

Large Solution Management – Alles wird gut, oder doch?

Der Vortrag vom Februar 2026, mit dem die Lagebild-Reihe begann

Version 1.5 · Stand 19.08.2026 · Vortrag: SAFe Treff, 26.02.2026, Frankfurt am Main · Vorangestellt allen Denkschriften der Reihe

Zu diesem Dokument: Kuratierte Verschriftlichung des Vortrags „**Large Solution Management – Alles wird gut, oder doch?**“, gehalten von **Robert Seebauer** am **26. Februar 2026 im Rahmen des SAFe Treffs in Frankfurt am Main** – der Auftakt zu allem, was folgte: der Denkschriften-Reihe und der *SituationReport-Software*. Grundlage sind der originale Foliensatz und das Transkript der Aufzeichnung (archiviert im Werkstatt-Archiv des Kurators). Teil A gibt den Vortrag in geglätteter, aber inhaltlich unveränderter Form wieder; Teil B blickt vom heutigen Stand (August 2026) zurück; **Anhang A** zeigt die Originalfolien, **Anhang B** stellt jede seither erschienene Denkschrift auf einer Seite vor. Dies ist **Version 1.5** (Anhang B um die neue Nebenschrift „Was ist ein Lagebild?“ ergänzt – die Begriffserklärung, die die Reihe auf Rückfrage ihrer Leser nachgeliefert hat). Verschriftlichung und Einordnung mit Unterstützung von **Claude** (Anthropic – Claude Fable 5, via Claude Code); inhaltliche Verantwortung: Robert Seebauer. Ältere Stände: [Release-Archiv denkschriften/<Datum>](#) .

Transparenzhinweis: Diese Schrift wurde mit Unterstützung eines KI-Systems (Claude, Anthropic – Modell Claude Fable 5, via Claude Code) erstellt: Verschriftlichung des Vortrags, Einordnung, Satz und Grafik-Code. Alle Inhalte wurden von Robert Seebauer inhaltlich geprüft, redaktionell bearbeitet und freigegeben; er trägt die redaktionelle Verantwortung.

Executive Summary

Worum ging es? Um eine Lücke. Zwischen der Strategie-Ebene großer Unternehmen (umfassend, wegweisend, zielgebend – aber ohne Bodenkontakt) und der Taktik-Ebene (die tatsächlich arbeitet – aber lokal optimiert) fehlt die Schicht, die das Militär seit zwei Jahrhunderten professionalisiert hat: die **Operationsplanung**. Und ihr erstes Werkzeug fehlt gleich mit: ein ehrliches **Lagebild**.

WICHTIGSTER EINZELSATZ DES DOKUMENTS

Zwischen Strategie und Taktik fehlt die Operationsplanung – und ihr erstes Werkzeug ist das Lagebild: **Wer nicht weiß, wo er steht, braucht niemandem zu sagen, wohin er laufen soll.**

Die drei Kernbotschaften des Vortrags:

- 1 Die fehlende Schicht.** Ziele vorgeben und darauf vertrauen, dass „die Leute schon das Richtige tun“, funktioniert genauso wenig wie Microcontrolling durch eine Führung, die die Expertise von Hunderttausenden gar nicht haben kann. Die Antwort des Militärs seit den preußischen Reformen: Operationsplanung als **professionalisiertes Handwerk** statt Hoffen auf das Genie eines Einzelnen.
- 2 Erst das Lagebild, dann der Plan.** Führen beginnt nicht mit Zielen, sondern mit der Lage. Heutige „Lagebilder“ sind aber Folienschlachten (McChrystals Spaghetti-Folie), markige KPIs ohne Aussage (das Laternen-Phänomen) und 20-Minuten-Diskussionen über 35 Euro in einem 120-Millionen-Portfolio. Was man stattdessen *wenigstens wissen müsste*, passt in vier Felder: **Flow, Quality, Value, Dependencies**.

- 3 **Wenn es (noch) nicht geht: Können statt Regeln.** Wo keine Operationsplanung möglich ist, gilt: Je höher die Unsicherheit, desto *weniger* Regeln – ersetze Regeln durch das Können der Ausführenden, gib ein Ziel statt Anweisungen, und bilde wirklich aus (10–20 % der Arbeitszeit, nicht ein Web-Based-Training pro Jahr).

Warum „Denkschrift 0“? Weil der Vortrag mit einer Ankündigung endete: *„Der Vortrag heute ist eigentlich nur der Auftakt zu einer Reihe von Denkschriften ... daneben werde ich mich mit meiner Software beschäftigen, die das dann unterstützt.“* Beides ist eingetreten – dieses Dokument stellt den Ursprung an den Anfang der Reihe.

Teil A – Der Vortrag (kuratierte Fassung)

A.1 Zwei Ebenen – und dazwischen nichts (Folien 2–3)

Große Enterprise-Unternehmen arbeiten nach einem Schema mit zwei Ebenen. Oben die **Strategie**: große Gedanken, große Wünsche, im besten Fall zum Wohle des Unternehmens – allumfassend, wegweisend, zielgebend. Unten die **Taktik**: die Lehre vom tatsächlichen Tun – wie deployt man Software, wie gestaltet man Testing, wie macht man einen Buchungsabschluss. Dort arbeiten die Menschen, die wirklich am Produkt teilnehmen.

