



Hochschulforum
Digitalisierung

Jens Tobor (HFD | CHE)

Managementaufgabe KI

KI-Umgang in sinnvolle Bahnen lenken



GenKI als trojanisches Pferd

Ohne Beschlusslage & vorbereitete Governance



Eindringen über alltägliche, breite Nutzung:

Hochschulangehörige haben über ihre Endgeräte und niedrige Zugangshürden Zugriff auf genKI-Tools – und sie nutzen diese.

Keine vorbereitete Governance:

Die Nutzung und die Auswirkungen erfolgen ohne Beschlusslagen oder abgestimmte Verfahren.

Irritation akademischer Praktiken:

GenKI wirkt vor allem an Schrift und Text mit. Zentrale Medien in der Hochschulpraxis.

genKI-Nutzung ist längst Teil der Praxis – bevor die Hochschulen ihre Funktionsbestimmung im KI-Zeitalter geklärt haben.

Zielsetzungen

Das Arbeitspapier zeigt mit Fokus auf Studium und Lehre...

... **WARUM** der Umgang mit genKI nicht nur eine technische oder didaktische, sondern eine Managementaufgabe ist,

... **WIE** KI-Verantwortliche an Hochschule unter Dynamik und Unsicherheit Entscheidungen treffen, um den KI-Umgang an ihren Hochschulen *in sinnvolle Bahnen zu lenken*,

organizationaler Modus →

... **WO** sich Aktivitäten dazu, mit welcher Funktion vollziehen,

... **WELCHE** Handlungsmöglichkeiten, aber auch welche Grenzen, sich dabei bereits empirisch zeigen.



Wenn KI durch LLMs...

... zur *kommunizierenden Mitspielerin* wird

Dialogische Interaktion:

LLMs reagieren in natürlicher Sprache flexibel und anschlussfähig auf unsere Belange. Intuitive Interfaces rahmen die Interaktion.

Akademisch anschlussfähiger Output:

Generierung von Texten, Code und weiteren multimedialen Inhalten.

Möglicher Kern des Wandels:

Verschiebung von Autorschaft, Leistung und Verantwortung im Entstehungsprozess akademischer Outputs **mit Folgen für die Kompetenzentwicklung und deren Nachweis.**

Möglicher Auftrag des Wandels:

Implikationen der Verschiebung in Studium und Lehre entdecken, neue Umgangsmöglichkeiten innovieren, rahmen und stabilisieren.



ZUM BEISPIEL:

→ **individuelle Befähigung,** →
Ko-Kreation zu kontrollieren.

institutionelle Rahmung:
Ko-Kreation im Kontext von
Kompetenzentwicklung, Leistungserbringung,
Bedeutung akademischer Qualifikation neu
bestimmen.

Wenn KI zur Mitspielerin wird,...

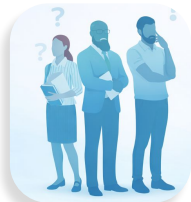
...verschiebt sich Zurechnung. Es entsteht Erwartungsunsicherheit



Studierende

Was muss ich selbst noch können,
auch wenn KI es für mich könnte?

Welche Kompetenzen?



Lehrende

Wie prüfe ich Lernen, wenn Output nicht mehr verlässlich
auf Verstehen und Kompetenz schließen lässt?

Welche Praktiken?



Hochschule

Welche Zurechnungsordnung will die
Hochschule in Zeiten von genKI ausbilden?

Welcher Rahmen?

Managementaufgabe:

KI-Management bezeichnet den Versuch von Hochschulakteur:innen, den KI-Umgang in konkreten Praxissituationen und/oder institutionellen Zusammenhängen zu deuten, zu orientieren und in tragfähige organisatorische Bahnen zu überführen.

Sieben KI-Manager:innen...

... dienen als explorative Beobachtungspunkte



Explorativer Zugang:

Interviews zur Rekonstruktion von Problemdeutung und implizitem Handlungswissen im KI-Management (durchgeführt: 2025).

Perspektiven: Interviewpartner:innen aus unterschiedlichen Rollen in Leitungs- und Unterstützungsfunktionen zur Entwicklung von Studium und Lehre in Zeiten von genKI. Unterschiedliche Hochschulen vertreten (Universität, HAW, größere und kleinere Hochschulen).

Gemeinsame Gewissheit: „GenKI ist gekommen, um zu bleiben“

Gemeinsame Herausforderung: „Wir fahren auf Sicht“

*Wie vollzieht sich Management
unter dieser Bedingung?*

Sinn klären

Sinnbildung zur Entscheidungsfindung unter Unsicherheit & Dynamik

Modus der KI-Manager:innen:

KI-Zukunft ist nur begrenzt prognostizierbar („Wir fahren auf Sicht“) →
Sinn entsteht retrospektiv durch Plausibilisierung von Erfahrungen.

Sensemaking (Weick 1995) bedeutet in diesem Kontext:

Irritationen und Praktiken werden beobachtet, diskutiert und beispielsweise
hinsichtlich ihrer Risiken oder Chancen für den Hochschulumfang plausibilisiert.
→ *in unterschiedlichen Arenen* →

**Ergebnis: arbeitsfähige Bedeutungen, auf deren Grundlage
Entscheidungen zum KI-Umgang getroffen werden können.**

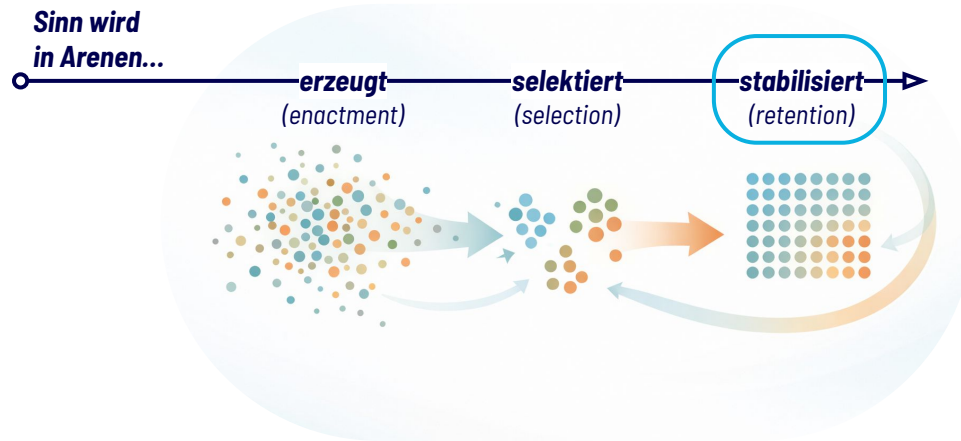
Was ist mit Evidenz?

