

Transformation im Tandem



Sich verändern, selbst wenn es nicht zwingend notwendig ist – das erfordert Mut. Der Hersteller für medizinische Hilfsmittel Bauerfeind hat den Schritt gewagt und ein neues Co-Leadership-Modell für seinen Vertrieb eingeführt. Wie das Unternehmen dabei vorgegangen ist und welche strategischen Vorteile das neue Führungsmodell bietet.

● Viele Unternehmen entscheiden sich erst dann für große Veränderungen, wenn sie befürchten, ihre Ziele nicht zu erreichen, Talente zu verlieren oder nicht mehr mit der Konkurrenz mithalten zu können. In solchen Fällen wird die Transformation oft aus der Not geboren – die Unternehmen müssen sich schnell und umfassend verändern, weil der Druck hoch ist. Das ist häufig mit enormen Herausforderungen und Ressourcenengpässen verbunden. Ein Unternehmen, das erfolgreich ist und sich dennoch verändern will, ist eher die Ausnahme. Es beweist jedoch Mut, so zu handeln.

Wer Prozesse schrittweise und umfangreich anpassen möchte, muss auch erwägen, die Führungsstrukturen und die

Von Thomas Geiger und Stefanie Junghans

gesamte Führungskultur grundlegend zu verändern, weil beides oft zusammenhängt. Dies wirkt sich ebenfalls auf die gesamte Arbeitsweise im Unternehmen aus. Werden diese Anpassungen richtig umgesetzt, helfen diese Anpassungen, das Unternehmen langfristig stabil und wettbewerbsfähig zu halten.

Gemeinsam führen, ganzheitlich betreuen

Ein aktuelles Beispiel für eine solche Transformation findet sich in der Vertriebsorganisation Deutschland beim Unternehmen Bauerfeind, das sich für ein neues, innovatives Führungsmodell entschieden hat: Co-Leadership.

Bauerfeind ist ein Familienunternehmen und blickt auf eine lange Historie zurück. Um langfristig erfolgreich zu sein, muss sich ein Unternehmen jedoch frühzeitig darauf einstellen können, wenn sich die Kundschaft verändert. Das hat das Unternehmen dazu veranlasst, den Vertrieb neu auszurichten. Die neue Struktur und Arbeitsweise passt nun besser zu einer Kundenstruktur, die sich rasch wandelt. Nach dem Motto „one face to the customer“ – um Kunden also einheitlich und konsistent anzusprechen –, richtet Bauerfeind alle Aktivitäten darauf aus, was auf dem Markt nachgefragt ist und was die Kunden brauchen.

Das Ziel war es, die traditionellen Silos innerhalb des Vertriebs aufzubrechen und durch ein modernes Führungsmodell zu ersetzen. Dies ermöglicht, Kunden als Team ganzheitlich zu betreuen und strategisch weiterzuentwickeln – unabhängig davon, in welcher Region sie sich befinden oder welche Vertriebsmitarbeitenden für sie zuständig sind.

Daher entschloss sich Bauerfeind, den Vertrieb in Deutschland nachhaltig umzubauen. Die zuvor bestehenden acht Regionen wurden auf drei Regionen reduziert, an deren Spitze nun jeweils zwei bis drei Führungskräfte in Co-Leadership arbeiten.

Offene Kommunikation als Schlüssel

Im Mai 2024 führte das Unternehmen in der ersten der drei Regionen ihrer deutschen Vertriebsorganisation das neue Führungsmodell Co-Leadership ein, zunächst als Pilotprojekt. Seit Oktober arbeiten auch die beiden anderen Re-

gionen in diesem Modell. Damit ist die gesamte Führungsriege im deutschen Vertrieb nach diesem neuen Ansatz strukturiert, eine klassische Führung gibt es nicht mehr. Insgesamt sind nun sieben Führungskräfte Vollzeit tätig und teilen sich die Verantwortung. Es gibt keine hierarchischen Unterschiede zwischen den Führungskräften – alle arbeiten gleichberechtigt zusammen. Diese neue Art der Führung setzt voraus, eng kooperieren und gemeinsam entscheiden zu können.

