



Hochschulforum
Digitalisierung

ARBEITSPAPIER NR. 92 / MÄRZ 2026

KI als Managementaufgabe der Hochschule

**Den Umgang mit KI *in sinnvolle Bahnen lenken* –
eine Heuristik zur Sinnbildung und organisationalen
Verankerung in Studium und Lehre**

Jens Tobor (CHE/HFD)

Arbeitspapier Nr. 92 / März 2026

KI als Managementaufgabe der Hochschule

Den Umgang mit KI *in sinnvolle Bahnen lenken* –
eine Heuristik zur Sinnbildung und organisationalen Verankerung
in Studium und Lehre

Autor:

Jens Tobor (CHE Centrum für Hochschulentwicklung)

Inhaltsverzeichnis

Das Hochschulforum Digitalisierung	4
1 Einleitung	5
2 Grundlagen & Verständnisbasis	7
2.1 Die Interviewreihe	7
2.2 Rolle der KI	9
2.3 Organisationales Spielfeld	12
3 Was wir unter KI-Umgang managen verstehen wollen	14
3.1 Die Kurzformel „Den Umgang mit KI in sinnvolle Bahnen lenken“	15
3.2 Ebenenmodell	20
3.3 Zirkuläre Rückkopplung	24
3.4 Umweltkontakte	26
4 Managementfelder	28
4.1 Managementfelder auf strategischer Leitungsebene	29
4.1.1 Strategische Rahmung	30
4.1.2 Dynamikmanagement & strategische Aktualisierung	33
4.1.3 Strategische Governance	35
4.1.4 Ressourcenstrategie	38
4.1.5 Strategische Öffnung	40
4.2 Managementfelder auf Koordinations- & Supportebene	43
4.2.1 Kompetenzaufbau, Qualifizierung & Beratung	43
4.2.2 Intermediäre Vermittlung & Rückkopplung	46
4.2.3 Daten- & Informationsmanagement	50
4.2.4 Bereitstellung von KI-Inferenz & Entwicklung von Applikationen	53
4.2.5 Kooperations- & Transfermanagement	56
4.3 Managementfelder auf fachlich-operativer Ebene	59
4.3.1 Praxiserprobung & fachspezifische KI-Integration	59
4.3.2 Normbildung & verantwortungsvolle Nutzung	63
4.3.3 Fach- & hochschulübergreifende Kooperation in Studium und Lehre	65
5 Erkenntnisbilanz, Empfehlungen & Ausblick	68
5.1 Erkenntnisbilanz: Was leistet dieses Arbeitspapier?	68
5.2 Empfehlungen gemäß der Kurzformel	69
5.2.1 Sinnbildung organisieren	69
5.2.2 Bahnen lenken	71
5.2.3 Managementfelder als Beobachtungs- und Interventionsraster nutzen	73
5.2.4 Verantwortung verteilen – aber sichtbar machen	74
5.3 Ausblick: Offene Dynamiken und Weiterdenken	75
Literatur	77
Impressum	79

Das Hochschulforum Digitalisierung

Als bundesweiter Think-&-Do-Tank führt das Hochschulforum Digitalisierung (HFD) eine breite Community rund um die digitale Transformation an Hochschulen zusammen, macht Entwicklungen sichtbar und erprobt innovative Lösungsansätze. Dazu werden Akteure aus den Feldern Hochschule, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vernetzt.

Das 2014 gegründete Hochschulforum Digitalisierung ist eine gemeinsame Initiative des Stifterverbandes, des CHE Centrum für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Gefördert wird es vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR).

1 Einleitung

Seitdem KI-Systeme auf Basis großer Sprachmodelle flexibel auf in natürlicher Sprache formulierte Anliegen reagieren können, sprechen Hochschulangehörige zunehmend mit KI und über sie. Über die digitalen Endgeräte der Studierenden, Dozierenden, leitenden und verwaltenden Akteur:innen erobern ChatGPT und vergleichbare Systeme wie ein trojanisches Pferd die Hochschulen, ohne dass diesem Prozess flächendeckende Beschlusslagen, vorbereitete Governance-Strukturen oder abgestimmte Verfahren vorausgehen konnten.

Besonders anschlussfähig sind diese Systeme, weil sie **akademisch verwertbaren Text generieren**. Schrift- und Text stellen nach wie vor zentrale Medien hochschulischer Praxis dar – und zwar zugleich in Studium, Lehre, Forschung und Verwaltung. Sprachmodelle greifen damit direkt in etablierte Praktiken ein. Bei Text ist jedoch nicht Schluss, weist der Zusatz “generativ” auf eine KI-Systemklasse hin (kurz **genKI**), die auch Bilder, Audio- und Videoinhalte erzeugen kann. Auf Anweisung der Nutzer:innen hin rekombinieren genKI entlang riesiger Datenbestände neue **Inhalte, die für die Nutzer:innen potenziell verwertbar sein können und in dieser Konsequenz verbreitet werden**. Da sich die Interaktion mit genKI zumeist dialogisch in natürlicher Sprache vollzieht, werden diese **KI-Systeme zunehmend als kommunikative Mitspieler erlebt** – eine Erfahrung, die wesentlich zum wahrgenommenen Neuigkeits- und Dynamikmoment der aktuellen KI-Entwicklung beiträgt.

Neben den oft brauchbaren Generaten der KI zeigt sich im Alltagsgebrauch dieser Systeme, dass ihr Einsatz tradierte Praktiken in Studium und Lehre irritiert. Es entsteht Reibung an einer zentralen Stelle: **Den Hochschulen fehlt eine verlässliche Grundlage, um Leistungen, Beiträge und Verantwortlichkeiten eindeutig zuzuordnen**. Die Frage ist nicht mehr allein, wer etwas geschrieben hat, sondern umfassender: Wer hat in welchem Ausmaß gelernt, entschieden, beurteilt oder geforscht? Genau an dieser Schwelle verschwimmt die Zurechnung zwischen menschlicher und maschineller Beteiligung – mit unmittelbaren Folgen für Prüfungen, Qualitätssicherung, Forschungspraxis und Governance. Kurz gesagt: Es wird zunehmend schwieriger, den Anteil menschlicher und maschineller Beiträge an akademischen Leistungen eindeutig zu bestimmen.

Vor diesem Hintergrund befindet sich die **Aushandlung** eines angemessenen Umgangs mit KI (im Kern: genKI) an Hochschulen noch **in vollem Gange**. Genau hier setzt dieses Arbeitspapier an. Es verbindet organisationswissenschaftliche Konzepte mit explorativen Interviews, um ein **analytisches Ordnungsraster** für den KI-Umgang in Studium und Lehre bereitzustellen. Interviewt wurden dazu **sieben Akteur:innen** aus Hochschulen, die aus unterschiedlichen Rollen, Funktionszuschnitten und Verantwortungsbereichen heraus versuchen, den **KI-Umgang in Studium und Lehre zu gestalten, zu koordinieren und zu unterstützen**. Der Anspruch ist nicht, repräsentative Aussagen zu treffen, sondern pragmatisch angelegt: Unter hoher Dynamik sollen **arbeitsfähige Bedeutungen** darüber entstehen, wie Hochschulen im Umgang mit genKI unter Unsicherheit handlungsfähig bleiben können. **Ziel ist es, typische Problemstellen des KI-Umgangs sichtbar zu machen und Orientierungen zu entwickeln, die kontextspezifisch weiter ausbuchstabiert und überprüft werden können**.

Leitend ist dabei die explorative Fragestellung:

Wie können und sollten Hochschulen sich strategisch und operativ zu KI verhalten?

Entlang der aus dieser Fragestellung abgeleiteten Erkenntnisse entfaltet sich den Leser:innen,

- warum überhaupt Management zum Thema genKI betrieben wird,
- was darunter im KI-Kontext verstanden werden kann,
- in welchen Feldern dies mit welcher Funktion passiert
- und welche Möglichkeiten, Notwendigkeiten und Grenzen des Managements in diesen Feldern aus der Empirie ableitbar sind.

Als Leitmotiv nutzt dieses Arbeitspapier eine Kurzformel, die bereits mit dem Untertitel eingeführt wird: den Umgang mit KI in sinnvolle Bahnen lenken. Diese Formel bündelt zwei Leitfragen: Erstens, was in der jeweiligen Hochschule als sinnvolle KI-Nutzung gelten soll – und warum (Sinn klären). Gemeint ist damit die kollektive Erzeugung arbeitsfähiger Bedeutungen darüber, was im KI-Umgang als legitim, praktikabel oder problematisch gilt. Daran anknüpfend stellt sich, zweitens, die Frage, wie solche Deutungen organisatorisch verankert werden können, sodass Praxis verlässlicher, fairer, rechtssicherer und praktikabler wird (Bahnen ausbilden). Die besondere Eignung dieses Bildes als Gedankenstütze sowie zentrales Strukturelement der Analyse wird in diesem Arbeitspapier noch ausführlich elaboriert.

Der Aufbau des Arbeitspapiers im Überblick:

Kapitel 2 legt **Grundlagen der Arbeit** dar. Es führt in die explorative Fragestellung, das empirische Material und dessen Auswertung ein. Zudem wird die in dieser Arbeit zugrunde gelegte Auffassung von „KI“ geklärt. Abschließend erfolgt eine organisationswissenschaftliche Einordnung der Hochschule als lose gekoppeltes System, die als analytischer Rahmen für die weiteren Kapitel dient.

Kapitel 3 präzisiert, was in dieser Arbeit unter dem **Management des KI-Umgangs verstanden wird**. Ausgangspunkt ist die Kurzformel, **den KI-Umgang in sinnvolle Bahnen zu lenken**. Durch die Analyse ihrer Bestandteile wird der Modus Operandi des KI-Managements herausgearbeitet. In Anlehnung an unseren organisationswissenschaftlichen Vorbau führen wir **drei analytische Ebenen** der Hochschule ein, in denen sich das KI-Management entlang unterschiedlicher Funktionsschwerpunkte vollzieht: die strategische Leitungsebene, die Koordinations- & Supportebene sowie die fachlich-operative Ebene.

Kapitel 4 bildet das **Herzstück der Arbeit**. Es widmet sich den **Managementfeldern**, in denen sich der KI-Umgang konkret materialisiert. Diese Felder werden entlang der in Kapitel 3 eingeführten Ebenen eingeordnet und hinsichtlich ihrer jeweiligen Funktionen, empirischen Ausprägungen sowie der darin angelegten Umgangsmöglichkeiten, Problemstellungen und Grenzen analysiert. Zudem werden zentrale Querverbindungen zwischen Feldern und Ebenen sichtbar gemacht.

Kapitel 5 schließt die Arbeit mit einem **Dreiklang aus Resümee, ableitbaren Empfehlungen und einem Ausblick ab**.

Adressiert ist diese Arbeit an **Akteur:innen, die den Umgang mit KI an Hochschulen gestalten, koordinieren oder unterstützen**, z. B. in Leitungsfunktionen ebenso wie in Koordinations-, Support- oder operativen Rollen. Begleitet wird die Analyse durch **Zitate aus der Interviewreihe** sowie durch **Exkurse**, die Beispiele, Kontextualisierungen und weiterführende Ressourcen zum KI-Management bereitstellen.

2 Grundlagen & Verständnisbasis

Bevor wir uns der Frage widmen, wie dem Umgang mit KI an Hochschulen begegnet werden kann, sind einige Grundlagen zu klären. Wir wenden uns daher nun zuerst der empirischen Basis der Interviewreihe zu: Mit wem wurde wozu gesprochen und was wie entdeckt? Zudem klären wir, was fortan unter „KI“ verstanden wird und in welches organisationale Verständnis von Hochschule wir die Erkenntnisse einbetten. Diese Einsicht hilft, Möglichkeiten und Grenzen der Arbeit mitzudenken.

2.1 Die Interviewreihe

Die Basis dieser Arbeit bildet das qualitative Interviewmaterial. Zitate daraus werden uns fortan begleiten. Sie werden Beobachtungen und Argumente unterstreichen und anschaulich machen.

Die erkenntnisleitende Fragestellung, der im Rahmen der explorativen Interviewreihe nachgegangen wurde, lautet: „**Wie verhalten sich Hochschulen strategisch und operativ zu KI?**“

Die Fragestellung differenziert sich dabei in zwei zentrale Aspekte:

- **Möglichkeiten und Grenzen:** Wo verlaufen die Koordinations-/Steuerungs- und Führungsmöglichkeiten und -grenzen beim Thema?
- **Maßnahmen und Priorisierung:** Welche Maßnahmen sollten laut eigener Relevanzsetzung der Interviewpartner:innen innerhalb dieses Möglichkeitsraums ergriffen werden?

Um diese Fragen zu klären, musste zunächst nach geeigneten Interviewpartner:innen gesucht werden. Dabei ging es darum, mithilfe eines Rundblicks in der HFD-Community und eines ergänzenden Desk Research zu ermitteln, welche Akteur:innen umtriebig sind, wenn es darum geht, den Umgang mit KI an ihren Hochschulen im Bereich Studium und Lehre zu organisieren. Demnach wurde insbesondere nach Akteur:innen gesucht, die KI-integrierendes Lehren und Lernen an ihren Hochschulen entwickeln, unterstützen, rahmen, ermöglichen oder verantworten. Für das Interview konnten **vier Interviewpartner:innen** gewonnen werden, **die auf Hochschuleleitungsebene agieren** sowie **drei Leitungspersonen aus Unterstützungseinrichtungen**, die (medien)technisch- und/oder didaktisch-beratend sowie qualifizierend verortet sind. Wie in Hochschulen üblich, **nehmen die Interviewpartner:innen meist mehrere Rollen gleichzeitig wahr**: teils sind sie selbst lehrend tätig, forschen parallel und/oder nehmen Positionen in (KI-spezifischen) Verbundprojekten und Lenkungsgruppen ein. Über die Interviewpartner:innen sind außerdem **unterschiedliche Hochschultypen und -größen** vertreten.

Klar ist, dass die **tatsächliche Vielfalt des KI-Umgangs** sich durch sieben Expert:inneninterviews jedoch **nicht erschöpfen lässt**. Entlang der bewussten Auswahl von bereits im Feld aktiven Interviewpartner:innen liegt außerdem auf der Hand, dass vor allem die **progressiven Stimmen diese Arbeit formen und begleiten**. Methodisch folgt die Interviewreihe damit einem Verständnis von Expert:inneninterviews, das auf die Rekonstruktion von Problemdeutungen, Orientierungen und implizitem Handlungswissen in einem dynamischen, noch nicht stabilisierten Feld zielt (vgl. Döringer, 2021).

Die Grundlage für die vergleichende Auswertung des Interviewmaterials bildete ein iterativ entwickeltes Kategoriensystem. Dieses wurde zunächst auf Basis von Vorannahmen eines konsultierten Kolleg:innenkreises im HFD aufgesetzt und diente der Orientierung des ersten Interviewleitfadens. Im weiteren Verlauf wurde das Kategoriensystem entlang der Interviews im Sinne der Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1996) fortlaufend angepasst. Der Analyseprozess umfasste das offene Kodieren erster Interviewsegmente, die Verdichtung zu neuen oder überarbeiteten Kategorien sowie deren Rückbindung an mögliche theoretische Bezüge. Auf dieser Grundlage wurde das Interviewmaterial vergleichend ausgewertet. Dabei traten trotz unterschiedlicher Rollen, institutioneller Kontexte und Ausprägungen signifikante Gemeinsamkeiten hervor.

Zu den Gemeinsamkeiten zählt, dass alle Interviewpartner:innen eine tendenziell **chancenbetonte Sicht auf genKI in Hochschulen teilen**, die, um sich zu erfüllen, als hochschulrelevantes **Entwicklungsthema entsprechend priorisiert werden muss**. Bei allen interviewten Akteur:innen herrscht demnach die Gewissheit, dass „**genKI gekommen ist, um zu bleiben**“. Gleichzeitig sehen die Interviewpartner:innen in unterschiedlichen Facetten die **Grenzen und Risiken des unreflektierten KI-Einsatzes**. Entlang des Sinns und Zwecks von **Hochschulen als Orte lernwirksamer Reflexion** sehen sich die Interviewpartner:innen in der Verantwortung, Bedingungen herzustellen, um diesem Auftrag gerecht zu werden. Explizit machen alle Befragten in diesem Kontext, dass Hochschulen kritische KI-Kompetenzen ihrer Angehörigen und zukünftigen Absolvent:innen aufbauen müssen, um zum gesellschaftlichen Umgang mit der Technologie beizutragen. Neben dieser auf gesellschaftlich relevante Bildung abstellende Verantwortung sehen einige der Interviewpartner:innen auch das **Selbstverständnis der Institution Hochschule herausgefordert**. Interviewpartner:innen formulieren – teils explizit, teils implizit – die Sorge, dass Vorstellungen von Wissenschaftlichkeit, Autorschaft und akademische Qualifikation an Plausibilität verlieren könnten. GenKI fungiert hier als Projektionsfläche für grundlegende Aushandlungen darüber, was **Hochschulen künftig als ihre genuinen Leistungen begreifen** und worin sich hochschulische Bildung gegenüber anderen hochgradig KI-basierten Bildungs- und Wissensangeboten unterscheidet. Während die oben genannten Beispiele eher abstrakte Grundsatzfragen der Hochschulen tangieren, werden parallel dazu **akute Problemfelder** wie prüfungsbezogene Grundsatzfragen, ungleiche technische Zugangsvoraussetzungen, fehlende Ressourcen, instabile Kompetenzlandschaften, normative Spannungsfelder sowie eine strukturelle Trägheit hochschulischer Entscheidungswege genannt. Diese akut sichtbaren Problemfelder werden von fast allen Interviewpartner:innen auch als Chance zur Veränderung gesehen. Für viele Interviewte wird **genKI somit als „Katalysator“ wirksam, um Veränderungen zu bewirken**. Die meisten Interviewpartner:innen können in diesem Kontext auch als **Changemaker ihrer Hochschulen** verstanden werden, die die Dynamik des Katalysators KI produktiv aufnehmen. Dabei gehen die Interviewpartner:innen davon aus, dass diese Dynamik entsprechend der als rasant wahrgenommenen **technologischen Entwicklung im KI-Feld anhält**. Zugleich teilen die Befragten mehrheitlich den Eindruck, dass die Dynamik im Kontext der KI-Entwicklung die längerfristige strategische Planung sowie das Schaffen von zeitstabilen Orientierungsangeboten für die Hochschulangehörigen erschwert.

Trotz gemeinsamer Grundüberzeugungen **unterscheiden sich die Interviewpartner:innen aus Perspektive ihrer Funktionsrollen**. Leitungspersonen aus Präsidien argumentieren wenig überraschend primär aus einer Gesamtverantwortung heraus, denken in Strategien, Governance-Fragen und Ressourcensicherung. Befragte aus Unterstützungsstrukturen sprechen dagegen aus der Nähe zum operativen Alltag und erleben stärker unmittelbar jene Friktionen, die durch uneinheitliche Erwartungen, technische Engpässe oder fachkulturelle Unterschiede entstehen. Dennoch ist dies eher von gradueller Natur, haben auch die **Vertreter:innen der Unterstützungseinrichtungen ein Bewusstsein für die strategische KI-Beschäftigung** und die **Leitungspersonen selektive Einblicke in die operative Beschäftigung mit KI in Studium und Lehre**. Die Verwobenheit beider Rollen scheint beim Thema KI ohnehin eher Regel als Ausnahme [Budde & Tobor, 2025].

Weitere **Unterschiede sind institutioneller Art**: Einige Hochschulen erproben oder verfügen bereits über Strukturen wie agile KI-Taskforces oder partizipative KI-Aushandlungsprozesse, andere sind noch auf der Suche nach geeigneten Governanceansätzen. Zugleich berichten die Interviewpartner:innen in unterschiedlichem Ausmaß von ausbaufähigen technischen und personellen Rahmenbedingungen. Hier wirkt auch die **Hochschulgröße als Unterschiedsfaktor**: Während Interviewpartner:innen großer Universitäten eher über spezialisierte Rollen, Unterstützungseinheiten und größere Budgets verfügen, berichten sie zugleich von erhöhtem Koordinationsaufwand, institutioneller Fragmentierung und begrenzter Transparenz über KI-bezogene Aktivitäten und Haltungen. Interviewpartner:innen kleinerer Hochschulen beschreiben dagegen kurze Wege und eine hohe Reaktionsfähigkeit, verfügen jedoch auch über weniger (IT-)Ressourcen und politisches Gewicht. **Schließlich variieren die Fächerkulturen erheblich**, die sich in den unterschiedlichen Hochschulen profilbildend versammeln. Je nachdem, ob eine Hochschule vor allem ein eher technisches oder aber universelles Fachspektrum verkörpert, prägt auch das die hochschulweite Auseinandersetzung mit KI.

2.2 Rolle der KI

Wir sprechen in diesem Text bewusst in einem weiten, alltagssprachlich geprägten Sinn von „Künstlicher Intelligenz“. Der Begriff fungiert in Hochschulen – wie in Politik, Medien und Alltag – als Container, in dem sich unterschiedliche technische, normativ-ethische und symbolische Bedeutungen überlagern. Für das Hochschulmanagement ist diese Unschärfe nicht nebensächlich: **Entscheidungen über Prüfungen, Infrastruktur, Personalentwicklung oder Governance müssen unter Bedingungen getroffen werden, in denen der Begriff „KI“ diese Bedeutungsüberlagerungen mitführt und dadurch unterschiedliche Problemlagen aktiviert**.

Ein enger, rein technischer KI-Begriff würde diesem Bedarf nicht gerecht. Wie etwa bei Williamson [2024] beschrieben, lässt sich KI vielmehr als soziales Artefakt verstehen, das technische Funktionen mit gesellschaftlichen Vorstellungen, Erwartungen und Zuschreibungen verbindet. Die im Begriff bereits angelegte Zuschreibung von „Intelligenz“ aktiviert Erwartungen an Problemlösungsfähigkeit, Autonomie und Verantwortbarkeit, die weit über die konkrete technische Funktionsweise einzelner Systeme hinausgehen.

In den Interviews **verdichtete sich der praktische KI-Bezug vor allem auf generativer KI (genKI)** – insbesondere **großen Sprachmodellen (Large Language Models, LLMs)** und darauf aufbauende Applikationen wie ChatGPT, das seit Ende 2022 zur breiten Verfügung steht. Die Zuschreibung von Intelligenz scheint sich in Interaktion mit ChatGPT & Co in neuer Qualität unter Beweis zu stellen. Dieser Ein-

druck eines intelligent erscheinenden Gegenübers fußt vor allem darauf, dass **LLMs über Interfaces in natürlicher Sprache mit ihren menschlichen Nutzer:innen interagieren** – und das hoch flexibel, thematisch breit und mit der Fähigkeit, den Gesprächsverlauf anschlussfähig aufzugreifen (vgl. Dickel, 2025¹).

Unabhängig davon, ob die Systeme tatsächlich als intelligent bezeichnet werden können, **führt die „neue“ Interaktionsqualität faktisch dazu, dass ChatGPT und ähnliche Anwendungen zunehmend in Bereichen mitwirken, die traditionell als Kern akademischer Leistung gelten**. Textarbeiten, Programmierung & Datenanalysen, Präsentationen & Gestaltungen, Feedback & Evaluation² können per Prompt angestoßen und dialogisch weiterentwickelt werden. Multimodale KI-Applikationen erweitern das Anwendungsspektrum über reine Textgenerierung hinaus, indem sie weitere spezialisierte Modelle für Bild-, Audio-, Video- oder Datenverarbeitung und -generierung einbinden³.

Im Folgenden stellen wir daher nicht die häufig gestellte Frage nach „Intelligenz“ in den Mittelpunkt, sondern fokussieren die kommunikative Anschlussfähigkeit solcher Systeme: **Für Hochschulen wird KI dort organisational wirksam, wo ihre Outputs als plausible, nützliche Beiträge in akademische Arbeits-, Lern- und Entscheidungszusammenhänge eingehen und dadurch Zurechnungs- und Verantwortungsfragen verschieben**. Neuere algorithmische Systeme erzeugen Outputs zunehmend so, dass sie für menschliche Akteur:innen als interessante und nützliche Beiträge kommunikativ anschlussfähig werden (vgl. Esposito, 2024, S. 30–31).

Diese Anschlussfähigkeit lässt Grenzen verschwimmen. Unklarer wird, wessen Leistung vorliegt, wie Lernfortschritte zu interpretieren sind, welches Verhältnis von menschlicher und maschineller Produktion akzeptabel ist und welche Formen der Verantwortungszuschreibung angemessen bleiben. Die Systeme sind nicht allein autonome Produzenten von Text oder Bild zu verstehen, sondern **kommunikative Mitspieler**, für die es erst einmal einen Umgang an den Hochschulen braucht. Diese **Qualität der Kommunikationsfähigkeit** ist jedoch keine monokausale Erklärung der KI-Dynamik, sondern **ein zentraler Treiber, der erst im Zusammenspiel mit weiteren Bedingungen seine Wirkung entfaltet**.

Dazu gehört, dass zahlreiche hochschulische Prozesse inzwischen digital ablaufen – von Lernplattformen über Textarchive bis zu Kommunikationstools. Dadurch finden **KI-Systeme potenziell Anschluss an diese datafizierte Abläufe**: Sie können Muster aufgreifen, Vorschläge generieren und in Prozesse eingebunden werden, die bislang primär menschliche Domäne waren. Auch der unfreiwillige

1 So beschreibt Sascha Dickel die Interfaces von Chatbots wie ChatGPT als „funktionale Äquivalente für sprechende Mündern und schreibende Hände“ (Dickel, 2025, S. 201). Dadurch werden die innertechnischen Prozesse im Alltagsgebrauch ausgeblendet, während das Interface die Resultate so präsentiert, dass sie analog zu menschlichen Mitteilungen erscheinen. In diesem Sinne rahmt das Interface die Kontaktzone und prägt, dass ein algorithmisches System überhaupt als KI bzw. als kommunikatives Gegenüber gedeutet wird.

2 So lauten einige der übergeordneten Kategorien zu den KI-Nutzungszwecken, die im Zuge eines Reviews (Bosse et al., 2026), bestehend aus dem Vergleich 15 deutscher Erhebungen zum KI-Einsatz in Studium und Lehre, gebildet werden konnten.

3 In vielen dieser Systeme übernimmt ein LLM eine zentrale Rolle: Es interpretiert Prompts, bestimmt daraus die gewünschte Aufgabe (z. B. Bildgenerierung) und gibt strukturierte Anweisungen für andere Komponenten. Für die eigentliche Bildsynthese wird dann typischerweise ein Diffusionsmodell aufgerufen.

Digitalisierungsschub im Zuge der Coronapandemie bereitet hier einen fruchtbaren Boden⁴. Zwei weitere Bedingung sind, erstens, die bereits thematisierte niedrige Zugangshürde zu KI-Applikationen und, zweitens, ihre permanente Erreichbarkeit⁵.

Die „kommunikative Mitspielerin“ KI eröffnet damit auch neue Möglichkeitsräume. Interviewte betonen etwa, dass sich sprachliche Produktionen, internationale Kooperationen oder kreative Entwurfsprozesse dank LLMs erweitern und beschleunigen lassen. Für Bereiche, in denen Sprache zentrales Medium ist, kann KI damit als zugeschriebene Ko-Kreatorin fungieren. Entscheidend ist jedoch, dass diese Ko-Kreation auf algorithmischer Mustererkennung und Sprachgenerierung beruht: **Die Outputs können für Nutzer:innen sinnvoll werden, ohne dass das System die Bedeutung verstehen muss; ihre Plausibilität ersetzt weder fachliche Prüfung noch verantwortliche Zurechnung.** Genau deshalb müssen Hochschulen lernen, wie mit solchen Systemen umzugehen ist. Missverständnisse, falsche Zuschreibungen und riskante Fehlinterpretationen können entstehen, wenn sprachlich plausible Antworten fälschlicherweise als intentional und verstanden interpretiert werden. Für Hochschulangehörige heißt das: Sie müssen lernen, mit dieser „Ko-Kreation“ umzugehen und ihre Nutzung bewusst zu reflektieren. Dies unterstreicht folgende Aussage aus einem Interview:

Wir [können] ja aufseiten des KI-Outputs keine Intention vermuten. Und ein Mensch spricht mit Intention. Und die braucht man aber auch nicht unbedingt, um so ein Korrelat zu basteln. Aber ein Mensch hört mit der Unterstellung der Intention. [...] Das geht fundamental schief in dem Prozess, in der Interaktion mit einer KI, weil die kein Sendungsbewusstsein an dieser Stelle hat.

Der Prorektor setzt sich aus diesem Grund gerade dafür ein, dass dieser Aspekt bei der KI-Schulung der Hochschule mitbehandelt wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Der Bedarf an KI-Management entsteht also nicht primär aus der technischen Leistungsfähigkeit der Systeme, sondern aus der **Entgrenzung kommunikativer Rollen und den damit verbundenen Verschiebungen von Zurechnung und Verantwortung**. GenKI wird durch ihre Nutzer:innen in akademische Prozesse



Prorektor
Studium und Lehre

4 Die pandemiebedingten ‚digitalen Semester‘ gingen demnach mit einer Stärkung digitaler Infrastruktur einher, resümiert Barbara Getto [2022]. Naheliegender ist, dass die KI-Integration indirekt davon profitiert. In diesem Kontext vielfach digitalisierte Lehrmaterial (ob Schrift, Ton oder Video) bietet weiterhin Quellen zum ‚KI-Training‘.

5 Sofern keine technischen Probleme vorliegen und es keine Hürden gibt, die die Nutzungsintensität anderweitig einschränken (z. B. Bezahlschranken), spielt es keine Rolle, zu welcher Uhrzeit man generative KI-Tools konsultiert. Die Nutzung vieler Tools ist im Basisbetrieb bereits kostenfrei möglich. Die geringe Hardwareleistung des eigenen Endgeräts ist in der Regel kein begrenzender Faktor, da die eigentliche Anwendung zumeist auf externen Servern läuft. Auch weigern sich die Anwendungen nicht, immergleiche Fragen zu beantworten, was sich in sozialen Kontexten als Hemmfaktor herausstellen kann.

integriert und kann dort wirksam werden, ohne selbst wirklich Angehörige der Hochschule zu sein. Die leitende Frage lautet daher weniger: „Wie intelligent ist die KI?“, sondern: „Wie ordnen wir ihre Beiträge in unsere akademischen Praktiken in Studium und Lehre ein?“. In diesem Sinne wird KI zu einem Managementthema: **Die vielseitigen Beiträge der Mitspieler*in KI müssen entsprechend dem Sinn, Zweck und Anspruch von Studium und Lehre gedeutet, gerahmt und in Bahnen gelenkt werden.**

Zur begrifflichen Präzisierung unterscheiden wir im Folgenden analytisch zwischen KI als alltags-sprachlichem Containerbegriff, genKI als übergreifender Systemklasse generativer Anwendungen und LLMs als zentraler (Text-)Untergruppe innerhalb von genKI. Wenn im weiteren Verlauf verkürzend von KI die Rede ist, ist – sofern nicht anders ausgewiesen – genKI im Hochschulkontext gemeint.

2.3 Organisationales Spielfeld

Um zu verstehen, wie differenziert Hochschulen mit KI umgehen, betrachten wir dies aus der Perspektive ihrer typischen Organisationsmerkmale. Denn Hochschulen sind keine einlinigen Zweckorganisationen, sondern „Multifunktionseinrichtungen [...], die mit Forschung und Lehre zwei grundlegende und nicht hierarchisierbare Hauptziele verfolgen“ (Kloke & Krücken 2012, 13). Zugleich werden eine Vielzahl „gesellschaftliche[r] Ansprüche an Hochschulorganisationen und -leitungen adressiert“ (z. B.: Wissens- und Technologietransfer, Geschlechtergerechtigkeit oder Internationalisierung; ebd., 13). Diese **strukturelle Mehrdeutigkeit erzeugt dauerhafte Zielkonflikte und konkurrierende Erwartungshaltungen**. Dies wird besonders bei einem **Querschnittsthema wie KI** sichtbar. So verdichtet sich die Lage beim Thema KI, weil KI aktuell in vielen Hochschulen als tiefgreifender Veränderungstreiber für viele der hochschulischen Leistungsbereiche wahrgenommen und entsprechend dringlich gerahmt wird.

Damit gehen nicht nur konkurrierende Erwartungen einher (Welche der gleichzeitig legitimen Erwartungen soll hier maßgeblich sein?), sondern auch ausgeprägte Erwartungsunsicherheiten (Was gilt in dieser oder jener Situation als angemessener Umgang? Welche Regeln, Standards oder Praktiken sind noch tragfähig – und welche nicht?). Wichtig ist dabei die Unterscheidung: **Zielkonflikte beschreiben konkurrierende Erwartungen** (z. B. KI-Innovationsdruck vs. Absicherung); **Erwartungsunsicherheiten beschreiben Unklarheit darüber, welche Erwartungen gelten und wie sie praktisch umgesetzt werden sollen.**

Auch wenn wir uns in dieser Arbeit auf **Studium und Lehre fokussieren**⁶ und die konkurrierenden Hauptziele von Forschung und Lehre nur rudimentär einbeziehen, zeigt sich auch hier bereits ein Bündel heterogener Unsicherheiten und Erwartungen, das unterschiedliche Umgangsformen nahelegt.

Um diese Gemengelage organisatorisch zu verstehen, ist Karl E. Weicks Beschreibung der **Hochschule als lose gekoppeltes System** (1976) ein geeigneter Bezugsrahmen. Weick argumentiert gegen das Bild dicht gekoppelter Organisationen und zeigt, dass organisatorische Elemente häufig lose statt eng gekoppelt sind – gerade in Bildungsorganisationen. **Für Hochschulen bedeutet das:**

⁶ Der gewählte Fokus auf Studium und Lehre reduziert die faktische Komplexität der an Hochschulen ausgehandelten und miteinander verschränkten Fragestellungen zum Umgang mit KI. Diese analytische Begrenzung ist erforderlich, um die beobachtbaren Dynamiken, Unsicherheiten und Steuerungsversuche vertieft rekonstruieren zu können. Zielkonflikte, die sich insbesondere im Spannungsfeld zur Forschung ergeben, werden im Rahmen dieser Arbeit daher nur am Rand berücksichtigt.

[D]ie Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems [beruht] auf dem Nebeneinander einzelner Teilsysteme mit unterschiedlichen Funktions- und Ordnungsprinzipien. [...] Zudem zeichnen sich lose gekoppelte Systeme durch ein Fehlen von zentraler Koordination und Regulation sowie eines umfassenden Kontrollsystems aus.

[Kloke & Krücken 2012, 14]

Diese Teilsysteme umfassen Fakultäten, Fachdisziplinen, Prüfungs- und Studiengangsgremien, Verwaltungseinheiten, Supporteinrichtungen (Didaktik, IT, Rechtsdienst) sowie informelle und projektformige Zusammenschlüsse wie KI-Arbeitsgruppen oder Lehrinnovationsteams. Folglich entstehen **Problemdefinitionen und Lösungen zum KI-Umgang nicht „von oben nach unten“ in einem Zug, sondern an vielen Orten parallel**, was sich in den Interviews nachzeichnen lässt.

