

Was ist ein Lagebild?

Der Begriff, seine Herkunft – und sechs Beispiele aus Krankenhaus, Feuerwehr, Navigation und Konzern-IT

Version 1.0 · Stand 19.08.2026 · Zielgruppe: Leserinnen und Leser ohne militärischen Hintergrund – Entscheider, Portfolio- und Programmverantwortliche, Architekten, Controller. Das Dokument setzt nichts voraus außer der Erfahrung, schon einmal in einem Statusmeeting gegessen zu haben.

Nebenschrift zur Lagebild-Reihe: die Begriffserklärung, die alle Hauptschriften voraussetzen.

Zu diesem Dokument: Kuratiert, inhaltlich durchdacht und verantwortet von **Robert Seebauer**; recherchiert und erstellt mit Unterstützung von **Claude** (Anthropic – Modell **Claude Fable 5**, via Claude Code). Diese Nebenschrift entstand als Antwort auf eine Rückfrage aus der Veröffentlichung der Reihe: „*Was genau meinst du mit Lagebild?*“ Die Hauptschriften (*Team of Teams & Stabsausbildung*, *Enterprise-Architektur & Solution-Lagebild*, *KI und das Lagebild*) verwenden den Begriff auf jeder Seite – hier wird er erklärt, abgegrenzt und an Beispielen gezeigt, die keine Uniform voraussetzen. 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: Entwurf, Recherche-Aufbereitung, Satz und Grafik-Code. Alle Inhalte wurden von Robert Seebauer inhaltlich geprüft, redaktionell bearbeitet und freigegeben; er trägt die redaktionelle Verantwortung.

Executive Summary

Worum geht es? Um ein Wort, das in der Reihe ständig fällt und außerhalb von Stäben, Leitstellen und Brücken selten benutzt wird: **Lagebild**. Wer nie gedient hat, hört darin Militär; wer im Konzern arbeitet, denkt an Statusbericht oder Dashboard. Beides führt in die Irre. Ein Lagebild ist etwas Präziseres – und Alltäglicheres – als beides.

Die kurze Antwort: Ein Lagebild ist die **geteilte, ehrliche Antwort auf drei Fragen** – *Wo stehen wir? Was hat sich geändert? Was folgt daraus?* – so aufbereitet, dass jemand danach **entscheiden** kann. Nicht die Zahlen sind das Lagebild, sondern die Antwort. Nicht die Vollständigkeit macht es gut, sondern die Ehrlichkeit über das, was man weiß, was nicht, und wie sicher man ist.

WICHTIGSTER EINZELSATZ DES DOKUMENTS

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.

Die drei Kernbotschaften dieser Nebenschrift:

- 1 Das Lagebild ist älter und ziviler als sein Ruf.** Feuerwehr-Einsatzleitungen führen mit einer Lagekarte, Krankenhäuser übergeben Patienten nach dem SBAR-Schema, jeder Navigator beginnt mit dem Standort. Der Begriff stammt aus der militärischen Führungslehre – die Praxis dahinter findet sich überall, wo Menschen unter Unsicherheit gemeinsam entscheiden müssen (Teil A, Teil C).
- 2 Sechs Merkmale trennen ein Lagebild vom Statusbericht.** Es beantwortet die drei Fragen; es ist geteilt (eine Wahrheit für alle); es ist ehrlich (Konfidenz zu jeder Zahl, „wissen wir nicht“ ist eine zulässige Aussage); es ist entscheidungsorientiert (jede Information beantwortet eine Führungsfrage); es ist aggregiert und aktuell; und es hat einen Wirt – das Ritual, in dem es besprochen wird. Fehlt eines, ist es kein Lagebild, sondern Reporting (Teil A.3).

- 3 Man kann in einer Woche anfangen.** Eine Seite, vier Felder, drei Fragen, ein fester Termin – Teil D zeigt die Vorlage. Die Software der Reihe (SituationReport) automatisiert genau diese Seite; die Denkschriften erklären, was darauf gehört und wer sie liest.

