

**Improve 2008**

**Marktorientierte Restrukturierung  
von Hochschulinstituten**

Prof. Dr. M. Brucksch

Steinbeis Hochschule Berlin  
Brucksch Teyke & Partner Köln

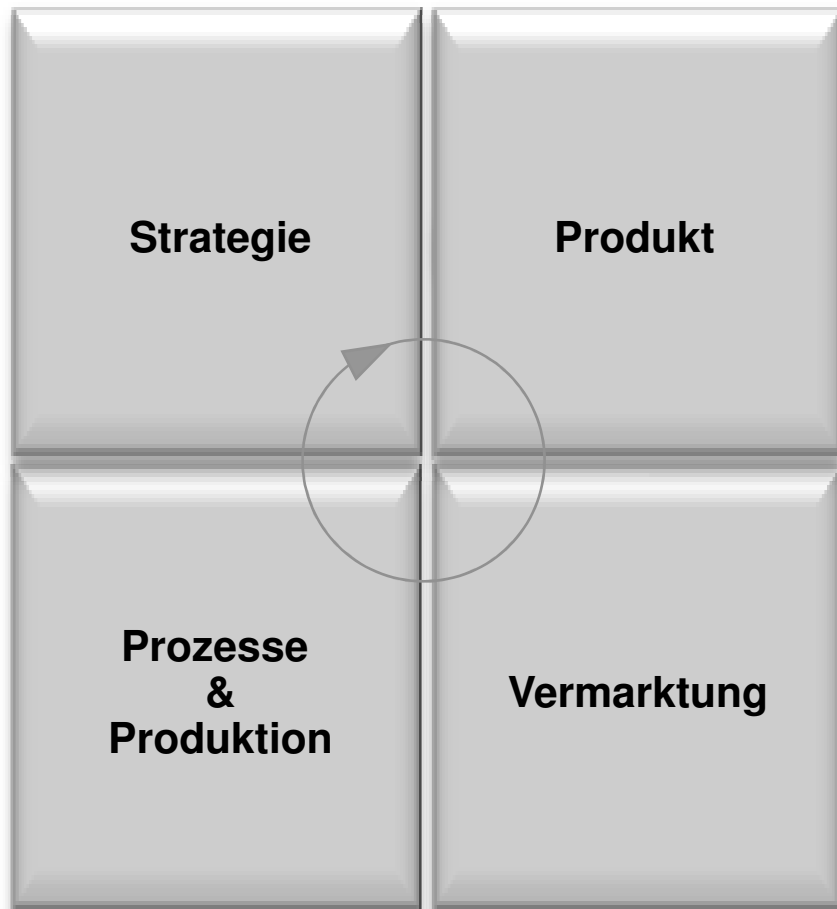
Improve 2008  
17/18.11.2008  
Bonn

## Aspekte der Marktorientierung in der Lehre und Forschung



- **Inhaltliche Marktorientierung**
- **Methodische/produktionstechnische Marktorientierung**
- **Einbeziehung des Bedarfs der Zielmärkte in die Gestaltung des Lehr- und Forschungsangebotes**
- **Modernes Management vs. Verwaltung**
  - ▶ **Neue Denk- und Geschäftsmodelle**
  - ▶ **Wettbewerbsbeobachtung**
  - ▶ **CIP kont. Verbesserungsprozesse**
  - ▶ **Knowledge-Management**
  - ▶ **Leistungskontrolle**
  - ▶ **U.v.a.**

## Vier Prämissen bilden das theoretisch-methodische Fundament einer marktorientierten Neuausrichtung



### Strategie

- Formulierung / Umsetzung einer Strategie
- Teilstrategie für Lehre, Forschung, Ressourcen
- Szenarienplanung

### Produkt

- Lehre als Produkt
- Marktorientierte Produktentwicklung
- Lebenszyklus

### Produktion

- Prozessdefinition und –konzeption
- Prozessoptimierung, CIP
- Knowledge management
- Performance

### Vermarktung

- Marketing
- Wettbewerbsbeobachtung
- CRM

## Wachsender Restrukturierungsnotwendigkeit stehen tradierte Barrieren gegenüber



- Wechsel der Lehrstuhlinhaber resp. der Fachbereichs- oder Fakultätsleiter
  - Änderung der Rahmenbedingungen  
(Bologna, Finanzierung, Ressourcen, Bedarfs-/ Verfügungsflächen u.a.)
  - Verstärkte Wettbewerbssituation um Studenten und Drittmittel
  - Steigende Anforderungen an Absolventen und Lehrkräfte
  - Zu lange Studien- /Promotionsdauer
  - Zu hohe Anzahl von Abbrechern
  - Zu komplizierte Anerkennungsverfahren
- Notwendigkeit der Reorganisationen wird nicht erkannt
  - Tradierte Stellung von Wissenschaft/Lehre
  - Qualität, Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter
  - „Not invented here“ Syndrom
  - „Beauty Contest“ Symptom – „wir sind ohnehin die Besten“
  - Fehleinschätzung der eigenen Situation
  - Fehleinschätzung der „Praxis“ und des Marktes
  - U.a.