Evidenz zum KI-Umgang oft nicht rechtzeitig einlösbar; deshalb dominiert
zunächst Deutung, während Evidenz eher nachgelagert verifiziert oder
falsifiziert.



Bahnen lenken

Überführung von Sinn in organisationale Strukturen



Bahnen sind stabilisierter Sinn:

Wenn Deutungen wiederholt aufgegriffen, institutionell verankert und organisatorisch abgesichert werden, entstehen Bahnen.

Bahnen verkörpern und prägen:

KI-Strategie, -Leitlinien, -Governance, -Bereitstellung, Qualifizierung, ...

Orientierung:

Bahnen geben Richtung und Erwartbarkeit. Sie sind nicht Sinn selbst, sondern seine Stabilisierung.

Bahnen müssen revidierbar bleiben:

Trotz ihrer stabilisierenden Funktion müssen sie bei neuen Deutungen, Erfahrungen und Rahmenbedingungen überprüf- und anpassbar bleiben.

KI-Umgang *in sinnvolle Bahnen lenken*

Eine Heuristik für KI-Manager:innen | Zwei Leitfragen:



Sinn klären:

Was soll in Hochschulen als sinnvoller KI-Umgang gelten – und warum?

Bahnen ausbilden:

Wie können Deutungen organisational verankert werden, sodass Praxis verlässlicher wird?

Überall und nirgendwo?

Hochschule als lose gekoppeltes System

Nebeneinander von Teilsystemen:

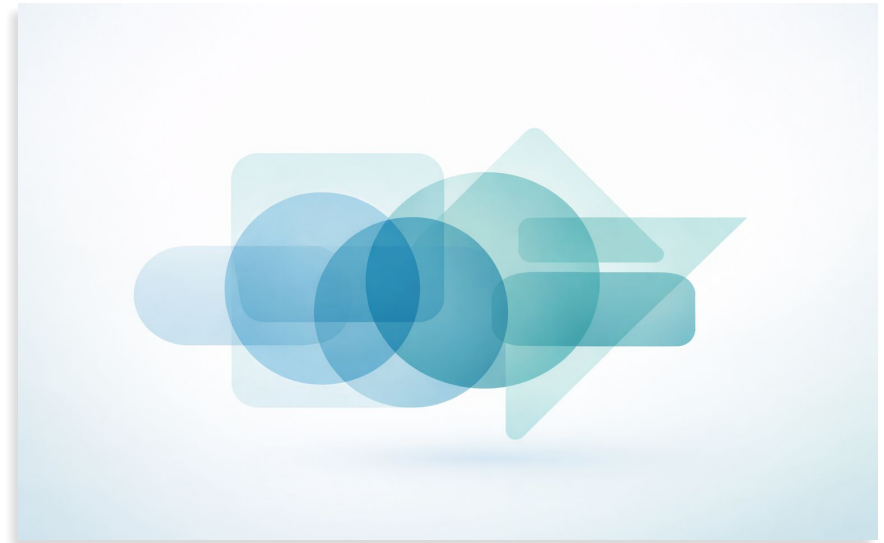
Unterschiedliche Funktions- und Ordnungsprinzipien je nach Fachkultur und Organisationseinheit.

Fehlende zentrale Koordination:

Sinn zum KI-Umgang entsteht an vielen Orten gleichzeitig. Problemdefinitionen und Lösungen können nicht „von oben nach unten“ bestimmt und durchgesetzt werden.

Herausforderung der Verantwortungsträger:innen:

Verantwortung für Ordnung und Orientierung fällt mit begrenzter Steuerungsfähigkeit zusammen.



Konkurrierende Erwartungshaltungen

KI-Verantwortlichkeit als Balanceakt

Beispiel:

*präskriptive
Rahmung*

*antiregulatorische
Freiheitsforderungen*

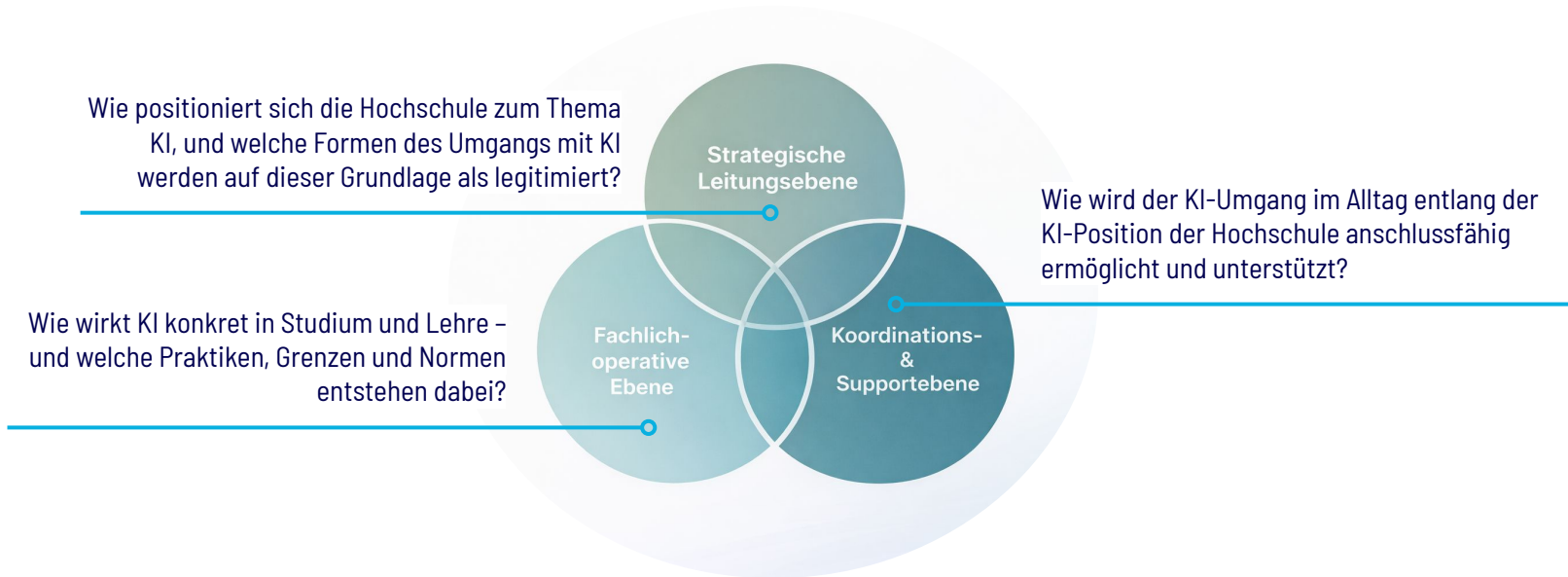
**Sagen Sie mir bis morgen, wie
ich prüfen soll!**

