

CALM: CLARITY & LEADERSHIP MODEL

Warum SAFe®-Einführungen scheitern

Sieben Hürden, sieben Gestaltungsprinzipien und die Rolle eines Operating Models

Patric Eid · September 2026

Kurzfassung

Gescheiterte SAFe®-Einführungen liegen selten am Framework. Sie liegen an dem, was vorher schon nicht funktioniert hat. Die Einführung macht es nur sichtbar: unklare Entscheidungswege, eine Organisation quer zum Wertstrom, ein überlastetes System und eine Führung, die ihre eigene Arbeitsweise nicht ändert. Dieses Paper nennt die sieben Hürden, die in der Praxis wiederkehren. Es zeigt das Muster darunter und beschreibt, wie eine Einführung aussieht, die den zweiten und dritten Zyklus übersteht. Der letzte Teil ordnet die Hürden dem CALM Operating Model zu: was es beantwortet und was es offen lässt.

01 Die Ausgangslage

SAFe beschreibt Rollen, Termine, Artefakte und Planungsformate. Es beschreibt nicht, wie eine Firma zu den Voraussetzungen kommt, die es annimmt. Vier davon sind entscheidend: klare Entscheidungsrechte, Teams entlang der Wertströme, lieferfähige Technik und eine Führung, die Prioritäten setzt statt Ausnahmen zu genehmigen. Genau diese Voraussetzungen fehlen in den meisten Firmen, die SAFe einführen.

Deshalb lautet die Diagnose nach zwei bis drei Zyklen selten „das Framework passt nicht“. Sie lautet: „Wir sehen jetzt jede Woche, dass es nicht geht.“

Das ist zunächst ein Fortschritt. Wer ein Problem sieht, kann es angehen. Schwierig wird es erst, wenn die Firma diese neue Sichtbarkeit als Mehraufwand verbucht und nicht als Befund. Dann wird das Framework zurückgebaut. Die Ursache bleibt.

02 Sieben Hürden

FÜHRUNGSSYSTEM

1. Das Führungssystem bleibt, wie es war. Rollen, Termine und Planungsformate werden ausgerollt. Die Entscheidungswege bleiben. Heraus kommt ein Wasserfall mit agilen Begriffen: Die

Programmplanung verteilt Kapazität, das Backlog ist der Jahresplan in Scheiben. Der Punkt hat zwei Teile, die oft verwechselt werden. Der erste ist Verhalten: Mikromanagement, Entscheidungen im Einzelfall, wenig Zutrauen. Der zweite sind die Regeln des Systems: Budgets, Aufbauorganisation, Zielvereinbarungen, Boni. Der zweite Teil ist der härtere. Über Verhalten kann man reden. Über Budgets muss man entscheiden. Solange jedes Vorhaben einzeln finanziert und einzeln nachgehalten wird, bleibt jede Steuerung über Wertströme eine Erzählung.

2. Das mittlere Management bekommt keinen neuen Auftrag. Meist ist von „der Führung“ die Rede, als wäre sie ein Block. Einführungen sterben aber in der Mitte: bei Gruppen-, Abteilungs- und Bereichsleitungen, deren Rolle nach dem Rollout offen ist. Sie sollen loslassen. Gleichzeitig hängt ihre Zielvereinbarung unverändert am Ergebnis. In den neuen Formaten ist für sie kein Platz vorgesehen. Wer in dieser Lage bremst, handelt vernünftig. Widerstand aus der Mitte ist deshalb fast immer ein Konstruktionsfehler und kein Haltungsproblem. Wer das Framework nur kopiert, beantwortet die Frage nicht: Es benennt neue Rollen. Was aus den bestehenden wird, sagt es nicht.

STRUKTUR

3. Der Wertstrom wird nicht geschnitten. Teams und Agile Release Trains entstehen entlang der bestehenden Abteilungs- und Komponentengrenzen, weil das politisch billiger ist. Danach liegen die Abhängigkeiten genau dort, wo sie vorher lagen. Nur sichtbar. Die schärfste Form ist die IT-Insel: Das Framework gilt als Sache der IT, Fachbereiche, Vertrieb und HR bleiben außen vor. Dann liefert niemand von Ende zu Ende. Der Train wird eine weitere Koordinationsschicht statt ein Liefersystem.

