

# Das Wollen denken lernen

Anfang 2003 war die Finanzierung der privaten Zeppelin University (ZU) in Friedrichshafen gesichert. Damit erhielt sie ihre staatliche Anerkennung und konnte inzwischen gut 100 Studenten aufnehmen. Das ist nichts Besonderes. Aber: Außer dem Senat gibt es keine Strukturen und keine Titel. Ziel soll sein, Pioniere, keine Eliten auszubilden. Und: Stephan A. Jansen, ZU-Präsident und Lehrstuhlinhaber für Strategische Organisation und Finanzierung, ist erst 32 Jahre alt. Klett-PR-Chefin Hannelore Ohle-Nieschmidt traf mit ihm einen alten Bekannten.



Foto: Zeppelin University

**Traumhafte Lage:** Der Campus der Zeppelin University in Friedrichshafen liegt direkt am See.

Herr Jansen, fühlen Sie sich mit dem Namensgeber Ihrer Hochschule, Ferdinand Graf von Zeppelin, wesensverwandt? Er galt als visionär, willensstark und als jemand, der Unmögliches nicht nur dachte, sondern auch möglich machte.

Mit dem Grafen verbindet mich vielleicht die Eigenschaft, an Zielen festzuhalten, an die man wirklich glaubt, und auf dem Weg dorthin auch mal zu scheitern. Sein Lebensmotto hieß: „Man muss es nur wollen und daran glauben, dann wird es gelingen.“ Dies gilt wohl für ein Luftschiff ebenso wie für ein ungewöhnliches Denkschiff, also unsere Hochschule, und ist in der Strategie der ZU verankert: Wir wollen „das Unwahrscheinliche wahrscheinlich machen“. Management ist für mich nichts anderes, als Wahrscheinlichkeiten zu verändern, und die Funktion des Managers ist es, sich in Bereichen zu engagieren, in denen Erfolg unwahrscheinlich ist. Für alles andere gibt es Experten, die das viel besser können als Manager. Wenn man also in der Lage ist, unwahrscheinliche Projekte wahrscheinlich zu machen und das Nicht-Gedachte zu denken, hat man Managerqualitäten. Manager, die das nicht können, kann man getrost entlassen.

Nach einer OECD-Studie nimmt zukünftig die Anzahl der deutschen Hochschulabsolventen über alle Fachrichtungen hin ab. Ist das „Modell ZU“ ein Werben um die besten Abiturienten?

Das ist so, sobald es ein Auswahlverfahren gibt. Bewerber werden auch zu Umworbenen. Die Frage ist nur, was ist das Beste? Und sofort ist man im Bereich der Subjektivität. Wir behaupten von uns, das subjektivste Auswahlverfahren in Deutschland zu haben, weshalb man sich bei uns mehrmals bewerben kann, denn wir können uns auch täuschen. Die Auswahl treffen zunächst zwei Professoren. In einer zweiten Stufe findet ein Gespräch statt zwischen dem Bewerber und je einem Professor aus dem Department, für das er sich bewirbt, sowie einem aus einem anderen Department. Ebenfalls bei dem Gespräch anwesend sind ein Student ab dem vierten Semester und ein Externer.

Die zitierte OECD-Studie kommt außerdem zu dem Ergebnis, dass in Deutschland nur 19% eines Jahrgangs überhaupt an einer Hochschule eingeschrieben sind. Damit liegen wir im OECD-Durchschnitt, der 30% eines Jahrgangs beträgt, deutlich im unteren Drittel. Für ein ressourcen-

schwaches Land ist das eine katastrophale Meldung. In den skandinavischen Ländern liegt die Quote bei 60 bis 75%.

**Nach einer anderen Studie bekommen mittlerweile weniger als 40% der Akademikerinnen in Deutschland Nachwuchs, weil, so die These, ausreichende Betreuungsangebote fehlen. Gibt es Überlegungen für eine Kindertagesstätte innerhalb der ZU?**

Ich würde unglaublich gern einen Kindergarten haben, weil es eigentlich mein Berufswunsch war, Kindergärtner zu werden. 40% der Professoren, 75% der Service-Mitarbeiter und 56% der Studierenden an der ZU sind weiblich. Von daher müssen wir darüber nachdenken. Allerdings muss man sagen, dass durch die Umstellung der Abschluss-Strukturen auf Bachelor- und Master-Studiengänge das Kinderkriegen während des Studiums schwieriger geworden ist.

