

IMMOBILIEN SCOUT 24

BRANCHE Weblösungen

ZEITRAUM 2008-2010

STANDORT Berlin/Deutschland

UNTERNEHMEN ImmobilienScout24 GmbH

WEBSEITE www.immobilienscout24.com

AUSGANGSSITUATION

2007 wechselt Dr. Oliver Zeiler als Technischer Leiter zu Immobilienscout24. Zuvor hat er bei Siemens/Benq erste Erfahrungen mit Scrum gesammelt. Seine Aufgabe: Eine effizientere und transparentere Softwareentwicklung.

LÖSUNG

Das Unternehmen schafft organisatorische und zeitliche Freiräume für ein Pilotprojekt, das mit den bisherigen Methoden nicht umgesetzt werden konnte. Der Erfolg überzeugt das gesamte Managementteam und schafft einen Übergang zum umfassenden Einsatz von Scrum. Nicht nur Retrospektiven, sondern vor allem Perspektiven sind die Basis für die Weiterentwicklung, in die auch externe Teams einbezogen werden.

ERGEBNIS

Heute arbeiten die rund 60 Entwickler in 15 Scrum-Teams an den Services von Immobilienscout 24. Die Produktivität wurde gegenüber 2007 annähernd vervierfacht. Bugs wurden um mehr als die Hälfte reduziert. Ziele 2010: Scrum 2.0, agiles Vorgehen auch außerhalb der IT noch stärker verankern und den Aspekt Definition of Ready stark verbessern.

borisgloger consulting GmbH

Lichtentaler Straße 7
76530 Baden-Baden · Deutschland

Tel: +49 (0)7221 3 98 73 7-0
Fax: +49 (0)7221 3 98 73 7-10
office@borisgloger.com

borisgloger professionals gmbh

Margaretenstraße 77/5
1050 Wien · Österreich

Fax: +43 (0)1 913 99 00
wien.office@borisgloger.com

www.borisgloger.com

ImmobilienScout 24: Scrum funktioniert dort, wo es von allen gelebt wird

Nur so tun als ob vs. wirklich tun: Oliver Zeiler hat den Unterschied erlebt. Bevor er zur ImmobilienScout GmbH wechselte, hatte er schon Erfahrung mit Scrum gesammelt – vor allem damit, wie es an starren Unternehmensstrukturen scheitern kann, wenn es nur als Instrument des Projektmanagements und der Selbstberuhigung gesehen wird.



Als er 2007 Entwicklungsleiter bei der ImmobilienScout GmbH wird, übernimmt Oliver Zeiler zwei Abteilungen, deren Entwicklungsleistung er effizienter und transparenter gestalten soll. Von agilen Entwicklungsmethoden und Scrum ist er nach wie vor überzeugt. Er ist ein konsequenter, zielorientierter Mensch, der weiß, dass Effizienz und Transparenz nur mit der nötigen Aufmerksamkeit für die Organisation zum Erfolg führen können. Dafür ist Scrum einfach die passende Methode.

FREIRÄUME SIND PLÄTZE FÜR LÖSUNGEN

Anfang 2008 schickt Oliver Zeiler zwei Produktmanager und zwei Teamleiter aus seinem Bereich zu einem Scrum-Training mit Boris Gloger. Ihr dezidiertes

Auftrag: Wege und Möglichkeiten zu finden, um agile Entwicklungsmethoden bei der ImmobilienScout24 GmbH zu implementieren. Im Sommer 2008 übernimmt Zeiler als CTO auch die Verantwortung für die Bereiche Betrieb, Projektmanagement und Qualitätssicherung. Für ein vergleichsweise kleines Projekt sucht das Unternehmen schon seit langem erfolglos nach einer Lösung. Oliver Zeiler macht es zum ersten Scrum-Projekt und schafft dafür großzügige organisatorische Rahmenbedingungen. Und das obwohl die Scrum-Philosophie zu diesem Zeitpunkt stark von den praktizierten Abläufen in der Produktentwicklung abweicht. Außerhalb der geltenden Prozesse und Reglements der Organisation, mit viel Freiraum und einem Vertrauensvorschuss von einem

halben Jahr darf sich das Team selbst organisieren und soll Scrum by the book bestmöglich umsetzen.