So werden Unterschiede in den Funktions- und Ordnungsprinzipien gut entlang der Fakultäten deutlich. Aufgrund unterschiedlicher kultureller Prägungen, domänenspezifischer Kompetenzen sowie didaktischer Herangehensweisen und regulativer Detailansprüche ergeben sich in den geisteswissenschaftlichen, technischen, medizinischen oder künstlerischen **Fachgebieten unterschiedliche Umgangsformen mit KI**. Mit dieser Gewissheit berichtet ein interviewter Prorektor beispielsweise davon, dass die KI-Leitlinie der Hochschulen an bestimmten Stellen bewusst Handlungsspielräume lässt, damit diese in den jeweiligen Fakultäten der Hochschule ausgedeutet werden können.

Gerade **Supporteinrichtungen übernehmen**, wie wir noch sehen werden (3.2 Ebenenmodell & 4.2 Managementfelder auf Koordinations- & Supportebene), in diesem Gefüge **die Rolle eines Scharniers**. Sie übersetzen Impulse aus der Leitung in fachkulturelle Kontexte und leiten zugleich Reaktionen aus diesen Kontexten zurück an die Leitung. Ein weiteres daran anknüpfendes Beispiel aus der Empirie zur Überwindung von Steuerungsgrenzen benennt die Leiterin einer Unterstützungseinrichtung:

Fakultäten haben bei uns schon seit Jahren die sogenannten Digitalisierungsbeauftragten. Die sollen jetzt auch den KI-Dialog innerhalb der Fakultäten orchestrieren. Und ich hoffe, dass das jetzt erstmal gelingt, weil wir keine zentrale Möglichkeit haben, das zu machen.

Die Benennung von Akteur:innen wie „Digitalisierungsbeauftragte“ gehen also mit der Absicht einher, **Impulse** von z. B. Leitungsebene oder didaktischer Unterstützungseinrichtung **fachspezifisch anschlussfähig** machen zu können. Umgekehrt entstehen in den Fakultäten **Impulse**, die wertvolle **Rückmeldung für die Leitungsebene** beinhalten können und durch „Digitalisierungsbeauftragte“ berichtet werden (den dahinterliegenden Mechanismus werden wir uns in 3.3. – zirkuläre Rückkopplung noch genauer anschauen).



Leiterin
Unterstützungseinrichtung

Gerade diese vermittelnde Architektur macht jedoch sichtbar, wo sich unter Bedingungen loser Koppelung Erwartungsadressierungen bündeln. Auch wenn Problemlösungen dezentral entstehen und nicht durchregiert werden können, richten sich anspruchsvolle Erwartungen an Priorisierung, Regulierung und Orientierung weiterhin an die Hochschulleitung. Hochschulleitungen fungieren damit als primäre Zuschreibungsinstanzen für Ordnung und Richtung, sollen konkurrierende Erwartungen austarieren und Unsicherheiten reduzieren, verfügen jedoch nur über begrenzte direkte Eingriffs- und Anschlussmöglichkeiten in die Teilsysteme der Hochschule (vgl. Kloke & Krücken 2012, S. 20). Genau hier entsteht ein **strukturelles Paradox: Verantwortung für Ordnung und Orientierung fällt mit begrenzter Steuerungsfähigkeit zusammen**.

Ein Prorektor beschreibt diese paradoxe Erwartungsadressierung als Spannungsfeld zwischen präskriptiver Rahmung („Sagen Sie mir bis morgen, wie ich prüfen soll“) und antiregulatorischen Freiheitsforderungen („Bitte nichts dichtmachen, wir brauchen Experimentierräume“). Viele Interviewsequenzen verdeutlichen, dass Leitungspersonen diese Erwartungen **nicht unilateral erfüllen können**, sondern auf kooperative Mitwirkung der Teilsysteme angewiesen sind.

Diese Konstellation prägt das Managementverständnis dieser Arbeit. **Im nächsten Schritt** leiten wir daraus ab, was „**den Umgang mit KI in sinnvolle Bahnen lenken**“ unter diesen organisatorischen Bedingungen heißen kann.

3 Was wir unter KI-Umgang managen verstehen wollen

Kapitel 3 klärt auf, was wir unter ‚KI-Umgang managen‘ verstehen wollen. **Wir führen dafür eine prägnante Kurzformel ein: Den Umgang mit KI in sinnvolle Bahnen lenken** (3.1). Auf dieser Grundlage wird erläutert, warum Manager:innen des KI-Umgangs sowohl Sinn klären und in organisationale Bahnen überführen.

Darauf aufbauend entfaltet sich ein **Ebenenmodell des KI-Managements** (3.2), bestehend aus der strategischen Leitungsebene, der Koordinations- & Supportebene sowie der fachlich-operativen Ebene. Es wird erklärt, welchen Mehrwert wir uns von dieser Differenzierung versprechen, welche Wechselwirkung zwischen den Ebenen wir dabei dennoch nicht aus den Augen verlieren dürfen (3.3) und wie wir kooperative Kontakten außerhalb der Hochschule einpreisen wollen (3.4).

Kapitel 3 schafft damit die **konzeptionelle Grundlage für eine geordnete Auseinandersetzung mit den Managementfeldern** in Kapitel 4, auf denen Hochschulen ihren KI-Umgang konkret ausgestalten, priorisieren und über Rollen hinweg koordinieren.

3.1 Die Kurzformel „Den Umgang mit KI in sinnvolle Bahnen lenken“

Den KI-Umgang zu managen bedeutet, vereinfacht gesagt, die mit dem Aufkommen von KI einhergehenden Chancen nutzbar zu machen und Risiken abzufedern. Als prägnante Kurzformel, die uns fortan begleitet, ließe sich sagen: „**Den Umgang mit KI in sinnvolle Bahnen lenken**“. Wir zerlegten diese Kurzformel nun in ihre beiden zentralen Bestandteile:

1) „Sinnvoll“ – Sensemaking als handlungsleitender Modus

Sinnvoll soll hierbei nicht als Leerformel verstanden werden, sondern ist vielmehr an den **kontinuierlich mitlaufenden Modus** geknüpft, der für KI-Manager:innen handlungsleitend wird. Das lässt sich mit dem **Konzept des Sensemaking** präziser fassen – auch hier hilft uns Karl E. Weick [1995; Weick et al., 2005] weiter. So ist bereits angeklungen, dass sich die (hochschulische) KI-Entwicklung kaum verlässlich prognostizieren lässt. An vielen Interviewstellen wird dieser Umstand zum Ausdruck gebracht (z. B. „Wir fahren derzeit auf Sicht“). Niemand kann versichern, welche Modelle, regulatorischen Auslegungen oder Nutzungspraktiken sich in den kommenden Jahren stabilisieren werden. Angesichts begrenzter Prognosefähigkeit rückt die **rückblickende Deutung dessen, was bereits geschieht, ins Zentrum: Sinn im KI-Umgang bildet sich maßgeblich retrospektiv**. Hochschulen „erkunden“ verstärkt, was bereits passiert ist: Sie beobachten konkrete KI-Nutzungen, Diskurse, Irritationen, gelingende und misslingende Praktiken, und machen sich danach einen Reim darauf. Wie Weick betont, erfolgt Sensemaking durch die **Plausibilisierung solcher Erfahrungen**. Diese Erfahrungen nehmen die Form von Deutungsnarrativen an⁷. Zeitdruck, der im Kontext der KI-Dynamisierung wahrgenommen wird, verstärkt diese Form als hinreichende Begründung, Maßnahmen im KI-Kontext einzuleiten. Sinn über den KI-Umgang wird in unterschiedlichen Arenen sozial konstruiert:

- in der operativen Praxis (z. B. Lehrveranstaltungen),
- in koordinatorischen Austausch- und Übersetzungsformaten,
- in Gremien, in denen Deutungen verdichtet und als hochschulweit legitim markiert werden.

⁷ Der handlungsleitende Modus über Deutungsnarrative mag auf den ersten Blick den wissenschaftlichen Anspruch nach evidenzbasierten Entscheidungen irritieren. Hier könnte man sich fragen, ob man KI nicht erst dann integrieren sollte, wenn Evidenz über ihre Auswirkungen auf Lernen, Lehren und Verwaltung vorliegt, anstatt sich auf plausible Narrative zu stützen. Dies ist jedoch keineswegs der dominante organisationale Umgang an Hochschulen und gerade im KI-Kontext nicht einzulösen: Man kann schlecht darauf warten bis gesicherte Studien zum KI-Umgang vorliegen, wenn genKI faktisch präsent ist („trojanisches Pferd“) und ihre Dynamik sich bereits jetzt folgenreich entfaltet. Hier ist zeitkritisches Handeln und Entscheiden gefragt. Da Evidenz in einer Organisation wie der Hochschule dennoch einen hohen legitimierenden Wert besitzt, ist das Zusammenspiel von Deutung und Evidenz eher als zeitliche Verschachtelung zu denken: sozial konstruierte Deutungsnarrative können im Nachhinein durch Forschung verifiziert oder falsifiziert werden und aktualisieren damit den Ausgangspunkt, von welchem man den KI-Umgang managt.

Die Interviews bestätigen genau dieses Muster, wie folgendes Zitat des Leiters einer Unterstützungsrichtung, der auch im strategischen Lenkungsreis im Umgang mit KI aktiv ist, exemplarisch zeigt⁸:

Wir spielen Szenarien durch. Wir sind nicht so sehr interessiert, dass jede:r Studierende einfach eine KI zur Unterstützung hat, sondern wir sind daran interessiert, wo macht sie Sinn und wo erleben die Studierenden Nutzen davon bzw. was müssen wir tun, damit sie einen Nutzen davon haben?

Das Zitat macht deutlich, dass es nicht damit getan ist, KI-Systeme bereitzustellen, sondern zunächst zu erkunden, wo KI bereits Nutzen stiftet („**wo macht sie Sinn**“) oder Probleme erzeugt. Dies schließt nicht aus, dass im Rahmen des Sensemakings auch prospektive, also zukunftsgerichtete Orientierungen entwickelt werden („**Wir spielen Szenarien durch**“). Diese Prospektivität ist jedoch nicht als prophetische Vorausschau zu verstehen, sondern als erfahrungsbasierte Projektion. Zukünftige Möglichkeiten werden entlang bereits gemachter Erfahrungen, beobachteter Nutzungsmuster und wahrgenommener Irritationen plausibilisiert und dienen damit primär der Handlungsorientierung unter Unsicherheit⁹. Sensemaking bleibt somit retrospektiv verankert, auch wenn es sich in mögliche Zukünfte ausrichtet.

Eine reflexive Nebenbeobachtung betrifft die Rolle generativer KI in diesen Sinnbildungsprozessen selbst: KI ist nicht nur als Gegenstand der Aushandlung, sondern wird vielerorts auch als Werkzeug genutzt, um Optionen zu skizzieren, Argumente zu bündeln oder Entwürfe für Maßnahmen und Leitlinien zu formulieren. Damit wirkt sie indirekt an der Strukturierung von Plausibilität mit. Gleichwohl entsteht Sinn nicht „aus der KI“, sondern weiterhin in organisationaler Zuschreibung und sozialer Aushandlung. KI kann Deutungen verdichten, variieren oder glätten. Jedoch entscheidet das organisationale Kommunikationsgeschehen, welche davon als tragfähig gelten. Gerade weil KI plausibel formuliert, erhöht sich die Notwendigkeit reflexiver Gegenprüfung.



Leiter
Unterstützungseinrichtung

8 Letztlich ist auch die Rekonstruktion organisationalen Handelns selbst, die in den Interviewsituationen evoziert wurde, etwas, was diesen retrospektiven Erzählmodus herausfordert. Erfahrungen, Entscheidungen und Praktiken werden in den Interviews nachträglich zu einem plausiblen Zusammenhang verknüpft und als sinnvolle Abfolge dargestellt. In diesem Sinne entstehen Deutungsnarrative, die den Eindruck erwecken können, als habe von Beginn an eine klare Orientierung bestanden, wobei dieser Weg von Unsicherheiten, ggf. auch revidierten Fehlannahmen und im Sande verlaufenden Maßnahmen gepflastert war.

9 In diesem Sinne knüpft die hier verwendete Lesart an Weiterentwicklungen des Sensemaking-Konzepts an, die betonen, dass zukunftsbezogene Orientierungen nicht im Sinne von Prognosen entstehen, sondern als aus der Rückschau abgeleitete, plausible Entwürfe kollektiven Handelns (Li, 2024).

Für das KI-Management bedeutet dies: Sinn bildet sich in kollektiven Zuschreibungen – sowohl dessen, was als legitim und praktikabel gilt, als auch dessen, was als problematisch markiert wird. Sie bleiben jedoch zunächst kontingent, diskursiv und veränderlich. Weick beschreibt diesen Prozess als Abfolge von enactment, selection und retention (Weick et al., 2005, S. 413 f.). Während im Sensemaking Bedeutungen erzeugt (enactment) und ausgewählt (selection) werden, **entscheidet sich ihre Wirksamkeit daran, ob sie retiniert (retention) werden** – also über Zeit hinweg stabil bleiben und wieder aufgegriffen werden. Daran anknüpfend wird sichtbar, **dass Sensemaking zur Voraussetzung für die strukturelle Gestaltung des KI-Umgangs wird** und den Übergang zur zweiten Komponente der Kurzformel eröffnet.

2) „In Bahnen lenken“ – Ordnung herstellen im Zustand mangelnder Orientierung

„In Bahnen lenken“ meint hier nicht das Herstellen von Ordnung durch Durchgriff. Gemeint ist die Stabilisierung von Deutungen in organisationalen Strukturen. Solange Sinn lediglich diskursiv bleibt, bleibt auch der KI-Umgang volatil. **Erst wenn bestimmte Deutungen wiederholt aufgegriffen, institutionell verankert und organisatorisch abgesichert werden, entstehen Bahnen.** Bahnen bezeichnen daher **stabilisierte Entscheidungsmuster**, die sich in rechtlichen Regelungen, Prüfungsformaten, Infrastrukturen, Zuständigkeiten, Ressourcenentscheidungen niederschlagen. Hier zeigt sich die von Weick beschriebene retention: Bestimmte Deutungen werden nicht nur artikuliert, sondern über Zeit hinweg reproduziert und strukturell abgesichert. Aus Sinn wird Struktur. Als „Bahnen“ bezeichnen wir strukturell stabilisierte Deutungen, innerhalb derer Entscheidungen erwartbar anschlussfähig werden. Sie geben Richtung, ohne alle Alternativen auszuschließen.

Dieser zweite Bestandteil der Kurzformel setzt damit an dem Befund an, dass Hochschulen sich im KI-Kontext gerade nicht in geordneten Bahnen befinden, sondern sich in einem **Zustand der Suche nach belastbaren Deutungen und stabilen Regelmustern befinden**. Dieser Mangel an Orientierung zeigt sich in einer Gemengelage aus prüfungsrechtlicher Unsicherheit, ungeklärten Zuständigkeiten für Rahmensetzung, stark divergierenden Einschätzungen des Kompetenzbedarfs, widersprüchlichen Erwartungen zwischen Ermöglichung und Begrenzung sowie einer fragmentierten technischen und organisatorischen Rahmung von KI-Nutzung. Dies zeigt sich nicht nur in der Interviewreihe, sondern legt auch das Review „Die KI-Nutzung in Studium und Lehre“ (Bosse et al., 2026) nahe, das 15 breit angelegte quantitative Studien aus Deutschland in den Vergleich setzt. Wie bereits in Einleitung und dem Kapitel zur Rolle der KI (2.2) skizziert, liegt ein zentraler Verunsicherungsfaktor darin, dass die Zurechnung (akademischer) Leistungen – etwa als Nachweis individueller Kompetenz – durch die Beteiligung von KI zunehmend verschwimmt. Vertraute Bahnen in Studium und Lehre geraten damit unter Druck und müssen neu ausgehandelt werden. **Bis tragfähige Deutungen etabliert sind, wird diese Suche nach Orientierung vor allem entlang konkreter Problemlagen bearbeitet.**

Ein paradigmatisches Beispiel für eine solche Problemlage sind unbeaufsichtigte schriftliche Prüfungsformate wie Haus- und Abschlussarbeiten. Bereits die Möglichkeit, dass Studierende generative KI-Systeme unterstützend einsetzen könnten, stellt das prüfungsrechtlich zentrale Konzept der Eigenleistung infrage. Ein ohnehin schwer überprüfbares Prinzip¹⁰ wird durch frei

¹⁰ Unterstützung bei Hausarbeiten, die das Konzept der Eigenleistung infrage stellen, kann beispielsweise durch Kommilitonen, das akademische Elternhaus oder Professor:innen erfolgen. Letztlich existieren auch Ghostwritingagenturen, die das Konzept unterwandern, indem sie die Arbeit von der Pike auf erstellen, anstatt unterstützend tätig zu werden.

verfügbare LLMs weiter entgrenzt und dadurch sichtbar problematisch gemacht.

Im Umgang mit dieser Problemlage lassen sich **drei analytisch unterscheidbare Umgangsweisen** beobachten. Diese beschreiben **typische Bahnungen des KI-Umgangs**, die sich aus bestehenden Deutungen, Routinen, rechtlichen Rahmenbedingungen, Ressourcenausstattungen und professionskulturellen Selbstverständnissen heraus ergeben.

1. Statuserhalt: Festhalten an bestehenden Prüfungslogiken

Eine Umgangsweise besteht darin, den bestehenden Prüfungsmodus möglichst aufrechtzuerhalten, etwa durch Verbote von genKI in unbeaufsichtigten schriftlichen Prüfungen, flankiert durch Eigenständigkeitserklärungen oder den kritischen Einsatz von KI-Detektionssoftware (bzw. der Androhung, diese einzusetzen).

Aus Sicht vieler Hochschulen ist dieser Statuserhalt wohl Ausdruck von pragmatischer Risikobegrenzung. Angesichts ungeklärter Rechtslagen, begrenzter Ressourcen, fehlender politischer Rückendeckung und der Sorge vor Gleichheits- und Haftungsfragen erscheint es naheliegend, an bekannten und formal abgesicherten Prüfungspraktiken festzuhalten. Diese Umgangsweise ermöglicht kurzfristig Handlungsfähigkeit und signalisiert Ordnung in einer Situation starker Verunsicherung.

Gleichzeitig ist sie mit strukturellen Spannungen verbunden. KI-Detektoren sind unzuverlässig (Perkins et al., 2024), Eigenständigkeitserklärungen schaffen wohl eher symbolische als tatsächliche Absicherung, und technische Entwicklungen deuten darauf hin, dass KI-Funktionen zunehmend nahtlos in alltägliche Schreib- und Arbeitsumgebungen integriert werden. Der Versuch, den bestehenden Zustand zu konservieren, verschiebt damit zentrale Probleme in die Zukunft und delegiert den Umgang mit KI faktisch an individuelle Akteur:innen – mit möglichen Nebenfolgen für Chancengleichheit, Transparenz und Kompetenzentwicklung (siehe 4.3.2, Normbildung & verantwortungsvolle Nutzung).

2. Inkrementelle Veränderung: Anpassung bestehender Formate

Zwischen Statuserhalt und grundlegender Neuordnung liegt eine breite Zone inkrementeller Anpassungen. Dazu zählen insbesondere Formate der Dokumentation und Reflexion des KI-Einsatzes sowie mündliche Ergänzungsprüfungen. Dokumentations- und Reflexionsansätze zielen darauf, menschliche und maschinelle Anteile an der Leistung unterscheidbar zu machen und zugleich fachliche Beurteilungskompetenz mit einer kritischen Auseinandersetzung mit KI zu verbinden. Die konkrete Ausgestaltung reicht dabei von didaktisch überzeugenden Lösungen bis hin zu komplexen und teils fragilen Arrangements. Ambivalent sind diese Ansätze auch deshalb, weil sowohl Dokumentationen als auch Reflexionen selbst wiederum mit KI erzeugt werden können und ihre intendierte Funktion damit theoretisch unterlaufen werden kann.

Mündliche Ergänzungsprüfungen werden vielfach als zusätzlicher Authentizitätsnachweis genutzt. Sie verschieben – ähnlich wie Dokumentationsformate – den Fokus der Leistungsbewertung vom Produkt hin zu Prozessen der Begründung, Erklärung und situativen Argumentation. Gemeinsam ist diesen Formaten, dass

sie den Anspruch der erfassbaren menschlichen Eigenleistung nicht aufgeben, ihn jedoch neu rahmen und stärker prozessorientiert fassen. Diese Entwicklungen korrespondieren mit hochschuldidaktischen Diskursen, die eine stärkere Prozessorientierung als Antwort auf KI-Nutzung fordern (z. B. Weßels et al., 2025)¹¹.

Inkrementelle Anpassungen erlauben es Hochschulen, auf die veränderte Praxis zu reagieren, ohne bestehende rechtliche und institutionelle Grundlagen grundlegend infrage zu stellen. Zugleich bleiben sie anfällig für neue Umgehungsstrategien und erzeugen einen erhöhten Prüfungs- und Betreuungsaufwand.

3. Transformation: Anpassung des rechtlichen Fundaments

Eine dritte Umgangsweise besteht in der grundsätzlichen Neubestimmung des rechtlichen und normativen Fundaments schriftlicher Prüfungsleistungen. In dieser Perspektive wird die Ko-Kreation zwischen Mensch und Maschine nicht nur geduldet, sondern ausdrücklich antizipiert und legitimiert.

Erst wenn das Prüfungsrecht selbst die Beteiligung generativer KI systematisch mitdenkt, können Prüfungsformate entstehen, die der realen Wissens- und Arbeitskultur einer KI-durchdrungenen Praxis entsprechen. In diese Richtung argumentieren auch Heckmann und Rachut (2024), wenn sie den Vorschlag formulieren, genKI als 'Co-Erstellerin' von Prüfungsleistungen zuzulassen und damit ein neues Leitbild zu etablieren:

Der „mutigste“, vielleicht aber auch der rechtlich am besten umsetzbare und prüfungsdidaktisch innovativste Schritt wäre es, generative KI als Co-Erstellerin einer Prüfungsleistung zuzulassen – auch um keinen Zweifel daran zu lassen, dass damit ein neues Leitbild der „Eigenständigkeit“ der (unbeaufsichtigten, schriftlichen) Prüfungsleistung geschaffen wird, das der innovativen Entwicklung Rechnung trägt und den gewandelten Praxisanforderungen genügen will: Wenn nämlich künftig in der Berufspraxis ohnehin generative KI eingesetzt wird, sollten Hochschulen dies weder verbieten noch ignorieren, sondern proaktiv einsetzen.

(Heckmann & Rachut 2024, S. 94)

Diese Umgangsweise eröffnet neue Gestaltungsspielräume, ist jedoch mit hohen systemischen Transformationsanforderungen verbunden: Sie setzt rechtliche Klarheit, institutionelle Lernprozesse, Ressourcen sowie eine breite Aushandlung über Bildungsziele und Kompetenzverständnisse voraus.

Alle drei beschriebenen Bahnungen stehen nicht in einem einfachen Entweder-oder-Verhältnis, sondern bilden ein Kontinuum, in dem unterschiedliche Deutungen unterschiedlich stark retiniert

¹¹ Besonders hervorgehoben wird das „3-P-Modell“ (Prozess–Produkt–Präsentation), das den Entstehungsprozess der Arbeit und ihre mündliche Verteidigung systematisch in die Leistungsbewertung integriert und damit genau jene Verschiebung adressiert, die im Sinne einer inkrementellen Veränderung hier sichtbar wird.

und strukturell verankert werden. Hochschulen wählen einer dieser Bahnungen zudem nicht einfach frei aus. Neben der Voraussetzung, dass Bahnen nur dort wirksam gelenkt werden können, wo zuvor anschlussfähiger Sinn erzeugt wurde, begrenzen Ressourcenengpässe¹², rechtliche Rahmenbedingungen und etablierte Routinen die Möglichkeit eines raschen Bahnwechsels und auch unterschiedliche Fachkulturen können eine Modifikation der Bahnen notwendig machen.

Zusammengefasst entsteht das, was Hochschulen im KI-Kontext als „sinnvoll“ definieren, nicht im luftleeren Raum, sondern im Zusammenspiel organisationaler Routinen, konkreter Nutzungspraktiken mit generativer KI sowie der damit gemachten Erfahrungen und ihrer kollektiven Aushandlung. Diese Sinnzuschreibungen **erzeugen arbeitsfähige Bedeutungen**: hinreichend plausible, kollektiv erzeugte Deutungen, die es Hochschulen ermöglichen, unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben. Sie beanspruchen weder Endgültigkeit noch vollständigen Konsens, sondern reduzieren Komplexität so weit, dass Entscheidungen getroffen, Zuständigkeiten geklärt und Maßnahmen erprobt werden können. **Erst wenn bestimmte dieser Bedeutungen über Zeit hinweg retiniert und institutionell verankert werden – etwa in technischen Infrastrukturen, Prüfungsformaten, Zuständigkeiten oder Ressourcenentscheidungen –, verfestigen sie sich zu organisationalen Bahnen, innerhalb derer künftige Entscheidungen erwartbarer werden.** Bahnen sind damit nicht identisch mit Sinn, sondern dessen Stabilisierung.

Entsprechend können weder Sinn noch Bahnen zentral festgelegt werden. Sie ergeben sich stattdessen im Zusammenspiel verschiedener Ebenen der Hochschule.

3.2 Ebenenmodell

Bringen wir die Herleitung der Kurzformel „Den Umgang mit KI in sinnvolle Bahnen lenken“ mit dem zuvor skizzierten organisationalen Verständnis von Hochschulen zusammen. Dort wurde deutlich, dass Hochschulen als lose gekoppelte Systeme funktionieren, deren Leistungsfähigkeit gerade aus dem Nebeneinander unterschiedlicher Teilsysteme mit eigenen Logiken entsteht. Für das KI-Management bedeutet das: **Sinn entsteht nicht zentral, sondern an vielen Orten gleichzeitig und in unterschiedlicher Ausprägung.**

Um diesen Prozess analytisch greifbar zu machen, ist es jedoch wenig hilfreich, jedes einzelne Teilsystem isoliert zu betrachten. Die Vielzahl der Kopplungsstellen, Akteur:innenrollen und Funktionsbereiche wäre empirisch kaum handhabbar und ließe sich nicht in adressierbare Handlungskontexte übersetzen. Daher wird die **lose gekoppelte Organisationslandschaft der Hochschule für die folgende Analyse in drei übergreifende Ebenen verdichtet**¹³.

12 Wenn wir Personal und Zeit als Ressourcen betrachten, stellt sich die Frage, ob z. B. der erhöhte Aufwand einer mündlichen Ergänzungsprüfung zur unüberwachten schriftlichen Prüfungsleistung durch entsprechende Personalkapazitäten in der Breite überhaupt gedeckt werden kann.

13 Hochschulen unterscheiden sich deutlich nach Typus, Größe, Governance, Ressourcenlage und fachlichem Zuschnitt (z. B. Universitäten, HAWs, Kunst- und Musikhochschulen). Die hier vorgenommene Ebenenbildung beansprucht daher keine Typengleichheit, sondern zielt auf strukturelle Gemeinsamkeiten lose gekoppelter Organisationen. Die analytische Verdichtung bleibt damit über Hochschultypen hinweg anschlussfähig, ohne deren Unterschiede einzuebnen.

Diese Ebenen stellen keine Hierarchiestufen dar, sondern eine Ordnungsleistung, die ermöglicht,

- unterschiedliche Erwartungen an Sinnbildung und strukturelle Stabilisierung (Bahnung) sichtbar zu machen,
- die Herstellungsweisen von Sinn im KI-Umgang systematisch zu unterscheiden und
- später die Managementfelder in Kapitel 4. präzise zu verorten.

Diesem Verständnis nach dienen die Ebenen als analytische Landkarte dafür, wie Hochschulen in einer KI-geprägten Transformation Bedeutung herstellen, Handeln koordinieren und Anschlussfähigkeit sichern. Sie werden nun einführend vorgestellt. Dabei wird die grundlegende Leitfrage und Aufgabe präzisiert, der jede Ebene nachgeht, und mit einigen Beispielen konturiert.

1) Strategische Leitungsebene

Leitfrage: Wie positioniert sich die Hochschule insgesamt zum Thema KI und welche Formen des Umgangs mit KI werden auf dieser Grundlage als legitim ausgewiesen?

Aufgabe: Auf dieser Ebene geht es um grundlegende Orientierungen: um Haltung, Zielsetzungen und Rahmungen, die den KI-Umgang in einen übergeordneten Bedeutungszusammenhang einbetten. Strategische Dokumente, Leitbilder oder Visionen bündeln Erwartungen, setzen Prioritäten und markieren legitime Entwicklungsrichtungen, die den KI-Umgang in einen übergeordneten Bedeutungszusammenhang einbetten und bestimmte Umgangsweisen als institutionell verantwortlich, erwünscht oder entwicklungsfähig ausweisen. Hier werden hochschulweite Bahnen legitimiert und ihre Stabilisierung vorbereitet.

Auf dieser Ebene ...

- machen die Akteur:innen **KI als zentrales Transformationsthema sichtbar und verorten es im Profil, Leitbild und Auftrag der Hochschule.**
- formulieren sie **Rahmen, Positionen und strategische Zielbilder**, die Orientierung geben und wünschenswerte Entwicklungslinien markieren.
- stellen sie **Legitimität, Ressourcen, Räume und Prioritäten** bereit, um die organisationale Auseinandersetzung mit KI zu ermöglichen.
- moderieren sie **Ambivalenzen und Spannungen** (Innovation ↔ Risiko, Freiheit ↔ Reglementierung und schaffen organisationale Kohärenz, **ohne vollständige Kontrolle** beanspruchen zu können.
- nehmen sie Rückmeldungen, Erfahrungen und Signale aus den anderen Ebenen auf und **revidieren oder schärfen** strategische Rahmungen entsprechend.

2) Koordinations- & Supportebene

Leitfrage: Wie wird im Alltag der KI-Umgang entlang der KI-Position der Hochschule anschlussfähig ermöglicht und unterstützt?

Aufgabe: Diese Ebene übersetzt, moderiert und synchronisiert. Sie stellt Verfahren, Infrastrukturen und Unterstützungsangebote bereit und sorgt dafür, dass der KI-Umgang im Hochschulalltag anschlussfähig wird. Zugleich puffert sie Spannungen zwischen unterschiedlichen Erwartungen und Logiken ab. Mit unserer Kurzformel gesprochen, wird hier daran gearbeitet, arbeitsfähige Bedeutungen in strukturwirksame Verfahren, Angebote und Routinen zu übersetzen und so zur Stabilisierung von Bahnen beizutragen.

Auf dieser Ebene ...

- vermitteln die Akteur:innen **zwischen strategischen Orientierungen und fachlicher Praxis** und sorgen dafür, dass Positionen und Ziele anschlussfähig werden.
- übersetzen sie abstrakte Vorgaben in **Programme, Regelungen, Unterstützungsangebote, KI-Bereitstellung und Qualifizierungen**, die den Umgang mit KI praktisch und kontextsensibel ermöglichen.
- moderieren sie **Aushandlungen und Konflikte** zwischen Fachbereichen, Rollen und Funktionslogiken und bündeln Erwartungen der *operativen Ebene*.
- begleiten sie **Pilotierungen und Modellversuche**, entwickeln prototypische Anwendungen weiter und bereiten sie für eine Skalierung auf.
- verdichten sie Erfahrungen und Bedarfe der *fachlich-operativen Ebene* zu **relevanten Mustern**, die sie an die *Leitungsebene* zurückspiegeln.

3) Fachlich-operative Ebene

Leitfrage: Wie wirkt KI konkret in Studium und Lehre – und welche Praktiken, Grenzen und Normen entstehen dabei?

Aufgabe: Auf dieser Ebene entstehen die alltäglichen Praktiken des KI-Umgangs. Hier wird KI eingesetzt, abgelehnt, angepasst oder umgedeutet. Mit Rückbezug auf die Kurzformel entstehen hier Sinn und Erfahrungswissen. Über Rückkopplungen werden diese aufgegriffen, gebündelt und tragen – sofern sie retiniert und strukturell stabilisiert werden – zur Ausbildung von Bahnen bei, die wiederum die weitere Praxis strukturieren (ermöglichend und begrenzend).

Auf dieser Ebene ...

- erproben die Akteur:innen KI im **Praxis-, Lern- und Innovationsfeld** ihrer jeweiligen Fach- und Arbeitskontexte.
- entwickeln sie **konkrete Praktiken**, wie KI kontextspezifisch eingebunden werden kann
- handeln Lehrende und Studierende im Lehr- und Prüfungskontext **situativ Normen, Erwartungen und legitime Nutzungsweisen** aus.
- entstehen Erfahrungen („Was funktioniert?“ / „Was irritiert?“), die **Handlungswissen** generieren und Vergleichbarkeit herstellen.
- spiegeln die Akteur:innen funktionierende Ansätze, Probleme und Bedarfe über den informalen Austausch, Evaluationen, Lehrberichte, hochschulinterne Austauschformate, Pilotprojektberichte sowie über intermediäre Vermittlungsformate an *Koordinations- und Leitungsebene* zurück.

An dieser Stelle mag sich die Frage stellen, warum auch Akteur:innen der *fachlich-operativen Ebene* eine KI-Managementrolle zugeschrieben wird. **Wird Management als Strukturierung organisationaler Handlungswahrscheinlichkeiten im Sinne der Formel „Den Umgang mit KI in sinnvolle Bahnen lenken“ verstanden, dann handeln auch Akteur:innen der operativen Ebene situativ als KI-Manager:innen.** Dies geschieht in Situationen, in denen sie Unsicherheit in Bezug auf Erwartungen als Anlass zur Aushandlung, Sinnstiftung und Entscheidungsfindung erkennen (z. B. bei der Festlegung von Prüfungsregeln, im Umgang mit KI in Lehrveranstaltungen oder in der Bewertung konkreter KI-Use-Cases)¹⁴. Gerade weil solche Entscheidungen als Erfahrungswissen zirkulieren, aufgegriffen und später legitimiert oder reguliert werden können, entfalten sie organisationale Relevanz. Management im KI-Kontext ist damit kein exklusives Privileg bestimmter Rollen, sondern eine verteilte, situationsgebundene Praxis.

Diese funktionale und situationsgebundene Bestimmung von Management hat Konsequenzen für das Verständnis der Ebenen selbst. **Das Ebenenmodell ist daher nicht dafür gedacht, bestimmte Akteur:innen, Rollen oder Statusgruppen eindeutig zu verorten.** Hochschulangehörige agieren im KI-Kontext vielmehr häufig in mehreren Rollen gleichzeitig und sind damit auf unterschiedlichen Ebenen zugleich tätig – etwa wenn Lehrende strategische Arbeitsgruppen mitgestalten, Supporteinheiten operative Entscheidungen treffen oder Leitungspersonen selbst in konkrete Nutzungsszenarien eingebunden sind. Gerade diese Mehrfachverortung von Akteur:innen bildet eine zentrale Voraussetzung für die zirkulären Rückkopplungen, die im folgenden Kapitel beschrieben werden.