## Ein phasenweises Vorgehen bei der Restrukturierung sichert den nachhaltigen Erfolg



**Starke Verzahnung der einzelnen Projektphasen mit allen Beteiligten der Institute**

Umsetzungszeitraum 8-16 Monate

**Eine unabhängige Analyse stellt sicher, dass der derzeitige Status eines Institutes oder eines Fachbereiches umfassend und richtig erfasst wird**



- **Audit des derzeitigen „Geschäftsmodells“**
  - Lehre
  - Forschung & Entwicklung
  - Sonstige Leistungen
- Planungs-/Zielstrukturen
- Aufbau- und Ablaufstrukturen
- Leistungs-/ Zielorientierung
- „Outcome Research“
- Benchmarking

- **Darstellung in einem Positionspapier**
- **Stufenweise und hierarchieabhängige Diskussion mit den Beteiligten**
- **Erste Diskussion über Lösungsansätze mit der Institutsführung**

## Im Rahmen einer Konfidenz- und Adaptionphase müssen die Beteiligten sich auf ein Zielsystem verständigen

Analyse → **Adaption Zielsetzung** → Konzept → BPR → Umsetzung → CIP

**Die Einführung neuer Denkmodelle gleicht einem Ritt vom wissenschaftlichen Silo resp. Hochsitz in die nackte Realität**

**Vorgehen**

- Darstellung Best Practice
- Neue Denk-/Geschäftsmodelle
  - Wertschöpfungsansatz
  - Prozessansatz
  - Produktansatz
- Aufzeigen eines Weges
- Gemeinsame Entwicklung einer Zielmatrix

**Barrieren/Treiber**

- Freiheit von Wissenschaft / Lehre
- **Adaptionsfähigkeit der Mitarbeiter**
- Zielsetzung – und Festlegung
- Hierarchiesysteme
- Wissen als Machtfaktor
- **Besitzstandswahrung**
- „Not invented here“ Syndrom

## Maßgebliche Elemente des Zielsystems



**Wertschöpfung**

- **Forschung, Entwicklung und Lehre als Wertschöpfungsprozess verstehen, der**
  - **umfassend das „Geschäfts- und Betriebsmodell“ des Institutes abdeckt**
  - **und jede mögliche Weiterentwicklung zulässt**
  - ...



**Prozess-Konzept**

- **Handlungen, Vorgänge und Abläufe als Prozesse verstehen,**
  - **die modellierbar sind,**
  - **sich standardisieren lassen,**
  - **mess- und regelbar sind**
  - ...