Ein zentraler Erfolgsfaktor der Transformation war es, aktiv zu kommunizieren und die Belegschaft in den Prozess einzubinden. In Townhall-Meetings, Workshops und Einzelgesprächen hat das Unternehmen den Mitarbeitenden die neuen Führungsstrukturen vorgestellt, deren Fragen beantwortet und Bedenken ernst genommen. Diese offene Kommunikation trug wesentlich dazu bei, das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen.

Um die neue Führungsstruktur bestmöglich weiterzuentwickeln, hat sich Bauerfeind im nächsten Schritt dazu entschieden, externe Expertise hinzuzuziehen. So arbeitet das Unternehmen seit Juni 2024 eng mit Junghans Consulting zusammen. Diese Zusammenarbeit zielt darauf ab, die Führungsteams in den drei neu aufgestellten Regionen gezielt zu begleiten und gemeinsam eine starke Basis für das neue Führungsmodell zu schaffen. Dabei wurden individuelle Arbeitsmodelle erarbeitet, die sowohl den organisatorischen Rahmenbedingungen als auch den Bedürfnissen der Teams gerecht werden. Junghans Consulting bringt methodische Impulse ein, während Bauerfeind weiterhin die Hauptverantwortung für die Transformation trägt und als treibende Kraft agiert.

Im Rahmen dieser Kooperation findet zudem im ersten Jahr ein kontinuierliches Coaching am Arbeitsplatz statt. Dieses Coaching hilft den Führungskräften, den Teams und der Organisation, ihre neuen Strukturen nachhaltig zu verankern und die Potenziale des Co-Leadership-Modells voll auszuschöpfen.

Es braucht klare Absprachen

Ein solches Führungsmodell bringt im Alltag viele praktische Herausforderungen mit sich. Die Führungsteams müssen klären, wie sie ihre Aufgaben aufteilen,

Bandagenhersteller mit Tradition

Die Bauerfeind AG ist einer der führenden Hersteller medizinischer Hilfsmittel wie Bandagen, Orthesen, Kompressionsstrümpfe und Einlagen. Das Familienunternehmen wurde 1929 im thüringischen Zeulenroda gegründet und beschäftigt heute 2.400 Mitarbeitende weltweit – davon 1.900 in Deutschland. Das Unternehmen verfügt über ein eigenes Innovationszentrum, um die Produktentwicklung zu optimieren.

wer in welchen Bereichen Entscheidungen trifft und wie Personalgespräche organisiert werden.

Alle Führungsteams arbeiten nach einheitlichen Rahmenbedingungen, haben jedoch ihre eigenen, maßgeschneiderten Arbeitsmodelle entwickelt. Diese Modelle sind nicht in Stein gemeißelt, sondern werden iterativ verbessert. Um das zu erreichen, geben Mitarbeitende regelmäßig Feedback und tauschen sich untereinander aus. So lässt sich das Potenzial, das Co-Leadership bietet, umfassend nutzen.

Die gemeinsame Personalführung ist ein zentrales Element des erarbeiteten Modells der Vertriebsorganisation Deutschland. Alle drei Führungsteams haben sich darauf verständigt, sämtliche Personalgespräche in den Regionen gemeinschaftlich zu führen, um zu ermöglichen, dass die Entwicklung der Mitarbeitenden umfassend und ganzheitlich betrachtet wird. Gleichzeitig gibt es auch klare Verantwortlichkeiten für Fachthemen. So hat jedes Mitglied eines Führungstandems oder -trios einen Schwerpunkt, für den es Ansprechpartner ist – sei es in der Orthopädie, in der Kompression, in der Fußorthopädie, in der Messtechnik oder im Austausch mit anderen Abteilungen wie Marketing und Produktmanagement.