¹⁴ Ebenso ist darauf hinzuweisen, dass bislang nicht alle Akteur:innen auf dieser Ebene die Rolle des KI-Managements bei sich sehen, erwartungsunsichere Situationen nicht als solche erkennen oder sie nicht offen thematisieren.

3.3 Zirkuläre Rückkopplung

In lose gekoppelten Hochschulsystemen verlaufen Rückkopplungsprozesse weder unmittelbar noch zuverlässig. Anknüpfend an Weicks Beschreibung lose gekoppelter Systeme [1976] verstehen wir Rückkopplung daher **nicht als lineare Steuerungskette**, sondern als Art **zirkulierenden Verständigungsprozess** zwischen unterschiedlichen organisationalen Ebenen. Ausgangspunkt sind dabei häufig konkrete Erfahrungen, Irritationen und normative Aushandlungen auf der *fachlich-operativen Ebene*. Im alltäglichen Umgang mit KI wird hier erprobt, was funktioniert, wo Grenzen sichtbar werden und **welche Erwartungen sich im Lehr-, Lern- oder Arbeitskontext herausbilden** – ebenso aber, **welche Unsicherheiten und konkurrierenden Erwartungen bestehen bleiben**.

Machen wir das an zwei fiktiven Beispielen konkret, die in diesem Absatz zunächst nur eingeführt werden.

1. In einem Soziologie-Seminar widmen sich Studierende Problemstellungen in Forschungsprojekten, zu deren Lösung sie ihr bereits erlerntes methodisches Repertoire anwenden. Dabei untersuchen sie, wie sich KI jeweils produktiv und verantwortlich in die Methoden einschreiben lässt. In kontinuierlichen didaktisch aufbereiteten Dialogsettings sprechen die Studierenden mit ihrer Professorin zu ihren Erfahrungen der KI-Integration in die wissenschaftliche Praxis, wodurch sowohl die methodische und technische Reflexion zum Lerngegenstand wird. **Auf diese Weise entwickelt sich eine didaktisch tragfähige Praktik, die über das Seminar hinaus auch anschlussfähig für ähnlich gelagerter Seminare anderer Fächer sein könnte.**
2. Ein zweites, eher problembehaftetes Beispiel könnte die Einführung eines vielversprechenden KI-Bots sein, der bottom-up in der Informatikfakultät entwickelt wurde und zur automatisierten, lernbezogenen Feedbackunterstützung eingesetzt werden soll. Aus Gründen der Unsicherheit über die Datenverwertung wird diese aber weder von Lehrenden noch von Lernenden der Fakultät aufgegriffen. **Ungeklärte Datenschutzfragen, mangelnde AI-Literacy sowie unzureichende Kommunikation zur und Begleitung der Verwendung führen hier zu zurückhaltender Nutzung und Evaluationsbereitschaft.** Hier zeigen sich unterschiedliche Problemfelder fehlender Orientierung und unzureichender Übersetzung zwischen technischer Machbarkeit, didaktischer Einbettung und organisationaler Absicherung.

Spiele wir nun zum Verständnis einige Kopplungsbewegungen entlang der beiden Beispiele durch: **Die lokalen Erfahrungen – ob vielversprechende Praxis oder Problemfeld – stellen potenziell wichtige Informationen für KI-Manager:innen anderer Ebenen dar.** Von der *strategischen Leitungsebene* her betrachtet, könnte man die gelingende didaktische Praxis im Soziologieseminar als Hinweis auf legitimierungsfähige und ausbaufähige Umgangsweisen mit KI lesen, während die Gründe zurückhaltender Nutzung des autonomen Feedbacksystems auf einen erhöhten Bedarf an Orientierung, Klärung und struktureller Absicherung verweisen. **Die lokalen Erfahrungen gelangen in ihrer Gemengelage aber nur selten unmittelbar auf die strategische Leitungsebene.** Neben den beiden explizit genannten Beispielen entstehen in anderen Fakultäten, Lehrveranstaltungen und Dialogen parallel weitere Praktiken, Unsicherheiten und potenzielle Innovationen. Aufgrund ihrer Vielfalt,

Situativität und Widersprüchlichkeit sind diese auf Leitungsebene selten direkt verarbeitbar. **Die Beschäftigung auf Leitungsebene profitiert hingegen vor allem von der selektiven Verdichtung in Form wiederkehrender Muster, Spannungen und Bedarfe.**

An dieser Stelle kommt der **Koordinations- & Supportebene eine zentrale Rolle zu. Sie greift auf, bündelt und übersetzt, was an lokalen Erfahrungen sichtbar wird.** So kann etwa das im Soziologie-seminar erprobte dialogische Arbeiten mit KI als Lehr- und Reflexionsinstrument aufgegriffen, aufbereitet und als hochschulweites Good-Practice-Beispiel sichtbar gemacht werden, indem die Ebene dabei unterstützt, das Setting in eine für andere Fachbereiche adaptierbare Form zu bringen und durch ein Workshopangebot zu flankieren. Umgekehrt können die wahrgenommenen Unsicherheiten beim eigentlich vielversprechenden KI-gestützten Feedbacksystem aufgearbeitet, juristisch eingeordnet und in Form von Handlungsempfehlungen oder datenschutzkonformen Pilotarchitekturen bearbeitet werden. Gleichzeitig kann auch hier Sichtbarkeit für das Potenzial des Feedbacksystems der Fakultät erzeugt und das Signal zur *strategischen Ebene* gegeben werden, die Weiterentwicklung der Innovation mit Ressourcen auszustatten. Die *Koordinations- & Supportebene* fungiert damit als **wichtige Vermittlungs- und Übersetzungsinstanz**, die disparate Praktiken in vergleichbare Muster und Handlungsbedarfe überführt.

Erst in dieser gebündelten Form können sichtbar werdende Muster von der *strategischen Leitungsebene* aufgegriffen und zu Rahmungen verdichtet werden. Strategische Positionierungen, Leitlinien oder Prioritätensetzungen legitimieren daraufhin bestimmte Umgangsweisen mit KI und eröffnen organisationale Spielräume, die über die *Koordinations- & Supportebene* in konkrete Unterstützungsangebote, Leitfäden oder Pilotformate übersetzt werden, ohne konkrete Praxis vorzuschreiben. So kann etwa aus den musterhaften Unsicherheiten, die beim KI-gestützten Feedbacksystem und ähnlich gelagerten Fällen entstehen, zentrale Ergänzungen für die hochschulweite Leitlinie resultieren, die dessen Einsatz grundsätzlich legitimiert, zugleich aber Datenschutz- und Qualifizierungsanforderungen verbindlich klärt. **Diese legitimierten Orientierungen wirken wiederum auf die fachlich-operative Ebene zurück, indem sie Schutz, Erwartungssicherheit oder Entwicklungsanreize bieten.**

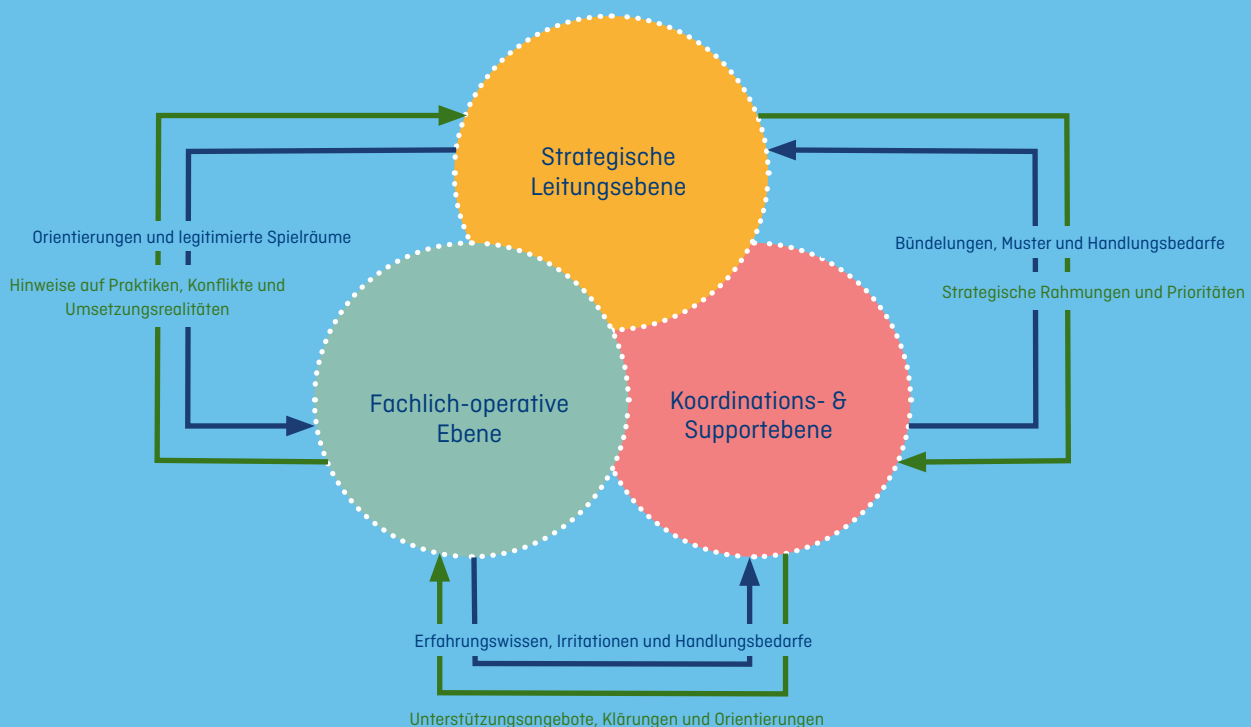


Abbildung 1: zirkuläre Rückkopplung

Abbildung 1 visualisiert diese zirkulären Rückkopplungen zwischen *fachlich-operativer Ebene*, *Koordinations- & Supportebene* sowie *strategischer Leitungsebene*. Nicht allen möglichen Kopplungsbewegungen, die hier per Pfeile skizziert sind, sind wir in diesem Kapitel bereits nachgegangen. Wir beschränken uns vorerst auf die obigen Beispiele. Weitere, spezifischere Kopplungen werden in den Managementfeldern in Kapitel 4 noch erkennbar.

Rückkopplung ist dabei nicht auf allen Ebenen gleichermaßen wahrscheinlich. Während der Austausch zwischen *fachlich-operativer Ebene* und *Koordinations- & Supportebene* vergleichsweise häufig und sowohl informell als auch formal organisiert erfolgt, ist die direkte Rückkopplung von der operativen zur strategischen Leitungsebene deutlich unwahrscheinlicher. Sie bleibt auf Vermittlungsleistungen angewiesen und vollzieht sich häufig zeitverzögert.

Die bislang beschriebene zirkuläre Rückkopplung bezieht sich auf Prozesse innerhalb der Hochschule. Erfahrungen, Legitimation und Unterstützungsstrukturen **entstehen jedoch nicht ausschließlich im Binnenraum**. Im Folgenden wird daher betrachtet, wie sich Rückkopplungsprozesse durch Umweltkontakte potenzieren und welche Bedeutung diese externen Bezugnahmen für den Umgang mit KI auf den unterschiedlichen Ebenen der Hochschule haben.

3.4 Umweltkontakte

Der Umgang mit KI wird **nicht allein innerhalb der Hochschule** ausgehandelt, sondern in enger Bezugnahme auf gesellschaftliche, rechtliche und fachliche Umwelten. Im KI-Kontext gewinnen diese Umweltbezüge besondere Bedeutung, weil KI die gesellschaftliche Erwartung berührt, **Studierende zu qualifizieren und Kompetenzen als akademische Leistungen zurechenbar** zu machen. Damit führt sie unmittelbar in normativ umkämpfte Fragen von Fairness, Verantwortung und Legitimität hinein.

Hinzu kommt, dass **KI-bezogene Handlungsfähigkeit strukturell auf externe Ressourcen angewiesen ist**. Hochleistungsfähige KI-Recheninfrastrukturen und -Modelle, rechtliche und technologische Expertise können von einzelnen Hochschulen in der Regel nicht eigenständig entwickelt und bereitgestellt werden. Kooperation ist in diesem Kontext eine zentrale Ermöglichungsbedingung organisationaler Handlungsfähigkeit. Umweltkontakte dienen hierbei **nicht nur der Ergänzung interner Kompetenzen, sondern der Sicherung grundlegender Betriebs- und Entwicklungsfähigkeit**.

Diese Umweltkontakte entfalten ihre Wirkung auf allen drei Ebenen des Ebenenmodells – jedoch in unterschiedlicher Funktion.

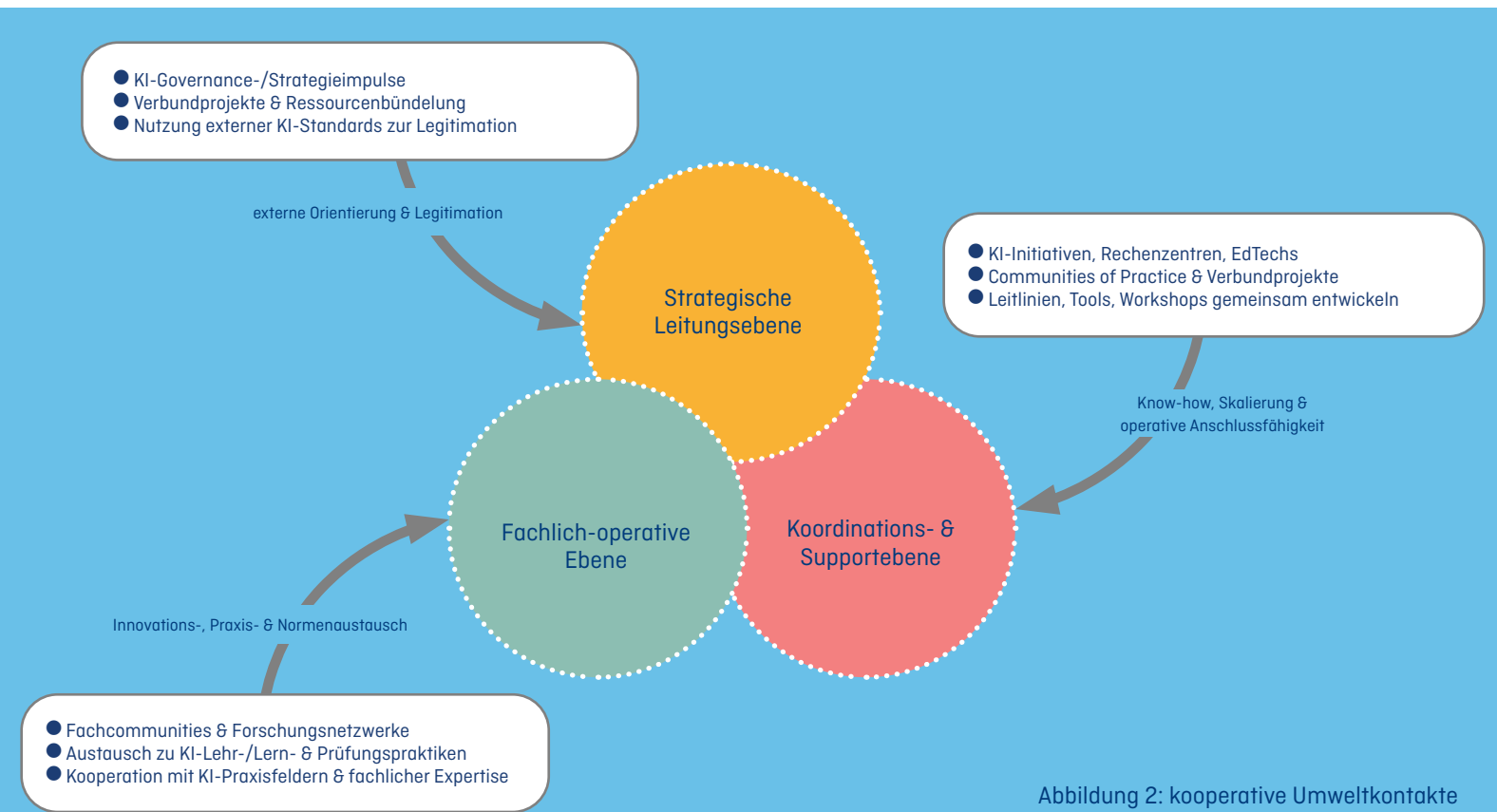


Abbildung 2: kooperative Umweltkontakte

Auf der **strategischen Leitungsebene** liefern externe Akteur:innen Orientierung und Legitimation. Rechtliche Rahmensetzungen wie der AI Act der EU, Empfehlungen wissenschaftlicher und bildungspolitischer Beratungsgremien oder Positionierungen anderer Hochschulen wirken als Referenzpunkte für die eigene Positionierung. Strategische Kooperationen, etwa in Landesverbänden, ermöglichen zudem die Bündelung knapper Ressourcen. Externe Standards, Erfahrungen und Good Practices werden aufgegriffen, um interne Entscheidungen zu entlasten und den eigenen KI-Umgang als verantwortlich und anschlussfähig auszuweisen (mehr dazu in 4.1.5).

Auf der **Koordinations- & Supportebene** werden diese strategisch eröffneten Umweltkontakte in operative Anschlussfähigkeit übersetzt. Kooperationen mit Rechenzentren, KI-Initiativen, EdTech-Anbietern oder Communities of Practice dienen dazu, Know-How aufzubauen, Lösungen zu skalieren und gemeinsam Tools, Leitlinien oder Qualifizierungsangebote zu entwickeln. Die Supportebene fungiert hier als Transferinstanz, die externe Lösungen an lokale Bedarfe anpasst, Schnittstellen klärt und externe Impulse in hochschulinterne Unterstützungsstrukturen überführt (mehr dazu in 4.2.5).

Auf der **fachlich-operativen Ebene** schließlich erscheinen Umweltkontakte vor allem als Innovations-, Praxis- und Normenaustausch. Lehrende und Forschende orientieren sich an Fachcommunities, Forschungsnetzwerken oder Praxispartnern, um zu verstehen, wie sich KI-bezogene Anforderungen in ihren Disziplinen verändern. Der Austausch über Lehr- und Prüfpraktiken, über KI-Use-Cases oder über neue Kompetenzanforderungen erfolgt häufig informell, problemgetrieben und personenabhängig. Besonders in anwendungsnahen Studiengängen zeigt sich, wie sehr operative Kooperationen mit externen Praxisfeldern notwendig sind, um die eigene Lehre und Forschung aktuell und arbeitsmarktrelevant zu halten (mehr dazu in 4.3.3).

Insgesamt wird deutlich, dass **Umweltkontakte im KI-Kontext tief in die organisationale Aus- handlung des KI-Umgangs eingebunden** sind. Sie liefern Orientierung, Legitimation, Ressourcen und Erfahrungswissen und wirken damit als integraler Bestandteil jener zirkulären Rückkopplungs- prozesse, die im vorherigen Kapitel beschrieben wurden. Wie diese Umweltkontakte in konkreten Managementfeldern bearbeitet, strukturiert und begrenzt werden, wird im folgenden Kapitel differen- ziert entlang der drei Ebenen ausgeführt.

4 Managementfelder

Mit Blick auf die KI-spezifischen Aktivitäten, die aus der Analyse der Interviews herausgearbeitet wer- den konnten¹⁵, zeigt sich: **Im Umgang mit Künstlicher Intelligenz ist an Hochschulen bereits einiges in Bewegung**. Wir fassen diese Aktivitäten zu Managementfeldern zusammen. Damit bezeichnen wir keine abgegrenzten Organisationseinheiten, sondern analytische Bündel von Aufgaben, in denen Hochschulen auf die durch KI ausgelöste Irritation reagieren. Jedes Managementfeld steht für eine spezifische Form, Ordnung herzustellen, Entscheidungen vorzubereiten oder Handlungsfähigkeit zu ermöglichen. **Die Managementfelder dienen somit als analytisches Raster**: Sie strukturieren, wie im Umgang mit KI Sinn gebildet und – in Anlehnung an unsere Kurzformel – in stabilisierende Bahnen überführt wird.

Die konzipierten Managementfelder erfüllen jeweils eine **eigenständige Funktion** für die KI-geprägte Transformation von Studium und Lehre. Klar ist dabei, dass diese Felder in der organisationalen Realität nicht isoliert nebeneinanderstehen, sondern vielfach ineinandergreifen, sich überlagern oder wechselseitig bedingen. Der analytische Mehrwert einer getrennten Betrachtung liegt darin, die jeweilige Funktion der Felder freizulegen und damit differenzierter anzusteuern, welche Hand- lungsmöglichkeiten, Spannungen und Begrenzungen sich im Umgang mit KI ergeben. Sofern es prä- gnante Wechselbeziehungen zu anderen Feldern gibt, wird auf diese verwiesen. **Um diese Systematik anschlussfähig zu halten, werden die Managementfelder auf den drei Ebenen verortet**, die wir im vorhergehenden Kapitel kennenlernt haben: die *strategische Leitungsebene*, die *Koordinations- & Supportebene* sowie die *fachlich-operative Ebene*.

15 Da sich die Managementfelder aus dem empirischen Material ableiten, welches wiederum Resultat der Interviewführung und der damit einhergehenden impliziten Vorannahmen ist, kann hier keine Vollständigkeit angenommen werden. Es liegt auf der Hand, dass es viele weitere Managementfelder gibt, denen man auf den Grund gehen kann. Es hätten auch alternative Zuschnitte und Ausprägungen definiert werden können und die Relevanzzuschreibungen der Felder hätten ganz unterschiedlich ausfallen können. Diese Arbeit als Ausgangslage zu verstehen, die mit der Hochschulcommunity weiterdiskutiert werden soll, ist daher ausdrücklich erwünscht, was in Kapitel 5 aufgegriffen wird.

Strategische Leitungsebene	Koordinations- & Supportebene	Fachlich-operative Ebene
4.1.1 Strategische Rahmung	4.2.1 Kompetenzaufbau, Qualifizierung & Beratung	4.3.1 Praxiserprobung & fachspezifische KI-Integration
4.1.2 Dynamikmanagement & strategische Aktualisierung	4.2.2 Intermediäre Vermittlung & Rückkopplung	4.3.2 Normbildung & verantwortungsvolle Nutzung
4.1.3 Strategische Governance	4.2.3 Daten- & Informationsmanagement	4.3.3 Fach- & hochschulübergreifende Kooperation in Studium und Lehre
4.1.4 Ressourcenstrategie	4.2.4 Bereitstellung von KI-Inferenz & Entwicklung von Applikationen	
4.1.5 Strategische Öffnung	4.2.5 Kooperations- & Transfermanagement	

Über diese Ebenen hinweg erschließen wir im Folgenden **13 Managementfelder**, in denen Hochschulen den Umgang mit KI konkret bearbeiten. Jedes Feld wird systematisch entlang seiner **Funktion**, seiner **empirischen Ausprägung** sowie seiner **typischen Spannungen** analysiert. Abgeschlossen wird jedes Feld durch einen **Exkurskasten**, der einzelne Aspekte – etwa in Form eines verdichteten Umgangsbeispiels, einer systematischen Einordnung oder eines Reflektionsangebots – vertieft.

Zur Erinnerung: Die Managementfelder lassen sich als unterschiedliche organisationale Antworten auf dieselbe Irritation lesen: Mit KI tritt eine *Mitspielerin* auf, die kommunikative Beiträge erzeugt, an die in akademischen Kontexten – je nach Deutung – als sinnvoll, plausibel oder leistungsrelevant angeschlossen wird. Damit geraten etablierte Zurechnungs-, Bewertungs- und Verantwortungsordnungen unter Druck. Die Managementfelder bilden also jene Bereiche ab, in denen Hochschulen versuchen, diese Irritation zu ordnen, einzuhegen oder produktiv zu wenden.

4.1 Managementfelder auf strategischer Leitungsebene

Auf der *strategischen Leitungsebene* liegt die Aufgabe, dem Umgang mit KI eine **übergreifende Orientierung und institutionelle Legitimation** zu verleihen. In einer Situation hoher Unsicherheit, dynamischer technologischer Entwicklung und normativer Offenheit geht es auf dieser Ebene weniger um konkrete Umsetzungsentscheidungen in der Handlungspraxis als um die **Rahmung von Erwartungshorizonten, Prioritäten und legitimen Entwicklungsrichtungen**. Die Leitungsebene markiert, welche Formen des KI-Umgangs – innerhalb rechtlich-regulatorischer und hochschulpolitischer Vorgaben – als verantwortbar, erwünscht oder entwicklungsfähig gelten, ohne deren konkrete Ausgestaltung festzulegen.

Die hier angesiedelten Managementfelder bündeln jene Leistungen, mit denen die Hochschule KI als organisationsrelevantes Transformationsthema positioniert, strategisch aktualisierbar hält, Zuständigkeiten klärt, Ressourcen priorisiert und sich nach außen öffnet. Gemeinsam tragen sie dazu bei, **Spielräume zu eröffnen**, in denen sich nachgelagerte Ebenen orientieren und erproben können.

Strategische Leitungsebene

Leitfrage: Wie positioniert sich die Hochschule zum Thema KI, und welche Formen des Umgangs mit KI werden auf dieser Grundlage als legitim ausgewiesen?

4.1.1 Strategische Rahmung

Herstellung eines Deutungs- und Orientierungsrahmens für den KI-Umgang.

4.1.2 Dynamikmanagement & strategische Aktualisierung

Sicherung der Anschlussfähigkeit strategischer Orientierung unter Bedingungen (sozio-)technologischer und regulatorischer Dynamik.

4.1.3 Strategische Governance

Klärung von Zuständigkeiten, Entscheidungswegen und Koordinationsstrukturen im KI-Feld.

4.1.4 Ressourcenstrategie

Priorisierung und Legitimation knapper personeller, finanzieller und infrastruktureller Ressourcen.

4.1.5 Strategische Öffnung

Sicherung externer Orientierung, Legitimation und Ressourcen durch Kooperation und Positionierung.

4.1.1 Strategische Rahmung

Das Managementfeld der strategischen Rahmung erfüllt die Aufgabe, KI als **organisationsrelevantes Transformationsthema** sichtbar zu machen und in einen **legitimen Deutungs- und Orientierungsrahmen** einzubetten. Die *strategische Leitungsebene* markiert damit einerseits die Bedeutung von KI im Hier und Jetzt und entwirft andererseits eine institutionelle Zukunftsperspektive¹⁶, die beschreibt, welche Rolle KI für Selbstverständnis, Aufgaben und Profil der Hochschule künftig spielen soll. Innerhalb verbindlicher rechtlicher und regulatorischer Vorgaben entsteht so eine orientierungsstiftende Rahmung, die markiert, welche Deutungen eines legitim-sinnvollen KI-Umgangs priorisiert und organisationale Anschlussfähigkeit erhalten sollen, ohne deren konkrete Ausgestaltung vorzugeben. Hier werden also jene arbeitsfähigen Bedeutungen gebündelt und priorisiert, die sich bereits in unterschiedlichen Arenen der Hochschule herausgebildet und bewiesen haben.

Häufig bildet eine **frühe Positionierung der Hochschulleitung den Ausgangspunkt der Rahmensetzung**. Sie signalisiert, dass sich die Hochschule aktiv mit KI auseinandersetzt und diese nicht primär als Bedrohung, sondern als Werkzeug einordnet.

¹⁶ Das Zukunftsbild entfaltet identitätsstiftende Wirkung, wenn es nicht abstrakt und damit beliebig bleibt, sondern aus der spezifischen Tradition, Mission und Profilbildung der jeweiligen Hochschule heraus entwickelt wird (vgl. Ziegele & Müller 2024).

Unser Rektorat hat sich sehr früh schon im Januar '23 positioniert und einen Rektoratsentschluss gefasst, dass sich die Hochschule proaktiv mit dem Thema befassen möchte und KI-Tools als Werkzeug und nicht als Gegner verstehen will.



Leiterin

Unterstützungseinrichtung

Solche Positionierungen entfalten jedoch nur eine begrenzte Orientierungswirkung im Hochschulalltag. Sie bedürfen einer konkretisierenden Ausarbeitung in Form von KI-Leitlinien, die die Positionierungen in orientierungsstiftende Bahnen übersetzen, indem priorisierte Deutungen organisatorisch sichtbar gemacht und für hochschulweite Anschlussentscheidungen stabilisiert werden. So fällt in einer Auswertung von Leitlinien auf, dass die Positionierung der Hochschulleitung darin oft einleitend aufgegriffen wurde (Tobor, 2024). Obwohl aus KI-Leitlinien bereits eine stärkere Orientierungswirkung resultiert als aus der alleinigen Positionierung der Hochschulleitung, kann diese Spielart der strategischen Rahmung nicht über den Status eines groben Deutungs- und Orientierungsrahmens hinausgehen. Aus ihnen lassen sich weder detaillierte Vorgaben noch konkrete Umgangsanleitungen für den Einsatz von KI im Handeln der Hochschulangehörigen ableiten. Die fachlichen Anforderungen, die didaktischen Konzepte zur Kompetenzentwicklung und die Nutzungskontexte sind schlicht zu unterschiedlich.

Dennoch konnten hochschulweite Leitlinien, so mehrere Interviewpartner:innen, einen **ersten akuten Orientierungsbedarf der Hochschulangehörige decken**. Sie lassen sich schneller entwickeln und kommunizieren als umfassende Strategien. **Teils wird die Leitlinienentwicklung hier als Vorarbeit zur Strategie rekapituliert**. Wie ein befragter Prorektor für Studium und Lehre detailliert nachzeichnen konnte, wuchsen die Leitlinien iterativ über ihren ursprünglichen Zweck hinaus: Durch fortlaufende Aktualisierungen und Rückkopplungen aus der Praxis flossen zunehmend strategische Überlegungen ein, sodass die Leitlinie zum Startpunkt der KI-Strategie-Entwicklung wurde. Diese induktiven, stark bottom-up geprägten Prozesse über sich als sinnvoll herausstellende Umgangsformen (siehe 4.3.2 *Normbildung & verantwortungsvolle Nutzung*) erleichtern Konsensbildung und erhöhten in diesem Fall die organisationale Anschlussfähigkeit strategischer Entscheidungen.

KI-Strategien markieren genKI als breites Entwicklungsthema. Sie können sich auf bestimmte Leistungsbereiche wie z. B. Studium und Lehre fokussieren oder den Anspruch haben, alle Bereiche der Hochschule abzuhandeln. Während Letzteres die Herausforderung mit sich bringt, das Querschnittsthema KI in Balance zu den unterschiedlichen Erwartungshaltungen der vielen Teilsysteme der Hochschule und den konkurrierenden Hauptzwecken von Lehre und Forschung zu bringen, riskiert der Fokus auf einen Leistungsbereich, die Verwobenheit mit besagten Teilsystemen zu übersehen. Angesichts der noch ausstehenden Evaluation der KI-Strategiewirkungen konnte zu diesem Thema noch kein empirisch fundiertes Erfahrungswissen gewonnen werden. Ungeachtet dessen haben die im Rahmen der Interviews skizzierten Strategieentwicklungsprozesse **die Beantwortung der Zweck-Frage gemein**. Häufig werden darauf aufbauend **Zielbilder sowie strategische Prioritäten und Entwicklungslinien formuliert**. In einigen Fällen wird diese Rahmung durch zeitliche Zielkorridore (z. B. „Bis 2030“) ergänzt, die bewusst Offenheit mitführen: Während die Leitungsebene orientierende Erwartungsprämissen an die KI-Transformation formuliert, bleibt die konkrete Ausgestaltung den Fakultäten und ihren jeweiligen Umsetzungslogiken überlassen. Diese sind ihrerseits angehalten, der

strategischen Leitungsebene zurückzumelden, welche Formen der Unterstützung zur Zielerreichung erforderlich sind. Dieses Vorgehen folgt dem Gegenstromprinzip und macht nochmals deutlich, dass strategische Rahmung auf **zirkuläre Rückkopplung** zwischen den Ebenen angewiesen ist.

Dabei ist die strategische Rahmung nicht ausschließlich ein hochschulinterner Prozess. **Externe Einflüsse prägen den Möglichkeitsraum der Rahmung maßgeblich mit.** Beispielsweise stellt der EU AI Act Hochschulen vor rechtsverbindliche Anforderungen (siehe z. B. Hoeren, 2025), die in der strategischen Rahmung aufgegriffen, übersetzt und in bestimmten Fällen auch begrenzend wirksam werden, etwa bei Hochrisiko-Anwendungen. Diese Begrenzung kann auch eine Entlastung für die strategische Rahmung sein, indem sich Orientierungsformate auf die rechtlichen Grenzziehungen berufen und das Format somit stabilisieren. Strategische Rahmung besteht also auch darin, externe Einflüsse aufzunehmen und in die organisationale Orientierung zu überführen. Weitere Einflüsse und Abhängigkeiten werden wir uns im Managementfeld 4.1.5 *Strategische Öffnung* noch einmal genauer anschauen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass strategische Rahmung zentrale Bahnen markiert, indem sie bestimmte Deutungen priorisiert und organisationale Stabilisierung ermöglicht. Auf dieser Grundlage werden Frage nach einem sinnvollen KI-Umgang auf der *Koordinations- & Supportebene* (4.2) sowie auf der *fachlich-operativen Ebene* (4.3) eigenlogisch ausgehandelt und konkretisiert. Im Konkreten entsteht in gebündelter Form dann auch wieder Futter für die Anpassung dieser Instrumente selbst: Wo gibt es dank der Rahmung Orientierungserfolge und wo wird die Rahmung irritierend wahrgenommen? Damit diese Informationen das Managementfeld erreichen, ist es auf *zirkuläre Rückkopplung* (3.3) angewiesen. Die Befunde sprechen insgesamt dafür, strategische Rahmung nicht als stabilen Endzustand zu verstehen. Die hohe Dynamik technologischer Entwicklungen, rechtlicher Auslegungen und praktischer Erfahrungen auf *fachlich-operativer Ebene* (4.3) führt dazu, dass Orientierung **beweglich bleiben muss**. Die bewusste Organisation dieser Beweglichkeit stellt eine eigenständige Managementaufgabe dar, die wir im nachfolgenden Managementfeld als *Dynamikmanagement und strategische Aktualisierung* (4.1.2) fassen. Strategien fungieren daher weniger als abschließende Festlegungen, denn als Ausgangspunkte für weitere Verständigungs- und Entwicklungsprozesse. In einem der Interviews wird dies beispielsweise pointiert als „**Call to Action**“ beschrieben: **Die strategische Rahmung des KI-Umgangs eröffnet einen Entwicklungsraum, den die Hochschule erst noch füllen muss.**

Die Offenheit der Rahmung ist zugleich Stärke und Grenze des Managementfeldes. Einerseits ermöglicht sie Anpassungsfähigkeit und Lernprozesse, andererseits erzeugt sie fortlaufenden Übersetzungsbedarf auf der *Koordinations- & Supportebene* sowie Unsicherheiten auf der *fachlich-operativen Ebene*. **Die Wirksamkeit strategischer Rahmung entscheidet sich daher weniger an ihrer formalen Existenz als an ihrer kommunikativen Einbettung, Aktualisierung und Rückkopplung.**

Gerade weil die strategische Rahmung über unterschiedliche Formate erfolgt und ihre jeweilige Reichweite und Funktion leicht missverstanden werden kann, lohnt ein genauerer Blick auf das Zusammenspiel von Strategie, Leitlinien und Handlungsempfehlungen im folgenden ersten Exkurs. Dieser ist als Ordnungsvorschlag zu verstehen.

