

100% Scrum in Holakratie

Dieses Dokument stellt beispielhaft die Governance in der Holakratie dar, wie der [Scrum-Guide 2017](#) zu 100% kompatibel in Holakratie abgebildet werden kann. Die Governance Rollen und Richtlinien sind aus dem Scrum-Guide abgeleitet, daher kontextlos und als Denkanstöße für die Prozessverantwortlichen Rollen zu verstehen. Für die praktische Anwendung bedeutet es, dass sie an den wahren Kontext des Entwicklungsteams angepasst werden müssen und nicht 1-zu-1 übernommen werden können.

Governance

Der Scrum-Guide hat 15 Seiten für diese Fragestellung relevanten Inhalt, die hier vorgeschlagene, holakratische Abbildung durch Rollen und Richtlinien hat deutlich weniger Umfang. Dies liegt daran, dass nicht alle Aussagen des Scrum-Guides klare Erwartungen widerspiegeln, die in Rollen oder Richtlinien gegossen werden können. Die Definition bestimmter Scrum-Artefakte kann bei Bedarf besser durch eine Referenz auf den Scrum-Guide abgebildet werden.

Rollen

Die Rollendefinition aus dem Scrum-Guide müssen angepasst werden, weil Scrum kein mit der Holakratie vergleichbares Erwartungsmodell besitzt und keine Konstrukte, wie Purpose, Domäne, Richtlinie und Accountabilities kennt. Der folgenden Definition sollte die Intention des Scrum-Guides wahren.

Product Owner

Purpose: Maximierung des Business Values (besser konkreter auf das Produkt beziehen)

Domäne: Produkt-Backlog

Accountabilities

- verständliche Product-Backlog-Einträge bereitstellen
- Einträge im Product-Backlog zur optimalen Erreichbarkeit der Produktziele sortieren
- Product-Backlog pflegen und transparent bereitstellen sowie die passgenaue Verfeinerung für die nächsten Sprints organisieren und durchführen
- Entwicklungsteam die Backlog-Einträge für das notwendige Verständnis erklären
- Sichtbarkeit über die derzeit getane Arbeit und zukünftig geplante Arbeit herstellen
- Die Stakeholder managen und Transparenz zum Produktstand und zur verbleibenden Arbeit für verfolgte Zeile herstellen
- Die Ergebnisse und Ableitungen aus dem Sprint-Review in das Produkt-Backlog integrieren

Entwicklungsteam

Purpose: Zu jedem Sprint-Ende ein potenziell auslieferbares Produkt-Inkrement

Domäne: Produkt-Inkrement

Accountabilities

- Prozesse für die Entwicklung des Produkt-Inkrementes definieren und optimieren
- Die "Definition of Done" bei der Arbeit am Produkt-Inkrement und für jeden Sprint-Backlog-Eintrag anwenden und nachverfolgen und auf Anfrage Rechenschaft dazu geben
- Am Daily Scrum teilnehmen und die notwendige Arbeit zur Erreichung des Sprint-Ziels optimieren

- Arbeitsfortschritt und vorhandene Restarbeit im Spring-Backlog festhalten sowie die Erreichungswahrscheinlichkeit des Sprint-Ziels daraus ableiten
- Verfeinerung von Produktbacklog-Einträge unterstützen, die Einträge unter Beachtung der "Definition of Done" schätzen und die Schätzungen bei Bedarf aktualisieren

Scrum Master

Purpose: optimale Zusammenarbeit zur Maximierung des Business Values entsprechend des Scrum Guides innerhalb und außerhalb des Scrum-Teams