**Nichts diktieren! Ich
brauche Experimentierraum!**



Teilsysteme in 3-Ebenen handhaben

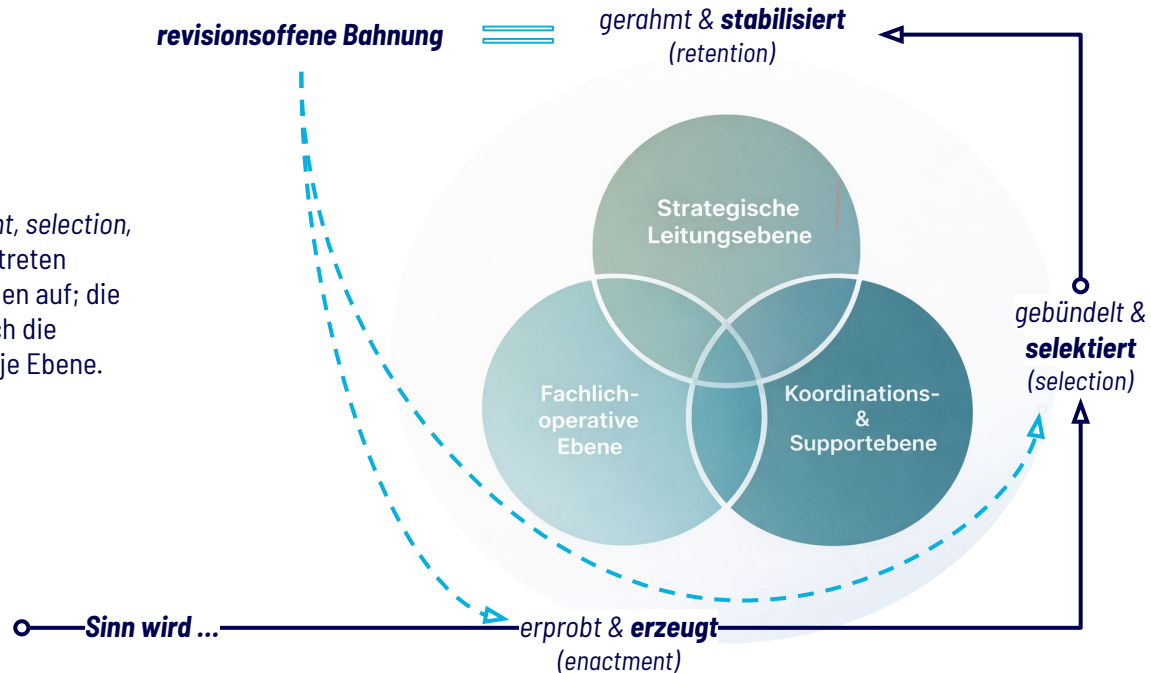
Zentrale KI-Aufgaben von Managementebenen...



Idealtypische Schwerpunkte...

... des Sensemaking entlang der Ebenen

Alle drei Momente (*enactment*, *selection*, *retention*) des Sensemaking treten grundsätzlich auf allen Ebenen auf; die Darstellung markiert lediglich die funktionalen Schwerpunkte je Ebene.



Rückkopplung

Koordinations- und Supportebene als wichtiges Scharnier



KI-fähig dank Kooperation

Die Notwendigkeit von Umweltkontakten

Gesellschaftliche, rechtliche, politische und fachliche Umwelten stellen **Anforderungen** an den KI-Umgang; Hochschulen müssen ihre KI-Aktivitäten öffentlich legitimieren und erhalten dadurch u.a. **Ressourcen**.

KI-Bereitstellung und Qualifizierung sind zentrale Ermöglichungsfaktoren, aber sehr ressourcenintensiv in ihrer Umsetzung
→ **Kooperation** ist hier keine Kür, sondern Notwendigkeit.

Umweltkontakte wirken auf allen drei Ebenen – als externe Orientierung & Legitimation, als Ressource für Know-how, Skalierung und operative Anschlussfähigkeit sowie als Innovations-, Praxis- und Normenaustausch.



Managementfelder als gemeinsame...