Teil A – Was ein Lagebild ist – und was nicht

A.1 Herkunft des Begriffs: Lage, Lagebild, Lagebeurteilung

In der militärischen Führungslehre ist die **Lage** die Gesamtheit aller Umstände, die für die Erfüllung eines Auftrags von Bedeutung sind: die eigene Lage (Kräfte, Zustand, Versorgung), die Lage des Gegners oder – zivil gesprochen – des Umfelds, das Gelände, die Zeit, die Zivilbevölkerung. Das **Lagebild** ist die *aufbereitete Darstellung* dieser Lage: was man weiß, was man vermutet, was man nicht weiß – und wie sicher man sich bei alledem ist. Die **Lagebeurteilung** ist das Denken darüber: *Was bedeutet das für meinen Auftrag, welche Möglichkeiten habe ich, welche wähle ich?* Der **Lagevortrag** ist die mündliche Form vor dem Entscheider; **Lagezentrum** oder **Lagedienst** heißt die Organisation, die das Bild fortlaufend pflegt.

Diese Unterscheidung ist der Schlüssel zum ganzen Begriff: **Das Lagebild ist nicht die Entscheidung und nicht der Plan – es ist die Voraussetzung für beide.** Deshalb heißt der Leitsatz der Reihe „Erst das Lagebild, dann der Plan“: Wer nicht weiß, wo er steht, braucht niemandem zu sagen, wohin er laufen soll.

Im Englischen begegnet dasselbe Konzept als *situational awareness* (die individuelle Kenntnis der Lage), *common operational picture* (das gemeinsame, für alle gleiche Bild) und *situation report*, kurz *SITREP* (der Bericht, der es transportiert) – der Name der Software dieser Reihe kommt von dort.

A.2 Warum das Wort im Konzern fehlt – und was stattdessen da ist

Konzerne haben Statusberichte, Dashboards, KPI-Reports, Ampeln. Alle vier enthalten Informationen über die Lage. Keines davon ist automatisch ein Lagebild. Der Unterschied liegt nicht in den Daten, sondern in **Zweck und Haltung**:

	Statusbericht	Dashboard / KPI-Report	Lagebild
Zweck	Rechenschaft: „Wir haben getan, was wir sollten“	Beobachtung: „So sehen die Zahlen aus“	Entscheidung: „So stehen wir – und das folgt daraus“
Perspektive	Der Berichtende (aufwärts)	Das System (neutral)	Der Entscheider (abwärts: seine Fragen zuerst)
Umgang mit Unsicherheit	Vermeiden (Ampel grün)	Ausblenden (Zahl ohne Spannbreite)	Ausweisen (Konfidenz zu jeder Zahl, „wissen wir nicht“)
Schlechte Nachrichten	Karriererisiko	Werden nicht bewertet	Zuerst – und werden belobigt
Was fehlt, fällt auf?	Nein	Nein	Ja: Eine offene Führungsfrage ohne Antwort ist ein Befund
Wirt	Der Bericht selbst	Der Bildschirm	Das Ritual (Lagevortrag, Sync, O&I)

Ein Statusbericht *kann* zum Lagebild werden – wenn er die Fragen des Entscheiders beantwortet statt die des Berichtenden, seine Unsicherheit ausweist statt sie zu verstecken, und regelmäßig gemeinsam gelesen wird statt abgelegt. Genau darum geht es der ganzen Reihe.

A.3 Sechs Merkmale eines Lagebilds (die Checkliste)

1 Es beantwortet die drei Fragen.

Wo stehen wir? Was hat sich geändert? Was folgt daraus? Wer die zweite Frage nicht beantworten kann, hat eine Momentaufnahme, kein Lagebild – ein Lagebild wird *fortgeschrieben*. Wer die dritte nicht beantwortet, liefert Daten, keine Beurteilung.

2 Es ist geteilt.

Eine Wahrheit für alle statt zwanzig Silo-Reports, jeder mit eigener Definition von „fertig“. McChrystals Begriff dafür ist *Shared Consciousness*: Jeder kennt das Gesamtbild, nicht nur seinen Ausschnitt (ToT-Denkschrift, Teil A).

3 Es ist ehrlich.

Konfidenz gehört zur Zahl (EA-Prinzip 4): „Durchlaufzeit im Schnitt 50 Tage, Spannbreite 40–60, in 85 % der Fälle im Korridor“ ist ein Lagebild; „50 Tage“ ist eine Behauptung. „Wissen wir nicht“ ist eine zulässige – oft die wichtigste – Aussage. Schlechte Nachrichten stehen oben.

