

Ein Kooperationsvorhaben empfohlen durch die:



INNOVATION DURCH KOOPERATION



Impulspapier

KI verantwortungsvoll einführen. Wandel gestalten.

Strategische Orientierung für Entscheidungsträgerinnen und
Entscheidungsträger in der Hochschulverwaltung

Herausgegeben von der KDU. NRW

Autor:innen: Tatiana Moneth, Oliver Gerhard und Patrick Thiemig



Executive Summary

Künstliche Intelligenz eröffnet der Hochschulverwaltung neue Möglichkeiten, Service, Wissensmanagement und administrative Prozesse wirksamer zu gestalten. Zugleich stellt ihr Einsatz Hochschulen vor grundlegende Fragen der Verantwortung, Nachvollziehbarkeit und organisatorischen Steuerung. In einem Umfeld wachsender regulatorischer Anforderungen, steigender Serviceerwartungen und knapper personeller Ressourcen ist klar: Der Einsatz von KI muss aktiv gestaltet werden.

Das Impulspapier zeigt, dass KI vor allem dort einen hohen Nutzen entfalten kann, wo sie Beschäftigte entlastet, Zugänge zu Informationen verbessert und Routinetätigkeiten unterstützt. Besonders geeignet sind service- und beratungsnaher Anwendungsfelder, etwa in der Studienorganisation, im IT-Support oder in allgemeinen Verwaltungsanfragen. In sensibleren Bereichen wie Personal, Finanzen oder Drittmittelverwaltung liegen die Potenziale vor allem in der Qualitätssicherung, Plausibilisierung und strukturierten Risikobewertung. Voraussetzung ist in allen Fällen, dass Verlässlichkeit, Datenschutz und Governance — im Sinne von klaren Regeln für Zuständigkeiten, Qualitätskontrolle, Dokumentation und Verantwortlichkeit — von Anfang an mitgedacht werden.

Zentral ist dabei die Erkenntnis, dass eine erfolgreiche KI-Einführung nicht allein von der Technologie abhängt. Entscheidend ist, ob es gelingt, neue Anwendungen so in bestehende Strukturen einzubetten, dass Verantwortlichkeiten klar geregelt, Qualitätsstandards gesichert und rechtliche Anforderungen eingehalten werden. Fragmentierte Wissensbestände, isolierte

Systemlandschaften und unklare Zuständigkeiten sind dabei ebenso herausfordernd wie die begrenzte Verlässlichkeit generativer Systeme, etwa durch fehlerhafte, nicht belegbare oder kontextunangemessene Ausgaben.

Das Papier betont deshalb die Bedeutung von Change-Management. Es verändert Rollen, Rollen und Sicherheitserwartungen. Skepsis und Widerstand sind dabei keine Störung, sondern wichtige Hinweise darauf, wo Fragen zu Kompetenz, Kontrolle und Verantwortung noch ungeklärt sind. Erfolgreiche Veränderungsprozesse schaffen Orientierung, Beteiligung und Selbstwirksamkeit. Sie machen transparent was sich verändert, was gleich bleibt und schaffen somit ein Verständnis für Entscheidungen, Prüfpfade und Risiken.

Die Praxisbeispiele zeigen, dass Beteiligung ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Klare Rollen, geeignete Kollaborationsplattformen, Resonanzgruppen, Change Agents und dialogische Formate wie World Cafés oder Lernwerkstätten stärken nicht nur die Qualität der Lösungen, sondern auch Akzeptanz und Vertrauen. Gleichzeitig gibt es keine Standardlösung: Hochschulen müssen Maßnahmen an ihre jeweilige Struktur und Kultur anpassen und iterativ weiterentwickeln.

Die Leitidee des Impulspapiers ist die doppelte Passung: KI-Einführung muss zugleich menschlich plausibel und institutionell tragfähig sein. Nur wenn beide Dimensionen zusammenkommen, kann KI in der Hochschulverwaltung nachhaltig zur Entlastung, Qualitätssteigerung und Zukunftsfähigkeit beitragen.



Autor:innen



Tatiana Moneth

Tatiana Moneth ist Referentin für Künstliche Intelligenz in der Hochschulverwaltung und TÜV Rheinland zertifizierte KI-Beraterin. Mit einer Ausbildung in Data Science, einem Studium der Medienkulturanalyse und umfassender Erfahrung im Projektmanagement verbindet sie technisches Know-how mit strategischer Perspektive.



Oliver Gerhard

Dipl. Finw. (FH) Oliver Gerhard M.A. ist Betriebsprüfer mit langjähriger Praxiserfahrung und nebenamtlicher Hochschullehrer. Seine Schwerpunkte liegen in Kommunikation und Rhetorik, insbesondere hoheitlicher Kommunikation, Verhandlungsführung und Change-Management. Wissenschaftlichkeit und praktische Anwendbarkeit prägen seine Veranstaltungen.