Das Problem: Zwischen beiden findet **kein echter Übergang** statt. Die Strategie produziert Luftschlösser – „am besten 100 Ziele gleichzeitig, weil *ein* Ziel wäre ja zu zielführend“ –, und die Taktik tut derweil, was ihr Ausbildung und Erfahrung vorgeben. Beides scheitert vorhersagbar:

- **Nur Ziele vorgeben** und vertrauen hilft nicht – die Teams optimieren lokal, ohne zu erkennen, dass sie anderen Teams entgegenarbeiten oder dieselbe Sache drei- bis viermal parallel gebaut wird (gern zusätzlich noch zweimal extern beauftragt).
- **Microcontrolling** hilft erst recht nicht: Ein Vorstand kann nicht fünfhunderttausend Mitarbeitern über die Schulter schauen, und er kann die Expertise von tausend Fachgebieten nicht haben. Der Fürst, der jedem Einzelnen hinterherläuft und ihn korrigiert, führt sein Land den Bach hinunter.

Die Lösung ist so alt wie das Problem: Jeder, der große Verbände koordinieren musste – Cäsar, Karl der Große, jeder chinesische Kaiser –, brauchte Menschen, die das für ihn tun. Und damit das nicht vom **Genie eines Einzelnen** abhängt, wurde es professionalisiert: Preußen führte nach den verlorenen Napoleonischen Kriegen die **Generalstabsausbildung** ein – die Erkenntnis, dass man ohne den alten Fritz wenigstens verlässlich *Durchschnitt bis Überdurchschnitt* organisieren muss, statt auf das nächste Genie zu hoffen. Ein Generalstab macht im Kern nichts anderes als **Operationsplanung**: Er nimmt die großen Ziele der Strategie auf, versteht sie und bricht sie in erreichbare Zwischenziele, Pläne und Aufträge herunter – nicht als „tu dies, tu das“, sondern als Ziele mit Vorschlägen, wer mit wem zusammenarbeiten muss.

Genau diese Schicht fehlt in der Konzern-IT. SAFe nennt sie Large Solution, viele Unternehmen haben sie formal gegründet – aber gelebt wird dort meist ein Durchreichen von Zielen, eine Budgetkontrolle, ein Controlling-Mechanismus. Echte Lageerfassung, Pläneschmieden, Ausrichten, Kommunizieren übergreifender Vorhaben? Findet in Wirklichkeit nicht statt.

A.2 These: Vor jeder Führung steht das Lagebild

Warum funktioniert die Solution-Ebene nicht? Die erste These des Vortrags: **Pläne schmieden und Ziele kommunizieren ergibt nur Sinn, wenn man weiß, wie die Lage ist.** Im übertragenen Sinn: Ich brauche niemandem zu sagen, dass er in die Hauptstadt laufen soll, wenn ich nicht weiß, wo wir sind, wo die Hauptstadt liegt und wie man dorthin kommt. Erst wenn das Lagebild steht – *hier* stehen wir, *dorthin* wollen wir –, kann die Führung den Übergang skizzieren und der Taktik überlassen, *wie* sie marschiert.

A.3 Wie Lagebilder heute aussehen (Folien 4–5)

Der Vortrag zeigte die berühmteste Folie der Militärgeschichte: das Spaghetti-Diagramm der afghanischen Aufstandsdynamik, das General **Stanley McChrystal** von seinem Stab vorgelegt bekam – Hunderte Knoten und Pfeile, absolut nichts zu erkennen. Sein überlieferter Kommentar: „*Wenn wir diese Folie verstanden haben, haben wir den Krieg gewonnen.*“ Die Folie schaffte es 2010 in die New York Times, unter der Überschrift „**We Have Met the Enemy and He Is PowerPoint**“. Der Befund dahinter ist ernst: Junge Offiziere – bei uns: junge Teamleiter – verbringen ihre Tage damit, die Tageslage von morgen zu *basteln*, statt zu *führen*. Die Führungsleistung wird wegberaten.

Und bei uns? Drei Muster, jedem Portfolio-Praktiker vertraut:

- **Das Laternen-Phänomen.** Der Betrunkene sucht den Schlüssel unter der Laterne – nicht weil er ihn dort verloren hat, sondern weil dort Licht ist. Genau so messen wir: Wir erfreuen uns an dem Fitzelchen Information, das zufällig beleuchtet ist, und fragen nicht, ob es Relevanz fürs Gesamtproblem hat. Die Monster bleiben im Dunkeln – und solange wir sie nicht ansehen, sind sie ja nicht da.
- **Markige, aber nichtssagende KPIs.** Ein Key Performance Indicator sollte per Definition den Erfolg der Firma anzeigen. Typische Transformations-KPIs: Anzahl ausgebildeter Scrum Master. Lines of Code. Sieht gut aus, sagt nichts.
- **Die 35-Euro-Diskussion.** Zwanzig Minuten Debatte über eine Brotzeit-Rechnung – in einem Portfolio mit 120 Millionen Euro Budget, während Entscheidungen über Hunderttausende anstanden und um sechs Wochen verschoben wurden. Wir verbrennen Zeit mit Diskussionen, die in keiner Relation zu dem stehen, was wir *nicht* diskutieren.

