

LEADERSHIP LETTER No. 13
November 11, 2014

Dear Jacobs Community,

Today we are starting with the good news from the last Dialogue Forum: We are half way through, which means we have already made almost half of the improvement necessary!

In 2013/14 many of the measures have been realized, which will come into effect by 2017 at the latest. Further measures are still to be undertaken, which will be realized and come into effect by 2017. On the cost side we have reached our goals to a large extent. The clear priority for each and every one of us now has to be to increase our revenue.

We are focusing all of our measures on a result-orientated improvement of revenues. We are placing a significant emphasis on expanding and building on our distribution and marketing activities. We are introducing control mechanisms for these measures, for example a four-phase audit for products (academic, administrative, legal and economical), the portfolio steering or the management of objectives.

Profitability and attractiveness for existing and prospective new clients determine the products offered by Jacobs University. Effectiveness and efficiency are the guiding principles of our actions. We can be proud of our impressive record of previous teaching and research. Keeping and improving our reputation is a core element of the realignment process. Sustainable economic success however is the basis for success in academic pursuits – and vice versa.

In this context, we are happy to introduce the new organizational structure of Jacobs University to you, as it was already presented in yesterday's staff assembly.

The goal of the reorganization is the transformation of Jacobs University from an institution for education and research based on the state mandate of education into an enterprise with marketable and economically viable educational products. The requirements of the market as well as the sound economic configuration of products determine the services offered by Jacobs University. Following this logic the areas of sales and marketing are being expanded in future.

The new organization shows clear functional structures. It sets up unambiguous areas of responsibility and reporting lines. It therefore enables faster workflows and streamlines decision-making processes.

The leadership of Jacobs University resides with the **Executive Board**, consisting of **Katja Windt** as President and **Michael Hülsmann** as Managing Director.

The next management level is formed by the three Deans together with the six heads of the Business Areas.

The redesign of the organizational structure is based on two combined perspectives.

(1) The **vertical perspective** in the four defined **strategic business units**:

- Undergraduate Education
- Graduate & Executive Education and Special Programs
- Research & Transfer
- Business Solutions

(2) The **horizontal perspective of value creation processes** of the University:

- Academic Operations
- Business Operations
- Business Services

Academic Operations, headed by Katja Windt, is responsible for all academic matters. **Werner Nau** as Dean is responsible for the entire Undergraduate Education and the Focus Area Health as well as the corresponding Academic Departments. **Arvid Kappas** as Dean is responsible for the entire Graduate & Executive Education and Special Programs and the Focus Area Diversity as well as the associated Academic Departments. The third position of Dean, responsible for Research & Transfer and the Focus Area Mobility will be filled externally. Until then, Arvid Kappas and Werner Nau will also be responsible for this area on an interim basis.

The allocation of Faculty Members and School Staff (Team Assistants and Laboratory Staff) is undertaken in line with the seven **Academic Departments**; an overall allocation and pooling on the level of Focus Area is possible if needed.

- **Life Sciences & Chemistry** (Health)
- **Physics & Earth and Environmental Sciences** (Health)
- **Computer Sciences & Electrical Engineering** (Mobility)
- **Mathematics & Logistics** (Mobility)
- **Business & Economics** (Diversity)
- **Social Sciences and Humanities** (Diversity)
- **Psychology & Methods** (Diversity)

Business Operations, headed by Michael Hülsmann, is also based on the four strategic business fields. These areas are organized according to functionalities. Only the area Graduate & Executive Education and Special Programs is aligned with product groups. **Undergraduate Education**, headed by **Freia Hardt**, includes Academic Management, Development & Implementation, Registration / Admission and Recruitment. **Graduate & Executive Education and Special Programs**, headed by **Antonia Gohr**, includes Graduate Education, Executive Education and Special Programs (Pre-, Non-degree, International and Language Programs) as well as their Registration / Admission. **Research & Transfer**, headed by **Ronald Kieschnick**, includes Project Development, Project Management and Sales Activities. **Business Solutions**, headed by Michael Hülsmann, includes Business Development, Project Management and Sales Activities. Business Solutions unites individual special product offers for companies and other customer groups that are not part of our core business and have to be implemented fast, accompanied by services which need our special attention, e.g. our Alumni.

Business Services, headed by **Benedikt-Jan Novák** on an interim basis, includes the three divisions Business Services Center, Campus Life and Infrastructure. The **Business Services Center**, headed by Benedikt-Jan Novák, consists of Finance & Controlling, Human Resources, IRC and IT. **Campus Life**, headed by **René Wells**, includes Student Life and Events & Outreach Services. **Infrastructure**, also headed by Benedikt-Jan Novák, consists of the areas Purchasing / Housing und Facility Management.

