



Diskutieren die provokanten Unterrichtsmethoden der Veranstaltung
 Prozessmanagement: Prof. Dr. Stefan Iskan (Mitte) und die
 Masterstudenten Daniel Naas (links) und Stephan Dölz (rechts)

„Schön-Wetter-Präsentationen kann jeder. Ich will wissen, wie Sie unter Druck reagieren!“

Spektrum-Interview mit Professor Dr. Stefan Iskan und zwei seiner Master-Logistik-Studenten, Stephan Dölz und Daniel Naas

Reale Geschäftsführer im Vorlesungssaal, permanentes kritisches Nachfragen, demotivierende „Killersätze“ und Störungen durch fingierte Telefonate: Manchmal greifen Lehrende zu ungewöhnlichen Ansätzen, um Studierende an die Realität in den Unternehmen heranzuführen. Professor Dr. Stefan Iskan, Professor für Logistik und Wirtschaftsinformatik, und vor wenigen Jahren selbst noch auf der Vorstandsetage im Deutsche-Bahn-Konzern unterwegs, fordert in seiner Veranstaltung „Prozessmanagement“ seinen Studierenden unter realitätsnahen

Bedingungen einiges ab. Spektrum sprach mit dem Professor und zwei seiner Master-Studenten, was es mit der Veranstaltung auf sich hat und welches didaktische Konzept sich dahinter verbirgt.

Herr Dölz, Sie arbeiten derzeit bei HeidelbergCement, beginnen im Sommer mit Ihrer Masterthesis und starten dann in der Berufswelt voll durch.

Dölz: Ja, daran arbeite ich mit viel Eifer und Ausdauer. Manch einer würde vielleicht sagen, ich bin doch schon

durchgestartet (lacht laut). Ich habe eine Ausbildung bei der BASF hier in Ludwigshafen zum Industriekaufmann durchlaufen. Auch während meines Bachelor- und Masterstudiums hatte ich immer wieder Einsatzphasen in der BASF. Zum Beispiel im Bereich Production Planning & Control, Global Supply Chain Consulting oder auch ein halbes Jahr Hong Kong im Bereich Global Supply Chain Strategy & Controlling. Darüber hinaus war ich in der Pharmaindustrie bei Roche tätig und habe mich bei einer Managementberatung fast ein Jahr lang im Feld Executive Search bewegt. Von daher bin ich sehr gespannt, was sich nach meinem Studium noch ergibt.

Die Veranstaltung „Prozessmanagement“ liegt ein Semester zurück. Da können Sie jetzt sicher entspannt darüber berichten, oder?

Dölz: Klar, wenn ein Semester vorübergeht und man die Module erfolgreich abgewickelt hat, kann man über alles tiefenentspannt sprechen. Aber ich muss zugeben: Rund um die Veranstaltung war der gesamte Kurs damals enorm angespannt. Das, was hier gefordert wurde, umfasste ja nicht nur Prozessmanagement. Auf einmal musste man sämtliches Wissen aus dem Studium in einer Veranstaltung abrufen. Und das auch noch in Englisch. Obendrein hatten wir es mit einer Aufgabenstellung zu tun, die so 1:1 aus der Vorstandsetage hätte kommen können. Der Prüfer selbst ist auch nicht gerade dafür bekannt, dass er unkritisch ist.

Um was ging es konkret?

Naas: Wir mussten die Rolle von Management Consultants einnehmen und für unseren Auftraggeber, in dem Fall Herrn Iskan, in einem Pitch unsere Konzepte und Angebote vorstellen. Vorstellen ist gut. Dazu sind manche Teams von uns gar nicht richtig gekommen, weil der Präsentationsfluss von Herrn Iskan ständig unterbrochen wurde (lacht). Einmal hat er sogar so getan, als hätte er ein Eskalations-Telefonat von einem Kunden reinbekommen, das er jetzt als Vorstand führen müsse. Er hat dann einfach den Raum verlassen und kam nach ein paar Minuten erst wieder zurück. Ach ja. Die Gruppe musste trotzdem weiter präsentieren. Das war für den Kurs eine komische und in dieser Dimension noch nicht erlebte Situation.

Warum?

Naas: Na ja, es ist kein allzu gutes Gefühl. Man investiert unheimlich viel, um eine super Präsentation abzuliefern

und derjenige, für den die Präsentation ist, geht einfach raus. Das fühlt sich überhaupt nicht gut an. Das Schlimme ist: So läuft es auch in den Unternehmen. Auf einmal schickt der Hauptakteur überraschend seinen Vertreter in das Meeting. Das nagt an der Motivation. Und genau das wollte Herr Iskan uns aufzeigen. Unser Ding professionell durchziehen und uns äußerlich nichts anmerken lassen. Und zugegeben: Das ist nicht einfach und erfordert Übung und Routine.