A.4 Was müssten wir wenigstens wissen? (Folie 6)

Der konstruktive Kern des Vortrags: Wenn wir ein Lagebild bauen wollten – was müsste es *mindestens* beantworten? Vier Felder, sechzehn Leitfragen:

Feld	Leitfragen
Flow läuft die Arbeit?	Wie lange brauchen wir für ein Feature (im Schnitt, mit welcher Spannbreite)? Wie viele Features schaffen wir je Zeitscheibe (Tag/KW/PI)? Wie stabil sind unsere Vorhersagen – treffen unsere Schätzungen, und wissen wir das? Ist unser WIP gesund – ausgelastet mit Puffer, oder längst überlastet, weil wir alles gleichzeitig versuchen?
Quality was kommt hinten raus?	Haben wir überhaupt Qualitätsziele – wissen wir, was für <i>uns</i> „gut“ heißt (Bentley und Dacia halten beide die Vorschriften ein und meinen doch völlig Verschiedenes)? Erfüllen wir sie? Sind wir nachhaltig – überlebt unser Produkt die nächsten fünf Jahre Veränderung? Was kostet uns eine bewusste Qualitätsminderung – und welche Technologien brauchen wir wirklich (statt Goldrandlösungen mit Menüpunkten, die seit Dr. Müllers Rente niemand mehr besucht)?
Value lohnt es sich?	Wie groß ist der Cost of Delay (Reinertsen: Wenn du nur eines quantifizieren kannst, dann die Verzögerungskosten)? Was passiert mit allen laufenden Vorhaben, wenn wir umpriorisieren – frisst der neue Vorstandsliebling seinen Gewinn durch die Verzögerung aller anderen wieder auf? Sind unsere Lösungen überhaupt profitabel (oder ersetzt die 25-Millionen-Cloud-Lösung nur den Mehrwert, den die alte Software auch schon lieferte)? Wo müssen wir investieren – inklusive Forschung <i>und</i> der nie budgetierten Abschaltkosten?
Dependencies wie hängt alles zusammen?	Wie hängen unsere Produkte und Applikationen zusammen? Welche Skills brauchen wir, um das alles zu realisieren? Was muss weg, was darf weiterleben (was haben wir dreimal implementiert)? Wo lauern Risiken – erkannt, bewertet, behandelt, nachverfolgt – und was tun wir dagegen?

Der Maßstab dabei ist durchweg der des Operationsplaners: Nicht Perfektion, sondern **Arbeitsfähigkeit**. „Im Schnitt 50 Tage, Spannbreite 40–60, zu 85 % im Korridor“ ist eine Ansage, mit der man planen kann – „hab ich nie betrachtet, vielleicht in zwei Jahren“ ist keine. Eine Schätztreue von 50 % ist weder gut noch schlecht; sie *nicht zu kennen* ist schlecht.

A.5 Wer macht das? (Folie 7)

In SAFe existieren die Rollen bereits: **Solution Train Engineer** (Flow, Coaching, Topologien), **Solution Management** (Business Capability Map, fachlicher Runway, fachliche Vision, Horizon Planning), **Solution Architect** (Architectural Runway, Skillmap, technische Roadmap, technische Vision). Die Aufgaben aus A.4 lassen sich diesen drei Rollen sauber zuordnen – es braucht **keine vierte Rolle und kein teures Beratungshaus**.

Aber: Drei Menschen für 14 ARTs, 2.400 Mitarbeiter und 40 Produkte schaffen das nicht allein. „Diese Unterstützung können entweder andere Menschen sein – oder vielleicht sowas wie KI, vielleicht auch irgendwelche tollen Reporting-Tools.“ Und wenn die drei es zeitlich nicht schaffen: erstens aufhören, sich um Dinge zu kümmern, die sie nichts angehen – zweitens Verstärkung.

A.6 Und wenn ich das nicht kann oder darf? (Folie 8)

Was, wenn die Operationsplanungs-Schicht politisch nicht durchsetzbar ist, die Leute fehlen oder das System schlicht zu **komplex** ist, um es von oben zu überschauen? Dann drei Ratschläge – die eigentlich einer sind:

1. **Je höher die Unsicherheit, desto weniger Regeln.** Unternehmen tun in der Krise das Gegenteil: mehr Guidance, mehr Compliance-Wächter, mehr definierte Prozesse. Das ist genau falsch herum – es ist ein Trugschluss zu glauben, man könne Unsicherheit vorhersehen und wegregeln. Ohne belastbares Lagebild Entscheidungen zu treffen und per Vorschrift durchzudrücken, ist schlechter, als die eigene Unwissenheit zu akzeptieren und den Ausführenden zu vertrauen.
2. **Ersetze Regeln durch Können.** Wer das Richtige tut, braucht keine Anweisungen – er braucht ein **Ziel**. Das bedingt Ausbildung nach dem Prinzip der Armeen: Jeder wird **eine Ebene höher** ausgebildet, als er steht – damit er einspringen kann, und damit er weiß, *wie sein Chef denkt*, wenn er ohne Rückfrage entscheiden muss.
3. **Bilde wirklich aus.** „Einmal im Jahr ein Web-Based-Training ist keine Ausbildung, sondern Bullshit.“ Gemeint sind 10–20 % der Arbeitszeit – ein halber bis ganzer Tag pro Woche – geführtes Lernen, Ausprobieren, Erfahrungsaustausch. Das Vorbild ist zwei Jahrtausende alt: Flavius Josephus über die römische Armee – *„Ihre Übungen sind unblutige Schlachten, und ihre Schlachten sind blutige Übungen.“* Wer so übt, für den ist der Ernstfall nur eine weitere Übung – diesmal ernst. (Die Vortragsfolie schrieb das Zitat augenzwinkernd einem „Manager bei Netflix (oder so)“ zu.)