Patrick Thiemig

Patrick Thiemig ist Change- und Wissensmanager im CIT der Universität Münster. Er beschäftigt sich mit Change-Vorhaben im Rahmen von IT-Projekten und ist somit für die strategische wie operationale Umsetzung verantwortlich.

ÜBER KDU.NRW

Die KDU.NRW ist die Koordinierungsinstanz Digitale Unterstützungsprozesse der öffentlich-rechtlichen und staatlichen Hochschulen in Nordrhein-Westfalen. Sie wurde 2020 mit Förderung der Digitalen Hochschule NRW gegründet.

Als Gemeinschaftseinrichtung und Dienstleisterin der Kanzlerinnen und Kanzler unterstützt sie die hochschulübergreifende Zusammenarbeit in administrativen Unterstützungsprozessen, insbesondere bei großen Fachverfahren sowie bei Anforderungen aus rechtlichen Vorgaben wie EGovG oder OZG. Darüber hinaus initiiert, koordiniert und begleitet sie gemeinsame Digitalisierungsprojekte der NRW-Hochschulen.

<https://kdu.dh.nrw/>

Inhalt

Einleitung.....	5
Teil 1: Die KI-Lage an der Hochschule: Potenziale, Spannungsfelder und Gestaltungsaufgaben. Beitrag von Tatiana Moneth.....	6
1. Ausgangslage: Zwischen Innovationsdruck und Strukturkomplexität.....	6
2. Was KI für die Hochschulverwaltung leisten kann	6
2.1 Service- und Beratungsunterstützung.....	6
2.2 Regel- und prüfungsnahe Prozesse	6
2.3 Strategische Perspektiven.....	6
3. Zentrale Herausforderungen.....	7
4. Das Potenzial ist real — die Gestaltungsaufgabe auch.....	7
Teil 2: Von KI zur Veränderung – warum es jetzt um Change-Management geht. Beitrag von Oliver Gerhard.....	8
1. Neurobiologische Voraussetzungen	8
1.1 Warum Veränderung (zunächst) Stress ist – auch bei grundsätzlich offenen Menschen.....	8
1.2 Abwehrreaktionen sind normal, unvermeidbar – und diagnostisch wertvoll.....	9
1.3 Warum KI besonders sensibel ist: Kompetenz, Kontrolle, Verantwortung	9
1.4 Was neurobiologisch stabilisiert: Vorhersagbarkeit, Selbstwirksamkeit, soziale Sicherheit.....	9
1.5 Lernlogik statt Bewertungslogik: Qualifizierung als Akzeptanz- und Qualitätsmotor.....	10
2. Verwaltungsvoraussetzungen.....	10
2.1 Verwaltung ist auf Legitimität optimiert – und genau das kann Change stabilisieren.....	10
2.2 Recht, Verantwortung, Öffentlichkeit – drei Schwerkraftfelder, die Orientierung und Akzeptanz erzeugen können	11
2.3 Schnittstellen sind das organisatorische Immunsystem – und Change braucht hier eine klare Dramaturgie.....	11
2.4 Revisionsfestigkeit ist nicht nur Pflicht, sondern ein psychologischer Schutzfaktor	11
2.5 Beteiligung und professionelle Identität: Verwaltung akzeptiert Change, wenn Professionalität sichtbar bleibt	12
2.6 Konsequenz: Doppelte Passung wird zur Leitidee – psychologisch stabil und institutionell tragfähig.....	12
Teil 3: Erfahrungen aus der Hochschulpraxis. Beitrag von Patrick Thiemig.....	13
Worauf es in der Praxis ankommt	13
Praxisbeispiele – Kollaboration	13
Praxisbeispiele – Beteiligung.....	14
Praxisbeispiele – Veranstaltungen.....	14
Fazit zur praktischen Umsetzung.....	15
Die eigene Arbeit reflektieren	16
Fazit	18
Anlage 1: Die 7 wichtigsten Aussagen	19
Anlage 2: Management-Checkliste zur Steuerung von Change-Prozessen	19

Einleitung

Hochschulverwaltungen stehen vor einer Situation, die sich von früheren Digitalisierungsschritten grundlegend unterscheidet. Mit KI verändern sich nicht nur Werkzeuge und Abläufe – es verschieben sich Verantwortungsgrenzen, Entscheidungslogiken und die Art, wie Verwaltungshandeln begründet und überprüft werden kann. Das stellt Führungskräfte vor Fragen, für die es bislang kaum eingespielte Antworten gibt.

Hinzu kommt, dass dieser Wandel unter Druck stattfindet. Regulatorische Anforderungen wachsen, Serviceerwartungen steigen und qualifiziertes Personal ist schwerer zu gewinnen. Gleichzeitig entwickelt sich die Technologie in einem Tempo, das institutionelle Planungszyklen regelmäßig überholt. Abwarten ist keine sichere Option – aber voreiliges Handeln ebenso wenig. Gefragt ist ein Weg, der beides vermeidet.