Exkurs: Strategie – Leitlinien – Handlungsempfehlungen

Viele Hochschulen haben inzwischen eine **KI-Strategie, -Leitlinien oder -Handlungsempfehlungen** – oft nebeneinander, teilweise widersprüchlich. Das erschwert nicht nur Kommunikation, sondern auch Verantwortungszuordnung. Ein Hebel des KI-Managements besteht daher darin, **Ordnung in diese Orientierungsinstrumente** zu bringen. Einen Vorschlag dazu macht Claudia de Witt, Prorektorin für Lehre, Studium und KI in Bildungsprozessen an der FernUniversität in Hagen, im Strategiebriefing – KI in Lehre und Studium des Stifterverbands:

Strategien liefern das Warum, Leitlinien das Wie, Handlungsempfehlungen das Was.
So entsteht eine *kommunikative* Architektur, in der Orientierung, Normen und Praxis ineinandergreifen.

	Strategie	Leitlinien	Handlungsempfehlungen
Zweck	Langfristiges Ziel und Gesamtausrichtung, Leitbild oder Vision	Normative Orientierung, Prinzipien des Umgangs	Konkrete Umsetzungsschritte und Praxisbeispiele
Ebene	Übergeordnet, abstrakt	Mittel, prinzipiell	Konkret, umsetzbar
Fokus	Was? Warum?	Wie soll gehandelt werden?	Was soll getan werden?
Zeithorizont	Langfristig (3–10 Jahre)	Mittel- bis langfristig	Kurz- bis mittelfristig
Beispiel	„Wir wollen eine KI-fähige Hochschullandschaft schaffen.“	„KI-Nutzung muss transparent und ethisch vertretbar sein.“	„Jede Fakultät führt bis Mitte 2026 einen KI-Workshop durch.“

Hier der Videomitschnitt und die Gesamtpräsentation „KI-Strategie für Lehre und Studium entwickeln und umsetzen“ von Claudia de Witt.

Tab. 1: Claudia de Witt im Strategiebriefing – KI in Lehre und Studium des Stifterverbands

4.1.2 Dynamikmanagement & strategische Aktualisierung

Das Managementfeld des Dynamikmanagements und der strategischen Aktualisierung adressiert die Aufgabe, den KI-Umgang der Hochschule **nicht in einer statischen Strategie zu fixieren**, sondern als **zeitlich offenen und revidierbaren Prozess** zu organisieren. Während die *strategische Rahmung* (4.1.1) legitime Bahnungen markiert, stellt dieses Feld sicher, dass die daraus gewonnene Orientierung **anschlussfähig bleibt**.

Dynamikmanagement bedeutet damit die **institutionalisierte Fähigkeit zur Revision**: Strategische Festlegungen werden regelmäßig überprüft, geschärft und angepasst, ohne das Gesamtsystem in dauerhafte Unruhe zu versetzen. Unsicherheit wird dementsprechend nicht als Störung, sondern als Normalzustand des KI-Umgangs integriert.

Wir werden nicht mal eben eine KI-Strategie entwerfen und die existiert nächstes Jahr noch, sondern wir werden die voraussichtlich zweimal im Jahr aktualisieren müssen. Wenn wir Glück haben, hält sie auch ein Jahr.



Prorektor
Studium und Lehre

Die empirischen Befunde zeigen deutlich, dass die befragten Akteur:innen im KI-Kontext von einer **begrenzten Halbwertszeit strategischer Festlegungen** ausgehen, wie exemplarisch im Zitat zu sehen. Strategien werden nicht als langfristig stabile Dokumente verstanden, sondern als **„ein lebendes Dokument, das wir überarbeiten müssen“ (CIO)**.

Diese Erwartungshaltung verweist auf die hohe Dynamik der Entwicklungsvariablen: Fortschritte in KI-Technologien, sich wandelnde Auslegungen des rechtlichen Rahmens (insbesondere des EU AI Act), neue Nutzungserfahrungen in Fachbereichen sowie kulturelle Verschiebungen im Umgang mit KI überlagern sich und verändern den Orientierungsbedarf kontinuierlich. Strategische Arbeit wird dadurch zu einer **dauerhaften Aufgabe**, nicht zu einem einmaligen Projekt.

Vor diesem Hintergrund äußern einige Interviewpartner:innen **grundsätzliche Skepsis gegenüber klassischen Formaten der strategischen Rahmung**. Statt umfassender, langfristig angelegter Strategiepapiere werden teilweise **flexiblere Hinweise, Angebote und Arbeitsformate** bevorzugt, die schneller angepasst werden können und näher an den aktuellen Bedarfslagen der Hochschulangehörigen liegen. Die strategische Leistung besteht in diesen Fällen weniger im Formulieren stabiler Ziele als im **kontinuierlichen „Am-Ball-Bleiben“**.

Gleichzeitig zeigt sich in den Interviews, dass vollständige Offenheit keine tragfähige Alternative darstellt. Auch unter Bedingungen hoher Dynamik bleibt der Bedarf bestehen, strategische Entwicklungen **zeitweise zu fixieren**, um Orientierung zu ermöglichen, Entscheidungen zu legitimieren und gemeinsame Bezugspunkte herzustellen. **Dynamikmanagement bewegt sich damit in einem anspruchsvollen Spannungsfeld zwischen Stabilisierung und Revision.**

Die empirischen Befunde legen nahe, dass diese Balance nicht allein über geeignete Dokumentenformate erreicht werden kann. Vielmehr setzt wirksames Dynamikmanagement voraus, dass es **Governancestrukturen** gibt, die relevante Signale systematisch identifizieren, bündeln und bewerten: technologische Entwicklungen, rechtliche Veränderungen, Rückmeldungen aus der Praxis sowie externe Impulse. Erst, wenn diese Signale an einem Ort zusammengeführt und bearbeitet werden, kann strategische Aktualisierung gezielt erfolgen, statt reaktiv oder zufällig. Damit verweist das Managementfeld unmittelbar auf die Frage nach Zuständigkeiten, Entscheidungswegen und Koordinationsformen im KI-Kontext – und führt folgerichtig zum nächsten Managementfeld der **strategischen Governance** (4.1.3).

Exkurs: Strategische Aktualisierung durch institutionelles Monitoring

Wie strategische Aktualisierung unter Bedingungen hoher Dynamik praktisch organisiert werden kann, zeigt das Beispiel der Universität Hamburg (UHH), die den KI-Umgang über ein regelmäßig durchgeführtes Monitoring unter dem Titel *„ChatGPT & me“* begleitet (zuletzt Preiß et al., 10/2025). Das Monitoring dient dabei nicht der Kontrolle einzelner Akteur:innen, sondern der systematischen Beobachtung von Entwicklungen, Nutzungserfahrungen und Irritationen im Hochschulalltag.

Charakteristisch für diesen Ansatz ist, dass strategische Überprüfung **an einen institutionell gesetzten Rhythmus** gebunden werden kann. Das Monitoring sammelt Signale aus unterschiedlichen Bereichen – etwa aus Studium und Lehre, aus Governance-Fragen, aus Supportstrukturen oder aus rechtlichen und ethischen Debatten – und verdichtet sie zu einer gemeinsamen Beobachtungsgrundlage. Diese fungiert als Anlass, bestehende strategische Rahmungen evidenzbasiert zu hinterfragen.

Damit operationalisiert das Monitoring *„ChatGPT & me“* eine zentrale Logik des Dynamikmanagements: Auffälligkeiten im KI-Umgang werden nicht nur ad hoc bearbeitet, sondern **zeitlich gerahmt und beobachtbar gemacht**. Dies bildet eine mögliche Ausgangslage strategischer Beschäftigung.

Zugleich macht das Beispiel deutlich, dass wirksames Dynamikmanagement weniger von der Form einzelner Strategiedokumente abhängt als von der Existenz von Strukturen, die relevante Entwicklungen bündeln und bewertbar machen. Das Monitoring ersetzt keine Entscheidungen, sondern verschiebt die strategische Leistung auf eine vorgelagerte Ebene der Wahrnehmung und Reflexion – und verweist damit unmittelbar auf die Frage nach Zuständigkeiten und Entscheidungswegen im Rahmen der *strategischen Governance* (4.1.3).

4.1.3 Strategische Governance

Das Managementfeld der strategischen Governance adressiert die Aufgabe, *strategische Rahmung* (4.1.1) und *Dynamikmanagement* (4.1.2) organisational wirksam zu machen. Es schafft formale Zuständigkeiten, Entscheidungswege und Schnittstellen, über die KI-bezogene Themen vorbereitet, gebündelt und zur Entscheidung gebracht werden können. Strategische Governance beantwortet damit die Frage, wer sich in der Hochschule womit, wann und in welcher Form verbindlich mit KI befasst. Das KI-Management wird hier quasi formal festgezurr.

Die Interviews zeigen, dass strategische Governance im KI-Kontext häufig vor der Herausforderung steht, auf eine hohe Veränderungsdynamik zu reagieren, ohne vorschnelle oder symbolische Entscheidungen zu treffen. Entsprechend wird in der Praxis zwischen zwei Polen vermittelt: Einerseits wird der Bedarf an agileren Entscheidungsmodi betont, um auf technologische Entwicklungen zeitnah reagieren zu können. Andererseits verweisen Interviewpartner:innen explizit auf die Trägheit von Hochschulen als funktionalen Schutzmechanismus gegen kurzlebige Hypes und überhastete Festlegungen („**Wir überleben jeden Hype**“ – Leiter Unterstützungseinrichtung).

Strategische Governance erweist sich in diesem Spannungsfeld als eine **Unterscheidungsleistung**: Nicht jede KI-bezogene Fragestellung verlangt schnelle Entscheidungen, manche profitieren vielmehr von Ruhe, Konsensbildung und institutioneller Stabilität. Andersherum muss nicht jede Fragestellung durch Gremien, sondern kann ggf. durch KI-Manager:innen der Hochschule geklärt werden, um eine schnelle Reaktionsfähigkeit zu gewährleisten und Gremienarbeit zu entlasten. Die Kunst besteht darin, diese Unterschiede systematisch zu erkennen und entsprechend zu behandeln.

Entgegen dieser idealtypischen Beschreibung wird deutlich, dass der aktuelle Zustand vieler Hochschulen durch eine noch eher **diffuse Verortung von KI-Verantwortung** gekennzeichnet ist. KI ist „überall und nirgends“ angesiedelt: in der IT, in Fakultäten, bei einzelnen Pionier:innen oder in Gremien – häufig jedoch ohne klaren Überblick oder verbindliche Zuständigkeiten. Vor dem Hintergrund des Verständnisses von Hochschulen als lose gekoppelte Systeme ist diese Situation nicht über-raschend. **Strategische Governance setzt hier an, um diese Landschaft nicht vollständig zu zentralisieren, aber soweit zu ordnen, dass Entscheidungsfähigkeit entsteht.**

Ein wiederkehrender empirischer Befund ist dabei die Einsicht, dass die Hochschul-leitung zwar formal verantwortlich bleibt, jedoch nicht der Ort fachlicher Expertise sein kann. Stattdessen werden Governan-ce-Lösungen beschrieben, die eine mittlere Ebene etablieren, auf der technisches, didaktisches, rechtliches und fachliches Wissen zusammengeführt wird. Diese Ebene bereitet Entscheidungen vor, priorisiert Themen und entlastet damit die Leitungsebene, ohne diese aus der Verantwortung zu ent-lassen.

Eine Sache, die sein muss, ist eine KI-Governan-ce mit Verantwortlichkeiten, die auch auf mittlerer Ebene angesiedelt sind. Mit echten Expert:innen, die auch Fragen direkt beantworten, die Dinge, z. B. Entscheidungen zu Tools, konkret angehen, damit nicht alles dem Rektorat vorgelegt werden muss.



Vizepräsidentin
Studium und Lehre

Solche Lösungen reichen von KI-Lenkungsgruppen über KI-Chief-Officer-Modelle bis hin zur Integration von KI-Themen in bestehende CIO-Strukturen. Eine Interviewpartnerin wurde beispielsweise durch die von ihr angestoßene Entwicklung von KI-Maßnahmen im Qualifizierungsbereich zur KI-Projektmanagerin ihrer Hochschule berufen. In weiteren Interviews wird über die Identifikation und Berufung dieser Rollen in einem ähnlichen Muster berichtet. Darauf werden wir im nächsten Managementfeld (4.1.4 Ressourcenstrategie) noch einmal Bezug nehmen.

Diese neuen Zuständigkeiten und Rollen entfalten vor allem dann Wirkung, wenn sie mit einem klar kommunizierten Mandat ausgestattet und organisationsweit als Zuständigkeitsadresse etabliert werden. In zwei Fällen wird passend dazu beschrieben, dass die KI-Governance parallel zur Verabschiedung einer KI-Strategie kommuniziert wird. Daneben ist naheliegenderweise die Verzahnung mit vorhandenen Entscheidungsarchitekturen der Digitalisierung zu berücksichtigen. KI-Governance erscheint damit nicht als Parallelstruktur, sondern als **Weiterentwicklung bestehender Entscheidungsarchitekturen**. So lassen sich Fragen der Datenhaltung, Infrastruktur, Informationssicherheit und Systemintegration nicht sinnvoll von strategischen KI-Entscheidungen trennen. Diese Verschränkung verweist zugleich auf die Bedeutung des Daten- und Informationsmanagements auf der Koordinations- & Supportebene (4.2.3).

Resümierend lässt sich feststellen, dass strategische Governance eine zentrale **vermittelnde Ebenenfunktion** erfüllt: Sie schafft die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass Erkenntnisse, Orientierungen und Maßnahmen zwischen der *strategischen Leitungsebene* [4.1] und der *fachlich-operativen Ebene* [4.3] zirkulieren können. **Diese formalisierte Vermittlung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass operative Erfahrungen strategisch aufgegriffen und strategische Setzungen operativ anschlussfähig werden.** Zugleich stellt strategische Governance damit eine Gelingensbedingung für die *Koordinations- & Supportebene* [4.2] dar, die auf klaren Zuständigkeiten, Entscheidungswegen und Rückkopplungsstrukturen aufbaut.

Strategische Governance bewegt sich damit in einem Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralität, Agilität und Stabilität sowie Expertise und formaler Verantwortung. Ihre Wirksamkeit bemisst sich an der **Fähigkeit, Entscheidung unter Unsicherheit organisational zu ermöglichen.**

Exkurs: Aufbau einer KI-Governance an der Hochschule Osnabrück

Herleitung: Grundlage der KI-Implementierung an der Hochschule Osnabrück ist ein partizipativ entwickeltes KI-Positionspapier. Es dient als Leitfaden und Zielbild für die Integration und Nutzung von KI und fungiert daher auch als Fundament der darauffolgenden KI-Strategieentwicklung an der Hochschule. Die KI-Strategie spiegelt Werte, Ziele und Verpflichtungen im Umgang mit KI wider und dient als Kompass für die Umsetzung von Maßnahmen in den drei Handlungsfeldern: Studium & Lehre, Forschung sowie Verwaltung. **Schon im Entstehungsprozess der KI-Strategie wurde deutlich, dass es zum Zwecke einer einzupreisenden Aktualisierungsfähigkeit von Maßnahmen etc. (vgl. 4.1.2 – Dynamikmanagement) auch einer spezifischen KI-Governance-Struktur bedarf.** Die vorhandenen zentralen Gremien (bspw. Senat, Präsidium, Stiftungsrat, IT-Steuerkreis) erwiesen sich als nicht ideal, um die kontinuierlichen Überprüfungs-, Anpassungs- und Erweiterungsaufgabe zu erfüllen. **Im Positionspapier wurden deshalb folgende neue Governance-Elemente gefordert:**

1. **KI-Ausschuss:** Dieser neu zu etablierende Ausschuss setzt sich aus Vertreter:innen aller zur Umsetzung der Maßnahmen relevanten Interessengruppen zusammen. Seine Hauptaufgaben umfassen die strategische Planung und Koordination der konkreten KI-Aktivitäten, die Entwicklung von Leitlinien und Standards sowie die Berichterstattung an das Präsidium und den Senat.
2. **Temporäre Arbeitsgruppen** werden eingerichtet, um spezifische Fragestellungen rund um KI in den verschiedenen Handlungsfeldern der Hochschule zu bearbeiten und innovative Lösungen zu entwickeln.
3. **Einbettung in vorhandene Strukturen:** Die Instanzen, Geschäftsbereiche bzw. Kommissionen für Ethik, Recht, Ombudsstelle, Datenschutz und Datensicherheit übernehmen bei der Integration von KI-Technologien in ihrer jeweiligen Domäne Verantwortung und werden bei der Umsetzung der KI-Maßnahmen eng eingebunden.
4. **KI-Verstöße:** Verstöße gegen Grundsätze und gesetzliche Normen sollen entsprechend dem Hinweisgeberschutzgesetzes über den Meldekanal der Hochschule erfasst werden.

Nachdem das Positionspapier in den Lehreinheiten (Fakultäten, Institute) eingehend diskutiert wurde, kam es zur Bildung von dezentralen AGs, die sich mit den Auswirkungen von KI für die Gestaltung des Lehr- und Prüfungsbetriebs und Fragen zur Neuausrichtung **der Studiengänge und in der jeweiligen Fachlichkeit auseinandersetzen.**

Daraus erwuchs die Idee, den **KI-Ausschuss als Bindeglied zwischen zentralen Bereichen** (z. B. IT-Service Center, Datenschutz, Recht etc.) und den dezentralen AGs zu etablieren. Die Umsetzung der dezentralen AGs ist unterschiedlich weit gediehen und auch die Zusammensetzung variiert. In allen AGs ist jedoch eine personelle Anbindung an das Dekanat der Lehrereinheit gewährleistet. Die dezentralen AGs sollen jeweils Mitglieder in den zentralen KI-Ausschuss entsenden.

Im Rahmen einer Neufassung der Grundordnung der Hochschule Osnabrück im Jahr 2024 wurde erstmals die **Experimentierklausel des Niedersächsischen Hochschulgesetzes** genutzt und ein so genanntes **Strategieforum eingerichtet**. Dieses umfasst neben den Mitgliedern des Präsidiums, die Dekaninnen und Dekanen sowie den Personalrat, den AStA und die Gleichstellung. Kürzlich wurde entschieden, dass der **KI-Ausschuss als Ausschuss dieses Strategieforums positioniert werden soll**, um eine gute und einheitliche Anbindung an die Entscheidungsebene der Hochschule zu erreichen. Derzeit erfolgt die Einrichtung und Erprobung der neuen Governance-Strukturen. Es wird damit gerechnet, dass weitere Anpassungen und Konkretisierungen erfolgen müssen.

Weiteres zur KI-Implementierung an der Hochschule Osnabrück berichtet Ingmar Ickerott (Vizepräsident für Digitalisierung) [in diesem CHETalk](#).

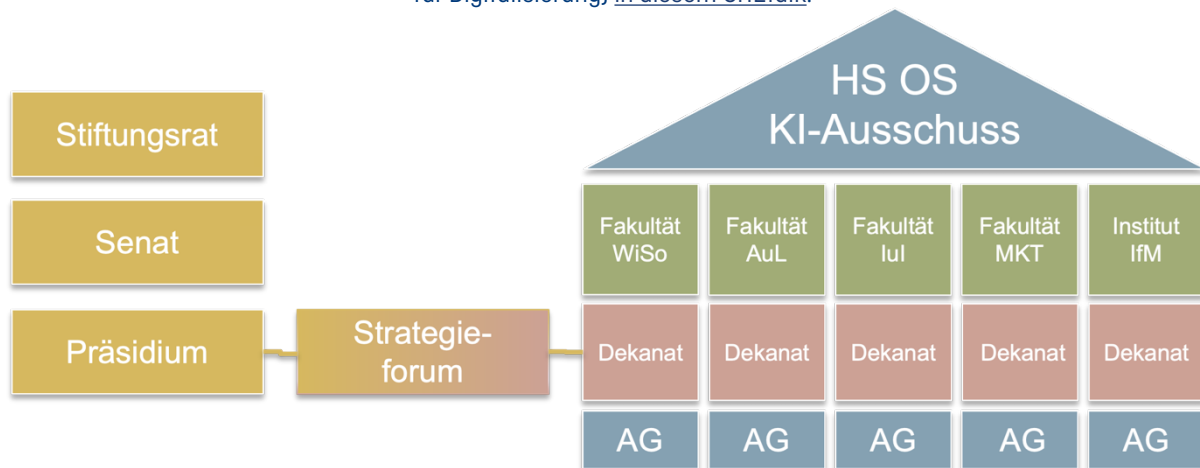


Abbildung. 3: Aufbau einer KI-Governance an der Hochschule Osnabrück

4.1.4 Ressourcenstrategie

Das Managementfeld der Ressourcenstrategie adressiert die **Aufgabe, jene materiellen, personellen und zeitlichen Voraussetzungen zu identifizieren, zu priorisieren und zu legitimieren, ohne die Aktivitäten auf allen Managementfeldern nicht in Gang kommen können**. Die *strategische Leitungsebene* ist dabei weniger der Ort, an dem zusätzliche Ressourcen generiert werden, als vielmehr jener, an dem Knappheit bearbeitet, Prioritäten gesetzt und Entscheidungen über mögliche Umwidmungen, Pilotierungen und Kooperationsformen getroffen werden. Drei Beispiele verdeutlichen, wie eng die Ressourcenfrage hierbei mit anderen Managementfeldern verwoben ist:

- **Kompetenzaufbau (4.2.1)** benötigt Budgetlinien für Qualifizierungsangebote, Freistellungen und Beratungsstellen; ohne diese Mittel bleibt KI-Kompetenz ein programmatischer Anspruch. Auch Hochschulangehörige mit KI-Kompetenz können hier als knappe Ressource betrachtet werden, da das Qualifizierungspersonal häufig aus der Hochschule selbst rekrutiert wird.
- **KI-Bereitstellung (4.2.1)** hängt je nach Zugangsoption von finanzieller Beteiligung¹⁷ an technischer Infrastruktur, Datenschutzprüfungen, Wartung und Hosting ab; fehlt diese, wird KI-Nutzung ins Private ausgelagert oder bleibt fragmentiert.
- **Fachspezifische KI-Integration (4.3.1)** erfordert geschützte Zeitfenster für Pilotierungen und curriculare Anpassungen sowie fachlich versierte Personen, die solche Erprobungen überhaupt anstoßen können.

All das ist in einer Situation erforderlich, in der der Zugang zu Ressourcen – seien es finanzielle, zeitliche oder personelle – knapp ist. Das verdeutlichen die Interviewpartner:innen durch die Bank. Zusätzliche Mittel stehen selten zur Verfügung, vielmehr erfolgt strategische **Ressourcenarbeit über Umwidmungen, Priorisierungen und Schwerpunktsetzungen innerhalb bestehender Budgets**. Personelle Engpässe werden dabei nicht als temporäres Problem, sondern als strukturelle Rahmenbedingung beschrieben, die den Handlungsspielraum der Hochschulen dauerhaft begrenzt. Auf der Hand liegt, dass gerade der Mangel an Personal mit technischen KI-Know-How in vielen der Interviews beklagt wurde. In vielen Aspekten seien die Hochschulen als Arbeitgeberinnen nicht konkurrenzfähig gegenüber den Anreizen, die Arbeitgeber:innen aus der freien Wirtschaft bieten. Der studentische Nachwuchs in diesem Kompetenzbereich könne nur sehr selten rekrutiert werden, berichtet die Leiterin einer Unterstützungseinrichtung. Viele KI-Projekte versanden mit dem Abgang der Personen, die sie einst initiiert haben.

Würde ich sagen, dass wir für diesen Transformationsprozess personell gut genug aufgestellt sind, würde ich lügen



Prorektorin
Studium und Lehre

Die typische Ressourcenstrategie für den KI-Umgang wird besonders im Bereich der KI-Infrastruktur deutlich. Der Aufbau und Betrieb leistungsfähiger KI-Systeme überfordert viele Hochschulen sowohl finanziell als auch technisch. **Ressourcenknappheit erscheint hier nicht als individuelles Defizit, sondern als systemische Begrenzung, die kooperative Lösungen nahelegt**. Strategische Ressourcenentscheidungen verweisen damit unmittelbar auf Fragen des Verbunds, der Arbeitsteilung und der gemeinsamen Nutzung von Infrastruktur.

Die Frage, wie Ressourcenknappheit durch Kooperation, Verbundlösungen und strategische Öffnung bearbeitet werden kann, führt folgerichtig zum nächsten Managementfeld der **Kooperationsarchitektur und strategischen Öffnung (4.1.5)**.

¹⁷ Da die Zugangswege zu KI-Inferenz und -Applikationen bisweilen sehr unterschiedlich, aber in den meisten Hochschulen kooperativ organisiert sind, stellen wir an dieser Stelle vereinfacht auf ‚Beteiligung‘ ab. In späteren Managementfeldern werden wir die KI-Bereitstellung noch differenzierter betrachten.

Exkurs: Die heiSKILLS Fellowships im KI-Kontext

Die heiSKILLS Fellowships an der Universität Heidelberg schaffen für zwölf Monate gezielte Freiräume, in denen Lehrende KI-bezogene Lehr- und Prüfungsformate entwickeln und erproben können. Gefördert werden zehn Projekte mit jeweils 5.000 Euro.

Ausgangspunkt war ein **konkretes Ressourcenproblem**: Innovation in der Lehre wird häufig erwartet, findet im verdichteten Arbeitsalltag jedoch kaum Raum und erfährt nur selten verlässliche strukturelle Förderung. Das Fellowship Programm reagiert darauf, indem es keine dauerhaften Stellen schafft, sondern **zeitlich begrenzte Ausgleichsressourcen mobilisiert, um vorhandenes Innovationspotenzial gezielt freizusetzen**. Die Mittel können **flexibel eingesetzt werden** – etwa zur Kompensation von Lehrdeputaten, für Hilfskräfte oder Sachmittel – und werden kontextsensibel in Abstimmung mit den Fächern priorisiert. Ursprünglich war die Förderung von fünf Projekten vorgesehen. Angesichts der außergewöhnlich hohen Qualität und strategischen Bedeutung der Anträge wurde die Zahl der KI-Fellowships durch eine Priorisierungsentscheidung im Rektorat verdoppelt.

Organisatorisch sind die Fellowships am heiSKILLS Kompetenz- und Sprachenzentrum der Universität Heidelberg angesiedelt und werden dort durch die Abteilung Lehren & Lernen hochschuldidaktisch begleitet. **Eine institutionelle Rückkopplung erfolgt u. a. über HINT, Meet2Talk und hochschulweite Austauschformate**. Als Orientierungsrahmen dient die KI-Strategie für Studium und Lehre der Universität mit ihren Handlungsfeldern von Kompetenzaufbau bis Qualitätssicherung.

Realistisch können Fellowships Impulse setzen, Orientierungswissen generieren und organisationsinternes Lernen fördern. Sie ersetzen jedoch weder nachhaltige Infrastruktur noch strukturelle Personalentwicklung und sind nur begrenzt skalierbar.

Das Format wird derzeit als neues Instrument erprobt. Bei nachweisbarem Erfolg soll es verstetigt werden, um auch künftig agil auf neue Anforderungen reagieren zu können. Zugleich zielt es darauf, eine aktive Community of Practice aufzubauen, die Innovation in Studium und Lehre nachhaltig verankert.

4.1.5 Strategische Öffnung

Das Managementfeld der strategischen Öffnung adressiert die Aufgabe der *strategischen Leitungsebene*, den KI-Umgang der Hochschule **nach außen hin zu positionieren** und zugleich **kooperative Anschlussfähigkeit** sicherzustellen. Strategische Öffnung meint dabei nicht beliebige Vernetzung, sondern die **gezielte Auswahl, Gewichtung und Rahmung externer Beziehungen**, über die sich Profil, Legitimation und Ressourcen der Hochschule im KI-Kontext entwickeln lassen. Externe Akteur:innen wie Ministerien, Förderorganisationen, Kompetenzzentren, Wissenschaftsverbünde oder hochschulübergreifende Allianzen fungieren dabei nicht nur als potenzielle Ressourcengeber, sondern auch als **Resonanzräume institutioneller Selbstverständigung**. Dabei ist angesichts des komplexen Feldes zu berücksichtigen, dass für die *strategische Leitungsebene* stets nur ein begrenzter Ausschnitt dieser Umwelt sichtbar und entscheidungsrelevant wird – z. B. geprägt durch bereits bestehende Kooperations- und Verbundstrukturen, politische und regulatorische Rahmungen, Förder- und Ressourcenlogiken.

Empirisch lassen sich drei typische Muster strategischer Öffnung identifizieren.

Erstens wird KI zunehmend als **Profilierungs- und Positionierungsthema** verstanden. Hochschulen signalisieren über ihren Umgang mit KI Innovationsorientierung, Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit und adressieren damit gezielt Studierende, Drittmittelgeber:innen und Kooperationspartner:innen. Diese Profilierung wird von einigen Interviewpartner:innen jedoch selbst als zeitlich begrenzt eingeschätzt. „**Stand jetzt könnte man es durchaus als Wettbewerbsvorteil spinnen**“, meint beispielsweise der befragte CIO, der in Anschluss daran ergänzt, dass das Thema „**in zehn Jahren ein alter Hut [ist], weil es dann selbstverständlicher Bestandteil der Hochschulen sein wird**“. Dadurch nehme der profilierende Mehrwert ab.

Zweitens erscheint strategische Öffnung als **Kompensationsstrategie für strukturelle Ressourcenknappheit**. Wie im Managementfeld zuvor beschrieben, können zentrale Herausforderungen von einzelnen Hochschulen kaum allein bewältigt werden. Kooperation wird hier nicht als freiwillige Ergänzung, sondern als **notwendige Bedingung** einer sinnvollen KI-Einbindung in die Hochschulen beschrieben. **Dabei zeigt sich zugleich, dass kooperative Teilhabe nicht nur jenen Hochschulen nützt, die Bedarfe stellen, sondern auch denen, die bereits Lösungen entwickelt haben: Für letztere erweist sich die Öffnung förderlicher als die Abschottung. Sie erhöht Reichweite, Legitimation und Anschlussfähigkeit eigener Lösungen und stärkt die Reputation.**

Drittens wird strategische Öffnung dort besonders sichtbar, wo **grundlegende Strukturentscheidungen** anstehen. Dies betrifft vor allem die Organisation der KI-Infrastruktur, insbesondere der KI-Inferenz leistungsstarker LLMs. Dabei handelt es sich um den Betrieb/die Ausführung der Modelle auf leistungsfähigen Rechenressourcen, sodass Anfragen (Prompts) in Ergebnisse (Outputs) verarbeitet werden können. Die Frage, ob diese Infrastruktur zentral, föderiert oder dezentral organisiert wird, verbindet Kooperationsnotwendigkeit mit Profilierungslogiken und (hochschul)politischen Interessen: Soll ein zentraler bundesweiter Player die Infrastruktur bereitstellen? Oder sind föderierte Modelle sinnvoll, bei denen Landesverbände oder regionale Zusammenschlüsse skalierbare Lösungen entwickeln? Im Interview mit der Leiterin einer Unterstützungseinrichtung wird diese Entscheidung beispielsweise nicht als Entweder-oder, sondern als Suchbewegung nach tragfähigen Zwischenformen beschrieben, die Zentralisierungsvorteile mit dezentraler Anschlussfähigkeit verbinden.

Es braucht einen guten Mittelweg zwischen vollständiger Zentralisierung, also ein Knotenpunkt in Deutschland, und vollständiger Dezentralisierung, bei der jede Hochschule etwas Eigenes macht. Dazwischen muss die Lösung liegen.

Zugleich wird diese Strukturfrage zu einer **Entscheidung über digitale Souveränität¹⁸**: Strategische Öffnung bedeutet hier, Abhängigkeiten von proprietären Systemen als einzigen Zugang zu KI-Systemen zu hinterfragen und zu begrenzen. In diesem Sinne ist die Organisation von KI-Infrastruktur auch eine **strukturpolitische Entscheidung**, die darüber mitbestimmt, wie handlungsfähig Hochschulen langfristig bleiben.



Leiterin
Unterstützungseinrichtung

¹⁸ Aus strategischer Perspektive spricht einiges dafür, die Abhängigkeit von proprietären Systeme, wie ChatGPT als Risiko zu begreifen, wie Uwe Reckzeh-Stein im HFD-Arbeitspapier „Souveräne KI-Infrastrukturen an Hochschulen“ ausführt (2025). Auch in unseren Interviews werden diese Abhängigkeitsrisiken als solche erkannt und durch Kooperation als abwendbar eingeschätzt (siehe 4.2.4 Bereitstellung von KI-Inferenz & Entwicklung von Applikationen).

Strategische Öffnung erfüllt dabei eine klar verortete Ebenenfunktion: Sie liegt auf der *strategischen Leitungsebene* [4.1], wo entschieden wird, in welchen externen Konstellationen sich die Hochschule positioniert und welche Abhängigkeiten sie eingehen oder begrenzen will. Diese Entscheidungen schaffen die Voraussetzungen dafür, dass *Ressourcenstrategie* [4.1.4], *Governance* [4.1.3] sowie Koordinations- und Supportleistungen – etwa bei der *Bereitstellung von KI-Inferenz und Entwicklung von Applikationen* [4.2.4] – überhaupt anschlussfähig werden.

Besonders zugespitzt zeigt sich das Managementfeld der strategischen Öffnung an der Frage, wie KI-Infrastruktur künftig organisiert werden soll. Der folgende Exkurs vergleicht die Vorzüge mono-zentraler Infrastrukturmodelle (ein einziger bundesweiter Provider) und verteilter Modelle (mehrere über das Bundesgebiet verteilte und miteinander vernetzte Provider) anhand unterschiedlicher Kriterien. Der Vergleich kann Hochschulen in diesem Feld eine gemeinsame Abwägungs- und Positionierungsgrundlage bieten, um gemeinsam gegenüber entscheidenden Stakeholdern wie der Politik aufzutreten.

