

Success-Story

1&1 Internet AG



Das Unternehmen

Die 1&1 Internet AG ist ein international operierender Internet Service Provider. Das Unternehmen ist schon seit über 20 Jahren erfolgreich am Markt tätig. Zu den beiden Hauptaufgaben gehören das DSL-Geschäft und das Domain-Hosting. 1&1 verwaltet dabei ca. 2,8 mio DSL-Kunden und über 13 Mio. registrierte Domains weltweit. Knapp 4.000 Mitarbeiter zählt das Unternehmen, einen Großteil davon in Deutschland. 1&1 ist mit Niederlassungen in Frankreich, England, Spanien und den USA vertreten.

Das Projekt

Seit jeher wird bei 1&1 auf die Exploration innovativer Methoden Wert gelegt, um frühzeitig wertsteigernde Maßnahmen zu entdecken und zu fördern. So setzte das Unternehmen zunächst in zwei internen Projekten seit Anfang 2008 Scrum als Framework für Agile Softwareentwicklung ein.

Das Ziel des ersten Projektes war der Entwurf eines Enterprise Service Buses (ESB). Da der Bus für ausgewählte Anwendungen zunächst innerhalb eines Bereiches des Unternehmens bereit gestellt werden sollte, wurde er als Bereichsbus bezeichnet. Langfristiges Ziel war die Ankopplung aller Services des Bereichs an den Bus.

Das zweite, parallel laufende Projekt verfolgte das Ziel, die Domainverwaltung auf eine skalierbare und flexiblere Architektur zu migrieren. 1&1 war in der Vergangenheit immer mehr in den internationalen Markt vorgerückt, was zu immer umfangreicheren Anforderungen und größeren Lasten an das System führte. Auf die neuen Umstände wollte das Unternehmen im Vorfeld mit einer Migration reagieren.

Beide Aufgaben waren mit vertretbarem Aufwand nicht vorab planbar. Die genauen Anforderungen an den ESB waren unklar, beispielsweise die Verarbeitung der Menge von Anfragen an das System oder die durchzuschleusende Masse an Daten. Die neue Architektur der Domainverwaltung sollte die Probleme der alten Architektur adressieren, wobei die Entwickler erst sicher sein konnten, dass eine Lösung auch tatsächlich half, nachdem sie diese angewendet hatten.

Beide Projekte sahen einem festgelegten Release-Termin entgegen. Dem Domain-Projekt stand ein dediziertes Team zur Verfügung, welches etwa je zur Hälfte aus frisch eingestellten Entwicklern und langjährig bei 1&1 Beschäftigten bestand. Für die Erledigung des ESB-Projekts wurden Entwickler unterschiedlicher Teams des Unternehmens gestellt.

Die Lösung

Wir halfen 1&1 bei der Einführung und Weiterentwicklung von Scrum.

Scrum ist ein Framework für die Agile Softwareentwicklung. Es stellt einen Management-Rahmen zur Verfügung, innerhalb dessen die Teams selbstorganisiert arbeiten können, um den größtmöglichen Effekt für die Wertsteigerung eines Produktes zu gewährleisten.

Die Produktmanager beider Projekte von 1&1 arbeiteten ein so genanntes Product-Backlog aus, in welchem die Anforderungen an die Produkte ESB bzw. Domainverwaltung grob festgehalten werden. Diese groben Anforderungen wurden von den jeweiligen Teams der Projekte vom Aufwand her geschätzt. Die Produktmanager priorisierten daraufhin die groben Anforderungen. Die Projektlaufzeit bis zum Release wurde in zeitlich genau gleich lange Abschnitte namens Sprints unterteilt. Zu Beginn jedes Sprints wurden vom Product-Backlog die höchstpriorisierten (d.h. die wichtigsten) groben Anforderungen in feingranularere Aufgaben unterteilt. Das Team schätzte nun ein, wie viele dieser Aufgaben sie im folgenden Sprint würden übernehmen können und arbeitete diese Aufgaben ab.

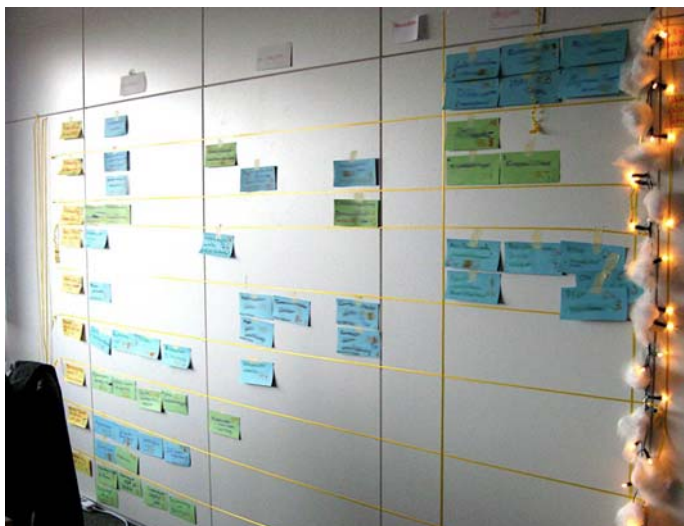


Abb. 1: Taskboard, das jederzeit Auskunft über den Zustand der aktuellen Features gibt