4 Es ist entscheidungsorientiert.

Jede Information beantwortet eine Frage, die jemand *hat*. Der Maßstab ist der Informationswert (Hubbard): Welche Information würde eine Entscheidung ändern? Alles andere ist Dekoration – und Dekoration verdeckt die Monster im Dunkeln (Denkschrift 0: das Laternen-Phänomen).

5 Es ist aggregiert und aktuell.

Es zeigt Teams und Vorhaben, keine Personen (KI-Denkschrift, Prinzip 6) – und es kommt im Rhythmus, nicht in Perfektion: Ein aktuelles, unvollständiges Bild schlägt ein vollständiges vom letzten Quartal.

6 Es hat einen Wirt.

Ohne festes Ritual – den Termin, an dem es gemeinsam gelesen, hinterfragt und in Entscheidungen übersetzt wird – ist jedes Lagebild ein Dashboard, das keiner ansieht. Nicht das Tool erzeugt das Lagebild, sondern das Ritual und die ausgebildeten Menschen darum herum (ToT-Einzelsatz).

FAUSTREGEL

Wenn Sie ein Dokument in der Hand halten und nicht sagen können, *welche Entscheidung* es heute vorbereitet, *was sich seit dem letzten Mal geändert* hat und *wie sicher* seine wichtigste Zahl ist – dann halten Sie einen Bericht in der Hand. Kein Lagebild.

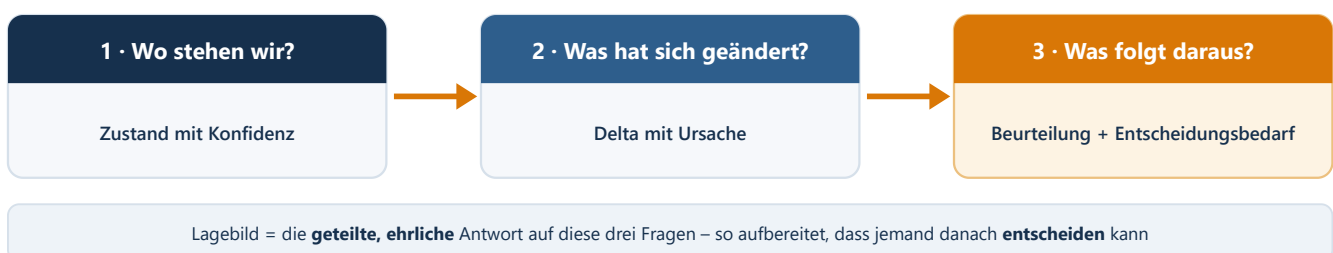


Abb. 1 – Die drei Fragen eines Lagebilds und ihre Antwortformen: Zustand mit Konfidenz, Delta mit Ursache, Beurteilung und Entscheidungsbedarf. Die dritte Frage ist die, die in Konzern-Reports fast immer fehlt.

Teil B – Das Lagebild im Führungsvorgang

B.1 Der Regelkreis, den alle Führungslehren teilen

Ob Generalstab, Feuerwehr oder Klinik: Führen unter Unsicherheit folgt überall demselben Kreis. Die deutsche Feuerwehr-Dienstvorschrift 100 nennt ihn den **Führungsvorgang** und beschreibt ihn als Regelkreis aus **Lagefeststellung** (Erkundung und Kontrolle), **Planung** (Beurteilung der Lage und Entschluss) und **Befehlsgebung** – der wieder in die Lagefeststellung mündet, denn jeder Befehl verändert die Lage. Die militärische Führungslehre kennt dieselben Schritte als Lagefeststellung → Beurteilung der Lage → Entschluss → Plan → Befehl → Kontrolle; die US-Doktrin nennt den Kreis *operations process* (planen, vorbereiten, ausführen, fortlaufend beurteilen) und stellt an seinen Anfang das *situational understanding*.