Exkurs: Monozentrale vs. verteilte Lösung für Inferenz und Training

Das Hochschulsystem steht vor der Frage, ob KI-Grundversorgung in primär monozentralen oder verteilten Infrastrukturen verankert werden sollte. Das DH.NRW-Papier (Bovermann et al., 2025) bietet eine tabellarische Gegenüberstellung beider Ansätze mit Blick auf die wichtigsten Kriterien der Bereitstellung (wobei eine grüne Färbung die tendenziell vorteilhaftere Variante markiert).

Kriterium	Monozentrale Infrastruktur	Verteilte Infrastruktur
(1) Verantwortung	eindeutig zugewiesen; klare Leitungs- und Entscheidungsstruktur	geteilt; kollektive Entscheidungsverantwortung
(2) Entscheidungsgeschwindigkeit	kurze Entscheidungswege, schnelle Umsetzung	umfangreichere Abstimmungsprozesse, komplexe Umsetzung
(3) Koordinationsaufwand	einfache Kommunikation und begrenzte Abstimmungserfordernisse	regelmäßige Sitzungen, komplexe Abstimmungen
(4) Stakeholder-Einbindung	wenige Kontaktpunkte, top-down gesteuert; Distanz zu lokalen Stakeholdern	viele Kontaktpunkte, lateral gesteuert; Nähe zu lokalen Stakeholdern
(5) Resilienz bei Ausfall	gering und abhängig von einer einzigen Institution	hoch durch verteilte Infrastruktur sowie dezentrales Wissen & Verantwortungsmanagement
(6) Angebotsbreite/Flexibilität	begrenzt auf den Fokus bzw. die Erweiterungsmöglichkeiten des monopolisierten Standorts und von diesem abhängig	hoch durch Möglichkeit zur Profilbildung, Ausdifferenzierung und Skalierung an allen beteiligten Standorten
(7) Komplexitätsbewältigung	begrenzt durch das Angebots- und Expertiseprofil an nur einem Standort	breit aufgestellt durch das Pooling von Kompetenzen mehrerer Standorte und Berücksichtigung spezieller regionaler Erfordernisse
(8) Know-How-Aufbau und -Erhalt, Personalgewinnung	lokaler Know-How-Aufbau mit wenigen Beteiligten, Gefahr des Brain-Drain in anderen Regionen, Problem der Personalgewinnung am gewählten Standort	regionaler Kompetenzaufbau und -erhalt an mehreren Standorten, verteiltes Risiko bei der Personalgewinnung
(9) Kosten	Kostenpositionen fallen nur an einem Standort an; durch Solitär evtl. schwache Rabattierungsposition bei Beschaffungen	teils redundante Kostenpositionen unter den Verbundpartnern (z. B. Wachdienst); bei Beschaffungen evtl. gute Rabattierungsposition durch Verbundauftritt
(10) Daten-/Informationssicherheit	hoher Standard möglich; Sicherheitsvorfall führt im worst case zum Ausfall der gesamten Infrastruktur	hoher Standard möglich, muss an jedem Standort sowie für den Verbund konzipiert werden; gegenseitige Absicherung möglich

4.2 Managementfelder auf Koordinations- & Supportebene

Die *Koordinations- & Supportebene* bildet den **organisationalen Übersetzungs- und Ermöglichungsraum** des KI-Managements. Sie verbindet die *strategischen Rahmungen* (4.1.1) der Leitungsebene mit den lokalen Erprobungen der fachlich-operativen Ebene und sorgt dafür, dass der KI-Umgang im Hochschulalltag tatsächlich handhabbar wird. Ihre zentrale Leistung besteht darin, Anschlussfähigkeit herzustellen – also jene Voraussetzungen zu schaffen, unter denen abstrakte Orientierung in konkrete Praxis übersetzt werden kann: zwischen strategischen Zielsetzungen und operativen Routinen, zwischen technischen Möglichkeiten, didaktischen Anforderungen und rechtlichen Rahmenbedingungen.

Konkret heißt das, dass auf der Ebene Angebote der KI-Kompetenzentwicklung geschaffen, KI-Inferenz und -Applikationen organisiert und entwickelt, Daten strukturiert und Aushandlungen modelliert werden sowie externe Impulse in interne Handlungsfähigkeit übersetzt werden. Damit stabilisiert diese Ebene den hochschulweiten Lern- und Verständigungsprozess und puffert zugleich Überforderung, Unsicherheit und Zielkonflikte ab, die im KI-Kontext unvermeidlich auftreten.

Koordinations- & Supportebene

Leitfrage: Wie wird der KI-Umgang im Alltag entlang der KI-Position der Hochschule anschlussfähig ermöglicht und unterstützt?

4.2.1 Kompetenzaufbau, Qualifizierung & Beratung

Aufbau individueller und organisationaler KI-Handlungsfähigkeit.

4.2.2 Intermediäre Vermittlung & Rückkopplung

Sichtbarmachung, Bündelung und Übersetzung lokaler Erfahrungen in organisationale Lernprozesse.

4.2.3 Daten- & Informationsmanagement

Herstellung KI-anschlussfähiger Daten- und Wissensgrundlagen.

4.2.4 Bereitstellung von KI-Inferenz & Entwicklung von Applikationen

Operative Ermöglichung legitimer, nutzbarer und nachhaltiger KI-Anwendungen im Hochschulalltag. Operative Ermöglichung legitimer, nutzbarer und nachhaltiger KI-Anwendungen im Hochschulalltag.

4.2.5 Kooperations- & Transfermanagement

Übersetzung externer Ressourcen, Lösungen und Impulse in interne Anschlussfähigkeit.

4.2.1 Kompetenzaufbau, Qualifizierung & Beratung

Das Managementfeld *Kompetenzaufbau, Qualifizierung & Beratung* erfüllt auf der *Koordinations- & Supportebene* die Aufgabe, **die grundlegenden Voraussetzungen für einen informierten, reflektierten und handlungsfähigen Umgang mit KI zu schaffen. Es richtet sich dabei an alle Hochschulangehörige.** Durch Qualifizierungsangebote, Beratungsformate und Informationsangebote werden Unsicherheiten adressiert, Grundlagenwissen vermittelt und oft erste Erfahrungen im KI-Umgang professionell begleitet. Das stärkt die Kompetenzgrundlage der Hochschulangehörigen, sodass sie die *strategische Rahmung* (4.1) kompetent auslegen können. Gleichzeitig wird die *fachlich-operative Ebene* (4.3) entlastet. Weder können Lehrende der Fachbereiche den KI-Kompetenzaufbau bei Studierenden allein leisten, noch ist überhaupt die eigene Qualifikationsgrundlage in der Breite bereits vorhanden, sodass dieser Kompetenzaufbau auch ohne koordinierende Unterstützung systematisch erfolgen könnte.

Mit Blick auf die empirischen Ausprägungen in diesem Feld schildern die sieben Interviewpartner:innen die Heterogenität der KI-Kompetenzniveaus ihrer Hochschulangehörigen. An allen Hochschulen gibt es zwar einzelne KI-Expert:innen oder -Cluster (z. B. entlang des Informatik-Fachbereichs einer Hochschule), während vielen anderen Hochschulangehörigen selbst Grundlagenwissen fehlt. Diese Ungleichverteilung erschwert eine gemeinsame Aushandlung über Chancen, Grenzen und Einsatzmöglichkeiten von KI. Die Leiterin einer Unterstützungseinrichtung beschreibt diese Situation folgendermaßen:

Es gibt KI-Kompetenzinseln quer durch die Hochschule, wo wir viele Kolleg:innen haben, die bereits top aufgestellt sind. [...] Es gibt aber auch ganz viele andere, die eben außerhalb dieser Inseln ein bisschen ins Schwimmen geraten und bei denen man einfach sieht: Eigentlich brauchen diese Menschen noch ganz viele Informationen, um überhaupt den Diskurs mitgestalten zu können.

Fehlende Grundlagen begünstigen dabei Mythen über genKI, die sich sowohl in überzogenen Hoffnungen als auch in diffusen Ängsten äußern können. Beides wirkt hemmend auf produktive Beteiligung. **Kompetenzaufbau wird vor diesem Hintergrund nicht nur als Wissensvermittlung verstanden, sondern als Bewusstseins- und Beteiligungsarbeit, die überhaupt erst Diskursfähigkeit herstellt.**



Leiterin
Unterstützungseinrichtung

Alle Interviewpartner:innen bestätigen, dass an ihren Hochschulen Qualifizierungsoptionen entwickelt wurden, die z. B. in Form von Präsenzworkshops punktuell, aber noch nicht regelmäßig stattfinden¹⁹. Ebenfalls wird auf die Möglichkeit zur Weiterbildung über Online-Selbstlernkurse zum Thema KI hingewiesen. Diese wurden teilweise selbst entwickelt oder stammen von anderen Hochschulen und Institutionen. Während einige wenige Interviewpartner:innen von **überfüllten Qualifizierungsangeboten sprechen**, berichtet die Mehrheit jedoch davon, dass viele Hochschulangehörige ihren eigenen **Kompetenzbedarf nur zögerlich eingestehen** und **Qualifizierungsangebote unzureichend wahrnehmen**. Dies betrifft nicht nur Lehrende, sondern auch andere Beschäftigtengruppen. Da formale Verpflichtungen aber gerade beim Lehrpersonal weniger stark durchsetzbar sind, bleibt die Reichweite entsprechender Angebote begrenzt. Das könnte sich durch das im **AI Act aufgestellte Erfordernis nach KI-Kompetenz**²⁰, das als rechtswirksamer Impuls zur Entwicklung dieser Kompetenz verstanden werden kann, ändern. Eine befragte Prorektorin für Studium und Lehre greift diesen Impuls beispielsweise auf, um die **Dringlichkeit der Qualifizierung zu unterstreichen und antizipativ**

19 Dieses Bild zeichnet sich auch in einer breiteren quantitativen Untersuchung ab (Budde & Tobor, 2025). Demnach geben 97 Prozent der befragten Hochschulen an, Unterstützungs- und Weiterbildungsangebote für Lehrende und 82 Prozent Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote für Studierende geschaffen zu haben. Diese bleiben jedoch eher auf punktueller statt auf breit verankerter Ebene (Bosse et al., 2026, S. 53).

20 Darüber, welche KI-Kompetenzen von den Hochschulmitgliedern mit dem AI Act erwartet werden, wenn Hochschulen zu Anbieter oder Betreiber von KI-Systemen werden, klärt das Papier „Die KI-Verordnung der EU als Impuls für die Entwicklung von AI Literacy an Hochschulen“ der Arbeitsgruppe Digitale Medien und Hochschuldidaktik der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik in Kooperation mit der Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft auf (Brück-Hübner et al. 2025).

zu dokumentieren, ohne dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt bereits geklärt wäre, wie das im AI Act geforderte Kompetenzniveau organisational nachgewiesen oder überprüft werden kann. Ein weiteres Einfallstor für KI-Qualifizierung zeigt eine Leiterin der Unterstützungseinrichtung auf. Hier sollen die an den Fakultäten angesiedelten **Digitalisierungsbeauftragten, die die Fakultätsmitglieder über einen „Peer-to-Peer-Ansatz“ erreichen**, die Qualifizierung direkt mit den fachspezifischen Bedarfen in Verbindung bringen. Die Unterstützungseinrichtung leistet dabei Support.

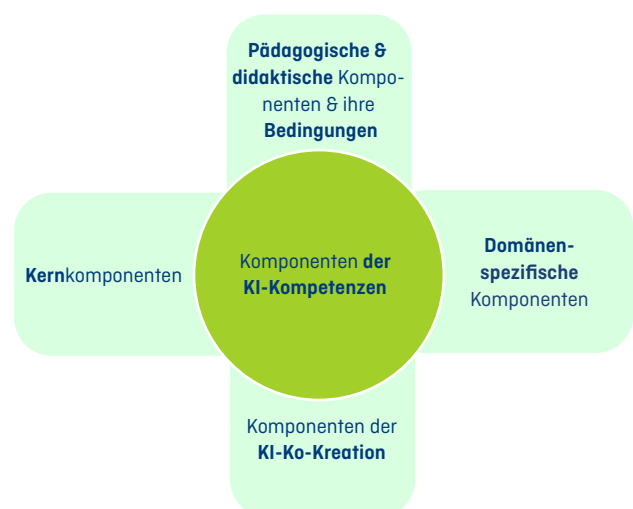
In den Interviews wird deutlich, dass fehlende KI-Kompetenzen nicht nur die operative Praxis betreffen, sondern auch **strategische Entscheidungsprozesse** beeinträchtigen. Mehrere Gesprächspartner:innen beschreiben, dass Qualifizierungsangebote somit bewusst auch Leitungspersonen adressieren müssten. Dabei geht es weniger um technische Detailkenntnisse als um ein grundlegendes Verständnis dafür, was genKI entlang des hochschulischen Aufgabenspektrums leisten kann, wo ihre Grenzen und Risiken liegen und welche organisatorischen Konsequenzen sich daraus ergeben, um strategische Überlegungen zu beurteilen, Prioritäten zu setzen oder Use-Cases zum KI-Einsatz realistisch einzuschätzen. Die befragte Vizepräsidentin für Studium und Lehre berichtet beispielsweise, dass sie wiederholt für die Teilnahme an den KI-Qualifizierungsangeboten im Leitungskreis werben musste. Ziel ist es, anstehende strategische Entscheidungen auf Grundlage dieses Wissens zu treffen. **Kompetenzaufbau wird auch in diesem Fall als beharrlicher Prozess beschrieben**, der Geduld erfordert und immer wieder neu ansetzen muss.

In dieser Funktion übernimmt das Managementfeld *Kompetenzaufbau, Qualifizierung & Beratung* eine zentrale **Ebenenleistung**: Es überführt strategische Erwartungen in anschlussfähige Lernangebote, bildet die Basis für eine hochschulweite Aushandlung des KI-Umgangs und befähigt die fachlich-operative Erprobung. Zugleich liefert es Rückmeldungen darüber, wo Kompetenzen fehlen, entstehen oder weiterentwickelt werden müssen. Damit verweist das Feld unmittelbar auf das nächste Managementfeld der *intermediären Vermittlung & Rückkopplung* (4.2.2), in dem diese Erfahrungen systematisch gebündelt, moderiert und für weitere Entscheidungsprozesse nutzbar gemacht werden.

Exkurs: Dimensionen von KI-Kompetenz und ihre Bedeutung für das Managementfeld

Die im Kapitel beschriebenen Herausforderungen des Kompetenzaufbaus verweisen darauf, dass „KI-Kompetenz“ im Hochschulkontext kein einheitliches Fähigkeitsprofil darstellt. Im Buch „KI in der Hochschulbildung“ (Busse & Kleiber, 2025) werden vielmehr unterschiedliche **thematisch-inhaltliche Komponenten** unterschieden, die jeweils auf verschiedene Ziele, Rollen und Kontexte bezogen sind. In diesem Exkurskasten greifen wir die differenzierten Komponenten **nicht als normatives Kompetenzmodell**, sondern als **analytische Orientierungsfolie** auf.

Abbildung 4: Komponenten der KI-Kompetenzen nach Busse & Kleiber, 2025, S. 108



Kernkomponenten der KI-Kompetenz umfassen grundlegendes Orientierungswissen zu Funktionsweisen, Datenlogiken, Risiken und gesellschaftlichen Diskursen rund um KI. Sie sind statusgruppenübergreifend relevant und bilden die Voraussetzung dafür, dass Hochschulangehörige überhaupt diskurs- und entscheidungsfähig werden. Für das Managementfeld bedeutet dies, dass Kompetenzaufbau zunächst gemeinsame Verständigungsgrundlagen schaffen muss. Niedrigschwellige Informations- und Sensibilisierungsangebote erfüllen hier eine zentrale Funktion, da sie es ermöglichen, Unsicherheiten abzubauen und Beteiligung überhaupt erst zu eröffnen.

Domänenspezifische Komponenten beziehen sich auf fachliche, disziplinäre oder rollenbezogene Anforderungen. Ob und wie KI sinnvoll eingesetzt werden kann, entscheidet sich maßgeblich an fachlichen Standards, epistemischen Praktiken und professionellen Routinen. Für das Managementfeld macht diese Dimension deutlich, dass zentrale Qualifizierungsangebote allein **strukturell an Grenzen** stoßen. Kompetenzaufbau muss hier bewusst dezentral organisiert und durch fakultätsnahe, peerbasierte Formate ergänzt werden, die fachliche Übersetzungsarbeit leisten. Die Managementleistung besteht darin, solche dezentralen Lernorte zu ermöglichen, zu unterstützen und mit hochschulweiten Orientierungen zu verbinden, ohne fachliche Autonomie zu unterlaufen.

Zusammengenommen machen die Komponenten deutlich, dass Kompetenzaufbau unterschiedliche Spielarten, Orte und Foki kennt. Das Managementfeld *Kompetenzaufbau, Qualifizierung & Beratung* hat die Aufgabe, diese unterschiedlichen Kompetenzdimensionen sichtbar zu machen und zielgruppenspezifisch zu adressieren.

Pädagogische und didaktische Komponenten adressieren die Frage, wie KI in Lehr-, Lern- und Prüfungskontexte integriert wird. Sie betreffen weniger technisches Können als die Fähigkeit, Lernsettings, Assessment-Formate und didaktische Ziele unter veränderten Bedingungen neu zu justieren. Für das Managementfeld ergibt sich daraus die Aufgabe, didaktische Unterstützungseinrichtungen so auszustatten, dass sie diese Übersetzungsarbeit leisten können. Zugleich wird deutlich, dass didaktische Kompetenzentwicklung nicht isoliert erfolgen kann, sondern auf institutionelle Rahmenbedingungen angewiesen ist, die Spielräume für Erprobung, Reflexion und Anpassung eröffnen.

Schließlich markieren Komponenten der **KI-Ko-Kreation** einen Perspektivwechsel: KI wird hier als *MitspielerIn* (2.2 Rolle der KI) in Arbeits-, Lern- und Kreativprozessen ernst genommen. Die damit verbundenen Kompetenzen betreffen insbesondere reflexive Nutzung, Iteration, Bewertung und Verantwortungsübernahme im Mensch-KI-Zusammenspiel. Für das Managementfeld bedeutet dies, Kompetenzaufbau nicht ausschließlich auf Stabilisierung und Regelwissen auszurichten, sondern auch **experimentelle, offene und reflexive Formate** zu ermöglichen. Die Managementleistung liegt hier darin, solche Räume zu legitimieren, ohne sie vorschnell zu standardisieren oder zu normieren.

4.2.2 Intermediäre Vermittlung & Rückkopplung

Im Umgang mit KI zeigt sich, dass viele relevante Erkenntnisse zunächst **lokal, personengebunden und kontextspezifisch** entstehen – etwa in einzelnen Lehrveranstaltungen, in IT-Bereichen, Projektgruppen oder Verwaltungseinheiten. Ohne gezielte Orchestrierung bleiben diese „Aha-Momente“ nicht selten voneinander losgelöst und auf informellen Austausch beschränkt. Das Managementfeld Intermediäre Vermittlung & Rückkopplung setzt hier an, indem es **gezielt Orte, Formate und Anlässe** schafft, um lokale Erfahrungen, Perspektiven, Umgangsregeln und vielversprechende KI-Use-Cases

sichtbar zu machen, miteinander in Beziehung zu setzen und organisational wirksam werden zu lassen. Damit kommt diesem Feld eine zentrale Funktion zu: Es setzt die *zirkuläre Rückkopplung* (siehe 3.3) zwischen den Ebenen in Gang.

Voraussetzung für die Wirksamkeit dieses Feldes ist eine auf die KI-induzierte Dynamik abgestimmte *Governance* (4.1.3), die Rollen, Zuständigkeiten und Schnittstellen formalisiert. Erst dadurch wird es wahrscheinlicher, dass Vermittlungs- und Rückkopplungsanlässe nicht punktuell bleiben, sondern sich institutionell stärker verankern lassen.

Empirisch lassen sich **vier Spielarten intermediärer Vermittlung** unterscheiden. Eine **erste Ausrichtung** besteht darin, **Räume für Verständigung** zwischen unterschiedlichen Positionen, Rollen und Fachkulturen zu schaffen. Solche Formate dienen der Bewusstseinsbildung und bringen divergierende Perspektiven in einen gemeinsamen Austausch. So kann z. B. ein Tag der Lehre nicht nur dazu dienen, erfolgversprechende Ansätze des KI-Umgangs zu präsentieren, sondern auch der Ambivalenz der KI-Thematik Raum geben. Eine Prorektorin für Studium und Lehre beschreibt dies am Beispiel einer Kollegin, die bewusst auch kritische Stimmen in solchen Verständigungsräumen einbezog:

Eine Kollegin, die durchaus einen kritischen Zugang zu KI hat, die hat die Ärmel hochgekrempelt und den nächsten Tag der Lehre hier mitorganisiert, Referenten gesucht, ihr Netzwerk ausgebaut, angezapft, mit Leuten gesprochen und hat es sich zur Aufgabe gemacht unterschiedliche Perspektiven in den Austausch zu bringen.

Solch ein Vorstoß erleichtert es Bedenken träger:innen, ihre Gedanken offen zu teilen. Eine inklusive Aushandlung, die nicht allein das KI-affine Publikum anspricht, kann demnach wertvolle, unsichtbare, auflösbare oder weiter zu diskutierende Anliegen zutage fördern, in denen sich Hinweise zur Organisation des KI-Umgangs an Hochschulen verbergen.



Prorektorin
Studium und Lehre

Eine **zweite Spielart** intermediärer Vermittlung zeigt sich in **konkret organisierten Beteiligungsfarmaten zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen**. In diesen Fällen wird die Entwicklung strategischer Orientierungen nicht nur in Leitungskreisen oder Stabsstellen erarbeitet, sondern mithilfe von zeitlich begrenzten Workshops, Umfragen oder offenen Einladungen für verschiedene Gruppen der Hochschule geöffnet. Ziel ist es, vorhandenes Erfahrungswissen, Erwartungen und Bedenken frühzeitig zu sammeln und für die **strategische Entscheidungsfindung nutzbar zu machen**. Eine Vizepräsidentin für Studium und Lehre beschreibt die Realisierung dieses Ansatzes: Sie erhielt den Auftrag zur Erarbeitung einer KI-Strategie und verband diesen bewusst mit einer hochschulweiten Einladung. Über zentrale Verteiler konnte sie Expert:innen und Interessierte statusübergreifend erreichen, die zuvor im Rahmen des Formats „Tag der Lehre“ für die Relevanz von genKI für Studium und Lehre sensibilisiert wurden. Die Einladung zur Mitwirkung am Strategieprozess bezog sich auf die Teilnahme an mehreren aufeinander aufbauenden Workshops. Eine erste Diskussionsgrundlage stellte hierbei eine vorab durchgeführte Umfrage zur KI-Nutzung dar. Auf Basis des erhobenen Nutzungsverhaltens ergab sich eine erste Gelegenheit, über Reaktionen, angemessene Orientierungsrahmen und Entwicklungslinien, die die Hochschule im Umgang mit KI verfolgen sollte, zu beraten. Die Erfahrungen der Vizepräsidentin mit solchen Formaten zeigen zugleich die **Grenzen**

freiwilliger Beteiligung: Gerade jene Personen, die bereits über besondere Expertise verfügen oder in der Praxis als KI-Ansprechpersonen gelten, mussten teilweise gezielt angesprochen und zur Teilnahme motiviert werden. Intermediäre Vermittlung besteht hier nicht nur im Bereitstellen von Beteiligungsformaten, sondern auch in der **aktiven Mobilisierung relevanter Akteur:innengruppen**.

Eine **dritte Ausrichtung** der intermediären Vermittlung besteht in der **systematischen Bündelung und Aufbereitung lokalen Erfahrungswissens**. Förderlinien, Pilotprojekte und Evaluationen dienen hier als Instrumente, um Erkenntnisse zu sammeln, auszuwerten und in handhabbare Formate zu überführen. Die Leiterin einer Unterstützungseinrichtung beschreibt diesen Prozess:

Wir haben auch im letzten Jahr diese Förderlinie explizit mit der Schwerpunktsetzung KI-Projekte ausgeschrieben. Aus unserer Evaluation der Projekte lernen wir, was gut funktioniert und was nicht. Wir haben nun die Aufgabe, aus diesen Evaluationsberichten einen Best-Practice-Katalog zu destillieren. Auf Vernetzungsevents stellen wir den Katalog dann vor.

Solche Formate zielen nicht nur auf Wissenstransfer, sondern auch auf Motivation und Beteiligung bislang skeptischer Gruppen. Der CIO formuliert diese Hoffnung explizit:

Hoffentlich erreichen wir KI-Skeptiker über Erfolgsprojekte, die im Idealfall zeigen: Hey, schaut her, das funktioniert gut. Das hat hier einen Mehrwert gebracht und es hat auch gar nicht wehgetan. Das sind eigentlich so die Sachen, die man jetzt schaffen muss, weil man diese Personengruppen natürlich auch nicht komplett zurücklassen darf.



Leiterin
Unterstützungseinrichtung



CIO

Schließlich spielt intermediäre Vermittlung auch aus **regulatorischer Sicht** eine zentrale Rolle. Abstrakte normative und rechtliche Vorgaben der Leitungsebene [vgl. 4.1.1 – *Strategische Rahmung*] müssen so übersetzt werden, dass sie für unterschiedliche Arbeitskontexte **konkret handhabbar** werden. Diese Übersetzungsleistung gewinnt zusätzlich an Bedeutung durch die **verbindlichen rechtlichen Anforderungen**, die sich etwa aus dem AI Act ergeben. Während strategische Dokumente hochschulweit klären, dass und unter welchen Bedingungen KI genutzt werden darf, bleibt für viele Hochschulangehörige zunächst offen, **was diese Vorgaben im eigenen Arbeits- bzw. Studienalltag konkret bedeuten**. In den Interviews zeigt sich, dass diese Unklarheit insbesondere dort entsteht, wo hochschulweite Regelungen auf sehr unterschiedliche fachliche Praktiken treffen. So bleibt für Lehrende häufig unklar, wie rechtliche Vorgaben und hochschulische Leitlinien zusammenwirken: Darf KI zur Vorbereitung von Lehrmaterialien genutzt werden? Welche Nutzung ist in Prüfungsformaten zulässig? Und welche zusätzlichen Anforderungen ergeben sich aus der Einstufung bestimmter Anwendungen als potenziell risikobehaftet im Sinne des AI Acts? Eine KI-Projektmanagerin beschreibt dies als zentrales Problem fehlender Konkretisierung im Arbeitsalltag („Was heißt diese und jene Regelung für sie in ihrem Arbeitsumfeld jetzt konkret? Das muss man entsprechend herunterbrechen und ausformulieren“). Regulatorische Vermittlung

übersetzt damit abstrakte rechtliche und normative Vorgaben in **konkrete, arbeitsfähige Orientierungen. Sie moderiert das Spannungsfeld zwischen Freiheit der Lehre und organisationaler Rechtssicherheit**²¹. Eine Vizepräsidentin für Studium und Lehre beschreibt diese Leistung als bewusste Eingrenzung: Es wird festgelegt, für welche Formen von KI Aussagen getroffen werden, warum genKI aktuell im Fokus steht und weshalb die konkrete Ausgestaltung weiterhin im Ermessen der Lehrenden liegt. **Entscheidend ist dabei also auch die Erklärung und Sinnzuschreibung.**

Insgesamt übernimmt das Managementfeld Intermediäre *Vermittlung & Rückkopplung* eine **zentrale Ebenenleistung**: Es macht lokale Erfahrungen organisational sichtbar, übersetzt sie in kollektive Orientierungen und speist sie in strategische wie operative Entscheidungsprozesse zurück. Damit bildet es ein Scharnier zwischen *strategischer Leitungsebene* [4.1], *Koordinations- & Supportebene* [4.2] und *fachlich-operativer Ebene* [4.3].

Exkurs: Intermediäre Räume der Koordination – DigiHub und Arena als zwei Spielarten

In diesem Managementfeld zeigt sich, dass Hochschulen im Umgang mit KI vermehrt auf **intermediäre Formate** zurückgreifen, die zwischen einzelnen formalen Entscheidungseinheiten und hochschulweiter Partizipation angesiedelt sind. Zwei unterschiedliche Ausprägungen dieses Ansatzes lassen sich am Beispiel von **DigiHubs** und **Arenaprozessen** (Busse, 2022) beobachten.

Als besondere Einheit auf dem Vermittlungsfeld kann der DigiHub des **Prorektors für Studium und Lehre** herangezogen werden. Als Governance-Entscheidung (vgl. 4.1.3) beschlossen, bildet die Einheit einen intermediären Raum, um den Digitalisierungstau der Hochschule durch neue Prozesse systematisch aufzubrechen. Kernidee ist, jene Personen zusammenzubringen, die Prozesse verantworten und kennen, und sie für moderierte Arbeitsphasen mit Expert:innen für digitale Transformation zu koppeln.

Der Ansatz unterscheidet sich deutlich von klassischen Digitalisierungsprojekten, bei denen externe Anbieter technische Lösungen implementieren und die Organisation im Anschluss versucht, ihre gewachsenen Praktiken daran anzupassen. Gerade dieser umgekehrte Zugriff führt aus Sicht des Prorektors regelmäßig zu massiven Reibungsverlusten. Der DigiHub dreht die Logik um: Zuerst wird der Prozess gemeinsam neu gedacht, dann entsteht ein Prototyp, und erst anschließend folgt die technische Umsetzung. In zwei- bis dreiwöchigen Sprints arbeiten zentrale Akteur:innen intensiv an der digitalen Übersetzung konkreter Prozesse.

Da gibt es eine zentrale Einheit, die ziehen sich jeweils die Prozessexpert:innen heran, damit die dann gemeinsam für zwei Wochen an einer digitalen Übersetzung des Prozesses tüfteln“.



Prorektor
Studium und Lehre

²¹ So sind verbindliche Anforderungen z. B. des EU AI Act nicht optional, da rechtliche Vorgaben im Zweifel auch ohne organisationale Vorabklärung wirksam werden und damit eine essenzielle Vermittlungsaufgabe.

Diese Arbeitsweise erzeugt schnelle, greifbare Zwischenergebnisse und reduziert Widerstände, da Betroffene aktiv gestalten, statt fertige Lösungen vermittelt zu bekommen. Dass Prozessverantwortliche dafür temporär aus dem Tagesgeschäft herausgelöst werden, wird zunehmend als lohnende Investition verstanden. Dabei unterläuft der DigiHub keine bestehenden Gremienstrukturen, sondern liefert vielmehr Entscheidungsgrundlagen in Form anschaulicher Prototypen. Obwohl nicht primär für KI gegründet, erweist sich der DigiHub in diesem Feld als hochanschlussfähige Struktur, um KI-bezogene Veränderungen prozessual und lernorientiert zu bearbeiten.

Einen deutlich anderen Zuschnitt und Zweck weist der Arenaprozess (Busse, 2022) auf, der nicht selektiv, sondern bewusst breit angelegt ist. Arenen sind temporäre, agile Ko-Kreationsräume, in denen Angehörige verschiedener Statusgruppen und Organisationsbereiche zusammenkommen, um strategisch relevante Zukunftsthemen gemeinsam zu bearbeiten. Ausgangspunkt eines Arenaprozesses ist damit auch die als disruptiv wahrgenommene KI-Entwicklung.

Im Arenaprozess geht es weniger um unmittelbare Umsetzung als um eine **partizipative strategische Beschäftigung mit KI**. In moderierten Formaten werden Problemwahrnehmungen, Erwartungen, Risiken und Potenziale gemeinsam reflektiert, Wissen geteilt und Orientierungen entwickelt. Arenen erzeugen damit Resonanz, Sichtbarkeit und Legitimation für den KI-Umgang und tragen zur Ausbildung gemeinsamer Deutungsmuster bei. Die in Arenen entwickelten Konzepte, Leitbilder oder Handlungsvorschläge werden anschließend in bestehende Entscheidungs- und Gremienstrukturen eingespeist.

Der Nutzen dieser Spielart liegt vor allem darin, dass sie KI nicht als Spezialthema einzelner Expert:innen behandelt, sondern als hochschulweites Anliegen verhandelt. Zugleich ist der Arenaprozess hoch voraussetzungsintensiv: **Er erfordert Zeit, Moderationskompetenz, klare Rückkopplungslogiken und die explizite Klärung, wie partizipativ erarbeitete Ergebnisse in formale Steuerungszusammenhänge übersetzt werden.** Ohne diese Anbindung droht die Gefahr symbolischer Beteiligung oder struktureller Entkopplung.

DigiHub und Arena markieren damit zwei unterschiedliche, aber komplementäre Spielarten desselben Managementfeldes: Während der DigiHub fokussiert Prozesse übersetzt und handlungsfähig macht, schafft der Arenaprozess breite Orientierung und Legitimation – zusammen adressieren sie die Herausforderung, den Umgang mit KI sowohl operativ bearbeitbar als auch organisational anschlussfähig zu machen.

4.2.3 Daten- & Informationsmanagement

GenKI entfaltet ihr Potenzial für hochschulische Zwecke insbesondere dann, wenn sie auf **qualitative, strukturierte und zugängliche Daten** zugreifen kann. Dieser Zugriff ist jedoch keine rein technische Frage, sondern eine organisationspolitische Setzung: Hochschulen entscheiden explizit oder implizit welche Datenbestände überhaupt „KI-fähig“ werden sollen, für welche Zwecke und unter welchen Schutzauflagen. Klassische digitale Systeme folgen überwiegend explizit programmierten Regeln und festen Prozesslogiken. GenKI-Systeme werden dagegen mithilfe von Datensätzen ‚(weiter)trainiert‘: Sie lernen statistische Muster und Strukturen und können daraus neue Inhalte erzeugen, die typischen Argumentations-, Darstellungs- oder Handlungsbeschreibungen in diesen Daten ähneln. Was nicht datafiziert ist, bleibt für genKI unsichtbar und so vielleicht auch das gerade Hochschulspezifische. Für Hochschulen bedeutet das: Wenn sie genKI sinnvoll nutzen wollen, müssen inter-

ne Wissensbestände so vorliegen, dass Systeme damit arbeiten können – aber nicht als pauschaler Ausbauauftrag, sondern als selektive, zweckgebundene Erschließung, die mit Datenschutz, Verantwortungszuschreibung und fachkulturellen Legitimationen kompatibel bleibt.

Multimodale KI-Systeme können dabei theoretisch zwar vielfältige Daten ganz unterschiedlicher Qualität aufgreifen, doch liegt im Kuratieren und Systematisieren dieser Daten eine zentrale Voraussetzung für eine signifikante Steigerung der Ausgabequalität. Das Managementfeld Daten- & Informationsmanagement erfüllt die Aufgabe, diese Voraussetzungen schrittweise herzustellen und organisational zu sichern: **Es baut datenbezogene Anschlussfähigkeit dort auf, wo sie sinnvoll und legitim ist, und begrenzt sie wiederum dort, wo sie riskant, unzulässig oder hochschulkulturell nicht tragfähig wäre.** Es übersetzt technische Anforderungen von KI-Systemen in handhabbare organisatorische Praktiken und macht Datenbestände für unterschiedliche Nutzungszusammenhänge zugänglich.