Dieses Papier richtet sich an jene Personen, die KI-Vorhaben in der Hochschulverwaltung beauftragen, strategisch planen und institutionell verantworten – insbesondere Kanzler:innen, Dezernent:innen, IT-Leitungen und weitere Führungskräfte mit Steuerungsmandat. Es versteht sich als Entscheidungsunterstützung: kein Technikhandbuch, kein Anbietervergleich, sondern eine strukturierte Orientierung für verantwortliches Handeln unter Unsicherheit.

Der Begriff „KI“ wird dabei als Sammelbegriff verwendet. Im Fokus stehen insbesondere generative KI-Systeme und assistive Anwendungen, die Texte,

Strukturierungsvorschläge oder Entscheidungsvorbereitungen erzeugen. Wo es für die Hochschulverwaltung sinnvoll ist, bezieht das Papier auch andere automatisierte Verfahren ein.

Die Erkenntnisse dieses Papiers basieren auf der Arbeit der AG „KI in der Hochschulverwaltung“ der KDU.NRW, der derzeit Vertreter:innen von 36 Hochschulen in NRW angehören. In thematischen Fokusgruppen – besetzt mit Fachexpert:innen aus verschiedenen Verwaltungsbereichen – wurden konkrete Anwendungsfälle und realistische Szenarien für den KI-Einsatz in administrativen Prozessen erarbeitet. Die Ergebnisse spiegeln damit nicht nur strategische Überlegungen, sondern dezidiertes Prozesswissen aus der Verwaltungspraxis – ergänzt um die Perspektiven von Oliver Gerhard und Patrick Thiemig, die als Change-Management-Experten für die konzeptionelle Durchdringung dieses Themas gewonnen werden konnten.

Das Papier vereint drei Perspektiven, die in der Praxis zu selten zusammengedacht werden: die strategisch-administrative Einschätzung der KI-Lage in Hochschulverwaltungen, eine organisationspsychologische Analyse der Veränderungsdynamiken, die jede KI-Einführung auslöst, sowie Praxiserfahrungen aus laufenden Begleitprojekten an einer deutschen Universität. Die Befunde aller drei Perspektiven werden am Ende des Papiers in gemeinsamen Leitgedanken zusammengeführt.



Teil 1: Die KI-Lage an der Hochschule: Potenziale, Spannungsfelder und Gestaltungsaufgaben

Beitrag von Tatiana Moneth

1. Ausgangslage: Zwischen Innovationsdruck und Strukturkomplexität

Hochschulverwaltungen operieren in einem Umfeld, das sich in kurzer Zeit erheblich verändert hat: wachsende Aufgabenvielfalt, zunehmende regulatorische Dichte, steigende Serviceerwartungen von Studierenden und Wissenschaftler:innen – und das bei gleichzeitigem Fachkräftemangel. Hinzu kommt, dass Verwaltungswissen in den meisten Einrichtungen hochgradig fragmentiert ist. Informationen verteilen sich auf Webseiten, Wikis, Formulare Sammlungen, Rundschreiben und individuelle Dokumentationen, die historisch gewachsen, aber kaum miteinander verknüpft sind.

Diese Informationslandschaft ist funktional – aber nicht skalierbar. Für Beschäftigte bedeutet sie hohen Suchaufwand, für Studierende intransparente Prozesse, für die Einrichtung insgesamt ein strukturelles Effizienzdefizit. Viele Hochschulen haben in den vergangenen Jahren begonnen, mit Chatbots, Wissensportalen oder automatisierten Beratungsmodulen gegenzusteuern. Die meisten dieser Lösungen stehen jedoch isoliert nebeneinander; hochschulübergreifende Interoperabilität und systematischer Wissenstransfer sind bislang Ausnahme, nicht Regel.

Vor diesem Hintergrund entsteht ein doppelter Handlungsbedarf: Bestehende Informations- und Prozessstrukturen müssen konsolidiert werden – und gleichzeitig schreitet die technologische Entwicklung so schnell voran, dass rein abwartendes Verhalten strategisch riskant wird. Die Frage ist nicht mehr ob, sondern wie Hochschulen KI einsetzen.

2. Was KI für die Hochschulverwaltung leisten kann

Die in der AG KI in der Hochschulverwaltung“ erarbeiteten Anwendungsfelder zeigen ein breites Spektrum – von serviceorientierten Assistenzsystemen bis zu komplexen, schutzbedürftigen Prüfprozessen.

