

PORE
DIOX
AENE

einerseits
andererseits

Paradoxien im Umgang mit KI – und deren Potenzial

von Isabella Buck

KI hat revolutionäre Auswirkungen. Oder doch nicht? Immerhin scheint der Hype um KI an vielen Hochschulangehörigen auch vorbeizugehen, wie eigene Erfahrungen zeigen. Die KI-Debatte ist damit oft voller Paradoxien. Vier davon werden hier vorgestellt und als Ausgangspunkt für die KI-Transformation an Hochschulen diskutiert.

Die rasante Entwicklung generativer KI stellt Hochschulen vor komplexe Herausforderungen in nahezu allen Bereichen, von der strategischen Ausrichtung über die Anpassung von Strukturen und Prozessen bis hin zur Neugestaltung von Studium und Lehre. Die KI-induzierte Transformation ist dabei von zahlreichen Spannungsfeldern und Widersprüchen geprägt. So sehen sich Hochschulen beispielsweise damit konfrontiert, dass viele ihrer Angehörigen KI ganz selbstverständlich nutzen, andere aber nach wie vor Berührungängste haben – eine Zwickmühle, die sich in ähnlicher Form in vielen anderen Bereichen des Hochschulalltags manifestiert.

Derartige Spannungsfelder verdichten sich zu Paradoxien, also zu eigentlich unvereinbaren Sachverhalten (Bauer et al. 2024). Anstatt diese jedoch als unüberwindbare Hindernisse zu betrachten oder deren Auflösung zu forcieren,

argumentiert der vorliegende Artikel, dass die Auseinandersetzung mit ihnen einen produktiven Ausgangspunkt für die aktive Gestaltung der KI-Transformation an Hochschulen bilden kann. Denn so paradox es klingen mag: Gerade die Analyse, Reflexion und Diskussion und damit das Aushalten der Paradoxien ist eine wichtige Prämisse für Hochschulen, um als handlungsfähige, vorausschauend agierende Gestalter:innen des Wandels aufzutreten. Dies betrifft sowohl Hochschulleitungen und Entscheidungsträger:innen bei der Entwicklung und Umsetzung von KI-Strategien als auch Lehrende, Studierende und Verwaltungsmitarbeitende.

Inspiriert von einem Blogbeitrag von Falck (2024), der neun Paradoxien im Umgang mit KI an Schulen beschreibt, identifiziere ich vier Paradoxien, die nach meiner Einschätzung für den hochschulischen Umgang mit KI konstitutiv sind. Diese werde ich zunächst näher beleuchten und so die Komplexität der Thematik aufzeigen, bevor ich davon ausgehend Wege beschreibe, mit diesen Paradoxien umzugehen. Ich möchte explizit dazu ermutigen, die inhärente Spannung der Paradoxien produktiv zu wenden und sie als konstruktive Bezugspunkte für eine gelingende KI-Transformation zu nutzen. Eine solche führt, so mein Argument, nicht um diese Paradoxien herum, sondern gerade durch sie hindurch.

Transformationsparadox

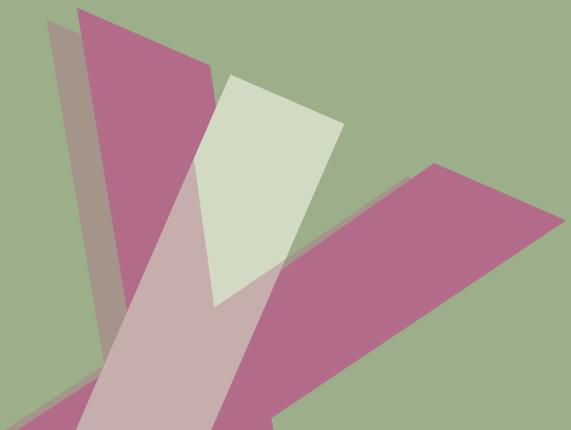
Die Auswirkungen der technologischen Entwicklungen werden für den Hochschulbereich sowohl über- als auch unterschätzt, gleichermaßen im Hinblick auf das operative als auch auf das strategische und damit disruptive Potenzial – oftmals sogar von ein und derselben Person. Die vorhandenen Erwartungen zeigen sich dabei sowohl als Utopien als auch als Dystopien.

