



Lernende Transformation

Wie die Hochschule Osnabrück KI strategisch verankert

von Melanie Ewert

Wie lässt sich KI strategisch in Hochschulen verankern, jenseits kurzfristiger Einzelmaßnahmen? Mit dieser Frage startete das Präsidium der Hochschule Osnabrück einen partizipativen Strategieprozess als Reaktion auf technologische Umbrüche, wirtschaftliche und demografische Entwicklungen und eine zunehmende Unsicherheit im Bildungsbereich.

Ein erster Schritt in diese Richtung ist ein KI-Positionspapier, das in seinem Entwurf Gegenstand der diesjährigen Peer-to-Peer-Strategieberatung des HFD war. Im Gespräch lassen uns Prof. Dr. Ingmar Ickerott, Vizepräsident für Digitalisierung an der Hochschule Osnabrück, und Thomas Singbartl, der als Peer an der Beratung teilgenommen hat, hinter die Kulissen des Strategieprozesses blicken.

Mehr als Strategie: KI-Positionspapier als Auftakt eines lernenden Hochschulwandels

Ausgangspunkt waren wie derzeit an vielen Hochschulen spürbar Spannungen im Umgang mit KI: Unsicherheiten bei Arbeitsprozessen, Rollenverständnissen und Führungsverantwortung sowie wachsende Orientierungslosigkeit in dem durch KI eröffneten „Möglichkeitsraum“. Dazu zählen Fragen rund um Prüfungen, rechtliche Rahmenbedingungen oder technologische Infrastruktur. Das Papier versteht Singbartl als Auftakt eines „lernenden Transformationsprozesses“, mit dem die Hochschulleitung ein sichtbares Zeichen für die Relevanz des Themas setzt und zugleich diesen Möglichkeitsraum durch klar definierte Werte und Ziele strukturiert, die allen Hochschulmitgliedern als Leitlinien für eine aktive Mitgestaltung dienen. Ein nach Stakeholder differenzierter Maß-

nahmenkatalog unterstützt die systematische Integration von KI in alle Bereiche der Hochschule.

Erfolgreiche KI-Transformation erfordert agile Strukturen und neue Führungsansätze.

Da KI alle Ebenen durchdringt und sowohl das Bildungsverständnis als auch (berufliche) Rollen auf bislang kaum absehbare Weise verändert, gewinnen agile, iterative Prozesse an Bedeutung. Sie ermöglichen es, flexibel auf spezifische Anforderungen zu reagieren und dynamische Entwicklungen kontinuierlich aufzufangen. Hierfür sieht das Papier u. a. einen strategisch eingebundenen KI-Ausschuss vor, der in einem agilen Prozess die geplanten Maßnahmen kontinuierlich evaluiert und weiterentwickelt. Zusätzlich eingesetzte interdisziplinäre Arbeitsgruppen bearbeiten konkrete KI-Themen in den jeweiligen Handlungsfeldern der Hochschule. Somit werden eine kontinuierliche, iterative Weiterentwicklung des Papiers sowie das „kollektive Element“ unter Beteiligung aller Stakeholder sichergestellt. Sowohl Ickerott als auch Singbartl betonen, dass eine solche agile, arbeitsteilige Vorgehensweise eine tiefgreifende Führungstransformation erfordert. Statt Handlungen durch Gremien vorzugeben, gehe es darum, einen verlässlichen Rahmen zu setzen, innerhalb

dessen alle Hochschulangehörigen frei experimentieren, gestalten und neue Wege erproben können. Angesichts der Unvorhersehbarkeit weiterer KI-Entwicklungen braucht es eine gelebte Fehlerkultur, verbunden mit kontinuierlichem Austausch und gemeinsamer Reflexion, um tragfähige Lösungen zu entwickeln und Akteur:innen in ihrem Handeln zu stärken.

Entscheidend dafür sind ein zuversichtliches, präsent Auftreten und Handeln und eine offene Ansprechbarkeit der Hochschulleitung, die die Anliegen der Mitglieder ernst nimmt, transparent kommuniziert und auch Ungewissheiten offen eingesteht. Zentrales Fundament hierbei ist gegenseitiges Vertrauen: Die Hochschulleitung muss Eigeninitiativen ermöglichen und bewusst fördern. Zugleich muss aber auch ihr das Vertrauen entgegengebracht werden, den rechtlichen Rahmen verlässlich abzustecken und den noch offenen Entwicklungsweg verantwortungsvoll zu gestalten, so Ickerott. Denn die einzige Gewissheit ist: „Die Zukunft wird anders sein als das, was wir heute haben, und wenn wir uns da gut aufstellen wollen, dann müssen wir jetzt die Verantwortung übernehmen“, so Ickerott und die Hochschule im gemeinsamen Prozess fortlaufend agil zusammenführen. Singbartl betont genau diesen Zeitfaktor, jetzt (!) ins Handeln zu kommen und die Governance deutlich schneller zu gestalten, als es im hochschulüblichen semesterweisen Takt üblich ist.

Vom Papier zur gelebten Praxis

Für Singbartl sind niedrighschwellige Formate und schnelle Erfolge („Quick Wins“) zentral, um den abstrakten KI-Diskurs mit Alltagserfahrungen der Mitarbeitenden zu verknüpfen. Durch gezielte Wertschätzung und Sichtbarmachung werden Potenziale greifbar und diese stärken die intrinsische Motivation, die auch Unentschlossene mitzieht. Er plädiert für einen „80:20-Ansatz“, der sich auf die breite Mitte der Hochschulangehörigen konzentriert, um das Thema wirkungsvoll voranzutreiben. Zudem sollte KI in alle Kommunikationsformate integriert werden, um frühzeitig Bedenken aufzugreifen und eine konstruktive Haltung zur Technologie zu fördern. Ziel ist es, Mitarbeitende als Expert:innen einzubinden und KI ganzheitlich als strategische Priorität zu verankern. Das Papier, so Ickerott, schafft den Rahmen für einen kollek-

tiven Lernprozess im Gegenstromverfahren zwischen Mitarbeitenden und Hochschulleitung. In einem abgestimmten „Rhythmus“ wird die Bottom-up-Phase analysiert, Erfolge werden wertschätzend hervorgehoben, um daraus neue Top-down gesteuerte Impulse zu entwickeln und die bereichsübergreifende Vernetzung zu stärken. Für Ickerott und Singbartl zeigt der Strategieprozess an der Hochschule Osnabrück vor allem eines: KI-Strategien dürfen keine einmalig beschlossenen Dokumente bleiben, sondern müssen als lernende Prozesse gestaltet werden. Entscheidend sei, so beide, dass Hochschulleitungen jetzt Verantwortung übernehmen, Raum für neue Wege schaffen und dabei konsequent auf Transparenz, Vertrauen und Beteiligung setzen. // Layout: Theresa Sommer

Ein Gespräch mit:



Prof. Dr. Ingmar Ickerott ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Logistikmanagement und seit 2019 Vizepräsident für Digitalisierung an der Hochschule Osnabrück.



Thomas Singbartl hat mit seiner Expertise als Senior IT Executive und ehem. Head of global IT Operations an der IU als Peer an der Peer-to-Peer Strategieberatung teilgenommen.



Melanie Ewert

ist Programm-Managerin beim Hochschulforum Digitalisierung. Dort ist sie im Bereich der Peer-to-Peer-Beratung zu Strategien für Hochschulbildung im digitalen Zeitalter tätig.