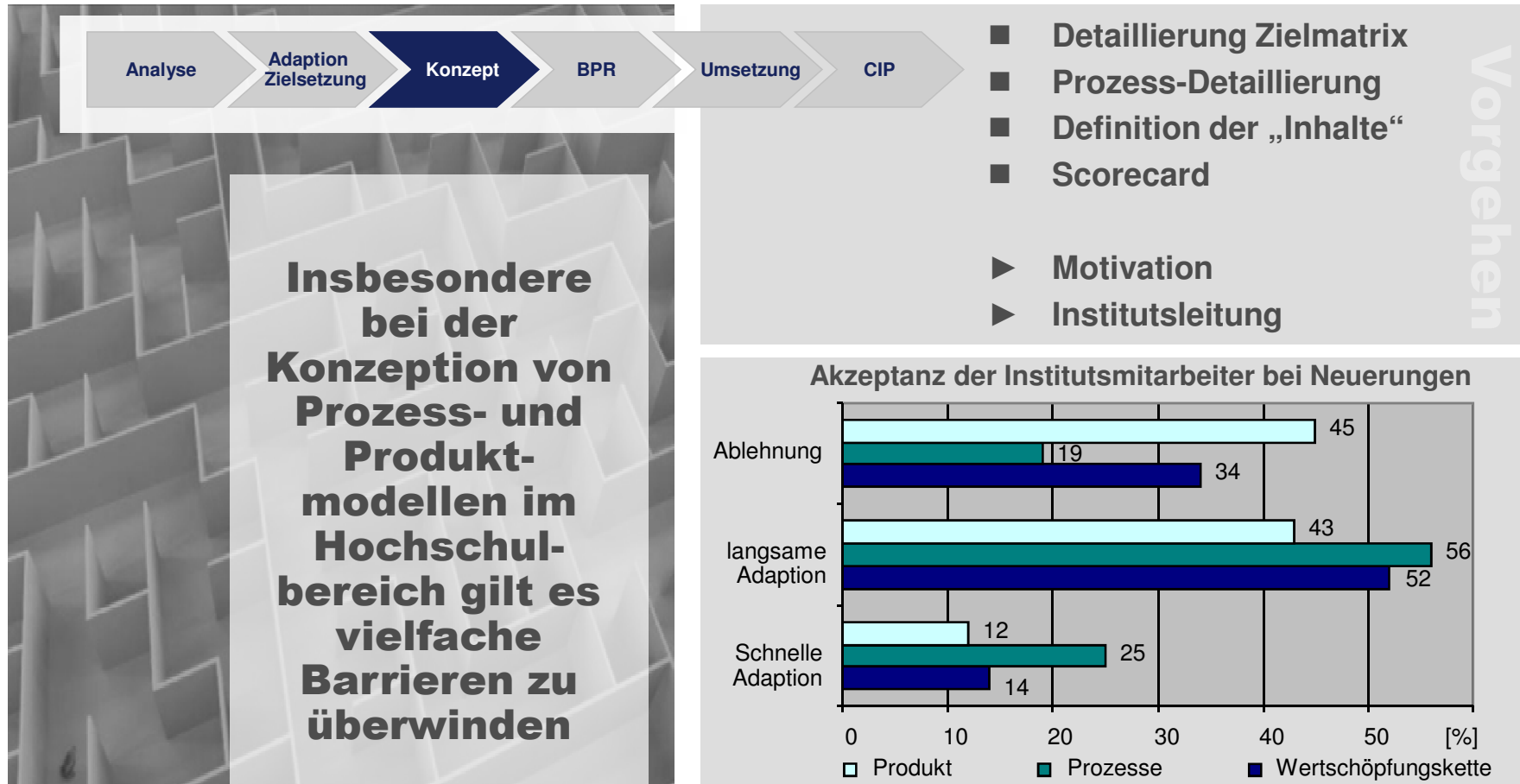


**Produkt-Konzept**

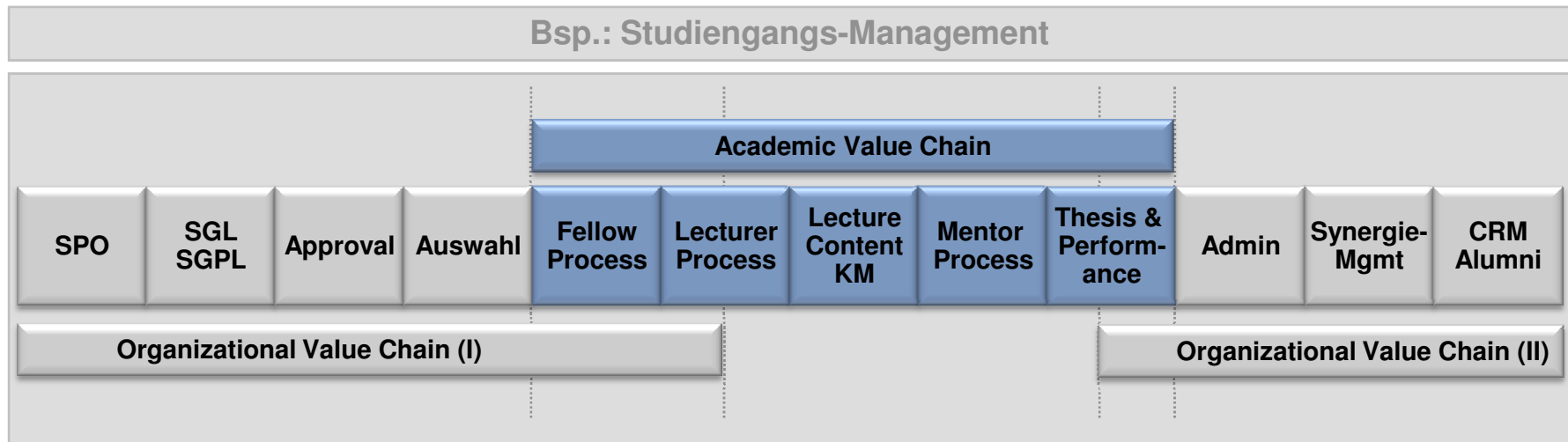
- **Lehre und Forschung als „Produkt“ verstehen, das**
  - **vermarktet werden muss**
  - **seinen Käufer finden muss**
  - **einem Lebenszyklus unterliegt**
  - **und entsprechend entwickelt werden muss**
  - **und Qualitätskriterien unterliegt**
  - ...



## Elementarer Bestandteil der Konzeptentwicklung ist die Erarbeitung eines Wertschöpfungsprozesses, einer Zielmatrix und eines Produktmodells



## Die genaue Festlegung des/der Wertschöpfungsprozesse/s bildet die Grundlage der Konzeptphase



- **Eine Wertschöpfungskette**
- **Aufteilung in**
  - **Akademischen Bereich**
  - **Organisatorischen Bereich**
- **Konsens erzielen**

- ▶ **Strukturrahmen für Mitarbeiter und Studenten**
- ▶ **Operative Studiengangsleitung**
- ▶ **Akad.-/wissensch. Studiengangsleitung**
- ▶ **Gestaltungsfreiraum für Neuerungen**

## Elementarer Bestandteil der Konzeptentwicklung ist die gemeinsame Erarbeitung einer Zielmatrix

		Prozess-Ebene			
		1	2	3	4
		SPO Prozess	Studiengangsplanung	Approval Prozess	Auswahl-Prozess
		Planung und Vorbereitung			
Faktoren-Ebene					
Zielsetzung					
Prozess Details					
Verantwortung					
Durchführung					
Zielgruppe (Empfänger)					
Instrumente					
Adaption					
Benchmark					
zu berücksichtigende Prozess-Elemente					
IST / Probleme					
Soll / Ziel					