Um optimal von der doppelten oder dreifachen Kompetenz, der Perspektivenvielfalt und von einem stärkenbasierten Arbeiten zu profitieren, stimmen sich die Führungsteams mehrmals in der Woche ab. Dabei tauschen sie wichtige Informationen aus und diskutieren Themen, über die

sie gemeinsam entscheiden möchten. Die regelmäßige Abstimmung hilft den Teams dabei, durchgehend transparent zu kommunizieren.

Mehr Ansprechpartner, mehr Kompetenz

Der Transformationsprozess bei Bauerfeind geht kontinuierlich weiter, es wird immer wieder nachjustiert. Viele Kunden äußern sich positiv darüber, dass sie nun alles aus einer Hand bekommen und die Abstimmung reibungsloser verläuft. Auch die Mitarbeitenden und Führungskräfte selbst reagieren positiv auf die angestoßenen Veränderungen. Den Mitarbeitenden stehen nun mehrere Ansprechpartner zur Verfügung, wodurch sie auch auf noch mehr Kompetenzen und Erfahrungen zurückgreifen können. Die Führungskräfte wiederum profitieren davon, dass die Arbeitslast geteilt wird. Sie können sich nun stärker darauf konzentrieren, das Unternehmen strategisch weiterzuentwickeln.

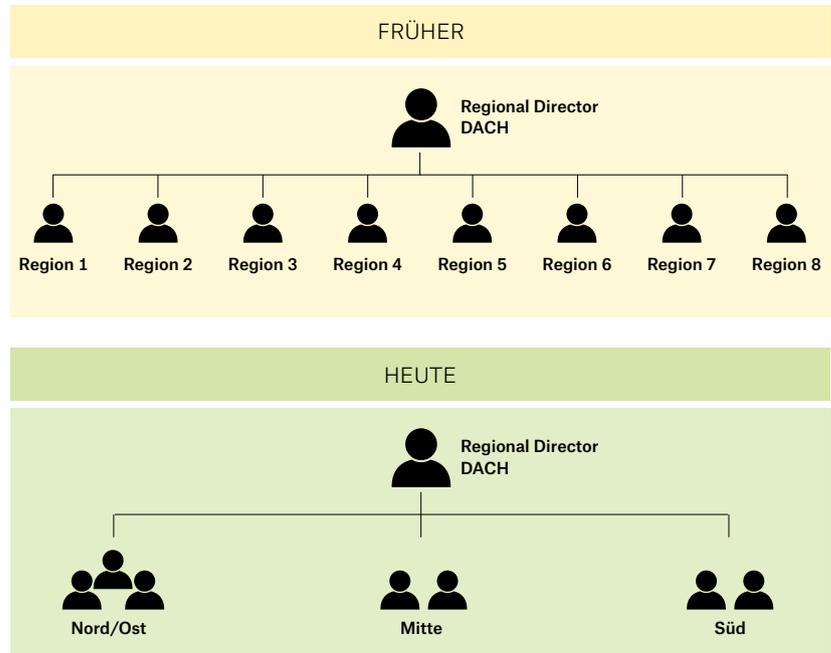
Natürlich verläuft eine solche Transformation nicht ohne Herausforderungen. Wird in einem Unternehmensbereich eine neue Führungsstruktur eingeführt, wirkt sich dies zwangsläufig auch auf andere Bereiche aus. Die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den neuen Führungsteams und den angrenzenden Abteilungen ist somit entscheidend. Auch innerhalb der Führungsteams selbst ist die Arbeit noch nicht abgeschlossen. Die Teams müssen nicht nur regional funktionieren, sondern auch zu einem einheitlichen Führungsteam für den gesamten deutschen Vertrieb zusammenwachsen.

Vier Erkenntnisse aus zwei Jahren Transformation

Bauerfeind hat sich zwei Jahre lang die eigene Expertise zunutze gemacht und ist den Weg hin zu einer neuen Führung bis Juni 2024 ohne externe Unterstützung gegangen. Die wichtigsten Learnings sind:

- Mitarbeitende mitnehmen: Es ist entscheidend, die Belegschaft von Anfang an einzubeziehen und kontinuierlich zu informieren. Kommunikation ist das A und O.
- Führungsstrukturen zu verändern ist Führungsaufgabe. Deshalb müssen Führungskräfte den Wandel nicht nur begleiten, sondern aktiv gestalten und sich schützend vor ihre Teams stellen.