**Die ZU will individualisierte Managementqualifikationen vermitteln und die Studenten sollen „Das Wollen denken lernen“. Was genau ist darunter zu verstehen?**

Wir haben mit dem Phänomen zu tun, dass 18-/19-Jährige nicht ihren Willen artikulieren können. Die Studierenden haben zwar bestimmte Bilder ihrer Zukunft im Kopf, die aber im Wesentlichen karriereorientiert sind. Fragt man konkret nach: „Was willst du eigentlich genau?“, fällt es den meisten schwer, das überhaupt nur zu denken, geschweige denn, es zu formulieren. Die Formulierung des eigenen Willens ist jedoch eine Managementqualität, auf die man nicht verzichten kann. Merkt man beispielsweise, dass der Unternehmersohn viel lieber einen Fußballverein managen würde, weil das seine Leidenschaft ist, über-



Foto: Zeppelin University

**Stephan A. Jansen,**  
Präsident der Zeppelin University in Friedrichshafen

rascht er vor allem zunächst einmal sich selbst. Darüber hinaus soll er diese Leidenschaft möglichst auch Realität werden lassen, und plötzlich merkt er, wie schwierig das ist.

Die Formulierung „Das Wollen denken lernen“ ist mir extrem wichtig, denn es geht um drei Aktivitäten, die alle nicht selbstverständlich sind und die für gewöhnlich auch an Hochschulen nicht vermittelt werden. Die erste Antwort darauf lautet: StudentStudies, also ein „study on demand“. Die Studierenden müssen einen Tag in der Woche ihr Studium selbst wollen, Lehrveranstaltungen oder Projektkonferenzen organisieren, Referenten suchen. Konkret: Wenn ein Student zu mir kommt und sagt, das Curriculum sei langweilig, er habe in einem Praktikums- oder Beratungsprojekt gearbeitet und die Themen seien viel spannender, dann gibt es bei uns die einfache Regel: „Ten students get one scientific lecture“. Der Student muss neun Kommilitonen organisieren, und diesen zehn gegenüber bin ich die Verpflichtung eingegangen, ihnen die Lehrveranstaltung zu bezahlen. Das hat zur Konsequenz, dass das Studium nachfrageorientiert wird.

Die zweite konkrete Antwort auf die Formel „Das Wollen denken lernen“ ist das TandemCoaching. Die Studenten wählen im ersten Semester einen wissenschaftlichen Coach aus der Belegschaft und im zweiten Semester einen Praxis-Coach. Mit ihren Coaches besprechen die Studierenden alle ihnen wichtigen Themen – Berufspraktisches, Wissenschaftliches, Privates. Die Inhalte bestimmt der Student. Einmal im Semester tauschen sich Wissenschafts- und Praxis-Coach nicht nur über den Studenten, sondern auch über die Hochschule im Allgemeinen aus. Das ist für mich die Umsetzung der Vision einer lernenden Universi-

#### Zur Person

##### **Stephan Alexander Jansen**

geboren 1971 in Papenburg/Ems, Studium der Betriebswirtschaftslehre, Philosophie und Soziologie an der Privatuniversität Witten/Herdecke, der Stanford University, der Harvard Business School und der Tokyo Keizai University.

- 1998 Aufbau des Instituts für Mergers & Acquisitions (M&A), Beratung von Großkonzernen im Vorfeld von Firmenzusammenschlüssen (z. B. Daimler-Chrysler und Mannesmann-Vodafone).
- Gründung von „Cosinex“, einem Internetmarktplatz, der sich auf den Bedarf öffentlicher Institutionen an Software und Beratung spezialisiert hat.
- Publikation von sechs Büchern und zahlreichen Artikeln in Fachzeitschriften.
- 2001 wurde das Buch „Oszillodox!“ (Klett-Cotta), in Zusammenarbeit mit Peter Littmann, als Managementbuch des Jahres ausgezeichnet.
- Seit Sommer 2003 Präsident der Zeppelin University in Friedrichshafen am Bodensee

tät. Ich habe immer Zweifel, ob wir wirklich gut sind. Und ich glaube, dass wir eigentlich alle drei Jahre neu gegründet werden müssten. Das alles dient der permanenten Reflexion.

**Wie groß ist die Gefahr, dass sich die Professoren kleine Klone schaffen, die ein Abbild ihrer selbst sind? Gibt es Instrumente, die das verhindern?**

Genau diese Gefahr sehe ich. Deshalb begleitet eine große österreichische Organisationsberatung unsere Coaches professionell. Unsere Vorstellung „Werdet so, wie ihr seid!“ erfordert eine extreme Zurücknahme im Coaching, weshalb es zweimal im Jahr in den Semesterferien Supervisions-Seminare für alle Professoren gibt. Im Prinzip lernen sie hier, den Studierenden immer wieder die Frage nach dem eigenen Wollen zu stellen, anstatt ihnen durch Antworten die eigene Perspektive zu verstellen.