Empirisch zeigen die Interviews, dass im Zuge der Digitalisierung grundsätzlich viele Daten vorhanden sind: „**Also Daten haben praktisch alle Hochschulen**“ (Leiter Unterstützungseinrichtung). Ob und wie auf potenziell wertvolle Bestände – etwa Lehrmaterialien oder internes Wissen – zugegriffen werden kann, ist jedoch nicht selbstverständlich. Ein CIO verweist auf verbreitete Vorbehalte: „**Natürlich gibt es auch grundsätzliche Bedenken, die erstmal sagen: ‚Alles meins. Ich will nirgends irgendwas teilen‘.**“ Diese Zurückhaltung ist nicht bloß Widerstand, sondern kann in Teilen auch als legitime Schutzlogik verstanden werden: Datenfreigabe berührt Zuständigkeiten, Autonomieansprüche und Haftungsrisiken – und sie weckt Befürchtungen der Zweckverschiebungen (z. B. Überwachung, Leistungsbewertung, Sekundärnutzung). Entsprechend hängt die Ausweitung datenbezogener KI-Nutzung weniger am „Vorhandensein“ von Daten als an geklärten Regeln hinsichtlich Zugriff, Einwilligung, Transparenz und legitimen Auswertungszwecken. Zwei Interviewpartner:innen arbeiten an ihren Hochschulen daher gerade aktiv an einer offeneren sowie vertrauensvollen Datenkultur (z. B. Open Educational Resources). So berichtet die Leiterin der Unterstützungseinrichtung beispielsweise davon, den offenen Datenumgang als Strategie festzuschreiben:

Unsere Hochschule hat noch keine Openness Strategie. Wir sind gerade dran, diese zu formulieren. Es wird drinstehen, dass es für die Hochschule selbstverständlich ist, dass wir offene Bildungsressourcen bereitstellen.

Das hängt auch mit ihren schon länger verfolgten Aktivitäten im Bereich Learning Analytics zusammen, die bereits Bahnungen erzeugt haben, auf die die KI-Entwicklung aufgleisen kann.

Einige Interviewpartner:innen heben darüber hinaus explizit die technischen Hürden hervor, die durch Fragmentierung, mangelnde Datenqualität und Pfadabhängigkeiten gekennzeichnet sind. Die Rede ist z. B. von „40 verschiedenen Informationssystemen“ die parallel laufen oder von „historisch gewachsenen Datenlagen“ oder „wechselnden Dokumentationsstandards und Schnittstellen“ sowie fehlender Sichtbarkeit für die Aufgabe und der Beteiligung an einem gelungenen Daten- & Informationsmanagement:



Leiterin
Unterstützungseinrichtung

Diese Untergrundarbeit des U-Bahn-Bauens, das sieht halt keiner und muss aber jeder machen, sonst wird es niemals anschlussfähig sein.



Leiter
Unterstützungseinrichtung

Nicht verwunderlich ist deshalb der Wunsch, mit dem heutigen Wissen über KI-Anforderungen vieles neu aufzusetzen („*Datenarchitekturen würde man heute wahrscheinlich anders denken*“ – Leiter Unterstützungseinrichtung). Da ein vollständiger Neuanfang jedoch kaum möglich ist, rückt das Daten- & Informationsmanagement als **Schlüsselstelle inkrementeller Anpassung** in den Blick. In der Praxis erweisen sich Datenqualität, Dokumentation und Zugänglichkeit als Flaschenhälse für die Entwicklung und Skalierung von KI-Pilotprojekten – wobei gleichzeitig gilt: „Anschlussfähigkeit von Daten“ ist kein Selbstzweck, sondern muss an legitime Zwecke und Governance-Entscheidungen rückgebunden werden. Untergrundarbeit kann daher auch heißen, bewusst selektiv zu bauen: manche Tunnel werden geöffnet, andere bleiben gesperrt.

Damit bildet das *Daten- & Informationsmanagement* eine zentrale Voraussetzung für die *Entwicklung von Applikationen* [4.2.4] sowie für *KI-gestützte Praktiken in Studium, Lehre und Verwaltung* [4.3.1]. Im KI-Kontext verschiebt sich damit die Bedeutung von Datenbeständen: Sie dienen nicht mehr primär der Dokumentation oder Archivierung, sondern werden als Grundlage sinnvoller KI-Anwendungspotenziale relevant. Welche Daten als besonders wertvoll gelten, entscheidet sich dabei weniger abstrakt als im Lichte konkreter Nutzungsperspektiven und damit auch im Lichte der Frage, welche Zwecke als legitim gelten und wie Verantwortlichkeiten entlang dieser Zwecke verteilt werden. Daten- & Informationsmanagement wird so zur dauerhaften Übersetzungsarbeit zwischen Potenziallogik [Qualität, Skalierung, Nutzen] und Schutzlogik [Zweckbindung, Kontext, Autonomie, Recht].

Exkurs: Data Stewards – vom Datenbesitz zur Datenverantwortung

Ein wiederkehrendes Motiv im empirischen Material ist die Fragmentierung von Datenbeständen entlang organisationaler Zuständigkeiten. Daten gelten berechtigterweise als schützenswerte Währung einzelner Personen, Projekte oder Einheiten und sind damit Ausdruck professioneller Verantwortung: Wer für Daten verantwortlich ist, will sicherstellen, dass Kontext, Bedeutungsrahmen und Zweckbindung bei der Nachnutzung nicht verloren gehen. Gerät diese Form der Verantwortungszuschreibung jedoch nicht in ein ausbalanciertes Verhältnis zu organisationsweiten Nutzungs- und Anschlussinteressen, erschwert sich die Auffindbarkeit, Dokumentation und Nachnutzbarkeit von Daten erheblich, was ebenfalls nicht im Interesse des Wissensaustausches stehen kann. Die Logik der Data Ownership verstärkt die Entstehung von Datensilos – insbesondere dort, wo die Aufbereitung von Daten als zusätzliche Belastung wahrgenommen wird.

Als Reaktionsmodell auf dieses Spannungsfeld wird international zunehmend das Konzept der **Data Stewardship** er-

probt – bisweilen zwar noch selten im Bildungsdaten- bzw. Verwaltungsdatenmanagement, sondern vorwiegend im Bereich des Forschungsdatenmanagements, wobei die Prinzipien sich übertragen lassen. Data Stewards fungieren nicht als Eigentümer:innen, sondern als **Treuhänder:innen von Daten**. Ihre Aufgabe besteht darin, Daten verantwortungs- und vertrauensvoll so zu kuratieren, zu dokumentieren und ihre Qualität zu sichern, sodass sie organisationsweit nutzbar werden. Dabei agieren sie an der Schnittstelle zwischen Fachbereichen, rechtlichen Anforderungen und technischer Infrastruktur.

Als häufig zitiertes Beispiel gilt das Modell der TU Delft, in dem Data Stewards fakultätsnah verankert sind und als Übersetzer:innen zwischen disziplinspezifischen Praktiken und zentralen IT- und Governance-Strukturen fungieren. Die Erfahrungen zeigen, dass die oft unsichtbare Grundlagenarbeit des Datenmanagements nicht „nebenbei“ von Lehrenden oder Forschenden geleistet werden kann, sondern **professionalisierte Rollenbilder erfordert**.

4.2.4 Bereitstellung von KI-Inferenz & Entwicklung von Applikationen

Die Bereitstellung von *KI-Inferenz & Entwicklung von Applikationen* ist ein zentrales Managementfeld auf der *Koordinations- & Supportebene*. Während die *Ressourcen- und Infrastrukturstrategie* (4.1.4) die langfristigen Prioritäten und Investitionsentscheidungen – häufig in *kooperativen Settings* (4.1.5) – klärt, adressiert dieses Feld die **operative Umsetzung im Hochschulalltag**: Anschluss, Einführung, Prüfung, Anpassung, Integration und Begleitung von KI-Modellen wie LLMs im Inferenzbetrieb sowie die Entwicklung und Anpassung hochschulspezifischer KI-Applikationen, die auf dieser Inferenz aufsetzen.

Die Interviews zeigen deutlich, dass die Erwartungen an diese Ebene **hoch** sind. Der Wunsch nach handlungsfähigen Lösungen wird vielfach als institutioneller Druck artikuliert:

Also die Erwartung an ein Tool, dass da was zur Verfügung gestellt wird. Das war ganz klar, dass die Hochschule irgendwas zur Verfügung stellen muss an Tools. Das wurde sehr klar von verschiedenen Hochschulangehörigen artikuliert.

Diese Erwartungshaltung macht sichtbar, dass KI-Bereitstellung nicht nur eine technische Frage, sondern Teil des **Legitimitätshaushalts der Hochschule** ist: Hochschulangehörige leiten Handlungsfähigkeit der Hochschule im KI-Umgang daraus ab, ob entsprechende Systeme zentral verfügbar, unter Maßstäben digitaler Souveränität²² nutzbar und organisational eingebettet sind. Auch Akteur:innen aus der relevanten Umwelt der Hochschulen lesen die KI-Bereitstellung als Signale der KI-Handlungsfähigkeit, wie einige Interviewpartner:innen berichten. Zahlen des KI-Monitors (Budde & Tobor, 2025) verraten, dass viele Hochschulen dem bereits nachgegangen sind. So verfügen 55 Prozent der befragten Hochschulen über datenschutzkonforme Interfacelösungen für die Breite der Hochschulangehörigen, mit denen der Zugang zu LLMs bereits möglich ist. Weitere 26 Prozent pilotieren solche Interfaces im Modellversuch.



KI-Projektmanagerin

Die Bereitstellung über Interfacelösungen ist dabei nicht mit der Bereitstellung von KI-Inferenz gleichzusetzen. Während Interfaces im Falle von LLMs über dialogbasierte Chatfenster als Tor zur Interaktion mit Sprachmodellen verstanden werden können, beruht die eigentliche Inferenz – also die Verarbeitung von Prompts und die Erzeugung von Outputs – auf ressourcenintensiven Rechenleistungen. Empirisch zeigt sich, dass Hochschulen diese Inferenz gerade für sehr leistungsstarke KI-Modelle bei hoher Nutzungsintensität und Nutzer:innenanzahl in der Regel **nicht selbst betreiben**, sondern in hohem Maße von **kooperativen, verbundbasierten oder extern bereitgestellten Inferenzlösungen** abhängig sind. Welche dieser Kooperationslösungen grundsätzlich infrage kommen, wird dabei auf strategischer Ebene erörtert (4.1.5 – *Strategische Öffnung*). Die *Koordinations- und Supportebene* setzt diese Vorentscheidungen operativ um und macht sie für konkrete Nutzungsszenarien der Hochschule anschlussfähig.

²² So ist in den Interviews die Rede von „*konzentrierte Investitionen in OpenSource-Modelle*“ (Leiter Unterstützungseinrichtung) oder KI-spezifischer Verbundinfrastruktur, die Hochschulen „*unabhängig von kommerziellen Angeboten macht*“ (Prorektor Studium und Lehre).

Die Managementleistung auf der *Koordinations- & Supportebene* besteht neben dem ggf. verfolgten Aufbau von Inferenzkapazitäten für das lokale Hosting kleinerer KI-Modelle in der **Anbindung und institutionellen Einbettung von Verbundlösungen**. Sie vermittelt zwischen externer Infrastruktur und internen Bedarfslagen und sorgt dafür, dass KI-Inferenz unter hochschulspezifischen, rechtlichen und didaktischen Anforderungen nutzbar wird – etwa in Gestalt konkret entwickelter Applikationen und KI-Use-Cases, die darauf aufsetzen.

Gleichzeitig verdeutlichen die Interviews, dass die Bereitstellung von KI-Inferenz und -Applikationen wegen der hohen technologischen Dynamik und der Vielzahl von Anbietern und Optionen erhebliche Unsicherheit erzeugen:

Wir könnten [in die KI-Bereitstellung] jetzt ganz problemlos innerhalb eines Jahres viele Millionen Euro reinpumpen und hätten dann zwar vielleicht mal eine kurzfristige Lösung, aber nichts Nachhaltiges. Was machen wir jetzt wirklich? Weil natürlich kommen jetzt auch viele Anbieter, die einem ganz tolle Lösungen andrehen wollen. Wo man aber auch immer schauen muss, wie kann ich es jetzt wirklich nachhaltig bei uns längerfristig auch verorten?



CIO

Hinzu kommt ein dauerhaftes Spannungsfeld zwischen fachspezifischen Bedarfen, Nutzungsansprüchen und technischer Anschlussfähigkeit. Top-down implementierte Lösungen stoßen hier schnell an Grenzen, wie ein Prorektor für Studium und Lehre betont: Entscheidend sei nicht, dass etwas bereitgestellt werde, sondern dass sich Angebote an realen Bedarfen orientieren.

Durchaus gibt es z. B. Möglichkeiten, KI-Interfaces entlang didaktischer Bedarfslagen zu entwickeln oder Sprachmodelle an die Lernmanagementsysteme (LMS) der jeweiligen Hochschulen anzubinden²³. Die Programmierungen KI-basierter oder KI-bezogener Applikationen für hochschulische Zwecke ist im Gange (vgl. Wannemacher et al., 2025). Diese Entwicklungen folgen weniger einer abstrakten Innovationslogik als vielmehr dem Versuch, **konkrete Arbeits- und Lehrbedarfe** der Hochschulangehörigen aufzugreifen. Dort, wo KI-Anwendungen praktikabel sind und verlässlich zur Verfügung stehen, werden sie als institutionelle Unterstützung wahrgenommen und tatsächlich genutzt – so die Erwartung vieler Interviewpartner:innen. Einige von ihnen verbinden damit auch die Hoffnung, den von ihnen beobachteten Problemen im Kontext der Nutzung privater KI-Tools durch Hochschulangehörige entgegenwirken zu können. Schließlich wirft die Nutzung privater Tools im Kontext hochschulischer Zwecke Fragen des Datenschutzes, der Qualitätssicherung und der institutionellen Verantwortung auf.

23 Zahlen des KI-Monitors 2025 (Budde & Tobor) zeigen, dass die befragten Hochschulen vor allem in der Pilotierungsphase sind, wenn es um die KI-Anbindung in LMS (27 Prozent im Modellversuch) oder selbstgehostete Chatbots zu tutoriellen Zwecken (44 Prozent im Modellversuch) geht. Im hochschulweiten Regelbetrieb sind es bei den LMS 13 Prozent und bei den Chatbots 12 Prozent.

Als Herausforderung für bedarfsnahe Innovationen im Feld erweist sich die **„nachhaltige Überführung dezentraler Softwareprojekte in den zentralen Regelbetrieb – Leiterin Unterstützungseinrichtung**. Hier wird sichtbar, dass Bereitstellung nicht mit der erfolgreichen Erprobung endet, sondern erst dort beginnt, wo Fragen von Betrieb, Wartung, Integration und Zuständigkeit dauerhaft geklärt werden müssen. Der befragte CIO spricht bei diesem Schmerzpunkt von der Möglichkeit, erfolgversprechende KI-Projekte bei der Ausgründung als Start-ups über entsprechende hochschulische Schnittstellen zu unterstützen, sofern diese vorhanden sind. Dadurch rückt das Start-up aus dem direkten organisationalen Kontext der Hochschule heraus (die Hochschule versteht sich dann selbst als Kunde des z. B. innovativen KI-Tutor-Start-ups) und erhält damit die Chance sich auf dem (Bildungs-)Markt zu etablieren. Gleichzeitig bleibt eine lose Kopplung zwischen Start-up und Hochschule mit hoher Wahrscheinlichkeit bestehen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich weniger die Frage, ob Hochschulen KI-Inferenz und Applikationen bereitstellen sollen, sondern **auf welche Weise**, worauf der nun folgende Exkurskasten eingeht.

Exkurs: Orientierende Typen der KI-Inferenz und ihre hochschulische Passung

Die Frage, welche KI-Inferenz und welche Applikationen Hochschulen eigentlich bereitstellen müssen, lässt sich auch über die technische Perspektive von Kortemeyer (2025) betrachten. Er unterscheidet drei Wege, über die Chatbots und KI-Dienste für Hochschulzwecke angepasst werden können. Alle drei Wege unterscheiden sich radikal im Aufwand, in der Souveränität und in der Passung zu konkreten Use-Cases.

1. Training eines Modells „from scratch“

Ein vollständiger Neubau eines Large Language Models unter eigener Datenhoheit ermöglicht maximale Kontrolle und fachspezifische Tiefe, ist aber extrem aufwändig, kostenintensiv und energieintensiv. Beispielen wie Apertus (ETH/EPFL) zeigen:

- nur mit nationalen Supercomputern realisierbar,
- sinnvoll nur für wenige, hochspezialisierte Anwendungen,
- nicht praktikabel für die operative Bereitstellung in der Breite.

Use-Case-Eignung: Nur für Forschungsinfrastrukturen oder nationale Initiativen mit strategischem Ziel hoher digitaler Souveränität.

2. Fine-Tuning bestehender (offener) Modelle

Hier werden vortrainierte Modelle (z. B. LLaMA) durch universitätsspezifische Daten weitertrainiert.

- ermöglicht, „die Sprache einzelner Fächer“ zu sprechen,
- aber Risiko des Wissensverlusts („catastrophic forgetting“) und Qualitätsverschlechterung,
- erfordert eigene, dauerhafte Inferenz-Infrastruktur im Regelbetrieb,
- hoher Aufwand bei Aktualisierungen (neue Version = neues Fine-Tuning).

Use-Case-Eignung: Für Institute/Fachbereiche mit „klar abgegrenzten Fachsprachen“ oder hochspezialisierten Beratungs- oder Tutoringbedarfen.

3. Retrieval-Augmented Generation (RAG): Erweiterung ohne Modelländerung

RAG gilt als niedrigschwelligste und meist ausreichend leistungsfähige Form der Bereitstellung. Hier bleibt das LLM unverändert; stattdessen werden kurs- oder institutionspezifische Dokumente semantisch eingebunden und bei jeder Anfrage automatisch hinzugezogen.

- schnell implementierbar,
- anpassbar pro Kurs oder Anwendungsfall,
- geringe Halluzinationen bei guter Dokumentenbasis,
- flexibel kombinierbar mit verschiedenen LLMs,
- ideal für Lehr-/Lernkontexte, in denen Referenzmaterialien zentral sind.

Use-Case-Eignung: Praktisch alle hochschulischen Szenarien mit dokumentenbasierter Beratung oder Lehre (Tutorien, Skriptbezug, Prüfungs- und Übungsunterstützung, FAQs).

Implikation für Hochschulen: Deutlich wird, dass die Anforderungen an KI-Infrastrukturmodelle einer Hochschule konsequent aus konkreten Use-Cases abgeleitet werden sollten. Angesichts der im Managementfeld beschriebenen Legitimitäts- und Unsicherheiten („Auf welches Pferd setzen wir?“) und der bestehenden Schattennutzungen bietet dieser Use-Case-First-Ansatz eine robuste Orientierung. Zugleich stellt sich jedoch häufig ein *Henne-Ei-Problem*: Wie sollen Use-Cases erprobt und bewertet werden, wenn die dafür nötige Infrastruktur noch fehlt?

Um diesen Zirkel zu durchbrechen, ist der Blick auf evaluierte und bereits erprobte Use-Cases anderer Hochschulen besonders wertvoll. Sie ermöglichen es, Infrastrukturentscheidungen nicht im luftleeren Raum zu treffen, sondern entlang empirisch bestätigter Bedarfe und funktionierender Lösungen. Damit führt die Ausrichtung an Use-Cases direkt in das nächste Managementfeld, das die Bedeutung von Kooperation und Transfer für die Weiterentwicklung hochschulischer KI-Ökosysteme herausarbeitet.

4.2.5 Kooperations- & Transfermanagement

Das Managementfeld Kooperations- & Transfermanagement übernimmt auf der *Koordinations- & Supportebene* die Aufgabe, externe Kooperationsbeziehungen so zu übersetzen, zu vermitteln und einzubetten, dass sie im Hochschulalltag wirksam werden. Während die *strategische Leitungsebene* Allianzen mit externen Akteur:innen legitimiert und rahmt (4.1.5 Strategische Öffnung), sorgt dieses Feld dafür, dass aus Kooperationen tatsächlich nutzbare Infrastrukturen, geteiltes Wissen, anschlussfähige Angebote und handhabbare Orientierung entstehen.

Die empirischen Befunde aus den Interviews zeigen deutlich, dass Kooperationen im KI-Kontext weniger Ausdruck symbolischer Vernetzung sind, sondern vor allem als **Kompensationsmechanismen** fungieren. Weder die technische Infrastruktur, noch umfassende Qualifizierungsangebote oder die rechtlich-regulatorische Absicherung lassen sich angesichts der hohen Dynamik der KI-Entwicklung von den meisten Hochschulen allein aufbauen. Eine interviewte Prorektorin bringt diese Einschätzung offen und pragmatisch auf den Punkt:

Wir sind im Moment nicht so ausgestattet, dass wir KI-Systeme selber hosten können. Wir arbeiten halt mit anderen Hochschulen zusammen, die größer sind. Es muss nicht jede Hochschule alles Mögliche selber machen.

Entsprechend greifen Hochschulen im KI-Kontext zunehmend auf Bereitstellungsmodelle zurück, bei denen KI-Inferenz nicht lokal aufgebaut, sondern über spezialisierte, hochschulnahe Infrastrukturanbieter wie beispielsweise der GWDG oder vergleichbare Landes- und Verbundrechenzentren bezogen werden. Ebenso entstehen standardisierte, datenschutzkonforme KI-Interfacelösungen – etwa hochschulübergreifend entwickelte Plattformen wie HAWKI, die Studierenden und Lehrenden einen institutionell gerahmten, ggf. bereits auch für didaktische Zwecke ausgelegten Zugang zu generativer KI ermöglichen. Kooperation kann hier der gemeinsamen Beschaffung, dem Betrieb und der Absicherung und Entwicklung von KI-Infrastruktur und -Interfaces dienen. Gerade Bemühungen um die Anbindung und Weiterentwicklung von **Open Source LLMs zum Zwecke digitaler Souveränität verlangt nach Kooperationen und verbundbasierten Lösungen** (vgl. Reckzeh-Stein, 2025). Die *Koordinations- & Supportebene* übernimmt dabei



Prorektorin
Studium und Lehre

eine zentrale Übersetzungsleistung: Sie bindet kooperative Lösungen in die lokale Organisation ein, klärt Schnittstellen, stimmt Nutzungsbedingungen ab und macht hochschulinterne Bedarfe auf Verbundebene sichtbar. Kooperation wird so erst operativ anschlussfähig.

Über die technische Dimension hinaus erfüllen Kooperationen eine wichtige orientierende und legitimierende Funktion. Externe Positionspapiere, Empfehlungen und Good Practices – etwa aus hochschulübergreifenden Initiativen oder Netzwerken – entlasten interne Aushandlungsprozesse, indem sie Unsicherheiten reduzieren und geteilte Referenzpunkte bereitstellen.

„Meine Mitarbeiter:innen können sich orientieren und werden manchmal entlastet, wenn das Hochschulforum Digitalisierung (HFD) etwas herausbringt, was einen innovativen Umgang in Studium und Lehre stützt. Da sind wir dankbar, zu sehen, dass das auch an anderen Hochschulen ähnlich stattfindet.“



Prorektor
Studium und Lehre

Solche Rückkopplungen zeigen, dass **Kooperation nicht nur Ressourcen bereitstellt, sondern auch interne Diskurse stabilisiert oder aktualisiert**. Der Blick nach außen wirkt für viele Hochschulangehörige dadurch ermutigend: Wenn andere Hochschulen ähnliche Fragen bearbeiten oder vergleichbare Lösungen entwickeln, verliert das Neue seinen Bedrohungscharakter und wird als **kollektives Entwicklungsprojekt** wahrgenommen. Gleichzeitig entsteht ein gewisser **Anpassungsdruck**. Wie Graceva et al. (2025) am Beispiel von Orientierungsformaten wie KI-Leitlinien aufzeigen, bewegt die gegenseitige Sichtung Hochschulen dazu, die eigene Leitlinie zunehmend entlang gemeinsamer Standards und professioneller Normen auszurichten. Dies kann funktional als sich **übergreifend herausbildende Orientierung** verstanden werden, die für den Umgang mit KI an den Hochschulen Erwartungssicherheit schafft.

Ein weiteres zentrales Feld kooperativer Aktivität betrifft den **Kompetenzaufbau**. Die Interviews deuten darauf hin, dass **Qualifizierungsformate und Formate der Bewusstseinsbildung im KI-Kontext auch übergreifend gedacht werden**, was etwa durch Verbundprojekte, die Öffnung hochschulinterner Fortbildungsangebote oder die gemeinsame Nutzung externer Bildungsressourcen passiert. Dadurch gewinnt die Qualifizierungsarbeit eine kooperative Dimension und bricht mit der klassischen, rein internen Weiterbildungslogik. Hochschulen profitieren hinsichtlich knapper Ressourcen (siehe 4.1.4 *Ressourcenstrategie*) davon, nicht parallel identische Angebote entwickeln zu müssen.

Gleichzeitig zeigen die Interviews, dass das Managementfeld mit Grenzen ringen muss. Hochschulen haben begrenzte personelle Kapazitäten, um Kooperationen systematisch zu pflegen. Zudem entstehen viele Kooperationen dezentral (siehe 4.3.3 *Fach- & hochschulübergreifende Kooperation in Studium und Lehre*), sodass Wissen und Impulse nicht automatisch über die *intermediäre Vermittlung & Rückkopplung* (4.2.2) in die Organisation zurückfließen. **Auch die Fülle potenzieller Kooperationen kann überfordern**: Nicht jedes Angebot passt zu den Bedarfen der Hochschule, und ohne kuratierende Instanz werden viele Chancen übersehen oder versanden.

Diese Befunde verdeutlichen, wie eng das *Kooperations- & Transfermanagement* mit anderen Managementfeldern verschränkt ist. Erkenntnisse und Materialien aus Kooperationen müssen in den *Kompetenzaufbau* (4.2.1) und die *intermediäre Vermittlung* (4.2.2) eingespeist werden. Verbundbasierte technische Lösungen erfordern Anschluss an die Bereitstellung von *KI-Inferenz & Applika-*

tionen (4.2.4) sowie an das Daten- & Informationsmanagement (4.2.3). Zugleich wirken *kooperative Impulse auf strategische Öffnung (4.1.5) und Governance-Strukturen (4.1.3)* zurück, indem sie neue Standards, Erwartungen und Handlungsoptionen in die Organisation einspeisen.

Exkurs: Niedersächsische KI-Austauschrunde als informelles Kooperations- und Transferformat

Der folgende Exkurs skizziert **die Besonderheiten informeller Kooperationsformen** am Beispiel der **niedersächsischen Austauschrunde zum Thema KI**. Die Runde gründet auf der Idee zweier Kolleg:innen. Ohne große Planung oder Vorarbeit luden sie Ende 2023 alle Interessierten aus der Gruppe „KI in Studium & Lehre“ im Academic Cloud Hub – einer durch die GWDG angebotenen Vernetzungsplattform – zu einem ersten Treffen ein. Wie im Managementfeld bereits beschrieben, liegt der Bedarf zur Vernetzung u. a. darin, ähnliche mit dem Thema assoziierte Fragestellungen und Aushandlungsbedarfe in den standortübergreifenden Erfahrungsaustausch zu bringen.

Aus dem anfangs formlosen Austausch niedersächsischer Hochschulangehöriger entwickelten sich im Laufe der Zeit konkrete Arbeitsgruppen, die sich spezifischen Themen zuwandten und diese in Eigenverantwortung und in unterschiedlicher Intensität bearbeiteten. Halbjährliche gemeinsame Treffen stellen zudem sicher, dass sich die Gruppen gegenseitig aktuell halten. Zu den Ergebnissen zählen themenspezifische Veröffentlichungen, wie das Dokument „KI-Gebrauch im Studienkontext dokumentieren – Hinweise und Arbeitsmaterialien“ (Baresel et. al, 2024), das Papier „Diskussionpunkte zu ethischen Aspekten von generativer künstlicher Intelligenz in der Hochschullehre“ (Dovhaniuk et al., 2025) und ein Handout für KI-Einsatzszenarien zur Lehrvorbereitung (Hoffmann et al., 2025). Für das Kooperations- & Transfermanagement ist somit **zentral, dass aus dem Austausch nicht nur Vernetzung, sondern auch transferfähige Artefakte entstehen, die lokal wieder verwendet werden können** (z. B. als Bausteine für interne Beratungsseiten, Leitlinien, Schulungen oder Supportangebote).

Eine Besonderheit der Zusammenarbeit informeller Austauschrunden besteht darin, dass sie **vielfältige Perspektiv- und Expertiseträger:innen unterschiedlicher Hochschulen interessengeleitet versammelt**. Diese Form der Zusammenarbeit, die auch zeitliche Ressourcen zur Mitarbeit bündelt, schafft Bedingungen, um umfangreichere KI-Unterstützungsmaßnahmen wie die oben vorgestellten Dokumente zu entwickeln. Isoliert wären diese, so Mitglieder der Austauschgruppe, wahrscheinlich nicht zustande gekommen. Im Unterschied zu formellen Arrangements bringt die informelle Austauschrunde, laut den Mitgliedern, außerdem eine große **Anpassungsfähigkeit mit sich**. Im

Gegensatz zu Projektarchitekturen, bei denen thematische Schwerpunktsetzungen formal festgeschrieben und dadurch begrenzt werden, kann die Runde flexibel neue Schwerpunktgruppen gründen.

Auch gibt es **Grenzen der informellen Austauschrunden**. Es werden nur die Themen bearbeitet, für die sich ausreichend interessierte Personen mit entsprechender Expertise und Zeitkapazität zusammenfinden. Das heißt, es werden bei weitem nicht alle KI-spezifischen Unterthemen, zu denen z. B. Orientierungsbedarf besteht, abgedeckt. Externe Zwänge, wie die Erfüllung formaler Rollenerwartungen oder Stellenumstrukturierungen können die Stabilität der Beteiligung beeinträchtigen. Zudem ist die Rückkopplung (z. B. von erarbeiteten KI-Artefakten) in die einzelnen Hochschulen nicht automatisch gegeben: Ohne Andockstellen (z. B. Supporteinheiten, zuständige Stellen für Leitlinien/Qualifizierung, feste Ansprechpartner:innen) können Ergebnisse leicht „im Netzwerk hängen bleiben“.

Um einen konkreteren Blick in die Arbeit der Austauschrunde zu werfen, skizziert der folgende Abschnitt die **Arbeitsgruppe „Rechtliches“**: Sie trifft sich in der Regel alle zwei Wochen (1–2 Stunden). In den Treffen werden aktuelle Fragen aus den Hochschulen gesammelt, Hinweise und Lösungen ausgetauscht und parallel an gemeinsamen Unterstützungsmaterialien für den KI-Umgang gearbeitet. Welche Materialien entstehen, wird in der Gruppe abgestimmt. Dabei gilt die pragmatische Regel, ein Hauptprodukt abzuschließen, bevor ein neues größeres Thema begonnen wird. Teilnehmende beschreiben, dass sich die Zusammenarbeit über die Zeit zu einem Schutzraum entwickelt hat. Im vertrauensvollen Klima gelingt der offen-konstruktive Austausch zu typischen Problembereichen, die die Teilnehmenden in und zwischen ihren Hochschulen ausmachen, ohne dass dieser Austausch den Schutzraum verlässt. Dies ist auch der Grund, warum unterschiedlichste Kritik und Meinung Teil der Erarbeitung der Materialien werden und diese dadurch an Gehalt gewinnen. Das dies gerade in offenen, informellen Settings wie der Arbeitsgruppe möglich ist, nehmen die Teilnehmer:innen als wertvoll wie überraschend zugleich wahr. Nach einer ersten Veröffentlichung arbeitet die Gruppe aktuell an „KI-Szenarien für Lehrende an Hochschulen – Hinweise zu Anforderungen und rechtlichen Vorgaben“: einem Entscheidungsbaum, der typische KI-Einsatzszenarien in der Hochschullehre systematisiert und die jeweils relevanten rechtlichen Anforderungen erläutert.

4.3 Managementfelder auf fachlich-operativer Ebene

Die *fachlich-operative Ebene* ist der Ort, an dem KI **konkret wirksam wird**: in Lehrveranstaltungen, Prüfungen, Forschungsprojekten, Verwaltungspraktiken und kooperativen Arbeitszusammenhängen. Hier entsteht Sinn im Umgang mit KI vor allem durch Praxis – durch Erproben, Scheitern, Improvisieren, Vergleichen, Aushandeln und Reflektieren. Der KI-Umgang wird auf dieser Ebene kontextabhängig integriert, angepasst oder auch begrenzt. Demnach wird auch hier unserem Verständnis nach *ge-managed*, indem Akteur:innen in erwartungsunsicheren Situationen Entscheidungen treffen, Regeln situativ auslegen und damit vorstrukturieren, was im jeweiligen Kontext als angemessen, prüfbar oder verantwortbar gilt. Was sich in wiederholten Situationen bewährt, wird wahrscheinlicher wieder aufgegriffen; was irritiert oder scheitert, wird vermieden.

Die *fachlich-operative Ebene* erfüllt dadurch eine zentrale organisationale Funktion: Sie wirkt als **Sensorium der Hochschule**. Hier zeigen sich frühzeitig Potenziale, Probleme, normative Spannungen und tragfähige Umgangsweisen, die über Rückkopplungen für andere Ebenen relevant werden. Die Managementfelder dieser Ebene generieren Erfahrungs- und Orientierungswissen, in dem sie auf die Probe stellen, welche Bahnen des KI-Umgangs sich als praktikabel, verantwortungsvoll und anschlussfähig erweisen und welche nicht.

Fachlich-operative Ebene

Leitfrage: Wie wirkt KI konkret in Studium und Lehre – und welche Praktiken, Grenzen und Normen entstehen dabei?

4.3.1 Praxiserprobung & fachspezifische KI-Integration

Generierung von Erfahrungswissen durch kontextspezifische Erprobung und Integration von KI

4.3.2 Normbildung & verantwortungsvolle Nutzung

Aushandlung und Stabilisierung legitimer Nutzungsnormen im Lehr- und Praxis-kontext.

4.3.3 Fach- & hochschulübergreifende Kooperation in Studium und Lehre

Erweiterung fachlicher Perspektiven und Bewältigung KI-bedingter Komplexität durch Kooperation.

4.3.1 Praxiserprobung & fachspezifische KI-Integration

Das Managementfeld *Praxiserprobung & fachspezifische KI-Integration* beschreibt den Ort, an dem der Umgang mit KI konkret wird. Hier entsteht **Sinn im KI-Umgang** nicht primär durch Vorgaben, sondern **durch Praxis**. Die hier gemachten Erfahrungen bilden das empirische Fundament, auf dem sich entscheidet, welche Formen des KI-Einsatzes als sinnvoll, verantwortungsvoll, und regulierungsbedürftig gelten.

