

# Interview mit Dr. Michael Rogowski

*Ehemaliger BDI Vorsitzender und  
Alumni der Universität Karlsruhe (TH)*

**DIE FRAGEN AN DR. MICHAEL ROGOWSKI  
STELLTEN CAND. WI.-ING. BASTIAN  
SCHWARK UND STUD. WI.-ING. MARTIN  
WAGENER**

**Karlsruher Transfer:** Herr Dr. Rogowski, wie wird man vom Absolventen der Universität Karlsruhe (TH) zum Präsidenten des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V. (BDI)?

**Dr. Rogowski:** Fleiß, Ausdauer, Glück, Geschick im Umgang mit Menschen.

**Karlsruher Transfer:** In wie weit war Ihr Studium in Karlsruhe Ihnen bei dieser Karriere hilfreich?

**Dr. Rogowski:** Das weiß man mit Sicherheit nie. Ich würde aber wieder Wirtschaftsingenieurwissenschaften studieren.

**Karlsruher Transfer:** Wie beurteilen Sie im Nachhinein Ihre vierjährige Amtszeit als Präsident des BDI?

**Dr. Rogowski:** Die Medien sind unberechenbar. Zu Beginn meiner Amtszeit war ich der Sanfte, ja sogar der Schattenschirm. Jetzt bin ich für manche der Haut drauf. Ich bin, wie ich bin, mal so, mal so, je nach Situation.

**Karlsruher Transfer:** "Für ein neues Wirtschaftswunder" lautet der Titel Ihres Buches, das zum Ende Ihrer Amtszeit als BDI-Präsident Ende letzten Jahres erschienen ist. Wie sehen Sie die aktuelle wirtschaftliche Lage der Bundesrepublik? Brauchen wir wirklich ein "Wunder"?

**"Ich würde  
wieder Wirtschaftsingenieurwesen  
studieren."**



**Dr. Rogowski:**

Die Lage ist besser als die Stimmung, aber sie ist nicht gut genug. Wir brauchen viele kleine "Wunder", damit ein großes Wunder Wirklichkeit werden kann. Das Zeug dazu haben wir. Man muss uns, die Unternehmer und Bürger nur lassen. Freiheit heißt die Devise.

**Karlsruher Transfer:** Ihre Forderung nach Einschränkung der paritätischen Mitbestimmung hat Ihnen den Vorwurf seitens der Gewerkschaften eingebracht eine "andere Republik" anzustreben. Ist die Einschränkung der Mitbestimmung der richtige Weg zu einem nachhaltigen Wirtschaftswachstum?

**Dr. Rogowski:** Die paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat ist ein Thema von vielen. Weniger Mitbestimmung dieser Art macht Deutschland als Innovationsstandort attraktiver. Die Mitbestimmung im Betrieb dagegen möchte ich zwar effizienter organisieren, aber nicht einschränken.

**Karlsruher Transfer:** Welche weiteren Schritte werden in Deutschland benötigt, damit es wieder bergauf geht?

**Dr. Rogowski:** Mein Buch "Für ein neues

## Lebenslauf

Dr. Michael Rogowski,

1939 in Stuttgart geboren, studierte nach dem Abitur in Lausanne und Karlsruhe und schloss im Jahre 1965 als Diplom-Wirtschaftsingenieur ab. 1969 promovierte er zum Dr. rer. pol. an der Universität Karlsruhe, wo er zuletzt stellvertretender Leiter des der Universität angeschlossenen Instituts für technische Betriebsführung (ITB) war.

Dr. Rogowski trat anschließend im Jahr 1969 in die Singer-Werke GmbH Karlsruhe ein. Hier wurde er 1973 Geschäftsführer.

1974 begann Dr. Rogowski bei Voith als Leiter des Personal- und Sozialwesens. 1978 wurde er zum Geschäftsführer und Arbeitsdirektor ernannt. 1982 bis 1992 leitete er den Konzernbereich Antriebstechnik. 1986 wurde Dr. Rogowski Sprecher der Geschäftsführung der J.M. Voith GmbH, 1992 folgte die Ernennung zum Vorsitzenden der Konzerngeschäftsführung. Mit Umwandlung in die J.M. Voith AG 1997 übernahm er den Vorsitz des Konzernvorstandes.

Seit dem 1. April 2000 ist Dr. Rogowski Vorsitzender des Aufsichtsrates und des Gesellschafterausschusses der Voith AG.