2.1 Service- und Beratungsunterstützung

In Bereichen wie Studienberatung, Studienorganisation, IT-Service und allgemeiner Verwaltungsauskunft kann KI strukturierend und entlastend wirken. Dialogbasierte Assistenzsysteme können Studieninteressierte durch Bewerbungs- und Einschreibungsprozesse führen, Studierende bei Fristen und Antragsverfahren unterstützen, Support-Tickets vorbereiten und kategorisieren oder bei Reisekosten- und Haushaltsanfragen regelbasiert Orientierung geben.

Der Mehrwert liegt nicht in der Ersetzung fachlicher Beratung, sondern in der Strukturierung des Zugangs: Reduktion von Rückfragen, verbesserte Erstberatung, Entlastung von Routinetätigkeiten. Die Entscheidungshoheit verbleibt beim Menschen. Gerade deshalb sind diese Anwendungsfelder besonders gut als Einstieg geeignet: Sie schaffen sichtbaren Nutzen, ohne sofort in rechtlich sensible oder entscheidungserhebliche Prozesse einzugreifen.

2.2 Regel- und prüfungsnah Prozesse

Deutlich anspruchsvoller sind Anwendungen in Finanz-, Haushalts-, Personal- oder Drittmittelprozessen. Hier geht es um Aufgaben wie die automatisierte Zuordnung von Zahlungseingängen, Plausibilisierung von Haushaltsvorgängen, Risikoanalysen in Vertragsklauseln, Unterstützung bei tarifrechtlichen Eingruppierungen oder die strukturierte Vorbereitung von Verwendungsnachweisen.

Diese Anwendungen berühren personenbezogene Daten, finanzielle Verantwortung und rechtlich sensible Entscheidungen. Der Mehrwert liegt hier nicht nur in Beschleunigung, sondern auch in Qualitätssicherung: systematische Plausibilisierung, konsistente Regelanwendung, strukturierte Risikohinweise. Voraussetzung ist jedoch ein hohes Maß an Kontexttiefe und Verlässlichkeit.

2.3 Strategische Perspektiven

Perspektivisch eröffnen sich weitergehende Möglichkeiten: Prozesssimulationen, Budget-Frühwarnsysteme, kennzahlenbasierte Steuerungsunterstützung oder hochschulübergreifende Analysen

auf Basis anonymisierter Muster. Diese Anwendungen setzen jedoch stabile Grundlagen voraus – konsistente Datenmodelle, definierte Standards und belastbare Kooperationsstrukturen.

3. Zentrale Herausforderungen

Zwischen dem Potenzial von KI und ihrer verantwortungsbewussten Einführung stehen strukturelle Herausforderungen, die in der Praxis immer wieder auftreten.

Wissensintegration und Pflegeaufwand: KI ist nur so gut wie das Wissen, das ihr zugrunde liegt. Verwaltungswissen speist sich aus Gesetzen, landesweiten Vorgaben, internen Richtlinien und sich wandelnden Prozessen, aber auch aus langjährigem individuellen Erfahrungswissen. Deren kontinuierliche Pflege und Synchronisation ist ressourcenintensiv. Ohne klare Verantwortlichkeiten droht schleichender Qualitätsverlust – der im schlechtesten Fall nicht sofort sichtbar ist.

Fragmentierte Systemlandschaft: Insellösungen verhindern Skaleneffekte. Viele kommerzielle Anbieter erfüllen zudem Anforderungen an Datenschutz, Kontextsensitivität und Beteiligungsrechte von Mitbestimmungsgremien nur bedingt. Landesweite Infrastrukturen wie KI:connect.nrw und KI:Inferenz.nrw bieten perspektivisch einen geeigneten Ankerpunkt, erfordern aber eine stärkere anwendungsfallorientierte Ausrichtung.

Verlässlichkeit des Outputs: Verwaltung lebt von Prüfbarkeit. Erste Erfahrungen mit generativen KI-Systemen zeigen, dass Kontexttiefe und Präzision nicht selbstverständlich sind. In sensiblen Bereichen ist

unzureichende Verlässlichkeit nicht tolerierbar. Qualitätssicherung ist daher kein nachgelagerter Schritt, sondern integraler Bestandteil jeder Einführung.

Innovationsgeschwindigkeit und Organisationsrealität: Zwischen dem Tempo technologischer Entwicklung und den Zyklen institutioneller Entscheidungsfindung besteht eine strukturelle Spannung. Diese lässt sich nicht auflösen, aber gestalten – durch ein Vorgehen, das gezielte Pilotierung und schrittweise Weiterentwicklung ermöglicht, ohne rechtliche Bindungen und organisatorische Sicherungen außer Acht zu lassen.

4. Das Potenzial ist real – die Gestaltungsaufgabe auch

Hochschulen verfügen über ein erhebliches Potenzial für KI-gestützte Verwaltungsinnovation – insbesondere in den Bereichen Service, Wissensmanagement und qualitätssichernde Prozessunterstützung. Die Anwendungsfelder sind konkret, der Nutzen nachweisbar und die ersten Erfahrungen aus der Praxis ermutigend.