A.7 Der Schluss des Vortrags

„Der Vortrag heute ist eigentlich nur der Auftakt zu einer Reihe von Denkschriften, die ich gedenke zu verfassen – wie geht eigentlich Solution Management, was bräuchte ich dafür, wie kann ich es unterstützen, wie verknüpfe ich das mit heutigen Lean-agilen Frameworks. Daneben werde ich mich mit meiner Software beschäftigen, die das dann unterstützt – ein Tool, eine Toolsuite dafür. Das ist das, was in Zukunft kommen wird.“

Teil B – Was daraus wurde (Rückblick, Stand August 2026)

Sechs Monate später ist aus dem Auftakt ein Programm geworden. Jede Kernthese des Vortrags hat inzwischen ihre Ausarbeitung – und mehrere Nebensätze entpuppten sich als Saatkörner:

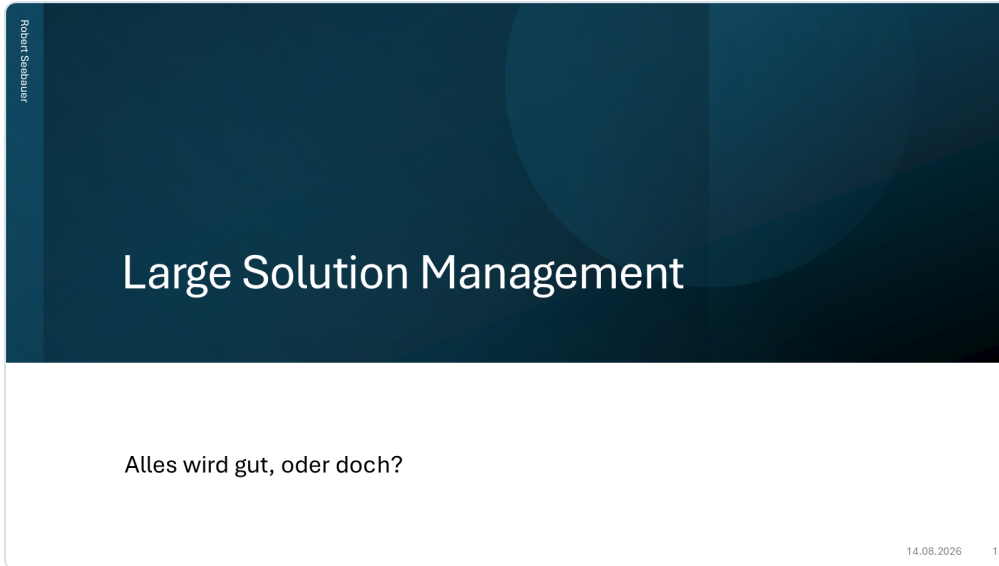
These/Motiv des Vortrags	Was daraus wurde
Die fehlende Operationsplanungs-Schicht ; Generalstab als Vorbild	ToT-Denkschrift : Shared Consciousness + Empowered Execution, Stabshandwerk, 12-Monats-Curriculum. EA-Denkschrift : die Solution-Ebene als architektonische Verantwortungsebene im Regelkreis
Erst das Lagebild, dann der Plan	Der Leitgedanke der gesamten Reihe – und der SituationReport-Software : das Lagebild als Träger des Regelkreises (EA-Einzelsatz), das Ritual als sein Motor (ToT-Einzelsatz)
Die vier Wissensfelder Flow · Quality · Value · Dependencies	Flow : als Flow-Metriken implementiert (build_reports , portfolio , Monte-Carlo- simulate). Value/Dependencies : EA-Dimensionen der Roadmap-Phase B (Capability-Health, ROAM, Dependency-Register, Decision-Log). Quality : NFR-/Runway-Register (Phase B) + SLO/DORA (Phase C). Aus 16 Leitfragen wurde eine Software-Roadmap
Die McChrystal-Folie und „Death by PowerPoint“	Wurde zur Kernquelle: <i>Team of Teams</i> ist das Fundament der ToT-Denkschrift – das O&I-Briefing als Gegenmodell zur Folienschlacht, der Situation Report als sein Artefakt
Schätz-Spannbreiten statt Punktwerte („40–60 Tage, zu 85 % im Korridor“)	Das Simulate-Modul rechnet exakt so: Monte-Carlo-Konfidenzintervalle statt Punktprognosen; Hubbard und Duke lieferten später die messtechnische und urteilspsychologische Fundierung
„Vielleicht sowas wie KI, vielleicht auch irgendwelche tollen Reporting-Tools“	Beides eingetreten: die Reporting-Toolsuite (SituationReport) und die KI-Denkschrift : „KI ist Stabsmitglied, nicht Kommandeur – vom Bericht zum Lagedienst“, inklusive Software-Phase D
Ausbildung statt WBT , eine Ebene höher denken, Josephus	ToT-Denkschrift Teil B–D: Stabsausbildung als Handwerk, Kompetenzfelder 1–7, Curriculum mit Katas und Planübungen – „übungsbasiert wie die römische Armee“ wurde Programm
Cost of Delay (Reinertsen), Horizon Planning, Abschaltkosten	Verankert in der Lagebild-Literaturliste und den EA-Dimensionen; WSJF-/Lean-Budget-Themen der Programmtabellen
„Je höher die Unsicherheit, desto weniger Regeln“	Auftragstaktik/Mission Command als roter Faden der Reihe (Clausewitz → Auftragstaktik → Marquet → McChrystal); in der KI-Denkschrift gegen den Rezentralisierungs-Reflex verteidigt

Die Pointe zum Schluss: Der Vortrag versprach eine Reihe von Denkschriften und eine Software. Stand August 2026 existieren fünf Schriften (ToT · EA · Nebenschrift Architektur-Vordenker · KI · Nebenschrift „Was ist ein Lagebild?“), eine Literaturliste mit fünf Ergänzungen, ein Curriculum, eine Software mit sieben Modulen samt Roadmap – und dieses Dokument, das den Anfang festhält.