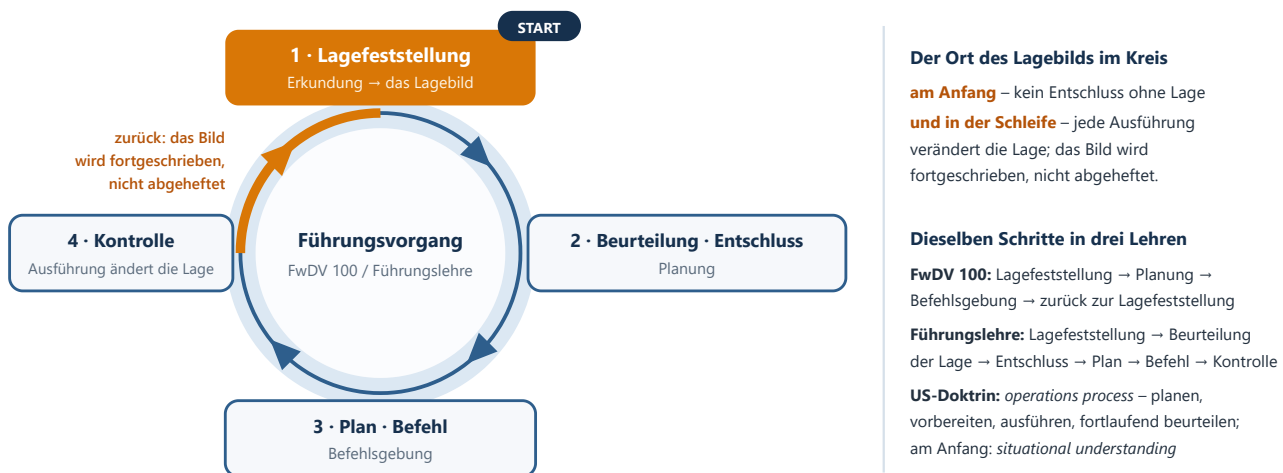


Abb. 2 – Der Führungsvorgang als Regelkreis (FwDV 100 / militärische Führungslehre, vereinfacht): Das Lagebild steht am Anfang – und wird in der Schleife fortgeschrieben, weil jede Ausführung die Lage verändert.

Für uns zählt weniger die Nomenklatur als der Ort des Lagebilds darin: **am Anfang** (kein Entschluss ohne Lage) **und in der Schleife** (jede Ausführung verändert die Lage – das Bild wird fortgeschrieben, nicht abgeheftet). Wer im Portfolio Ziele setzt und Pläne verkündet, ohne vorher die Lage festzustellen, hat den Kreis an der falschen Stelle betreten.

B.2 Die drei Fragen und ihre Antwortformen

Frage	Antwortform im Lagebild	Beispiel (Portfolio)
Wo stehen wir?	Zustand mit Konfidenz	„Release 3.2: 62 % Wahrscheinlichkeit für den 30.09. (Monte-Carlo, 10.000 Läufe, Daten seit PI 3)“
Was hat sich geändert?	Delta seit dem letzten Bild, mit Ursache	„Durchlaufzeit P85 von 62 auf 71 Tage – Ursache: WIP von 24 auf 34 Features“
Was folgt daraus?	Beurteilung + Entscheidungsbedarf	„Ohne WIP-Deckel sinkt die Release-Wahrscheinlichkeit weiter; heute zu entscheiden: Deckel bei 26 oder Scope-Schnitt“

Die dritte Zeile ist die, die in Konzern-Reports fast immer fehlt – und die den Unterschied zwischen einem Lagebild und einer Folie ausmacht.

B.3 Wer liest das Lagebild? Zwei Lesarten, ein Bild

Ein gutes Lagebild wird von zwei Gruppen gelesen, die Verschiedenes brauchen und trotzdem dasselbe sehen müssen: die **Führung** will Beurteilung, Trend und Entscheidungsbedarf auf einer Seite; der **Fachstab** will die Zahlen dahinter, um sie zu prüfen und zu erklären. Die EA-Denkschrift nennt das „Zwei Lesarten, ein Bild“ (Prinzip 3): dieselben Fakten,

unterschiedlich aufbereitet – aber niemals unterschiedliche Fakten. Wo Führung und Fachstab verschiedene Zahlen haben, gibt es kein Lagebild, sondern zwei Erzählungen.

