

HEINRICH W. AHLEMAYER  
ROSWITA KÖNIGSWIESER

# KOMPLEXITÄT MANAGEN

STRATEGIEN, KONZEPTE  
UND FALLBEISPIELE

*Frankfurter Allgemeine*  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND  
**GABLER**

# Netzwerke sind eine intelligente Form von Zentralismus

*Gesprächsteilnehmer Frank Boos und Herbert Furch*

Ein Interview mit Herbert Furch (Vorstand der VA Technologie AG, Linz; zuständig für Netzwerke, Globalisierung und den Konzernbereich Dienstleistungen).

**Boos:** Wie beschreiben Sie Ihre Funktion als Vorstand für Netzwerke?

**Furch:** Ich bin verantwortlich für das Management des Netzwerks und für das Globalmanagement. Wir fühlen uns als strategische Holding, nicht als Finanzholding, das heißt wir wollen strategisch eingreifen, haben aber die Philosophie, daß die Leitgesellschaft, also Teilkonzerne Eigenverantwortung haben. Wenn also eine Tochter in Indonesien eine Firma gründen will oder einen Joint-venture-Partner hat, ist das letztendlich ihre Entscheidung, aber es muß vorher abgestimmt werden, ob das mit der Strategie des Gesamtkonzerns übereinstimmt, oder ob man noch eine andere Firma mit hinein nimmt. Und das ist dann im Globalmanagement meine Aufgabe: ein Netzwerk zu installieren und zu sehen, ob man dies mit anderen Aktivitäten koppeln kann. Das ist sozusagen die Herausforderung: auf der einen Seite Verantwortung auf der Teilkonzernerbene – und auf der anderen Seite Beeinflussung auf der Konzernebene.

**Boos:** Wie ist der Netzwerkgedanke entstanden?

**Furch:** Begonnen haben wir mit der Netzwerkarbeit, ohne sie offiziell als solche zu bezeichnen, mit dem Montagenetzwerk. Wir wußten, wir haben Kompetenzen. Dann entstand die Idee, die Firmen miteinander arbeiten zu lassen, ohne deren Struktur anzutasten, wie bei einer Arbeitsgemeinschaft, und diese Verknüpfungen haben wir Netzwerke genannt.

**Boos:** Was verstehen Sie als Netzwerk?

**Furch:** Wir haben die Netzwerke in drei Gruppen gegliedert: Es gibt Netzwerke, die auf der Ebene von Aufträgen gebildet werden sollen, also markt- und produktorientierte Netzwerke, dann haben wir funktionale Netzwerke, und dann haben wir dieses Globalnetzwerk.

**Boos:** Warum haben Sie sich für die Netzwerkvariante entschieden und nicht dafür, diese Aktivitäten in einem eigenen Geschäftsfeld zusammenzuziehen?

**Furch:** Wir haben gesehen, daß die andere Möglichkeit – nämlich strukturell etwas zu ändern – sehr schwierig wird und nicht so rasch gehen wird. Unsere sechs Teilkonzerne haben jeweils eigene Interessen. Gleichzeitig haben wir aber auch gesehen, daß Montage und Dienstleistung von der Produktseite nicht getrennt werden können. Ich kann nicht alle Montageabteilungen aus dem Konzern herausnehmen und eine eigene Montagefirma machen, weil die Rückflüsse von der Montage zu den Produkten ganz wichtig sind. Umgekehrt macht es aber auch für die Montage keinen Sinn, wenn der Bezug zum Produkt wegfällt. Es besteht dann die Gefahr, zur rein handwerklichen Montage abqualifiziert zu werden. Daher haben wir eine Form finden müssen, wie wir verstärkt zusammenarbeiten können und uns nicht nur rein strukturell und organisationstechnisch etwas ändern. Mit Organisation allein geht es auch nicht. Meine Erfahrung ist, daß Organisationsänderungen eigentlich wieder etwas Starres bilden und daher die Gefahr besteht, daß man neuerlich umorganisieren muß. Somit hinkt man immer hinten nach. Also habe ich gesagt: Wir müssen eine neue Form finden, um die gleichen Zielen erreichen zu können, ohne daß wir strukturell etwas ändern.

