**Datum:** 10.03.2020

Exposé für eine Bachelorarbeit zum Thema:

**Anforderungsmanagement im Rahmen der Transformation mit SAFe hin zu einem lean-agilen Großunternehmen**

Eine Analyse von Herausforderungen und Bildung von Lösungswegen während der Transformation

Dozent: AW

Inhaltsverzeichnis

[Motivation & Problemstellung 2](#_Toc41486026)

[Forschungsfrage 2](#_Toc41486027)

[Zielsetzung & Erkenntnisinteresse 2](#_Toc41486028)

[Methodisches Vorgehen 2](#_Toc41486029)

[Vorläufige Gliederung 3](#_Toc41486030)

[Literaturverzeichnis 3](#_Toc41486031)

# Motivation & Problemstellung

Es soll der Prozess zu einem lean-agilen Großunternehmen untersucht werden. Die klassische Entwicklung mit Hilfe des Wasserfall-Modells ist längst nicht mehr für alle Unternehmen zeitgemäß. Die Umstellung im kleinen Rahmen auf Teamebene durch Einführung eines agilen Vorgehensmodells, zum Beispiel SCRUM lässt sich schnell und einfach durchführen. Jedoch werden Großunternehmen, die sich seit Jahrzehnten klassische Strukturen aufgebaut haben vor neue Herausforderungen bei der Umstellung auf eine agile Unternehmensstruktur gestellt. Eine der größten Herausforderungen ergeben sich aus der Größe der Projekte. Scrum beschränkt sich bewusst auf die Organisation eines Teams und liefert keine Antwort auf komplexe Großprojekte die z.B. das ganze Unternehmen in Bewegung setzt. Das Skalierungs-Framework SAFe soll auf diese Problematik eine Lösung liefern. Somit gilt es das Problem zu lösen, wie die Vorteile der Agilität behalten werden, die SCRUM liefert, und trotzdem die einzelnen Teams gemeinsam effizient am Projekt arbeiten können. Jedoch kann in Projekten nicht nur agil entwickelt werden, sondern auch die Anforderungen müssen agil aufgenommen und sinnvoll in die nächsten Entwicklungszyklen einfließen. Durch die Umstrukturierung zur Agilität wird auch das Anforderungsmanagement vor neue Herausforderungen gestellt, welche es gilt zu bewältigen.

# Forschungsfrage

Im Rahmen dieser Arbeit soll folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

Welche Herausforderungen muss sich ein (Groß-) Unternehmen stellen um erfolgreich die klassische Wasserfalllogik in eine agile Entwicklungslogik, hinsichtlich des Anforderungsmanagements, zu übertragen?

* Können Lösungsvorschläge aus der Literatur erarbeitet werden, und wie sehen diese aus, um die identifizierten Herausforderungen bestmöglich zu bewältigen?

# Zielsetzung

Es sollen die Herausforderungen identifiziert werden, welche bei der Umstellung von einem Anforderungsmanagement mit der Wasserfallmethodik hin zum agilen Anforderungsmanagement entstehen. Wie können die Herausforderungen bestmöglich überwunden werden und was gilt es zu beachten. Darüber hinaus soll das Fallbeispiel der DB Netz AG Probleme und Lösungen aufzeigen, auf die das Unternehmen im bisherigen Transformationsprozess gestoßen ist. Aus den identifizierten Herausforderungen, sowie den aufgedeckten Problemen und Lösungen des Transformationsprozesses der DB Netz AG, sollen Lösungsvorschläge gebildet werden.

# Methodisches Vorgehen

Es wird eine Literaturarbeit durchgeführt. In dieser Arbeit soll der aktuelle Forschungsstand bezüglich der Skalierungs-Frameworks und im speziellen das agile Modell SAFe dargestellt werden. Daraus werden Erkenntnisse bezüglich der zu bewältigenden Herausforderungen von einer Umstellung auf ein agiles Anforderungsmanagement hinsichtlich von Großunternehmen herausgearbeitet. Darüber hinaus sollen Probleme und Lösungen von der DB Netz AG und deren Transformationsprozess zu einem lean-agilen Unternehmen erarbeitet und aufgezeigt werden. Die benötigten Informationen sollen mithilfe von Mitarbeiter-Interviews gewonnen, sowie aus Protokollen abgeleitet werden.

Abschließend soll anhand einer induktiven Argumentation aus den Ergebnissen der Literaturarbeit Lösungsvorschläge für die Überführung eines klassischen Anforderungsmanagements in ein agiles Anforderungsmanagements aufgestellt werden.