Teil C – Sechs Beispiele

C.1 Die Schichtübergabe im Krankenhaus: SBAR

Auf einer Station wechseln die Pflegekräfte; in dreißig Sekunden pro Patient muss die nächste Schicht wissen, woran sie ist. Weltweit hat sich dafür ein Schema durchgesetzt, das aus der US Navy in die Klinik kam und heute von WHO und Joint Commission empfohlen wird: **SBAR** – *Situation* (was ist los), *Background* (was ist die Vorgeschichte), *Assessment* (was denke ich, was es bedeutet), *Recommendation* (was schlage ich vor). Das ist ein Lagebild im Kleinsten: Zustand, Kontext, Beurteilung, Folgerung – in einer festen Reihenfolge, damit nichts vergessen wird und der Empfänger sofort weiß, wo die Beurteilung anfängt und die Fakten aufhören. Wer je einen Konzern-Statusbericht gelesen hat, in dem Fakten, Meinungen und Wünsche ununterscheidbar ineinanderfließen, versteht den Wert dieser vier Buchstaben.

Übertragung: Jede Zeile eines Portfolio-Lagebilds verträgt SBAR – Situation (Zahl mit Konfidenz), Background (Delta und Ursache), Assessment (Beurteilung), Recommendation (Entscheidungsvorschlag).

C.2 Die Einsatzleitung der Feuerwehr: die Lagekarte

Ein Wohnhausbrand, zwölf Fahrzeuge, drei Ortsfeuerwehren. Der Einsatzleiter führt nicht, indem er jeden Trupp persönlich anweist – er kann gar nicht überall sein. Er führt, indem er **ein Lagebild führt**: Auf der Lagekarte stehen Brandausbreitung, eingesetzte Kräfte, Gefahren, Wasserversorgung, Einsatzabschnitte. Jede Rückmeldung von der Einsatzstelle aktualisiert das Bild; jede Entscheidung fällt *am Bild*; wer neu dazukommt, wird *am Bild* eingewiesen. Die Dienstvorschrift 100 macht daraus ein System: Führungsorganisation, Führungsvorgang, Führungsmittel – und die Lagekarte ist das zentrale Führungsmittel.

Drei Dinge daran sind für Portfolios lehrreich. Erstens: Das Bild ist **geteilt** – Abschnittsleiter, Leitstelle und Einsatzleiter sehen dasselbe. Zweitens: Es wird **fortgeschrieben** – im Minutentakt, nicht am Monatsende. Drittens: Es zeigt **Kräfte und Abschnitte**, keine Einzelpersonen – die Aggregatebene der Führung. Ein Portfolio mit 14 ARTs, 40 Produkten und 2.400 Menschen ist nicht kleiner als ein Großbrand; es wird nur meist ohne Lagekarte geführt.

C.3 Die Brücke: Standort, Kurs, Ziel

Der älteste Lagebild-Beruf ist der des Navigators. Bevor irgendjemand einen Kurs setzt, steht die Frage: *Wo sind wir?* Dann: *Wohin wollen wir, was liegt dazwischen – Wind, Strömung, Untiefen –, und wie sicher ist unsere Position?* Das Logbuch ist das Delta: Was hat sich seit dem letzten Eintrag geändert? Ein Navigator, der seinen Standort „ungefähr“ kennt und das nicht sagt, gefährdet das Schiff mehr als einer, der ehrlich „Position unsicher, ± 2 Seemeilen“ ins Buch schreibt – denn mit der zweiten Aussage kann die Brücke planen (Sicherheitsabstand, Peilung), mit der ersten nicht.

Übertragung: Der Satz aus Denkschrift 0 – „Eine Schätztreue von 50 % ist weder gut noch schlecht; sie *nicht zu kennen* ist schlecht“ – ist Navigatorenweisheit.

C.4 Das Portfolio-Lagebild einer Solution: eine Seite

So sieht die Übertragung in die Konzern-IT aus – eine fiktive Solution „Kundenportal“ mit sechs ARTs, Stand einer Kalenderwoche, eine einzige Seite (die Zahlen sind erfunden, die Struktur ist die der Software dieser Reihe):

Flow – läuft die Arbeit?