EINERSEITS wird generativer KI spätestens seit dem Launch von ChatGPT ein präzedenzloses disruptives Potenzial für Hochschulen attestiert (Buck & Limburg 2024). Selbst ohne den Untergang der Institution Hochschule zu beschwören, wird argumentiert, dass KI bestehende Strukturen und Prozesse fundamental verändern wird. Diese Einschätzung führt(e) nicht selten zu der Forderung nach einer radikalen Transformation der Hochschulen zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit. In der Praxis zeigen sich vielfältige Bemühungen um Veränderung, etwa durch alternative Prüfungsformen und veränderte didaktische Formate.

ANDERERSEITS existiert auch die Wahrnehmung, dass die disruptiven Auswirkungen von KI überschätzt wurden, blieben doch der erwartete ‚große Knall‘ bzw. weitere ‚ChatGPT-Momente‘ aus oder ereigneten sich nur für diejenigen, die diesbezügliche Entwicklungen engmaschig verfolgen. Gerade aufgrund deren meist von Kontinuität geprägten Charakters bleibt die Weiterentwicklung von KI-Systemen häufig unter dem Radar einer breiten Öffentlichkeit. So stellt sich die Frage, ob es sich bei generativer KI lediglich um einen Hype handelt(e). In der Tat verläuft die KI-Transformation bisher vielerorts eher evolutionär: Anpassungen wie geänderte Prüfungsordnungen oder KI-integrierte Lehrszenarien sind zwar erkennbar, doch bleiben grundlegende Struktur und Prozesse der Hochschulen im Wesentlichen unverändert.

Auf den ersten Blick erscheint diese Situation paradox, doch bei genauerer Betrachtung lässt sich das Paradox auflösen: Gerade, weil die Technologie disruptives Potenzial besitzt, weitere Entwicklungen schwer antizipierbar sind und Unsicherheit über die künftigen Bedürfnisse von Hochschulen in Bezug auf KI besteht, ist es nur möglich, sich in kleinen, experimentellen Schritten vorzutasten. Eine Transformation, die durch disruptive Entwicklungen ausgelöst wird und bei der es sich daher gerade nicht um einen ‚simplen‘ Change-Prozess handelt, lässt sich per definitionem nicht mit herkömmlichen Ansätzen bewältigen. Vielmehr erfordert sie, dass Hochschulen etablierte Denkmuster hinterfragen und sich auf eine ungewisse Zukunft einlassen. Die evolutionäre, experimentelle Umsetzung neuer Ansätze ist somit Bestandteil und nicht Gegensatz einer disruptiven Transformation.

Das eigentliche Transformationsparadox liegt in der Wahrnehmung des Wandels: Die kleinen Schritte, die eine von Disruption ausgelöste Transformation kennzeichnen, vermitteln zunächst ein Gefühl von Kontrolle und Handlungsfähigkeit und damit psychologische Sicherheit. Paradoxerweise führen aber eben diese inkrementellen Maßnahmen dazu, dass die erwartete radikale Umwälzung nicht spürbar wird und der Wandel als weniger dringlich oder gar als diskursive Übertreibung wahrgenommen wird. KI erscheint gleichzeitig als evolutionär und revolutionär, was eigentlich zwei unterschiedliche Entwicklungslogiken impliziert und deshalb zu Unsicherheit und widersprüchlichen Handlungsweisen führt. Die oszillierende Wahrnehmung kann dabei sowohl auf individueller wie auf kollektiver Ebene bestehen.



KI-Kompetenz-Paradox

An vielen Hochschulen fehlen weiterhin flächendeckende, alle Hochschulangehörigen erreichende Angebote zur Entwicklung von KI-Kompetenz. Gleichzeitig zeigt sich aus eigener Erfahrung schon jetzt, dass existierende Angebote nur zögerlich wahrgenommen werden. Da der Einsatz von KI-Tools scheinbar intuitiv möglich ist, fehlt möglicherweise die Einsicht in den tatsächlichen Bedarf an fundierten KI-Kompetenzen und auch die Motivation, formale Angebote wahrzunehmen.