**Boos:** Das heißt, die Netzwerkorganisation ist bei Ihnen eine Art Zusatz zu einer bestehenden Aufbauorganisation?

**Furch:** So ist es. Es ist sogar wichtig und notwendig, daß eine gute Organisation besteht, um Netzwerkarbeit zu machen. Jeder brauchen seinen Hafen, jeder muß irgendwo verankert sein, und dann wird ein Netz aufgebaut. In einem Chaos, wo alles fließt, ein Netzwerk aufzubauen, das geht nicht.

**Boos:** Sie sagen damit: Ein Netzwerk braucht eine straffe Organisation!

**Furch:** So ist es. Die Mitarbeiter müssen irgendwo fix verankert sein, nur dann sind sie geistig flexibel. Im Prinzip ist Netzwerkarbeit eine Weiterführung der klassischen Projektorganisation. Für Projekte holt man sich im Unternehmen gewisse Leute zusammen, und im Netzwerk ist es eigentlich ähnlich. Der Unterschied zur reinen Projektorganisation ist der, daß diese auf jeweils ein Projekt angelegt und eher kurzfristig ist, während das Netzwerk auf eine längere Zeit gerichtet ist.

**Boos:** Netzwerke unterscheiden sich von Projekten dadurch, daß sie nicht begrenzt sind. Haben Netzwerke in Ihrem Verständnis auch definierte und begrenzte Ressourcen, wie das bei Projekten der Fall ist?

**Furch:** Netzwerke müssen wesentlich flexibler sein, wir aber innerhalb des Netzwerks organisieren wieder projektmäßig, weil die Leute damit am besten umgehen können: Das heißt, es gibt ein Netzwerk, einen Netzwerkkordinator, fixe Netzwerkteilnehmer, ein Forum und Netzwerkprojekte. Und die sind dann genauso organisiert wie ein Projekt.

**Boos:** Können Sie ein konkretes Beispiel nennen?

**Furch:** Das Montagennetzwerk und ein Auftragsprojekt wie zum Beispiel Lyocell! Bei Lyocell haben wir den Auftrag deswegen bekommen, weil wir als VA Tech gemeinsam angeboten haben. Der Kunde hatte die Gewerke einzeln ausgeschrieben. Wir sind hingegangen und haben gesagt, wenn Sie bei uns bestellen, decken wir 80 Prozent im Konzern ab und nehmen Ihnen die kompletten Nahtstellen weg. Wir koordinieren das alles und machen einen guten Preis. Neben den Einzelpreisen hätte der Kunde noch die Kosten der Koordination gehabt und hätte sicher den Termin nicht halten können.

**Boos:** Netzwerke – sagen Sie – sind also auch dauerhafter und strategisch. Gibt es ebenfalls dafür ein Beispiel?

**Furch:** Ein Beispiel ist die Instandhaltungsstrategie: Jede Gesellschaft hatte eine eigene. Jetzt haben wir eine gemeinsame Strategie

der Instandhaltungen in Österreich. Wir haben zum Beispiel gemeinsame Stützpunkte, an denen mehrere Firmen beteiligt sind, und wir haben einen Prospekt, wo alle VA-TECH-Dienstleistungen beschrieben sind, und auf der Rückseite sind nur die Logos der Firmen angegeben. Bisher gab es sechs Prospekte, und der Kunde mußte suchen, wo zum Beispiel die Montage oder die Instandhaltung ist. Der neue Prospekt war schon ein großer Fortschritt. Das Netzwerk ist ein gutes Mittel, die Integration zu fördern und zu stärken. Wir sind in Wirklichkeit sechs zusammengewürfelte Firmen, die nur durch Zufall zusammengekommen sind.