Dabei treten Fachunterschiede besonders deutlich zutage. Die Interviews zeigen, dass Disziplinen sehr unterschiedliche Zugänge im Umgang mit KI entwickeln – teils auch innerhalb einzelner Fakultäten. Während in informatiknahen Studiengängen der Einsatz von KI vielfach als integraler Be-

standteil des Fachs gilt und kaum explizit als inhaltlich relevant markiert werden muss, zeigen sich in anderen Disziplinen deutlich größere Vorbehalte. Das kann jedoch nicht pauschalisiert werden. Zumindest auf individueller KI-Nutzungsebene ist empirisch bekannt, dass auch in Studiengängen, in denen diese potenziellen Vorbehalte herrschen, Lehrende und Studierende mit KI experimentieren – wenngleich auch weniger breit, intensiv und ggf. auch weniger offen. So berichten einige Interviewpartner:innen davon, dass sie auch außerhalb der Informatik hochentwickelte KI-Nutzungspraktiken beobachten konnten, beispielsweise in den Geisteswissenschaften oder den Natur- und Sozialwissenschaften.

Auf den ersten Blick scheint diese fachliche Heterogenität hochschulweites Lernen zu erschweren, da Erfahrungen mit KI zunächst in disziplinären Kontexten verbleiben und sich nur begrenzt verallgemeinern lassen. Gerade darin liegt jedoch ein zentrales Entwicklungspotenzial: Die unterschiedlichen fachlichen Umgangsweisen machen sichtbar, dass KI keine einheitliche Praxis hervorbringt, sondern in unterschiedlichen epistemischen Traditionen jeweils anders problematisiert wird. Dadurch entstehen vielfältige Lösungsansätze im Umgang mit Fragen der Autor:innenschaft, Prüfungsformate, Kompetenzzuschreibungen oder methodischer Integration. Diese Variationsbreite erweitert den Möglichkeitsraum. **Heterogenität fungiert damit weniger als Hindernis denn als Erkenntnisquelle für organisationale Lernprozesse.** Die *Koordinations- & Supportebene* (insbesondere 4.2.2 *Intermediäre Vermittlung & Rückkopplung*) übernimmt hier die Aufgabe, solche Praxiserfahrungen aus ihren Kontexten zu lösen, vergleichbar zu machen und für andere Bereiche anschlussfähig aufzubereiten. Die KI-Projektmanagerin einer großen Universität steht dieser Aufgabe optimistisch gegenüber:

Ich bin aber eigentlich ganz zuversichtlich, Übertragbarkeit herauszustellen, weil so unterschiedlich ist das Ganze halt dann doch wieder nicht, obwohl viele glauben, ihre Disziplin sei was ganz Besonderes, aber de facto gibt es schon gemeinsame Nenner und auf die muss man sich dann konzentrieren.

Zentral für dieses Managementfeld ist die **Einsicht, dass tragfähige Formen des KI-Umgangs vor allem über Experimentier- und Erprobungsräume entstehen.** Dabei zeigen die Interviews, dass solche Erprobung nicht ausschließlich in eigens ausgewiesenen Formaten stattfindet. In vielen Lehrveranstaltungen bleibt der experimentelle Charakter des KI-Einsatzes implizit: Er entsteht dort, wo Studierende mit Lehrenden KI situativ ausprobieren, ohne dies ausdrücklich immer als „Experiment“ zu rahmen. Daneben werden an Hochschulen auch explizit auf Erprobung ausgerichtete Formate etabliert, etwa Sandboxes, Pilotprojekte oder strukturierte Best-Practice-Programme. **Diese formalisieren das Experimentieren, senken Risiken und schaffen Sichtbarkeit für Erfahrungen, die über den jeweiligen Kontext hinaus anschlussfähig werden sollen.** In den Interviews werden beide Formen – die implizite Erprobung in der Lehre ebenso wie formal ausgewiesene Experimentierformate – als zentrale Quellen beschrieben, um einen sinnvollen KI-Umgang zu identifizieren.

Gleichzeitig zeigen die Interviews deutlich, dass Praxiserprobung keine Selbstverständlichkeit ist. Viele Lehrende erleben den Einsatz von **KI als Verunsicherung ihrer professionellen Rolle.** Die Sorge, den eigenen Kompetenzvorsprung gegenüber KI-kompetenten Studierenden zu verlieren, wirkt hemmend auf eine aktive Integration von KI in Lehrszenarien, vermuten einige Interviewpartner:innen



KI-Projektmanagerin

(z. B. „**Viele Lehrende haben einfach Sorgen, so ein Thema anzupacken, weil sie die Befürchtung haben: „Die Studis kennen das viel besser als ich“**“ – Leiterin Unterstützungseinrichtung). Dies ist ein möglicher Grund, warum die tatsächliche Thematisierung und Nutzung von KI in der Lehre bislang ausbaufähig bleibt: Das Review „Die KI-Nutzung in Studium und Lehre“ (Bosse et al., 2026) weist darauf hin, dass nur ein begrenzter Teil der Studierenden die Einbindung von KI in konkreten Lehrveranstaltungen bislang aktiv erfahren haben²⁴. Nicht-Beschäftigung ist damit kein bloßes Defizit, sondern eine operative Entscheidung unter Bedingungen von Unsicherheit, Zeitknappheit und unklaren Erwartungen.

Wie wir wissen, kann Beschäftigung nicht von oben diktiert werden. Diese Befunde verdeutlichen, dass Praxiserprobung auf der *fachlich-operativen Ebene* nur dort wahrscheinlicher wird, wo sie institutionell erwünscht, legitimiert und unterstützt ist. Beharrliche Bewusstseinsbildung, Angebote zum Kompetenzaufbau und geschützte Erprobungsräume, die sowohl auf *strategischer Leitungsebene* [4.1] legitimiert und auf *Koordinations- & Supportebene* [4.2] gestützt werden, bilden hierfür zentrale Voraussetzungen.

Auch, wenn die Beschäftigung mit KI in der Hochschullehre nicht zwingend der Dreh- und Angelpunkt einer jeden Lehrveranstaltung sein muss und kann, ist die Beschäftigung mit ihr ein Weg, um auch die Lerninhalte und -methoden sowie die spezifischen Kompetenzen einer jeden Fachdisziplin in Zeiten von genKI aktuell zu halten. Es geht darum, **fachliche Inhalte, Methoden und Kompetenzziele unter veränderten technologischen Bedingungen kritisch zu überprüfen und dort anzupassen, wo genKI tatsächlich auf diese einwirkt**. Dass das passiert, weisen einige Interviewpartner:innen explizit aus, wie z. B. diese Vizepräsidentin für Studium und Lehre:

In dieser Perspektive wirkt die *fachlich-operative Ebene*, wie oben bereits genannt, als **Sensorium der**

Was mich besonders beschäftigt, ist: Wie schaffen es alle Fächer und Disziplinen, jetzt auf diesen Zug zu springen? Weil alle Fächer werden sich technisch, technologisch, epistemologisch und ontologisch verändern und damit müssen Sie sich auseinandersetzen.

Organisation. Hier zeigen sich frühzeitig nicht nur Potenziale, sondern auch Grenzen, Fehlannahmen und normative Spannungen des KI-Einsatzes. Auf letzteres gehen wir im nächsten Managementfeld *Normbildung & verantwortungsvolle Nutzung* [4.3.2] gesondert ein. Die in der Praxis gewonnenen Erfahrungen liefern damit Orientierungswissen, das für Rückkopplungen in andere Managementfelder zentral ist. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Erfahrungen organisational wirksam werden, erhöht sich dort, wo sie über formalisierte *intermediärer Vermittlung* [4.2.2] gebündelt, vergleichbar gemacht und in Entscheidungs- und Entwicklungszusammenhänge eingespeist werden, z. B. indem sie in den *Kompetenz- und Qualifikationsaufbau* [4.2.1] einfließen (Was für Angebote und Inhalte brauchen



Vizepräsidentin
Studium und Lehre

²⁴ In dem Review wurden dazu die folgenden Studien aufgegriffen: Im Fall von Enes et al. (2025) haben 41 Prozent der befragten Studierenden angegeben, den Einsatz von KI im Rahmen einer Lehrveranstaltung erlebt zu haben, während in der Studie von Marczuk et al. (2025) 32 Prozent der befragten Studierenden angaben, dass KI in einigen ihrer Lehrveranstaltungen integriert wurde.

unsere Hochschulangehörigen gerade?) oder als *Impulse für die strategische Rahmung* (4.1.1) dienen (Welche innovative KI-Praxis legitimieren und fördern wir hochschulweit?). Praxiserprobung ist damit kein nachgelagerter Umsetzungsschritt, sondern ein zentraler Ort, an dem der Sinn des KI-Umgangs entsteht und zur Bearbeitungsgrundlage des Managements – also des *Bahnenlenkens* – wird.

Wie schon angedeutet, kann die gemeinsame Auseinandersetzung mit KI auch als fachlicher Entwicklungsraum wirken – ein Aspekt, der im folgenden Exkurs zugespitzt wird.

Exkurs: Lernen mit und über KI im Fach – Was Lehrende aus der gemeinsamen Auseinandersetzung gewinnen

Die HFD-Studie „Wie KI Studium und Lehre verändert“ (Wannemacher et. al., 2025) beschreibt unter der **Rubrik „Lernen mit und über KI im Fach“**, wie Studierende und Lehrende KI gemeinsam in fachspezifischen Lehr-Lern-Prozessen erproben. Die Rubrik markiert jene aus der HFD-Community eingereichten Use-Cases, in denen KI nicht nur als Tool in der Aufgabenbearbeitung genutzt wird, sondern zugleich Gegenstand kritischer Reflexion wird: Lernende verstehen fachliche Prozesse durch KI-gestützte Analysen neu, während Lehrende erkennen, wie generative Modelle ihre Disziplin verzerren, vereinfachen oder epistemisch herausfordern. **Die Rubrik macht damit deutlich, wie fachliche Lehrpraxis, KI-Nutzung und kritische Auseinandersetzung sich wechselseitig bedingen.**

Exemplarisch zeigt dies der in der Studie beschriebene **Case „Mit KI über KI qualitativ forschen“** (Unger, Jeanrenaud, Raucheger): Studierende nutzen generative KI nicht nur zur Unterstützung qualitativer Analyseprozesse, sondern machen deren Deutungslogiken selbst zum Gegenstand der Untersuchung. Die KI wird damit zugleich Werkzeug, Untersuchungsobjekt und Anlass methodischer Reflexion – und verschiebt den Fokus von der bloßen Ergebnisproduktion hin zur gemeinsamen Auseinandersetzung mit Erkenntniswegen, Verzerrungen usw.

Gerade in solchen Settings wird für Lehrende sichtbar, welche fachlichen Unterscheidungen, Gütekriterien

und methodischen Entscheidungen im Umgang mit z. B. qualitativen Daten tatsächlich tragen – und wo KI diese verkürzt oder verschiebt. Dadurch schärft sich der Blick für die **zentralen fachlichen Kompetenzen, deren Bedeutung und Zuschnitt in Zeiten genKI aktualisiert werden**. Zugleich eröffnet die gemeinsame **Erprobung neuer didaktischer Möglichkeiten**: KI kann als Ausgangspunkt dienen, um Modelle zu korrigieren, Varianten zu vergleichen, Fehlannahmen aufzudecken oder fachliche Standards neu zu markieren. Lehrende gewinnen damit ein tieferes Verständnis dafür, wie Studierende clever mit KI arbeiten, worin typische Fehlkonzepte liegen und an welchen Stellen der fachlichen Anleitung besondere Bedeutung zukommt.

Darüber hinaus zeigt die Rubrik, dass die Exploration von KI-Anwendungen im Fach keineswegs nur im Dienst der Lehre steht. Für viele Lehrende wirkt die gemeinsame Erprobung wie ein fachliches Labor, das auch die eigene Forschung inspiriert. Sie entdecken neue Werkzeuge, neue Fragen und neue Perspektiven, die in ihre wissenschaftliche Arbeit zurückwirken – sei es durch KI-gestützte Analyseverfahren, durch Erkenntnisse über Datenqualität und Modellgrenzen oder durch neue methodische Zugänge, die sich aus der Beobachtung der Interaktion zwischen Studierenden und KI ergeben. Die Rubrik macht damit deutlich, dass die gemeinsame Auseinandersetzung nicht nur ein didaktischer Impuls, sondern ein fachlicher Entwicklungsraum ist, der das Potenzial besitzt, sowohl Lehre als auch Forschung weiterzuentwickeln.

4.3.2 Normbildung & verantwortungsvolle Nutzung

Das Managementfeld *Normative Aushandlung & Grenzziehung* adressiert auf der *fachlich-operativen Ebene* die Frage, **wie ein verantwortungsvoller und vertrauenswürdiger Umgang mit KI konkret hergestellt wird**. Normative Orientierung im KI-Kontext ist allerdings kein Selbstläufer. Wo der Einsatz genKI ignoriert, tabuisiert oder pauschal sanktioniert wird, verstärken sich Unsicherheiten – insbesondere auf Seiten der Studierenden (vgl. [Biehl & Becker, 2025](#)). Es ist ungünstig, wenn Verdachtsperspektiven seitens der Lehrenden dominieren und die Chance einer KI-Aushandlung durch Abschreckung und Kontrolldrohungen pauschal blockiert wird. Das Misstrauen der Lehrenden projiziert sich auf die Studierende, die, wie die Leiterin einer Unterstützungseinrichtung skizziert, in solchen und ähnlich gelagerten Szenarien Ängste haben, KI-Applikationen der Hochschulen zu nutzen:

Einer der wesentlichen Gründe ist, dass Studierende Angst haben, dass Lehrende beim Rechenzentrum anrufen und ihren Chatverlauf verlangen könnten – und dieser dann auch offengelegt würde

Dieses Bedenken zeigt, dass der Erfolg eigentlich wünschenswerter Bemühungen auf anderen Managementfelder (hier z. B. die Nutzung der hochschulspezifischen KI-Bereitstellung) durch Misstrauen gehemmt wird.



Leiterin
Unterstützungseinrichtung

Normen für einen sinnvollen KI-Umgang schaffen hingegen Vertrauen – entstehen jedoch nicht automatisch. Sie müssen in konkreten Lehr- und Praxiskontexten angeregt, ausgehandelt und reflektiert werden. **KI-Management findet damit auch auf der Ebene einzelner Lehrveranstaltungen statt, etwa wenn Lehrende und Studierende zu Beginn eines Kurses gemeinsam klären, wie KI genutzt werden darf und soll.** Gegenstand solcher Aushandlungen sind beispielsweise Fragen nach Autor:innenschaft, Transparenz, Bias-Sensibilität, wissenschaftlicher Integrität sowie nach Konsequenzen für Prüfungs- und Leistungsformate. Auch hier ist ein grundlegendes Verständnis von KI-Funktionsweisen und -Risiken Voraussetzung für diese Gespräche (vgl. [4.2.1 Kompetenzaufbau, Qualifizierung & Beratung](#)). Ebenso sind Kenntnisse über die hochschulweit legitimierte KI-Orientierung in Form von Leitlinien etc. erforderlich. (vgl. [4.1.1 Strategische Rahmung](#)), die eine solche Aushandlung über vorgeschlagene Bahnungen anleiten können.

Das Zitat eines interviewten Prorektors macht diese Verbindung von Rahmung und Aushandlung sichtbar:

Wir haben uns dann auf die Nutzung konzentriert, Autor:innenschaft geklärt und urheberrechtliche Folgen. Wir haben uns auch eine Kennzeichnungspflicht auferlegt. Wir haben erklärt, dass der Einsatz grundsätzlich zulässig ist, aber auch erklärt, warum eine Abwägung in die Fachbereiche offen bleiben soll.



Prorektor
Studium und Lehre

Wie das Zitat andeutet, greifen auf der operativen Ebene unterschiedliche Managementleistungen ineinander: Die legitimitätsstiftende Rahmung bietet Orientierung, während die Koordinations- & Supportebene diese in fachspezifische Empfehlungen übersetzt und letztlich

Raum für Ausgestaltung offen lässt. Diese idealtypische Verzahnung ist im hochschulischen Alltag jedoch eher Ausnahme als Regel. **Häufig entstehen Normen situativ, punktuell und ohne systematische Rückbindung.** Gerade darin liegt jedoch das **Risiko eines schwer durchschaubaren Regelpluralismus.** Schwerwiegend sind Regeln, die auf fehlerhaften KI-Vorstellungen basieren, wie z. B. [Weßels, Radau & Maibaum \[2025\]](#) zeigen. Damit ist viel daran gelegen, die idealtypische Verzahnung zumindest als strukturierende Referenz in diesem Managementfeld anzustreben. Ein Beispiel, das dieser Logik aufgreift, ist der Guide [„study smart – with AI. Dein Guide für kluge Entscheidungen mit KI“](#) der Universität Hamburg (Erstellt im Projekt DDLitLab). Im Einklang zur hochschulweiten Rahmung und Informierung über KI-spezifische Angebote, stellt dieser Guide, der als Poster in Lehrräumen ausgehängt, ein Anlass zur strukturierten Aushandlung auf Veranstaltungsebene dar.

Vor diesem Hintergrund entscheidet sich die organisationale Wirksamkeit lokaler Normbildung weniger an ihrer Entstehung als an ihrer Rückbindung. Erfahrungen, Irritationen und Grenzfälle aus der *fachlich-operativen Praxis* bleiben folgenlos, wenn sie nicht über *intermediärer Vermittlung & Rückkopplung* [4.2.2] gebündelt, reflektiert und in übergreifende Orientierungszusammenhänge eingespeist werden. Erst diese Vermittlung macht situative Aushandlungen vergleichbar und ermöglicht es, lokale Normen schrittweise in *strategische Rahmungen* [4.1.1] zurückzuführen, sodass sie nachhaltig an Stabilität und Verlässlichkeit gewinnen.

Die *operative Normbildung & verantwortungsvolle Nutzung* erfüllt damit eine eigenständige Managementfunktion: Sie macht deutlich, wie abstrakte Prinzipien in konkreten Lehr- und Praxis-situationen handlungsleitend werden, wo fachlich begründete Grenzen gezogen werden und wo Aushandlungsräume bewusst offen bleiben. Während das Managementfeld *Praxiserprobung & fachspezifische KI-Integration* [4.3.1] den Ort des Erprobens und Erfahrens markiert, fokussiert dieses Feld also das **Bewerten, Begrenzen und Stabilisieren** dieser Praxis unter normativen Gesichtspunkten.

Exkurs: Normbildung durch Aushandlung – die Rolle der Lehrenden

Im Feld der Normbildung kommt Lehrenden eine Schlüsselrolle zu, da sich Fragen des zulässigen, angemessenen und verantwortungsvollen KI-Einsatzes vor allem im Vollzug der Lehre entscheiden. Unabhängig von hochschulweiten Leitlinien orientieren sich Studierende maßgeblich an der Rahmung durch einzelne Lehrpersonen. Diese Rahmungsleistung ist jedoch selbst irritationsanfällig, da genKI etablierte professionelle Selbstverständlichkeiten – etwa hinsichtlich Wissensautorität, Eigenständigkeit und Leistungszurechnung – in Frage stellt. Ob KI als legitimes, erklärungsbedürftiges Werkzeug oder primär als Risiko wahrgenommen wird, prägt Nutzungspraktiken und Vertrauen unmittelbar.

Normen für den unmittelbaren KI-Umgang leiten sich nur unvollständig aus abstrakten Regeln ab, sondern durch **situative Aushandlungen** in Lehrveranstaltungen. Eine mögliche Spielart der Aushandlung ist das Format **„Per Prompt-Battle zur Eigenständigkeitserklärung“** von Dr. Sanne Zithen: Studierende entwickeln und testen Prompts entlang der Phasen wissenschaftlichen Arbeitens, bewerten die Ergebnisse kritisch und reflektieren gemeinsam mit Lehrenden, wann KI-Unterstützung sinnvoll, problematisch oder unzulässig ist. In mehreren Runden eines Prompt-Battles werden Fachlogik, Eigenständigkeit und kritische KI-Nutzung konkret erprobt. Das Format mündet in einer gemeinsamen Vereinbarung über den KI-Einsatz

in der jeweiligen Lehrveranstaltung und den darauf folgenden schriftlichen Arbeiten. Es stärkt Eigenverantwortung, Urteilsvermögen und fachspezifisches Schreiben – und eröffnet zugleich einen handlungsorientierten Zugang zu den aktuellen Herausforderungen guter wissenschaftlicher Praxis.

Solche Formate verschieben die Rolle der Lehrenden von der Durchsetzung vorgegebener Regeln hin zur **Moderation normativer Klärungsprozesse.** Die gemeinsame Erarbeitung von Vereinbarungen zum KI-Einsatz schafft Orientierung und stärkt Eigenverantwortung.

Der Exkurs zeigt damit, dass Lehrende im KI-Kontext nicht nur Normadressat:innen hochschulischer Leitlinien sind, sondern **aktive Mitproduzent:innen** von Nutzungskulturen. Ihre Rolle besteht weniger in der Durchsetzung vorgegebener Regeln als in der reflexiven Rahmung von KI-Nutzung – eingebettet in institutionelle Leitlinien, unterstützt durch Qualifizierung und rückgekoppelt über intermediäre Vermittlungsprozesse. Normbildung wird so zu einem situativen Lernprozess, der wesentlich im Vollzug der Lehre stattfindet.

Einen differenzierten Einblick in die vielfältigen Selbstbestimmungen von Lehrenden im KI-Kontext geben darüber hinaus Schelling & Go [2025] in ihrem Beitrag [„Wer bin ich hier eigentlich?“](#) im Magazin *strategie digital*.

4.3.3 Fach- & hochschulübergreifende Kooperation in Studium und Lehre

Auf der *fachlich-operativen Ebene* zeigt sich Kooperation als ein unmittelbarer Erkenntnis-, Aktualisierungs- und Bewältigungsmodus im Umgang mit KI. Während die *strategische Leitungsebene* Kooperationsarchitekturen rahmt und legitimiert [4.1.5] und die *Koordinations- & Supportebene* diese organisatorisch unterstützt [4.2.5], entsteht Kooperation auf der *fachlich-operativen Ebene* dort, wo Hochschulangehörige konkret vor der Frage stehen, wie sich fachwissenschaftliche Anforderungen, Kompetenzen und berufliche Tätigkeitsprofile unter dem Einfluss von KI verändern.

Operative KI-Kooperationen entstehen z. B. aus fachlichen Notwendigkeiten und werden zugleich dort attraktiv, wo sich durch Kopplung neue Optionen erschließen lassen. Häufig setzen sie situativ und problemgetrieben ein, ausgelöst durch konkrete Herausforderungen in Lehre oder Forschung, die sich nicht mehr innerhalb einer einzelnen disziplinären Logik bearbeiten lassen. Damit können sie als Innovations- und Profilierungsmodus wirken, wenn übergreifend neue interdisziplinäre Module, Lehrformate oder neue Prüfungsdesigns erprobt werden. In diesem Sinne finden Kooperationen auf dieser Ebene durchaus auch **autonom und lose gekoppelt** zu den Aktivitäten der anderen Ebenen statt.

Im Gegensatz zu den Kooperationsfeldern der beiden anderen Ebenen [4.1.5 *Strategische Öffnung* & 4.2.5 *Kooperations- & Transfermanagement*] richtet sich der Blick hier nicht ausschließlich nach außen, also aus der Hochschule hinaus. Denn Kooperation entsteht auch innerhalb der Hochschule als **Kopplungsleistung zwischen normalerweise stark voneinander isolierten Teilsystemen** – etwa wenn zwei Fachbereiche gemeinsam eine KI-spezifische Lehrveranstaltung oder ein Modul organisieren, um dem interdisziplinären Anspruch des Themas gerecht zu werden.

Daneben treten natürlich auch institutsübergreifende Kooperationen (etwa mit anderen Hochschulen) sowie praxisbezogene Kooperationen (etwa mit externen Partnern aus der Arbeitswelt) auf. In allen Fällen handelt es sich um **selektive Kopplung**, die Handlungsfähigkeit erhöht, ohne die Eigenständigkeit der beteiligten Einheiten aufzuheben.

Auch wenn sich Kooperationen auf dieser Ebene selbst anbahnen können, beeinflussen übergeordnete Entscheidungen ihre Entstehungswahrscheinlichkeit: *Governanceentscheidungen* [4.1.3] – etwa zur Öffnung von Curricula oder zur Anerkennung kooperativer Lehrformate – sowie Impulse aus der *intermediären Vermittlung* [4.2.2] – etwa durch Sichtbarmachung guter Praxis oder thematischer Austauschformate – können operative Kooperationen anregen und erleichtern.

Besonders deutlich wird der Kooperationsbedarf im Kontext des **fachlichen und beruflichen Wandels**, den KI auslöst. Gerade in angewandten Studiengängen sind Lehrende darauf angewiesen, externe Perspektiven kontinuierlich einzubeziehen, da sich Tätigkeitsprofile, Arbeitsprozesse und Kompetenzanforderungen dynamisch verändern und nur begrenzt aus eigener Erfahrung antizipiert werden können. Die interviewte Prorektorin einer Hochschule für Angewandte Wissenschaften bringt dies prägnant zum Ausdruck:

Ich muss halt auf dem Laufenden bleiben und irgendwie einigermmaßen wissen, was meine Studierenden später im Job brauchen. Deswegen stehen wir als HAW ja auch im engen Dialog mit der Praxis. Insofern sind wir darauf angewiesen, dass die Praxis uns sagt: ‚Das brauchen wir‘.



Prorektorin
Studium und Lehre

In Hochschulen für Angewandte Wissenschaften ist diese Form der Kooperation strukturell verankert – etwa über Pflichtpraktika, Praxisbeiräte oder gemeinsame Entwicklungsprojekte –, was von der Interviewpartnerin als Teil der „*DNA des Hochschultyps*“ beschrieben wird.

Jenseits praxisbezogener Kooperationen eröffnet der KI-Kontext neue **Gelegenheiten für interdisziplinäre Profilbildung**. Weil genKI technische, didaktische, rechtliche und ethische Dimensionen zugleich berührt, entstehen Themen, die sich besonders gut für gemeinsame Entwicklung eignen – etwa in interdisziplinären Modulen oder im Co-Teaching. Kooperation wird so zum Vehikel, um Optionen zu erschließen, die innerhalb einzelner Fachroutinen schwerer sichtbar würden. Entsprechend artikuliert ein Leiter einer Unterstützungseinrichtung, der auch in der Lehre tätig ist, das Bedürfnis nach fachübergreifenden Verständigungsräumen:

Ich hätte gerne auch Kooperationen im Bereich Ethik, wo man unsere technische Perspektive, die wir ausreichend haben, mit der ethischen zusammenbringt. Das wäre wünschenswert.

Die empirischen Befunde zeigen jedoch, dass solche Kooperationen häufig **personengetragen, zeitlich begrenzt und organisatorisch fragil** bleiben. Sie entfalten hohe Wirksamkeit in einzelnen Lehrveranstaltungen oder Forschungsprojekten, sind aber selten strukturell abgesichert oder hochschulweit sichtbar. Begrenzende Faktoren sind insbesondere Zeitknappheit, fehlende Anerkennungsstrukturen und die mangelnde systematische Rückbindung der gewonnenen Erfahrungen. Dadurch droht wertvolles Orientierungswissen aus operativen Kooperationen verloren zu gehen oder nur begrenzt anschlussfähig zu werden.



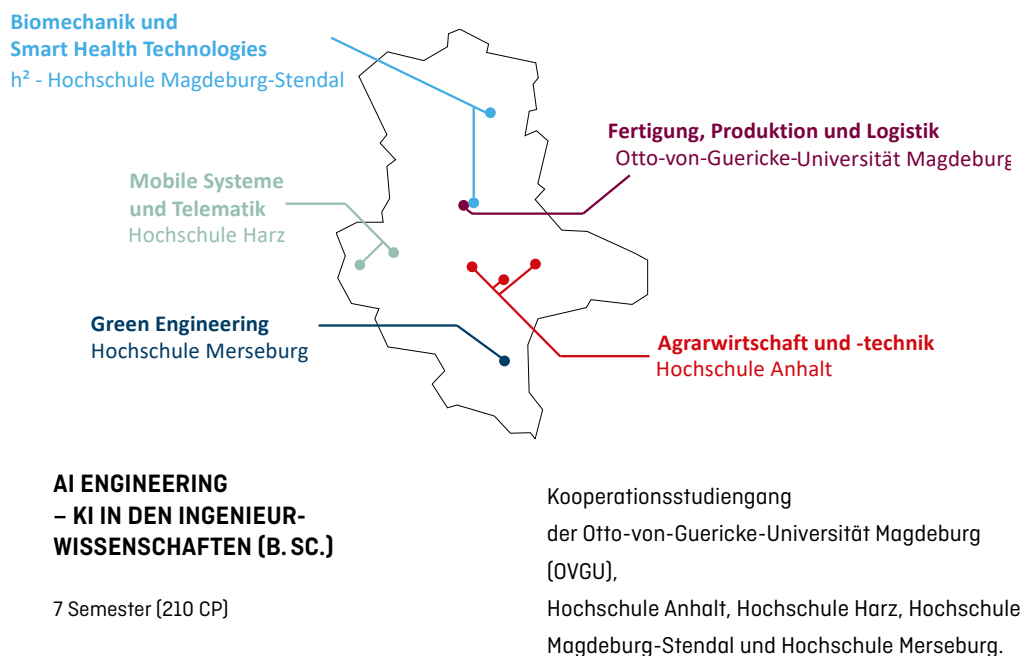
Leiter
Unterstützungseinrichtung

Gerade deshalb ist dieses Managementfeld eng mit der *Koordinations- & Supportebene* verwoben. *Intermediäre Vermittlung und Rückkopplung* (4.2.2) kann operative Kooperationen sichtbar machen, vergleichbar aufbereiten und in übergreifende Lern- und Entscheidungsprozesse einspeisen. Das *Kooperations- und Transfermanagement* (4.2.5) wiederum kann externe Partnerschaften so strukturieren, dass sie für Lehrende und Forschende im Alltag nutzbar werden. Auch zur *Praxiserprobung* (4.3.1) bestehen enge Bezüge: Viele operative Kooperationen entstehen erst aus konkreten Experimenten und Pilotierungen, in denen fachliche Grenzen oder neue Bedarfe sichtbar werden.

Kooperation erhält im KI-Kontext damit eine neue Qualität, um mit der fachlichen, epistemischen und beruflichen Dynamik der KI-Entwicklung Schritt zu halten. Auf der *fachlich-operativen Ebene* wird sichtbar, ob Kooperationen punktuelle Reaktionen bleiben oder zu einem kollektiven Entwicklungsraum beitragen, der unterstützt, den KI-Umgang in sinnvolle Bahnen zu lenken.

Exkurs: Ein hochschulübergreifender AI-Engineering-Studiengang als Form fachlich-operativer Kooperation

Ein anschauliches Beispiel für fachlich-operative und zugleich hochschulübergreifende Kooperation im KI-Kontext stellt der gemeinsame Bachelorstudiengang AI Engineering – KI in den Ingenieurwissenschaften mehrerer Hochschulen in Sachsen-Anhalt dar. Der Studiengang wird als kooperatives Angebot von fünf Hochschulen getragen und verbindet ein gemeinsames Grundlagenstudium mit standortspezifischen Vertiefungsrichtungen. Studierende erwerben zunächst ein gemeinsames Fundament in KI-bezogenen Methoden und Konzepten, bevor sie sich in der zweiten Studienphase fachlich spezialisieren.



Das Studienmodell reagiert auf eine zentrale Herausforderung im KI-Kontext: Die Ausbildung KI-bezogener Kompetenzen lässt sich kaum entlang einzelner disziplinärer Logiken organisieren, sondern erfordert die Kopplung technischer, anwendungsbezogener und domänenspezifischer Perspektiven. Der Studiengang schafft hierfür eine curriculare Struktur, die fachübergreifende Zusammenarbeit institutionell ermöglicht und zugleich die Profilbildung der beteiligten Hochschulen erhält.

Aus Sicht des Managementfeldes fachlich-operativer Kooperation ist der Studiengang insofern interessant, als er zeigt, wie operative Kooperationsbedarfe – etwa die gemeinsame Entwicklung von Modulen, Kompetenzprofilen und Übergängen – in eine dauerhafte Studienstruktur überführt werden können.

Der Studiengang macht einen möglichen Entwicklungspfad sichtbar: von problemgetriebenen Kooperationsimpulsen hin zu stabilen, curricularen Lösungen. Als Exkurs verdeutlicht er, dass fachlich-operative KI-Kooperationen nicht nur punktuell auftreten, sondern – unter bestimmten Voraussetzungen – auch in dauerhafte Organisationsformen überführt werden können, dabei jedoch durchaus neue Koordinations- und Anschlussfragen aufwerfen.

Einen tieferen Einblick in den Studiengang liefert der Beitrag „Entwicklung eines KI-Studienganges – hochschulübergreifend und interdisziplinär“ (Schleiss, 2024) aus dem Magazin *strategie digital*.

5 Erkenntnisbilanz, Empfehlungen & Ausblick

Dieses abschließende Kapitel bündelt die zentralen *Erkenntnisse der Arbeit* [5.1] und übersetzt sie in Orientierungen für den Umgang mit Künstlicher Intelligenz im Hochschulkontext – mit dem Fokus auf Studium und Lehre. *Die Empfehlungen* [5.2] stellen Ansätze bereit, wie Hochschulen unter Bedingungen hoher Dynamik, unklarer Zurechenbarkeit und begrenzter Steuerbarkeit einen sinnvollen KI-Umgang entwickeln können, sowie welche Managementleistungen dazu bereits beobachtbar sind bzw. angestrebt werden können. Der *Ausblick* [5.3] greift darüber hinaus offene Dynamiken auf, die sich aus der Begrenztheit der Untersuchung ebenso ergeben wie aus der fortschreitenden technologischen Entwicklung.

5.1 Erkenntnisbilanz: Was leistet dieses Arbeitspapier?

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Beobachtung, dass genKI die Mauern der Hochschulen wie ein trojanisches Pferd überwunden hat, ohne dass hierfür bereits vorbereitete Steuerungsroutinen, geteilte Deutungen oder belastbare Erfahrungswerte vorlagen. Die Untersuchung zielte daher weniger auf die Bewertung einzelner Technologien als auf die Frage, wie **Hochschulen als Organisationen mit dieser Situation umgehen** und welche Managementleistungen dabei (teils bewusst, teils implizit) bereits erbracht werden.