Success-Story: 1&1 Internet AG

Gegen Ende jedes Sprints wurde dem Produktmanager präsentiert, welche der geplanten Aufgaben erledigt wurden und wie das Ergebnis aussah. Der Produktmanager nahm die fertigen Aufgaben ab. Aufgrund der Erkenntnisse von Team und Produktmanager innerhalb des Sprints und bei der Vorstellung der Ergebnisse konnten Schätzungen korrigiert und verfeinert werden, und Auswirkungen auf die zukünftige Produktgestaltung und -entwicklung wurden deutlich. Diese Erkenntnisse flossen direkt in die vorhandenen groben Anforderungen im Product-Backlog ein: es kamen neue hinzu, und vorhandene Anforderungen wurden geändert oder gelöscht. Am Ende jedes Sprints führte das Team zusammen mit dem Produktmanager eine Retrospektive durch. In Retrospektiven wird durch das Analysieren des vergangenen Sprints versucht, Änderungspotenzial zu identifizieren: Gutes soll gefördert und Schlechtes vermieden werden.

Durch das Vorgehen in Sprints folgten die Projekte dem iterativen und inkrementellen und damit agilen Prozess hinter Scrum. Dabei wurde in jedem Sprint der größtmögliche Wert für das Produkt anvisiert. Durch die Vorstellung der Ergebnisse in jedem Sprint und durch die Retrospektive erfolgte eine Adaption des Prozesses an die jeweils aktuellen Bedürfnisse der Stakeholder und die Umgebung.

Auf diese Weise konnte das Domain-Team seine Architektur nach jedem Sprint weiter ausbauen, wobei es die Erkenntnisse des vorherigen Sprints in seine Arbeit einfließen lassen konnte. Das ESB-Team konnte flexibel auf die sich schnell verändernde Umgebung eingehen, z.B. auf die anzukoppelnden Services, die sich selbst einem ständigen Veränderungsprozess gegenüber sahen.



Unser Beitrag

it-agile hat 1&1 bei dem Einsatz von Scrum durch einen Agilen Coach unterstützt, im Scrum-Jargon *ScrumMaster* genannt. Der Coach ersetzte den üblicherweise eingesetzten Projektmanager und übernahm dessen Aufgaben für beide Projekte. Er leitete die täglichen Besprechungen, die in Scrum typischerweise im Stehen abgehalten werden (Daily Scrum). Weiterhin organisierte der Coach alle Arten von Planungen für das Projekt: sowohl die Planungen der groben Anforderungen für das Product-Backlog als auch die Planung der feingranularen Aufgaben für das Entwickler-Team. Bei Nachfragen, Missverständnissen oder Uneinigkeiten über Anforderungen oder Aufgaben vermittelte er stets zwischen Produktmanager und Team.

Während der Retrospektiven, die bis zu drei Tage andauern konnten, moderierte der Coach. Da in einer Retrospektive durchaus auch einmal den Dingen auf den Grund gegangen wird, sind diese Meetings nicht nur sehr effektiv, sondern auch sehr intensiv. Der Coach ist geübt in der Bewältigung von Konfliktsituationen und greift klärend ein.



Abb. 2: Karteikarten mit Kritik und Verbesserungsvorschlägen bei einer Retrospektive

Der Scrum-Prozess ist lebendig und wird ständig angepasst, nicht zuletzt aufgrund der diversen Feedbackschleifen wie die Vorstellung der Ergebnisse nach jedem Sprint oder die Retrospektive. Dabei steht es dem selbstorganisierende Team weitest gehend frei zu entscheiden, wie es seine Aufgaben erledigen will. Der Coach führt das Team zu Entscheidungen über den Prozess. Sind Entscheidungen vereinbart, wacht er über deren Einhaltung und weist gegebenenfalls auf Abweichungen hin. Bei Abweichungen macht er das Team darauf aufmerksam und führt es wieder auf den Weg oder sucht mit ihm nach neuen Wegen.

Benefits

In beiden Projekten bildete der Coach zwei Nachfolger aus und begleitete sie auf ihrem Weg vom interessierten Scrum-Anfänger zum ScrumMaster, so dass es 1&1 nun möglich ist, Scrum-Projekte ohne externe Unterstützung erfolgreich fortzuführen. Somit sind wir unserem Coaching-Anspruch gerecht geworden, uns selbst "überflüssig" zu machen, indem wir den Kunden in die Lage versetzen, selbstständig erfolgreiche agile Projekte durchzuführen. Beide Projekte konnten pünktlich zum vorgegebenen Zeitpunkt ohne Zwischenfälle releasen. O-Ton eines langjährigen 1&1-Entwicklers aus dem Domain-Team: "Das war der ruhigste Online-Gang, den ich je erlebt habe!"

Noch Fragen?

Wenn Sie Fragen zu diesem Projekt haben, an weiteren Success-Stories interessiert sind oder mehr über agile Projekte erfahren möchten, treten Sie einfach mit uns in Kontakt.