

# **Struktur- und Entwicklungsplan**

**2016 – 2021**

**Karlshochschule International University**

## Inhaltsverzeichnis

I	Einführung.....	1
II	Ausgangssituation im Anschluss an den STEP 2010-2015.....	4
III	Handlungsfelder des STEP 2016-2021.....	7
	1. Positionierung der Hochschule.....	7
	2. Qualifikation zur Übernahme von Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft .....	15
	3. Bildungsangebote .....	17
	4. Profilierung der Forschung.....	20
	5. Weiterentwicklung der Fakultäten .....	22
	6. Theorie-Praxis-Transfer .....	25
	7. Partnerschaften und Kooperationen.....	27
	8. Marketing und Kommunikation.....	30
	9. Personalpolitik und Chancengleichheit.....	32
	10. Qualitäts- und Serviceorientierung .....	34
	11. Nachhaltige Sicherung der Ressourcen.....	36
IV	Ausblick auf den weiteren Strategieprozess .....	39

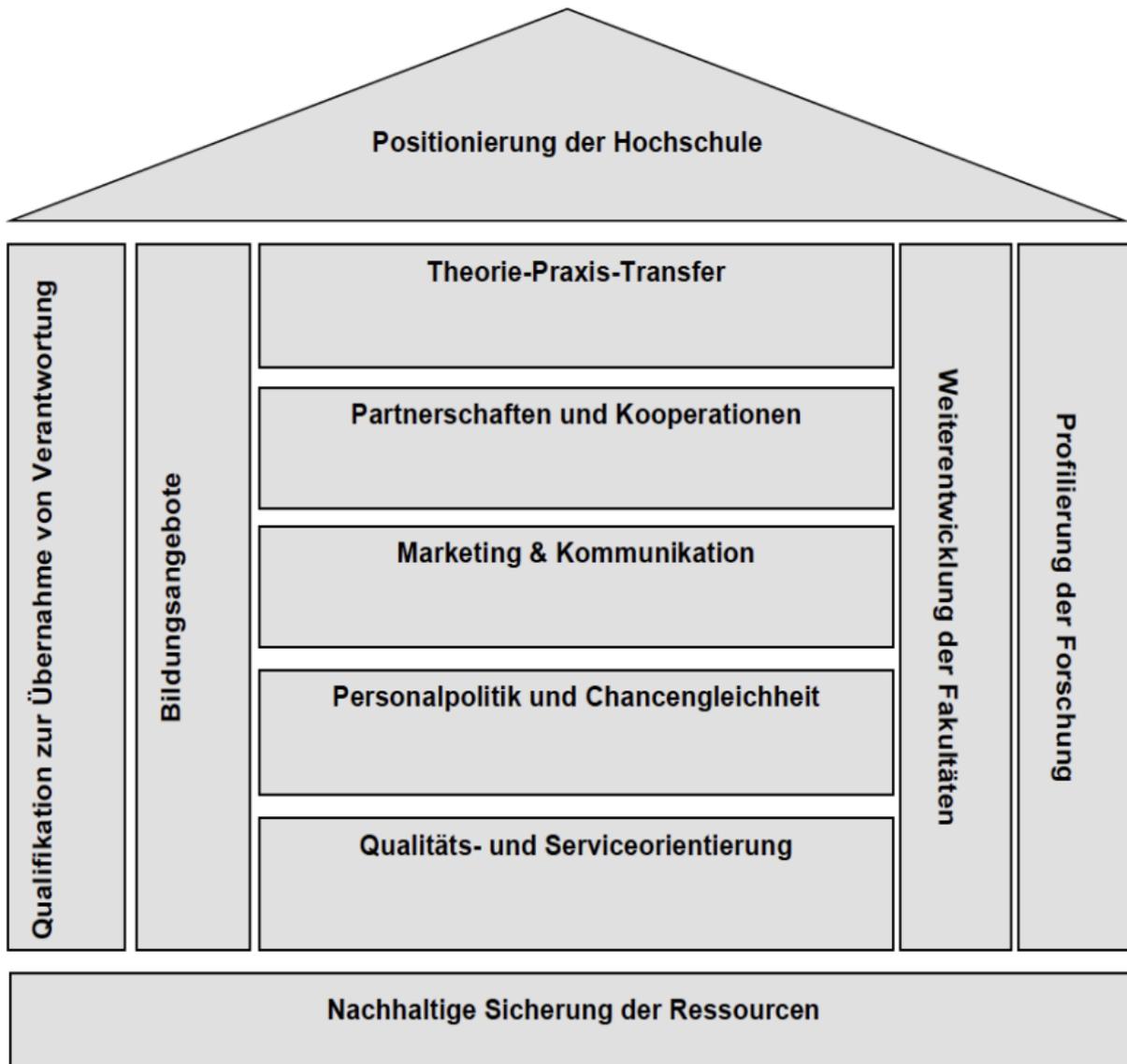
## **I Einführung**

Die Karlshochschule International University hat sich vorgenommen, ihre strategische Entwicklung im Struktur- und Entwicklungsplan 2016-2021 fortzuführen und mit dessen Hilfe ihr Handeln planvoll an der Positionierung der Hochschule und ihren längerfristigen Zielen zu orientieren.

Die Herausforderung für die Karlshochschule besteht insbesondere darin, trotz der Ungewissheit und Offenheit möglicher künftiger Entwicklungen im Prozess der Ausdifferenzierung des deutschen Hochschulsystems zu einer klaren und attraktiven Profilierung zu gelangen. Die Chance liegt darin, im Rahmen eines überzeugenden und nachhaltigen Hochschulentwicklungskonzepts die Ziele zu klären und zu priorisieren, neue Potentiale zu erschließen, vorhandene Ressourcen zu bündeln und zielkonform einzusetzen und damit zugleich unverwechselbar und attraktiv für Studierende, Professoren und Service-Mitarbeiter, externe Lehrende, Kooperationspartner aus Wirtschaft und Wissenschaft und die Gesellschaft zu werden.

Der Struktur- und Entwicklungsplan 2016-2021 ist im Kontext der beschlossenen Ordnungen und des Leitbilds der Hochschule zu lesen. Was dort beschlossen und beschrieben wird, ist Ausgangspunkt der Entwicklungsschwerpunkte. Dabei folgt die Gliederung des Struktur- und Entwicklungsplans der Dichotomie von akademischen und unternehmerischen Überlegungen:

Als Dach wird zunächst die angestrebte Positionierung der Hochschule beschrieben. Grundpfeiler stellen Studium und Lehre sowie Forschung dar, die mit Querschnittfeldern verknüpft sind. Als Fundament ist eine nachhaltige Sicherung der Ressourcen ebenfalls ein wesentliches strategisches Ziel der Karlshochschule. Zur Vermeidung von Wiederholungen wird bei sich überschneidenden Handlungsbereichen jeweils auf den Bereich verwiesen, in dem der betreffende Inhalt seinen Schwerpunkt hat.



Insgesamt hat die Karlshochschule International University folgende Handlungsfelder festgelegt, denen sie in den kommenden fünf Jahren besondere Bedeutung zumisst:

**Übergreifend:**

1. Positionierung der Hochschule

**Im Leistungsbereich Lehre und Studium:**

2. Qualifikation zur Übernahme von Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft
3. Bildungsangebote

**Im Leistungsbereich Forschung:**

4. Profilierung der Forschung
5. Weiterentwicklung der Fakultäten

**Als Querschnittsfelder:**

6. Theorie-Praxis-Transfer
7. Partnerschaften und Kooperationen
8. Marketing und Kommunikation
9. Personalpolitik und Chancengleichheit
10. Qualitäts- und Serviceorientierung

**Als Basis:**

11. Nachhaltige Sicherung der Ressourcen

Für diese Handlungsfelder sind im STEP jeweils festgelegt:

- a. Strategische Ziele
- b. Strategien
- c. Umsetzung
- d. Fortschreibung 2020 - 2021

Im Herbst eines jeden Jahres erfolgt eine Konkretisierung der Umsetzungsplanung für das nächste Kalenderjahr und zugleich eine Fortschreibung für den nächsten Zweijahreszeitraum.

## ■ Ausgangssituation im Anschluss an den STEP 2010-2015

Wie bereits aus der Einführung ersichtlich, knüpft der aktuelle Struktur- und Entwicklungsplan auf Kontinuität ausgerichtet an den STEP 2010-2015 an. Die Grundstruktur hat sich bewährt und wurde im Wesentlichen beibehalten. Bevor die Handlungsfelder für 2016-2021 in Teil III näher beleuchtet werden, soll hier kurz ein Fazit zum STEP 2010-2015 gezogen und die Ausgangssituation beleuchtet werden.

Die Positionierung der Karlshochschule als eine von einem konstruktivistischen und kulturwissenschaftlichen Verständnis der Management- und Wirtschaftswissenschaften ausgehende Hochschule hat sich in Lehre und Forschung als erfolgversprechend erwiesen. Dies kann als Ursprung und Basis für eine zukünftige Profilierung des Anspruchs „ReThinking“ von Management & Society betrachtet werden. Das Ziel, eine international bekannte Marke im Bildungsbereich zu werden, erscheint in der Nachbetrachtung als zu unscharf und wurde allenfalls teilweise erreicht. Hier sind für die Zukunft konkretere, erreichbare Ziele vorzusehen.

Bei der „Qualifikation junger Menschen zur Übernahme von Verantwortung“ wurde die Hochschule durch das didaktische Gesamtkonzept und durch die durchgängig heterogene Zusammensetzung der Studierendenschaft ihren Zielsetzungen gerecht. Für eine umfassende Beurteilung der Zielerreichung ist es noch zu früh, da die Absolventen der Jahre 2010-2015 noch am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn stehen bzw. noch ein Master-/Promotionsstudium absolvieren. Insbesondere durch die Kontaktpflege über soziale Netzwerke wird die Hochschule die Erreichung dieses Ziels kontinuierlich weiterverfolgen.

Die Ziele im Handlungsfeld „Hochschule als Lernraum“ wurden weitestgehend erreicht, so dass dieses Handlungsfeld für 2016-2021 nicht mehr gesondert ausgewiesen werden muss. Nähere Informationen hierzu finden sich in den Qualitätsberichten der Hochschule sowie auf der Homepage (u.a. auf den Seiten zu Veranstaltungen, zum studentischen Engagement und zu den Unternehmensprojekten).

Im Gegensatz dazu wurden die 2010 gesetzten Ziele für die Säule „Weiterbildung“ in vorgehener Form und Umfang nicht umgesetzt. Stattdessen wurde der Master Management erfolgreich am Markt eingeführt, und es wurde ein Promotionskolleg realisiert. Die Schaffung von Angeboten zum lebenslangen Lernen betrachtet die Hochschule neben dem Ausbau der Masterebene weiterhin als wichtiges strategisches Ziel. Um eine integrierte Betrachtung

und ein insgesamt ausgewogenes Portfolio zu ermöglichen, wird im STEP 2016-2021 das Handlungsfeld „Bildungsangebote“ definiert.

Entsprechend der Positionierung der Karlshochschule wurden 2010-2015 sichtbare Erfolge bei der Profilierung der Forschung erzielt. Diese spiegeln sich beispielsweise in den Neuberufungen, in den durchgeführten Konferenzen oder in der Hochschulschriftenreihe wider. Hier soll die Arbeit konsequent fortgesetzt werden, wobei insbesondere auf einen Ausbau der drittmittelbasierten Forschung Wert gelegt wird.

Die „Weiterentwicklung der Fakultäten“ hat zum angestrebten Ziel von insgesamt 600 Studierenden geführt (650 Studierende in 2015). Darüber hinaus konnten über die ursprüngliche Zielsetzung hinaus der Studiengang Internationales Medien Management sowie die gesellschaftswissenschaftlichen Studiengänge „International Relations“ und „Politics, Philosophy & Economics“ eingeführt werden. Die Managementstudiengänge der Karlshochschule wurden im Jahr 2014 durch die FIBAA mit Premium-Siegel reakkreditiert. Auf dieser Basis liegt in den kommenden Jahren der Fokus auf Qualität und moderatem Wachstum. Das Handlungsfeld „Berufungspolitik“ wurde in die Handlungsfelder „Weiterentwicklung der Fakultäten“ und „Personalpolitik und Chancengleichheit“ integriert.