Das neue Co-Leadership-Modell bei Bauerfeind



Die ehemals acht Vertriebsregionen wurden zu drei Regionen zusammengefasst. Zugleich schlossen sich die acht Einzelführungskräfte zu zwei Führungsduos und einem Führungsteam zusammen. Die drei neuen Führungsteams agieren innerhalb ihrer Rolle auf Augenhöhe. Auch zwischen den Regionen gibt es keine hierarchischen Unterschiede.



THOMAS GEIGER ist Regional Director DACH der Bauerfeind AG und verantwortet die Neuausrichtung der Führungskultur im Vertrieb Deutschland.



STEFANIE JUNGHANS ist Organisationsentwicklerin und Gründerin von Jung-hans Consulting. Sie arbeitete jahrelang als Führungskraft in Co-Leadership.

- Engmaschig begleiten: Eine intensive Begleitung in der Anfangsphase verkürzt die Transformationszeit und sorgt für eine stabilere Umsetzung.
- Flexibilität und Anpassung: Arbeitsmodelle – egal ob Co-Leadership oder andere Konzepte – müssen anpassbar sein und kontinuierlich weiterentwickelt werden, damit sie erfolgreich bleiben.

Im gesamten Veränderungsprozess hat sich gezeigt: Führungskräfte und Teams eng zu begleiten, ist zwar insbesondere zu Beginn zeitintensiv, lohnt sich aber langfristig. Außerdem ist es wichtig, Führungskräften die richtigen Werkzeuge bereitzustellen, um die neuen Arbeitsmodelle und Strukturen auszuarbeiten. So werden sie dazu befähigt, die Veränderung mitzugestalten – sei es in Bezug auf die Prozesse, die Struktur oder die Kultur.

Mit der Einführung des Co-Leadership-Modells hat Bauerfeind den eigenen Vertrieb zukunftsfähig gemacht und gezeigt, wie Transformation auch in wirtschaftlich guten Zeiten gelingen kann. ■■■

Berufstätige vertrauen auf ihre Fachmedien: 85,5 % der Entscheidungsträger nutzen Fachzeitschriften gedruckt oder als E-Paper

DEUTSCHE

FACHPRESSE

NUTZUNG VON INFORMATIONSMQUELLEN DURCH ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND VERWALTUNG

Eine oder mehrere Fachzeitschriften, die sich mit beruflich relevanten Inhalten an Sie wenden (Print oder E-Paper)



Digitale* Angebote von Fachmedien



Veranstaltungen wie Kongresse, Tagungen, Seminare



Digitale* Angebote von Unternehmen



Digitale Veranstaltungen wie Konferenzen, Webinare, E-Learning



Eine oder mehrere Fachmessen im In- oder Ausland



Außendienstbesuche, also Vertreter, die Sie aus beruflichen Gründen am Arbeitsplatz besuchen



An Ihren Arbeitsplatz unaufgefordert zugesandte und persönlich an Sie adressierte Direktwerbung, also Werbebriefe oder Prospekte



Kundenzeitschriften von Unternehmen



*Webseiten, Social Media, Newsletter, Apps, Podcasts, Webcasts

Angaben in %

■ regelmäßige Nutzung
■ regelmäßige oder gelegentliche Nutzung

LAE 2024 – Sonderauswertung Fachpresse
© Verein Deutsche Fachpresse 2024

Mit freundlicher Unterstützung
der Fachvertretung Fachmedien im MVFP

Laut der LAE-Sonderauswertung 2024 im Auftrag der Deutschen Fachpresse bleiben Fachzeitschriften die bevorzugte Informationsquelle für Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung. 85,5 % nutzen regelmäßig oder gelegentlich Fachzeitschriften in gedruckter Form oder als E-Paper.

Alle Ergebnisse der LAE-Sonderauswertung 2024



www.deutsche-fachpresse.de