EINERSEITS nutzen viele Hochschulangehörige KI-Tools in ihrem Alltag: Die Mehrheit der Studierenden greift selbstverständlich und intuitiv auf KI-Tools zurück, wenn es um die Prüfungsvorbereitung oder wissenschaftliche Arbeiten geht (von Garrel & Meyer 2025). Gerade die Studierenden, die KI-Tools häufig und aktiv-mitgestaltend nutzen, schätzen ihre KI-Kompetenz als hoch ein (Ehlers & Rauch 2024: 17). Auch Lehrende nutzen zunehmend KI-Tools und entwickeln innovative Lehr- und Prüfungsformate; in der Forschung sind KI-Tools weit verbreitet und werden von vielen Forschenden genutzt. Verwaltungsmitarbeitende schließlich dürften spätestens dann auch mehr oder weniger umfangreich auf KI-Tools zugreifen, wenn Hochschulen eigene KI-Interfaces zur Verfügung stellen.

ANDERERSEITS fehlt es vielen Hochschulangehörigen an einem fundierten Verständnis der Funktionsweise von KI-Systemen und an den notwendigen (metakognitiven) Kompetenzen für einen reflektierten und zielgerichteten Einsatz. Studierende überschätzen oft ihre intuitiven Fähigkeiten und nutzen KI möglicherweise nicht in einer Weise, die den Affordanzen der Technologie entspricht (z. B. ChatGPT als ‚besseres Google‘). Lehrende stehen vor der Herausforderung, KI-Tools didaktisch sinnvoll zu integrieren und ihre Studierenden im kritischen Umgang damit zu schulen, während sie selbst diesbezüglich ggf. noch unsicher sind. Forschende benötigen ebenfalls Kompetenzen, um KI-Tools verantwortungsvoll einzusetzen. Und Verwaltungsmitarbeitende sollten die Potenziale und Risiken von KI-Tools für ihren Arbeitsbereich ver-

stehen und datenschutzrechtliche Aspekte berücksichtigen. Im Bereich Studium und Lehre führt diese Paradoxie zu einer doppelten Fehleinschätzung: Studierende überschätzen ihre Fähigkeiten im Umgang mit KI, weil sie die Technologie ganz selbstverständlich nutzen, aber sie unterschätzen die Notwendigkeit sowie die Komplexität und Kompetenzvoraussetzung eines metakognitiv überwachten, zielgerichteten Einsatzes im akademischen Kontext. Bei Lehrenden wiederum ist davon auszugehen, dass sie die vorhandenen Kompetenzen ihrer Studierenden sowohl überschätzen – ggf. befruchtet durch den Mythos der ‚digital natives‘ – als auch unterschätzen und in der Unterschätzung möglicherweise versäumen, an der ‚KI-Lebensrealität‘ der Studierenden anzusetzen.

Ein produktiver Umgang mit diesem Kompetenzparadoxon sollte eine Brücke schlagen zwischen der eher intuitiven Nutzung und Maßnahmen einer gezielten Kompetenzentwicklung. Inspiriert von Falcks (2024) Überlegungen für Schulen ließen sich auch an Hochschulen Lernräume gestalten, die ein gemeinsames, geschütztes Ausprobieren von KI-Tools ermöglichen. Solche Experimentierfelder bieten die Chance, an der intuitiven Nutzung anzusetzen und gleichzeitig durch begleitende Reflexion und Erfahrungsaustausch ein tieferes Verständnis zu entwickeln. An der Hochschule RheinMain fand etwa im Mai 2025 ein Promptathon für alle Hochschulangehörigen statt, bei dem Lehrende, Studierende und Verwaltungsmitarbeitende in gemischten Teams mit dem Hochschul-KI-Interface kreative Lösungen für Challenges entwickelten. Für Lehrende könnten zudem Fortbildungen mit dem Charakter von Experimentierwerkstätten einen niedrigschwelligen Zugang bieten, um eigene Unsicherheiten abzubauen und KI-Kompetenzen zu entwickeln, um darauf aufbauend wiederum innovative didaktische Szenarien zu entwickeln. Es gilt, eine offene Haltung zu kultivieren, in der sich sowohl Lernende als auch Lehrende als Explorierende in einem sich dynamisch entwickelnden Feld verstehen. Dieser Ansatz erfordert jedoch nicht weniger als einen kompletten Wandel der Lernkultur.