Im Rahmen der „Internationalisierung“ wurden wesentliche Meilensteine wie der Ausbau des Netzwerks auf mehr als 100 Partnerhochschulen und die Gewinnung ausländischer Professoren und Dozenten erreicht. Der Anteil der ausländischen Studierenden liegt aktuell bei knapp 50%. Andere Ziele bleiben unverändert bestehen. Der weitergehende Ausbau der Internationalisierung ist als Querschnittsaufgabe zu betrachten. Insofern werden entsprechende Zielsetzungen zukünftig direkt in den entsprechenden Handlungsfeldern des STEP ausgewiesen.

Das Handlungsfeld „Theorie-Praxis-Transfer“ profitierte in der Vergangenheit vor allem von der erfolgreichen Entwicklung der Unternehmensprojekte. Im Planungszeitraum bis 2021 sollen die Leistungen der Hochschule an der Schnittstelle zur Unternehmens- und Organisationspraxis konsequent ausgebaut werden.

Das Handlungsfeld „Chancengleichheit“ wurde für die Zukunft umfassender als „Personalpolitik und Chancengleichheit“ definiert, da auf dieser Basis weitere Entwicklungsschritte sinnvoll definiert werden können. In Zukunft möchte sich die Karlshochschule als überdurchschnittlich attraktiver Arbeitgeber erweisen.

Die strukturellen und prozessorientierten Ziele in der „Qualitäts- und Serviceorientierung“ wie z.B. die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements wurden in der Vergangenheit erreicht. Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist an einer nachhaltigen Erhöhung der Standards weiterzuarbeiten.

Für den Zeitraum 2010-2015 kann von einer „Nachhaltigen Sicherung der Ressourcen“ gesprochen werden. Die Hochschule wies über die Jahre im Durchschnitt ausgeglichene Bilanzen aus und musste nicht auf Rücklagen der Hochschulstiftung zurückgreifen. Dieses Handlungsfeld bleibt aufgrund seiner Bedeutung für die Zukunft der Hochschule unverändert bestehen, wobei die Abhängigkeit von Studiengebühren zu reduzieren und das Portfolio an Finanzierungsquellen zu erweitern ist. Vor diesem Hintergrund und in Verbindung mit den vorgenannten Internationalisierungszielen der Hochschule ist die Ergänzung zweier, neuer Handlungsfelder zu sehen: „Partnerschaften & Kooperationen“ sowie „Marketing & Kommunikation“.

## III Handlungsfelder des STEP 2016-2021

### 1. Positionierung der Hochschule

**Strategisches Ziel** Die „Karlshochschule International University“ steht international als Marke „Karls“ für das „ReThinking von Management & Society“. 750 bis 800 Studierende machen die Karlshochschule zu einem interkulturell geprägten Ort des Lernens, der Co-Creation und des Transfers zwischen Theorie und Praxis.

**Strategie** Die Karlshochschule entwickelt ihre Markenidentität auf Basis ihres Leitbildes und ihrer Positionierung ReThinking Management & Society. Basierend auf den „Cultural Turns“ und erweitert durch eine kritische Perspektive auf die Übernahme von Verantwortung für gesellschaftliche Problemfelder, will die Karlshochschule konsequent ihren eingeschlagenen Weg verfolgen, einen eigenständigen Beitrag zur Weiterentwicklung von Management, Organisation und Gesellschaft zu leisten.

Dies soll sich im internationalen Aufbau der Marke „Karls“ und der Positionierung „ReThinking Management & Society“ widerspiegeln. Dabei wird ReThinking bewusst mit großem R und T geschrieben, denn Neu- und Andersdenken (R) muss sich immer mit dem traditionellen Denken (T) zu Management & Society auseinandersetzen. Die Karlshochschule strebt in ihren Bildungsangeboten deshalb grundsätzlich eine Anschlussfähigkeit zum Mainstream an, allerdings in unterschiedlichen Gewichtungen zwischen Rethinking (kritisch überdenken und anders denken) und Thinking (traditionell denken).

ReThinking Management & Society lässt sich nur als ein kontinuierlicher und inkrementeller Prozess entwickeln, der die Karlshochschule jeden Tag ein wenig „neu erfindet“. Deshalb betont die Karlshochschule mit ihrer anwendungsorientierten Ausrichtung neben dem ReThinking auch gerade das ReDoing („Enabler“ und Facilitator“) von Management & Society. In diesem Zusammenhang sind von besonderer strategischer Bedeutung im Struktur- und Entwicklungsplan 2016-2021 die Themen

„Innovation und Kreativität“, „Nachhaltigkeit“, „Diversität“, „Digitalisierung“ sowie „Internationalisierung“, die in den folgenden Handlungsfeldern immer wieder thematisiert werden.

Als fokussierte, private Hochschule sieht die Karlshochschule ihre Aufgabe im Hochschulsystem insbesondere darin, innovative und experimentelle Impulse zu ReThinking Management & Society zu setzen und einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft zu setzen. Dabei spricht sie vor allem regional und international Menschen und Organisationen an, die ein aktives Interesse und Bedürfnis nach anderen Zugängen zu Managementthemen und gesellschaftlichen Entwicklungen haben.

Dazu gehört eine offene Unternehmenskultur und eine transparente sowie vertrauensbildende interne und externe Kommunikation, die anerkennt, dass die „Karls“ in den Köpfen ihrer Stakeholder entsteht und somit ein anhaltender Diskurs über ReThinking Management & Society ermöglicht wird.

Umsetzung Die Positionierung wird erreicht, indem in allen Handlungsfeldern der jeweilige Beitrag auf diese grundlegende Positionierung und auf einen Ausbau auf 750 bis 800 Studierende hin ausgerichtet wird (näheres dazu in den einzelnen Handlungsfeldern).

Fortschreibung Die Karlshochschule International University zeichnet sich bereits seit ihrer Übernahme durch Professoren, Mitarbeiter und Studierende und damit verbundenen Neugründung als unabhängige Stiftungshochschule im Jahre 2009 durch einen kritisch-transformatorischen Ansatz und die Zielsetzung aus, in ihrer von den „Cultural Turns“ und „Critical Management Studies“ geprägten interpretativen Forschung und Lehre das Feld der Wirtschaft und Gesellschaft nicht denjenigen zu überlassen, die den bestehenden Verhältnissen unkritisch affirmativ gegenüberstehen und den Status Quo reproduzieren.

Das an der Karls seit ihrer Neugründung verfolgte Programm eines „ReThinking Management“ bedeutete insofern immer schon

„ReClaiming Management“ und führte zu einem interdisziplinären Anspruch, der die Spaltung zwischen Wirtschafts-, Gesellschafts- und Kulturwissenschaften zu überwinden trachtete. Mit der Etablierung der gesellschafts- und politikwissenschaftlichen Studiengänge im Jahre 2015 wurde der Anspruch eines interdisziplinären Austauschs in der Forschung und Lehre die sich zwischen Wirtschafts-, Politik-, Gesellschafts- und Kulturwissenschaften bewegt auch programmatisch und personell eingelöst („ReThinking Management and Society“).

Die Karlshochschule International University ist eine kulturwissenschaftlich geprägte internationale Hochschule im Überschneidungsbereich von Wirtschaft, Management und Gesellschaft. Ihr akademisches Profil ist geprägt von dem Erkenntnisinteresse an wirtschaftlichem, unternehmerischem und politischem Handeln sowie verantwortlichem Engagement. Dabei geht die Hochschule davon aus, dass wirtschaftliche und politische Realitäten durch Zuschreibung, Interpretation und Aushandeln von Sinn und Bedeutung seitens der Handelnden konstruiert und inszeniert werden und wirtschaftliche und politische Interaktion kulturell und sozial überformt ist.

Der inhaltlichen Ausrichtung der Karlshochschule im Sinne einer kulturwissenschaftlich geprägten interpretativen Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaft entspricht in der Lehre ein konstruktivistisches didaktisches Konzept. Dabei wird Lernen verstanden als Prozess der Selbstorganisation des Wissens auf der Basis der Wirklichkeits- und Sinnkonstruktion des individuellen Studierenden in Gemeinschaft mit anderen Lernenden und Lehrenden. In der kritischen und reflektierten Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Formen, Stufen und Inhalten der Fremderfahrung sollen Kognitions-, Emotions- und Verarbeitungsprozesse bei Studierenden unterschiedlichster Lerntypik und Vorerfahrung angeregt, ermöglicht, unterstützt und individualisiert sowie auf gemeinschaftliche Dimensionen bezogen werden. Daher hat selbstgesteuertes, entdeckendes, spielerisches und interaktives Lernen einen hohen Stellenwert.

In ihrer Forschung und Lehre orientiert sich die Karlshochschule an Critical Theory und Critical Management Studies, wobei sie das Ziel verfolgt, den interdisziplinär profilierten „Cultural Turn“ für die Wirtschafts- und Politikwissenschaften und die Managementlehre fruchtbar zu machen.

Methodologisch verfolgt die Karlshochschule einen kritischen und interpretativen Ansatz in Bezug auf die Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften, der auch emergente Phänomene zu berücksichtigen imstande ist.

Interpretation setzt zunächst ein hermeneutisches Instrumentarium voraus, mit dessen Hilfe Sinnverstehen erst ermöglicht werden soll. Zugleich ist die Reflexion der Möglichkeiten, Bedingungen und Grenzen des Verstehens und wissenschaftlicher Erkenntnis integraler und konstitutiver Bestandteil der Wissenschaft und des Lernens. Insofern vertritt die Karlshochschule einen dezidiert hohen wissenschaftlichen Anspruch und macht von einer Vielzahl von Methoden und Zugängen aus den Sozial- und Kulturwissenschaften Gebrauch; neben quantitativer Forschung haben qualitative Forschungsmethoden einen besonderen Stellenwert.

Verstehen von Sinn, Auslegung von Texten, Deutung von Symbolen erfolgt immer in einem historischen und kulturellen Kontext. Die Überwindung (oder das Aushalten) der hermeneutischen Differenz zwischen dem Interpretieren und dem zu Verstehenden erfordert daher interkulturelle Kompetenzen, die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und Ambiguitätstoleranz.

Vor diesem Hintergrund hat Internationalität für die Karlshochschule International University eine besondere Bedeutung. Erst Internationalität ermöglicht in der Auseinandersetzung mit anderen Kulturen Kontingenzerfahrung und weckt das Bedürfnis, sich die Kultur, in die man zufällig hineingewachsen ist, zu hinterfragen und sich noch einmal neu zu erschließen. Das Hinterfragen des Eigenen, Selbstverständlichen erweitert das Handlungsrepertoire, die „requisite variety“ und erhöht

damit die Steuerungskompetenz und Innovationskraft. Der Bezug auf und die Zusammenarbeit mit Menschen anderer Kulturen vermittelt zudem Empathie, eine kosmopolitische Orientierung und Sensibilität sowohl für regional spezifische wie auch für komplexe, globale Problemlagen.

Eine solche Ausrichtung stellt hohe Anforderungen an die Persönlichkeit. Besonderen Wert legt die Hochschule daher auf die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden. In den Programmen der Hochschule ist Persönlichkeitsentwicklung konsistent aufeinander aufbauend angelegt: Das interkulturelle Training im Studienkolleg, die Orientierungswoche, Moderierte Reflexion, Mentoring-Programm, Unternehmens- und Community-Projekte, Vorbereitende Interkulturelle Sensibilisierung, Auslandssemester, Interkulturelle Reflexion, Praktische Studienphase und Transferwoche im Bachelorstudium und die Konzentration auf Elemente eines integralen Führungs- und Transformationsvermögens im „Leadership Capabilities“ Zyklus der Masterprogramme sind hierfür Beispiele, wobei Macht als zentrale Komponente sozialer Kooperation und organisationaler Wirklichkeit und zugleich als Ressource identifiziert und die Bedeutung und Rolle von Konflikten und Verhandlungen thematisiert werden.

