

Mobiliar DBAs: Vom wilden Haufen zum agil erfolgreichen Team

Paolo Kreth
Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG
Bern

Schlüsselworte

Teamführung, Agilität, Scrum

Einleitung

Vor circa sieben Jahre kam ich als DBA zur Mobi, die im Oracle-Bereich nach Verstärkung suchte. Ich kam in ein Team, das sehr inhomogen war, sowohl kulturell, als auch in den „Werten“, die gelebt wurden. So kam es öfter zu Auseinandersetzungen, es wurde in Sitzungen laut, Mitarbeiter brachen sogar in Tränen aus.

Der erste Change

Nach knapp vier Monaten passierte dann der erste grosse Change, oder besser gesagt ein DOPPEL-Change: Der ehemalige Teamleiter wechselte zu einer anderen Position und es wurde eine neuer gesucht. Man bot mir an die „technische Leitung“ des Oracle- Teams zu übernehmen. Es bot sich also die Gelegenheit, mein Arbeitsumfeld aktiv mitzugestalten - und so sagte ich zu.

Mein Hintergrund

1986 hatte ich schon eine ähnliche Situation durchgemacht. Damals war ich erst 19, als ich eine erste Verantwortung übernehmen durfte. Das Jahr zuvor hatte ich angefangen, als freiwilliger Helfer beim genesischen Muskelschwund-Verein mitzuhelfen. Das Jahr danach stellte sich heraus, dass die Koordinatoren der jüngsten Helfer beide unerwartet ausgefallen waren. Ich und eine Freundin von mir hätten eigentlich aushelfen sollen - und auf einmal durften/mussten wir die Gruppe leiten.

In über 20 Jahren kam ich dann über verschiedene Etappen bis zum Vorstandsvorsitz des Vereins. Wir konnten dort viel erreichen: Jedes Jahr fanden drei Wochen Ferien statt, in denen 35 Behinderte verschiedenen Alters (von 6 bis 60) nach Bordighera am Meer fuhren, und dort von mehr als 100 Freiwillige, in 3 Wochenschichten, Tag und Nacht betreut wurden. Einzige bezahlte Mitarbeiter waren der Koch und zwei Bademeister.

2001 konnten wir unsere „Casa Famiglia“ eröffnen, eine Wohnung, in der sechs Personen mit Muskelschwund selbstständig leben können, mit Unterstützung durch freiwillige Helfer und Personal, ohne in einem Pflegeheim enden zu müssen.

Das alles erreichten wir mit den verschiedensten Personen und Charakteren. Wir hatten Helfer aus mehr als zehn verschiedene Nationen, verschiedenster sozialer Herkunft und mit den unterschiedlichsten Werten im persönlichen Rucksack. Aber auch kulturelle Unterschiede spielten keine Rolle: alle zogen an einem Strick!

Damals war das Erfolgsrezept einfach ein gemeinsames Ziel: Das Leben unserer „schwächeren“ Freunde zu erleichtern. Jeder durfte es dann auf seiner Art, strukturiert oder spontan, für alles gab es Platz. Es wurden Ausflüge zu Konzerten organisiert, wir waren oft an Fussball-Spielen, es wurde eine

Rollstuhl-Hockey-Mannschaft gegründet und wir nahmen an der italienischen Meisterschaft teil. Andere dagegen pflegten „nur“ eine Freundschaft. Das alles unter einem Dach.

Meine Erfahrung zeigte, dass, wenn man ein Ziel vor Augen hatte und man den Sinn und Zweck der Arbeit einsehen konnte, es leicht war, mit Motivation ganz viel zu erreichen.

Gegenseitige Wertschätzung wurde gelebt und die Kontakte, die damals entstanden, werden zum grossen Teil heute noch aktiv gepflegt.

Die ersten Herausforderungen

Auch dank diesem tollen Hintergrund hatte ich Hoffnung, die Situation verbessern zu können. Während sich der neue Teamleiter auf das ganze Team konzentrierte (es gab noch andere DBAs neben den Oracle-Spezialisten), konnte ich damit beginnen, die Arbeit im Oracle-Bereich neu zu gestalten. Das Schwierige war, die Motivation jedes einzelnen DBAs wieder neu aufzubauen. Das Potential war definitiv vorhanden, jeder/jede einzelne war technisch begabt und sehr nett und freundlich. Einfach zusammen klappte es nicht!

Ziemlich schnell merkte ich, dass in einigen Feldern grosses Verbesserungspotential herrschte:

- Zu viele Sitzungen die nicht produktiv waren: viele Diskussionen, wenige Entscheidungen.
- Gärtchendenken: jeder hatte „seine“ Datenbanken; Stellvertretungen waren zwar geregelt, aber funktionierten nicht.
- Die gefällten Entscheidungen wurden schnell vergessen.
- Aufträge lagen längere Zeit herum, ohne Termin: jeder ging seinen Weg nach bestem Wissen und Gewissen.
- Konflikte kamen nicht zum Vorschein. Wenn Sie es mal doch taten, wurden Sie begraben und nicht gelöst.

Ich fällte ziemlich schnell ein paar erste Entscheidungen:

Weniger Sitzungen pro Woche, dafür effizientere: Wir reduzierten die Dauer der DBA-Meetings auf eine Stunde pro Woche, mit dem Auftrag, die gewonnene Zeit zur Umsetzung der von uns gemeinsam gefällten Entscheidungen zu nutzen.

Es wurde mehr über die Prioritäten gesprochen: Lieber wenige Baustellen eröffnen und schnell schliessen, als vor einem Berg Arbeit zu stehen, ohne recht zu wissen, wo man anfangen sollte.