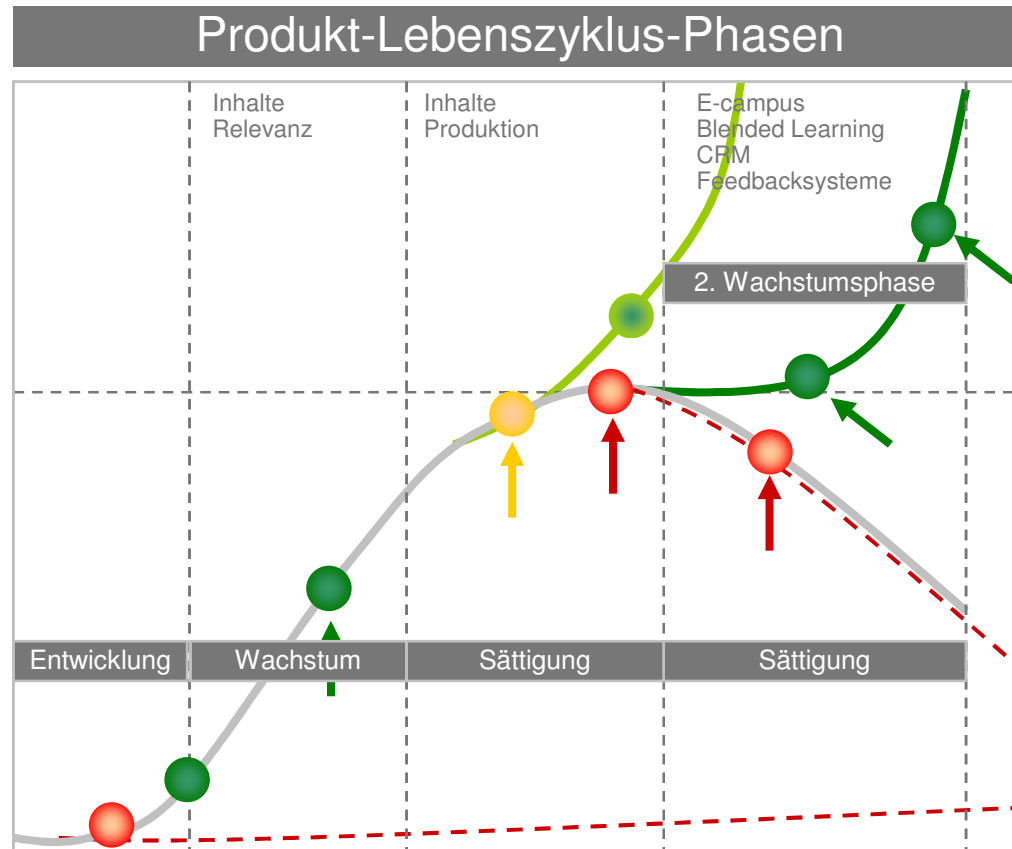
- Zuordnung von „Einfluss-Faktoren“ zur Prozess-Ebene
- Hoher Detaillierungsgrad
- Elektronische Erfassung (xls)
- Print als „Wall Paper“
- Gemeinsame Bearbeitung „an der Wand“
- Allg. akzeptierte konsolidierte Version
- ▶ Prozessmodellierung
- ▶ Dokumentation
- ▶ Umsetzungsplanung

