratschläge geben:

- **Zweimal messen, einmal schneiden.** Gehen Sie auf Nummer sicher, bevor Sie eine Änderung vornehmen, die Sie nicht wieder rückgängig machen können.
- **Legen Sie eine Sicherungskopie an, bevor Sie eine Datei ändern.** Ein Backup einer Datei zu besitzen, kann Ihnen so manchen Ärger ersparen. Allerdings funktioniert das nur, wenn Sie zuerst eine Sicherungskopie anlegen!
- **Wenn nichts mehr hilft, lesen Sie das Handbuch.** Wenn Sie keine Lösung finden, sollten Sie es mit den Ressourcen probieren, die man so oft vergisst.
- **Ändern Sie beim Debugging eine Sache nach der anderen.** Indem Sie eine Sache nach der anderen ändern, können Sie genau sehen, wie die Änderung das System tatsächlich beeinflusst. Auf diese Weise vermeiden Sie, dass es zu Verwirrungen kommt, wenn der Debugging-Prozess fortschreitet.
- **Testen Sie Ihre Arbeit immer.** Manche Menschen scheinen niemals Fehler zu machen. Ich glaube, dass das die Leute sind, die sehr viel testen – wir sehen es nur nicht.
- **Sie sind nicht fertig, solange es nicht auch der Kunde getestet hat.** Sie könnten glauben, dass Sie alles ausreichend getestet haben, aber bis der Kunde seine eigenen Tests durchgeführt hat, wissen Sie nicht mit Sicherheit, ob das Problem behoben ist.
- **Die seltsamsten Probleme lassen sich häufig auf ein falsch konfiguriertes DNS zurückführen.** DNS ist für viele Subsysteme extrem wichtig, oft auf so obscure Weise, dass sich ein DNS-Problem als anderes Problem maskieren kann. Das reicht von einem Client, der seine DNS-Server nicht erreichen kann, über einen Host, der mit falschen DNS-Daten beschrieben wird, bis zu einem Client, der einen Host über ungültige DNS-Daten erreichen will.

Zusammenfassung

- Konzentration ist wichtig. Sie gewinnen Konzentration, indem Sie Ablenkungen vermeiden und effektiv mit Unterbrechungen umgehen.
- Unterbrechungen bedeuten unter dem Strich, dass ein anderer Ihre Zeit kontrolliert. Unterbrechungen sind der natürliche Feind der Konzentration und daher des Zeitmanagements.
- Unterbrechungen sind schlecht, weil sie Ihre aktuelle Arbeit verzögern, aber auch weil die Rückkehr zur vorigen Arbeit zu Fehlern führen kann. Die Korrektur dieser Fehler kann länger dauern als die eigentliche Aufgabe.
- Ablenkungen zu beseitigen hilft Ihnen dabei, die Konzentration zu bewahren: Räumen Sie Ihren Schreibtisch und den Desktop Ihres Computers auf und entfernen Sie alle Ablenkungen aus Ihrem Büro. Deaktivieren Sie IMs, Benachrichtigungen beim Eingang neuer E-Mails usw.
- Jeder hat andere Zeiten, zu denen er mental und körperlich am besten belastbar ist. Entdecken Sie Ihre Zeiten und richten Sie die entsprechenden Arbeiten nach diesen Zeiten aus.
- Die erste Stunde des Tages kann die produktivste sein, weil es die wenigsten Unterbrechungen gibt. Etwas früher zur Arbeit zu kommen als die Kollegen erhöht diese produktive Zeit. Verschwenden Sie sie nicht mit Wartungsarbeiten; nutzen Sie sie für wichtige Projekte.
- Der delegieren/erfassen/handeln-Prozess ermöglicht es Ihnen, die Kontrolle über Ihre Zeit wiederzuerlangen. Verwenden Sie diesen Prozess, wenn Ihre Projektarbeit unterbrochen wird. Das *Delegieren* der Aufgabe bedeutet, dass man sie an jemand anderen übergibt. Das *Erfassen* bedeutet, dass Sie die Aufgabe bestätigen, aber auf später verschieben. *Handeln* ist der letzte Ausweg, bei Not- oder Ausfällen aber unausweichlich.
- Wenn Sie einen Auftrag erfassen, erhalten Sie die Fähigkeit zurück, zu planen und Termine festzulegen, statt durch Unterbrechungen gesteuert zu sein. Das ist etwas, was wir in Kapitel 8 weiter vertiefen.
- Wenn Sie einen Request bestätigen, sollten Sie das auf visuell klare Weise tun. Stellen Sie sicher, dass die Person sieht, wie Sie den Request festhalten, und lesen Sie ihn dann noch einmal vor.
- Kunden möchten eine Anfrage bestätigt haben, statt nicht zu wissen, ob sie empfangen wurde, auch wenn das bedeutet, dass der Abschluss der Aufgabe sich verzögert.
- Mit Request-Tracking-Systemen wie RT können Sie Requests in einer zentralen Datenbank festhalten, auf die andere Systemadministratoren zugreifen und auf der Kunden den aktuellen Status sehen können.

- Verlassen Sie sich niemals auf Ihr Gehirn, wenn es darum geht, sich eine Aufgabe zu merken. Halten Sie die Aufgabe auf Papier oder digital fest. Ihr Gehirn hat bessere Dinge zu tun.

Fangen Sie einfach an

Sobald Sie einmal angefangen haben, ist es nicht so schwer, wie Sie vielleicht denken. Tatsächlich fangen wir eine Aufgabe oft gar nicht erst an und entschuldigen uns damit, wie lang es dauern würde. Doch sobald man einmal angefangen hat, stellt sich heraus, dass die Aufgabe relativ schnell zu lösen ist.

Eine Freundin von mir, die mir Feedback zu Kapiteln dieses Buches versprach, als ich sie schrieb, war mit ihren Anmerkungen zu Kapitel 1 Wochen zu spät. Sie fing gar nicht erst an, weil sie sich selbst sagte, dass sie nicht anfangen würde, bevor sie nicht zwei Stunden am Stück Zeit hätte, um wirklich gute Arbeit abzuliefern. Es zeigte sich, dass Kapitel 1 weniger als 10 Seiten lang war und die Durchsicht nur eine halbe Stunde dauerte.

Wenn sie einfach angefangen hätte – statt Regeln darüber aufzustellen, wann sie anfangen könnte –, wäre sie viel früher fertig gewesen.