# Vorläufige Gliederung

1. **Motivation und Problemstellung**
2. **Vorstellung des Fallbeispiels DB Netz AG**
3. **Zielsetzung der Arbeit**
4. **Einführung ins Lean Enterprise**
   1. Definition von Großunternehmen
   2. Erläuterung Ansatz Lean Enterprise
   3. Definition Anforderungsmanagement
      1. Klassisches Anforderungsmanagement
      2. Agiles Anforderungsmanagement
5. **Vorgehensmodelle und Skalierungsframeworks** 
   1. Einführung in die Vorgehensmodelle
      1. Erläuterung Wasserfallmodell
      2. Erläuterung agiles Entwicklungsmodell SCRUM
   2. Spezifische Charakteristika von Großunternehmen im agilen Umfeld
      1. Aufzeigen von Skalierungsframeworks
      2. Erläuterung Skalierungsframework SAFe
6. **Verbindung des Lean-Konzeptes mit agilem Management**
7. **Transformation zur lean-agilen DB Netz AG** 
   1. Aktueller Entwicklungsstand zum lean-agilen Großunternehmen
   2. Aktueller Stand des Anforderungsmanagements
8. **Darstellung der verwendeten Forschungsmethode**
9. **Vor- und Nachteile eines lean-agilen Großunternehmens**
10. **Transformation hin zu einem agilen Anforderungsmanagement für Großunternehmen**
    1. Bewertung SAFe als Skalierungsframework
    2. Allgemeine Herausforderungen bei der Transformation für ein Großunternehmen
    3. Herausforderungen für das Anforderungsmanagement identifizieren
    4. Herausforderungen auf die das Unternehmen DB Netz AG gestoßen ist
    5. Lösungsvorschläge für das Anforderungsmanagement ableiten
11. **DB Netz AG in ein paar Jahren**
12. **Diskussion der Ergebnisse**
13. **Einschränkungen der Arbeit**
14. **Fazit und Ausblick**

# Literaturverzeichnis

Anderson, Kai / Uhlig, Jane (2015): Das agile Unternehmen : wie Organisationen sich neu erfinden. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Foegen, Malte / Kaczmarek, Christian (2018): Organisation in einer digitalen Zeit : ein Buch für die Gestaltung von reaktionsfähigen und schlanken Organisationen mit Hilfe von Scaled Agile & Lean Mustern. Vierte Auflage. Darmstadt: wibas GmbH.

Gloger, Boris / Margetich, Jürgen (2014): Das Scrum-Prinzip : Agile Organisationen aufbauen und gestalten. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Leopold, Klaus / Kaltenecker, Siegfried (2018): Kanban in der IT : Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schaffen. Dritte Auflage. München: Carl Hanser Verlag.

Mathis, Christian (2018): SAFe – das Scaled Agile Framework : Lean und Agile in großen Unternehmen skalieren. Mit einem Geleitwort von Dean Leffingwell. SAFe 4.5 inside. Zweite Auflage. Heidelberg: dpunkt.verlag.

Maximini, Dominik (2018): Scrum – Einführung in der Unternehmenspraxis : Von starren Strukturen zu agilen Kulturen. Zweite Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.

Pichler, Roman (2008): Scrum [Elektronische Ressource] : agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. Erste Auflage. Heidelberg: dpunkt-Verlag.

Scheller, Torsten (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation : wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. München: Verlag Franz Vahlen.

Siedl Werner (2018) SAFe®: Reiseführer zum lean-agilen Unternehmen – Wie Sie mit SAFe® und dem Enterprise Transformation Cycle lean-agile Methoden und Tools in Ihrem Unternehmen einführen. In: Pfannstiel M., Steinhoff PJ. (eds) Der Enterprise Transformation Cycle. Wiesbaden: Springer Gabler.

Vigenschow, Uwe (2015): APM – Agiles Projektmanagement [Elektronische Ressource] : anspruchsvolle Softwareprojekte erfolgreich steuern. Erste Auflage. Heidelberg: dpunkt-Verlag.

Wolf, Henning (Hrsg.) (2015): Agile Projekte mit Scrum, XP und Kanban : Erfahrungsberichte aus der Praxis. Zweite Auflage. Heidelberg: dpunkt.verlag.

**Fachartikel/Paper:**

Daut, Patrick (2015): Agile@scale: do more with less or be safe? ansätze zur skalierung - ein überblick, in: Engstler, M., Fazal-Baqaie, M., Hanser, E., Mikusz, M. & Volland, A. (Hrsg.), Projektmanagement und Vorgehensmodelle. Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V.. S. 159-167.

Kirchhof, Michael / Kraft, Bodo (2012): Hybrides Vorgehensmodell: Agile und klassische Methoden im Projekt passend kombinieren, in ProjektMagazin: Das Fachportal für Projektmanagement. S.28-38.