

## tolingo – Case Study

# Führungsstrukturen aufbauen

### **Ausgangslage**

Im Jahr 2008 gegründet, zählte tolingo bereits nach nur einem Jahr zu den deutschlandweit führenden Übersetzerdienstleistern im Internet. tolingo pflegt ein weltweites Netzwerk aus mehr als 6.000 zertifizierten Übersetzern und bietet 220 Sprachkombinationen zur Übersetzung von Texten an. Durch dieses große Netzwerk können Übersetzungen auf Muttersprachniveau mit hoher Qualität schnell erzeugt werden. Gegenwärtig werden allein in Deutschland ca. 300 Übersetzungen täglich sowohl an Business- als auch an Endverbraucher geliefert.

Durch das starke Wachstum auf ca. 40 Mitarbeiter haben sich Führungsstrukturen herausgebildet, die reaktiv agieren und so die anstehenden Aufgaben bewältigen. Die dadurch extreme hohe Arbeitslast begann sich negativ auf die Motivation der Mitarbeiter auszuwirken.

Zudem hat sich die Geschäftsführung neu formiert und besteht nun aus drei Mitarbeitern.

Das Ziel des vom Gründer und Geschäftsführer Hanno v.d. Decken initiierten Projektes war es nun, die vorhandenen Führungsstrukturen zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen, um die Firma strategisch für weiteres Wachstum vorzubereiten.

### **Aufgabenbeschreibung**

Der Auftraggeber und der Change-Coach Björn Schneider setzten ein Projekt auf, um die anstehenden Veränderungen zu begleiten und zu unterstützen. Ziel des Projektes war es, tolingo wieder zu einem Platz zu machen, wo die Arbeit Spaß macht und sich jeder mit seinem Job identifiziert und sich durch seine Aufgaben motivieren kann, um so wirtschaftlichen Erfolg und ein weiteres Wachstum zu ermöglichen.

Zur Erreichung dieses Ziels wurden folgende Schwerpunktaufgabengebiete identifiziert:

#### 1. Zusammenarbeit der neu formierten Geschäftsführung stärken

Die drei Geschäftsführer hatten in dieser Aufgabe bisher noch nicht zusammengearbeitet und zwei von Ihnen hatten die Rolle als Geschäftsführer vorher noch nicht offiziell besetzt. Die Zusammenarbeit betraf die Aufgabenteilung innerhalb der Geschäftsführung und das gemeinsame Führungsverständnis. Beide Bestandteile strahlten unmittelbar auf das gesamte Unternehmen aus und deren Klärung war somit von hoher Dringlich- und Wichtigkeit. Des weiteren war unklar, inwieweit die jeweiligen Vorstellungen von Führung bei tolingo übereinstimmten.

## 2. Eine zweite Führungsebene herausbilden und qualifizieren

Da durch das Wachstum die Führungsspanne auf bis 15 Mitarbeiter angestiegen war, musste in manchen Bereichen eine zweite Führungsebene installiert werden. Diese Teamleiter sollten aus der bestehenden Mitarbeiterschaft rekrutiert werden, um dem Weiterentwicklungsbedarf der Mitarbeiter gerecht zu werden und um das spezifische Wissen des Übersetzungsmarktes im Unternehmen zu halten. Die neuen Teamleiter hatten bisher noch keine, oder nur kleinere Führungsaufgaben wahrgenommen und mussten für ihre neue Aufgaben qualifiziert werden.

## 3. Mitarbeiter während der Veränderung unterstützen

Durch das Umgestalten der Führungsstrukturen sind Prozessineffizienzen aufgefallen und einige Mitarbeiter sind an ihre Grenzen gestoßen. Hier galt es nun, die Mitarbeiter auf ihrem Weg möglichst gut zu unterstützen, um sie entweder für ihren Job zu qualifizieren oder ihnen einen für sie adäquaten Job anzubieten.

### Lösungsweg

Im folgenden sind die Maßnahmen, ihre Ziele und deren Inhalte bezogen auf die drei Aufgabengebiete gezeigt.

#### 1. Zusammenarbeit der neu formierten Geschäftsführung stärken

Maßnahme	Ziele/Nutzen	Erkenntnisse/ Bemerkungen
Systemische Organisationsaufstellungen aus Sicht der Geschäftsführer	Austausch und Abgleich der unterschiedlichen Sichten, Gegenseitiges Kennenlernen, mit einer Sicht auf die Firma schauen	Unterschiedliche Sichten müssen gegenseitig verstanden werden und können dann unverändert bleiben oder ein Änderungsbedarf wird klar
Einzelcoachings zur Unterstützung in neuer Aufgabe	Vorbildfunktion als Geschäftsführer einnehmen können	Themen waren: - pers. vs. berufl. Ziele - zwischenmenschl. Beziehungen - Angst/Unsicherheit vor zukünftigen Herausforderungen
Entwicklung eines gemeinsamen Führungsleitbildes	Definieren, was Führung bei tolingo ausmachen soll und welche Erwartungen ggü. Mitarbeiter gestellt werden, gemeinsames Commitment, Vorbildfunktion ausüben	Unterschiedliche Punkte und Prioritäten diskutieren und zu einem Leitbild vereinen.  Vorgehen besprechen, wie das gemeinsame Bild an alle Mitarbeiter weiter gegeben werden kann.