**Boos:** Was bietet den Mitarbeitern eigentlich den Anreiz, in Netzwerke hineinzugehen?

**Furch:** Ein Netzwerk beruht auf Freiwilligkeit. Man kann das nicht verordnen, zumindest kommt nichts dabei heraus, wenn man es tut. Folglich war der Start auch mühsam, aber es klappt, es fängt zu greifen an. Die im Netzwerk beteiligten Partner erkennen, daß es ein Vorteil ist, wenn sie etwas gemeinsam machen, sonst hat es keinen Sinn. Und das ist das größte Problem, das wir teilweise noch haben. Besonders sensibel ist dabei die Rolle des Leiters oder Koordinators. Wichtig ist dabei, daß wir nicht einen Netzwerkleiter haben, der quasi Chef der anderen ist, sondern einen Netzwerkkordinator. Wenn daraus ein Netzwerkchef wird, sagen alle fünf anderen: Du bist der Chef, und du machst das jetzt!

**Boos:** Welche Aufgaben hat der Koordinator?

**Furch:** Er muß, wie der Name schon sagt, die Sitzungen organisieren, muß schauen, welche Tagesordnungen es gibt, muß dafür sorgen, daß die Projekte, die dort kreiert worden sind, verfolgt werden. Natürlich muß er das Netzwerk nach außen hin vertreten. Und ein wesentlicher Aspekt ist, daß die Rolle des Koordinators nicht bei einer Person bleibt, das heißt, wir haben ein Rotationsprinzip.

**Boos:** Das klingt alles so einfach und problemlos. Gab es denn keinen Widerstand?

**Furch:** Lange Zeit gab es Widerstand. Es wurde viel gejammert – also dann habe ich vorgeschlagen, mit den Netzwerken aufzuhören.

Ich habe aufgezeigt, wie viele Netzwerke es derzeit gibt, und jeder Teilkonzern sollte heimgehen in seine Firma und seine Streichungen vorschlagen. Nicht ein Netzwerk wurde gestrichen! Alle sechzehn sind geblieben! Das war ein wichtiger Schritt, denn jetzt sind die Netzwerke offiziell. Jedes Netzwerk hat heute einen Koordinator und einen Paten auf Vorstands- oder Geschäftsführerebene. Der Pate hat die Aufgabe, das Ganze zu unterstützen und in den oberen Gremien dafür zu kämpfen. Wir haben jetzt auch Netzwerkregeln aufgestellt, zum Beispiel die Time-out-Regel. Wenn sich einer der Netzwerkteilnehmer überfordert fühlt, kann er das sagen und mit seinem Stammhaus Rücksprache halten.

**Boos:** Wie sind die Netzwerkregeln entstanden, und welches Entscheidungsprinzip gilt in Ihren Netzwerken?

**Furch:** Das Netzwerk selbst hat sich seine Regeln gemacht. Ich wollte nur einen Prozeß in Gang bringen. Ich habe bewußt initiiert, daß jede Gruppe für sich nachdenkt, welche Regeln sie machen will und das war gut. Vieles ist schön überlappend herausgekommen, es war nur verschieden. Jetzt habe ich fünfzehn Antworten, und es steht überall mehr oder weniger das gleiche drin.

**Boos:** Die Personalauswahl ist auch eine Entscheidung. Hat der Koordinator Einfluß auf die Personalentscheidung?

**Furch:** Nein, nein! Aber wir haben diese Hürde Gott sei Dank genommen. Netzwerke funktionieren nicht, wenn die „falschen“ Leute drin sitzen. Es müssen kompetente Mitarbeiter, die die Entscheidungen treffen dürfen, hineinkommen. Anfangs hatten wir Leute im Netzwerk, die Zuhörer waren, mit denen wir aber nichts beschließen konnten. Das hat sich Gott sei Dank eingeschliffen. Jetzt sind die richtigen Leute drin – ja es ist sogar ins andere Extrem gekippt: Weil dort Entscheidungen fallen, sind zum Teil auch fast zu hochrangige Leute hineindelegiert worden. Wir sind ein Konzern aus sechs eigenständigen Teilkonzernen, und wir müssen akzeptieren, daß diese auf ganz unterschiedlichen Entwicklungsstufen stehen, was Delegation und Kompetenzaufgabe betrifft. Daraus ergeben sich natürlich Probleme, aber wir müssen halt versuchen, uns untereinander anzupassen.