Neben seiner unternehmerischen Funktion nimmt er verschiedene Aufsichtsratsmandate und ehrenamtliche Aufgaben wahr. 1996 bis 1998 war er Präsident des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA). Von 2001 bis Ende 2004 war Dr. Rogowski Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI). ■

**Aus einer Presseinformation der Voith Holding vom 12.03.2004**

Wirtschaftswunder" beschäftigt sich mit 20 Themen in Form von Thesen. Das Spektrum der Handlungsfelder reicht von Freiheit über Mut zum Risiko, Innovation, Bildung, Eliten, Verantwortung der Medien, Föderalismus bis zur Globalisierung.

**Karlsruher Transfer:** Denken Sie, dass die deutsche Politik fähig ist die Lösung der aktuellen Probleme zu gestalten?

**Dr. Rogowski:** Leider nur in Grenzen. Der "verkommene" Föderalismus ist eine hohe Barriere, die Vorliebe für Taktik der meisten Politiker anstelle von Vision und Strategien eine zweite, die ständigen Wahlkämpfe eine dritte.

**Karlsruher Transfer:** Wie können die handelnden Politiker und Manager die Gesellschaft bei der Modernisierung unseres Gemeinwesens mitnehmen, ohne sie dabei zu überfordern?

**Dr. Rogowski:** Durch Offenheit und Wahrfähigkeit, durch Vorstellungen von der angestrebten Zukunft und den Weg dorthin.

**Karlsruher Transfer:** Die Imagekampagne der deutschen Industrie "FC Deutschland 06" soll die Gefühlswelt der Deutschen im Allgemeinen ansprechen. Welche Rolle spielt die Psychologie auf den Märkten unserer Volkswirtschaft?

**Dr. Rogowski:** Es soll eine Imagekampagne unter Einbindung aller relevanten Gruppierungen werden. Die Psychologie spielt eine wichtige Rolle. Wir müssen der verbreiteten Angst in Deutschland entgegenwirken. Wir wollen außerdem über Deutschland positive Botschaften nach außen senden.

**Karlsruher Transfer:** Wie sehen Sie die Entwicklung der deutschen Wirtschaft und mit ihr des Arbeitsmarktes - wo wird Deutschland in 10 Jahren stehen?

**Dr. Rogowski:** Das hängt ganz davon ab, ob und wie wir den notwendigen Reformprozess weiter vorantreiben. Eine Halbierung der Arbeitslosigkeit ist möglich. Das haben andere Länder auch geschafft.

**Karlsruher Transfer:** Kehren wir noch einmal zu Ihrer Zeit an der Fridericia zurück. Warum entschieden Sie sich 1969 in die

**"Eine Halbierung  
der Arbeitslosenzahlen ist möglich."**



▲ Dr. Michael Rogowski in einer Fabrikationshalle der Voith AG

Wirtschaft zu wechseln und nicht der begonnenen universitären Laufbahn zu folgen?

**Dr. Rogowski:** Ich wollte weder nur lehren oder beraten, ich wollte "machen".

**Karlsruher Transfer:** In wie weit erfüllt die Interdisziplinarität des Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen die aktuellen Anforderungen der Wirtschaft? Sind Generalisten oder Spezialisten gefragt?

**Dr. Rogowski:** Beides ist gefragt. Für das Top-Management ist der Generalist eher gefordert; allerdings auf solider Basis. Das bietet Karlsruhe.

**Karlsruher Transfer:** Was möchten Sie den Karlsruher Studenten und frischen Absolventen angesichts des nun auch für sie angespannten Arbeitsmarktes mit auf den Weg geben?

**Dr. Rogowski:** Optimismus und die Aufforderung nach Einsatz. Glück hat auf die Dauer nur der Tüchtige. Aber vor lauter Einsatz sollte man nicht "verbissen" werden.

**Karlsruher Transfer:** Herr Dr. Rogowski, wir danken Ihnen für das Interview. ■

**Quelle: "Daten und Fakten" herausgegeben von der Voith AG  
Photographien der Seiten 18/19: Voith AG**

## Firmeninformation: Voith AG

Die Voith AG arbeitet weltweit auf den Märkten Papiertechnik, Antriebstechnik, Energie-technik und auf dem Gebiet der Industriedienstleistungen. Mit ca. 3,3 Mrd. € Umsatz und 24 000 Mitarbeitern an weltweit über 180 Standorten gehört Voith zu den großen Familienunternehmen Europas. Die vier Kernbereiche der Voith AG in der Übersicht:

Papier:

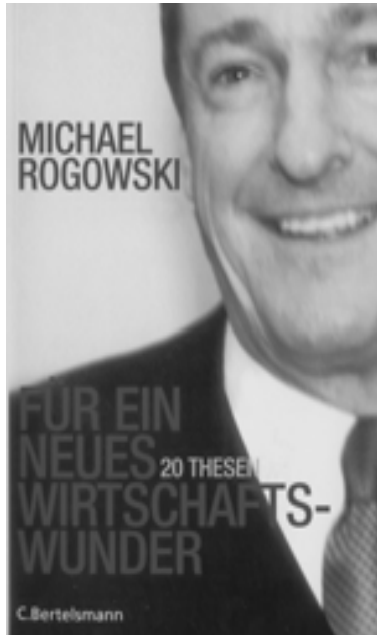
Jedes dritte Blatt Papier auf der Welt wird auf einer Voith-Papiermaschine gefertigt. Mobilität:

Voith Turbo ist spezialisiert auf moderne Antriebs- und Bremssysteme zum Einsatz auf der Straße, der Schiene, dem Wasser und in der Industrie.

Energie:

Über ein Drittel der weltweit mit Wasserkraft erzeugten Energie stammt aus Turbinen und Generatoren von Voith Siemens Hydro. Industriedienstleistungen:

Voith ist einer der größten Anbieter technischer Dienstleistungen in Europa: von Instandhaltung, technischer Reinigung, Industriemontage bis zu Umweltservice und Facility Management.



▲ "Für ein neues Wirtschaftswunder" von Dr. Michael Rogowski, Verlag: C. Bertelsmann; Titelbild

## Nur Mut - die Freiheit macht's!

**"Für ein neues Wirtschaftswunder"**  
Zwei der Zwanzig Thesen kurz notiert.

► **Keine Angst vor Freiheit: Mut zum Risiko bringt uns voran**

Es müsse sich bei den Bürgern die Erkenntnis durchsetzen, dass der Staat uns alle angeht. "Wenn sie den Staat ausnutzen, nutzen sie das ganze Volk aus." Gerechtigkeit heißt nicht Gleichheit. Freiheit ermöglicht eine viel gerechtere Lebensform. Laut aktuellen Forschungsergebnissen ermöglicht weitgehende wirtschaftliche Freiheit mehr Wohlstand für alle gesellschaftlichen Schichten. Deshalb brauchen wir "eine Kultur der Freiheit, Selbstverantwortung und Risikobereitschaft" - "Jeder ist seines Glückes Schmied."

► **Freiheit wagen, Verantwortung tragen: zwei Seiten einer Medaille**

Bei vielen gesellschaftlichen Gruppen ist das eigene Verantwortungsgefühl mangelhaft, stattdessen erleben wir "viel Populismus und wenig Wahrhaftigkeit." Bekannte Fakten würden ignoriert, um die eigene Klientel zu bedienen.

"Die Politik steckt in einer Glaubwürdigkeitskrise." "Ich fordere mehr Wahrhaftigkeit und Ehrlichkeit." "Wir müssen Härten ertragen, damit hinterher wieder die Sonne scheint." Den Bürgern muss die "unbequeme Wahrheit" erklärt werden. ■

# Wie lernt eine Forschungseinheit besser?

## Kollegiale Fallberatung am IIP/AW

VON PROF. DR. PETER KNAUTH<sup>1</sup>,  
DR. FRANZ METZ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion, Abteilung Arbeitswissenschaft

<sup>2</sup> Senior Berater und Geschäftsführer der Beratergruppe PALATINA

**I**m Forschungsalltag gibt es neben spannenden Themen und Herausforderungen auch viele Probleme: Sei es der Wettlauf um knappe Ressourcen zur Finanzierung von Mitarbeitern über Drittmittel, seien es umfangreiche bürokratische Hürden oder Know-how-Verluste beim Weggang erfahrener Mitarbeiter.<sup>1</sup>

Bei der Frage "Wie kann eine Forschungseinheit den Erfahrungsaufbau und -transfer verbessern und in einem guten Betriebsklima effektiver arbeiten?" stießen wir auf eine für uns neue Methode, die so genannte "Kollegiale Fallberatung". Sie ist ein systematischer und gesteuerter Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeitern des Instituts, um aktuelle Probleme und persönliche Fragestellungen ziel- und lösungsorientiert zu bearbeiten. Wir haben die Kollegiale Fallberatung ausprobiert und sind der Ansicht, dass damit ein Beitrag zur langfristigen Sicherung des Instituts geleistet werden könnte.