**Die ZU wirbt mit dem provokanten Slogan „Pioniere statt Eliten“. Worin liegt der Unterschied?**

Das ist eine bewusste Reaktion auf eine sonderbare Elite-Diskussion in Deutschland, die vermutlich vor allem vom Hochschul-Reformbedarf ablenken will. Das Elite-Konzept ist ein Zuschreibungskonzept, was heißt, dass andere entscheiden, wer zur Elite gehört. Wir sagen lieber gleich, dass unsere Studierenden nicht dazugehören, denn die wahre Elite würde sich niemals als Elite bezeichnen lassen.

18-/19-jährige Studenten, die in ihrem Leben noch nicht wirklich etwas geleistet haben, sollten eigentlich mit dem Elite-Begriff nichts anfangen können. Das führt eher zu einer Hybris als zu einer vernünftigen Zusammenarbeit. In diesem Alter ist es viel angemessener, als Pionier aufzutreten. Als Pionier im eigenen Leben. Pioniere sollen sich in Zwischenräumen definieren können, als Schnittstellenagenten agieren. Aus diesem Grund haben wir den Claim gewählt: Hochschule zwischen Wirtschaft, Kultur und Politik.

**Die Studiengebühren der ZU betragen 630 Euro im Monat. Wie sieht das Modell zur Vorfinanzierung der Studiengebühren aus, das Sie anbieten?**

Es gilt, zwei Dinge festzuhalten: Man kann Waschmaschinen auf Raten kaufen und Intelligenz korreliert nicht mit dem Vermögen der Eltern. Wenn man beides ernst nimmt, kann man Bildung auch auf Raten kaufen und als ehemaliger Bafög-Empfänger habe ich eine große Leidenschaft dafür, sämtliche sozialen Selektionskriterien auszuschalten. Das heißt aber nicht, dass man deshalb keine Studiengebühren erheben darf, sondern dass man ein anderes Finanzierungsmodell finden muss. Deshalb habe ich mit

## Hintergrund

### Die Zeppelin University im Überblick

- Gegründet wurde die Hochschule 1991 unter dem Namen „International School of General Management“ (ISGM) in Bad Waldsee.
- April 2002: Umzug an den Bodensee. Die Privatuniversität wird nach Graf Zeppelin umbenannt. Zeppelin GmbH, ZF Friedrichshafen und weitere Partner sichern die Finanzierung für fünf Jahre. Im Februar 2003 erhält die Hochschule die staatliche Anerkennung.
- Das Studienprogramm ist in drei Departments unterteilt, die Fachbereiche bereiten auf Karrieren in Wirtschaft, Kultur/Medien und Politik vor.
- Folgende Studiengänge werden zurzeit angeboten: „Corporate Management“ (Internationale Betriebswirtschaftslehre), „Cultural & Media Management“ (Kultur- und Kommunikationswissenschaften) und „Public Management“ (Ökonomie, Politik- und Verwaltungswissenschaften).
- Nach sechs Semestern erfolgt der Abschluss mit dem Bachelor of Arts (B.A.).
- Ab 2005 wird der weiterführende Studienabschluss Master of Arts (M.A.) in allen Departments möglich.
- Von den geplanten 18 Lehrstühlen sind zehn besetzt.
- Pro Semester werden 30 Studierende aufgenommen. Die Aufnahme erfolgt ganzjährig. Derzeit studieren etwa 100 Studenten an der Zeppelin University. Bis 2008 sollen es 700 sein.

der Sparkasse Bodensee ein vordergründig einfaches, dann aber doch sehr komplexes Modell ausgehandelt: Das Bestehen unseres Auswahlverfahrens ist die Bonitätsprüfung für die Bank. Das reicht als Sicherheit für die Vorfinanzierung, die mit derzeit 4% sehr niedrig verzinst wird. Die Studierenden vereinbaren eine einkommensabhängige Rückzahlung, die ein Jahr nach dem Berufseinstieg beginnt. Das bedeutet, dass der Student eine unternehmerische Entscheidung treffen, nämlich eine Investition in seine eigene Zukunft tätigen kann – unabhängig vom Einkommen der Eltern.