**Boos:** Nachdem Sie ja für die Netzwerke als Vorstand verantwortlich sind – wie steuern oder kontrollieren Sie diese? Gibt es so etwas wie ein Netzwerkcontrolling?

**Furch:** Mein Anliegen ist es, daß in den Netzwerken gut gearbeitet wird. Zum Beispiel habe ich heuer vereinbart, daß jedes Netzwerk sich Ziele für dieses Jahr setzen mußte. Ich sehe meine Rolle darin, daß die Netzwerke ihre Ziele erreichen. Ich mache zum Beispiel Netzwerkkoordinatorentreffen. Dort diskutieren wir dann: was läuft gut, was weniger gut? Was können wir besser machen? Ich versuche sozusagen, den Prozeß in Gang zu halten und zu optimieren. Und beim letzten Treffen ist rausgekommen – das war verblüffend – daß sich das Netzwerkmanagement selbst organisieren muß und nicht in solch strengen Regeln laufen sollte. Letztlich sind wir zur Erkenntnis gekommen, daß ein Netzwerk eine Managementphilosophie ist, ein Mind-set, der eigentlich selber laufen müßte und gar nicht so starr organisiert werden sollte, wie wir es jetzt machen. Aber wir benötigen ein Vehikel, um dieses Gedankengut, diese Idee zu transportieren und umzusetzen. Vielleicht erübrigen sich die Netzwerkkoordinatoren irgendwann einmal, wenn die Leute in der Lage sind, sich selbst in Netzwerken zu organisieren.

**Boos:** Wie handhaben Sie so scheinbar banale Dinge wie Reisekosten und Budgets im Netzwerk?

**Furch:** Das ist eine gute Frage! Darüber haben wir lange nachgedacht. Uns war klar, daß wir Incentives und Unterstützung geben müssen, das heißt, ich habe ein Budget für die Netzwerke. Die Schwierigkeit dabei ist die Balance. Denn wenn nur die Holding zahlt, dann wird es nichts. Was man geschenkt bekommt, zählt nicht. Wenn das Netzwerk gar nicht unterstützt wird, wird es in vielen Fällen auch nichts. Das Netzwerk muß sich verpflichten und zum Beispiel einen Mann als Key-accounter aufnehmen, dafür greifen sie in die Tasche. Von mir bekommen sie aus dem strategischen Topf eine Starthilfe, denn es entstehen Vorlaufkosten, bis über Aufträge die ersten Rückflüsse kommen.

**Boos:** Sie haben zu Beginn verschiedene Arten von Netzwerken erwähnt. Wie sieht es denn bei den funktionalen Netzwerken aus?

**Furch:** Der Multidomestic-Einkauf in Indonesien ist ein gutes Beispiel: Wir haben dort vier Teilkonzerne, die schon voll etabliert sind – mit eigenen Tochterfirmen. Jede für sich hat jeweils einen Indonesier als lokalen Chef des Rechnungswesens, als Chef des Einkaufs und so weiter. Die mußten alle jeweils eine Firma mit allen Funktionen aufbauen. Das haben wir viermal gemacht. Wir haben jetzt die ersten zwei Indonesien-Workshops abgehalten. Die Teilnehmer haben geglaubt, jetzt kommt der Furch runter nach Indonesien, sagt uns, was wir zu machen haben, und wir überlegen uns, warum das so nicht gehen kann. Dann habe ich den Workshop eröffnet und gesagt: „Ich bin der Vorstand, und ich möchte, daß wir überlegen, was jetzt am gescheitesten wäre“. Die Reaktion war Erstaunen. „Aber Herr Furch, was sollen wir denn tun?“ – „Ich kann euch nicht sagen, was ihr am besten tun solltet, das müssen wir schon gemeinsam überlegen. Meine Rolle ist hier die eines Moderators.“ Das war für alle sehr ungewohnt. Heute, nach dem zweiten Workshop, kann man erkennen, daß sich im Einkauf etwas tut. Jetzt wird ein Einkaufssystem aufgebaut, das heißt, die vier Einkäufer verknüpfen sich EDV-mäßig, und es wurde eine offene Datenbank aufgebaut. Jeder weiß, wann der andere was bestellt. Das geht sogar so weit, daß einer sich auf gewisse Sachen spezialisiert und für die anderen mit einkauft.