### Problemfelder und Konsequenzen

Abbildung 1 soll die Problemfelder in wissenschaftlichen Instituten verdeutlichen.

Wissenschaftliche Institute müssen mit der Fluktuation ihrer Mitarbeiter leben.

<sup>1</sup> Für eine bessere Lesbarkeit des Textes verwenden wir die männliche Form bei der Benennung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Fluktuation ist aufgrund der befristeten Arbeitsverhältnisse systemimmanent und bringt nicht nur Nachteile. Denn auf der einen Seite bringen neue Mitarbeiter neue Ideen, neue Methoden und andere Sichtweisen ein. Auf der anderen Seite bedeutet aber jeder Fortgang eines wissenschaftlichen Mitarbeiters einen großen Know-how-Verlust. Denn wissenschaftliche Mitarbeiter sammeln im Lauf der Zeit viel Erfahrung in vier Rollen, in denen sie Leistungen erbringen müssen. Dies verdeutlicht die Abbildung 2 auf der folgenden Seite.

Innerhalb jeder Rolle haben Mitarbeiter ganz unterschiedliche Anforderungen zu erfüllen.

► **Rolle des Projektverantwortlichen in**

**wissenschaftlichen Projekten**

Besonders in größeren internationalen Projekten (z.B. in europäischen Verbundprojekten) sind neben fachlichen und methodischen Kompetenzen auch soziale und organisatorische Kompetenzen, Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenzen erforderlich.

► **Rolle des Doktoranden**

Die Arbeit des Doktoranden erfordert eine hohe Fach- und Methodenkompetenz, aber insbesondere auch ein gutes Zeit- und Projektmanagement.

► **Rolle des Dozenten**

Neben fachlichen und pädagogischen Kompetenzen bringt die Lehre zahlreiche Verpflichtungen für wissenschaftliche Mitarbeiter

Problem- und Handlungsfelder	mögliche Auswirkungen und Konsequenzen
Systemimmanente Fluktuation der wissenschaftlichen Mitarbeiter nach ca. 3-4 Jahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Know-how-Verlust beim Fortgang von wiss. Mitarbeitern</li> <li>■ spezielle Forschungsthemen werden danach am Institut nicht weiterbearbeitet (kein organisationales Lernen)</li> <li>■ zeitaufwändiges Einarbeiten von neuen Mitarbeitern</li> <li>■ schlechte Erfahrungen von früheren Projekten werden wiederholt</li> </ul>
Kein systematisches Erfahrungsmanagement (z.B. Netzwerkaufbau und -pflege, Auswertung abgeschlossener Projekte)	
Kein adäquates Wissensmanagement	
Unterschiedliche Ziele und Zeithorizonte der wissenschaftlichen Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zielkonflikte</li> <li>■ unterschiedliches Engagement abhängig von der Restdauer bis zum Weggang und dem Projektstand</li> </ul>
Keine standardisierten Prozesse für wichtige Abläufe (z.B. Projektmanagement, Drittmittelakquise, Einarbeitung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wiederkehrende Tätigkeiten kosten zu viel Zeit</li> <li>■ vermeidbare Fehler werden gemacht/wiederholt</li> <li>■ Kompensation der ineffizienten Organisation durch hohes persönliches Engagement</li> </ul>
Auf Forschung und Lehre ausgerichtete Institutskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ interne Zwei-Klassengesellschaft (Forschung/Lehre - Administration)</li> <li>■ geringeres Ansehen der Institutsarbeit (Backoffice)</li> <li>■ keine optimale Zusammenarbeit zwischen den Instituten</li> </ul>
Kein entwickeltes Team, das die Leistung steigert und Konflikte schnell löst	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grüppchenbildung, wenig gegenseitige Hilfe bei Engpässen</li> <li>■ keine optimale Teamleistung</li> <li>■ Konflikte werden nur durch Weggang der Mitarbeiter gelöst</li> <li>■ hohe Arbeitsbelastung und zum Teil Frustration</li> <li>■ wissenschaftliche Konkurrenzsituation</li> </ul>

▲ **Abbildung 1: Problemfelder in wissenschaftlichen Instituten**

## der Mensch · die Bank · die Zukunft



**Wir beraten und betreuen Sie kompetent und persönlich in allen finanziellen Angelegenheiten – denn bei uns dreht sich alles um Sie!**

 **Sparkasse Karlsruhe**  
der Mensch die Bank die Zukunft