4. Das System ist überlastet. Das kommt in zwei Formen vor, die zusammen auftreten und doch verschieden sind. Die erste betrifft die Einführung: mehrere Trains auf einmal, mehrere hundert Personen in wenigen Monaten, unklare Rollen, chaotische Planungen. Die zweite betrifft den Betrieb: zu viele Initiativen gleichzeitig und Kapazitäten, die zu hundert Prozent verplant sind. Ohne Puffer für ungeplante Arbeit, technische Schulden und Nachbesserung wird jedes Ziel eine Wette. Beide Formen haben dieselbe Ursache: Es wird nicht hart priorisiert.

HANDWERK

5. Die technische Basis fehlt. Ohne Continuous Integration, automatische Tests und auslieferbare Zwischenstände liefert kein Team in acht bis zwölf Wochen etwas Fertiges. Das Framework deckt das unter „eingebauter Qualität“ ab. Genau dieser Teil wird beim Rollout am häufigsten gestrichen, weil er teuer ist und von außen niemand ihn sieht. Übrig bleibt eine Firma, die agil plant und klassisch liefert. Der erwartete Zeitvorteil kommt nicht. Schuld ist scheinbar das Vorgehen.

6. Es gibt kein Ziel und keine Messung vorher. Löst die Einführung kein Problem, das die Firma selbst als Problem empfindet, fehlt der Grund durchzuhalten. Beim ersten Gegenwind fällt der Rahmen zusammen: eine Reorganisation, ein Sparprogramm, ein Wechsel an der Spitze. Er war nie an Ergebnisse gebunden. Dazu kommt die fehlende Messung am Anfang. Gezählt wird, ob die Termine stattgefunden haben, nicht ob die Durchlaufzeit sinkt. Wer den Wert von vorher nicht kennt, kann den Nutzen später nicht zeigen. Dann gewinnt die Seite, die die Kosten zeigt.

7. Es gibt keinen Übergang von außen nach innen. Die Anfangsphase tragen externe Coaches. Ziehen sie ab, ohne dass intern jemand die Rolle übernommen hat, verfallen die Routinen in wenigen Zyklen. Das fällt spät auf. Die Termine laufen zunächst weiter, nur ohne die Wirkung, die die Begleitung erzeugt hat.

WORAN MAN DIE HÜRDEN FRÜH ERKENNT

HÜRDE	ERKENNUNGSZEICHEN IM ALLTAG	TYPISCHER SATZ
1 Führungssystem	Prioritäten ändern sich zwischen den Planungen, Ausnahmen häufen sich	„Wir haben eingeführt, aber es entscheidet weiterhin dieselbe Ebene.“
2 Mittleres Management	Neue Rollen sind besetzt, die alten Leitungen tragen unverändert das Ergebnis	„Und was ist jetzt eigentlich meine Aufgabe?“
3 Wertstrom	Jede Lieferung braucht drei Teams, in jeder Planung stehen Abhängigkeiten	„Wir warten auf die Nachbarabteilung.“
4 Überlastung	Kapazität zu hundert Prozent verplant, Zielerreichung unter zwei Drittel	„Das machen wir noch mit rein.“
5 Technische Basis	Freigaben von Hand, Testphasen nach dem Zyklus, kein lieferbarer Stand	„Fertig ist es erst nach dem Integrationstest.“
6 Ziel und Messung	Berichte listen Termine und Teilnahmen, keine Durchlaufzeiten	„Alle Formate haben stattgefunden.“
7 Trägerschaft	Routinen hängen an einzelnen externen Personen	„Wenn der Coach weg ist, macht das keiner mehr.“

03 Das Muster unter den Hürden

Zwei Diagnosen scheinen sich zu widersprechen. Die erste: Es wird zu wenig verändert, nur die Begriffe. Die zweite: Es wird zu wörtlich kopiert, jedes Format, jede Rolle, jedes Artefakt, bis ein Bürokratieapparat daraus wird.

Beide beschreiben dasselbe Ausweichen. Man kopiert die Form genau, um an der Substanz nichts ändern zu müssen. Neue Rollennamen und ein voller Kalender belegen sichtbar, dass sich etwas tut. Sie kosten keine einzige Entscheidung über Budgets, Zuschnitte oder Entscheidungsrechte. Die empfundene Bürokratie ist deshalb nicht die Krankheit. Sie ist das Symptom.