**Boos:** Sie aber greifen nicht ein? Sie sagen nicht: Ihr müßt kooperieren!?

**Furch:** Nein!

**Boos:** Stichwort Zentralismus: Wie greifen die funktionalen Netzwerke in den Zentralen der sechs Konzerntöchter, wo es Kosten, aber keine Eigenverantwortung gibt?

**Furch:** Im direkten Projektgeschäft ist es immer einfacher. Anders im Overhead-Bereich, weil da die Meßbarkeit schwieriger wird. Aber es geht meines Erachtens in Richtung „best practice“. Ein Beispiel: Das Rechtsnetzwerk haben wir zuerst nicht vorgesehen gehabt. Dann ist der Rechtschef der Holding gekommen und hat gesagt: Ich möchte auch gern ein Netzwerk. Der puscht jetzt irrsinnig, weil die Leute puschen, die tauschen Verträge aus – jeder hat ja im Prinzip die gleichen Probleme. Sie sind jetzt, glaube ich, das größte

Netzwerk, mit 20 bis 25 Leuten. Und die freuen sich irrsinnig darüber, daß sie einander kennengelernt. Das ist ja der Effekt der Integration! Die haben vorher nicht einmal gewußt, wer wer ist.

**Boos:** Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren für ein gutes Netzwerk?

**Furch:** Der zentrale Faktor ist sicherlich die Sinnhaftigkeit der Netzwerke: Es muß ein Vorteil sein, zusammenzuarbeiten. Der zweite Faktor: Es muß ein Ziel geben. Der dritte Faktor ist die Teamfähigkeit: Das Netzwerk lebt von den Personen, und die müssen Teamarbeiter und nicht Einzelkämpfer sein.

**Boos:** Die Personen sind zweifelsohne wichtig. Besonders wichtig ist aber der Koordinator oder Netzwerkmanager – vor allem, daß er Anerkennung durch die Hierarchie findet.

**Furch:** So ist es. Der Netzwerkkoordinator muß Anerkennung bekommen. Aber das ist eine neue Rolle, ähnlich wie es vor zehn Jahren die des Projektleiters war. Der war ja oft ein wichtigerer Mann als jemand in einer hierarchischen Linienfunktion. Und ich sehe das beim Netzwerkkoordinator ähnlich: Netzwerke sind eine Plattform, auf der sich gute Leute bewähren können. Wenn sich jemand als Netzwerker durchsetzt, dann hat er auch Potential für mehr.

**Boos:** Das heißt, für Sie ist Netzwerkmanagement eine Weiterentwicklung des Projektmanagements?

**Furch:** So ist es. Es ist für mich eine Philosophie, eine Geisteshaltung, eine Vision. Eigentlich wäre Job-rotation ein ideales Instrument für Netzwerke. Ein Problem dabei ist, daß wir diese Idee jetzt eigentlich hauptsächlich auf den oberen Berichtsebenen umgesetzt haben. Von den 15 000 Mitarbeitern im Konzern haben wir rund 300 Mitarbeiter in entsprechenden Seminaren gehabt, und insgesamt werden 400 bis 500 Mitarbeiter in Netzwerken mitarbeiten. Das ist noch nicht genug. Und das wird sicherlich eine Nagelprobe: Wie bringt man es in die unteren Bereiche? Wobei meiner Erfahrung nach die Bereitschaft für Netzwerkarbeit nach unten zu viel größer wird. Und das ist auch mein Ziel für die Zukunft: Die Netzwerkmitarbeiter müssen von unten kommen. So weit sind wir aber noch

nicht. Wir sind in der Transformationsphase – von der alten in die neue Denkweise. Zu guter Letzt braucht man natürlich das volle Commitment der oberen Führungsebene.

