**Leadership-Entwicklungsplan (Beispiel)
Christian Coach**

Letzte Aktualisierung: 01.02.2019

E-Mail: christian.coach@it-agile.de

*Hinweis: Dieser Entwicklungsplan macht Anleihen bei realen Situationen bei it-agile, ist aber letztlich fiktiv und stimmt in den Details nicht immer mit der Realität überein.*

*Die Struktur ist ein möglicher Vorschlag und keine feste Vorgabe.*

**Inhalt**

[1. Hintergrund 2](#_Toc513147515)

[1.1. Unternehmenszweck (Organizational Purpose) 2](#_Toc513147516)

[1.2. Meine Rolle im Unternehmen 2](#_Toc513147517)

[1.3. Mein Verhältnis zum Unternehmenszweck 2](#_Toc513147518)

[1.4. Mein persönlicher Purpose 2](#_Toc513147519)

[2. Problem 3](#_Toc513147520)

[3. Mein Veränderungsvorhaben 3](#_Toc513147521)

[3.1. Ziel 3](#_Toc513147522)

[3.2. Plan 4](#_Toc513147523)

[4. Logbuch 4](#_Toc513147524)

[4.1. Experiment: XXX 4](#_Toc513147525)

[5. CAL-Credentials 5](#_Toc513147526)

[5.1. CAL-1 5](#_Toc513147527)

[5.2. CAL-2: Kontaktstunden mit CAL-Educator 5](#_Toc513147528)

[6. Gesamt-Reflektion (1-2 Seiten) 6](#_Toc513147529)

# Hintergrund

## Unternehmenszweck (Organizational Purpose)

Wir haben eine definierte Vision: „Wo it-agile anpackt, wächst eine Organisation, die ihre Endkunden und Mitarbeiter begeistert.“

## Meine Rolle im Unternehmen

Ich bin einer der Gründer von it-agile (2005). Von seinerzeit 10 Kollegen sind wir seit der Gründung auf 40 Kollegen gewachsen. Ich bin einer der beiden Geschäftsführer bei it-agile. Wir sind sehr dezentral und selbstorganisiert organisiert, so dass ich keine Personalverantwortung haben (und auch sonst niemand im Unternehmen). Geschäftsführung beschränkt sich bei it-agile faktisch auf zwei Aufgaben:

1. Dokumente unterschreiben (auf Basis von Entscheidungen anderer).
2. Lücken in unserem Gefüge der Selbstorganisation identifizieren und angemessen intervenieren.

Daraus leitet sich keine formelle Führungsrolle ab. Ich muss wie jeder andere Kollege auch durch Überzeugung führen.

## Mein Verhältnis zum Unternehmenszweck

Ich kann mich für diese Vision begeistern. Als ich mit agil anfing (ab 1999), sagten die Mitglieder agiler Teams regelmäßig „Ich habe den coolsten Job der Welt.“ Und die Kunden dieser Teams sagten „Wir haben das beste Team der Welt.“

Wenn ich heute in Unternehmen nachfrage, die behaupten, agil zu arbeiten, höre ich häufig „Es ist immerhin nicht mehr so schlimm wie früher.“ Das frustriert mich. Ich habe gesehen, dass es besser geht. Agiles Arbeiten kann (und sollte) Endkunden wie auch Mitarbeiter begeistern!

## Mein persönliches Ziel/Purpose

Ich möchte, dass wir unser gemeinsames Potenzial entfalten und so Dinge möglich werden, die unmöglich erschienen.

Hermann Hesses „Man muss immer wieder das Unmögliche versuchen, um das Mögliche zu erreichen.“ passt sehr gut dazu.

# Problem

## Ist-Zustand

Unser Beratungs- und Trainingsgeschäft läuft sehr gut.

Wir fangen in der Firma viele coole Initiativen an (teilweise marktorientiert, teilweise zur internen Weiterentwicklung). Wir bringen die Initiativen aber selten wirklich zu Ende.

## Wunsch-Zustand

Dadurch entsteht das Gefühl von Überlastung (jeder hat noch 10 offene Enden). Außerdem schöpfen wir unser Potenzial nicht aus. Wir könnten noch viel cooler sein, wenn wir die angefangenen Initiativen auch zu Ende bringen würden.

Viele der Initiativen haben mit dem Markt und unserem Angebot für unsere Kunden zu tun. Wenn wir mit unseren Initiativen wirksamer wären, könnten wir also unsere Firmenvision besser umsetzen.

# Mein Veränderungsvorhaben

## Ziel

Ich möchte, dass wir Initiativen kontinuierlich abschließen, so dass ein für alle erkennbarer Arbeitsfluss entsteht.

Ich gehe davon aus, dass wir das schaffen, wenn wir weniger Initiativen parallel bearbeiten und bei der Initiativenarbeit stärker miteinander kooperieren.