Durchlaufzeit Feature P50 38 Tage / P85 71 Tage (+9 Tage seit PI-Start; 240 Datenpunkte). WIP 34 Features bei nachhaltiger Kapazität ~24 (rot). Prognose Release 3.2 zum 30.09.: **62 %** (Monte-Carlo, 10.000 Läufe; Vormonat 78 %).

Quality – was kommt hinten raus?

3 offene P1-Störungen (Vormonat 1). NFR-Runway Zahlungsverkehr **gelb** (Lasttest ausstehend). Änderungsfehlerrate 9 % (stabil).

Value – lohnt es sich?

2 von 5 Epics ohne quantifizierten Cost of Delay. Kapazitätsanteil Wartung/Compliance 40 % (Ziel ≤ 30 %).

Dependencies – wie hängt alles zusammen?

3 kritische Abhängigkeiten zu ART Kernbank, davon 1 nicht ROAMed (Termin offen). Skill-Lücke Cloud-Security: 2 Rollen unbesetzt.

Was hat sich geändert?

WIP +10, P85 +9 Tage, Release-Wahrscheinlichkeit –16 Punkte – die drei hängen zusammen.

Was folgt daraus / heute zu entscheiden:

(1) WIP-Deckel 26 oder Scope-Schnitt Release 3.2; (2) Eskalation der offenen Kernbank-Abhängigkeit; (3) CoD-Quantifizierung der zwei Epics bis nächsten Sync.

Was wir nicht wissen:

Auswirkung des Lasttests auf den Release-Termin – Ergebnis KW 35.

Abb. 3 – Das Portfolio-Lagebild einer Solution auf einer Seite: vier Felder, drei Fragen, Konfidenz an den Zahlen, eine ausgewiesene Wissenslücke (fiktive Zahlen; Struktur der SituationReport-Software).

Zählen Sie nach: die drei Fragen (Stand, Delta, Folgerung), Konfidenz an den Zahlen, schlechte Nachrichten oben, keine Personen, eine offene Wissenslücke ausgewiesen, drei konkrete Entscheidungen. Das ist ein Lagebild. Dieselben Zahlen als vierzig Dashboard-Kacheln wären keines.

C.5 Das Delta-Briefing: nur, was sich geändert hat

Die stärkste Form der zweiten Frage ist ein eigenes Artefakt: das **Delta-Briefing** – seit dem letzten Sync hat sich Folgendes geändert, fünf Zeilen, jede mit Ursache und Bewertung. Es ist das, was McChrystals tägliches O&I-Briefing im Kern leistete (ToT-Denkschrift) und was Gregor Hohpe die „erste Ableitung“ der Architektur nennt: Nicht der Zustand ist die interessante Information, sondern seine Änderungsrate. Für die Software der Reihe ist das Delta-Briefing der erste KI-gestützte Pilot (KI-Denkschrift, Phase D2) – gerade weil es die Führung von der Suche nach dem Neuen entlastet und die Aufmerksamkeit dorthin lenkt, wo entschieden werden muss.

C.6 Drei Gegenbeispiele – und warum sie keine Lagebilder sind

1

Die Ampel-Folie.

Zwölf Vorhaben, zwölf grüne Punkte, bis das Vorhaben zwei Wochen vor Termin auf Rot springt („Wassermelone“: außen grün, innen rot). Kein Lagebild, weil keine Konfidenz, kein Delta, keine Ehrlichkeit – die Ampel misst den Mut des Berichtenden, nicht die Lage.

2

Die Spaghetti-Folie.

McChrystals berühmtes Diagramm der afghanischen Aufstandsdynamik: Hunderte Knoten und Pfeile, nichts zu erkennen – „Wenn wir diese Folie verstanden haben, haben wir den Krieg gewonnen“ (Denkschrift 0). Kein Lagebild, weil sie keine Frage beantwortet und keine Entscheidung vorbereitet – sie ist Vollständigkeit ohne Beurteilung.

3

Der KPI-Friedhof.

Anzahl ausgebildeter Scrum Master, Lines of Code, Anzahl Meetings. Kein Lagebild, weil keine dieser Zahlen eine Führungsentscheidung ändern würde – Laternen-Licht statt Suchgebiet.

Allen dreien fehlt dasselbe: die dritte Frage. Sie zeigen etwas, aber sie sagen nicht, was daraus folgt.