**Boos:** Wie schaut denn so eine Paradenetzwerker aus?

**Furch:** Der ideale Typ für diese Arbeit ist stark teamfähig und vor allem selbständig agierend wie ein Unternehmer. Das heißt, er muß initiativ sein, muß moderieren können, muß versuchen, da was rauszuholen ohne hierarchischen Druck. Diese Qualitäten sind also ziemlich identisch mit den Führungseigenschaften eines guten Managers. Darum sind Netzwerke für mich eine gute Plattform, um Führungskräfte kennenzulernen und zu entwickeln.

**Boos:** Welchen Firmen würden Sie eigentlich empfehlen, kein Netzwerk zu installieren?

**Furch:** Also ich glaube, daß das von der Unternehmenskultur abhängt. Es gibt Firmen, die dafür nicht reif sind. Für die wäre es eine Überforderung, wenn man ein Netzwerk draufsetzt. Die haben Probleme personelle Besetzungsprobleme, Kleinigkeiten werden dann im Vorstand durchgekaut, obwohl das im Netzwerk schon entschieden wurde. Kurzum, wenn man ein Unternehmen hauptsächlich hierarchisch führen will, kann man Netzwerke vergessen.

**Boos:** Eine Frage, die etwas vom Thema Netzwerke abweicht: Wie geht es Ihnen als Manager mit der Komplexität?

**Furch:** Beim Durchlesen der Kurzfassungen für diesen Reader ist mir aufgefallen, daß Komplexität in allen Lebensbereichen verlangt wird. Komplexität als Problemlösung ist eine ganzheitliche Sichtweise, wodurch es einem am Anfang zwar komplizierter gemacht wird, aber im Endeffekt bei der Lösung dann was Besseres herauskommt. Wir alle neigen ja dazu, alles gleich einfach und simpel zu machen und möglichst digital (links: rechts, schwarz: weiß) zu entscheiden. Meine Erfahrung ist aber, daß das so nicht geht, weil die Wirklichkeit nicht so ist. Natürlich versuche auch ich, analytisch die Probleme herunterzubrechen, damit sie handhabbarer werden, aber ich berücksichtige auch die umliegenden Einflußfaktoren.

**Boos:** Gab es eine Situation oder Person, die durch ihre Haltung zur Arbeit Ihr Verständnis von Management geprägt hat?

**Furch:** Ich sehe das bei mir eher als eine kontinuierliche Entwicklung. Also ich bin in der Arbeit zu dem geformt worden, der ich heute bin. Ich begann als ganz junger Diplomingenieur in einem Bereich, wo man keinen Diplomingenieur wollte. Ich mußte also anders auftreten, um akzeptiert zu werden. Anerkennung mußte ich mir vor allem aufgrund meiner Arbeit verschaffen. Das hat sich dann wiederholt, als ich Montagechef wurde: Wieder hatte ich Mitarbeiter zu führen, die viel älter und erfahrener waren als ich. Da habe ich eigentlich diese offene Form der Zusammenarbeit und wirklich ehrliche Teamarbeit gelernt. Damals habe ich gelernt, nicht Angst davor zu haben, daß etwas passiert – in Prozessen, die ich nicht steuern kann. So bin ich geformt worden. Es gibt viele Manager, die einfach genau wissen wollen, wohin es geht, und erst dann bewegen sie sich einen Schritt in diese Richtung. Die wollen punktgenau landen. Und das ist in Prozessen nicht möglich. Eigentlich haben wir schon lange „Netzwerkarbeit“ gemacht, bevor wir auf dieses Wort gestoßen sind – es ist ja überhaupt nichts Neues. Und wir werden weitermachen. Wir wollen als nächsten Schritt neue Netzwerke mit Externen etablieren, mit Kunden und Lieferanten. In Wirklichkeit ist das die Riesenchance: auf Kompetenzen, auf Know-how zurückgreifen zu können, ohne wieder eine Firma kaufen oder intern umorganisieren zu müssen!