## 2. Eine zweite Führungsebene herausbilden und qualifizieren

Maßnahme	Ziele/Nutzen	Erkenntnisse/ Bemerkungen
Führungsstruktur der Firma als Zielbild erstellen	Führungsstruktur (Organigramm, Verantwortungen) und Rollenbeschreibung klar	Zu berücksichtigen: - Firmenstrategie und -vision - Führungsleitbild - pers. Stärken der wichtigsten Mitarbeiter
Auswahl der Mitarbeiter	Zuordnen von Mitarbeitern in neue Führungsstruktur, Konsequenzen und Maßnahmen klar	Änderungen in der Struktur aufgrund von Stärken/Schwächen/Vorlieben von Mitarbeitern sind zu berücksichtigen, Kommunikationsplanung sehr wichtig
Führungskräfte-qualifizierung	Zweite Führungsebene kann ihren Job als Führungskraft motiviert ausüben	Workshops und Trainings in Kleingruppen mit Theorieinput, Diskussionen, Rollenspielen, Transferaufgaben um Gelerntes in Alltag zu integrieren, Feedbackschleifen

## 3. Mitarbeiter während der Veränderung unterstützen

Maßnahme	Ziele/Nutzen	Erkenntnisse/ Bemerkungen
Einzelcoachings für einzelne Mitarbeiter	Engagiertes Mitgestalten der Veränderung	Siehe unten

Die Einzelcoachings wurden nicht im Vorweg geplant, sondern es wurde ein gewisses Kontingent im Budget dafür vorgehalten. Ein Einzelcoaching ist immer dann zu Stande gekommen, wenn eine Herausforderung für einen Mitarbeiter zu seinen Stärken passte und er durch gezielte persönliche Unterstützung diese Stärken im Sinne der Veränderung weiter ausbauen konnte und musste. Ein Einzelcoaching umfasste zwischen einer und fünf Sitzungen. Der Coach Björn Schneider arbeitete mit Systemischen Aufstellungen, der Transaktionsanalyse und der besonders effizienten wingwave-Methode.

Themen in den Einzelcoachings waren:

- persönliche vs. berufliche Ziele und Prioritäten
- dysfunktionale, zwischenmenschliche Beziehungen
- Hoher Erwartungsdruck, Angst vor Jobverlust, Unsicherheit in neuem Job
- Überarbeitung, Selbst-/Zeitmanagement

Als Ergebnis stand entweder eine höhere Motivation, sich an der Veränderung aktiv zu beteiligen, ein Tätigkeitswechsel innerhalb der Firma oder die Erkenntnis, sich einem ganz neuen Betätigungsfeld zu widmen.

## **Zusammenfassung**

Durch das Projekt, welches eine Laufzeit von 9 Monaten hatte, sind neue Führungsstrukturen geschaffen worden. Diese Strukturen sind tragfähig und von der Mitarbeiterschaft akzeptiert. Durch das geschaffene gemeinsame Führungsleitbild sind Entscheidungen der Geschäftsführung reproduzierbar und für die Mitarbeiter verständlich. Durch die neu installierte zweite Führungsebene wurde eine Entlastung der Geschäftsführung bei gleichzeitiger Konzentration auf deren Kernaufgaben ermöglicht. Die Mitarbeiter werden nun direkter geführt, was sich positiv auf deren Motivation ausgewirkt hat.

Als zentraler Bestandteil des gesamten Projektes ist das persönliche Coaching anzusehen, welches in Krisensituationen stets dazu geführt hat, den Lösungsraum zu vergrößern und somit ein Stocken des gesamten Prozesses erfolgreich verhinderte.

Statement des Gründers und Geschäftsführers Hanno v.d. Decken: „Wir setzen Björn Schneider mittlerweile als Allzweck-Waffe ein. Individual Coaching von uns aber auch von unseren Schlüsselmitarbeitern sowie in der Vorbereitung und Durchführung auf knifflige Themen, die in der Organisation aufkommen.“

---

## **Der Coach:**

Björn Schneider bietet als selbstständiger Berater Trainings, Entwicklungsprogramme und persönliches Coaching für Führungskräfte an. Sein besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Anforderungen an moderner Führungsarbeit, welche insbesondere durch die Werte und Prinzipien der Agilität (z. B. Lean Management, Scrum, Kanban) inspiriert sind. In diesem Bereich kann er auf fundierte und langjährige Erfahrung in verschiedensten Rollen, wie z. B. als Teamleiter, Projektleiter, PMO Head, Bereichsleiter, Change Manager, Berater und nicht zuletzt als Geschäftsführer eines IT-Beratungsunternehmens zurückgreifen. Ein Studium zum psychologischen Berater und weitere Ausbildungen runden sein Profil ab.



Er berät heute Führungskräfte auf allen Ebenen, wie z. B. Projektleiter, Scrum Master, Product Owner, Teamleiter, Abteilungsleiter und Geschäftsführer zu ihren beruflichen und oft auch privaten Themen. Er konzipiert unternehmensweite, maßgeschneiderte Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte und führt sie durch. Weiterhin zählen neben dem persönlichen Coaching auch die Moderation von Workshops, das Durchführen von Teambuilding-Maßnahmen und die Tätigkeit als Change Berater zu seinem Leistungsspektrum.

Weitere Informationen unter [www.bjoernschneider.de](http://www.bjoernschneider.de)