**Datum:** 18.03.2020

Exposé für eine Bachelorarbeit zum Thema:

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

Eine Analyse von Herausforderungen und Bildung von Lösungswegen während der agilen 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 ergibt 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 zu bewältigen gilt.

# Forschungsfrage

Im Rahmen dieser Arbeit soll folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

Wie lassen sich die Herausforderungen, die sich Großunternehmen im Zuge einer agilen Transformation von der Wasserfallmethodik zum agilen Anforderungsmanagement stellen, bestmöglich bewältigen?

# Zielsetzung

Es sollen Herausforderungen identifiziert werden, welche bei der Umstellung von einem Anforderungsmanagement mit der Wasserfallmethodik zum agilen Anforderungsmanagement entstehen. 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, werden Handlungsempfehlungen erarbeitet.

# Methodisches Vorgehen

Mittels einer fundierten Recherche wissenschaftlicher Literatur soll die Agile Transformation im Rahmen des Lean Managements dargestellt werden. Untermauert werden die Recherchen mit fundierten Informationen zu den Vorgehensmodellen: SCRUM und dem Wasserfallmodell, sowie der Erläuterung des Anforderungsmanagements im Rahmen von Großunternehmen. Die Problematik der Skalierbarkeit des agilen Vorgehensmodells SCRUM soll über eine wissenschaftliche Darstellung der drei agilen Frameworks für die Skalierbarkeit von SCRUM für Großunternehmen in einer vertieften Betrachtung des Frameworks SAFe münden.Darauf aufbauend wird über das Aufzeigen des Fallbeispiels der DB Netz AG der aktuelle Transformationsprozess vom Anforderungsmanagement mit Wasserfallmethodik zum lean-agilen Vorgehen, mittels SAFe, dargestellt. Anschließend werden aus der Literatur Herausforderungen des Transformationsprozesses von Großunternehmen identifiziert. Im Idealfall lassen sich die identifizierten Herausforderungen aus der Literatur durch Herausforderungen aus dem Fallbeispiel, gewonnen aus Mitarbeiter-Interviews mit der DB Netz AG, ergänzen.

Daraus resultierend soll anhand einer induktiven Argumentation aus den Ergebnissen der Literaturarbeit und des Fallbeispiels Handlungsempfehlungen für die Überführung eines klassischen Anforderungsmanagements in ein lean-agiles Anforderungsmanagement aufgestellt werden.

Abschließend sollen die Ergebnisse kritisch beleuchtet und Einschränkungen sowie Vereinfachungen aufgezeigt werden.

# Vorläufige Gliederung

1. **Motivation und Problemstellung**
2. **Zielsetzung der Arbeit**
3. **Einführung ins Lean Management**
4. **Agile Transformation** 
   1. Begriffserklärung agile Transformation
   2. Einführung in die Vorgehensmodelle
      1. Wasserfallmodell
      2. Agiles Vorgehensmodell SCRUM
   3. Die Umsetzung der agilen Transformation
5. **Anforderungsmanagement in Großunternehmen**
   1. Definition Großunternehmen
   2. Begriffserklärung Anforderungsmanagement
      1. Klassisches Anforderungsmanagement
      2. Agiles Anforderungsmanagement
6. **Spezifische Charakteristika von Großunternehmen im agilen Umfeld**
   1. Besonderheiten von Großunternehmen im agilen Umfeld
   2. Agile Frameworks für Großunternehmen
      1. Large-Scale Scrum (LeSS)
      2. Scaling Cycle
      3. Scaled Agile Framework (SAFe)
7. **Fallbeispiel zum Transformationsprozess mit SAFe bei der DB Netz AG**
8. **Darstellung der verwendeten Forschungsmethode**
9. **Identifizieren von Herausforderungen im Transformationsprozess**
   1. Herausforderungen aus der Literatur
   2. Herausforderungen der DB Netz AG (Mitarbeiter-Interviews)
10. **Darstellung von Handlungsempfehlungen**
11. **Diskussion der Ergebnisse**
12. **Kritische Würdigung der Ergebnisse**
13. **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.