Zugleich zeigt sich: Die technische Verfügbarkeit von KI-Lösungen ist nicht das entscheidende Nadelöhr. Entscheidend ist, ob es gelingt, diese Lösungen so in bestehende Strukturen einzubetten, dass Qualität, Verlässlichkeit und Verantwortbarkeit gewahrt bleiben – und dass die Menschen, die täglich damit arbeiten, den Wandel mittragen können.

Was das für Führung, Kommunikation und den Umgang mit Veränderung konkret bedeutet, beschreibt der folgende Teil.



Teil 2: Von KI zur Veränderung – warum es jetzt um Change-Management geht

Beitrag von Oliver Gerhard

Künstliche Intelligenz wird in Organisationen häufig zunächst als technische Frage behandelt: Welche Systeme sind geeignet? Welche Anwendungsfälle bringen Nutzen? Das sind wichtige Fragen – sie erklären aber nicht, warum KI-Projekte in der Praxis oft stocken, warum Zustimmung kippen kann oder warum scheinbar kleine Veränderungen große Unruhe auslösen. Denn KI ist nicht nur ein Werkzeug. KI ist ein Veränderungsimpuls – und damit ein sozialer, psychologischer und organisatorischer Prozess.

Sobald KI in Abläufe eingreift, verändert sie Routinen, Rollen und Erwartungen. Beschäftigte erleben neue Anforderungen und Unsicherheiten („Kann ich das verantworten?“). Führungskräfte müssen Verlässlichkeit bei probabilistisch arbeitender Technologie sicherstellen. Und Organisationen müssen bisherige Zuständigkeiten und rechtliche Sicherungen auf Passung prüfen. KI wirkt dabei selten nur additiv – sie verändert das Betriebssystem der Arbeit: Neue Rollen entstehen (z. B. Prompting, Qualitätssicherung), etablierte Grenzziehungen zwischen Verantwortlichkeiten werden neu verhandelt. Diese Veränderungen werden nicht durch Anweisungen allein wirksam – sie werden wirksam, indem Menschen sie akzeptieren, verstehen und als sinnvoll erleben.

Gerade in der Verwaltung tritt diese Dynamik besonders deutlich hervor. Verwaltung arbeitet nach Prinzipien wie Rechtmäßigkeit, Gleichbehandlung und Rechenschaft – das sind keine Bremsen, sondern der Kern öffentlicher Legitimation. Widersprüche und Abwehrreaktionen sind dabei kein Ausnahmezustand, sondern funktionale Signale: Sie zeigen, wo Kompetenz, Kontrolle oder Verantwortung auf dem Spiel stehen. Wer diese Signale liest, kann sie produktiv nutzen – als Hinweis auf fehlende Informationen, benötigte Sicherungen und sinnvolle Beteiligung.

Dieser Teil beleuchtet deshalb zwei Voraussetzungen, die über Erfolg oder Misserfolg von Veränderung entscheiden: neurobiologische Grundlagen (warum Veränderung zunächst Stress auslöst) und Verwaltungsvoraussetzungen (welche Systemlogiken und Strukturen die Einführung von KI prägen). Change-Management in der Verwaltung ist mehr als Kommunikation – entscheidend ist die doppelte

Passung: KI-Einführung muss gleichzeitig menschlich plausibel und institutionell tragfähig gestaltet sein. Jedes Kapitel schließt daher mit konkreten Handlungsoptionen für die Praxis.

1. Neurobiologische Voraussetzungen

1.1 Warum Veränderung (zunächst) Stress ist – auch bei grundsätzlich offenen Menschen

Veränderungen werden im Gehirn nicht zuerst als „Chance“, sondern als Abweichung vom Bekannten verarbeitet. Eingespielte Routinen reduzieren Komplexität und kognitive Last; sie sind ein Stabilitätsanker. Sobald sich Abläufe, Rollen oder Entscheidungspfade ändern, steigt Unsicherheit – und damit die Wahrscheinlichkeit einer Stressreaktion. Das gilt selbst dann, wenn die Veränderung rational als sinnvoll bewertet wird.

KI-Einführungen verstärken diesen Effekt häufig, weil sie nicht nur „ein neues Werkzeug“ darstellen, sondern in Arbeitslogiken eingreifen: Texte entstehen anders, Vorschläge werden automatisiert generiert, Prioritäten können sich verschieben. Damit wird Arbeit weniger vorhersehbar – und Vorhersagbarkeit ist eine zentrale Größe für erlebte Sicherheit.

Handlungsoptionen 1.1 – Stabilität und Vorhersagbarkeit

Stabilität explizit machen: „Was bleibt unverändert?“ (Aufgaben, Verantwortung, Entscheidungsrechte, Standards).