Innovationsparadox

Hochschulen agieren in einem Spannungsfeld zwischen der rasanten technologischen Entwicklung und ihrem Anspruch auf reflektiertes Handeln und Souveränität sowie der Notwendigkeit einer didaktisch sinnvollen Integration von KI-Tools. Dabei entsteht die Herausforderung, mit der schnellen, von wirtschaftlichen Interessen getriebenen technologischen Entwicklung Schritt zu halten, ohne die Notwendigkeit einer sorgfältigen Auseinandersetzung damit zu vernachlässigen.

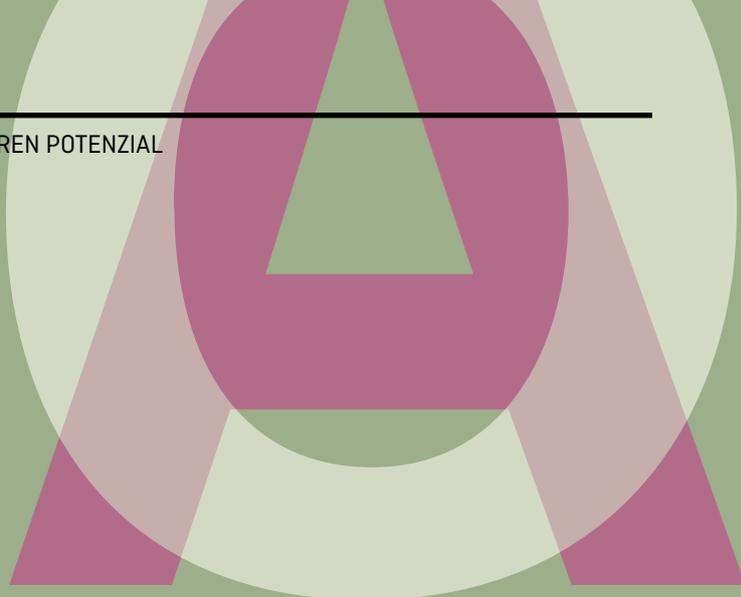
EINERSEITS ist der KI-Markt durch extreme Dynamik und kurze Innovationszyklen geprägt. Ständig erscheinen neue, leistungsfähigere Sprachmodelle und spezialisierte(re) Anwendungen, die verbesserte Funktionen und/oder günstigere Konditionen versprechen. Dieser Innovationsdruck erzeugt den Wunsch und die Erwartung, dass Hochschulen ihren Angehörigen stets Zugang zu den neuesten und besten Werkzeugen ermöglichen, sodass diese innovativ sein können und den Anschluss an aktuelle Entwicklungen nicht verpassen. Der Glaube an die Überlegenheit neuerer Technologien kann dabei zu einem ständigen Suchprozess nach den vermeintlich besten Tools führen und den Druck erzeugen, diese schnell zu implementieren.

ANDERERSEITS stehen die hochschulspezifischen Ansprüche an Reflexion, Überprüfung, Souveränität und didaktische Passung der Logik des Marktes gegenüber. Hochschulen sind nicht primär wirtschaftlich getrieben, sondern haben den Auftrag, Bildung und Forschung auf einer ethisch verantwortlichen Basis zu gewährleisten. Dies erfordert eine sorgfältige Prüfung neuer Technologien hinsichtlich ihrer Funktionalität, ethischen Problemen und datenschutzrechtlicher Konformität. Die Fragen nach dem didaktisch sinnvollen Einsatz von KI-Tools sowie deren Mehrwert für Lehre und Forschung sollten dabei im Vordergrund stehen anstelle einer rein technikgetriebenen Innovationsorientierung. Zudem spielt die strategische Souveränität eine wichtige Rolle,

insbesondere im Hinblick auf Abhängigkeiten von kommerziellen Anbietern, potenzielle Preisänderungen und die langfristige Verfügbarkeit von Tools.