Dabei geht es der Hochschule neben dem unverzichtbaren Verfügungswissen insbesondere auch um Orientierungswissen: Entscheidend ist nicht nur, etwas zu wissen und zu können, sondern auch, sich in der Welt orientieren und ethisch und nachhaltig verantwortlich handeln und damit einen transformatorischen Beitrag leisten zu können.

Dies ist der Hintergrund, vor dem sich die Hochschule entschieden hat, ihren Beitrag zu gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Transformation in den Mittelpunkt ihrer angestrebten strategischen Orientierung und Weiterentwicklung zu stellen.

Dabei suchen wir als „Karls“ sowohl nach alternativen (emanzipatorischen) Möglichkeiten kollektiver Entscheidungsfindung und Partizipation („democracies“), als auch nach alternativen (nachhaltigen)

Formen des Wirtschaftens („economies“).

Ziel im politisch-gesellschaftlichen Bereich ist es, einen Beitrag zur Entwicklung heterodoxer und transformatorischer Ansätze zu leisten, die den Versuch unternehmen, Demokratie und zivilgesellschaftliche Partizipation unter den Bedingungen von Globalisierung/Glokalisierung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit anders und neu zu denken und mitzugestalten: „Democracies“.

Ziel im wirtschaftlichen Bereich ist es, zur Entwicklung heterodoxer ökonomischer Ansätze und Praktiken beizutragen und zugleich einen Beitrag zur Kritik und Transformation traditioneller ökonomischer Ansätze zu leisten, die den Versuch unternehmen, Wirtschaft als quasi naturwissenschaftliche und funktionale Gesetzmäßigkeit zu konzeptualisieren (etwa im Modell des auf Eigennutzmaximierung angelegten, kalkulierenden und disponierenden Individuums, dessen Beziehungen zu anderen Personen, wenn überhaupt, über „rational choice“ trivialisiert werden): „Economies“.

Unser Anspruch ist es, Potentiale zu erschließen, um im Sinne von „Transformative Higher Education and Research“ den Versuch zu unternehmen, einen Unterschied zu machen und die Welt ein kleines bisschen besser zu verlassen, als wir sie angetroffen haben. In unserem Verständnis muss Bildung höhere menschliche und evolutionäre Potenziale freisetzen, dem sozialen Wohlergehen dienen und ökologische Integrität und Nachhaltigkeit gewährleisten. Das Ziel heutiger und zukünftiger Bildung ist die Erfüllung der programmatischen Vision, die in der UNESCO-Weltdeklaration zur Hochschulbildung für das 21. Jahrhundert (1998, §6d) beschrieben wird:

"Letztlich sollte die Hochschulbildung darauf abzielen, eine neue Gesellschaft zu schaffen - gewaltfrei und nicht ausbeuterisch -, die aus hoch kultivierten, motivierten und integrierten Individuen besteht, die von der Liebe zur Menschheit inspiriert und von Weisheit geleitet sind."

Als entstehende „Transversity“ stellen wir uns dieser Aufgabe

gemeinsam mit zivilgesellschaftlichen Partnern, befreundeten Hochschulen und Forschern, Akteuren aus Politik, Wirtschaft, Kultur und weiteren Bereichen der Gesellschaft. Als "Transversity" dient Karls transformativ als grenzüberschreitender institutionalisierter "Zwischenraum" für die Ko-Kreation wünschenswerter Zukünfte (Assenza & Molz 2018, Assenza 2018). Wir wollen die Aufgabe daher angehen im Austausch der Disziplinen und transdisziplinär, in der Anerkennung unterschiedlicher Formen und Modi der Erkenntnis und der Erfahrung und in dem Bestreben, transkulturell, transsektoral, translokal und transgenerational zu sein. Gemeinsam mit unseren Partnern und den Studierenden und Alumni der „Karls“ wollen wir Möglichkeitsräume schaffen und damit Situationspotentiale aktivieren, in denen experimentiert und ausprobiert, imaginiert und nachgedacht, (re-)kreiert und praktisch transformiert werden kann.

Transformation als Zentralbegriff umfasst dabei

„transformational education“ und „transformational learning“ (experiential learning, Selbstexperimente, action research etc.) im Sinne des Empowerments, einer Ermächtigung und Ermöglichung der Selbst-Transformation von Studierenden und Lehrenden zur Verwirklichung des höheren (intellektuellen, pragmatischen, emotionalen, reflexiven, transformatorischen, moralischen und ästhetischen) Potenzials und der einzigartigen Bestimmung eines jeden Individuums. Dies schließt das Finden der eigenen Rolle in der Gemeinschaft, kritisches Engagement und insbesondere das Hinterfragen des status quo und die Anerkennung ein, dass der gegenwärtige Zustand der Welt nicht alle Möglichkeiten ausschöpft: Dass es noch etwas Anderes gibt, das ist die Irritation (Max Frisch). Es schließt die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung ein, die Führung als Dienst an den Mitmenschen und der Gesellschaft begreift und wirtschaftliche und gesellschaftliche Transformation ermöglicht.

Transformationale Forschung, die die historischen und kulturellen Bedingungen hinterfragt, von denen die intellektuelle Leistung des

Forschenden abhängt oder geprägt ist, die kontinuierlich die Kategorien und Paradigmen des eigenen Standpunkts selbstkritisch überprüft und die beiträgt zur Emanzipation von Unmündigkeit, Abhängigkeit, unfairen Machtdynamiken, Unterdrückung und Ausbeutung von Mensch und Natur und damit zu einer gerechteren, partizipativeren und nachhaltigeren Welt.

Teilhabe der Hochschule gemeinsam mit Vertretern aus allen Sektoren der Gesellschaft an einer vom „Practice Turn“ inspirierten, partizipativen und ko-kreativen Transformationsarbeit an den großen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen unserer Zeit. Dabei wird die Hochschule gedacht als Vermittler, Katalysator und Inkubator gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Transformation, als lebendiger Teil eines Netzwerks gleichgesinnter Partner, als Forum vielfältiger Kooperationen sowie als Möglichkeitsraum im Sinne eines transformative lab, living library und play space für Engagierte zur Entwicklung und Erprobung performativer Utopien.

Die Vision einer "Universität der Zukunft" ist eine transformative Bildung für eine nachhaltigere, konvivialere, lebendige und damit klügere Welt. Eine solche Transformation impliziert nicht nur Ideale im Hinblick darauf, warum und wohin sich dieser Übergang bewegt, sondern auch Fragen der Form und der "realen" Bedingungen, Inhalte und Praktiken. Mit anderen Worten, sie erfordert nicht nur eine vorgestellte "Gestalt" des Möglichen, sondern auch eine pragmatische "Gestaltung", d.h. einen konkreten Entwurf, wie diese Möglichkeiten zu organisieren und zu verwirklichen sind.

Die Notwendigkeit für eine solche Universität der Zukunft ist aufgrund der zeitgenössischen Kontexte gegeben, die einen Mangel an Weisheit und Desintegration, unhaltbare Positionen und unreflektierten Praktizismus zeigen. Die dringende Notwendigkeit eines "Wisdom Learning" im Zeitalter der Anthropozänität erfordert einen Ort der ‚Bildung‘ im umfassenden Sinne.

Wir sehen Potentiale darin, in ausgewählten Feldern thought

leadership und transformatorische Initiative zu übernehmen, die Realisierung des individuellen Potenzials jedes Einzelnen zu fördern, die Hochschule zu einem integralen Teil eines Netzwerks Gleichgesinnter und zu einem Forum des Austauschs und Experiments zu machen und Capacities als Katalysator und Inkubator gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Transformation aufzubauen.

## **2. Qualifikation zur Übernahme von Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft**

**Strategisches Ziel** Die Absolventen der Karlshochschule sind wirksam in Führungs und Managementrollen erfolgreich. Man erkennt sie an ihrer nachhaltigen Werteorientierung, ihrem andauernden Idealismus, ihrer Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, ihrer Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, zum Hinterfragen ihrer eigenen Wirklichkeit und zum „Blick hinter die Kulissen“ sowie ihrem Willen, sich auf Neues und Fremdes gerade im internationalen Kontext einzulassen.

**Strategie** Als Studierende (vom Studienkolleg bis zur Weiterbildung) sollen insbesondere Menschen gewonnen werden, die neben ihren intellektuellen und sozialen Kompetenzen die innere Einstellung und das Talent mitbringen, dem beschriebenen Anspruch an Führungspersönlichkeiten gerecht zu werden.

Entsprechend ihrem Leitbild unterstützt die Hochschule Menschen darin, sich als Führungspersönlichkeit (weiter) zu entwickeln.

**Umsetzung** Die Karlshochschule spricht dezidiert Menschen an, die bereits vor Beginn ihres Studiums Verantwortung übernommen haben. Dabei kooperiert sie mit Organisationen, in denen Menschen mit entsprechenden Voraussetzungen aktiv sind, um sie als Studierende für die Hochschule zu gewinnen. Sie unterstützt das ehrenamtliche, extra-curriculare und gemeinsame Engagement ihrer Studierenden im Sinne der Profilbildung der Hochschule. Dies zeigt sich in einer für die Größe der Hochschule großen Anzahl an studentischen Initiativen mit hoher Mitgliederzahl.

Die Curricula unterstützen selbstgesteuertes Lernen und streben eine

möglichst weitgehende Integration von Theorie und Praxis an. Dazu arbeitet die Hochschule kontinuierlich an der Verbesserung ihrer Projekt- und Praxisphasen und deren Vernetzung mit Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft und Gesellschaft. Die Hochschule wählt als Partner Unternehmen und Organisationen aus, deren Anspruch an Führungspersönlichkeiten mit den Zielsetzungen der Hochschule harmonisiert. Dabei setzt sie zunehmend auf das noch junge, aber wachsende Alumni-Netzwerk.

#### Fortschreibung

Im Rahmen des zwischen 2018 und 2021 mit rund 1,5 Mio. Euro vom Land Baden-Württemberg geförderten Projekts SENSE hat die Karlshochschule erhebliche Schritte zur Umsetzung dieses Ziels durch ein „Center for Civic Engagement and Responsible Management Education“ unternommen.

SENSE basiert auf der Idee, dass ethische Überzeugungen und Verhaltensweisen nicht zureichend durch Regeln, Normen, Prinzipien oder Vorschriften beschrieben werden können, sondern eine Vorstellung von „gelebter Ethik“ als spontane und nicht kodifizierbare Praxis beinhalten müssen. Ethik besteht nach dieser Perspektive nicht (in erster Linie) aus abstrakten Konzepten von „richtig“ und „falsch“, sondern ist situationsgebunden, konkret, intuitiv und von Rahmenbedingungen beeinflusst: Ethik als Praxis. Eine Führungspersönlichkeit mit verinnerlichter Ethik („embodied ethicality“) kann das Leid des „Anderen“ direkt spüren („sense“) – sie ist fähig, eine ethische Beziehung mit anderen einzugehen. Ethische Werte und Führungskompetenzen sind durch die Sinne („senses“) und Erfahrungen in die Persönlichkeit integriert. Nach unserer Erfahrung ist formale Bildung häufig unzureichend, um eine Haltung zu unterstützen, die aktiv gesellschaftliche Herausforderungen adressiert. Deshalb verfolgt die Karlshochschule einen Ansatz des „Experiential Learning“, dies bedeutet „Lernen aus Erfahrung“ oder „Lernen im Tun“. Erfahrungsbasierte Bildung ermöglicht dem Lernenden zunächst ein Eintauchen in eine konkrete Erfahrung und ermutigt ihn dann über die Erfahrung zu reflektieren, um neue Fähigkeiten, Einstellungen oder Wege des Denkens zu

entwickeln. Die Wahrnehmung neuer Information, der Erwerb von Wissen und die Kultivierung „praktischer Weisheit“ erfolgt durch das Erfahren der konkreten, fassbaren, fühlbaren Beschaffenheit der Welt indem wir auf unsere Sinne vertrauen und in konkrete Wirklichkeiten eintauchen. Nach dem Ende der Projektförderung 2021 wird es darum gehen, die Inhalte nachhaltig institutionell und inhaltlich in der Hochschule, ihren Programmen, Prozessen und Strukturen zu verankern.