Die Arbeit leistet vor diesem Hintergrund vor allem vier Dinge:

1 Erstens zeigt sie, dass der Umgang mit KI (im Kern: genKI) nicht sinnvoll als rein technisches, rechtliches oder didaktisches Einzelthema beschrieben werden kann, sondern als **soziotechnische Gestaltungsaufgabe**, die sich quer zu organisationalen Funktionslogiken und interdisziplinären Fachkompetenzen entfaltet. GenKI wird in Hochschulen nicht „eingeführt“ wie ein klassisches IT-System. Der Handlungsdruck entsteht in Hochschulen besonders stark, weil **genKI an zentrale akademische Praktiken kommunikativ anschlussfähig ist**: an Textproduktion, Feedback, Argumentation, Übersetzung, Coding, Strukturierung – also an das, was in Studium und Lehre permanent passiert. Zugleich macht die Arbeit deutlich: Diese Kommunikationsfähigkeit der KI ist ein zentraler Treiber, aber keine alleinige Erklärung dafür, dass das Thema so virulent an Hochschulen verhandelt wird. Wirksam wird genKI nämlich erst im Zusammenspiel mit weiteren Bedingungen: niedrige Zugangshürden, digitalisierte Plattformen in Studium und Lehre (Learning Management Systems (LMS), Cloud, Kollaboration), sowie der Tool-Integration in bestehende Softwarelandschaften usw. (vgl. 2.2 Rolle der KI). Die entscheidende Folge ist hochschulspezifisch: **GenKI irritiert den normativen Kern akademischer Praxis** – insbesondere die Zurechnung individueller Leistungen, die Sicherung von Qualität und die Legitimation von Abschlüssen. Damit geraten zentrale Strukturprinzipien von Studium und Lehre unter Rechtfertigungsdruck.

2 Zweitens macht die Analyse sichtbar, dass KI-Management in Hochschulen nicht als sauber abgrenzbare Aufgabe einzelner Rollen funktioniert. Verantwortung verteilt sich über Ebenen und Funktionsbereiche hinweg. Typisch ist: Präsidien werden z. B. als Ordnungsinstanz adressiert („Sagen Sie uns, wie wir prüfen sollen“), haben aber nur begrenzte direkte Eingriffsmöglichkeiten in Fakultäten und Lehrpraxis. Gleichzeitig erwarten Lehrende Freiräume („Bitte nichts dichtmachen“), benötigen aber Schutz und Orientierung. Diese Spannung ist **Ausdruck der Hochschule als lose gekoppeltes System**: Leitung, Koordination/Support und operative Praxis greifen punktuell ineinander. Genau an diesen Kopplungsstellen entscheidet sich, ob der KI-Umgang handhabbar wird.

3 Drittens schlägt die Arbeit mit der Kurzformel „den Umgang mit KI in sinnvolle Bahnen lenken“ einen hochschulpassenden Orientierungsrahmen vor. Er verzichtet bewusst auf die Illusion, man könne unter der hohen Dynamik, die wir beobachten können, einen einmaligen Endzustand planen und setzt bewusst auf die reflexive Bearbeitung bereits gemachter Erfahrungen im KI-Umgang.

4 Viertens entwickelt die Arbeit mit dem Ebenenmodell und den empirisch herausgearbeiteten Managementfeldern ein analytisches Instrument, das einerseits als **Ordnungsversuch in einem hochdynamischen Feld** zu verstehen ist und andererseits ein **Raster bietet, Eigenleistung und Wechselwirkung von und zwischen Ebenen und Managementfeldern zum Umgang mit KI-spezifischen Chancen und Problemstellungen durchzuspielen**: Was muss auf Leitungsebene entschieden sein, damit Support wirksam werden kann? Was muss Support leisten, damit Lehrpraxis nicht im Alleingang scheitert? Und was muss aus der Praxis zurückgespielt werden, damit Orientierung nicht symbolisch bleibt?

5.2 Empfehlungen gemäß der Kurzformel

Wir greifen die in *Kapitel 3.1* eingeführte Kurzformel hier noch einmal auf – **nun als Übersetzung in entscheidungspraktische Begriffe**: „Sinn“ meint dann hier **arbeitsfähige Bedeutungen**, die Hochschulen brauchen, um Entscheidungen treffen zu können (z. B. zu zulässiger Nutzung, Fairness und Vergleichbarkeit). Bahnen meint keine Vollkontrolle, sondern die strukturelle Stabilisierung solcher arbeitsfähigen Bedeutungen in organisatorischen Regelungen, Zuständigkeiten und Routinen. Damit Sinn und Bahnen als Teil der Organisationsentwicklung an Hochschulen **wirksam** werden, braucht es Kopplungsarbeit: Erfahrungen aus Studium und Lehre müssen so gebündelt werden, dass sie zu Entscheidungen befähigen. **Die folgenden Empfehlungen setzen genau an dieser Verknüpfung von Sinnbildung, Bahnung und Rückkopplung an.**

5.2.1 Sinnbildung organisieren

Sinnbildung im Umgang mit KI entsteht (noch) selten durch Zielbilder wie „2028 sind wir KI-fähig“, sondern stärker durch die Bearbeitung konkreter Situationen: Unsicherheit in Prüfungen, Fragen zur Kennzeichnung, neue Möglichkeiten in Feedback und Lehre. Was Sinn ergibt, klärt sich dabei häufig erst im Rückblick: Was hat funktioniert? Was hat irritiert? Wo sind wir in Schieflagen geraten? Das soll den Eigenwert von Zielbildern als Orientierungspunkte nicht schmälern, was wir im Ausblick noch verdeutlichen [5.3]. Ihre Wirksamkeit hängt jedoch davon ab, dass sie fortlaufend mit gemachten Erfahrungen abgeglichen, konkretisiert und bei Bedarf angepasst werden.

Für das KI-Management folgt daraus eine hochschultypische Aufgabe: **Sinnbildung organisieren**, damit Lehrende, Studierende und Supportstellen arbeitsfähig werden.

Auf Studium und Lehre an Hochschulen gemünzt, heißt das:

1 Sinn beginnt bei Zurechnung von Leistung, Lernanteilen und Verantwortung

In Hochschulen muss geklärt werden, worauf sich akademische Zurechnung bezieht: nicht nur im engen Sinne der Prüfungsleistung, sondern auch im weiteren Sinne von Lernanteilen und Verantwortlichkeiten im Lernprozess. KI verschiebt diese Bezugspunkte, weil sie Beiträge erzeugen kann, die fachlich plausibel wirken und zugleich Teile von Denk-, Formulierungs- und Strukturierungsarbeit übernehmen. Sinnbildung heißt deshalb, wiederholbar beantworten zu können:

- **Was gilt als Leistung – und woran machen wir sie fest?**
(Produkt, Prozess, Begründungsfähigkeit, Reflexion, Anwendung, Transfer)
- **Was gilt als Lernen – und welche Kompetenzen sollen trotz oder gerade mit KI entwickelt werden?**
(z. B. Problemlösefähigkeit, Urteilsfähigkeit, Fachverständnis, Methodenkompetenz, Reflexion über Tools und Grenzen)
- **Was gilt als verantwortbarer Umgang – und welche Transparenz erwarten wir dabei?**
(z. B. Kennzeichnung, Dokumentation, Umgang mit Fehlern, Daten- und Quellenpraxis)

Welche Formen der Ko-Kreation zwischen Mensch und KI dabei bewusst ermöglicht, begrenzt oder ausgeschlossen werden, kann je nach Fachkultur und Studienphase unterschiedlich ausfallen und begründbar für Studierende wie Lehrende nachvollziehbar sein.

2 Sinn entsteht für viele Lehrende nicht allein durch Prinzipien, sondern durch Beispiele und Grenzfälle.

Sinnbildung lässt sich im KI-Kontext kaum über abstrakte Leitbegriffe allein stabilisieren, weil viele Konflikte erst in konkreten Situationen sichtbar werden: Was heißt „Eigenleistung“ in einer Projektarbeit mit KI-Coding? Wann ist eine KI-Übersetzung noch Lernhilfe – und wann Umgehung? Wie viel Prozessnachweis ist in einem Seminar realistisch?

Ein praktikabler Modus, um solche Fragen bearbeitbar zu machen, ist eine **Fall- und Grenzfallbibliothek** als „lebendes Arbeitsinstrument“:

- **Zweck:** wiederkehrende Situationen so dokumentieren, dass sie Deutung, Begründung und Entscheidung unterstützen.
- **Aufbau:** kurze Fallvignetten (Kontext, Studienphase, Format), typische Irritation (z. B. Zurechnung/Fairness/Transparenz), **Umgangsoptionen** (inkl. Vor- und Nebenfolgen) sowie eine Notiz, welche Fragen offen bleiben.
- **Ordnungslogik:** Fälle entlang weniger Achsen sortieren (z. B. Prüfungs-/Lehrformat, Studienphase, KI-Nutzungsgrad, Sensitivität der Daten), damit Lehrende schnell vergleichbare Situationen finden.
- **Nutzung:** als Material für Workshops, zur Beratung von Grenzfällen und als Grundlage, um aus Einzelfällen **entscheidungsstaugliche Muster** zu verdichten.

Zusammengefasst: Unserem Verständnis der Sinnbildung nach beschreibt diese zunächst einen Modus, in dem unterschiedliche Positionen (z. B. „mehr Regulierung“ vs. „mehr Experimentierraum“) in entscheidungstaugliche Fragen übersetzt werden. Darauf aufbauend kann hochschulweite Rahmung so formuliert werden, dass sie praktikabel aufgegriffen wird. Empfehlungen wie Hochschulen sich dem annähern können, folgen jetzt.

5.2.2 Bahnen lenken

Hochschulen können KI nicht „durchregeln“, ohne die Freiheit der Lehre und die Fachlogiken zu übersteuern. Sie können KI auch nicht „laufen lassen“, ohne dass sich Schattenpraktiken, Ungleichheiten und Konflikte vervielfachen. Bahnen lenken heißt deshalb unter Bedingungen von Pfadabhängigkeiten, Ressourcenlagen und Rechtsrahmen **Entscheidungen zu treffen**, um jene Bahnen zu stabilisieren, die sich im jeweiligen Hochschulkontext als trag- und anschlussfähig für die Praxis in Studium und Lehre erweisen. Es heißt darüber hinaus, Spielräume so zu markieren, dass Fakultäten sie sinnvoll ausdifferenzieren können.

Ein Fundament, das sich in vielen Kontexten als unvermeidlich erweist:

1 KI-Zugang und Grundversorgung (Toolfrage als Organisationsfrage):

Was ist die empfohlene/unterstützte Standardlösung für Studierende und Lehrende (z. B. datenschutzkonformes Interface, Campuslösung, Verbundlösung)? Ohne diese Entscheidung wird Verantwortung implizit an Individuen delegiert.

2 Daten-, Sicherheits- und Eskalationslogik (Regeln handhabbar machen):

Welche Daten dürfen in welche Systeme? Wie wird mit Prüfungsdaten, personenbezogenen Daten, sensiblen Verwaltungsdaten umgegangen? Und wie verhalten sich konkrete KI-Use-Cases zu bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Datenschutz, AI Act)?

Damit solche Regelungen im Hochschulalltag wirksam werden, müssen sie mit klaren Eskalations- und Beratungswegen verbunden sein: *Wo können Lehrende und Mitarbeitende Grenzfälle klären? Wer entscheidet bei Unsicherheiten? Wo herrschen ausgewiesene Experimentierräume, in denen im KI-Umgang ‚mehr‘ möglich ist? Ampellogiken („grün/gelb/rot“) und benannte Ansprechstellen können dazu beitragen, sowohl lähmende Vorsicht als auch riskante Routinen zu vermeiden.*

3 Prüfungsbezogene Bahnungen (Zurechnung als Kernproblem):

Bahnen lenken heißt nicht, Lehrenden vorzuschreiben, wie sie prüfen. Aber es heißt, dass eine Hochschule hochschulweit transparent macht, **welche Zurechnungslogik** sie in welchem Prüfungsetting erwartet und wie Grenzfälle entschieden werden. Dazu kann eine explizite Positionierung entlang dreier Bahnen (vgl. 3.1 – „In Bahnen lenken“) sinnvoll sein:

- **Restriktionsbahn: Verbotslogiken – und ihre Grenzen**

In welchen Formaten wird KI (vorläufig) untersagt oder stark begrenzt – und mit welcher realistischen Durchsetzungs- und Eskalationslogik?

- **Anpassungsbahn: Prozess-/Reflexions-/Präsentationsformate – und ihre Grenzen.**
Welche Nachweise (z. B. Prozessdokumentation, Reflexion, mündliche Ergänzung) gelten als hinreichend, um Eigenleistung weiterhin begründbar zu machen – und wo steigt Aufwand/Fragilität so stark, dass diese Bahn nicht trägt?
- **Transformationspfad (unter Vorbehalt): Ko-Kreation als mögliches Leitbild**
Wenn Ko-Kreation in bestimmten Prüfungsformaten perspektivisch legitimiert werden soll, ist dies eher **keine reine Hochschulentscheidung**, sondern ein systemischer Entwicklungs- und Abstimmungsprozess (rechtliche Klärung, institutionelles Lernen, Ressourcen, Aushandlung über Bildungsziele/Kompetenzen). Auf dem Weg dorthin kann Ko-Kreation in definierten Pilot- und Experimentierräumen als explizite Entwicklungsfrage für die Transformation sinnstiftend sein.

Zentral ist die hochschulweit nachvollziehbare Begründung, warum bestimmte KI-Umgangsformen ermöglicht, begrenzt oder ausgeschlossen werden. Erst diese Begründbarkeit macht eine Bahn für die Praxis tragfähig.

Damit die **Bahnungen** in der Praxis nicht als lose Prinzipien verpuffen, kann ein **Prüfungs- und Lehrkompass als Entscheidungshilfe unterstützen**: *Welche Kompetenz soll in diesem Setting sichtbar werden (Produkt/Prozess/Begründungsfähigkeit)? Welche KI-Nutzung unterstützt Lernen? Wo entwertet sie den Leistungsnachweis? Welche Transparenz ist minimal erforderlich?* Ein solcher Kompass stabilisiert Erwartbarkeit, ohne fachliche Ausdifferenzierung zu ersetzen.

Bahnen zu lenken bedeutet in Hochschulen außerdem: **Überforderung aktiv reduzieren**, statt sie stillschweigend zu individualisieren. Wenn Lehrende das Gefühl haben, sie müssten allein „die KI-Frage“ lösen, entsteht entweder Blockade oder Wildwuchs. Eine sinnvolle Bahn ist daher häufig eine, die zunächst Schutz und Orientierung bietet und erst danach stärker differenziert. Ein **Beispiel ist die Bereitstellung von Formulierungsbausteinen**, die Lehrende adaptieren können (z. B. Bausteine für Kursregeln und Transparenzhinweise, Reflexionsaufgaben, schlanke Prozessnachweise). Solche Bausteine „übersetzen“ stabilisierte Bahnen in alltagstaugliche Kommunikation.

5.2.3 Managementfelder als Beobachtungs- und Interventionsraster nutzen

Die Managementfelder sind besonders dann hilfreich, wenn sie nicht als Theorie, sondern als **Arbeitsinstrument für hochschulische Entscheidungsrunden** verstanden werden. Praktisch kann das Raster drei Dinge leisten:

1 Portfolio-Überblick statt Maßnahmen-Sammelsurium.

Viele Hochschulen haben parallel: eine Leitlinie, ein paar Workshops, eine Toolpilotierung, vereinzelte Good-Practice-Lehrveranstaltungen, vielleicht ein Projekt zu Chatbots. Das fühlt sich nach „viel“ an – ist aber nicht automatisch wirksam. Das Raster erlaubt eine einfache hochschulische Diagnose:

- Wo sind wir stark? (z. B. Qualifizierung)
- Wo sind wir strukturell schwach? (z. B. Datenmanagement, Inferenzbereitstellung, Governance)
- Wo fehlt das Scharnier? (Vermittlung & Rückkopplung)

2 Kritische Kopplungen und Engpässe im KI-Management sichtbar machen

Die Interviews zeigen deutlich, dass Probleme im KI-Umgang selten dort entstehen, wo „zu wenig Engagement“ vorhanden ist, sondern dort, wo **bestimmte Managementfelder nicht oder nur schwach mit anderen gekoppelt sind**. Typische Muster sind:

- **Prüfungsbezogene Unsicherheit blockiert didaktische Innovation.**
In mehreren Interviews wird deutlich: Solange ungeklärt ist, wie Eigenleistung unter KI-Bedingungen verstanden und begründet werden soll, vermeiden Lehrende bewusst neue Lehr- und Prüfungsformate – selbst dann, wenn sie didaktisch sinnvoll wären. Die Blockade entsteht nicht prinzipiell aus Ablehnung von KI, sondern aus fehlender hochschulweiter Rahmung zur Zurechnung und prüfungsrechtliche Unsicherheiten.
- **Nicht-Entscheidungen in der Governance verlagern Konflikte in die operative Praxis.**
Wo Leitungs- oder Gremienentscheidungen bewusst vertagt werden („wir warten erst einmal ab“), müssen Lehrende, Prüfungsämter oder Supportstellen implizit entscheiden. Die Folge sind inkonsistente Regelungen, individuelle Schutzstrategien oder faktische Verbote – ohne explizite Legitimation.
- **Kooperationen kompensieren strukturelle Defizite, ersetzen sie aber nicht.**
Externe Partnerschaften, Verbünde oder Pilotprojekte werden häufig genutzt, um fehlende Ressourcen oder Entscheidungen zu überbrücken. Sie schaffen kurzfristig Handlungsfähigkeit, verdecken aber zugleich strukturelle Engpässe, wenn sie nicht in interne Entscheidungs- und Rückkopplungsprozesse eingebettet werden.

Das Raster hilft, solche Muster **nicht als individuelles Versagen oder kulturelles Problem** zu deuten, sondern als Frage des Organisationsdesigns: Welche Felder sind Engpässe? Welche Kopplungen fehlen? Wo erzeugt Nicht-Entscheidung Folgeprobleme?

3 „Roter-Faden“-Gespräche zwischen Ebenen ermöglichen.

Klar ist, dass Akteur:innen unterschiedlicher Ebenen Aspekte des KI-Umgangs fokussieren:

- Leitungen sprechen über Strategie und Haltung,
- Supporteinheiten über Angebote und Zuständigkeiten,
- Fakultäten über konkrete Konflikte in Lehrveranstaltungen und Prüfungen.

Die Managementfelder bieten hier eine **gemeinsame Referenz**, um ebenenübergreifende Gespräche zu strukturieren und Akteur:innen entscheidungsfähig zu machen, etwa entlang von Fragen wie:

- In welchem Managementfeld liegt das geschilderte Problem tatsächlich?
- Welche Entscheidungen fehlen, damit Erfahrungen aus der Praxis nicht nur „erzählt“, sondern bearbeitet werden können?
- Welche wiederkehrenden Fälle sind systemisch relevant und müssen hochschulweit geklärt werden – und welche können bewusst dezentral bleiben?

So werden Erfahrungen nicht nur ausgetauscht, sondern **in Entscheidungsbedarfe übersetzt**. Genau darin liegt die Funktion der Managementfelder als Rückgrat einer zirkulären Rückkopplung zwischen Praxis, Koordination und Governance.

5.2.4 Verantwortung verteilen – aber sichtbar machen

In Hochschulen ist es normal, dass Verantwortung verteilt ist. Problematisch wird es dort, wo sie **unsichtbar** wird oder wo „KI“ als Thema so groß wird, dass jede Einheit hofft, eine andere werde es schon regeln (IT, Didaktik, Präsidium, Fakultäten).

Eine hochschulnahe Rollenklärung sollte deshalb nicht bei „Wer ist zuständig?“ stehen bleiben, sondern drei sehr praktische Fragen beantworten:

1 Wer trifft welche Entscheidungen, die nicht delegierbar sind?

Typischerweise sind hier Präsidium/Prorektorat, CIO/IT-Leitung, Justizariat/Datenschutz und zentrale Gremien (oder eine KI-Governance-Instanz) im Spiel: Toolgrundversorgung, Datenregeln, hochschulweite Zurechnungslogiken, Ressourcenprioritäten.

2 Wer übersetzt das in den Alltag?

Hier sind hochschuldidaktische Einrichtungen, E-Learning-/LMS-Teams, Bibliotheken (Informationskompetenz), Studiengangsmanagement, Qualitätsmanagement und fakultätsnahe Rollen (z. B. Digitalisierungsbeauftragte) entscheidend: aus hochschulweiter Rahmung werden Kursbausteine, Beratungsangebote, Good Practices, evaluierbare Pilotierungen.

3 Wer organisiert Rückkopplung?

Das ist der Punkt, der in Hochschulen am häufigsten „implizit“ bleibt. Rückkopplung passiert zwar informell (Flurfunk, Lehrenden-Netzwerke), aber selten so, dass sie hochschulweit wirksam wird. Sichtbare Verantwortung heißt deshalb:

Wer sammelt systematisch wiederkehrende Muster aus Lehre und Prüfung (nicht nur Anekdoten)? Wer verdichtet sie zu „entscheidbaren Themen“? Wer spielt sie in Leitung/Governance ein und sorgt dafür, dass Entscheidungen wieder in Support und Praxis zurückübersetzt werden?

Gerade diese Rückkopplungsfunktion ist in Hochschulen häufig am besten auf der Koordinations- & Supportebene verortet (als Bindeglied), muss aber von der Leitung legitimiert und mit Zeit/Ressourcen ausgestattet werden. Sonst bleibt sie ein Nebenbei-Job.

5.3 Ausblick: Offene Dynamiken und Weiterdenken

Die vorliegende Untersuchung ist bewusst stark an dem orientiert, was im Hochschulalltag entlang der sieben Interviews bereits empirisch beobachtbar ist. Das passt dazu, dass die retrospektive Sicht auch der hochschultypischen Lernlogik entspricht, denn wie schon herausgestellt zeigt sich gerade im KI-Kontext, dass tragfähige Regelungen, Formate und Unterstützungsstrukturen oft erst im Rückblick als solche erkennbar werden.

Diese Perspektive bedeutet jedoch keinesfalls, dass Zukunftsarbeit im KI-Kontext an Relevanz verliert. Hochschulen sind z. B. durch die Studiengangentwicklung und langfristige Qualifikationsziele strukturell auf Zukunft ausgerichtet und können sich nicht allein auf situatives Reagieren verlassen. Zugleich ist absehbar, dass die weitere Entwicklung von KI mit erheblicher Unsicherheit verbunden bleibt. Vor diesem Hintergrund können Szenariotechniken im Hochschulkontext eine unterstützende Funktion erfüllen, und zwar **weniger als Instrumente zur Vorhersage**, sondern als **Anlass zur Reflexion und kollektiven Verständigung angestrebter Zielhorizonte** (siehe z. B. Busse & Kleiber, 2025, S. 122 ff.). Ihr Wert liegt weniger darin, ein „wahrscheinliches“ Zukunftsbild zu identifizieren, als darin, unterschiedliche Entwicklungspfade bewusst mitzudenken und ihre möglichen Konsequenzen für Lehre, Prüfung und Organisation zu diskutieren. Szenarien helfen damit vor allem, implizite Annahmen offenzulegen und gegen alternative Entwicklungen zu prüfen²⁵.

Ein weiterer offener Entwicklungshorizont betrifft den möglichen Einzug agentischer KI-Systeme in den Hochschulkontext. Während diese Arbeit empirisch vor allem generative, kommunikative KI-Systeme in den Blick nimmt, zeichnen sich bereits Anwendungen ab, bei denen Systeme nicht nur Inhalte erzeugen, sondern Aufgabenketten autonom ausführen, Entscheidungen vorbereiten oder Prozesse steuern. Sollten solche Systeme in der Breite wirksam werden, würden sich zentrale Problemlagen dieser Arbeit weiter zuspitzen. Die Frage der Zurechnung verschiebt sich dann von der Bewertung einzelner Produkte (z. B. Texte, Bild, Ton) hin zur Verantwortung für ganze Handlungsvollzüge und Prozessentscheidungen. Offen bleibt, ob und in welcher Geschwindigkeit sich diese Systeme im Hochschulalltag etablieren. Unabhängig davon spricht vieles dafür, dass der hier entwickelte Ansatz auch unter veränderten technischen Bedingungen relevant bleibt.

25 In Verbindung mit der in dieser Arbeit betonten Logik retrospektiver Sinnbildung können Szenarien als ergänzendes Denkwerkzeug verstanden werden (vgl. Seite 15): Sie erzeugen prospektive Irritationen, die in Erfahrung, Auswertung und Rückkopplung eingehen können. Zukunftsarbeit bleibt damit kein Gegenentwurf zur erfahrungsbasierten Steuerung, sondern ein begrenzter, aber sinnvoller Bestandteil einer lernenden Auseinandersetzung mit dem KI-Wandel an Hochschulen.

Abschließend ist zu betonen, dass die in dieser Arbeit herausgearbeiteten Managementfelder und analytischen Zuschnitte keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Sie sind Ergebnis eines spezifischen empirischen Zugangs und damit notwendigerweise perspektivisch begrenzt. Gerade darin liegt jedoch ihr Potenzial als Ausgangspunkt für eine weiterführende Auseinandersetzung innerhalb der Hochschulcommunity. Eine solche Weiterarbeit dürfte z. B. in der gemeinsamen Verdichtung von Erfahrungen und Ergänzungen in und von Managementfeldern bestehen. Weiterhin soll das Raster aus Managementfeldern und Ebene noch für den operativen Alltag aufbereitet werden, sodass diese z. B. entlang expliziter Probleme oder Chancen durchgespielt werden können (ähnlich wie oben in 5.2.3. bereits skizziert). Dahingehende Resonanz auf diese Arbeit nehmen wir daher dankbar auf. Abschließend lässt sich nur sagen, dass der Umgang mit KI damit eine offene Gestaltungsaufgabe bleibt, deren Stabilität weniger aus abschließenden Antworten entsteht als aus der Fähigkeit, kontinuierlich lernend nachzusteuern.

Literatur

- Biehl, A., Becker S. (2025). Die DigitalChangeMaker über KI: Lernen und Prüfen. Blogbeitrag. Hochschulforum Digitalisierung. <http://hochschulforumdigitalisierung.de/digitalchangemaker-lernen-und-pruefen/>
- Baresel, K., Eube, C., Knorr, D., Lutter, L., de Nys, J., Röben, M. (2024). KI-Gebrauch im Studienkontext dokumentieren. Medien- und Informationszentrum, Leuphana Universität Lüneburg. <https://doi.org/10.48548/pubdata-1476>
- Bosse, E., Wannemacher, K., Lübcke, M. (2026). Die KI-Nutzung in Studium und Lehre. Ein Review auf Grundlage empirischer Studien. Arbeitspapier Nr. 91. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18403399>
- Bovermann, M., Holz, P., Jungwirth, M., Leschke, J., Müller, M. S., Persike, M., Salden, P., Terboven, C., Trappen, T., Wesner, S. (2025). KI-Grundversorgung für Hochschule als Verbundaufgabe – Ein Beitrag aus NRW zur Diskussion über monozentrale vs. verteilte KI-Infrastruktur für Hochschulen. DH.NRW. https://www.dh.nrw/fileadmin/user_upload/dh-nrw/pdf_word_Dokumente/2025-11-24_DHNRW_KI-Grundversorgung_fuer_Hochschulen_als_Verbundaufgabe.pdf
- Brück-Hübner, A., Mandausch, M., Meissner, B., Neiske, I., Eichhorn, M., Feil, S., Sperl, A., Westermann, A. (2025). Die KI-Verordnung der EU als Impuls für die Entwicklung von AI Literacy an Hochschulen. Arbeitsgruppe Digitale Medien und Hochschuldidaktik der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik in Kooperation mit der Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft https://www.dghd.de/wp-content/uploads/2025/12/dghd_GMW_AI-Literacy-Basiskompetenzen_V1-2025-11-20.pdf
- Budde, J., Tobor, J. (2025). KI Monitor 2025. Hochschulen gestalten den KI-Alltag. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2025/09/Blickpunkt_KI-Monitor25.pdf
- 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
- Dickel, S. (2025). Im Imitationsspiel. Über die Kommunikation mit Maschinen und das Streben nach Artificial General Intelligence. Zeitschrift für Soziologie, 54(2), S. 190–206. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2025-2011>
- Döringer, S. (2021). 'The problem-centred expert interview'. Combining qualitative interviewing approaches for investigating implicit expert knowledge. International Journal of Social Research Methodology, 24(3), S. 265–278. <https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1766777>
- Enes, R., Meckmann, F., Le-Vu, T. V. (2025). KI in der Lehre – Eine aktuelle Übersicht über die Nutzung von KI im Studienkontext. Hochschule Ruhr West. <https://doi.org/10.71764/opus-1576>
- Getto, B. (2022). Hochschule nach der Pandemie. Schub für die Digitalisierung oder zurück zur Präsenz?. In H. Angenent & J. Petri (Hrsg.), Hochschulen in der Pandemie. Bielefeld: transcript Verlag. S. 150–163. <https://doi.org/10.14361/9783839459843-010>
- Graceva, V., Goerke, P., Breiter, A. (2025). Organisation Hochschule unter Druck: KI-Policies und isomorphe Prozesse im Hochschulsystem. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 20(4), S. 175–193. <https://doi.org/10.21240/zfhe/20-4/08>
- Heckmann, D., Rachut, S. (2024). Rechtssichere Hochschulprüfungen mit und trotz generativer KI. Ordnung der Wissenschaft (2), S. 85–100.
- Hoeren, T. (2025). Rechtsgutachten zur Bedeutung der europäischen KI-Verordnung für Hochschulen. KI:edu.nrw. <https://doi.org/10.13154/294-13421>
- Hoffmann, I., Kunz, N., Lehnert, S., Meier zu Farwig, C. (2025). Einsatzszenarien für KI zur Lehrvorbereitung (Stand Juni 2025). DOI: 10.48548/pubdata-2120
- Kloke, K., Krücken, G. (2012). Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen? Wahrnehmung und Umgang mit Zielkonflikten an deutschen Hochschulen aus der Organisationsperspektive unter besonderer Berücksichtigung der akademischen Lehre. In F. G. Becker, G. Krücken, & E. Wild (Hrsg.), Gute Lehre in der Hochschule. Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen und Reformen. Bielefeld: Bertelsmann, S. 13–29. DOI: 10.25656/01:7815

- Kortemeyer, G. (2024). Tailoring chatbots for higher education: Some insights and experiences. [Preprint]. arXiv: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2409.06717>
- Li, Z. (2014). Narrative Rhetorics in Scenario Work: Sensemaking and Translation. *Journal of Futures Studies*, 18(3), S. 77–94.
- Marczuk, A., Multus, F., Hinz, T., Strauß, S. (2025). Künstliche Intelligenz (KI) im Studienalltag: Einschätzungen von Studierenden zum Einsatz von KI an deutschen Hochschulen. (DZHW Brief 02/2025). Hannover: DZHW. https://doi.org/10.34878/2025.02.dzhw_brief
- Reckzeh-Stein, U. (2025): Souveräne KI-Infrastrukturen an Hochschulen – Reflexionen und Handlungsperspektiven. Arbeitspapier Nr. 89. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung: https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2025/11/HFD_AP_89_Souveraene_digitale_Infrastrukturen_an_Hochschulen_2025.pdf
- Perkins, M., Roe, J., Binh, H. V., Postma, D., Hickerson, D., McGaughan, J., Khuat, H. Q. (2024). GenAI detection tools, adversarial techniques and implications for inclusivity in higher education. [Preprint]. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.19148>
- Preiß, J., Freise, F., Bartels, M., Hartel, F. (2025). ChatGPT & me 3.0 – Drei Jahre generative KI an der Universität Hamburg. <http://doi.org/10.25592/uhhfdm.18047>
- Schelling K., Go S. (2025). "Wer bin ich hier eigentlich?" Wie generative KI die Rolle der Lehrenden verändert. *strategie digital. Magazin für Hochschulstrategien im digitalen Zeitalter*, Ausgabe 06, Hochschulforum Digitalisierung. S. 60–67. <https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2025/01/SD06-09-%E2%80%9EWer-bin-ich-eigentlich.pdf>
- 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>
- Strauss, A., Corbin, J. (1996). *Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Tobor, J. (2024). Leitlinien zum Umgang mit generativer KI (HFD-Blickpunkt; Version 1.0). Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. Version 1.0 https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2024/02/HFD_Blickpunkt_KI-Leitlinien_final.pdf
- 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: https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2025/04/HFD_AP_87_Wie_KI_Studium_und_Lehre_veraendert_final.pdf
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K. E. (1976). Educational Systems as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, S. 1–19
- 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>
- Weßels D., Bils A., Budde J. (2025). Wissenschaftliche Abschlussarbeiten im KI-Zeitalter. *Disruption, Herausforderungen und neue Bewertungsansätze*. Diskussionspapier Nr. 38. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung: https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2025/10/HFD_DP_38_wissenschaftliche_Abschlussarbeiten_im_KI-Zeitalter.pdf
- Weßels D., Radau J., Maibaum M. (2025). Multiperspektivische Betrachtung problematischer KI-Handreichungen an deutschen Hochschulen – die Sichtweise der Studierenden. Blogbeitrag. Hochschulforum Digitalisierung. <https://hochschulforumdigitalisierung.de/multiperspektivische-betrachtung-problematischer-ki-handreichungen/>
- Williamson, B. (2024). The Social life of AI in Education. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 34, S. 97–104. <https://doi.org/10.1007/s40593-023-00342-5>
- Ziegele, F., Müller, U. (2024). *Die authentische Hochschule – Wirksame Hochschulidentitäten in Zeiten des Umbruchs*. Wien: Passagen Verlag. https://www.che.de/download/authentische-hochschule/?ind=1711455074276&filename=Ziegele-Mueller_Die-authentische-Hochschule_eBook_OA.PDF&wpdmdl=30170&refresh=69a1700d1034c1772187661

Impressum

Diskussionspapiere des HFD spiegeln die Meinung der jeweiligen Autor:innen wider.
Das HFD macht sich die in diesem Papier getätigten Aussagen daher nicht zu eigen.



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Von dieser Lizenz ausgenommen sind Organisationslogos sowie, falls gekennzeichnet, einzelne Bilder und Visualisierungen.

ISSN (Online) 2365-7081; 12. Jahrgang

Zitierhinweis

Tobor, J. (2026). KI als Managementaufgabe der Hochschule. Den Umgang mit KI *in sinnvolle Bahnen lenken* – eine Heuristik zur Sinnbildung und organisationalen Verankerung in Studium und Lehre, Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Herausgeber

Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Hauptstadtbüro • Pariser Platz 6 • 10117 Berlin • T 030 322982-520
info@hochschulforumdigitalisierung.de

Verlag

Edition Stifterverband – Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH
Baedekerstraße 1 • 45128 Essen • T 0201 8401-0 • mail@stifterverband.de

Layout

Lektorat: Marieke Einheuser
Satz: Katja Engelhaus
Entwurf: TAU GmbH • Köpenicker Straße 154a • 10997 Berlin

Das Hochschulforum Digitalisierung ist ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz. Förderer ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

www.hochschulforumdigitalisierung.de

Hinweis: Die Bilder der Interviewpartner:innen wurden mit Firefly erstellt.