Das Paradox liegt somit in der Spannung zwischen dem Wunsch nach ständiger Innovation durch die Nutzung der neuesten Tools und der Notwendigkeit einer gründlichen Reflexion und Überprüfung, die Zeit und Ressourcen erfordert. Diese Spannung kann dazu führen, dass Hochschulen entweder zu schnell und unreflektiert neue Technologien implementieren oder aber aufgrund von Bedenken und aufwendigen Prüfverfahren den Anschluss verpassen.

Um mit diesem Paradox produktiv umzugehen, könnten Hochschulen verschiedene Strategien verfolgen: Anstatt sich ausschließlich auf ein einzelnes Large Language Model bzw. einen bestimmten Anbieter zu verlassen, wäre es denkbar, eine breitere Diversifizierung anzustreben, die sowohl kommerzielle als auch Open-Source-Lösungen in Betracht zieht und Kooperationen initiiert, um Ressourcen und Expertise zu bündeln. Innovation sollte dabei nicht primär als Technologieadoption verstanden werden, sondern vielmehr didaktische Konzepte in den Blick nehmen, die die Integration von KI in Lehr- und Lernprozesse sowie deren reflektierten Einsatz forcieren. Indem Hochschulen solche Ansätze verfolgen, können sie versuchen, die Balance zwischen der Nutzung der Innovationsdynamik und der Wahrung ihrer Ansprüche zu finden.



Regulierungsparadox

Dieses Paradox beschreibt, wie der für Kompetenzentwicklung und Innovation notwendige Freiraum durch eben jene Kontrollmechanismen untergraben wird, die ihn eigentlich schützen sollen. Der Versuch, durch Kontrolle Sicherheit zu gewinnen, kann dabei genau die Unsicherheit verstärken, die aus Innovationshemmung und ungenutzten Potenzialen resultiert.

EINERSEITS betonen Hochschulen die Autonomie und Eigenverantwortung ihrer Lehrenden im Sinne der Freiheit von Forschung und Lehre und ermutigen auch Studierende zu Experimentierfreude und ‚Out-of-the-Box‘-Denken. Gerade im Umgang mit KI ist diese Autonomie zentral: Studierende und Lehrende müssen Freiräume zur eigenständigen und kreativen Erprobung von KI-Anwendungen haben, um KI-Kompetenz zu entwickeln und innovative Lehr- und Lernpraktiken zu etablieren.

ANDERERSEITS werden an immer mehr Hochschulen Richtlinien und Kontrollmechanismen implementiert, um den KI-Einsatz zu regulieren, und teilweise fordern gerade Lehrende klare Vorgaben der Hochschulleitungen. Die Angst vor einem Kontrollverlust führt etwa dazu, dass Studierende für wissenschaftliche Arbeiten seitenlange Prompt-Protokolle mit abgeben und/oder akribisch ausweisen müssen, wo sie wie KI-Tools verwendet haben. Eine solche Forderung konterkariert jedoch die notwendige intensive und iterative Auseinandersetzung mit KI-Generaten und damit letztlich auch den Erwerb eines wichtigen Teilbereiches von AI Literacy. Dürfen Lehrende wiederum nur die offiziell lizenzierten KI-Tools nutzen, können sie ihre Studierenden nicht mit den im jeweiligen Fach als ‚state of the art‘ geltenden Tools vertraut machen.

Übermäßige Regulierungen können dazu führen, dass Lehrende und Studierende sich in ihrem Experimentieren gehemmt fühlen, Innovationen ausgebremst werden und das

Potenzial von KI ungenutzt bleibt. Die Folge der Kontrollbemühungen ist dabei paradox, da sie eben jene Freiräume beschneiden, die für die Entwicklung von KI-Kompetenzen unerlässlich sind. Zudem besteht die Gefahr, dass die Angst vor Sanktionen eine Kultur des Misstrauens fördert, die dem Geist von Wissenschaft und Innovation fundamental widerspricht (Lindner & Weßels 2025).