Einordnung der Verschriftlichung: Das Transkript ist eine Audioaufzeichnung mit den üblichen Verhörern – aus General **McChrystal** wurde „Jeremy Crystal“, aus **Reinertsen** „Don Reineson“; beides ist hier stillschweigend korrigiert. Der NYT-Artikel zur Spaghetti-Folie („We Have Met the Enemy and He Is PowerPoint“, Elisabeth Bumiller) erschien am 26. April 2010 – im Vortrag frei aus der Erinnerung datiert. Das Josephus-Zitat (Bellum Judaicum, ca. 75–79 n. Chr.) ist sinngemäß überliefert; der Netflix-Scherz stammt von der Originalfolie. Alle Thesen, Beispiele und Formulierungen sind ansonsten unverändert die des Vortrags.

Anhang A – Die Originalfolien

Der vollständige Foliensatz des Vortrags (9 Folien), unverändert exportiert aus dem Original. Die Folien sind bewusst Zeitdokument – inklusive Tippfehler („Porfolio“), Platzhalter-Datum des Foliensatzes und Netflix-Scherz.



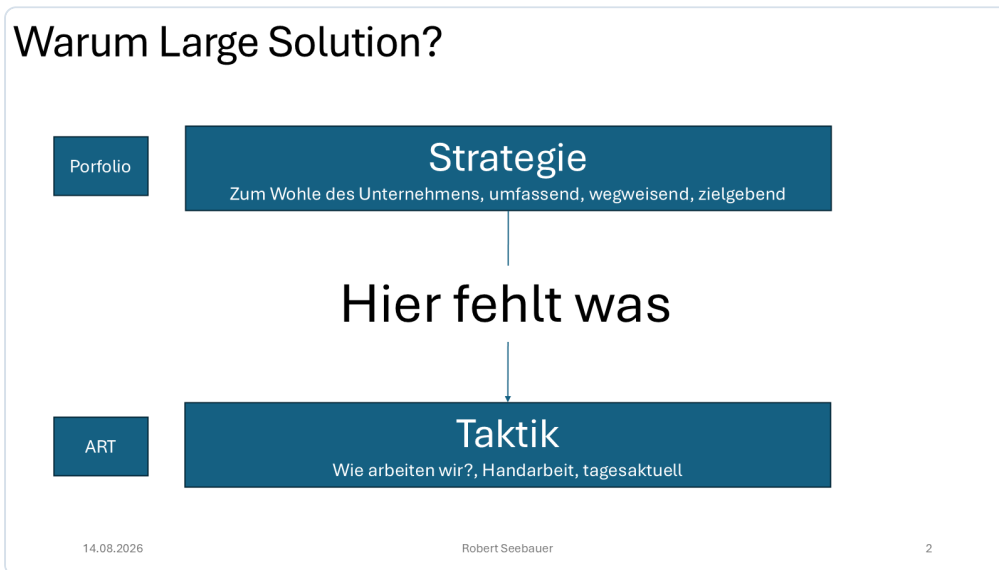
Robert Seebauer

Large Solution Management

Alles wird gut, oder doch?

14.08.2026 1

Folie 1 – Titel: „Large Solution Management. Alles wird gut, oder doch?“



Warum Large Solution?

Portfolio

Strategie
Zum Wohle des Unternehmens, umfassend, wegweisend, zielgebend

Hier fehlt was

ART

Taktik
Wie arbeiten wir?, Handarbeit, tagesaktuell

14.08.2026 Robert Seebauer 2

Folie 2 – Warum Large Solution? Strategie und Taktik – „Hier fehlt was“

Warum Large Solution?

Portfolio

Strategie

Zum Wohle des Unternehmens, umfassend, wegweisend, zielgebend

Solution

Operationsplanung

Wie erreichen wir das Ziel? kombinierend, unterstützend, Schwerpunktbildung

ART

Taktik

Wie arbeiten wir?, Handarbeit, tagesaktuell

14.08.2026

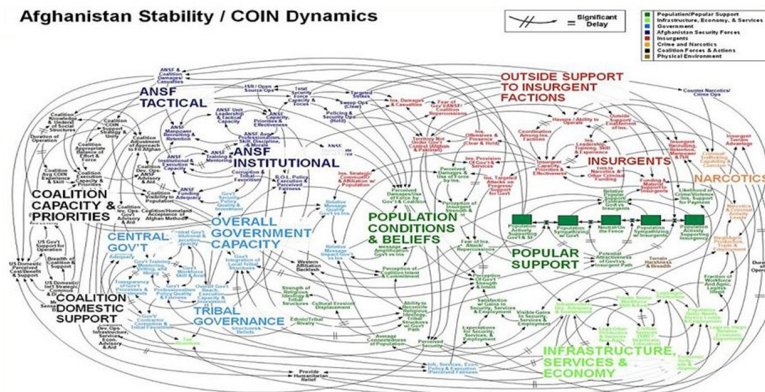
Robert Seebauer

3

Folie 3 – Die fehlende Ebene: Operationsplanung auf der Solution-Ebene

Wie läuft's so?

Afghanistan Stability / COIN Dynamics



"When we understand that slide, we'll have won the war,"

14.08.2026

Robert Seebauer

→ We Have Met the Enemy and He Is PowerPoint

4

Folie 4 – „We Have Met the Enemy and He Is PowerPoint" (McChrystals Spaghetti-Folie)

Oder doch eher so?

- Fixierung auf **nichtssagende**, aber dafür markige KPI
- „**Betrunkener sucht Hausschlüssel**" Phänomen
- **3000 EUR Diskussionen** bei 200 MEUR Budget



14.08.2026

5

Folie 5 – Oder doch eher so? KPI-Fixierung, Laternen-Phänomen, 3000-EUR-Diskussionen

Was müssten wir wenigstens wissen?