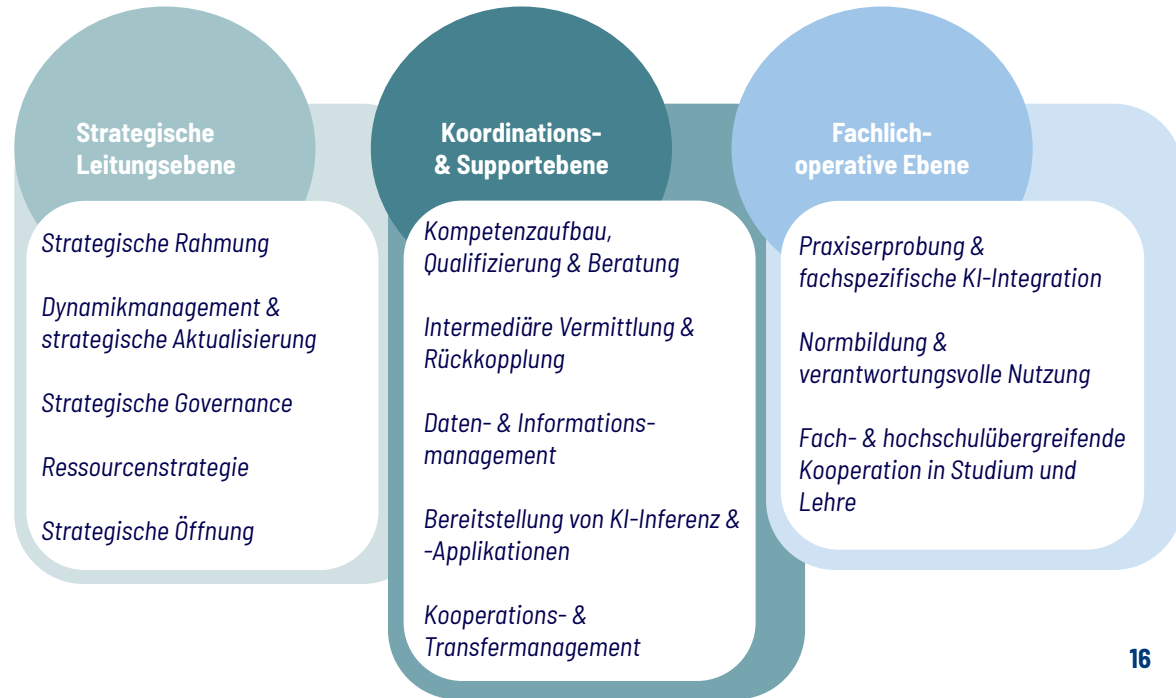
Referenz, um über Ebenen hinweg entscheidungsfähig zu werden

Managementfelder stellen unterschiedlich den Ebenen zuordenbaren Unterfunktionen dar, die auf deren zentrale Aufgabe einzahlen.

13 Felder wurden aus dem empirischen Material abgeleitet. Kein Anspruch auf Vollständigkeit.

Im Arbeitspapier wird jedes Feld entlang Funktion, empirischer Ausprägung, typischer Spannungen betrachtet.

Zweck: Wo liegen Handlungsoptionen und Engpässe – und wie sind die Felder miteinander gekoppelt?



Strategische Rahmung

KI als hochschulrelevantes Transformationsthema sichtbar machen und in einen legitimen Deutungs- und Orientierungsrahmen einbetten

Empirische Ausprägung: Frühe Positionierungen der Hochschulen entwickeln und differenzieren sich mit der Zeit in unterschiedliche Orientierungsformate wie Leitlinien und handlungspraktische Empfehlungen, um KI als legitime Gestaltungsaufgabe sichtbar zu machen.

Typische Spannung:

Orientierung geben vs. Offenheit unterschiedlicher fachlicher Ausprägungen

→ permanenter Bedarf an Abstimmung, Übersetzung und Konkretisierung in Leitlinien, Support und Fachpraxis.

Reflexionsfragen:

- **Orientierung:** Wofür soll KI bei uns stehen?
- **Entscheidung:** Was wollen wir hochschulweit legitimieren oder begrenzen?
- **Balance:** Wo braucht es Offenheit, wo Grenzziehung?

Exkurs: Wie de Witt (Fernuni Hagen) im [Strategiebriefing](#) des Stifterverbands vorschlägt, erfüllen Strategie, Leitlinien und Handlungsempfehlungen unterschiedliche Funktionen: Strategie gibt die Richtung vor, Leitlinien rahmen das Handeln normativ, Handlungsempfehlungen übersetzen dies in konkrete Praxis. Erst ihr abgestimmtes Zusammenspiel macht strategische Rahmung organisationsweit anschlussfähig.

Dynamikmanagement & Aktualisierung

KI-Umgang nicht statisch fixieren, sondern als adaptiven, revidierbaren Prozess organisieren

Empirische Ausprägung: Strategische Festlegungen werden im KI-Kontext nicht als dauerhaft stabile Setzungen verstanden, sondern als fortlaufend überprüfungs- und überarbeitungsbedürftig. Strategische Arbeit verschiebt sich damit von der einmaligen Festlegung hin zur organisierten Revision.

Typische Spannung:

Stabilisierung ermöglichen vs. Revisionsfähigkeit sichern

→ Orientierung muss zeitweise fixiert werden, damit sie handlungswirksam wird, darf aber unter Bedingungen hoher Dynamik nicht erstarren.

Reflexionsfragen:

- **Revision:** Woran merken wir, dass unsere Orientierung nicht mehr trägt?
- **Rhythmus:** In welchen Abständen oder zu welchen Anlässen prüfen wir strategische Rahmung?
- **Signale:** Welche technologischen, rechtlichen oder praktischen Veränderungen müssen bei uns zwingend in Aktualisierungen einfließen?

Exkurs: Wie Preiß et al. am Beispiel des [UHH-Monitorings „ChatGPT & me“](#) zeigen, wird strategische Aktualisierung dort belastbar, wo Entwicklungen, Nutzungserfahrungen und Irritationen regelmäßig beobachtet, gebündelt und kommuniziert werden. Ein Rhythmus, der als Revisionsanlass dienen kann.

Strategische Governance

Zuständigkeiten, Entscheidungswege und Koordinationsstrukturen für den KI-Umgang verbindlich klären

Empirische Ausprägung: Viele Hochschulen erleben KI zunächst als diffus verteilt (zwischen Fakultäten, Pionier:innen und Gremien). Strategische Governance reagiert darauf mit Lenkungsgruppen, mittleren Zuständigkeitsebenen, KI-bezogenen Rollen und klareren Mandaten, damit KI-Fragen nicht „überall und nirgends“ bearbeitet werden.

Typische Spannung:

Zentralisierung vs. dezentrale Anschlussfähigkeit

→ Zu lose Strukturen erzeugen Unverbindlichkeit, zu starke Zentralisierung schwächt fachliche Passung und lokale Responsivität.

Reflexionsfragen:

- **Zuständigkeit:** Wer entscheidet bei uns über welche KI-Fragen – und wer bereitet sie fachlich vor?
- **Mandat:** Wo fehlen klare Zuständigkeitsadressen, damit KI-relevante Entscheidungen nicht stecken bleiben?
- **Passung:** Welche Fragen brauchen agile Klärung, welche brauchen Gremien, Konsens und formale Absicherung?