# Elementarer Bestandteil der Konzeptentwicklung ist die gemeinsame Erarbeitung einer Zielmatrix(2)

	1 SPD Process Planung und Vorbereitung	2 Studiengang- planung	3 Approval Process	4 Auswahl- Prozess	5 Project Leader Process	6 Pre-Fellow Process	7 Fellow Process	8 Lecturer Process	9 Mentor Process	10 Thesis Process	11 Performance Process	12 KM Knowledge Process	13 Admin-Process	14 Crosslink Strategie Mgmt	15 CRM Custom Manag
	Durchführung der Master & Bachelor Courses							Controlling			Verwaltung	Support	Kundenbil		
Phasen	A														
Zielsetzung	Standardisiertes Management zur Erstellung, Pflege und Aktualisierung der Prüfungsordnung	Standardisiertes Management zur gesamten Studiengangplanung vor Start des Studiums	Approval-Process der Studiengangsstruktur	Auswahl der Fellows aus dem Bewerbungsverfahren, Auswahl der Kooperationspartner	Standardisiertes Management aller Aufgaben und Tätigkeiten des Studiengangsleiters vor, während und nach dem Studium	Optimales Management des einzelnen Fellows vor Beginn des Studiums und zum Start des Studiums	Optimales Management des einzelnen Fellows während des Studienverlaufs	Optimales Management des einzelnen Dozenten vor, während und nach dem jeweiligen Seminar	Optimales Management des Kurs-Mentors vor, während und nach dem Studienverlauf	Optimales Management der Theses	Trace and Tracking der Leistungsergebnisse der Fellows	Optimales Management der Wissensinhalte von Dozent und Fellow	Standardisiertes Management aller administrativen Aufgaben vor, während und nach dem Studium	Optimales Management von Supportleistung für andere Bereiche der SBA	CRM-Management des Kooperationspartners oder des Unternehmens vor, während und nach dem Studium
Process	Detailbeschreibung der einzelnen Prozesse mit den Teilprozessschritten und den jeweils hierzu gehörenden Instrumenten, Vorlagen, Templates und Anweisungen/Routinen														
Verantwortung	Beschreibung des PROGRAMM	Beschreibung des PROGRAMM	Beschreibung des PROGRAMM	Beschreibung des PROGRAMM	Beschreibung des PROGRAMM	Beschreibung des PROGRAMM	Beschreibung des PROGRAMM	Beschreibung des PROGRAMM	Beschreibung des PROGRAMM	Beschreibung des PROGRAMM	Beschreibung des PROGRAMM	Beschreibung des PROGRAMM	Beschreibung des PROGRAMM	Beschreibung des PROGRAMM	Beschreibung des PROGRAMM
Durchführung	Studiengangleiter	Studiengangleiter	SBA Leiter, Mentor	Studiengangleiter	Studiengangleiter	Studiengangleiter	Studiengangleiter	Studiengangleiter	Studiengangleiter	Studiengangleiter	Thesis Betreuer	Studiengangleiter, Mentor	Studiengangleiter	Verwaltung	Studiengangleiter
Zielgruppe (Lernpartner)	SBA, Zentrale, Kooperationspartner, Interessenten	SBA, Zentrale, Kooperationspartner, Interessenten	SBA, Kooperationspartner	SBA, Kooperationspartner	SBA, Kooperationspartner	SBA, Kooperationspartner	SBA, Kooperationspartner	SBA, Kooperationspartner	SBA, Kooperationspartner	Mentor (Prof./ILK), Thesis Betreuer	Mentor (Prof./ILK)	Mentor, Lecturer, Fellow, Scientific Officer	Verwaltung	Verwaltung, Marketing, Sales, Zentrale u.a.	Kooperationspartner, Unternehmen der Fellows
Instrumente	Ibid	Ibid	Ibid	Ibid	Ibid	Ibid	Ibid	Ibid	Ibid	Ibid	Ibid	Ibid	Ibid	Ibid	Ibid
Adaption	Bei Bedarf	Bei Bedarf	Bei Bedarf	Bei Bedarf	Bei Bedarf	Bei Bedarf	Bei Bedarf	Bei Bedarf	Bei Bedarf	Kontinuierlich während des Studiums	Kontinuierlich während der Thesis	Kontinuierlich während des Studiums	Kontinuierlich während des Studiums	Kontinuierlich vor, während, nach jedem Studium/b	Kontinuierlich vor, während, nach jedem Studium/b
Benchmark				FastFO Mentor Mentor											
Zu berücksichtigende Process-Elemente		Ausland		Auswahl der Studenten und Fellows, Kooperationspartner	Auswahl der Studenten und Fellows, Kooperationspartner	Auswahl der Studenten und Fellows, Kooperationspartner	Auswahl der Studenten und Fellows, Kooperationspartner	Auswahl der Studenten und Fellows, Kooperationspartner	Auswahl der Studenten und Fellows, Kooperationspartner	Auswahl der Studenten und Fellows, Kooperationspartner	Auswahl der Studenten und Fellows, Kooperationspartner	Auswahl der Studenten und Fellows, Kooperationspartner	Auswahl der Studenten und Fellows, Kooperationspartner	Auswahl der Studenten und Fellows, Kooperationspartner	Auswahl der Studenten und Fellows, Kooperationspartner
IST / Probleme															

**Umfassende und ganzheitliche Darstellung des Prozess-Modells gewährleistet ein maximales Lösungspotential**

## Ein Wagnis, das sich lohnt: Lehre als Produkt definieren und als solches handhaben



- Vorgehen**
- **Produktdefinition**
  - **Produkt-Konzept**
  - **Produktentwicklung**
  - **Produktmanagement**
  - **Produktumfeld**
  - **LifeCycle-Management**
  - **Marketing**
    - Distributionsinstrumente
    - Vorlesung
    - Seminar
    - Praktikum
    - Web
    - eCampus
    - Print
  - **Produktion**

## Klassisches BPR (Business Process Redesign) im nächsten Schritt



Vorgehen

## Detaillierung der Teilprozesse des Wertschöpfungsprozesses

7 Lecturer Process					
Durchführung der Master & Bachelor Courses					
#	Teilprozesse (ENG)	Beschreibung	Dokumente/Inhalt	Dokumente/Inhalt - Beschreibung	
Zielsetzung		Optimales Management des einzelnen Dozenten vor, während und nach dem jeweiligen Seminar			
	7.1	Search	Suche nach Dozenten	Search Profil	Profilbogen zur Suche nach Dozenten
Process	7.2	Akquisition	Akquisition und Ansprache	Contact Profil	Protokollbogen für Ansprache und Kontaktadresse
	7.3	Negotiation	Vorstellung und Einführung der/in die Aufgaben, Aufgabenprofil für Seminar, Dozentenleitfaden	Leitfaden Negotiation	Leitfaden_Negotiation.doc
				Fact Sheet Dozent	1-2 Seiter der alle wichtigen Aufgaben der Dozenten zusammenfasst, Versand als print oder eMail.pdf
	7.4	Selection/Decision	Auswahl		
	7.5	Contracting	Vertrag		
	7.6	Bestellung/Approval	Bestellung zum Dozenten		
	7.7	Tooling	Übergabe Profil-Unterlagen, Templates		
	7.8	Supporting	Vorbereitungsmanagement		
	7.9	Review	Prüfung der Unterlagen		
	7.10	Finalization	der Neubearbeitung und Korrektur		
7.16	Feedback	Feedback an den Dozenten über die Bewertung und die Meinung der Fellows			