Vorhersagbarkeit erhöhen: klare Roadmap mit Zeitpunkten, Umfang und Betroffenheit („Wer ist wann wovon betroffen?“).

Komplexität dosieren: Pilotumfang bewusst klein wählen, Funktionsumfang phasenweise freischalten.

Orientierungsmaterial bereitstellen: 1-Seiter „Was ändert sich / was nicht?“ + FAQ, laufend aktualisiert.

1.2 Abwehrreaktionen sind normal, unvermeidbar – und diagnostisch wertvoll

Abwehrreaktionen sind kein „Fehlverhalten“, sondern typische Muster menschlicher Stressverarbeitung. In Veränderungsprozessen zeigen sie sich häufig als (a) konfrontative Kritik, (b) Rückzug/Vermeidung oder (c) Erstarrung/Vertagung. Diese Muster treten sowohl individuell als auch organisatorisch auf (z. B. zunehmende Grundsatzdebatten, zunehmende Abstimmungsschleifen, Entscheidungsmüdigkeit).

Wichtig für die Praxis ist die Unterscheidung zwischen Inhaltsebene und Sicherheitsebene: Viele Einwände haben einen sachlichen Kern, gleichzeitig erfüllen sie oft eine Schutzfunktion (Bevorzugung von Risiken gegenüber Nutzen, „Absicherung vor Fehlerfolgen“). Wer ausschließlich auf der Inhaltsebene argumentiert, verfehlt dann häufig den eigentlichen Treiber. In KI-Projekten verdichten sich diese Sicherheitsthemen typischerweise auf drei Felder: Kompetenz, Kontrolle und Verantwortung.

Handlungsoptionen 1.2 — Abwehr produktiv nutzen

Abwehr strukturiert auswerten: Einwände in drei Kategorien clustern: Kompetenz, Kontrolle, Verantwortung (s. 1.3).
Einwände „übersetzen“: Aus „Das ist gefährlich“ wird die Frage „Welche Risiken sind gemeint – fachlich, rechtlich, reputativ?“
Sicherheitsantworten liefern, nicht nur Nutzenargumente: Risiken benennen + Maßnahmen dagegen (Prüfschritte, Freigaben, Dokumentation).
Frühwarnsystem etablieren: kurze Pulsabfragen, offene Sprechstunden, Feedbackkanäle mit Rückmeldung „Was wurde daraus?“.

1.3 Warum KI besonders sensibel ist: Kompetenz, Kontrolle, Verantwortung

KI berührt mehrere psychologisch hoch relevante Dimensionen gleichzeitig:

Kompetenz: Fachliche Sicherheit kann irritiert werden („Wie beurteilbar sind Ergebnisse?“).

Kontrolle: KI wird teils als Blackbox erlebt; Einfluss auf den Output wirkt indirekter.

Verantwortung: In Verwaltungskontexten sind Verantwortlichkeiten rechtlich und organisatorisch stark formalisiert. KI kann die wahrgenommene Grenze zwischen „Unterstützung“ und „Mitentscheidung“ verwischen.

Gerade die Verantwortungskomponente erzeugt häufig eine spezifische Form von Stress: Nicht die Technologie selbst steht im Zentrum, sondern die Frage, ob Entscheidungen vertretbar, prüfbar und begründbar bleiben.

Handlungsoptionen 1.3 — Kompetenz, Kontrolle und Verantwortung stärken

Kompetenz absichern: Schulung nicht nur „Bedienung“, sondern Ergebnisbewertung (Plausibilitätschecks, Fehlerarten, Grenzen).
Kontrolle konkretisieren: verbindliche Regeln: „KI darf vorschlagen – Entscheidung bleibt beim Menschen“ plus Prüfpflichten je Falltyp.
Verantwortung klären: RACI-Logik (Responsible/ Accountable/ Consulted/ Informed) für KI-Nutzung: Wer nutzt? Wer prüft? Wer zeichnet?
Fehlerfolgen reduzieren: klar definierte „No-Go“-Zonen und Eskalationswege („Wenn X, dann Y“).

1.4 Was neurobiologisch stabilisiert: Vorhersagbarkeit, Selbstwirksamkeit, soziale Sicherheit

Stress sinkt, wenn Unsicherheit sinkt. Drei Faktoren sind in Veränderungsprozessen besonders wirksam:

1. Vorhersagbarkeit: klare Erwartungen, konsistente Regeln, verlässliche Ansprechpartner.
2. Selbstwirksamkeit: reale Einflussmöglichkeiten auf Ausgestaltung und Einführung.
3. Soziale Sicherheit: respektvolle Fehlerkultur, ernst genommene Fragen, faire Behandlung.

In der Praxis sind diese Faktoren nicht „weich“, sondern risikoreduzierend: Sie verringern verdeckte Gegenbewegungen, erhöhen Lernbereitschaft und verbessern die Qualität der Umsetzung.