Accountabilities

- Scrum entsprechend des Scrum Guides fördern
- Beteiligten und Stakeholdern unterstützen, Scrum Theorie, Praxis, Werte und Regeln zu verstehen
- @Produkt Owner bei der Gestaltung des Backlogs fachlich, inhaltlich und prozessual unterstützen
- Agilität und praktische Arbeit in einem empirischen Umfeld im Scrum-Team und in der Organisation vermitteln
- Die Scrum-Ereignisse/Meetings bei Bedarf oder auf Anfrage durchführen bzw. unterstützen
- Die Retrospektive konstruktiv und produktiv zur Verbesserung von Entwicklungsprozessen und -praktiken durchführen
- Hindernisse, die das Entwicklungsteam betreffen, beseitigen

Richtlinien

Der Scrum-Guide macht klare Prozessvorgaben und regelt was gemacht werden darf und was außerhalb der Prozessregeln liegt. In Holakratie werden solche Spielregeln in Richtlinien festgehalten. Die folgenden Richtlinien bilden die meisten relevanten, *harten* Regeln des Scrum-Guides in der Holakratie ab. Die Idee ist, dass diese Richtlinien als Beispiel ausreichen, um zu verstehen, wie notwendige Festlegungen aus Scrum oder der agilen Entwicklung insgesamt in Holakratie festgehalten werden. Sollte eine Richtlinie fehlen, kann an diesen Beispielen nachvollzogen werden, wie eine Abbildung aussehen kann.

Product Owner Besetzung

Die Rolle Product-Owner muss durch den Lead-Link bzw. durch die Rolle besetzt werden, welche die relative Priorisierung und Strategie für den Kreis gestaltet. Die Rolle Produkt-Owner darf nicht von demselben Rollenfüller:in besetzt sein, wie die Rolle Scrum Master.

Entwicklungsteam Besetzung

Die Rolle Entwicklungsteam muss mit jeder Person besetzt werden, die am Produkt-Inkrement arbeitet. Die Rolle darf einem Rollenfüller nur zugewiesen werden, wenn er mehr als 50% seiner Arbeitszeit in diese Rolle investieren kann.

Die Rolle @Entwicklungsteam darf mit maximal 9 Rollenfüller:innen besetzt sein. Wenn sie mit weniger als 3 Rollenfüller:innen besetzt ist, muss der Lead-Link ein Projekt übernehmen, neue Rollenfüller zu finden oder das Scrum-Team im Super-Kreis auflösen.

Rep-Link Wahl/Besetzung

Die Rolle Rep-Link wird automatisch durch die Rolle Scrum-Master besetzt. Sollte es ein Bedenken zu dieser Besetzung geben, dann muss eine Neuwahl abgehalten werden. Bedenken gegen den amtierenden Rep-Link müssen getestet werden, sollte es integrationspflichtige Schäden geben, dann muss versucht werden, diese Schäden zu integrieren. Wenn die Integration der Schäden nicht möglich ist, dann wird die Rep-Link Rolle anderweitig vergeben.

Sprintanpassung und -abbruch

Die Produktentwicklung erfolgt in Sprints von [1-4]-Wochen Dauer. Nur der @Product Owner darf einen gestarteten Sprint abbrechen, wenn das Sprint-Ziel obsolet geworden ist und eine Fortführung keinen Sinn mehr hat.

- Änderungen am Sprint dürfen nicht das festgelegte Sprint-Ziel (erfolgreiches Sprint-Ergebnis) gefährden.
- der Qualitätsanspruch darf nicht geschmälert werden.
- der Anforderungsumfang darf gemeinsam zwischen Product-Owner und Entwicklungsteam neu verhandelt werden, wenn es neue Erkenntnisse gibt

Definition of Done

Die "Definition of Done" muss transparent für alle abgelegt sein. Änderungen an der "Definition of Done" müssen konform zu den Produkt- und Unternehmensstandards sein und unverzüglich an alle Scrum-Team-Mitglieder kommuniziert werden.

Geltende Entwicklungsprozesse

Die geltenden Prozesse des @Entwicklungsteam müssen transparent für alle abgelegt sein. Änderungen müssen konform zu den Produkt- und Unternehmensstandards sein und unverzüglich an alle Scrum-Team-Mitglieder kommuniziert werden.