„Die Veranstaltung war teilweise wie ein Déjà-vu für mich. Ich musste mich kneifen, ob ich jetzt in einer Hochschule oder in der Geschäftsleiter-Runde sitze. Sehr realitätsnah. Sowohl die Aufgabenstellung als auch die Art der Veranstaltungs-Leitung. Es war für mich spannend zu sehen, wie offen sich die Studierenden trotz meiner Anwesenheit gegeben haben und sich mit der Materie intensiv befasst haben. Ich komme sicher wieder.“

Christian Jeck, Geschäftsführer Transa Spedition GmbH, ein Tochterunternehmen der Schenker AG, dem Logistikbereich der Deutschen Bahn

Wie sah die Aufgabenstellung aus?

Dölz: Anders als sonst üblich in Vorlesungen und Übungen, hatten wir überhaupt keine schriftliche Aufgabenstellung. Die Aufgabenstellung ergab sich aus einem Kunden-Berater-Gespräch, das Herr Iskan mit uns simuliert hat. Fehlende Angaben mussten wir selbst in Form von Annahmen in unser Konzept einfließen lassen. Dazu mussten wir uns auch mit der Branche näher beschäftigen. Herr Iskan hat dabei die Rolle des Vorstands eines Logistikkonzerns eingenommen, der von seinem Aufsichtsrat angeschossen wurde und Ergebnisse zu liefern hat. Dazu wollte er Management-Ebenen in seinem Unternehmen eliminieren, seine Organisation restrukturieren und Funktionen in Shared Service Centern bündeln und gleichzeitig ins Ausland auslagern.

Naas: Unsere Aufgabe war es, in sechs Teams von vier bis fünf Studierenden eine Pitch-Unterlage in Englisch auszuarbeiten. Dies umfasste die Darlegung des Projekt-Auftragsverständnisses, unser Konzept, die Projektvor-

gehensweise, erste Lösungsvorschläge und ein kalkulatorisches Angebot. Das waren schnell 60 bis 80 Folien pro Gruppe. Nach dem Auftragsbriefing hatten wir circa vier Wochen Zeit, unsere Unterlagen auszuarbeiten. Das war, abgesehen von dem Koordinationsaufwand in den Teams, zeitlich gesehen schon beanspruchend für jeden Einzelnen. Um die weitumfassende Aufgabenstellung in dieser kurzen Zeit erfolgreich bewältigen zu können, war eine sehr strukturierte und auf Meilensteine ausgerichtete Gruppenarbeit unabdingbar. Jede Gruppe wurde dann im Präsentationstermin in mehr als zwei Stunden zerlegt (lacht).

Zerlegt? Wie meinen Sie das?

Naas: Killer-Phrasen. Sätze mehrfach wiederholen lassen, um zu prüfen, ob man cool bleibt oder gereizt reagiert. Permanent kritisches Nachfragen. Und so tun, als ob man die Präsentation nicht versteht. Man musste häufig auch die Inhalte parallel zu den Folien noch einmal am Flipchart oder auf dem Whiteboard mit anderen Worten für den Auftraggeber erklären und Skizzen zum besseren Verständnis anfertigen. Um den Vortrag nach solch massiven Störungen in gewohnt souveräner und professioneller Art fortführen zu können, bedarf es einer absolut intensiven Vorbereitung. Hierfür ist auch die Antizipation möglicher Fragen des Auftraggebers im Voraus empfehlenswert. Die hier erlebten Situationen kenne ich so auch aus meiner Zeit bei Porsche und HOYER. Das war schon verdammt realitätsnah.

Dölz: Herr Iskan alleine in seiner Rolle ist schon „anstrengend“ – auch von der Körpersprache her (lacht). Da sitzt du an der Hochschule im Seminarraum und meinst, du bist im Management-Meeting. Aber als dann auch noch Herr Jeck von DB Schenker Logistics in einem Termin dabei war, haben wir den Ernst der Veranstaltung noch einmal live gespürt. Die Fragen von Herrn Jeck waren genauso schonungslos. Die haben das echt ernst gemeint und auch so rübergebracht (lacht).

Herr Professor Dr. Iskan, was bezwecken Sie mit dieser Veranstaltung?

Iskan: Erstens: Seit der Grundschule kennen wir nur eins: Lernen in der Fach-Einbahnstraße. Das will ich durchbrechen und auf ein integriertes und interdisziplinäres Lehren und Lernen hinwirken. Zweitens: Schön-Wetter-Präsentationen ohne Unterbrechung kann jeder. Ich will wissen, wie meine Studierenden als Persönlichkeiten

mit Druck und kritischem Feedback umgehen, und sie realitätsnah auf die Praxiswelt vorbereiten. Drittens: Der Fall, der zu bearbeiten war, findet sich heute in jedem Konzern als Berater-Projekt. Ich will also wissen, wie fit die Studierenden im konzeptionellen und managementgerechten Arbeiten sind. Das kommt mir im Studium mitunter zu kurz.