# Dokumentation von "neuen Prozesswelten" in Leitlinien und Profilen

**SBA Steinbeil Business Academy - Business School an der Steinbeil-Hochschule Berlin**

**Dokumenten Briefing – MBA Studiengang**

1. Zwei Sätze zur Steinbeil Business Academy an der Steinbeil-Hochschule Berlin...

2. Unsere MBA Studiengänge...

3. Unsere MBA Studiengänge...

4. Die Steinbeil Business Academy...

5. Die Steinbeil Business Academy...

6. Die Steinbeil Business Academy...

7. Die Steinbeil Business Academy...

8. Die Steinbeil Business Academy...

9. Die Steinbeil Business Academy...

10. Die Steinbeil Business Academy...

11. Die Steinbeil Business Academy...

12. Die Steinbeil Business Academy...

13. Die Steinbeil Business Academy...

14. Die Steinbeil Business Academy...

15. Die Steinbeil Business Academy...

16. Die Steinbeil Business Academy...

17. Die Steinbeil Business Academy...

18. Die Steinbeil Business Academy...

19. Die Steinbeil Business Academy...

20. Die Steinbeil Business Academy...

21. Die Steinbeil Business Academy...

22. Die Steinbeil Business Academy...

23. Die Steinbeil Business Academy...

24. Die Steinbeil Business Academy...

25. Die Steinbeil Business Academy...

26. Die Steinbeil Business Academy...

27. Die Steinbeil Business Academy...

28. Die Steinbeil Business Academy...

29. Die Steinbeil Business Academy...

30. Die Steinbeil Business Academy...

31. Die Steinbeil Business Academy...

32. Die Steinbeil Business Academy...

33. Die Steinbeil Business Academy...

34. Die Steinbeil Business Academy...

35. Die Steinbeil Business Academy...

36. Die Steinbeil Business Academy...

37. Die Steinbeil Business Academy...

38. Die Steinbeil Business Academy...

39. Die Steinbeil Business Academy...

40. Die Steinbeil Business Academy...

41. Die Steinbeil Business Academy...

42. Die Steinbeil Business Academy...

43. Die Steinbeil Business Academy...

44. Die Steinbeil Business Academy...

45. Die Steinbeil Business Academy...

46. Die Steinbeil Business Academy...

47. Die Steinbeil Business Academy...

48. Die Steinbeil Business Academy...

49. Die Steinbeil Business Academy...