Handlungsoptionen 1.4 — Sicherheit und Selbstwirksamkeit fördern

Beteiligung präzise rahmen: „Was ist gestaltbar, was steht fest, wer entscheidet?“ (sonst Frust).

Lernräume schaffen: Sandbox/Übungsfälle, Peer-Learning, feste Sprechzeiten – ohne Bewertungsdruck.

Kommunikationsstandard: kurze, regelmäßige Updates (max. 5 Kernpunkte) statt seltene „Großveranstaltungen“.

Rollen sichtbar machen: „KI-Koordinator:in“, „Fach-Reviewer“, „Qualitätssicherung“ – inklusive klarer Aufgaben.

1.5 Lernlogik statt Bewertungslogik: Qualifizierung als Akzeptanz- und Qualitätsmotor

Wandel kompetenzanforderungen. Neben Fachwissen werden Flexibilität, Qualitätsbewusstheit und Grenzmanagement zentral. Dazu gehört z. B. das Erkennen typischer Fehler (Halluzinationen, falsche Quellen, Verzerrungen), das Setzen von Prüftiefen und das saubere Dokumentieren der Verwendung.

Wenn Qualifizierung als Prüfung erlebt wird, sinkt Nutzung oder sie wird defensiv. Wenn Qualifizierung als Lernlogik gestaltet ist, steigt Selbstwirksamkeit – und die Organisation gewinnt an Qualität.

Handlungsoptionen 1.5 — Qualifizierung als Lernprozess gestalten

Kompetenzmodell definieren: Was müssen Nutzende können? (z. B. Prompting-Grundlagen, Plausibilitätsprüfung, Dokumentation).
 Prüfstandards je Risiko: einfache Routinefälle vs. sensible Einzelfälle (unterschiedliche Prüftiefen).
 „Red-Flag“-Listen ausgeben: typische Warnsignale, bei denen KI-Ergebnisse zwingend zu verwerfen/zu eskalieren sind.
 Qualität sichern: Stichproben, Vier-Augen-Prinzip in sensiblen Prozessen, Feedbackschleifen zur Verbesserung.

2. Verwaltungsvoraussetzungen

2.1 Verwaltung ist auf Legitimität optimiert – und genau das kann Change stabilisieren

Verwaltungshandeln folgt Prinzipien, die nicht verhandelbar sind: Rechtmäßigkeit, Gleichbehandlung, Nachvollziehbarkeit und Rechenschaft. Diese Logik wird in Veränderungsprojekten manchmal als Bremse erlebt. In Change-Prozessen kann sie jedoch auch eine Stärke sein – gerade weil sie das liefert, was Menschen neurobiologisch brauchen: verlässliche Leitplanken.

Während Kapitel 1 gezeigt hat, dass Veränderung zuerst Unsicherheit erzeugt, bietet die Verwaltung mit ihren Standards und Verfahren grundsätzlich ein Gegenmittel: Klar definierte Zuständigkeiten, geregelte Prüfpfade und dokumentierte Entscheidungen erhöhen Vorhersagbarkeit. Die entscheidende Aufgabe besteht daher nicht darin, Verwaltungslogik zu überwinden, sondern sie bewusst als Sicherheitsarchitektur zu nutzen – ohne Innovation totzuregulieren. Für Verwaltungen ist das ein entscheidender Unterschied zu vielen privatwirtschaftlichen Einführungen: Legitimation ist Teil des Produkts.

Handlungsoptionen 2.1 — Legitimität als Sicherheitsarchitektur nutzen

Legitimität als Sicherheitsanker formulieren: „Wir führen KI so ein, dass sie rechtssicher, prüfbar und verantwortbar bleibt.“
 Leitplanken früh sichtbar machen: einfache, verständliche Regeln (Was ist erlaubt? Was ist tabu? Wer entscheidet?).

Stabilität betonen: Was bleibt gleich (z. B. menschliche Entscheidung, Verantwortlichkeit, Prüffähigkeit) – das reduziert Stress (Kapitel 1.1).

2.2 Recht, Verantwortung, Öffentlichkeit – drei Schwerkraftfelder, die Orientierung und Akzeptanz erzeugen können

In der Verwaltung ziehen drei Kräfte dauerhaft an jeder Veränderung:

Recht & Regelbindung: KI berührt Datenschutz, Informationssicherheit, Aktenführung, Vergabe und ggf. Fachrecht.

Verantwortung & Haftung: Entscheidungen sind zurechenbar; es gibt Prüfungen, Widersprüche, gerichtliche Kontrolle.

Öffentlichkeit & Rechenschaft: Fehler haben potenziell externe Wirkung und politische Fallhöhe.