### 3. **Bildungsangebote**

**Strategisches Ziel** Das Bildungsangebot der Karlshochschule fokussiert in einem ausgewogenen Verhältnis auf Bachelor- und Masterprogramme gemäß der Positionierung „ReThinking Management & Society“. Einführende Programme wie ein international ausgerichtetes Studienkolleg, Kurse und Programme der beruflichen Weiterbildung sowie Promotionsstudium sollen das Bildungsangebot sukzessive vervollständigen.

**Strategie** Die Ausdifferenzierung des Bildungsangebotes verlagert sich von der Horizontalen (Bachelorprogramme mit aktuell ca. 600 von insgesamt 650 Studierenden) in die Vertikale mit einer zunehmenden Ausrichtung auf lebenslanges Lernen (mit insgesamt 750-800 Studierenden). Produkte, Programme und Dienstleistungen bringen Marktbedürfnisse und Profil der Hochschule in Einklang.

Bei den einzelnen Angeboten ist der Raum für Bildung und Interaktion von besonderer Bedeutung. Dieser ist durch Präsenz geprägt und zeichnet sich durch eine Vielzahl unterschiedlicher Unterrichtsformen sowie Methoden und Medien aus. In diesem Zusammenhang erschließt die Karlshochschule zunehmend Möglichkeiten digitaler Lernräume. Insgesamt wird die Hochschule damit unterschiedlichen Persönlichkeits- und Lerntypen mit ihren individuellen Kognitions- und Verarbeitungsprozessen und unterschiedlichen kulturellen Bedürfnissen gerecht.

**Umsetzung** Entsprechend der Hochschulpositionierung „ReThinking Management & Society“ werden die bereits etablierten Bachelorstudiengänge im

Bereich Business und Management um breiter angelegte Programme im Feld der Sozial-, Kultur- und Gesellschaftswissenschaften ergänzt. Durch innovative neue Angebote wie dem Programm International Sustainability Management ergeben sich schlüssige Verbindungen zwischen Management & Society und somit ein ausgewogenes Portfolio an Bachelorstudiengängen.

Auf Basis des aktuellen Master Management mit seinen Spezialisierungen wird das Masterangebot der Karlshochschule breiter aufgestellt und zielgruppenspezifisch weiterentwickelt.

Entsprechend der Entwicklung auf Bachelorebene wird auch bei den Masterprogrammen die Profildimension „Society“ ausgeprägt.

Sukzessive und in Abhängigkeit von den finanziellen und personellen Ressourcen wird ein international ausgerichtetes Studienkolleg eingeführt sowie die Kurse und Programme der beruflichen Weiterbildung und Möglichkeiten zum Promotionsstudium weiter ausgebaut. Beim Auf- und Ausbau dieser Handlungsfelder werden insbesondere die Beziehung zu Absolventen und kooperierenden Organisationen genutzt, um selektiv weitere Zertifikatskurse, Kurzzeitprogramme wie z.B. Summer Schools, Executive Education und spezifische Beratungsangebote zu platzieren.

#### Fortschreibung

Das Studienkolleg hat sich seit seinem Start 2016 zu einem wesentlichen Bestandteil der Karlshochschule entwickelt und trägt mit seinen jährlich zuletzt über 20 Studierenden erheblich zur gelungenen Internationalisierung bei. Mit diesem Programm knüpft die Hochschule dezidiert an die Profilelemente „Internationalität“ und „Interkulturalität“, die konstruktivistische und kulturwissenschaftliche Ausrichtung und die starke Betonung von Persönlichkeitsentwicklung und ethischer Verantwortung an. Mittlerweile sind knapp die Hälfte aller Studierenden der Karlshochschule International University internationale Studierende.

Die gesellschaftswissenschaftlichen Programme haben sich ebenfalls

sehr erfolgreich entwickelt: Die beiden 2015 zunächst etablierten gesellschafts- und politikwissenschaftlichen Bachelor-Studiengänge „International Relations“ und „Politics, Philosophy, Economics“ waren am Bildungs- und Arbeitsmarkt so erfolgreich, dass seit 2019/2020 auch die Schwester-Studiengänge „Citizenship and Civic Engagement“ und „Globalization, Governance and Law“ im Bachelorbereich angeboten werden. Die Absolventen der ersten Jahrgänge haben ausnahmslos interessante Berufseinstiege oder konsekutive Masterprogramme gewählt und gefunden. Auch der Bedarf am Bildungsmarkt ist weiterhin hoch. Mittlerweile sind ebenfalls etwa die Hälfte aller Studierenden der Karlshochschule International University aus dem gesellschaftswissenschaftlichen Bereich.

Der für 2021 geplante konsekutive Masterstudiengang „SocialTransformation“ (mit seiner Fokussierung auf Philosophy, Politics and Economics & Leadership) eröffnet diesen Studierenden eine Möglichkeit zur Fortsetzung ihres Studiums an der Karlshochschule und führt insofern die langfristigen Überlegungen im Bereich der Studiengangsentwicklung konsequent fort. Er steht für die angestrebte strategische Profilbildung im Sinne gesellschaftlicher Transformation und rundet das bestehende Portfolio stimmig ab. Darüber hinaus gibt es erste Überlegungen, künftig auch im Masterbereich einen Schwesterstudiengang „International Affairs“ zu entwickeln, sofern die notwendigen Voraussetzungen (Bedarf am Bildungs- und Arbeitsmarkt, Ressourcenausstattung) erfüllt sind.

Insgesamt trägt die seit 2015 implementierte Programmlinie - bestehend aus den Bachelor-Studiengängen „Politics, Philosophy, Economics“, „International Relations“, „Globalization, Governance & Law“ und „Citizenship and Civic Engagement“, sowie dem für 2021 geplanten Master-Studiengang „Social Transformation - Politics, Philosophy, Economics“ - zu einer konsequenten Weiterentwicklung und Erweiterung des interdisziplinären Profils der Hochschule in sozial-, politik- und kulturwissenschaftliche sowie philosophische Felder und den Bereich des gesellschaftlichen Engagements und Non-Profit-

Managements bei.

Dagegen waren die Neueinschreibungen im Bereich der wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge seit Jahren rückläufig bzw. stagnierend. Auch die im Rahmen der Re-Akkreditierung 2018 erfolgte Zusammenlegung der Programme mit Schwerpunkten hat bislang nicht zu der erhofften Attraktivitätssteigerung geführt. Die Hochschule strebt bis 2022 eine Neukonzeption und Profilschärfung der wirtschaftswissenschaftlichen Programme an, um dann im Rahmen der nächsten Programmakkreditierung eine Evaluation und anschließend eine Markteinführung vorzunehmen.

#### **4. Profilierung der Forschung**

**Strategisches Ziel** Als zweite Säule neben den Bildungsangeboten leistet die Hochschule mit ihrer Forschung einen eigenständigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Diskussion zu Management, Organisation und Gesellschaft.

Der Erfolg in Forschungsvorhaben trägt zur Profilbildung der Hochschule bei. Die existierenden Forschungsschwerpunkte der beiden Fakultäten werden weiter ausdifferenziert. Dabei spielt die gezielte Nutzung synergetischer Potenziale im Partnernetzwerk (u.a. Hochschulen, Unternehmen, Verbände sowie Institutionen im nationalen und internationalen Kontext) eine bedeutende Rolle. Die Mitgliedschaft in der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) wird weiterhin angestrebt.

**Strategie** Die Forschungsschwerpunkte an der Karlshochschule stehen in Einklang mit der Positionierung „ReThinking Management & Society“ und dem Leitbild der Hochschule. Ausgangspunkt der Schwerpunktbildung ist das Bestreben, durch einen interpretativen Ansatz und die Ausrichtung an „Cultural Turns“ einen eigenständigen Beitrag zur Diskussion zu Management, Organisation und Gesellschaft zu leisten. Als richtungsweisend versteht die Hochschule in ihrer Schwerpunktbildung die wissenschaftliche Beschäftigung mit ReThinking- und ReDoing-Aspekten von „Internationalität/Interkulturalität“, „Nachhaltigkeit“,

„Diversität“, „Digitalisierung“ sowie „Innovation und Kreativität“.

## Umsetzung

Bei der Einrichtung von Professuren und bei Berufungen wird eine Stärkung der Themenfelder „Internationalität/Interkulturalität“, „Nachhaltigkeit“, „Diversität“, „Digitalisierung“ sowie „Innovation und Kreativität“ angestrebt.

Die Institutionalisierung der Forschungsaktivitäten soll durch den vom Senat der Hochschule eingerichteten Forschungsausschuss weiter vorangetrieben werden. Zum Ausbau der „Säule“ Forschung wird die Schaffung entsprechender Unterstützungsfunktionen und eine regelmäßige Teil- oder Vollfreistellung von Professoren zu Forschungszwecken angestrebt.

Im Bereich studentischer Mitwirkung in der Forschung baut die Karlshochschule auf den erfreulichen Entwicklungen der vergangenen Jahre auf und profiliert sich hier im Vergleich zu anderen Hochschulen. Dies zeigt sich an der Teilnahme von Studierenden an wissenschaftlichen Konferenzen sowie Publikationen in Zusammenarbeit mit Studierenden.

Die Konferenz- und Schriftenreihe der Karlshochschule wird in Richtung der Profilbildung weiterentwickelt. Angestrebt sind die Durchführung regelmäßiger internationaler Konferenzen sowie die Publikation begleitender Tagungsbände in der Hochschul-schriftenreihe „Management – Culture – Interpretation“. Regionale Tagungen und Symposien ergänzen die Konferenzreihe und konzentrieren sich vor allem auf „Internationalität/Interkulturalität“, „Nachhaltigkeit“, „Diversität“, „Digitalisierung“ sowie „Innovation und Kreativität“.

## Fortschreibung

Strategisch nimmt die Forschung der Karlshochschule Bezug zu Potentialen der verschiedenen „turns“ in den Sozial- und Geisteswissenschaften, geht aber insbesondere über den sog. „cultural turn“ und eine interpretativ konstruktivistische Orientierung hinaus. Sie orientiert sich hin zu einem relationalen, performativ-engagierten und transformationalen „turn forward“. Im Betrachtungszeitraum soll einerseits ein

Potential von Forschung an Phänomenen und Herausforderungen des Transformationalen erschlossen werden. Andererseits versteht sich die Forschung der Karlshochschule selbst als transformational. Mit dieser Orientierung gibt es z. B. Bezüge zu einem „engaged scholarship“ und einer normativen, problemlösungsinteressierten praktischen Aktionsforschung oder auch einer praxisbezogenen Impactorientierung. Das Potential einer solchen “impact” Orientation sieht einen besonderen Wert in solchen Projekten und Publikationen die einen Unterschied machen i. S. der Werteorientierung der Karlshochschule, also z. B. systemkritische, oder gerechtigkeits- und nachhaltigkeitspraktische Wirkungen in Wirtschaft und Gesellschaft generieren. Damit verbunden werden auch besondere Potentiale in einer transdisziplinären Ausrichtung und Vernetzung mit nichtakademischen Partnern und Inhalten gesehen. Dazu gehören auch das Potenzial von „research method trainings“ für Studierende und Nachwuchswissenschaftler im Sinne eines methodologischen Pluralismus, in denen auch mixed oder multi-methods vermittelt werden. Ein wesentliches Potenzial wird in der Person der Forschenden gesehen. Die Hochschule strebt an, sich um entsprechende Fördergelder zur Steigerung der Attraktivität für an Forschung interessierten Professor\*innen (z.B. Bund-Länder-Programm „FH-Personal, DAAD-Programm HAW.International, Programm "Innovative Hochschule) und zur Schaffung von Promotionsstellen zu bewerben. Darüber hinaus gilt es im Verbund mit der Lehre Erwartungen und Kriterien für die Stellenausschreibung, -auswahl und -besetzung zu bestimmen. Weitere Aufgabenfelder sind die Überarbeitung des akademischen Profils, die Ausschreibung und Neubesetzung der neu profilierten Professuren, die Durchführung der “Re-thinking Service Learning” Conference, die Vorbereitung einer “Re-thinking TransFormation” Conference und die Gewinnung von Netzwerkpartnern für transdisciplinary research.