Flow - Wie lange für ein Feature? - Wie viele Feature pro Sequence? (d/KW/PI) - Wie stabil sind unsere Vorhersagen? - Ist unser WIP gesund?	Quality - Erfüllen wir unsere Qualitätsziele? - Sind wir nachhaltig? - Was kostet uns eine Minderung der Qualität? - Welche Technologien benötigen wir wirklich?
Value - Wie groß ist der Cost of Delay? - Was passiert wenn wir umpriorisieren müssen? - Sind unsere Lösungen profitabel? - Wie müssen wir investieren?	Dependencies - Wie hängen unsere Produkte und Apps zusammen? - Welche Skills brauchen wir um das alles zu realisieren? - Was muss weg? Was darf weiterleben? - Wo lauern Risiken und was tun wir dagegen?

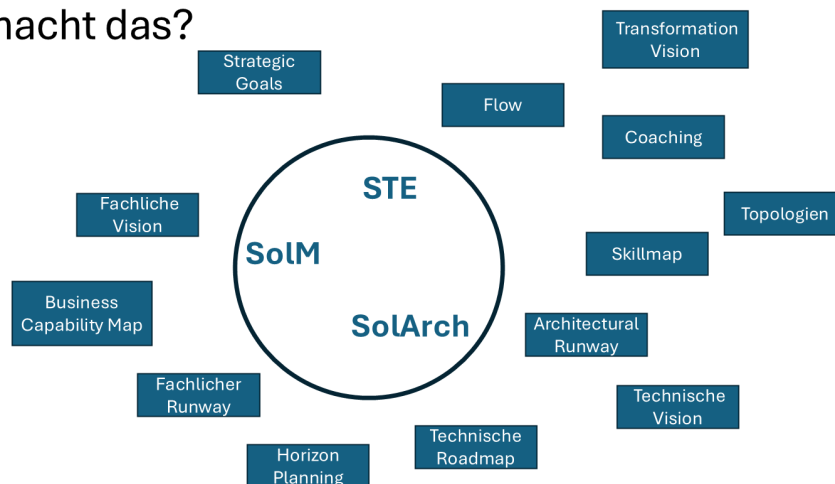
14.08.2026

Robert Seebauer

6

Folie 6 – Was müssten wir wenigstens wissen? Flow · Quality · Value · Dependencies

Wer macht das?



14.08.2026

Robert Seebauer

7

Folie 7 – Wer macht das? STE, Solution Management, Solution Architect

Und wenn ich das nicht kann / darf?



Je höher die Unsicherheit, desto weniger Regeln

Ersetze Regeln durch Können der Ausführenden.

Wer das richtige tut, braucht keine Anweisungen.

Er braucht ein Ziel

Einmal im Jahr ein Web Based Training ist keine Ausbildung, sondern Bullshit. **Jede Woche 4h echtes Training** sind eher brauchbar.



14.08.2026

Robert Seebauer

*Flavius Josephus, Manager bei Netflix (oder so)

8

Folie 8 – Und wenn ich das nicht kann/darf? Lagebild, Können statt Regeln, echte Ausbildung

Wie geht's weiter?

Fragt

Wolfgang, Jan, Heiko, Sabine, Ilka, Richard & Manfred

Und ich?

Werde die nächsten Monate die einzelnen Bereiche
daraus tiefer legen , schaut ins Internet

Anhang B – Die Reihe im Überblick: jede Denkschrift auf einer Seite

Fünf Schriften sind seit dem Vortrag erschienen – drei Hauptschriften und zwei Nebenschriften. Hier jede auf einer Seite – als Einladung zum Weiterlesen. Den Anfang macht die Begriffserklärung, die alle anderen voraussetzen.

Was ist ein Lagebild? Der Begriff, seine Herkunft – und sechs Beispiele aus Krankenhaus, Feuerwehr, Navigation und Konzern-IT

Version 1.0 · 19.08.2026 · 9 Seiten · DE + EN

WICHTIGSTER EINZELSATZ

Ein Lagebild ist keine Sammlung von Zahlen, sondern die geteilte, ehrliche Antwort auf drei Fragen – wo stehen wir, was hat sich geändert, was folgt daraus – aufbereitet, damit jemand entscheiden kann.

Darum geht es

Die Antwort auf eine Rückfrage aus der Veröffentlichung der Reihe: „*Was genau meinst du mit Lagebild?*“ – für Leserinnen und Leser ohne militärischen Hintergrund: Herkunft des Begriffs (Lage, Lagebild, Lagebeurteilung, Lagevortrag, Lagedienst), Abgrenzung zu Statusbericht, Dashboard und KPI-Report, und warum die dritte Frage die ist, die in Konzern-Reports fast immer fehlt.