Rückblickend sagt Oliver Zeiler: „Die Bereitschaft das Team loszulassen und ihm den Raum zu geben, sich selbst zu entwickeln, war mit einer meiner wichtigsten Beiträge.“

SCRUM STELLT AUFGABEN IN FRAGE

Das Projekt verläuft erfolgreicher als erwartet und dadurch wird Scrum für das Unternehmen richtig interessant. Das gesamte Managementteam macht ein mehrtägiges Scrum-Training. „Alle sollten verstehen, ob sie jetzt näher dran an der Entwicklung sind oder nicht und was agiles Vorgehen bedeutet. Das war der zweite, entscheidende Beitrag, den ich für den Erfolg meiner Teams mit Scrum geleistet habe.“ Immer mehr Teams wollen mit Scrum arbeiten und überholen damit beinahe den geplanten Transitionsprozess. Für Zeilers Abteilungsleiter stellt sich bald die Frage: „Was ist denn jetzt meine Aufgabe?“ Oder anders ausgedrückt: „Meine Existenzberechtigung?“ In den hitzigen Diskussionen und Gesprächen gibt Zeiler die Antwort: „Jetzt habt ihr mehr Zeit für die strategische Entwicklung unserer IT!“ Damit formuliert er nicht nur für seine Abteilungsleiter, sondern für das Management von Scrum-Organisationen generell eine zentrale Frage: die nach der Aufgabe. Denn oft beklagen sich Manager darüber, zu sehr in operativen Aufgaben gefangen zu sein und zu wenig Zeit für ihre strategischen Aufgaben zu finden. Zeiler realisiert mit seinem Ansatz diesen zentralen Aspekt der unternehmerischen Wertschöpfung: Zeit für Strategie, ohne dass operativer Gewinn geopfert wird.

AUCH EXTERNE TEAMS MÜSSEN MITZIEHEN

Trotz der Erfolge ist auch bei ImmobilienScout24 nicht alles unproblematisch. Eine der Herausforderungen ist die Zusammenarbeit mit externen Teams, die auch mit Scrum arbeiten. Positiv ist, dass diese den Product Owner wirklich zufrieden stellen wollen. Gleichzeitig sind sie dadurch eher auf eine hohe Zahl von Features aus, statt die Qualität und Wartbarkeit ihrer Software zu verfolgen. Oliver Zeiler muss seinen Radius also ausweiten und den Anspruch, den die Entwickler innerhalb der ImmobilienScout24 GmbH an sich stellen, auch auf die externen Teams übertragen. Mit Schulungen gelingt das bis zu einem gewissen Grad, aber „es bleibt eine Aufgabe in der operativen Zusammenarbeit, für die Qualität zu sorgen und diese einzufordern.“

NICHT STEHENBLEIBEN: SCRUM 2.0

Zusätzlich zur bestehenden Zusammenarbeit mit Boris Gloger lädt Oliver Zeiler Anfang 2009 Alan Atlas zu einem mehrtägigen Scrum-Review ein. Unter dem internen Schlagwort Scrum 2.0 stellen sie sich die Frage nach weiteren Effizienzsteigerungen durch sinnvolle Weiterentwicklungen. Es sollen noch stärker integrierte Teams aufgebaut werden, mit erweiterten Testkompetenzen, durch interdisziplinäre Teamzusammensetzung und das Aufnehmen bisheriger Randthemen in die Teamaufgaben. Ein weiterer Punkt auf der Agenda ist die Einführung der „Definition of Ready“ nach Jeff Sutherland. Es ist die Frage danach, wann eine User Story so weit fertig ist, dass sie an ein Team kommuniziert und von diesem effizient bearbeitet werden kann. Auch diesen Scrum-Review nutzte Oliver Zeiler dazu,

das Thema Scrum, seine Ziele und Lösungsansätze auf einer breiten Basis im Unternehmen zu diskutieren und zu reflektieren. Mit Fachvorträgen für Management und Teams, aber auch für externe Partner.

UND WAS SCHAUT DABEI RAUS?

Bei allen qualitativen Aspekten der Erfolgsgeschichte der ImmobilienScout24 GmbH überzeugen neben der konsequenten Managementarbeit aber vor allem auch die quantitativ messbaren Ergebnisse: Innerhalb von dreieinhalb Jahren hat sich die Produktivität vervierfacht, die Zahl der Bugs ist um die Hälfte gesunken. Ein beherzter Start mit einem Vertrauensvorschuss als Sicherheit, konsequente Teamarbeit über alle Ebenen und Perspektiven für die Weiterentwicklung – ImmobilienScout24 GmbH ist das Zeugnis einer Leidenschaft, die sich nach außenfast nüchtern gibt.



Dr. Oliver Zeiler

„Ja, mein wichtigster Beitrag war und ist, den Teams den Freiraum zu geben, sich selbstständig zu entwickeln. Das ist eine große Herausforderung. Denn nicht alle Teams sind sofort bereit, die Verantwortung zu übernehmen und auch zu leben. Es ist ein Prozess, der mit großer Aufmerksamkeit von allen im Management und in den Teams voranschreiten muss.“