## **5. Weiterentwicklung der Fakultäten**

Strategisches Ziel Die Fakultäten der Karlshochschule entwickeln Lehre und Forschung konsequent in Richtung „ReThinking Management & Society“.

Strategie	Neue Denominationen werden in Hinblick auf das angestrebte Profil sukzessive eingeführt.
Umsetzung	<p>Alle Bachelorprogramme starten derzeit einmal im Jahr zum Wintersemester als einzügige Kohorte, das Masterprogramm zeitversetzt einmal im Jahr zum Sommersemester.</p> <p>Die Einzügigkeit wird mittelfristig erhalten bleiben mit dem Ziel, bei einer Richtgröße von +/-25 Teilnehmern je Kohorte die Betreuungsrelation auf einem hohen Stand zu halten und gleichzeitig durch ein Ausschöpfen der Richtgröße in möglichst vielen Studiengängen innerhalb des Planungszeitraums die Zielgröße von 750-800 Studierenden zu erreichen.</p> <p>Das Lehrangebot der Fakultät I „Business, Economics and Management“ besteht aus den Bachelorstudiengängen (Abschlussgrad: Bachelor of Arts)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• International Business mit den Schwerpunkten<ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing</li><li>• Intercultural Management and Communication</li><li>• Responsible Business</li></ul></li><li>• Management mit den Schwerpunkten<ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing</li><li>• Arts and Entertainment</li><li>• Events</li><li>• Media Communication</li></ul></li></ul> <p>Das Lehrangebot der Fakultät II: „Social Sciences and Humanities“ besteht aus den Bachelorstudiengängen (Abschlussgrad: Bachelor of Arts)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• International Relations</li><li>• Politics, Philosophy and Economy</li><li>• Citizenship and Civic Engagement (seit WS 2020/21)</li><li>• Globalization, Politics and Law (seit WS 2020/21)</li></ul> <p>Insgesamt ist geplant, das Masterangebot der Karlshochschule</p>

weiterzuentwickeln und breiter aufzustellen. Die Bachelorstudiengänge sollen entsprechend der Marktbedürfnisse weiterentwickelt werden.

Die Denominationen sollen zu den neuen Bachelorprogrammen und der Erweiterung des Masterprogrammes passen. Es werden Personen als Professoren berufen, welche die inhaltliche Positionierung der Hochschule im Sinne ihres Leitbilds stärken und den Anspruch der Hochschule an die Persönlichkeit der Lehrenden und Mitarbeiter leben.

Seit 2015 sind folgende Akkreditierungen und Reakkreditierungen im Rahmen der Selbstakkreditierung durchgeführt worden:

- Bachelorstudiengänge:
  - Akkreditierung: International Relations (2015)
  - Akkreditierung: Politics, Philosophy, Economics (2015)
  - Akkreditierung: Citizenship and Civic Engagement (2015)
  - Akkreditierung: Globalization, Governance and Law (2015)
  - Akkreditierung: International Sustainability Management (2016)
  - Re-Akkreditierung: International Business (2018)
  - Re-Akkreditierung: Management (2018)
- Masterstudiengänge:
  - Re-Akkreditierung: Master Management (2018)

#### Fortschreibung

Die derzeitige Situation der Denominationen stellt sich wie folgt dar:

Fakultät „Business, Economics and Management“

1. “International Management with a Focus on Gender, Diversity and Inclusion”
2. “Critical Management Studies”
3. “Organization and Critical Management”
4. “Management, Innovation and Finance“
5. “Marketing, Media and Consumer Culture”
6. “Strategic Management“
7. “Cultural Studies, Cultural Management & Epistemology of Arts”

Fakultät „Social Sciences and Humanities“

1. “Leadership and Organization Studies”
2. “Pluralist and Heterodox Economics”
3. “Political Philosophy, Global Governance, Civil Society and Social Movements” “International Relations”
4. “Critical Legal Studies and Social Transformation”
5. “Civic Engagement, Ethics and Service Learning”
6. “Branding, Creativity and Performative Management”

Für den Betrachtungszeitraum sind folgend weitere Akkreditierungen geplant:

- Bachelorstudiengänge:
  - Re-Akkreditierung: International Relations (2020)
  - Re-Akkreditierung: Politics, Philosophy, Economics (2020)
  - Re-Akkreditierung: Citizenship and Civic Engagement (2020)
  - Re-Akkreditierung: Globalization, Governance and Law (2020)
- Masterstudiengänge:
  - Akkreditierung: Master Social TransFormation (2021)
- Studienkolleg:
  - Re-Evaluation: International Foundation Year (2021)

Die Systemakkreditierung hat eine Laufzeit bis zum Ende des Wintersemesters 2021/2022 und soll im 4. Quartal 2021 durchgeführt werden.

## **6. Theorie-Praxis-Transfer**

**Strategisches Ziel** Die Karlshochschule differenziert sich im Markt als Institution für innovativen Theorie-Praxis-Transfer mit internationalem Anspruch.

**Strategie** Der Anspruch der Karlshochschule geht über das ReThinking von Management & Society hinaus, indem erkennbare Beiträge zu einem Re-Doing geleistet werden. An der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis bietet die Karlshochschule einen nicht alltäglichen und wirksamen Raum für Austausch, Weiterentwicklung und Gestaltung. Dieser entsteht vor allem durch die aktive Beteiligung engagierter und

reflektierter Studierender.

Im Fokus des Theorie-Praxis-Transfers stehen regionale Projekte, die sich mit den Schwerpunktsetzungen der Fakultäten, den Themenfeldern „Internationalisierung“, „Nachhaltigkeit“, „Diversität“, „Digitalisierung“ sowie „Innovation und Kreativität“ beschäftigen. Diese Fokussierung erfolgt bereits im Rahmen der praktischen Studienphasen in den Bachelor- und Masterprogrammen und setzt sich in projektorientierter Zusammenarbeit mit Organisationen sowie in der Weiterbildung fort. Die Hochschule setzt im Gegenstandsbereich ihrer Studiengänge auf anwendungsorientierte Forschung und kooperiert dabei eng mit Unternehmen, Verbänden und Institutionen. Für Organisationen aus allen Bereichen der Gesellschaft ermöglicht die Karlshochschule interkulturellen und intersektoralen Wissensaustausch.

#### Umsetzung

Die Umsetzung der Transferziele gelingt im persönlichen Kontakt mit den entsprechenden Stakeholdern mit Hilfe richtungsweisender didaktischer Methoden und Moderationstechniken, Co-Creation sowie mit Blick auf die zu erzielende gesellschaftliche Reichweite über digitale und klassische Medien. Die Karlshochschule zeichnet sich dabei durch effektive und kreative Praktiken und Formate der konstruktivistischen Didaktik und des Wissensmanagements aus.

Das vorhandene und durch die Gesellschafterrolle der Industrie- und Handelskammer Karlsruhe unterlegte Netzwerk wird systematisch ausgebaut.

Der Einstieg in neue Kooperationen wird über die Absolventen der Karlshochschule, Gastvorträge und -dozenturen, Konferenzen, Workshops und Symposien, Unternehmensprojekte und -praktika sowie durch Angebote im Bereich der beruflichen Weiterbildung gesucht.

#### Fortschreibung

Für den Betrachtungszeitraum ist insbesondere eine Konzentration auf die Wiederbelebung und den Ausbau des Alumni-Netzwerks geplant. Darüber hinaus soll insbesondere die im Rahmen der Community Projekte begonnene Zusammenarbeit mit nationalen und

internationalen zivilgesellschaftlichen Organisationen Möglichkeiten des Theorie-Praxis-Transfers mit internationalem Anspruch ermöglichen.

## **7. Partnerschaften und Kooperationen**

**Strategisches Ziel** Die Karlshochschule wird gezielt durch mindestens vier Typen von Partnerschaften gestärkt: Studiengangspartnerschaften, Partnerhochschulen, Unternehmenspartnerschaften und Forschungspartnerschaften. Die jeweiligen Partner passen zur Positionierung „ReThinking Management & Society“ und zum Leitbild der Hochschule.

**Strategie** Für die Studiengänge und für das Studienkolleg der Karlshochschule werden regional, national und international passende Kooperationspartner für eine kontinuierliche Zusammenarbeit identifiziert. Das Grundmodell für die Partnerschaften orientiert sich an der bereits etablierten Zusammenarbeit mit dem AFS Interkulturelle Begegnungen e.V.. Ziel ist es, den Anteil der exzellenten und engagierten Studierenden vor allem im internationalen Kontext auszubauen.

Das weltweite Netzwerk an Partnerhochschulen der Karlshochschule wurde in den vergangenen Jahren erfolgreich ausgebaut und soll in seiner Vielfalt gepflegt werden. Dazu ist die Hochschule Mitglied in verschiedenen internationalen Hochschul-Netzwerken und pflegt darüber hinaus aktive Partnerschaften im interinstitutionellen Verhältnis. Bis 2021 wird die Kooperation mit bis zu 13 bevorzugten Partnern für Studium, Lehre und Forschung intensiviert. Bei bevorzugten Partnern wird systematisch eine höhere Anzahl an „Touch Points“ erreicht (Studierende, International Office, Hochschulkommunikation, Hochschulbotschafter, Professoren und Hochschulleitung). Dies wirkt sich positiv auf Lehre und Forschung aus und ist Voraussetzung für die Realisierung von Double Degree Programmen. Ebenso werden Chancen zur gemeinsamen Umsetzung von Blended Learning Angeboten realisiert.

Unternehmenspartnerschaften dienen der Förderung des Studiums an der Karlshochschule, dem Ausbau des Bereichs Weiterbildung bzw.

Executive Education und dem Theorie-Praxis-Transfer. Eine vollumfängliche Partnerschaft deckt regelmäßig folgende Phasen ab:

- Im Bachelorstudium: (Teil-)Stipendium (z.B. Deutschlandstipendium), Exkursionsangebote, Unternehmensprojekte, praktische Studienphase sowie kooperative Abschlussarbeiten mit hohem wissenschaftlichem Anspruch,
- Im Masterstudium: (Teil-)Stipendium, Exkursionsangebote, Mentoring, Innovationsprojekte sowie kooperative Abschlussarbeiten mit hohem wissenschaftlichem Anspruch.

Zur Zielgruppe für Unternehmenspartnerschaften zählen primär international ausgerichtete, mittelständische Unternehmen aus der Region mit einem Interesse an einem internationalen, aber vor Ort ansässigen Hochschul- und Weiterbildungspartner mit vielfältigen Möglichkeiten zum Theorie-Praxis-Transfer.

#### Umsetzung

Die Anbahnung von Partnerschaften erfolgt in der Regel über die Hochschulleitung, Professoren oder Servicestellenleiter.

Studiengangpartnerschaften werden durch den oder die betreffenden Studiengangsleiter verantwortet. Die Koordination erfolgt über die Hochschulentwicklung bzw. die Abteilung Marketing und Kommunikation.

Internationale Hochschulpartnerschaften werden durch das zuständige Präsidiumsmitglied oder einen Professor/eine Professorin verantwortet und durch das International Office koordiniert.