Exkurs: Der von Ingmar Ickerott beschriebene Aufbau einer KI-Governance an der Hochschule Osnabrück zeigt, dass KI-Governance wirksam wird, wenn zentrale Ausschüsse, dezentrale Arbeitsgruppen und bestehende Strukturen so verbunden werden, dass strategische Steuerung und fachliche Nähe zusammenkommen.

Ressourcenstrategie

Knappes Ressourcen gezielt priorisieren, umwidmen und für den KI-Umgang legitim einsetzen

Empirische Ausprägung: Im KI-Kontext stehen zusätzliche Mittel meist nicht einfach bereit. Ressourcenstrategie vollzieht sich daher vor allem über Priorisierung, Umwidmung und Schwerpunktsetzung innerhalb knapper Budgets. Besonders deutlich wird das bei Personalengpässen, fehlender Zeit für Pilotierungen und der aufwendigen Bereitstellung von KI-Infrastruktur.

Typische Spannung:

Fokusbildung vs. breite Verteilung

→ Wer Ressourcen auf prioritäre KI-Vorhaben bündelt, schafft Entwicklungsfähigkeit, riskiert aber zugleich, andere Bedarfe zurückzustellen oder Enttäuschungen zu erzeugen.

Reflexionsfragen:

- **Priorisierung:** Für welche KI-Vorhaben sind wir bereit, Zeit, Personal oder Mittel tatsächlich umzuschichten?
- **Knappheit:** Wo blockiert Ressourcenmangel unsere Entwicklung derzeit am stärksten?
- **Grenze:** Was sollten wir bewusst nicht allein stemmen, sondern kooperativ organisieren?

Exkurs: Das Beispiel der [heiSKILLS Fellowships](#) an der **Universität Heidelberg** macht sichtbar, dass Ressourcenstrategie nicht immer dauerhafte Strukturen schaffen kann, aber gezielt Freiräume für Erprobung eröffnen kann. Zugleich bleibt der Hinweis wichtig: Solche Formate setzen Impulse, ersetzen aber weder nachhaltige Infrastruktur noch strukturelle Personalentwicklung.

Strategische Öffnung

Externe Impulse, Kooperationen und Legitimation nutzen, um Orientierung, Legitimation und Handlungsfähigkeit zu stärken

Empirische Ausprägung: Strategische Öffnung zeigt sich im KI-Kontext als bewusste Positionierung nach außen, als Kompensation struktureller Ressourcenknappheit durch Kooperation und als Mitgestaltung grundlegender Infrastrukturfragen. Externe Beziehungen liefern dabei nicht nur Ressourcen, sondern auch Orientierung, Legitimation und Vergleichsmaßstäbe.

Typische Spannung:

Autonomie vs. Abhängigkeit

→ Kooperation erweitert Handlungsfähigkeit, kann aber neue Abhängigkeiten erzeugen (z. B. gegenüber externen Partnern, Förderlogiken oder proprietären KI-Zugängen).

Reflexionsfragen:

- **Positionierung:** In welchen externen Konstellationen wollen wir uns mit welchem Ziel sichtbar machen?
- **Kooperation:** Welche Partnerschaften liefern uns vor allem Legitimation, welche vor allem Ressourcen oder Expertise?
- **Souveränität:** Welche Abhängigkeiten akzeptieren wir – und welche müssen wir aus strategischen Gründen begrenzen?

Exkurs: Wie Uwe Reckzeh-Stein im [HFD-Arbeitspapier zu souveränen KI-Infrastrukturen](#) entlang von Interviews mit KI-Bereitstellungsexpert:innen und -pinionier:innen herausstellt, ist strategische Öffnung auch eine Frage digitaler Souveränität: Kooperation soll Handlungsfähigkeit sichern, ohne Hochschulen in einseitige Abhängigkeit von proprietären KI-Systemen zu treiben.

Kompetenz, Qualifizierung & Beratung

Hochschulangehörige zu einem informierten, reflektierten und handlungsfähigen KI-Umgang befähigen

Empirische Ausprägung: Es wird von stark heterogenen KI-Kompetenzniveaus berichtet: Neben einzelnen Expert:innen oder Kompetenzclustern fehlt vielen Hochschulangehörigen Grundlagenwissen. Das erschwert die gemeinsame Aushandlung von Chancen, Grenzen und Einsatzmöglichkeiten. Qualifizierung wird deshalb nicht nur als Wissensvermittlung verstanden, sondern auch als Bewusstseins- und Beteiligungsarbeit.

Typische Spannung:

Breitenqualifizierung vs. bedarfsgerechte Vertiefung

→ Es braucht gemeinsame Grundlagen für alle, zugleich aber differenzierte Angebote für unterschiedliche Rollen, Fächer und Verantwortungsbereiche. Wird nur breit qualifiziert, bleibt vieles zu allgemein; wird nur punktuell vertieft, fehlt die organisationale Mindestbasis.

Reflexionsfragen:

- **Grundlage:** Wo fehlen bei uns basale KI-Kenntnisse, die überhaupt erst Diskurs- und Entscheidungsfähigkeit herstellen?
- **Differenzierung:** Welche Gruppen brauchen eher Einstiegsformate, welche eher vertiefte fach- oder rollenbezogene Qualifizierung?
- **Reichweite:** Wie erreichen wir auch jene Hochschulangehörigen, die ihren eigenen Qualifizierungsbedarf nicht aktiv artikulieren?

Exkurs: Der Exkurs zum Kompetenzkapitel aus [Busse und Kleiber \(2025, S. 108\)](#) definiert KI-Kompetenz nicht als einheitliches Profil, sondern als Bündel unterschiedlicher Komponenten. Dazu zählen Kernkomponenten, domänen-spezifische sowie didaktisch-pädagogische Anteile und Komponenten der KI-Ko-Kreation. Die Komponenten eröffnen damit einen differenzierten Blick auf KI-Kompetenzziele.