Regelmäßig geltende Absprachen, wie z.B. Prozesse, Qualitätsstandards oder Erwartungen an Rollen, müssen in die Governance aufgenommen werden oder referenziert sein und dürfen nicht als "Nebenabsprachen" nur innerhalb des Scrum-Teams informell festgehalten werden.

Regelmäßige Prozessverbesserungen

Das Sprint-Backlog muss die Umsetzung mindestens einer vom Scrum-Team identifizierten, wichtigen Prozessverbesserung aus der Retrospektive des gerade abgeschlossenen Sprints enthalten.

Tactical und Scrum-Review Meeting Integration

Der Tactical Meetingprozess wird in das Scrum-Review-Meeting integriert. Alle eingeladenen Teilnehmer des Reviews, die keine Rolle im Kreis besitzen, werden für das Tactical wie ein Kernmitglied ohne Rolle behandelt und können so ihre Spannungen verarbeiten.

Etwaige Checklisten und Kennzahlen werden ins Review integriert. Bei der Vorstellung von Projekten werden die ausgewählten Backlog-Einträge wie Projekte behandelt und der relevante Fortschritt geteilt. Weitere Projekte an den Rollen @Product Owner, @ScrumMaster etc. werden auch in diesem Zuge vorgestellt.

In der Agenda werden alle Spannungen der Review-Teilnehmer gesammelt, die aus der Vorstellung hervorgegangen sind. Die Spannungen werden mit dem Tactical-Prozess verarbeitet. Die Ergebnisse der Agendabearbeitung sind die Grundlage für den letzten Schritt des Review-Termins, die Überarbeitung der Produkt-Backlog-Einträge und deren Reihenfolge.

Agenda

1. **Check-In**, holakratisch (inkl. Stakeholder)
2. **Checklisten Durchsicht** (wie z.B. Sprintziel erreicht, releasebares Produktinkrement vorhanden, Bugs aus letztem Release gefixt, etc.)
3. **Kennzahlen Durchsicht** (wie z.B. Velocity, Produktburn-Diagramme bis zum nächsten Meilenstein, technische Schulden, Verbesserungsbackloggröße (was aus der Retro rausfällt als Kennzahl), statische Codeanalyse, Kanban-Kennzahlen, etc.)
4. **Projekt-Neuigkeiten**

- Sprint-Backlog/Produkt-Inkrement vorstellen, also die Stories mit Demo und Fragen dazu (Spannungen für später sammeln, es geht um Verständnis)
 - Alle weiteren Projekte vorstellen, z.B. ScrumMaster Hindernisse, PO Analysen und Abstimmungen oder Dinge aus der Architektur, UX oder interne Qualitätsecke.
5. **Agenda erstellen** (alles was aus den Projekt-Neuigkeiten angefallen ist, alles was die Stakeholder mitbringen, alles was Anwesende verarbeiten möchte)
 6. **Agenda bearbeiten** (Holakratie-Stil, insbesondere werden Projekte/Ergebnisse festgehalten, oft die Aufgabe für den PO ein Feature für die Aufnahme ins Backlog zu prüfen, aufzubereiten und zu priorisieren. Aber ggf. auch technische Bewertungen, Releases, Supportaufträge, Schulungsbedarf etc.)
 7. **Produkt-Backlog Überarbeitung** (Am Ende des Scrum-Reviews soll auf eine ggf. veränderte Marktsituation eingegangen werden, sowie auch und über die Zeitplanung, das Budget und Markterwartung gesprochen werden. Daraus werden notwendige Anpassungen am Produkt-Backlog abgeleitet. Der Fokus sollte zuerst auf Anpassungen liegen, die für den nächsten Sprint notwendig sind und sich dann um breitere Themen können.)
 8. **Abschlussrunde**, holakratisch (inkl. Stakeholder)