**An der ZU gibt es keine Zulassungsbeschränkung nach numerus clausus, sondern die Studenten müssen sich unterschiedlichen Auswahlverfahren unterziehen. Unter anderem ist die Frage zu beantworten: „Was lernen wir von Ihnen?“ Klingt das nur nach Partnerschaft oder gibt es sie wirklich?**

Es gibt ein schriftliches Vorauswahl-Verfahren, das sehr aufwändig ist. Hier sind in der Tat ungewöhnliche Fragen zu beantworten. Die Studenten müssen mir beispielsweise drei Bücher empfehlen, die ich gelesen haben sollte. Anhand des Lebenslaufes sind die biografischen Entschei-



Foto: Getty Images

dungen zu reflektieren. So erkennen wir relativ schnell, ob jemand denken und schreiben kann. Diese schriftliche Vorauswahl treffen zwei Professoren aus unterschiedlichen Departments. Sagen beide „Ja“, wird der Bewerber eingeladen. In dieser Stufe fallen momentan fast alle durch. Von 512 Bewerbern haben es nur 70 geschafft.

In der Regel fragen die Bewerber danach, wie sie sich auf das Vorstellungsgespräch vorbereiten können. Wir empfehlen nur, „persönlich“ zu kommen, was zugegebenermaßen schwierig ist. Meist arbeiten bereits 19-Jährige mit einer Inszenierung ihrer selbst, aber das alles interessiert uns nicht. Manche haben sich auf dieses Gespräch sehr gut vorbereitet und im Vorgriff schon einmal VWL I gelernt. Fragt man sie, ob sie später einmal Kinder adoptieren möchten oder ob sie glauben, dass Zivildienst eine wichtige Erfahrung ist, die der Staat vielleicht für alle verpflichtend einführen sollte, merken sie plötzlich, dass diese Frage sehr viel mit ihnen und sehr wenig mit VWL zu tun hat.

Wir schauen im Auswahlgespräch sehr genau, ob wir Spaß miteinander haben können und zueinander passen, was bei einer Gruppengröße zwischen 15 und maximal 30 Studenten extrem wichtig ist. Der Student entscheidet sich genauso für die Hochschule, wie wir uns umgekehrt für ihn, denn unsere Bewerber können in der Regel zwischen unterschiedlichen Hochschulen im In- und Ausland auswählen.

Vor dem Hintergrund, dass wir fremdsprachige Veranstaltungen anbieten und ausländische Studenten haben, müssen die Bewerber selbstverständlich auch Sprachtests machen. Derzeit kommen etwa 25% unserer Studenten

nicht aus dem deutschen Sprachraum, sondern aus Asien, Brasilien, Südafrika oder Frankreich. Wir profitieren offenkundig davon, dass der Begriff „Zeppelin“ einen Weltbekanntheitsgrad von 75% hat und wir ein tolles International Office haben.

**Vor zwei Jahren haben Sie bei einer Veranstaltung des Klett-Verlags Platten aufgelegt. Würden Sie das heute wieder machen?**

Definitiv ja. Ich mache z. B. eine bundesweite „Sounds & Science-Tour“ und gerade habe ich einen Vortrag zum „Bildungsmarkt 2020“ gehalten und Platten aufgelegt. Wir sollten uns als Wissenschaftler eine gewisse Trivialisierungskompetenz aneignen, nämlich die Kompetenz, Forschungsergebnisse aus der Scientific Community so zu übersetzen, dass sie für andere Welten verständlich sind.

Es ist absolut zentral, mit seinen Forschungsergebnissen in überregionalen Tageszeitungen präsent zu sein oder Positionen zu veröffentlichen, von denen man selbst nicht weiß, ob sie stimmen, um sie zwei Jahre später möglicherweise wieder zurückzunehmen. Das bedeutet, von Wissenschaft als Wahrheitsproduktion hin zu Wissenschaft als Irritations- oder Anregungsmoment umzuschalten. Auch das ist, wenn wir als multidisziplinäre Hochschule aufgestellt sind, essentiell. Denn die wirklich dringenden gesellschaftlichen Probleme sind undiszipliniert. Das bedeutet für uns wiederum eine Demut vor dem Problem und vor unserer eigenen Beschreibung.

Die Fragen stellte Hannelore Ohle-Nieschmidt

### Ansprechpartnerin

**Hannelore Ohle-Nieschmidt**

Ernst Klett Verlag

Leitung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Rotebühlstraße 77, 70178 Stuttgart

Telefon: 07 11-66 72-16 73, Fax: 07 11-66 72-20 10

Mail: [h.ohle-nieschmidt@klett-mail.de](mailto:h.ohle-nieschmidt@klett-mail.de)

[www.klett.de](http://www.klett.de)