Unternehmenspartnerschaften werden dezentral initiiert und durch den für die praktische Studienphase modulverantwortlichen Professor oder durch das Management Institut der Karlshochschule verantwortet und mit Unterstützung des Career Service koordiniert. Die Alumni der Karlshochschule nehmen hier eine zunehmend wichtigere Rolle ein.

#### Fortschreibung

Hochschulen sind ein idealer Platz der Vernetzung: Sie können als

Forum, als Gefäß, als Begegnungsraum, als Startpunkt von zivilgesellschaftlicher Vernetzung Dritter dienen. Gleichzeitig sind sie häufig jedoch notorisch beziehungsunfähig.

Das strategische Ziel ist es die Karlshochschule zu einem Hub, einem Knotenpunkt der Vernetzung zivilgesellschaftlicher Organisationen und Akteure zu machen und diesen eine Plattform zu bieten mit der sie sich über die Karlshochschule vernetzen können.

Im Lauf der Zeit wird sich dadurch die Netzwerk-Zentralität der Hochschule erhöhen, was vielfältige Chancen (zum Beispiel bei der Gewinnung geeigneter Studierender, Lehrender, Förderer aber auch bei der Entwicklung neuer Ideen sowie der Identifikation gesellschaftlicher Handlungsfelder und der Dissemination eigenen Wissens) eröffnet.

Der nächste Schritt besteht darin die Hochschule selbst nicht mehr als geschlossenes System (Ding) zu sehen, sondern selbst als dynamisches Netzwerk von Akteuren (Studierenden, Lehrenden, Serviceleistenden). Hiervon ausgehend werden die Grenzen zwischen innen und außen zunehmend verschwimmen, so dass auch zivilgesellschaftliche Partner die gemeinsam mit der Hochschule an Ideen oder curricularen Projekten und Veranstaltungen arbeiten, mehr und mehr als Teil der Hochschule selbst gedacht werden können. Hochschule wird so zunehmend zu einem Netzwerk und Ökosystem des Experiments, des Erkundens, des Entdeckens und des gemeinsamen Lernens.

Diese Beziehungen sind auf Langfristigkeit hin angelegt: Wer auf diese Art und Weise zum Teil der Hochschule wird bleibt dies dauerhaft egal ob es sich um zivilgesellschaftliche Organisationen, Lehrende oder Studierende handelt.

Die strategische Aufgabe im beschriebenen Zeithorizont besteht dann darin die Beziehungsfähigkeit der Hochschule auf allen Ebenen integral zu stärken, z.B. durch den Aufbau von Bewusstsein über deren Bedeutung, das Einüben konkreten beziehungsfördernden Verhaltens, der Schaffung von Strukturen und Systemen (Personal, Organisation,

Information) und der Förderung einer Kultur der Kooperation, Ko-Kreation und des Teilens. Gleichzeitig geht es darum Beziehungen zu zivilgesellschaftlichen Organisationen auf- und auszubauen und diese auch untereinander zu vernetzen und damit sich selbst zum Knotenpunkt der Vernetzung zu machen. Bei der Priorisierung von Ressourcen (Finanzen, Personal, Zeit) wird dieser Aufgabe Vorrang eingeräumt.

## **8. Marketing und Kommunikation**

**Strategisches Ziel** Die „Karls“ ist eine international renommierte „Nischenmarke“ im Bildungsbereich. Ihr Markenkern „ReThinking von Management & Society“ attrahiert regional, national und international Studieninteressierte sowie Partner aus Lehre, Forschung und Praxis.

Als kommunikatives Hauptziel wird ein Bewerber-Studierenden-Verhältnis im Bachelor und Master von 4:1 pro Jahr angestrebt mit einem durchschnittlichen internationalen Anteil von >30% (im Vergleich zu aktuell 3:1).

**Strategie:** Ausgehend von der strategischen Markenentwicklung, werden die Kommunikations- und Marketingaktivitäten im Rahmen wechselnder Kampagnen passgenau abgestimmt. Nukleus der Markenentwicklung und der Kampagnen wird weiterhin die Website der „Karls“ für die regionale, nationale und internationale Ansprache sein.

Die aktive Vermarktung konzentriert sich auf ausgewählte Länder und Regionen. Dabei ist die Positionierung der Hochschule, „ReThinking Management & Society“ umfassend und kontinuierlich zu dramatisieren und zielgruppenspezifisch zu adressieren.

**Umsetzung:** Obwohl Website, Internet und Messen weiterhin für die kommunikative Präsenz der „Karls“ sorgen werden, ist in Abhängigkeit von den jeweiligen Kampagneninhalten das Maßnahmenbündel zu planen und umzusetzen. Insbesondere müssen die internationalen Aktivitäten und die regionalen Begegnungsmöglichkeiten (über die Infotage hinaus) gesteigert werden.

International setzt die Karlshochschule verstärkt auf Peer-to-Peer-Kommunikation und bindet Studierende (und Absolventen) aktiv in die Kommunikation ein. Dafür wird ein Botschafterkonzept entwickelt. Auch die Zusammenarbeit mit international tätigen Institutionen, Verbänden und Unternehmen soll intensiviert werden. Kooperationen mit dem DAAD, Gate Germany und Baden-Württemberg International werden weiter ausgebaut. Geographisch setzt die Hochschule auf eine globale Präsenz in einschlägigen Verzeichnissen und Datenbanken.

National (in abgeschwächter Form international) setzen Kommunikation und Marketing in enger Abstimmung mit den Ideen für die Kampagneninhalte auf die Auslobung von Stipendien (Paradebeispiel AFS Deutschland) und Agenda-Setting im Sinne des Re-Thinking von Management & Society und hier insbesondere zu den Schwerpunktthemen "Nachhaltigkeit", „Internationalisierung“, „Diversität“, „Digitalisierung“ sowie „Innovation und Kreativität“.

Die Infotage der Karlshochschule erweisen sich zukünftig in der Hochschullandschaft als einmalig und werden durch weitere unverwechselbare Formen der Begegnung flankiert. Der Kontakt zu Schulen in der Region wie auch zu internationalen Schulen erfolgt systematisch mit Hilfe regelmäßiger Projekte und Präsenz und vermittelt bereits im Erstkontakt mit interessierten Schülern das Hochschulprofil.

#### Fortschreibung

Vorgesehen ist insbesondere ein Ausbau des internationalen Marketings mit Ambassador-Konzept, Teilnahme an internationalen Bildungsmessen und spezifischen Partnerschaften mit international tätigen Jugendorganisationen. Auch das Studienzentrum in Vietnam soll weiter ausgebaut und zu einem Hub für die Gewinnung von Studierenden werden. Regional sollen Schulkonzepte vorangetrieben werden, bei denen Schüler (unter anderem im Rahmen des SENSE-Projekts, im Rahmen speziell konzipierter Workshops und nicht zuletzt im Rahmen der Veranstaltungsreihen der Hochschule) schon frühzeitig mit der Hochschule in Kontakt treten können.

## 9. Personalpolitik und Chancengleichheit

**Strategisches Ziel** Die Karlshochschule ist 2021 ein Arbeitgeber mit einer positiven, sinnstiftenden und gesundheitsfördernden Arbeitsplatzkultur. Sie entwickelt ihre Reputation als diverse Hochschule weiter. Chancengleichheit und die Vereinbarkeit von (wissenschaftlicher) Karriere, Beruf und Familie werden konsequent umgesetzt.

**Strategie** Die Hochschule geht von einem Ideal des Hochschulmitarbeiters aus Berufung aus. Personalentscheidungen und Personalentwicklung stärken den Beitrag der Karlshochschule für Studierende, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Karlshochschule formiert sich auf Basis einer in jeder Hinsicht diversen Mitarbeiter- und Professorenschaft. Der Anteil weiblicher Professoren wird bis 2021 nachhaltig erhöht.

**Umsetzung** Die Mitarbeiter kennen die Ziele der Hochschule und wissen, wie sie zur Zielerreichung und zur kontinuierlichen Verbesserung beitragen können. Wer an der Karlshochschule eine Aufgabe übernimmt, sollte über die dafür nachhaltig erforderlichen Ressourcen verfügen, Entscheidungskompetenz besitzen und die entsprechende Verantwortung tragen. Die Karlshochschule erreicht ihre Ziele und ein hohes Engagement ihrer Mitarbeiter mit wechselseitiger Achtsamkeit und Rücksichtnahme auf verfügbare Ressourcen, individuelle Bedürfnisse und Persönlichkeiten.

Die Organisation baut auf individuelle Stärken und kompensiert individuelle Schwächen in einer Atmosphäre wechselseitigen Vertrauens. Eine entsprechende Entwicklung bildet sich bei den gemeinsamen Klausuren sowie über die regelmäßig durchzuführenden Evaluationen ab.

Die Hochschule strebt an, ein attraktiver Arbeitgeber in der Region Karlsruhe und - insbesondere für Professoren und Professorinnen - ein international attraktiver Arbeitgeber zu werden. Es werden nachhaltige Mitarbeiterbindungsinstrumente eingeführt und gezielt Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt.

Barrierefreiheit und nach Bedarf behindertengerechte Rahmenbedingungen werden sichergestellt.

Chancengleichheit bezieht sich auch auf das Studium und wird während und nach der Familienphase durch geeignete organisatorische Maßnahmen (ggf. in Verbindung mit Kooperationspartnern) unterstützt. Die besonderen Bedürfnisse von Mitarbeiter/innen mit Kindern werden in geeigneter Weise berücksichtigt.

#### Fortschreibung

Als höhere Bildungseinrichtung ist die Karlshochschule feministisch ausgerichtet. Zudem versteht sich die Karls als eindeutig antirassistische Institution. Das bedeutet, dass es wesentlicher Teil der Mission der Karlshochschule ist, das Verständnis der Bevölkerung in Bezug auf die verschiedenen Dimensionen von Gender, Vielfalt und Inklusion aller Menschen zu vertiefen, unabhängig von Geschlecht, sexueller Orientierung, Hautfarbe, Religion, Herkunft oder Nationalität, oder physischer und psychischer Charakteristika. An der Karlshochschule möchten wir theoretische und praktische Konzepte vermitteln, die dazu beitragen, Gleichheit und soziale Gerechtigkeit in unsere Hochschule, unsere Gemeinschaft sowie in die persönlichen, beruflichen und auch studentischen Bereiche der Bürger zu bringen – sowie einen offenen Raum zu schaffen für eine lebendige Debatte zu diesen Konzepten. Unser erklärtes Ziel ist es, die Diversität innerhalb unserer Studierenden- und Mitarbeiterschaft zu erhöhen, die Karls ungeachtet von intersektionaler Identität und sozialem Status für jeden zu einem Zuhause zu machen und jede\*n Einzelne\*n dazu zu befähigen, zu diesem Prozess in vollem Umfang beizutragen – nicht nur in der Gewissheit, in der Hochschule eine Heimat zu haben, sondern auch im Bewusstsein, dass die eigene Stimme gehört und geschätzt wird. Wir erweitern ständig unser Verständnis und unser Bewusstsein dafür, wie wir von der europäischen Kolonialgeschichte beeinflusst werden, was sich bis heute auf unsere Identität, unsere Beziehungen zu anderen Menschen, unsere Kultur und unsere Institutionen auswirkt. Als Hochschule mit feministischer Orientierung stellen wir Care und Empathie in den Mittelpunkt unseres Handelns und unserer

Entscheidungsfindung. Wir erkennen an, dass wir alle voneinander abhängig sind und arbeiten daran, uns immer bewusster zu machen, wie das verinnerlichte Patriarchat und das weiße Privileg, in das viele von uns hineingewachsen sind, uns darauf konditioniert haben, die "ethische Perspektive der Gerechtigkeit" zu schätzen, die der öffentlichen Sphäre, der Universalität, der Autonomie, den Regeln und Rechten, der Beherrschung, der Trennung von anderen und der Unabhängigkeit, dem Intellekt, der Kultur und der Produktion den Vorrang gibt. Wir arbeiten daran, unser Handeln auf die "Perspektive der Care" auszurichten, in der die private Sphäre, Partikularität und Parteilichkeit (z. B. der Kontext, das Individuum, die situative Machtdynamik), Verbindungen und Teilen, Fürsorge für andere, Beziehungen und Verantwortung, Abwesenheit von Hierarchie und (die Weisheit von) Emotion, Natur und Körper als alternative Grundlagen für unser Handeln gefördert werden, was zur Umkehrung unserer institutionellen Realität hin zu weniger hierarchischen und oppressiven Idealen des Lernens, Sozialisierens, Schaffens und Kooperierens führt.