50. Die Steinbeil Business Academy...

51. Die Steinbeil Business Academy...

52. Die Steinbeil Business Academy...

53. Die Steinbeil Business Academy...

54. Die Steinbeil Business Academy...

55. Die Steinbeil Business Academy...

56. Die Steinbeil Business Academy...

57. Die Steinbeil Business Academy...

58. Die Steinbeil Business Academy...

59. Die Steinbeil Business Academy...

60. Die Steinbeil Business Academy...

61. Die Steinbeil Business Academy...

62. Die Steinbeil Business Academy...

63. Die Steinbeil Business Academy...

64. Die Steinbeil Business Academy...

65. Die Steinbeil Business Academy...

66. Die Steinbeil Business Academy...

67. Die Steinbeil Business Academy...

68. Die Steinbeil Business Academy...

69. Die Steinbeil Business Academy...

70. Die Steinbeil Business Academy...

71. Die Steinbeil Business Academy...

72. Die Steinbeil Business Academy...

73. Die Steinbeil Business Academy...

74. Die Steinbeil Business Academy...

75. Die Steinbeil Business Academy...

76. Die Steinbeil Business Academy...

77. Die Steinbeil Business Academy...

78. Die Steinbeil Business Academy...

79. Die Steinbeil Business Academy...

80. Die Steinbeil Business Academy...

81. Die Steinbeil Business Academy...

82. Die Steinbeil Business Academy...

83. Die Steinbeil Business Academy...

84. Die Steinbeil Business Academy...

85. Die Steinbeil Business Academy...

86. Die Steinbeil Business Academy...

87. Die Steinbeil Business Academy...

88. Die Steinbeil Business Academy...

89. Die Steinbeil Business Academy...

90. Die Steinbeil Business Academy...

91. Die Steinbeil Business Academy...

92. Die Steinbeil Business Academy...

93. Die Steinbeil Business Academy...

94. Die Steinbeil Business Academy...

95. Die Steinbeil Business Academy...

96. Die Steinbeil Business Academy...

97. Die Steinbeil Business Academy...

98. Die Steinbeil Business Academy...

99. Die Steinbeil Business Academy...

100. Die Steinbeil Business Academy...