Das steckt drin

- Sechs Merkmale eines Lagebilds als Checkliste (drei Fragen · geteilt · ehrlich · entscheidungsorientiert · aggregiert und aktuell · hat einen Wirt)
- Der Führungsvorgang als Regelkreis (FwDV 100, militärische Führungslehre, ADP 5-0) · „Zwei Lesarten, ein Bild“
- Sechs Beispiele: die Schichtübergabe im Krankenhaus (SBAR), die Lagekarte der Feuerwehr-Einsatzleitung, die Brücke (Standort, Kurs, Logbuch), ein vollständiges Portfolio-Lagebild einer Solution auf einer Seite, das Delta-Briefing – und drei Gegenbeispiele (Ampel-Wassermelone, Spaghetti-Folie, KPI-Friedhof)
- Glossar

Direkt verwendbar

- Die Faustregel („Welche Entscheidung bereitet das Dokument heute vor, was hat sich geändert, wie sicher ist die wichtigste Zahl?“)
- Die erste Lagebild-Seite in einer Woche (Tag 1–5) und der Zwei-Wochen-Takt danach
- Die Vergleichstabelle Statusbericht / Dashboard / Lagebild

→ Download (DE + EN): [Online-Übersicht der Reihe](#)

Team of Teams & die Ausbildung von Stäben und Operationsplanern

Version 4.2 · 18.08.2026 · 19 Seiten · DE + EN

WICHTIGSTER EINZELSATZ

Nicht das Reporting-Tool erzeugt das Lagebild, sondern das *Ritual* und die *ausgebildeten Menschen* darum herum – das Tool macht das Ritual nur billiger, schneller und ehrlicher.

Darum geht es

Was Portfolio- und Solution-Ebenen von McChrystals Team of Teams und 200 Jahren Stabsausbildung lernen: ein geteiltes Lagebild plus dezentrale Entscheidungsbefugnis – und Planung als lehrbares Handwerk statt Heldentat.

Das steckt drin

- Shared Consciousness + Empowered Execution – nur im Paar wirksam; das O&I-Briefing als Ritual-Vorbild
- Stabshandwerk im Klartext: MDMP, Wargaming, Red Teaming, AAR, Backbrief
- Generalstabsausbildung in DE/US/UK/AT – gestufte Pipeline, Selektion, Verwendungskopplung
- Fünf ergänzende Kernquellen (Clausewitz, Marquet, Pink, Hubbard, Duke) + vier zivile Kronzeugen

Direkt verwendbar

- 12-Monats-Curriculum „Portfolio-Stabsausbildung“ · Einstieg für Eilige in fünf Schritten
- Programmtabelle einkaufbarer Trainings · Resulting-Schutzregel für das nächste AAR

→ Download (DE + EN): [Online-Übersicht der Reihe](#)

Enterprise-Architektur & das Lagebild auf der Solution-Ebene

Version 2.2 · 18.08.2026 · 11 Seiten · DE + EN

WICHTIGSTER EINZELSATZ

Die Solution-Ebene ist keine „Koordinationsschicht“, sondern die **architektonische Verantwortungsebene**: Sie hält den Regelkreis zwischen Strategie (EA) und Umsetzung (ARTs) geschlossen – und das **Lagebild ist das Instrument**, mit dem sie das tut.

Darum geht es

Was Portfolio- und Solution-Verantwortliche von der Disziplin der Unternehmensarchitektur lernen – und welche Inhalte ein Solution-Lagebild jenseits der Flow-Metriken braucht.

Das steckt drin

- Der Regelkreis EA ↔ Solution: Rahmen abwärts, Realität aufwärts · Capabilities als gemeinsame Sprache · der Architekt als „Rosetta Stone“
- Fünf Lagebild-Prinzipien: Capability vor Feature · Schulden sind Erstklass-Bürger · Zwei Lesarten, ein Bild · Konfidenz gehört zur Zahl · Lagebild ist Governance-Instrument
- Vier neue Report-Dimensionen: Capability-Health · NFR/Runway · ROAM-Risiken · Dependencies
- Vier EA-Werke (Graves, Carducci, Gu, Milchman) plus vier Vordenker im Profil

Direkt verwendbar

- 90-Tage-Einstieg: Capability-Map → ROAM/Decision-Log → Zwei-Lesarten-Report
- Software-Roadmap Phasen A–C (nach Datenherkunft gegliedert)

→ Download (DE + EN): [Online-Übersicht der Reihe](#)

Vier Architektur-Vordenker: Hohpe · Fowler · Martin · Hohmann

Version 1.2 · 18.08.2026 · 13 Seiten · DE + EN

WICHTIGSTER EINZELSATZ

Vier Wege, ein Ziel: Architekturarbeit ist **Entscheiden unter Unsicherheit mit gemeinsamer Sprache** – ihre Werkzeuge (Muster, Optionen, Grenzen, Spiele) sind darum **Führungs- und Stabswerkzeuge**, keine Technik-Interna.

Darum geht es

Die Detailausarbeitung zu den vier Vordenkern, die ToT- und EA-Denkschrift als Kronzeugen tragen – Werke, Kernkonzepte und was sie für Lagebild, Stabsarbeit und die Software hergeben.

Das steckt drin

- Hohpe: Architect Elevator, „Architects live in the first derivative“, Enterprise Integration Patterns, Cloud-/Platform-Strategy
- Fowler: PoEAA-Mustersprache, Refactoring & Schulden-Quadrant, Strangler Fig
- Martin: Clean Architecture, Dependency Rule, Katas & Übungskultur
- Hohmann: Marketecture, Innovation Games, Participatory Budgeting, Profit Streams

Direkt verwendbar

- Synthese mit sechs Software-Ableitungen – u. a. Trend-Spalten je Kennzahl, Schulden-Quadrant im Register, Strangler-Fortschrittsmetrik, Profit-Stream-Feld je Capability

→ Download (DE + EN): [Online-Übersicht der Reihe](#)

KI und das Lagebild – Vom Bericht zum Lagedienst

Version 2.1 · 18.08.2026 · 20 Seiten · DE + EN

WICHTIGSTER EINZELSATZ

KI macht Lageinformation billig, Urteilskraft bleibt knapp – deshalb gehört KI in den Stab, nicht auf den Feldherrnhügel, und ihr größter Hebel ist die **Bereitstellung**: die richtige Information, zur richtigen Zeit, in der Sprache des Empfängers.