Wir werden der feministischen Orientierung der Hochschule und den Themen Gender, Diversity und Inklusion im Nachfolger dieses Struktur- und Entwicklungsplans wieder ein stärkeres Gewicht und einen eigenständigen Platz einräumen.

## **10. Qualitäts- und Serviceorientierung**

Strategisches Ziel	Strategisches Ziel ist es, in allen Bereichen eine gleichbleibend hohe Qualität und Serviceorientierung zu erreichen, diese stets kritisch zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern. Grundlage dafür bildet die bestehende Systemakkreditierung der Hochschule. Damit gilt die Karlshochschule als Best-Practice Beispiel und festigt ihre Reputation als private Hochschule mit hohem Qualitätsanspruch.
Strategie	Die ausgeprägte Serviceorientierung wird konsequent weiter kultiviert. Dabei kommt der Vorbildfunktion von Hochschulleitung eine besondere Bedeutung zu. Das konzeptionell ausgereifte Qualitätsmanagement der Karlshochschule erweist sich nachhaltig als

umsetzungsstark, indem es durch alle Mitarbeiter, aber auch durch die Studierenden, aktiv gelebt wird.

**Umsetzung** Die einzelnen in der QUESO beschriebenen Schritte und Evaluationen werden konsequent umgesetzt. Die organisatorische Umsetzung liegt verantwortlich bei dem/der Beauftragten für Qualitätsmanagement (QMB). Die Servicestellen der Hochschule arbeiten systematisch und einheitlich IT-gestützt mit agilen Managementmethoden, die an den Bedürfnissen saisonaler Aufgabenschwerpunkte (Jahreskalender) und projektorientierter Arbeit (monatliche Boards) ausgerichtet sind. Dadurch wird die abteilungsübergreifende Kommunikation im Haus gestärkt, Qualität und Serviceorientierung gesichert und ein nachhaltiger Umgang mit personellen und finanziellen Ressourcen gewährleistet. Die erfolgreiche Umsetzung wird durch das Qualitätsmanagement begleitet und im Qualitätsbericht der Hochschule dokumentiert.

**Fortschreibung** Teil der Positionierung der Karlshochschule International University ist seit ihrer Neugründung unter diesem Namen im Jahre 2009 die Qualitätsorientierung.

Das Qualitätsmanagement der Hochschule mit den wesentlichen Elementen Definition der Qualitätsziele, Umsetzung, Festlegung der Verfahren und der Indikatoren der Zielerreichung, Qualitätssicherung/Evaluation (intern und extern), „Umgang mit den Ergebnissen“ und „Verfahren zur Konfliktlösung“ orientiert sich dabei einerseits am kybernetischen Regelkreismodell, andererseits grenzen sich das kulturwissenschaftliche Profil und der interpretative Ansatz der Hochschule dezidiert von einem mechanistischen und kybernetischen Managementverständnis ab und stellen emergente Prozesse, kulturelle Entwicklungen, Verstehen und Intuition in den Vordergrund.

In einem solchen Verständnis entsteht Qualität, verstanden als Beziehungsereignis, aus einem „Zwischen“ heraus. Dieses „Zwischen“ verweist auf einen vielfältigen Beziehungszusammenhang, der z.B. materielle, räumlich-zeitliche, leiblich-sinnliche, emotionale, soziale, atmosphärische, aber auch kognitive und sprachlich-narrative bzw.

dramaturgisch-symbolische Dimensionen und Relationen umfasst. Eine solche Qualität ergibt und manifestiert sich demnach als ein komplexes und immer kontextabhängiges bzw. situiertes Ereignis.

Daher enthält Bildungsqualität immer einen nicht-formalisierbaren Erwartungsüberschuss gegenüber allen Beteiligten, ein letztlich nicht vollständig normativ determinierbares Ergebnis von Aushandlungsprozessen im Rahmen der pädagogischen Relation zwischen den Partnern eines co-kreativen Lernverhältnisses.

Daraus ergibt sich für die Hochschule die spezifische Herausforderung, die Ebene der Zielsteuerung, die ein wesentlicher Teil des Steuerungssystems der Hochschule ist, mit der Ebene der kulturellen (Selbst-)Steuerung in Einklang zu bringen, auf welcher viel Zeit und Ressourcen in die Auswahl der passenden Lehrenden, Studierenden und Enabler in den Services sowie in den Aufbau des „Kommunikationsraums Karlshochschule“ und der partizipativen Kultur investiert werden.

Im Betrachtungszeitraum wird die Hochschule weitere Anstrengungen unternehmen, im Lichte ihrer (organisations-) kulturellen Perspektive ein ganzheitliches Qualitätsverständnis zugrunde zu legen: Als Qualitätskultur, die kulturelle Elemente und Werte, strukturelle Dimensionen und Prozessmanagement, kybernetische Regelkreise sowie organisationale Capacities und individuelle Capabilities ganzheitlich verbindet und alle Beteiligten dabei unterstützt, Visionen, gemeinsame Werte und Haltungen für den pädagogischen Handlungszusammenhang zu entwickeln.

## **11. Nachhaltige Sicherung der Ressourcen**

Strategisches Ziel Strategisches Ziel ist die langfristige Sicherung der Existenzgrundlage der Hochschule und die Reduzierung der Abhängigkeit von nur einer Finanzierungsquelle.

Strategie Die Hochschule verstärkt ihre Anstrengungen, sich mehr finanzielle Flexibilität zu verschaffen und ihre Finanzierung auf vier Säulen zu

stützen:

1. Studiengebühren
2. erwirtschaftete Ressourcen (Zusatzeinnahmen & Drittmittel)
3. Sponsoring
4. Mittel ohne Gegenleistung (staatl. Zuwendungen, Stiftungszuflüsse, Spenden)

Umsetzung

Die Hochschule strebt an, nach und nach Überschüsse zu erwirtschaften und in dem nach der Abgabenordnung zulässigen Rahmen zur nachhaltigen Sicherstellung ihrer Liquidität und Existenzgrundlage Rücklagen zu bilden.

Studiengebühren tragen gegenwärtig zu rund 70% zur Finanzierung der Hochschule bei. Da diese Einnahmen mit jedem neuen Studienjahrgang variabel, ein Großteil der Kosten der Hochschule jedoch weitgehend fix sind, birgt die Abhängigkeit von Studiengebühren ein konstantes wirtschaftliches Risiko. Andererseits beinhaltet eine Konstellation hoher variabler Einnahmen bei einem vergleichsweise hohen Anteil fixer Kostenbelastung zugleich einen Hebel zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit.

Um im Wettbewerb um die besten Bewerber Auswahlmöglichkeiten zu haben, strebt die Hochschule an, in jedem von ihr angebotenen Studiengang so viele zulassungsfähige Bewerber zu akquirieren, dass die Zahl der Bewerber und die Studienplatzzielzahl mindestens im Verhältnis 4:1 steht.

Die Attraktivität der Studiengänge wird durch Stipendien der Studiengangspartner und durch Förderpreise erhöht. Sponsoren für Stipendien und Stiftungsprofessuren tragen am Ende der Planungsperiode erkennbar zur Finanzierung der Hochschule bei (Zielgröße: 5%)

Die Hochschule wird ihre Kommunikations- und Marketingmaßnahmen in den Studiengängen verstärken, in denen bislang noch keine Vollauslastung (+/- 25) gegeben ist. Dies schließt die gezielte Bewerbung dieser Studiengänge, den Abschluss von

Kooperationsabkommen mit in Frage kommenden Verbänden, die Teilnahme an Fachmessen, die inhaltliche Schwerpunktsetzung im Internetauftritt und die Vergabe von Stipendien ein.

Durch das Ausschöpfen der Richtgröße von +/- 25 Teilnehmern je Kohorte in möglichst vielen Studiengängen wird die Hochschule bei weiterhin guter Betreuungsrelation innerhalb des Planungszeitraums auf rund 750-800 Studierende im Jahr 2021 wachsen.

Bei Studiengängen, die mittelfristig keine akzeptable Auslastungsquote erreichen, wird ihre Positionierung am Bildungsmarkt überprüft.

Die Hochschule wird ihre Anstrengungen verstärken, Drittmittel aus Forschungsprogrammen von EU, Bund und Land sowie von nachhaltig ausgerichteten Industrieunternehmen zu akquirieren und dazu ggf. mit Dritten kooperieren. Die Drittmittelinwerbung dient der Realisierung der Forschungsziele der Hochschule. Über Drittmittel wird die Finanzierung von Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter sowie für ein für Professoren attraktives Verhältnis von Lehr- und Forschungstätigkeit sichergestellt.

Die Karlshochschule wird gemäß ihres Profils ReThinking Management & Society zusätzliche Programme (z.B. Management Institut, Summer Academy) auf- und ausbauen, mit denen zusätzliche Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden können.

Das Stiftungskapital soll durch gezieltes Fundraising ausgebaut werden. Eine Zielgröße wird bewusst nicht festgelegt, da die Möglichkeiten in Abhängigkeit von interessierten Stiftern stark variieren können. Dementsprechend ist diese Position in der mittelfristigen Finanzplanung nicht berücksichtigt.

#### Fortschreibung

Einerseits ist es seit Inkrafttreten dieses Struktur- und Entwicklungsplans gelungen, mit der Einwerbung der SENSE-Mittel einen ersten Schritt zur Reduzierung der Abhängigkeit von Studiengebühren zu erreichen und zugleich mit dem Erfolg des Studienkollegs und der gesellschaftswissenschaftlichen Programme die Einnahmen in diesem

Bereich zu steigern. Andererseits kann nicht unberücksichtigt bleiben, dass diese Erfolge lediglich zur Kompensation der rückläufigen Studierendenzahlen im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich geführt haben. Die Hochschule ist überzeugt, dass die wirtschaftswissenschaftlichen Programme ein zentraler Baustein der Hochschule sind und bei entsprechender konzeptioneller Weiterentwicklung ihre frühere Attraktivität am nationalen, aber auch am internationalen Bildungsmarkt zurückgewinnen werden. Im Betrachtungszeitraum wird es daher darum gehen, die bestehenden personellen Vakanzen profiligerecht nachzubeseetzen und auf dieser Basis eine Neukonzeption und Weiterentwicklung voranzutreiben. Darüber hinaus wird es darum gehen, neben den SENSE-Fördermitteln weitere externe Finanzierungen zu erschließen und die Einwerbung von Drittmitteln auch organisatorisch abzusichern.

#### **IV Ausblick auf den weiteren Strategieprozess**

Vor etwas über zehn Jahren hat sich die unter diesem Namen neu gegründete Karlshochschule International University erstmals einen Struktur- und Entwicklungsplan (2009 – 2015) gegeben.

