

Bitkom AK Software Engineering & Software Architektur

Datum: 18. Juni 2025 | Ort: Webkonferenz

# Agil war gestern? Neue Arbeitsrealitäten im Wandel der Zeit

Vor über 20 Jahren versprach das Agile Manifest eine neue Arbeitswelt – leichtgewichtiger, kollaborativer, reaktionsschneller. Heute jedoch stehen viele Organisationen vor einer unbequemen Realität: Was einst als Befreiung gedacht war, wird zunehmend als methodischer Overhead wahrgenommen. Die Bitkom-Publikation »20 Jahre Agilität – Jetzt reicht's« bringt es auf den Punkt: Agile Prinzipien haben die Organisationen verändert – aber nicht immer zum Besseren.

Zwischen überformalisierter Praxis, Tool-Gläubigkeit und fehlender strategischer Einbettung ist das ursprüngliche Ziel – kontinuierlichen Mehrwert zu liefern – oft aus dem Blick geraten. Gleichzeitig zeigt die Analyse »Projektteams im Wandel«, dass Teams durch Fachkräftemangel, hybride Arbeitsmodelle und gestiegene Ergebnisverantwortung unter Druck stehen – und dennoch «agiler» arbeiten sollen. Gefordert ist nicht mehr nur methodische Kompetenz, sondern die Fähigkeit, situativ zu handeln, Verantwortung zu übernehmen und in hochdynamischen Kontexten stabil zu liefern.

Die Diskussionsschwerpunkte der Arbeitskreissitzung wurden durch die folgenden Präsentationen und Impulse gesetzt:

## Schwerpunkt 1: Krise, bring it on – ich bin agil! Warum wir Agilität gerade in Krisenzeiten brauchen

Sana Tornow stellt in Zeiten der Unsicherheit und des Wandels eine zentrale Frage: Sollten wir Agilität aufgeben und zu hierarchischen Strukturen zurückkehren? Anhand praktischer Einblicke aus Konzernen und Startups zeigt sie, warum gerade Krisenmomente das volle Potenzial agiler Prinzipien entfalten – durch Selbstverantwortung, Flexibilität und schnelle Reaktion.

**Key Takeaways:**

- Eine klare Grundhaltung ist essenziell: »Wir haben eine Krise – lasst uns gemeinsam schauen, wie wir rauskommen.« Das bedeutet auch, gezielt externe Kompetenzen einzubinden.
- In Krisensituationen zählt jede Stimme gleich viel – das gemeinsame Verstehen steht im Mittelpunkt.
- Nutzerzentrierung schafft Fokus: Wenn alle wissen, wofür sie arbeiten und was sie beitragen, entsteht Zielklarheit und Motivation.
- Agilität bedeutet nicht Beliebigkeit – ein falsches Verständnis (»Jeder macht, was er will«) gefährdet die Wirksamkeit.
- Gerade in schwierigen Zeiten sind verteilte Rollen und übergreifende Zusammenarbeit besonders wertvoll.
- Ein spielerischer Umgang mit Herausforderungen fördert kreative Ideen und neue Lösungsansätze.

**Schwerpunkt 2: Von SAFe zum Diamant Product Operating Model:****Agilität neu gedacht**

Sabine Büsing beschreibt, wie das Scaled Agile Framework (SAFe) über viele Jahre als stabiles Fundament für die agile Arbeitsweise bei Diamant Software diente. Doch mit wachsender Reife und neuen Herausforderungen stieß das Modell zunehmend an seine Grenzen. Sie schildert den Schritt, SAFe hinter sich zu lassen, und stattdessen ein eigenes Operating Model zu entwickeln.

**Key Takeaways:**

- SAFe bietet eine gute Struktur und nimmt Teams an die Hand – viele Prozesse sind klar definiert und geben Orientierung.
- Gleichzeitig bringt SAFe eigene Komplexität mit und schränkt die Flexibilität in dynamischen Umfeldern ein.
- Der feste 3-Monatszyklus behindert schnelle Reaktionen und erschwert kurzfristige Kurskorrekturen.
- Die Kombination von SAFe mit OKR-Frameworks ist schwierig – es fehlt an strategischer Kohärenz.
- Der Verzicht auf ein vorgegebenes Framework eröffnet die Möglichkeit, ein maßgeschneidertes Modell zu entwickeln, das wirklich zur eigenen Organisation passt.
- Der Aufbau eines eigenen Operating Models erfordert Mut, ermöglicht aber eine agilere, wirksamere und nachhaltigere Arbeitsweise.