Teil D – Wie man anfängt: die erste Lagebild-Seite in einer Woche – und der Takt danach

1 Tag 1 – Die Fragen des Entscheiders sammeln.

Nicht: „Welche Daten haben wir?“, sondern: „Welche drei Entscheidungen stehen in den nächsten acht Wochen an – und welche Information würde sie ändern?“ (Hubbards Frage). Das ist der Bauplan der Seite.

2 Tag 2–3 – Vier Felder füllen.

Flow · Quality · Value · Dependencies (Denkschrift 0) – je zwei bis drei Aussagen, jede mit Konfidenz („hoch/mittel/niedrig“ genügt am Anfang) und Delta zum letzten bekannten Stand. Was man nicht weiß, wird als eigene Zeile ausgewiesen, nicht weggelassen.

3 Tag 4 – Die dritte Frage schreiben.

Für jede Aussage: Was folgt daraus? Was ist heute zu entscheiden? Wenn nichts folgt, streichen.

4 Tag 5 – Den Wirt bestimmen: die erste Ausgabe.

Ein fester Termin im **Zwei-Wochen-Takt**, 45 Minuten, die Seite ist die einzige Folie, der Chef moderiert, schlechte Nachrichten werden belobigt (ToT-Denkschrift, „O&I-Light“). Am Tag 5 findet die erste Ausgabe statt. Ohne diesen Termin ist die Seite ein Bericht.

5 Woche 3 – Die zweite Ausgabe: fortschreiben, nicht neu schreiben.

Sie beginnt mit dem Delta – was hat sich seit der ersten Ausgabe geändert? Jede weitere Ausgabe folgt im selben Takt (Woche 5, 7, 9 ...).

6 Woche 5 – Die dritte Ausgabe: ausmisten.

Nach drei Ausgaben zeigt sich, welche Zeilen nie eine Entscheidung ausgelöst haben – sie fliegen raus. Was bleibt, ist das Lagebild, das diese Führung wirklich braucht.

Was die Software dazu beiträgt: SituationReport erzeugt aus Flow-Daten genau diese Seite – Durchlaufzeiten mit Spannbreiten, Durchsatz, WIP, Monte-Carlo-Prognosen mit Konfidenzintervall, aggregiert über Teams und Solutions, mit Delta zur Vorperiode. Sie liefert Zahl und Konfidenz; die dritte Frage – *was folgt daraus* – beantwortet der Stab, im Ritual. Das ist keine Schwäche des Werkzeugs, sondern die Arbeitsteilung, die die ganze Reihe fordert.

Anschluss an die Reihe

- **Denkschrift 0** liefert die vier Felder und den Satz, mit dem alles begann: Erst das Lagebild, dann der Plan.
- **Team of Teams & Stabsausbildung** liefert den Wirt (das Ritual), die Kopplung mit dezentraler Entscheidungsbefugnis – und die Ausbildung derer, die Lagebilder erstellen und lesen.
- **Enterprise-Architektur & Solution-Lagebild** liefert den Inhalt jenseits der Flow-Metriken (Capabilities, Schulden, NFR, Abhängigkeiten) und die fünf Lagebild-Prinzipien – darunter „Konfidenz gehört zur Zahl“ und „Zwei Lesarten, ein Bild“.
- **KI und das Lagebild** liefert den Lagedienst: wie das Bild mit KI-Unterstützung erstellt und bereitgestellt wird – mit KI als Stabsmitglied, nicht als Kommandeur.
- **Vier Architektur-Vordenker** liefern die zivilen Kronzeugen dafür, dass Entscheiden unter Unsicherheit mit gemeinsamer Sprache Führungsarbeit ist.