**SBA Steinbeil Business Academy - MBA Lecturer**

**1000 Seminare**

**Name des Hauptdozenten**

**Seminar-Übersicht**

**Umfang & Bewertung**

**Aufbau und Inhalte**

**Prüfungsausschuss**

**Lehrpläne**

**Copyright ©**

**SBA Steinbeil Business Academy - MBA Lecturer**

**1000 Seminare**

**Name des Hauptdozenten**

**Seminar-Übersicht**

**Umfang & Bewertung**

**Aufbau und Inhalte**

**Prüfungsausschuss**

**Lehrpläne**

**Copyright ©**

**SBA Steinbeil Business Academy - MBA Lecturer**

**1000 Seminare**

**Name des Hauptdozenten**

**Seminar-Übersicht**

**Umfang & Bewertung**

**Aufbau und Inhalte**

**Prüfungsausschuss**

**Lehrpläne**

**Copyright ©**

**SBA Steinbeil Business Academy - MBA Lecturer**

**Wissenschaftlichkeit**

**FAQs Master Thesis**

**Master Thesis**

**Wikipedia**

**Prof. Dr. Michael Brucksch**

**Prof. Dr. Peter Dohm**

**Steinbeil Hochschule Berlin**

**SBA Steinbeil Business Academy**

**HRI Healthcare Research Institute**

**Wissenschaftlichkeit**

**FAQs Master Thesis**

**Master Thesis**

**Wikipedia**

**Prof. Dr. Michael Brucksch**

**Prof. Dr. Peter Dohm**

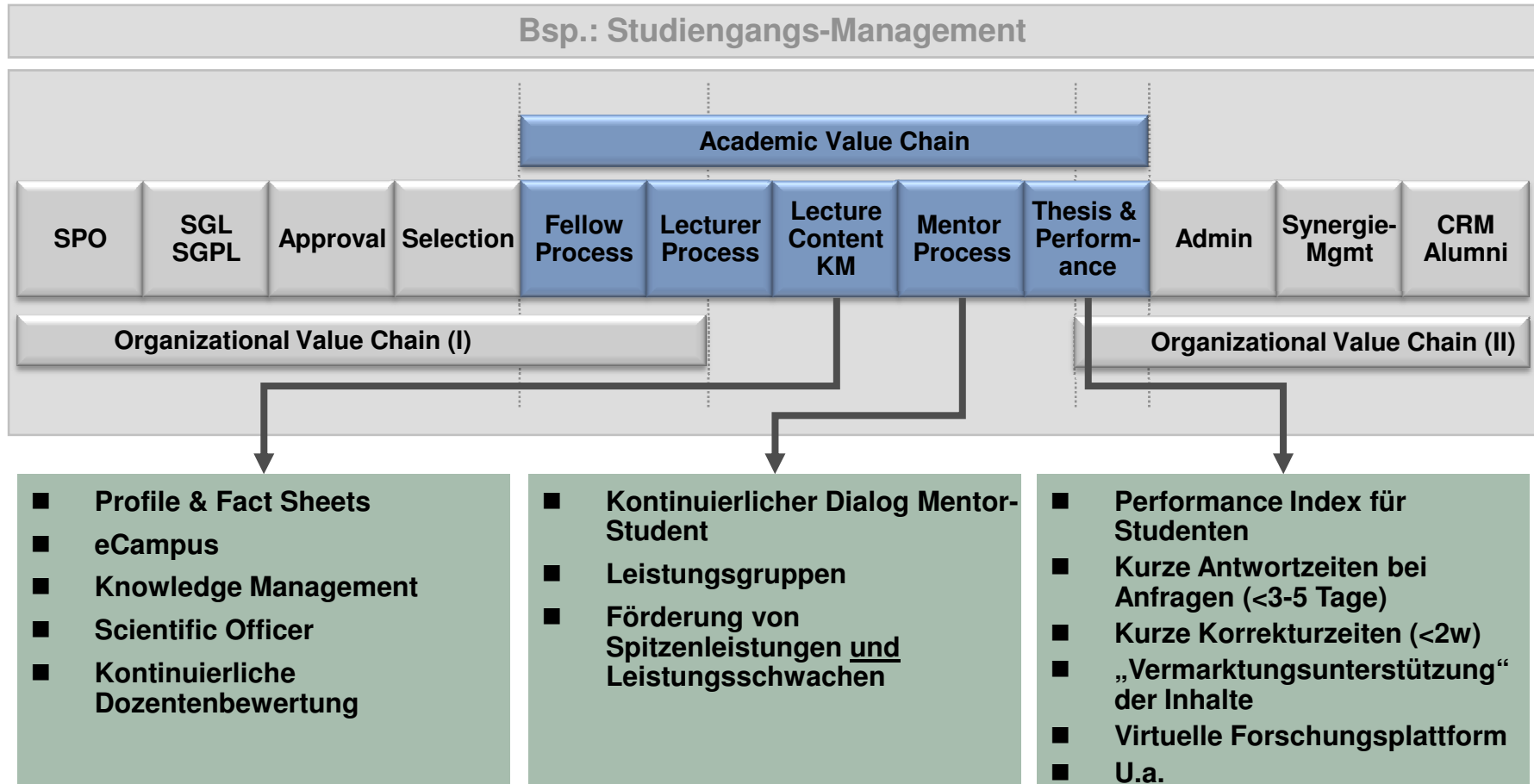
**Steinbeil Hochschule Berlin**

**SBA Steinbeil Business Academy**

**HRI Healthcare Research Institute**



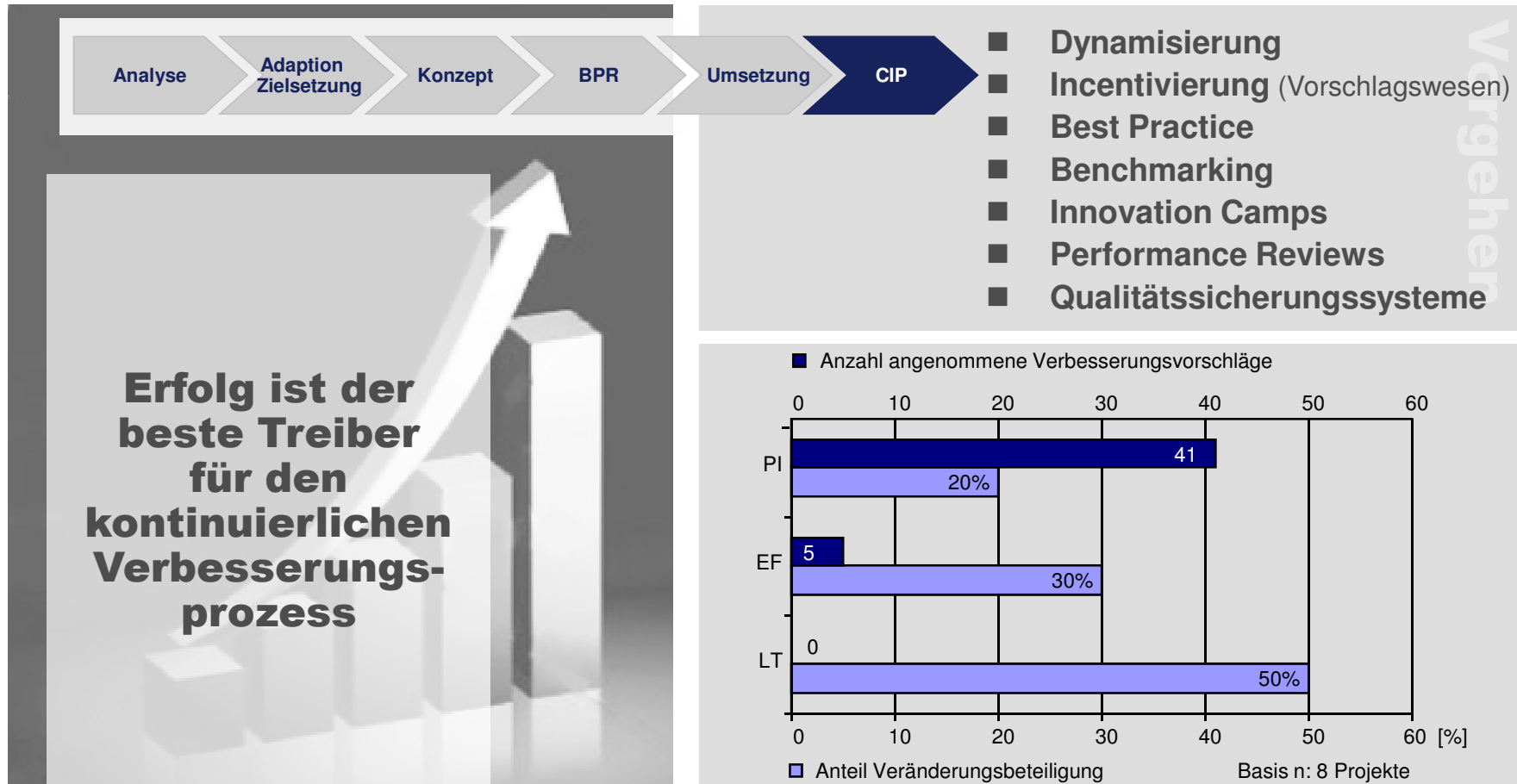
## Neuerung



## Für die vollständige Umsetzung eines Restrukturierungsvorhabens im Hochschulumfeld ist mit einem Jahr + x zu rechnen



# Benchmarking, Best Practice und incentiviertes Vorschlagswesen *versus* Qualitätsmanagement-System als System der kontinuierlichen Verbesserung



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

**Kontakt:**

**[brucksch@stw.de](mailto:brucksch@stw.de)**

**Prof. Dr. M. Brucksch**

**Steinbeis Stiftung  
Steinbeis Hochschule Berlin  
Gürtelstraße 29-30  
D-10247 Berlin**

**Prof. Dr. M. Brucksch**

**Brucksch Teyke & Partner  
Hohenstaufenring 43-45  
50674 Köln**

**Fon:**

**+49 -(0)-221- 80 10 89-0**

**Fax:**

**+49 -(0)-221- 80 10 89-29**

**e-Mail:**

**[info@btpartner.com](mailto:info@btpartner.com)**

**Web:**

**[www.steinbeis-hochschule.de](http://www.steinbeis-hochschule.de)  
[www.steinbeis-academy](http://www.steinbeis-academy)  
[www.btpartner.com](http://www.btpartner.com)**