Um mit dem Regulierungsparadoxon produktiv umzugehen, bedarf es eines Umdenkens in der Gestaltung von Rahmenbedingungen für den KI-Einsatz an Hochschulen. Ein möglicher Ansatz liegt dabei in der Stärkung einer Kultur des Vertrauens und des Experimentierens, in der Studierende und Lehrende als aktive Mitgestaltende eines verantwortungsvollen KI-Umgangs agieren. Dies könnte durch stärkere Implementierung von ‚students as partners‘-Ansätzen geschehen, bei denen Studierende nicht primär als Adressat:innen von Regeln gesehen, sondern aktiv in die Entwicklung von Leitlinien einbezogen werden. Ihre Perspektiven und Erfahrungen mit KI-Tools sind wertvoll und können dazu beitragen, praktikable und akzeptierte Regelungen zu schaffen. Formate wie der Tag der Lehre oder fachbereichsinterne Barcamps ließen sich beispielsweise als eine solche Plattform zur Diskussion von Regularien nutzen. Daneben können auch die einzelnen Lehrenden mit ihren Studierenden in den Austausch über die Punkte gehen, die sowohl für sie als auch für die Studierenden wichtig sind, wenn es um KI bei Studien- und Prüfungsleistungen geht. Die Etablierung einer solchen Kultur erfordert Mut zum Vertrauen und die Bereitschaft, Kontrolle abzugeben.

Paradoxien als ein Ausgangspunkt für die Gestaltung der KI-Transformation

Die vorangegangene Analyse der m. E. zentralen Paradoxien des Umgangs mit KI an Hochschulen offenbart ein komplexes Geflecht aus Widersprüchen, Unsicherheiten und Spannungsfeldern. Umso wichtiger ist es mir, nicht bei der Diagnose der Paradoxien stehenzubleiben, sondern mit einem positiven, empowernden Ausblick zu enden, der Impulse für den Umgang mit diesen gibt. Dabei argumentiere ich, Paradoxien als Ausgangspunkt für die aktive Gestaltung der KI-Transformation an Hochschulen zu nutzen, da sie integraler Bestandteil derselben sind.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass es im Umgang mit den aufgezeigten Paradoxien nicht darum geht, diese aufzulösen, wobei Paradoxien ohnehin nicht auflösbar sind (Luhmann 1987: 23; Fengler 2000: 85). Der Versuch einer Auflösung würde nur bedeuten, die Komplexität der Situation zu verkennen und sich vergeblich ‚die Zähne auszubeißen‘. Stattdessen geht es darum,

➔ **Paradoxien auszuhalten:** Die Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten, ist eine zentrale Kompetenz für die KI-Transformation. Es gilt zu akzeptieren, dass es nicht immer einfache ‚Entweder-Oder‘-Lösungen gibt und ‚Sowohl-als-auch‘-Haltungen notwendig sind (Mayrberger 2023). Es gilt zu erkennen, dass widersprüchliche Ziele oder Entwicklungen nicht nur gleichzeitig existieren, sondern oft auch untrennbar miteinander verwoben sind. Und es gilt zu verstehen, dass disruptive Innovation und evolutionäre Anpassung Hand in Hand gehen und dass es ganz normal ist, die KI-Entwicklungen sowohl zu unterschätzen als auch zu überschätzen (Transformationsparadox). Wichtig ist dabei, sich von den Paradoxien nicht lähmen zu lassen.