Daraus folgt die Reihenfolge. Die erste Frage ist nicht: „Wie führen wir das Framework ein?“ Sie lautet: **Was hindert uns heute schon daran, schnell zu liefern und Zusagen zu halten?** Ein Framework macht diese Hindernisse sichtbar. Weg sind sie damit nicht.

04 Sieben Gestaltungsprinzipien

Die Prinzipien beantworten die Hürden in derselben Reihenfolge.

1. Führung ändert zuerst die Regeln des Systems. Vor dem ersten Rollout-Termin stehen drei Entscheidungen. Wie wird finanziert, je Vorhaben oder je Wertstrom? Welche Zielsysteme gelten weiter, welche werden abgeschaltet? Wer entscheidet künftig was? Wer diese drei Fragen offen lässt, rollt eine Fassade aus.

2. Das mittlere Management bekommt einen klaren Auftrag. Nicht „loslassen“, sondern eine benannte Aufgabe: Rahmen setzen, Abhängigkeiten managen, Eskalationen entscheiden, Menschen entwickeln. Dazu gehört die unangenehme Klarheit darüber, was wegfällt. Eine Ebene, deren neuer Auftrag nicht beschrieben ist, verteidigt ihren alten.

3. Erst der Wertstrom, dann die Aufbauorganisation. Der Zuschnitt folgt der Frage, wie Wert entsteht, nicht dem Organigramm. Das Geschäft ist von Anfang an dabei, denn eine Einführung, die nur die IT umfasst, optimiert einen Teil. Ist der politisch teure Schnitt zunächst nicht möglich, ist das eine erlaubte Zwischenstufe. Sie wird dann aber so benannt und bekommt einen Termin.

4. Kapazität begrenzen, mit einem Train anfangen. Weniger Initiativen gleichzeitig. Ein fester Anteil der Kapazität bleibt für ungeplante Arbeit frei. Statt eines Rollouts in der Fläche läuft ein Train im Pilotzyklus. Ein Pilot erzeugt Belege, ein Flächenrollout erzeugt Meinungen.

5. Die technische Basis gehört zum Umfang. Automatische Tests, eine Integrationsstrecke und auslieferbare Zwischenstände werden mitgeplant und mitbezahlt. Wer diesen Teil streicht, macht die Einführung nicht billiger, sondern wirkungslos.

6. Mit dem Engpass anfangen und vorher messen. Die Einführung braucht ein Geschäftsproblem als Anlass. Dazu ein paar Messgrößen, erhoben vor dem Start: Durchlaufzeit, Anteil ungeplanter Arbeit, Treffsicherheit der Prognose, Wartezeit durch Abhängigkeiten, Entscheidungen pro Meeting. Fünf Werte genügen. Ohne Ausgangswert gibt es später keinen Nachweis, nur Meinungen.

7. Die Trägerschaft von Anfang an intern planen. Externe Begleitung wird mit Ablaufdatum und benannter Nachfolge eingekauft. Die Frage „Wer führt diese Routine im dritten Zyklus?“ gehört in den ersten.

05 Was das CALM Operating Model dazu beiträgt

CALM (Clarity & Leadership Model) ist kein weiteres Skalierungsframework. Es ist das Gerüst darunter: Ebenen, Rollen, Entscheidungslogik, Takt und Qualitätsschwellen. Es funktioniert ohne Framework und macht ein bestehendes Setup wie SAFe oder LeSS erst wirksam, weil es genau die Voraussetzungen beschreibt, die solche Frameworks annehmen. Drei Ebenen tragen das Modell: Die Strategie gibt Richtung und Leitplanken. Die Taktik setzt Fokus und Prioritäten. Die operative Ebene liefert und lernt. Sechs Layer füllen die Ebenen aus.