Wir packten auch eher kleinere „Brocken“ an: Lieber eine Teilaufgabe in einer Woche lösen, als die ganze Aufgabe über Monate zu verteilen.

„Wer macht was bis wann?“ war die Frage die ich immer wieder stellte: Ich verteilte keine Aufgaben, sondern liess die Mitarbeiter sie selber aussuchen. Ziemlich schnell kam es zu einem Self Service, der doch gut verteilt war, weil jeder die Arbeit des anderen sehen konnte und keiner zu wenig machen wollte. Es wurde kurz über den „Sinn und Zweck“ des Auftrags diskutiert. Wenn alle ihn vor Augen hatten, dann ging es mit der Umsetzung los. Und jeder durfte sich die Arbeit aussuchen, die ihm näher lag. So ging das Scripting öfters zu einem Mitarbeiter, Tuning-Aufgaben hingegen zu einem anderen, das Neu-Aufsetzen des Monitorings übernahm ein Dritter. Jeder fühlte sich wohler und war froh, dass ihm Aufgaben von anderen Kollegen weggenommen wurde, die er gerne und gut erledigte.

Wenn die Aufgabe dann wirklich unschön und langweilig war, dann teilte man Sie einfach zwischen allen auf. Jeder durfte dann (mit)leiden – dafür aber in geringerem Ausmass. Erfolge wurden gefeiert. Pendenzen wurden abgeschlossen: Man merkte, wie die Arbeit voranging.

Nächste Schritte

Mehr und mehr kam man sich näher. In einem Workshop wurde dann entschieden, dass jeder für die ganze Landschaft zuständig sei, nicht nur für selektierte Datenbanken. Dieses wurde in der Pyramide der Zusammenarbeit zusammengefasst:



Abb. 1: die Pyramide der Zusammenarbeit

Unter „Jeder macht alles“ versteht man die Arbeiten, die jeder im Griff haben soll. Einen Clone erstellen, eine Datenbank installieren, Indizes erstellen usw. - unabhängig von der Datenbank. Spezielle Tasks sind Arbeiten, zu deren Erledigung nicht jeder ein Crack sein muss. Diese werden dann auf mindestens zwei DBAs aufgeteilt. Zum Beispiel die Administration von Cloud Control muss jeder kennen, die Konfiguration aber haben zwei Mitarbeiter im Griff. Das Backup-Konzept wurde auch von zwei Mitarbeitern neu erarbeitet und die Umsetzung dann eingeführt. Klar muss jeder die Backups ziehen können und einen Restore zustandebringen, aber eine neue Funktionalität im Backup Script ist dann immer wieder Sache der beiden „Leaders“.

Danach kamen die Erfolge

Und nach und nach merkte man, wie es voran ging: Es kamen keine Beschwerden mehr rein. Das Team schrumpfte sogar von sieben auf fünf DBAs und eine Lernende. In dieser Zeit bauten wir unser eigenes Performance Warehouse, das wir dann in einem Vortrag an der DOAG vorstellen durften. An der DOAG lernten wir auch Oracle-Guru Mike Dietrich kennen. Wir wurden zum Referenz-Kunden für den 12.1 Upgrade, und wurden mehrmals auf Mike's Blog erwähnt. Ein Mitarbeiter aus meinem Team durfte dieses Jahr sogar an der Open World mit ihm zusammen präsentieren.

Die Rest-Schnittstelle, die wir für das Provisioning von PDBs bei der Microservice-Erstellung gebaut haben, stiess bei Oracle auf grosses Interesse und wurde in einem offiziellen Oracle White Paper erwähnt. Unser In Memory POC wurde zu einer Erfolgsstory; mein Chef und ich wurden für das Oracle Magazin interviewt.

Agilität

Was hat das alles mit Agilität zu tun? Im Vortrag werde ich den Zusammenhang zwischen dem agilen Vorgehen, aber vor allem mit den agilen Werten erläutern: Mut, Fokus, Offenheit und Respekt werden heute im Team gelebt. Verschiedenheiten werden nicht nur akzeptiert, sondern als Gabe gesehen.

Neuer Change?

2016 wurde ich dann zum Teamleiter des ganzen Teams. Daher zog ich mich aus der DBA-Gruppe etwas zurück. Ich nominierte keinen Technical Lead nach. Der Auftrag war, das Team als solches zu leben, Probleme zusammen ausdiskutieren, Entscheidungen gemeinsam zu treffen, ohne Bestätigung durch den Vorgesetzten. Zurzeit halten meine Mitarbeiter im 3-Monats-Rhythmus halbtägige Workshops ab, ohne dass ich dabei bin. Ich muss fast Druck ausüben, damit mir die Resultate dann präsentiert werden - aber damit kann ich sehr gut leben.

Auf was sollte man achten?

Rückfälle in die Komfortzone stehen immer mal wieder vor der Tür. Da sollte der Teamleiter dann auch intervenieren. Neue Herausforderungen stehen auch immer an. Zurzeit verändert sich viel in unserem Unternehmen: Wir arbeiten neu nach SAFe und wir müssen die neuen Prozesse noch mitgestalten. Viel mehr Austausch, Diskussionen über neue Open Source Datenbanken, Docker... hier kann der Teamleiter als Coach die Steine aus dem Weg räumen und es dem Team ermöglichen, sich weiter zu entfalten. Es ist und bleibt also spannend und herausfordernd.

Kontaktadresse:

Paolo Kreth
Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG
Direktion Bern, Monbijoustrasse 68,
3001 Bern

Telefon: +41 (0) 31 389 75 23
E-Mail: paolo.kreth@mobiliar.ch
Internet: www.mobiliar.ch