Intermediäre Vermittlung & Rückkopplung

Lokale 'Aha-Momente' aus Lehre/IT/Verwaltung sichtbar machen, bündeln und organisationsweit wirksam zurückspielen

Empirische Ausprägung: Die Interviews zeigen, dass relevante KI-Erfahrungen zunächst lokal, personengebunden und kontextspezifisch entstehen – und ohne gezielte Bündelung oft vereinzelt, informell und somit zufällig und weniger sichtbar geteilt werden. Die Interviewpartner:innen schaffen deshalb unterschiedliche Formate, Orte und Anlässe, in denen Erfahrungen thematisiert, verglichen und für gemeinsames Lernen übertragbar gemacht werden.

Typische Spannung:

Vielfalt lokaler Praktiken vs. organisationale Verdichtung

→ Zu wenig Vermittlung lässt gute Lösungen isoliert; zu starke Verdichtung kann fachliche Unterschiede glätten oder Beteiligung symbolisch werden lassen.

Reflexionsfragen:

- **Sichtbarkeit:** Welche lokalen Erfahrungen bleiben bei uns bislang unsichtbar oder personengebunden?
- **Übersetzung:** Über welche Formate werden Erfahrungen so gebündelt, dass sie für andere Bereiche anschlussfähig werden?
- **Rückkopplung:** Wie stellen wir sicher, dass partizipative Formate tatsächlich in Entscheidungen zurückwirken?

Exkurs: Mit dem DigiHub als agile Rahmung zur Prozessüberarbeitung an der Hochschule eines Interviewpartners und dem Arenaprozess (Busse, 2022) zwei Formen intermediärer Koordination beschrieben: Der DigiHub stellt Raum zur Verfügung, um „alte“ Prozesse über Prototypen in „neue“ Prozesse zu übersetzen. Das Arenaformat erzeugt Anschlusspunkte, um Entwicklungsthemen der Hochschule in ein partizipatives Resonanz- und Wirkungsfeld zu überführen. Moderation ist bei beiden Spielarten zentral.

Daten- & Informationsmanagement

Verlässliche, legitime und nutzbare Daten- und Wissensgrundlagen für KI schaffen

Empirische Ausprägung: Die Interviews machen deutlich: Daten sind grundsätzlich vorhanden, aber ihr KI-bezogener Nutzen scheitert häufig an Vorbehalten gegen Freigabe, unklaren Zugriffsregeln und fragmentierten Systemlandschaften. Nicht der Datenmangel, sondern die fehlende vertrauensvolle und technisch anschlussfähige Nutzbarkeit ist das Kernproblem.

Typische Spannung:

Potenziallogik vs. Schutzlogik

→ Daten sollen für Qualität, Skalierung und sinnvolle KI-Nutzung erschlossen werden, zugleich aber zweckgebunden, transparent und rechtlich wie kulturell verantwortbar bleiben.

Reflexionsfragen:

- **Zweck:** Welche Daten- und Wissensbestände wollen wir für welche legitimen KI-Zwecke überhaupt erschließen?
- **Bedingungen:** Wo blockieren bei uns Fragmentierung, mangelnde Dokumentation oder unklare Zugriffsregeln die Anschlussfähigkeit?
- **Verantwortung:** Welche Rollen, Regeln und Verfahren sichern eine verantwortliche Nutzung statt neuer Datensilos?

Exkurs: Die professionalisierte Rollen der Data Stewards (z. B. [an der TU Delft](#)) an der Schnittstelle von Fachbereichen, Recht und Infrastruktur markiert den Übergang vom Datenbesitz zur Datenverantwortung. Statt Daten als abgeschottete Ressource einzelner Einheiten zu behandeln, übernehmen Data Stewards eine treuhänderische Rolle: Sie kuratieren, dokumentieren und sichern Daten so, dass sie organisationsweit nutzbar werden.

KI-Inferenz & -Applikationen

Nutzbare, legitime und nachhaltige KI-Anwendungen im Hochschulalltag ermöglichen

Empirische Ausprägung: Die Interviews zeigen **hohe Erwartungen an zentral bereitgestellte KI-Lösungen**. Ob eine Hochschule im KI-Umgang handlungsfähig wirkt, wird auch daran abgelesen, ob nutzbare und institutionell eingebettete Angebote verfügbar sind; zugleich bleiben viele Hochschulen bei leistungsstarker Inferenz **auf externe oder verbundbasierte Lösungen angewiesen**.

Typische Spannung:

Bedarfsnahe Innovation vs. nachhaltiger Regelbetrieb

→ Schnelle, nützliche Lösungen werden erwartet, doch Betrieb, Wartung, Integration und Verantwortlichkeiten müssen dauerhaft geklärt sein. Sonst entstehen Pilotfriedhöfe, Schattennutzung oder strukturell instabile Angebote.

Reflexionsfragen:

- **KI-Use-Cases:** Welche Use-Cases wollen wir durch welche KI-Anwendung zentral ermöglichen?
- **Nachhaltigkeit:** Ab wann wird aus einem Prototyp ein Angebot, für das Betrieb, Support und Zuständigkeit geklärt sein müssen?
- **Verhältnismäßigkeit:** Welche Kombination aus Eigenentwicklung, Anpassung offener Lösungen und externem Bezug ist für uns tragfähig?

Exkurs: Mit Bezug auf [Kortemeyer \(2025\)](#) werden drei Typen der hochschulischen Anpassung von KI skizziert: Training from scratch, Fine-Tuning und Retrieval-Augmented Generation (RAG). Die Typen unterscheiden sich deutlich in Aufwand, Souveränität und Passung. Kortemeyer macht deutlich, dass die Art der Anpassung entlang realistischer Use Cases abgeleitet werden sollte. RAG erweist sich in vielen Fällen als pragmatischste Lösung, weil bestehende Modelle mit institutions- oder kursspezifischen Dokumenten kombiniert.

Kooperations- & Transfermanagement

Externe Lösungen und Partnerschaften in interne Handlungsfähigkeit übersetzen

Empirische Ausprägung: Die empirischen Befunde zeigen Kooperationen im KI-Kontext weniger als symbolische Vernetzung denn als pragmatische Kompensation begrenzter Ressourcen. Infrastruktur, Qualifizierung und regulatorische Orientierung lassen sich vielerorts nicht allein aufbauen.