Wie meinen Sie das?

Iskan: Es bringt doch überhaupt nichts, wenn Studierende ein Buch oder Skript auswendig runterbeten. Damit können sie je nach Prüfer vielleicht die Klausur meistern. Aber in der Wirtschaft überleben und vorankommen? Nein, dafür braucht man andere Kompetenzen. Wenn wir es ferner schaffen, inhaltlich übergreifend und kompetenzorientiert zu lehren und zu prüfen, dann wären wir als Hochschule nicht nur aus didaktischen Gesichtspunkten ganz vorne mit dabei.

Auf welche Kompetenzen zielt Ihre Veranstaltung „Prozessmanagement“ ab?

Iskan: Zunächst geht es mir nicht um die Modellierung von Prozessen. Wie das geht, bekommen unsere Logistik-Studierenden schon frühzeitig im Bachelor mit. Stichwort ARIS und Visio. Viel wichtiger ist, souverän und professionell mit Kritik und Störungen während Präsentationen umgehen zu können. Du musst rhetorisch fit sein, deine Position auch standfest vertreten und dein Gegenüber mit klaren Argumenten überzeugen können. Know-how-Lücken sollte man mit den Literatur-Vorschlägen selbst zu schließen wissen. Lebenslanges Lernen setzt die Fähigkeit voraus, sich Dinge auch selbst beizubringen. Nicht immer steht eine Person daneben und vermittelt den Stoff. Diese Fähigkeit kann schnell zu einem „Career-Boost“ werden.

Was meinen Sie mit Kritikfähigkeit?

Iskan: Plump antworten, ist keine Lösung. Aber wie greife ich Feedback geschickt auf, denke den Gedanken weiter und spiele ihn zurück an den Feedback-Geber? Das ist auch eine Frage der Etikette. Ich versuche in dem Rollenspiel auch gezielt Rückmeldung zu geben zu Sätzen wie: „Sie und Ihr Unternehmen haben also folgendes Problem?“. Nein, wir haben keine Probleme, sondern Herausforderungen. Oder du fängst als Auftraggeber an, schlecht über Wettbewerber X zu sprechen und die Studierenden, die präsentieren, machen mit. Das geht nicht im Business! Man weiß nie, wie das Gegenüber tickt. Vielleicht will er dich aus der Reserve locken?



Auch unter Stress professionell zu präsentieren, ist eine Kunst, die man lernen muss.

Welches didaktische Konzept verbirgt sich hinter Ihrem Ansatz?

Iskan: Ich bin ein starker Befürworter einer konstruktivistischen Didaktik. Statt Inhalte auf Mikroebene vorzukauen, stelle ich in meinen Vorlesungen sehr oft spontan Aufgabenstellungen. Hier spüre ich häufig eine leichte Überforderung. Studierende sind so stark an exakte Vorgaben und Strukturen gewöhnt. Aber so funktionieren die Unternehmen nicht. Der Chef liefert dir um 18 Uhr ein Schlagwort und bittet dich bis zum nächsten Tag, einen ersten Vorschlag für ein Konzept auszuarbeiten. Wirst du hin oder machst du etwas daraus? Das kann deine Chance sein für mehr.

Konstruktivistische Didaktik?

Iskan: Konstruktivismus verstehe ich als handlungs- und problemorientiertes Lernen. Dieser Ansatz geht davon aus, dass Lernen von außen nur angeregt werden kann. Die Rolle des Dozenten besteht darin, eine Lernumgebung zu schaffen, die Lernen ermöglicht. Die Hauptakteure jedoch sind die Lernenden selbst, die zu Experten in ei-

nem Fachbereich werden sollen und den Prozess selbst steuern. Dieser Ansatz versucht auf dem subjektiven Vorwissen und den Erfahrungen der Studierenden aufzusetzen. Der Wissenserwerb erfolgt also konstruktiv. Die Bearbeitung der Management-Beratungsaufgabe eignet sich daher sehr gut.

Auf was darf sich die nächste Master-Logistik-Generation in „Prozessmanagement“ freuen?

Iskan: Meine Studierenden wissen, dass ich von der ersten Veranstaltung eines jeden neuen Kurses an enorm auf Vertrauensbildung setze. Ein vertrauensvoller Rahmen ist die Basis dieses Veranstaltungskonzepts. Anders könnte das Format, bei dem sich die Studierenden öffnen müssen und mit Überraschungen konfrontiert werden, nicht funktionieren. In der nächsten Runde wird zu jedem Präsentationstermin eine Führungskraft aus der Wirtschaft in der Rolle des Auftraggebers mit dabei sein.

Ganz herzlichen Dank für das Gespräch.