Reporting to the **Executive Board** are the **Executive Office** as well as the two divisions of Brand Management, Marketing & Communications and Academic & Public Affairs. The **Executive Office** replaces the former President's Office and is now responsible for both members of the Executive Board. **Brand Management, Marketing & Communications** – headed by **Ines Heise** – includes the strategic brand management, integrated marketing as well as public relations und market research. **Academic & Public Affairs** – headed by **Antonia Gohr** – includes the overall academic development, internal academic affairs und external public affairs.

We are looking forward to working with the new leadership team of Arvid Kappas and Werner Nau (for the academic areas) as well as Antonia Gohr, Freia Hardt, Ines Heise, Ronald Kieschnick, Benedikt-Jan Novák and René Wells (for our business areas). We wish all of them much success in their new duties!

Please find attached the new organizational structure at a glance. In case of questions, please feel free to contact the respective division heads.

Our six Change Teams also continue to be active. In order to inform you in more detail about the Change Process and the work of the Change Teams we will hold a meeting on December 1, 2014 from 11a.m. to 2p.m. for the community. Here, you will have the opportunity to ask individual questions and to contribute actively to the Change Process.

We are looking forward to further exchange with you all.

Best regards,



Katja Windt



Michael Hülsmann

LEADERSHIP LETTER No. 13 11. November 2014

Liebe Jacobs Community,

heute beginnen wir mit der guten Nachricht aus dem letzten Dialog Forum: Die Hälfte des Weges zur Zielerreichung der Jacobs University ist geschafft!

Bereits in 2013/14 konnten viele Effekte realisiert werden, die bis spätestens 2017 wirksam sind. Vor uns liegen nun die weiteren Maßnahmen, deren Effekte bis 2017 realisiert und wirksam werden. Auf der Kostenseite haben wir unsere Ziele zum großen Teil erreicht. Die klare Priorität muss von nun an für jeden Einzelnen von uns auf dem Ausbau der Umsätze liegen.

Wir konzentrieren all unsere Maßnahmen auf ergebnisorientierte Erlösverbesserung. Wir setzen verstärkt auf die Produktentwicklung sowie den Ausbau und Aufbau unserer Vertriebs- und Marketing-Aktivitäten. Wir führen Steuerungsmechanismen für unsere Maßnahmen ein, bspw. eine Vier-Phasen-Prüfung für Produkte (akademisch, administrativ, rechtlich, wirtschaftlich), eine Portfoliosteuerung oder das Management by Objectives.

Wirtschaftlichkeit und Attraktivität für bestehende und neu zu gewinnende Kunden bestimmen das Produktangebot der Jacobs University. Effektivität und Effizienz sind die Leitmaxime unseres Handelns. Wir blicken stolz auf eine eindrucksvolle Bilanz unserer bisherigen Lehr- und Forschungsleistungen. Der Erhalt und Ausbau unserer Reputation ist ein Kernelement der Neuausrichtung. Der nachhaltige wirtschaftliche Erfolg jedoch ist die Basis für den Erfolg im akademischen Streben – und umgekehrt.

In diesem Zusammenhang freuen wir uns, Ihnen heute die neue Organisationsstruktur der Jacobs University vorstellen zu können, so wie sie bereits in der gestrigen Betriebsversammlung präsentiert wurde.

Ziel der Reorganisation ist die Transformation der Jacobs University von einer dem staatlichen Bildungsauftrag angelehnten Einrichtung für Forschung und Lehre in ein Wirtschaftsunternehmen mit marktfähigen und wirtschaftlich tragfähigen Bildungsprodukten. Die Bedarfe des Marktes sowie die wirtschaftlich tragfähige Ausgestaltung von Produkten bestimmen das Dienstleistungsangebot der Jacobs University. Dieser Logik folgend werden die Bereiche Vertrieb und Marketing zukünftig ausgebaut.

Die neue Organisationsstruktur bildet klare funktionale Strukturen ab. Sie baut auf eindeutigen Verantwortungsbereichen und Berichtslinien auf. Daher ermöglicht sie zukünftig schnellere Abläufe und schlankere Entscheidungswege.

Die Leitung der Jacobs University obliegt bekannterweise dem **Executive Board**, bestehend aus den beiden Geschäftsführern **Katja Windt** als Präsidentin und **Michael Hülsmann** als Managing Director. Die nächste Führungsebene bilden die drei Deans gemeinsam mit den sechs Leitern der Business Bereiche.

Die Neugestaltung der Organisationsstruktur basiert auf zwei kombinierten Perspektiven.

(1) Die **vertikale Perspektive** in den vier definierten **strategischen Geschäftsfeldern**:

- Undergraduate Education
- Graduate & Executive Education and Special Programs
- Research & Transfer
- Business Solutions

(2) Die **horizontale Perspektive** der **Wertschöpfungsprozesse** der Universität:

- Academic Operations
- Business Operations
- Business Services

Academic Operations, unter der Leitung von Katja Windt, ist für alle akademischen Belange zuständig. **Werner Nau** verantwortet als Dean übergreifend die Undergraduate Education sowie die Focus Area Health und die dazugehörigen Academic Departments. **Arvid Kappas** ist als Dean übergreifend für die Graduate & Executive Education and Special Programs sowie die Focus Area Diversity und die dazugehörigen Academic Departments verantwortlich. Die dritte Position des Deans, verantwortlich für Research & Transfer sowie die Focus Area Mobility wird extern besetzt werden. Bis dahin leiten Arvid Kappas und Werner Nau interimistisch auch diesen Bereich.