Darum geht es

Inwieweit KI beim Erstellen eines Lagebilds und vor allem bei der Bereitstellung von Lageinformationen hilft – mit dem militärischen Nachrichtenwesen als Referenzpraxis und dem Cyber-SOC als zivilem Existenzbeweis.

Das steckt drin

- Vier-Stufen-Taxonomie (Regeln · Statistik/ML · GenAI · Agentik) · der Nachrichtenzyklus als Rückgrat · vier KI-Rollen im Stab · der Automatisierungsregler
- **Sieben Lagedienst-Muster**: Lesarten, Delta-Briefing, befragbares Lagebild, Wecker, Zustellung, Lagevortrag, Gedächtnis
- **Sieben KI-Prinzipien** – u. a. „Das LLM textet, es rechnet nicht“, „Das Lagebild kennt Teams, keine Personen“, „Erst unabhängig urteilen, dann die KI fragen“
- Seit v2.0 der **Urteilskraft-Block**: Zerlegung jeder Entscheidung in sechs Bestandteile (Prediction Machines), Bias ≠ Noise und Entscheidungshygiene (Noise), gezackte Grenze und Mensch in der Schleife (Co-Intelligence)
- NATO/RAND-Referenzpraxis, DORA-Empirie, Risiko-/Governance-Katalog mit Rechts-Prüfbox (seit v2.1 auf dem Stand der KI-Verordnung vom August 2026: Betreiberpflichten, Transparenz, Hochrisiko-Fälle Personenbezug)

Direkt verwendbar

- 90-Tage-Pilot (Delta-Briefing zuerst, mit Noise-Audit) · Zuordnung Software/KI/Mensch je Entscheidungsbestandteil (C.6) · Kompetenzfeld 7 und Curriculum-Modul 7 · Software-Phase D

→ Download (DE + EN): [Online-Übersicht der Reihe](#)

Quellen

- **Originalmaterial:** Foliensatz Robert Seebauer - Solution Management Was brauchen wir dazu.pptx (9 Folien, vollständig in Anhang A) und Transkript Vortrag Februar 2026.docx – archiviert im Werkstatt-Archiv des Kurators; Vortrag gehalten am 26.02.2026 beim SAFe Treff in Frankfurt am Main.
- Bumiller, Elisabeth: „We Have Met the Enemy and He Is PowerPoint“. *The New York Times*, 26.04.2010 – die McChrystal-Spaghetti-Folie.
- Reinertsen, Donald G.: *The Principles of Product Development Flow* (2009) – Cost of Delay.
- Flavius Josephus: *De Bello Judaico* (Buch III) – „unblutige Schlachten“; engl. Übersetzung frei verfügbar (Project Gutenberg).
- **Die Reihe, die daraus wurde:** Team of Teams & Stabsausbildung · Enterprise-Architektur & Solution-Lagebild · Architektur-Vordenker · KI und Lagebild · die Lagebild-Literaturliste · Software-Roadmap
[docs/portfolio_roadmap_solution-lagebild.md](#).

Versionshistorie

Version	Datum	Änderungen
1.0	13.08.2026	Erstfassung: kuratierte Verschriftlichung des Vortrags vom Februar 2026 (Teil A, entlang der Folien 2–9) + Rückblick „Was daraus wurde“ (Teil B, Stand August 2026) + Einordnung der Transkript-Korrekturen; als Denkschrift 0 der Reihe vorangestellt.
1.1	13.08.2026	Ergänzungen auf Zuruf: Veranstaltungskontext (SAFe Treff, 26.02.2026, Frankfurt am Main); Anhang A mit allen 9 Originalfolien; Anhang B „Die Reihe im Überblick“ – je eine Flyer-Seite pro erschienener Denkschrift (ToT v4.0, EA v2.0, Nebenschrift v1.0, KI v1.1).
1.2	14.08.2026	Verweispflege für die Online-Veröffentlichung: Querverweise auf die Reihe verlinken die Online-Übersicht, frei verfügbare Quellen mit echten URLs, Werkstatt-Pfade entfernt; Querverweise nun ohne Versionsnummern. Inhalt unverändert.
1.3	15.08.2026	Anhang B: Flyer der KI-Denkschrift auf v2.0 aktualisiert (sieben KI-Prinzipien, Urteilskraft-Block, C.6, Noise-Audit). Sonst unverändert.
1.4	18.08.2026	Transparenzhinweis nach dem Reihen-Standard (KI-Unterstützung, Prüfung, redaktionelle Verantwortung) ergänzt; Anhang B auf den Stand der Reihe vom 18.08.2026 gebracht (ToT v4.2, EA v2.2, Nebenschrift v1.2, KI-Denkschrift v2.1 mit Rechtsrahmen KI-VO). Inhalt sonst unverändert.
1.5	19.08.2026	Anhang B um die neue Nebenschrift „Was ist ein Lagebild?“ (v1.0) ergänzt – als erste Seite des Anhangs, weil sie die Begriffserklärung liefert, die alle anderen Schriften voraussetzen; Einleitung des Anhangs entsprechend angepasst (fünf Schriften). Sonst unverändert.

Denkschrift 0 „Large Solution Management – Alles wird gut, oder doch?“ · v1.5 · 19.08.2026 · Vortrag: Robert Seebauer, SAFe Treff Frankfurt am Main, 26.02.2026 · Verschriftlichung mit Claude Fable 5 (Anthropic) · Aktuelle Fassungen online: <https://jaegerfeld.github.io/situation-report/de/denkschriften/>