Typische Spannung:

Netzwerklogik vs. organisationale Integration

→ Kooperation erweitert Handlungsfähigkeit, aber ihre Ergebnisse wirken nicht automatisch in die Hochschule hinein. Ohne kuratierende Instanz und Andockstellen bleiben Materialien, Kontakte oder Lösungen leicht „im Netzwerk hängen“.

Reflexionsfragen:

- **Passung:** Welche externen Kooperationen helfen uns konkret weiter; welche bleiben eher symbolisch?
- **Transfer:** Wie gelangt 'Externes' in unsere internen Qualifizierungs-, Support- und Entscheidungsstrukturen?
- **Andockstellen:** Welche festen Zuständigkeiten verhindern, dass Kooperationsgewinne lokal nicht wirksam werden?

Exkurs: Am Beispiel der niedersächsischen KI-Austauschrunde wird sichtbar, dass informelle Kooperation mehr hervorbringen kann als bloße Vernetzung. Aus dem standortübergreifenden Austausch entstanden konkrete Arbeitsgruppen und transferfähige Materialien, etwa Hinweise zur Dokumentation von KI-Gebrauch, ethische Diskussionspapiere und Handouts für KI-Einsatzszenarien – jedoch stark begrenzt durch Motivation, schwankende Zeitressourcen, Stellenwechsel etc.

Praxiserprobung & fachspezifische KI-Integration

Sinn entsteht durch Praxis: Erproben, Scheitern, Reflektieren – hier entscheidet sich, was als sinnvoll/anschlussfähig gilt

Empirische Ausprägung: Die Interviews zeigen stark unterschiedliche KI-Nutzungsweisen je nach Fachkultur. Tragfähige Umgangsweisen entstehen vor allem dort, wo Lehrende und Studierende KI im Fach konkret erproben – teils implizit in Lehrveranstaltungen, teils explizit in Pilot- und Experimentierformaten. Gerade diese Heterogenität erweitert den Möglichkeitsraum, statt ihn nur zu fragmentieren.

Typische Spannung:

Fachspezifik vs. hochschulweite Vergleichbarkeit

→ Erprobungen erzeugen wertvolles Erfahrungswissen, bleiben ohne Übersetzung und Rückkopplung aber lokal gebunden und für andere Kontexte nur begrenzt einsehbar.

Reflexionsfragen:

- **Erprobung:** In welcher Nutzung und Form erzeugt KI bei uns Erkenntnisgewinn und trägt zum aktiven Lernen bei?
- **Gütekriterien:** Welche Kompetenzen, Qualitätsmaßstäbe und methodischen Entscheidungen werden durch KI im Fach neu sichtbar oder klärungsbedürftig?
- **Rückkopplung:** Wie unterstützen wir das Teilen von Erfahrungswerten?

Exkurs: Der im Rahmen der Studie [„Wie KI Studium und Lehre verändert“](#) aufgeführte KI-Use-Case „Mit KI über KI qualitativ forschen“ macht Studierenden wie Lehrenden greifbar, wie sich KI-Implikationen auf Forschungsprozesse auswirken, wodurch neue Forschungsfragen, die methodische Reflexion und damit verbundene Kompetenzen selbst zum Lerngegenstand werden. Erfahrungswissen entsteht nicht trotz, sondern durch die gemeinsame Auseinandersetzung mit Grenzen, Bias und fachlichen Standards.

Normbildung & verantwortungsvolle Nutzung

Verantwortungsvollen KI-Umgang konkret herstellen: Aushandeln, Begrenzen, Stabilisieren und Vertrauen ermöglichen

Empirische Ausprägung: Die Interviews zeigen, dass Normen für den KI-Umgang häufig situativ in Lehrveranstaltungen entstehen. Wo KI ignoriert, tabuisiert oder nur sanktioniert wird, wachsen Unsicherheit und Misstrauen zwischen Studierenden und Lehrenden. Legitime Nutzungsweisen müssen daher in konkreten Lehr- und Prüfungskontexten angeregt, verhandelt und nachvollziehbar gemacht werden.

Typische Spannung:

Einheitliche Orientierung vs. situative Aushandlung

→ Ohne lokale Klärung bleiben Regeln abstrakt; ohne Rückbindung drohen Regelpluralismus, widersprüchliche Erwartungen und geringe Verlässlichkeit.

Reflexionsfragen:

- **Legitimation:** Welche KI-Nutzungen wollen wir in diesem Lehr- oder Prüfungskontext ausdrücklich ermöglichen oder begrenzen?
- **Transparenz:** Welche Form der Offenlegung, Dokumentation und Begründung erwarten wir von Studierenden und Lehrenden konkret?
- **Anschlussfähigkeit:** Wie machen wir lokale Vereinbarungen so nachvollziehbar, dass sie Vertrauen schaffen und rückmeldbar werden?

Exkurs: Dr. Sanne Ziethens Format „Per Prompt-Battle zur Eigenständigkeitserklärung“ zeigt, wie Normbildung als gemeinsame Lernbewegung gestaltet werden kann: Studierende unternehmen KI-gestützte wissenschaftliche Arbeitsschritte, bewerten dies kritisch und leiten aus ihren Beobachtungen zusammen mit den Lehrenden eine Vereinbarung über zulässige KI-Nutzung ab.

Fach- & hochschulübergreifende Kooperation

Komplexität gemeinsam bewältigen: Verbinden, Übersetzen, Weiterentwickeln neuer Perspektiven

Empirische Ausprägung: Die Interviews zeigen, dass der Blick nach außen vor allem dort geschärft wird, wo KI-Implikationen fachliche, methodische, berufspraktische oder gesellschaftliche Veränderungen auszulösen drohen. Der Zugriff auf die Veränderung erfordert zunehmend interdisziplinäre Zugänge. Kooperationen entstehen dabei häufig aus Anpassungsdruck, der im besten Fall neue Optionen für interdisziplinäre Module, Lehrformate oder Prüfungsdesigns eröffnet.

Typische Spannung:

Innovationspotenzial vs. fragile Verstetigung

→ Kooperation erweitert fachliche Perspektiven und Handlungsfähigkeit, verliert ohne Zeit, Anerkennung und Rückkopplung aber leicht Sichtbarkeit, Anschlussfähigkeit und Nachhaltigkeit.