- ➔ **iterativ durch Paradoxien zu navigieren:** Die KI-Transformation ist ein dynamischer Prozess, der ständige Anpassung erfordert. Strategien und Maßnahmen müssen kontinuierlich evaluiert und weiterentwickelt oder verworfen werden. Es geht also um ein Navigieren durch Widersprüche und nicht um eine Lösung derselben.
- ➔ **Paradoxien produktiv zu nutzen:** Paradoxien sind nicht zwangsläufig Ballast, sondern bilden auch wertvolle Impulse für Innovation. Die Spannung, die aus ihnen entsteht, kann dazu anregen, neue Perspektiven zu entwickeln, unkonventionelle Lösungsansätze zu suchen und bestehende Denkmuster zu hinterfragen. Vor diesem Hintergrund lassen sich Räume schaffen, in denen Widersprüche offen diskutiert und gemeinsam tragfähige, ggf. wieder zu revidierende Lösungsansätze entwickelt werden können.
- ➔ **systemisch zu denken:** Die verschiedenen Hochschulebenen und die unterschiedlichen Akteursgruppen interagieren in komplexer Weise miteinander. Entscheidungen im Kontext der Navigation durch die genannten Paradoxien sollten daher in ihrer Auswirkung auf das Gesamtsystem Hochschule und seine vielfältigen Beziehungen reflektiert werden, um einen ausbalancierten Umgang mit bestehenden Widersprüchen und das Austarieren widerstreitender Anforderungen zu finden.

Abschlussplädoyer

Indem sich Hochschulen einem produktiven Umgang mit Paradoxien zuwenden, können sie sich von Getriebenen der Entwicklung zu aktiven Gestalterinnen der Zukunft wandeln. In der bewussten Auseinandersetzung mit Paradoxien liegt eine Chance für Innovation und Weiterentwicklung, sodass diese zum Ausgangspunkt für die KI-Transformation werden können. Letztlich bleibt damit festzuhalten, dass eine gelingende Transformation der Hochschulen angesichts des technologischen Wandels nicht um die Paradoxien herumführt, sondern gerade durch sie hindurch. // Layout: Katja Engelhaus



Dr. Isabella Buck

leitet das Competence & Career Center der Hochschule RheinMain und ist freiberuflich als Trainerin im Bereich „KI in Studium und Lehre“, insbesondere zu KI und wissenschaftlichem Schreiben tätig. Sie ist Mitglied im Kernteam des Virtuellen Kompetenzzentrums Künstliche Intelligenz und wissenschaftliches Arbeiten (VK:KIWA).

Quellen

Bauer, A. M., Damschen, G., Siebel, M. (2024). Vorwort. In: Dies. (Hrsg.): Paradoxien. Grenzdenken und Denkgrenzen von A(Alltagswissen) bis Z(eit). Paderborn: Brill mentis, VII-XIII.

Buck, I., Limburg, A. (2024). Hochschulbildung vor dem Hintergrund von Natural Language Processing (KI-Sprachwerkzeuge). Ein Framework für eine zukunftsfähige Lehr- und Prüfungspraxis. In: die hochschullehre, 9(6), S. 70–84.

Ehlers, U.-D., Rauch, E. (2024). KI im Studium aus Studierendensicht: Nutzung, Fähigkeiten und Einstellungen Studierender zu KI. https://next-education.org/downloads/2024-11-13_Forschungsbericht_KI-Nutzungsverhalten_Studierender_der_DHBW.pdf

Falck, J. (2024). KI-Paradoxien. <https://joschafalck.de/ki-paradoxien/>

Fengler, J. (2000). Zur Paradoxie der Paradoxie – Diagnose. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 31(1), S. 81–90.

Garrel, J. von, Mayer, J. (2025). Künstliche Intelligenz im Studium - Eine quantitative Längsschnittstudie zur Nutzung KI-basierter Tools durch Studierende (2023 & 2025). https://doi.org/10.48444/h_docs-pub-533

Lindner, M.t A., Weßels, D. (2025). Vom Problemfall zur Lösung. Zur Ausgestaltung von Richtlinien zur Nutzung generativer Künstlicher Intelligenz an Hochschulen. In: Forschung & Lehre, 2, S. 32–35.

Luhmann, N. (1987). Tautologie und Paradoxie in den Selbstbeschreibungen der modernen Gesellschaft. In: Zeitschrift für Soziologie, 16 (3), S. 161-174.

Mayrberger, K. (2023). Ambidextrie und Agilität für Handlungsfähigkeit im (digitalen) Wandel – Agile Educational Leadership als Rahmen für die Entwicklung und Gestaltung einer Hochschulbildung der Zukunft. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 18(3), S. 23–41.

Mollick, E. (2024). Gradually, then Suddenly: Upon the Threshold Small improvements can lead to big changes.