### Schwerpunkt 3: Welche Methode suchen wir, wenn keiner bisher mit einem »Zeitplan« gearbeitet hat?

Maryam Kazemi Manesh zeigt, was passiert, wenn Teams ohne klassische Projektmethoden oder Zeitpläne arbeiten. Sie macht deutlich, dass technische Exzellenz, Team-Flow und Engineering-Praktiken oft mehr Orientierung geben als formale Methoden. Pairing, Clean Code, Continuous Integration und strukturierte Kommunikation wirken dabei häufig stärker als jede Methode auf dem Papier.

#### Key Takeaways:

- Fehlende Zeitpläne führen oft zu mangelndem Austausch und Verständnis. Kleine, strukturierte Schritte helfen, die Zusammenarbeit zu verbessern.
- Pairing ist besonders effektiv, wenn Menschen mit unterschiedlichen Projekterfahrungen zusammenarbeiten – es fördert den Wissenstransfer und stärkt das Teamgefühl.
- In methodisch »untrainierten« Teams wirken Prinzipien wie Clean Code und Testautomatisierung als stabilisierende Orientierungspunkte.
- Der Fokus auf technische Exzellenz schafft Vertrauen in die Ergebnisse – auch ohne formale Projektstruktur.
- Kommunikation ersetzt Methodendogma: Regelmäßiger Austausch und gemeinsame Verantwortung sind wichtiger als das Befolgen eines Frameworks.

### Schwerpunkt 4: Neue Arbeitsrealitäten durch den Einsatz von AI Software Agenten

Tobias Fengler zeigt, wie AI-gestützte Softwareagenten wie Copilot oder Codex verändern, wie Softwareentwicklung organisiert wird. Er gibt Einblick in aktuelle Unternehmenspläne und lädt zur Diskussion ein: Welche Aufgaben können AI-Agenten übernehmen? Wo bleibt der Mensch unersetzlich? Und wie verändert sich die Rolle von Entwicklern und Entwicklerinnen?

#### Key Takeaways:

- Coding Agents können viele Aufgaben übernehmen – aber der Mensch bleibt als »Human in the Loop« unverzichtbar.
- Entwickler und Entwicklerinnen übernehmen zunehmend die Rolle von Projektmanagern ihrer AI-Agenten – sie koordinieren, prüfen und steuern.
- Die eigentliche Innovation entsteht beim Menschen – Routineaufgaben wie Refactoring können automatisiert werden, kreative Lösungen nicht.
- AI-Agenten ermöglichen eine neue Form der Arbeitsteilung: repetitive Aufgaben werden ausgelagert, während Entwickler und Entwicklerinnen sich auf Architektur und Produktvision konzentrieren.

- Der Einsatz von AI erfordert neue Kompetenzen: Prompt Engineering, kritisches Prüfen von Ergebnissen und ethisches Bewusstsein werden zu Schlüsselqualifikationen.
- Die Einführung von AI-Agenten verändert Teamdynamiken – Vertrauen, Transparenz und klare Verantwortlichkeiten sind wichtiger denn je.

## Fazit

Agilität steht an einem Wendepunkt. Was einst als Befreiung gefeiert wurde, droht zur Belastung zu werden – wenn Methoden zum Selbstzweck verkommen. Doch die vorgestellten Impulse machen Mut: Agilität lebt weiter – nicht als starres Framework, sondern als Haltung, die sich an Realität und Wirkung orientiert. Ob durch mutige Modellwechsel, technische Exzellenz ohne Methodenzwang oder den reflektierten Einsatz von AI-Agenten – gefragt ist ein neues, situatives Verständnis von Zusammenarbeit. Die Zukunft gehört Teams, die Verantwortung übernehmen, kontinuierlich lernen und bereit sind, ihre Arbeitsweise immer wieder neu zu denken.



**Felix Ansmann**

Referent Software &  
IT-Services

T 030 27576-098

[f.ansmann@bitkom.org](mailto:f.ansmann@bitkom.org)