Glossar

Begriff	Bedeutung
Lage	Gesamtheit der Umstände, die für die Erfüllung eines Auftrags von Bedeutung sind (eigene Kräfte, Umfeld, Gelände, Zeit)
Lagebild	Aufbereitete, geteilte Darstellung der Lage – was man weiß, was nicht, wie sicher; Grundlage der Beurteilung
Lagebeurteilung	Das Denken über die Lage: Was bedeutet sie für den Auftrag, welche Möglichkeiten gibt es, welche wird gewählt
Lagevortrag	Mündliche Darstellung des Lagebilds vor dem Entscheider (zivil: der Portfolio-Sync, das O&I-Briefing)
Lagedienst / Lagezentrum	Organisation, die das Lagebild fortlaufend erstellt und bereitstellt (KI-Denkschrift: „vom Bericht zum Lagedienst“)
Führungsvorgang	Regelkreis der Führung. FwDV 100: Lagefeststellung (Erkundung <i>und</i> Kontrolle) → Planung (Beurteilung, Entschluss) → Befehlsgebung – und wieder von vorn. Militärische Führungslehre: Lagefeststellung → Beurteilung der Lage → Entschluss → Plan → Befehl → Kontrolle
Situational awareness	Individuelle Kenntnis und Verständnis der Lage
Common operational picture (COP)	Das für alle Beteiligten gemeinsame, gleiche Lagebild – McChrystals Shared Consciousness
Situation report (SITREP)	Der Bericht, der ein Lagebild transportiert; Namensgeber der Software
Delta-Briefing	Lagebild-Form, die nur zeigt, was sich seit dem letzten Bild geändert hat – mit Ursache und Bewertung
Auftragstaktik / Mission Command	Führen mit Ziel und Absicht statt Einzelanweisung – setzt ein geteiltes Lagebild voraus (sonst Chaos)
Konfidenz	Ausgewiesene Sicherheit einer Aussage (Spannbreite, Wahrscheinlichkeit, Datenbasis) – gehört zu jeder Zahl im Lagebild
SBAR	Situation – Background – Assessment – Recommendation: Übergabeschema aus der Klinik, ein Lagebild im Kleinen

Quellenverzeichnis

Frei verfügbar (zitiert):

- Feuerwehr-Dienstvorschrift 100 *Führung und Leitung im Einsatz – Führungssystem* (1999): Führungsvorgang, Führungsmittel, Lagekarte · lfs-bw.de (PDF)
- Institute for Healthcare Improvement: *SBAR Tool – Situation-Background-Assessment-Recommendation* · ihi.org
- US Army: *ADP 5-0, The Operations Process* (2019) – operations process, situational understanding, common operational picture · armypubs.army.mil
- Bumiller, Elisabeth: „We Have Met the Enemy and He Is PowerPoint“. *The New York Times*, 26.04.2010 (die McChrystal-Folie)

Bücher (nicht frei; in den Hauptschriften ausführlich gewürdigt): McChrystal u. a., *Team of Teams* (2015) · Hubbard, *How to Measure Anything* (2014) · Hohpe, *The Software Architect Elevator* (2020).

Interne Bezüge: Denkschrift 0 (vier Felder, Laternen-Phänomen, Schätztreue) · Team of Teams & Stabsausbildung (Shared Consciousness, O&I, Ritual) · Enterprise-Architektur & Solution-Lagebild (fünf Lagebild-Prinzipien) · KI und das Lagebild (Lagedienst, Delta-Briefing, Prinzip 6) · SituationReport-Software – alle in der [Online-Übersicht der Reihe](#).

Versionshistorie

Version	Datum	Änderungen
1.0	19.08.2026	Erstfassung als Antwort auf die Rückfrage „Was meinst du mit Lagebild?“ aus der Veröffentlichung der Reihe: Begriff und Herkunft (Lage, Lagebild, Lagebeurteilung, Lagevortrag, Lagedienst), Abgrenzung zu Statusbericht/Dashboard/KPI-Report, sechs Merkmale, Führungsvorgang (FwDV 100, militärische Führungslehre, ADP 5-0), drei Fragen mit Antwortformen, zwei Lesarten, sechs Beispiele (SBAR, Feuerwehr-Lagekarte, Navigation, Portfolio-Lagebild einer Solution, Delta-Briefing, drei Gegenbeispiele), Startanleitung „eine Seite in einer Woche“, Glossar. Transparenzhinweis nach dem Reihen-Standard.

Nebenschrift „Was ist ein Lagebild?“ · Version 1.0 · 19.08.2026 · Kuratierung, Prüfung und redaktionelle Verantwortung: Robert Seebauer · KI-Unterstützung: Claude (Anthropic, Claude Fable 5) · Aktuelle Fassungen online: jaegerfeld.github.io/situation-report/de/denkschriften/