Die Zuordnung der Faculty Members und School Staff (Team Assistants und Labormitarbeiter) erfolgt im Rahmen der sieben **akademischen Departments**; eine übergreifende Zuordnung und Pooling auf Ebene der Focus Area ist bei Bedarf möglich.

- **Life Sciences & Chemistry** (Health)
- **Physics & Earth and Environmental Sciences** (Health)
- **Computer Sciences & Electrical Engineering** (Mobility)
- **Mathematics & Logistics** (Mobility)
- **Business & Economics** (Diversity)
- **Social Sciences and Humanities** (Diversity)
- **Psychology & Methods** (Diversity)

Business Operations, unter der Leitung von Michael Hülsmann, basiert ebenfalls auf den vier strategischen Geschäftsfeldern. Die Bereiche sind nach Funktionalitäten organisiert. Einzig der Bereich Graduate & Executive Education and Special Programs orientiert sich an den einzelnen Produktgruppen. **Undergraduate Education**, unter der Leitung von **Freia Hardt**, beinhaltet Academic Management, Development & Implementation, Registration / Admission und Recruitment. **Graduate & Executive Education and Special Programs**, unter der Leitung von **Antonia Gohr**, beinhaltet Graduate Education, Executive Education und Special Programs (Pre-, Non-degree, International and Language Programs) sowie deren Registration / Admission. **Research & Transfer**, unter der Leitung von **Ronald Kieschnick**, beinhaltet Project Development, Project Management und Salesaktivitäten. **Business Solutions**, unter der Leitung von Michael Hülsmann, beinhaltet Business Development, Project Management und Salesaktivitäten. Business Solutions vereinen individuelle Spezialangebote für Unternehmen und andere Kundengruppen, die nicht zwingend im Kerngeschäft liegen und schnell zur Umsetzung gelangen sollen ergänzt um Services, die unserer speziellen Aufmerksamkeit bedürfen, z.B. unsere Alumni.

Business Services, unter der interimistischen Leitung von **Benedikt-Jan Novák**, beinhaltet die drei Teilbereiche Business Services Center, Campus Life und Infrastructure. Zum **Business Services Center**, unter Leitung von Benedikt-Jan Novák, gehören die Teilbereiche Finance & Controlling, Human Resources, IRC und IT. **Campus Life**, unter der Leitung von **René Wells**, beinhaltet Student Life und Events & Outreach Services. Zu **Infrastructure**, ebenfalls unter Leitung von Benedikt-Jan Novák, gehören die Bereiche Purchasing / Housing und Facility Management.

An das Executive Board berichten das Executive Office sowie die beiden Bereiche Brand Management, Marketing & Communications und Academic & Public Affairs. Das **Executive Office** ersetzt das ehemalige President's Office und ist von nun an für beide Geschäftsführer zuständig. **Brand Management, Marketing & Communications** – unter der Leitung von **Ines Heise** – beinhaltet die strategische Markenführung, das integrierte Marketing sowie Public Relations und Marktforschung. **Academic & Public Affairs** – unter der Leitung von **Antonia Gohr** – beinhaltet die fächerübergreifende Hochschulentwicklung, interne Academic Affairs und externe Public Affairs.

Wir freuen uns, von nun an mit dem neuen Leitungsteam aus Arvid Kappas und Werner Nau (für die akademischen Bereiche) sowie Antonia Gohr, Freia Hardt, Ines Heise, Ronald Kieschnick, Benedikt-Jan Novák und René Wells (für unsere Business Bereiche) zusammen zu arbeiten. Wir wünschen allen Genannten viel Erfolg in ihren neuen Aufgaben!

Im Anhang finden Sie die neue Organisationsstruktur noch einmal im Überblick. Bei Fragen werden Sie sich bitte an die jeweiligen Führungskräfte.

Auch unsere sechs Change Teams sind weiterhin aktiv. Um Sie umfassender über den Change Prozess und die Arbeit der einzelnen Change Teams zu informieren, planen wir für den 1. Dezember 2014 von 11-14 Uhr einen Informations- und Erlebnis(mit)tag für die Community. Hier haben Sie die Möglichkeit, individuelle Fragen zu stellen und sich aktiv in den Change Prozess einzubringen. Wir freuen uns auf den weiteren Austausch mit Ihnen.

Beste Grüße,



Katja Windt



Michael Hülsmann

Organizational Structure / Organisationsstruktur



JACOBS
UNIVERSITY