Reflexionsfragen:

- **Bedarf:** Welche KI-bezogenen Herausforderungen können wir fachlich sinnvoll nicht mehr allein bearbeiten?
- **Kopplung:** Mit welchen internen oder externen Partnern entstehen tatsächlich neue Optionen für Lehre, Prüfung oder Curriculum?
- **Verstetigung:** Wie sichern wir, dass kooperative Erfahrungen nicht an einzelnen Personen hängen bleiben?

Exkurs: [Schleiss \(2024\)](#) zeigt am hochschulübergreifenden Bachelorstudiengang „AI Engineering – KI in den Ingenieurwissenschaften“ in Sachsen-Anhalt, wie operative Kooperationsbedarfe in eine dauerhafte Studienstruktur überführt werden können. Fünf Hochschulen verbinden ein gemeinsames KI-Grundlagenstudium mit standortspezifischen Vertiefungen.

So nutzt man das Raster aus Ebenen und Feldern

Arbeitsinstrument für Entscheidungsrunden

Diagnose: Vom Maßnahmen-Sammelsurium zum Portfolio-Überblick

- Wo sind wir stark?
 - Wo sind wir strukturell schwach?
 - Wo fehlt das Scharnier zwischen Praxis, Support und Leitung?
-

Engpässe erkennen: Probleme liegen oft nicht im fehlenden Engagement, sondern in fehlenden Kopplungen

- Unsicherheit im KI-Umgang blockiert didaktische Innovation
- Nicht-Entscheidungen verlagern Konflikte in die operative Praxis
- externe Unterstützungsangebote schaffen Luft, ersetzen aber keine internen Strukturen der KI-Handlungsfähigkeit

Abstimmen: Das Raster schafft eine gemeinsame Referenz zwischen den Ebenen

- Leitung spricht über Strategie und Haltung
 - Support über Angebote und Zuständigkeiten
 - Fakultäten über konkrete Konflikte und Fälle
- So werden Erfahrungen in Entscheidungsbedarfe übersetzt.
-

Übergreifende Kernempfehlungen

Vier praktische Schlüsse für einen sinnvollen KI-Umgang

Von echten Fällen ausgehen – nicht von Schlagworten

Orientierung entsteht dort, wo wiederkehrende Konflikte, Grenzfälle und Praxissituationen systematisch gesammelt und bearbeitet werden.

Fundament an Orientierung und Ermöglichung bieten

Vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen können Hochschulen nicht alle 'KI-Ideen' in die Tat umsetzen. Dennoch sollte ein Fundament bereitstehen, auf dessen Grundlage sich ein sinnvoller Umgang mit KI entfalten kann. Dazu zählt:

- Hochschulangehörige sollten einen institutionalisierten Zugang zu KI und Angebote zum Erwerb von KI-Grundlagenkompetenzen gegeben sein.
- Hochschulangehörige müssen die Bahnen, die ihre Hochschulen als legitim oder vermeidbar markieren, für ihre Zwecke ausdeuten können, was eine anerkannte strategische Rahmung erfordert.
- Sie müssen Kanäle und Anlässe kennen, über die Bedenken, Wünsche und Erfahrungen in Austausch gelangen.

Engpässe steuern – nicht Aktionismus addieren

Entscheidend ist nicht, wie viele Maßnahmen schon laufen, sondern wo Kopplungen fehlen, Entscheidungen vertagt werden oder strukturelle Schwächen andere Fortschritte blockieren.

Verantwortung sichtbar organisieren – mit festem Rückkanal aus der Praxis

Es muss klar sein, wer Grundsatzentscheidungen trifft, wer sie in den Alltag übersetzt und wer Erfahrungen aus Lehre und Prüfung zurück in Entscheidungen einspeist.

Vieles davon ist nicht isoliert Aufgabe der Hochschule, sondern Anlass zur kooperativen Bewältigung.

Aufruf zur Weiterentwicklung

Beteiligung erwünscht

Ich verstehe diese Heuristik als Angebot zur gemeinsamen Weiterarbeit in der Hochschulcommunity.

Wo sehen Sie weitere Managementfelder, blinde Flecken oder besonders wirksame Kopplungen?

Welche Probleme, Grenzfälle oder Chancen sollte das Raster im operativen Alltag künftig durchspielen?

Erfahrungen, Ergänzungen und Widerspruch sind willkommen ... gerade weil ein tragfähiger KI-Umgang nicht fertig vorliegt, sondern gemeinschaftlich geschärft werden muss.



Jens Tobor

CHE HFD

Projektmanager beim HFD



Quellenverzeichnis

- Busse, B. (2022). Willkommen in der Arena. Formate und Haltung für die strategische Fitness und zur resonanten Ko-Kreation in Universitäten. Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 22(1), S. 17-24.
- Busse, B., Kleiber, I. (2025). KI in der Hochschulbildung. Pearson Studium
- Esposito, E. (2024). Kommunikation mit unverständlichen Maschinen. Wien: Residenz Verlag.
<https://pub.uni-bielefeld.de/download/2988982/2988987/esposito-unruhe-kern-144-es.pdf>
- Esposito, E. (2026). Answer engines and other communication partners, Communication Theory, 2026;, qtaf036,
<https://doi.org/10.1093/ct/qtaf036>
- Kortemeyer, G. (2025). Tailoring chatbots for higher education: Some insights and experiences. [Preprint]. arXiv:
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2409.06717>
- Wannemacher, K., Bosse, E., Lübcke, M., Kaemena, A. (2025). Wie KI Studium und Lehre verändert. Anwendungsfelder, Use-Cases und Gelingensbedingungen. Arbeitspapier Nr. 87. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. Organization Science 16(4), 409-421.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Schleiss, J. (2024). Entwicklung eines KI-Studienganges – hochschulübergreifend und interdisziplinär. strategie digital. Magazin für Hochschulstrategien im digitalen Zeitalter, Ausgabe 05, Hochschulforum Digitalisierung. S. 36-41.
<https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2024/10/SD05-05-Entwicklung-eines-KI-Studienganges.pdf>

Bildnachweise

Alle Bilder wurden mit ChatGPT Images generiert.