Ich will *strukturell* einen Mechanismus einführen, um unsere „Initiativen in Progress“ besser kontrollieren zu können (ein „Initiativen in Progress“-Limit ist *eine* mögliche Option dafür).

Es gibt an dem Thema auch eine *kulturelle* Komponente. Schließlich weiß jeder bei it-agile, dass es ungünstig ist, sehr viele Dinge parallel zu bearbeiten. Irgendwas treibt uns dazu, trotzdem immer neue Initiativen zu starten statt sie zu beenden.

Bei meiner *Führung* nehme ich war, dass ich häufig durch gute Argumente und mein Ansehen überzeuge und Dinge ins Rollen bringe. Allerdings bleiben Themen häufig an mir hängen und werden von den Kollegen nicht so fortgeführt, wie ich mir das wünsche. Ich suche die Ursache dazu in meinem eigenen Leadership-Verhalten und muss noch besser verstehen, was mich behindert und was ich dagegen tun kann.

## Plan

Das Problem scheint nach einem zentralen Freigabemechanismus für Initiativen zu schreien. Das hört sich aber unpassend für unsere dezentrale Organisation an. Außerdem befürchte ich, dass Mitarbeiter demotiviert werden, weil sie in ihrer Freiheit eingeschränkt werden.

Wir benötigen also einen Mechanismus, der mit unserer sehr dezentralen Unternehmensorganisation harmoniert. Dazu brauche ich noch etwas mehr Wissen darüber, wie übergreifende Entscheidungen in sehr dezentralen Umgebungen funktionieren können. Dazu will ich mich näher mit Beta-Codex beschäftigen, das extrem auf dezentrale Strukturen setzt.

Passend zu unserer dezentralen Struktur und autonomie-orientierten Kultur müssen wir unseren Lösungsansatz gemeinsam erarbeiten. Das möchte ich bei den nächsten Firmen-Tuning-Tagen tun, bei denen der Großteil der Kollegen anwesend sein wird.

Mit Glück verabschieden wir direkt bei den Tuning-Tagen die Lösung. Mitunter kommen wir „nur“ soweit, dass wir eine Gruppe von Kollegen damit beauftragen, die Lösung festzulegen.

Was auch immer das Ergebnis der Entscheidung sein wird: Die Lösung wird Begleitung und Anpassung benötigen. Ich gehe davon aus, dass ich den Prozess begleiten werde.

Ich gehe davon aus, dass die Veränderungsarbeit in Summe ungefähr ein Jahr dauert.

# Logbuch

Wird während der Veränderung geführt.

## Experiment: XXX

### Fragestellung / Annahme

Welche Frage(n) will ich beantworten? Welche Annahme(n) will ich prüfen?

### Aktion(en)

Was will ich tun, um die Frage(n) zu beantworten bzw. die Annahme(n) zu prüfen?

### Reflektion

Was habe ich durch dieses Experiment gelernt?

### Folge-Aktionen oder –Experimente

Was folgt aus diesem Experiment?

...

# CAL-Credentials

## CAL-1

Ich habe die CAL-1-Schulung am 15.01.2017 bei Stefan Roock besucht.

## CAL-2: Vertiefendes Lernen

Du musst zu deinem Entwicklungsplan passende Konzepte vertiefen. Das, was du dabei gelernt hast, muss aus den oben beschriebenen Experimenten ablesbar sein.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Inhalt** | **Experiment** | **Datum** |
| ??? | ??? | ??? |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

## CAL-2: Kontaktstunden

Formell musst Du im Rahmen des vertiefenden Lernens mind. 16 Kontaktstunden mit einem CAL-Educator nachweisen (Vorgabe der Scrum Alliance).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Inhalt** | **Datum** | **Dauer in Stunden** |
| ??? | ??? | ??? |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **Gesamtstunden** | **???** |

## CAL-2: Abschluss-Workshop

Beim Abschluss-Workshop teilst du deine Erkenntnisse aus CAL.-2 mit anderen CAL-2-Teinehmern entlang der Gesamt-Reflektion (siehe unten).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Inhalt** | **Datum** | **Dauer in Stunden** |
| ??? | ??? | ??? |

# Gesamt-Reflektion (1-2 Seiten)

Gesamt-Reflektion am Ende des Veränderungsvorhabens, so wie es den anderen Teilnehmern des Abschluss-Workshops präsentiert werden kann.

Die Reflektion muss Auskunft darüber geben, welche Effekte CAL-1 für dich hatte, wie sich dein Leadership entwickelt hat und welche kulturellen und strukturellen Veränderungen du im Unternehmen bewirkt hast.

## Effekte von CAL-1

???

## Meine Leadership-Entwicklung

???

## Kulturelle Entwicklung

???

## Strukturelle Entwicklung

???