HÜRDE	CALM-LAYER	KONKRETES ELEMENT
1 Führungssystem	Entscheidungsmechanismen, Führung und Zusammenarbeit	Drei Entscheidungstypen je Ebene, vier Modi (autonom, delegiert, konsultativ, direktiv), fünf Leadership Essentials, CALM-ADR für Entscheidungen über Teamgrenzen
2 Mittleres Management	Rollen und Verantwortlichkeiten, Arbeitsroutinen	Drei Funktionen (Richtung geben, Ergebnis verantworten, Fluss erhalten), Führungskreis als eigene taktische Ebene mit eigenen Regelterminen
3 Wertstrom	Strategie und Value Streams, Team Architecture	Wertströme als Grundlage für den Teamzuschnitt, fünf Teamformen mit Zweck, Laufzeit und passender Führung
4 Überlastung	Arbeitsroutinen und Meetings	Pull-Prinzip statt Zuweisung, rollierende Planung, sieben Punkte als Übergabekriterium von taktisch nach operativ, Takt je Ebene statt Ad-hoc-Runden
5 Technische Basis	Arbeitsroutinen, Quality Gates	CoR, DoR und DoD als verbindliche Schwellen, nicht als Empfehlung
6 Ziel und Messung	CALM-Vorgehen, Minimal-Metriken	Fünf Messgrößen ab dem Assessment: Prognose, ungeplante Arbeit, Durchlaufzeit, Wartezeit, Entscheidungen pro Meeting
7 Trägerschaft	Enablement und Follow-up	Ein begleiteter Pilotzyklus mit dem erklärten Ziel, dass der Takt ohne externe Hilfe weiterläuft

Für die mittlere Ebene wird das am deutlichsten. CALM gibt ihr einen eigenen Ort im Modell: den Führungskreis, mit eigenen Regelterminen. Dazu gehören der taktische Jour fixe, die Roadmap-Abstimmung, die Architekturrunde und die Quartalsplanung. Dort entscheidet sie ausdrücklich über taktische Fragen: Quartalspriorisierung, Änderungen am Umfang, Teamzuschnitt. Eskalation ist dabei ein Mechanismus und keine Schwäche. Nach oben geht eine Entscheidung, wenn sie den Rahmen überschreitet, fremde Ressourcen betrifft, mehrere Teams mit widersprüchlichen Zielen berührt oder die Richtung verändert. Dazu kommt: Die Teamform gibt den Führungsstil vor. Eine Task Force wird direktiv geführt, ein Produktteam nicht. Aus einer Haltungsfrage wird so eine Gestaltungsfrage. Das ist der Teil, den ein Framework-Rollout regelmäßig offen lässt.

Der Weg dorthin beginnt mit einem Operating Rhythm Assessment zu Takt, Rollen und Entscheidungen. Dann folgt der Blueprint des Operating Models in zwei bis drei Wochen. Danach ein Enablement mit Pilotzyklus über sechs bis zehn Wochen. Am Ende steht die Übertragung auf weitere Einheiten. Der Pilot ist die Antwort auf Prinzip vier, das Assessment die Antwort auf Prinzip sechs.

Was CALM nicht leistet, gehört zur Klarheit dazu. Es baut keine Integrationsstrecke und ersetzt keine automatischen Tests. Hürde fünf bleibt eine Investitionsentscheidung. Es nimmt der Führung auch die Entscheidung über Finanzierung und Zuschnitt nicht ab. Es macht nur sichtbar, welche Entscheidung offen ist. Und es ist kein Werkzeugprojekt: Die Abbildung in Jira oder einem anderen System folgt dem Modell, nie umgekehrt.

06 Der nächste Schritt

Wer vor einer Einführung steht oder in einer feststeckt, beantwortet zuerst drei Fragen. Keine davon handelt vom Framework.

1. Welcher Engpass kostet heute das meiste Geld? Woran würden wir merken, dass er kleiner wird?
2. Wer entscheidet über Priorität, Budget und Zuschnitt? Steht das aufgeschrieben?
3. Was ist der Auftrag der mittleren Führungsebene nach der Umstellung?

Stehen diese drei Antworten, ist die Wahl des Frameworks eine Detailfrage. Stehen sie nicht, ändert die Wahl des Frameworks nichts.



CALM-Reifecheck, 15 Minuten
app.eid-hub.de/calm-diagnose/start



Das CALM Operating Model im Überblick
eid-hub.de/calm-operating-model/

SAFe® und Scaled Agile Framework® sind eingetragene Marken der Scaled Agile, Inc. LeSS ist eine Marke der The LeSS Company B.V., Jira eine Marke der Atlassian Pty Ltd. Dieses Paper stammt von der Eid Hub GmbH. Sie steht in keiner Verbindung zu diesen Firmen und ist von ihnen weder geprüft noch freigegeben.