Schon damals war sich die Hochschule der Schwierigkeit bewusst, trotz eines in vielfältiger Hinsicht komplexen Umfelds eine strategische Planung für mehrere Jahre zu entwerfen:

*„Die Herausforderung für die Hochschule besteht insbesondere darin, trotz der Ungewissheit und Offenheit möglicher künftiger Entwicklungen im Prozess der Ausdifferenzierung des deutschen Hochschulsystems zu einer klaren und attraktiven Profilierung zu gelangen. Die Chance liegt darin, im Rahmen eines überzeugenden und nachhaltigen Hochschulentwicklungskonzepts die Ziele zu klären und zu priorisieren, neue Ressourcen und Potentiale zu erschließen, vorhandene Ressourcen und Potentiale zu bündeln und zielkonform einzusetzen und damit zugleich unverwechselbar und attraktiv für Studierende, Lehrende, Kooperationspartner aus Wirtschaft und Wissenschaft und die gesellschaftliche Umwelt zu werden.“*

Ganz bewusst hat die Hochschule ihren Struktur- und Entwicklungsplan 2010 – 2015 STEP genannt, um zu signalisieren, dass es sich allenfalls um einen ‚ersten Schritt‘ im Rahmen

einer langfristig angelegten Entwicklung handelt. Die Fortschreibung 2016 – 2021 könnte demgemäß als zweiter Schritt verstanden werden. Insgesamt kann festgehalten werden, dass es der Hochschule trotz vielfältiger Unwägbarkeiten, Umfeldveränderungen, Umbrüchen, Krisen und (externen wie internen) Einflüssen gelungen ist, den im Keim bereits 2009 angelegten Weg konsequent zu beschreiten und weiterzuentwickeln.

Zugleich ist aber auch erkennbar, dass viele der konkreten Planungen in beiden Planungszeiträumen entweder im Zeitablauf von konkreten Ereignissen überholt oder obsolet geworden sind. Oder aber haben sich die Planungen als nicht realisierbar herausgestellt oder auch wurden durch bessere Ideen ersetzt, die gleichwohl der Hochschule geholfen haben, ihre ursprüngliche Mission zu erfüllen und zu einem unverwechselbaren Ort zu werden.

Dass dies nicht notwendigerweise nur ein Ausdruck von Unzulänglichkeiten entweder im Planungsprozess selbst oder in dessen Implementierung ist, ist u.a. Gegenstand unserer Lehre und Forschung im Bereich von „Strategy as Practice“.

Während traditionellere Ansätze unter stabileren, vorhersehbaren Bedingungen und auf kurze Sicht davon ausgehen, dass Strategiebildung eine bewusste, geplante und zielgerichtete Aktivität ist und Erfolg der systematischen Durchführung eines vorher (rational) durchdachten Handlungsprogramms zugeschrieben wird, gehen emergente Strategieansätze davon aus, und behaupten, dass Strategien in der Praxis spontan entstehen und sich adaptiv entfalten.

Zudem muss kollektiver Erfolg nicht notwendigerweise auf das Vorhandensein einer bewusst geplanten Strategie zurückzuführen sein. Vielmehr kann ein solcher Erfolg indirekt als der kumulative Effekt einer ganzen Reihe von Maßnahmen zurückverfolgt werden. Diese Interventionen können dabei von einer Vielzahl von Individuen initiiert werden, die alle versuchen, konstruktiv auf die täglichen Herausforderungen zu reagieren, in denen sie sich befinden. Solche oft kreativ antwortenden Handlungen, die in Bezug auf bestimmte Ziele als scheinbar unbedeutend oder peripher angesehen werden, können dabei oft nachhaltigere und dauerhaftere Auswirkungen haben als direkte, fokussierte Orientierungen und Handlungen. Eine solches adaptives „Strategietun“ findet seinen Weg im Vollzug.

In den Worten von Chia und Holt

*„kann (es) klüger sein, sich einer strategischen Situation bescheidener und elliptischer zu nähern und zuzulassen, dass sich strategische Prioritäten spontan durch lokale*

*Eigendynamik und adaptive Handlungen in situ ergeben. In diesem Fall ist Strategie nicht etwas, das im Vorfeld explizit und plakativ erklärt wird, sondern sie entsteht organisch, nimmt Gestalt an und fließt in die alltäglichen Handlungen von Individuen und Institutionen ein. So verstanden geht es bei Strategie nicht so sehr um den Akt der Navigation, sondern um einen Prozess der Wegfindung.“*

Die damit implizierte bescheidenere und flexiblere Haltung, die selbst paradoxerweise als „strategielose Strategie“ oder „Strategie ohne fixiertes Design“ bezeichnet werden kann, passt gut zur Karlsruhochschule. Sie existiert in und entfaltet sich aus der Fülle der noch nicht realisierten Möglichkeiten. Wie Chia und Holt es formulieren:

*„Es geht darum, die Subtilität und kumulative Wirksamkeit kleiner Gesten und indirekter Handlungen als Grundlage für progressive und nachhaltige soziale und wirtschaftliche Bestrebungen zu schätzen. Die Idee eines strategischen Designs, das auf rationalen Einschätzungen beruht und in klarer Ausführung realisiert wird, wird zu einer Einbildung derjenigen, die nicht in der Lage sind, das Potenzial eines Lebens außerhalb der Grenzen des Intellekts zu schätzen, und nicht bereit sind, die lähmende Leere anzuerkennen, die darin besteht, die Welt immer frontal zu sehen.“*

Um sich trotz dieser Haltung gleichwohl einer „latente(n) und im Nachhinein erkennbare(n) Konsistenz ...“, die zu erwünschten Ergebnissen führt, obwohl niemand dies beabsichtigt oder bewusst geplant hat und damit zu einer unverwechselbaren Positionierung, Selbstähnlichkeit aller Handlungen und Artefakte und schließlich Einzigartigkeit Schritt für Schritt anzunähern, bedarf die Hochschule anderer Muster, Formen und Gefäße:

Diese finden sich bzw. werden erfunden durch eine kontinuierliche dialogische und partizipative (Selbst-)Verständigung über geteilte Werte und Visionen. Dies ist eine nie abzuschließende Arbeit an der gemeinsamen Kultur und Identität und einer integralen Be(tr)achtung von individuellem Bewusstsein und Verhalten aller Akteure und kollektivem Ausdruck von System und Kultur.

Daraus ergibt sich eine Herausforderung, die bereits in der Selbstdokumentation zur Systemakkreditierung 2014 wie folgt beschrieben wurde:

*„Das kulturwissenschaftliche Profil und der interpretative Ansatz der Hochschule grenzen sich dezidiert von einem mechanistischen und kybernetischen Managementverständnis ab und stellen emergente Prozesse, kulturelle Entwicklungen, Verstehen und*

*Intuition in den Vordergrund. ... Die Hochschule investiert viel Zeit und Ressourcen in die Auswahl der passenden Lehrenden und Studierenden, die kulturelle Steuerung, den Aufbau des „Kommunikationsraums Karlshochschule“ und der partizipativen Kultur.“*

Mit anderen Worten: Es geht darum, die Zukunft zu imaginieren in den Formen von heute bzw. zu (pfad-)erfindenden Arten und Weisen. Insofern ist auch der weitere Strategieprozess Ausdruck der selbstgewählten Aufgabe der Karlshochschule, Übersetzungsarbeit zu leisten zwischen den gegenwärtigen Anforderungen, Formen und Ausdrucksmöglichkeiten und dem noch unbestimmbaren Zukünftigen.

Um dem eigenen Anspruch gerecht zu werden, hat sich die Hochschule vorgenommen, den Nachfolger des STEP weniger als Planung einzelner abzuarbeitender Schritte und mehr als die Vorbereitung auf künftige ungewisse Zukünfte zu gestalten (FLOW). Dabei spielen auch Erfahrungen eine Rolle, die eindrücklich bestätigen, was Priddat wie folgt formuliert:

*„Das Neue ist aber ein emergentes Ereignis (das auf counterfactual processing und conceptual blending beruht (vgl. Herrman-Pillath 2010: 118 ff. (mit Bezug auf Lewis 1973, Fauconnier & Turner 2002, Woodward 2003 und Ehrig & Kaufmann 2007). Nicht- oder unerwartete Ereignisse entwickeln sich nicht, sondern brechen vertikal, gleichsam von oben, auf die Akteure ein, die nach vorne, horizontal (in die Zukunft) schauen. Die Zukunft verorten wir, in eigentümlicher Geometrie, –horizontal– ‚vor uns‘. Das, was unerwartet jäh auf uns als Ereignis einbricht, kommt nicht ‚von vorne‘, sondern ‚von oben‘. Damit kommt es nicht ‚aus der Zukunft‘, sondern ist plötzliche Gegenwart. Ihm fehlt jedwelches Zukunftshafte. Das jäh Einbrechende ist reine Gegenwartigkeit. Es hatte nie eine Zukunft.“*

Die Erfahrung der Karlshochschule, die immer wieder Chancen sehen und wahrnehmen konnte, zeigt, dass unbestimmte und unbestimmbare Ereignisse immer auch situationale Potentiale enthalten, die Jullien unter Verweis auf östliche Weisheitstradition wie folgt beschreibt:

*„Das Situationspotential kann sich jeden Moment erneuern und die Kunst ist, dieses zu erkennen und – mühelos – in den eigenen Vorteil zu verwandeln, zu transformieren.*

*Der Stratege wird nicht von einer Situation ausgehen, die er zuvor modelliert hat, sondern vielmehr von der vorliegenden Situation, in der er sich befindet und innerhalb*

*derer er versucht auszumachen, wo sich das Potential befindet und wie es auszunutzen ist“*

*„Der Vorschlag ist also, in die genaue Wahrnehmung des Potentials im Hier und Jetzt zu gehen. Durch unseren starken Fokus auf unsere Ziele und die große Anstrengung, die wir damit verbinden, verfehlen wir diese oft und versäumen noch dazu das Potential, das sich in jedem Moment auftut, Möglichkeiten, die jenseits unserer Vorstellung liegen und daher gar nicht planbar sind.*

*Dies ist keine Aufforderung zur Passivität, sondern eine sehr aktive Form des Präsentseins und Wahrnehmens, ein aktives Nichtstun, das viel Übung und Disziplin erfordert. Es ist vielfach einfacher, vorgeplante Aktivitäten und Strategien auszuführen als sich in eine Spannung des Gewahrseins zu begeben“.*

Die Nutzung von Situationspotentialen setzt allerdings voraus, dass

- Die Organisation und alle ihre Akteure die Aufmerksamkeit und Achtsamkeit entwickeln, Gelegenheiten wahrzunehmen (Aufgabe für Sensibilisierung und Training)
- Die wesentliche strategische Aktivität darüber hinaus darin besteht, vorausschauend Felder zu bewässern und damit (für noch ungewisse Pflänzchen) die Chance auf Durchbrüche zu erhöhen (Nurturing).
- In der Organisation die Einstellungen und Fähigkeiten, Systeme und kulturellen Voraussetzungen aufgebaut werden, die es ermöglichen, im Falle des Falles spontan die Gelegenheit „beim Schopfe zu packen“ (Capacity / Capability Building und Agilität).

„Die Gelegenheit beim Schopfe zu packen“ ist es, was Wallerstein im Anschluss an Tillich und unter Verweis auf die griechische Mythologie und den Gott der Gelegenheiten, Kairós (dessen Schopf in den Darstellungen nach vorne zeigt) wie folgt beschreibt:

*„Kairós is the TimeSpace of human choice. It is the rare moment when free will is possible. (...) Human beings therefore, faced with Kairós, faced with what I shall term transformational TimeSpace, cannot avoid moral choice“.*

*“(Kairós) is when (...) a system is in crisis, and must therefore be in transition to something else. This is the right time to which the concept of Kairós refers“.*

Kairos als "rechter Augenblick", "günstiger Zeitpunkt" ist ein Potenzial-Zusammenhang und Synonym des transformativen und revolutionären Moments.

In diesem Sinne wird der weitere Strategieprozess der Karlshochschule International University eine kontinuierliche, partizipative, emergente und iterative gemeinsame Transformationsreise, ein „transformational wayfaring /wayfinding“ einleiten, die ausgehend von Tillichs Erkenntnis: „Nicht jedes ist zu jeder Zeit möglich, nicht jedes zu jeder Zeit wahr, nicht jedes in jedem Moment gefordert!“ dazu beiträgt, Kairósbewusstsein zu entwickeln, Kairophobie zu vermeiden, Potentiale zu identifizieren und zu fördern und die Capacities / Capabilities zu erarbeiten, sie im entscheidenden Moment auch zu „nutzen“.