In Change-Projekten werden diese Kräfte häufig erst dann aktiv, wenn der Pilot schon läuft – und dann wirken sie wie ein plötzlicher Gegenwind. Aus der Perspektive von Kapitel 1 lässt sich das präziser deuten: Hier zeigt sich ein institutionelles Sicherheitsbedürfnis, das funktional ist. Wenn dieses Sicherheitsbedürfnis früh adressiert wird, entsteht nicht nur rechtliche Absicherung, sondern auch psychologische Entlastung: Mitarbeitende wissen, woran sie sind und wofür sie stehen können.

Handlungsoptionen 2.2 — Recht, Verantwortung und Öffentlichkeit frühzeitig adressieren

Verantwortungsfrage vor den Pilot setzen: schriftlich klären: Wer nutzt? Wer prüft? Wer entscheidet? Wer zeichnet? (Kapitel 1.3)
Wenn das nicht früh geklärt ist, wird der Pilot nicht schneller – sondern nur nervöser.
Sicherheitsantworten statt Nutzenfolien: typische Risiken benennen + Gegenmaßnahmen (Prüfschritte, Freigaben, Dokumentation).
Transparenz standardisieren: kurze Dokumentationsregeln (Minimum), damit Nutzung nicht zum persönlichen Risiko wird.
Externe Erklärbarkeit mitdenken: eine Formulierung, die nach außen trägt: KI

unterstützt die Sachbearbeitung; Entscheidung und Verantwortung bleiben beim Menschen. Nutzung und Prüfung sind nachvollziehbar dokumentiert.

2.3 Schnittstellen sind das organisatorische Immunsystem – und Change braucht hier eine klare Dramaturgie

KI ist selten ein reines Fachthema. Sie ist fast immer Querschnitt: Fachbereich und IT, Datenschutz und Informationssicherheit, Personalentwicklung und Mitbestimmung, teils Vergabe/Haushalt/Rechtsstelle. Diese Schnittstellen sind nicht zufällig da – sie sind das Immunsystem der Organisation: sie prüfen, ob Neues verträglich in den Bestand passt.

Damit das nicht als Dauer-Freeze (Kapitel 1.2) erlebt wird, braucht es eine Dramaturgie: klare Stationen, klare Rollen, klare Entscheidungspunkte. Je klarer diese Architektur ist, desto eher entsteht Erwartungsklarheit – und damit neurobiologische Entlastung.

Handlungsoptionen 2.3 — Schnittstellen und Entscheidungstore strukturieren

Stakeholder-Mapping als Startpunkt: Wer entscheidet? Wer prüft/gibt frei? Wer liefert zu? Wer ist zu informieren?
Entscheidungstore festlegen (Gates): 1) Zulässigkeit/Datenschutz/IT-Sicherheit, 2) Pilotfreigabe, 3) Rollout-Freigabe, 4) Betriebsfreigabe.
Schnittstellenzeiten planbar machen: feste Prüffristen und standardisierte Unterlagen (sonst wird Absicherung zur Endlosschleife).
Beteiligung koppeln an echte Gestaltung: Teams dürfen Prozesse/Regeln mitentwickeln (Kapitel 1.4), nicht nur kommentieren.

2.4 Revisionsfestigkeit ist nicht nur Pflicht, sondern ein psychologischer Schutzfaktor

Die starke Schriftlichkeit der Verwaltung ist funktional: Entscheidungen müssen nachvollziehbar sein, Akten müssen sprechen können, Gleichbehandlung muss begründbar bleiben. Für KI gilt das in besonderer Weise: Je weniger erklärbar ein System wirkt, desto wichtiger werden klare Nutzungs- und Prüfregele.

Der oft übersehene Punkt ist: Revisionsfestigkeit wirkt nicht nur nach außen, sondern nach innen. Sie reduziert die Sorge, später allein dazustehen, wenn etwas schiefgeht. Damit adressiert sie direkt die Verantwortungsspannung aus Kapitel 1.3.

Handlungsoptionen 2.4 — Revisionsfestigkeit operationalisieren

Dokumentationsminimum definieren: kurze Standards (z. B. KI genutzt: ja/nein, Zweck, Ergebnisprüfung, Abweichungsbegründung). Akten-/Prüfvermerk je Einsatzfall: Zweck, Datenkategorie, Prüfschritt, Ablageort. Prüftiefe risikobasiert: Routinefälle ≠ sensible Fälle; Prüflöge staffeln (Kapitel 1.5). No-Go-Zonen und Eskalation: wo KI nicht eingesetzt wird / nur nach Freigabe. Qualitätssicherung operationalisieren: Stichproben, Vier-Augen bei sensiblen Outputs, Feedbackschleifen zur Regelverbesserung.

2.5 Beteiligung und professionelle Identität: Verwaltung akzeptiert Change, wenn Professionalität sichtbar bleibt

In der Verwaltung ist Professionalität eng gekoppelt an Sorgfalt, Rechtstreue, nachvollziehbare Entscheidungen. KI kann Entlastung schaffen – oder als Entwertung gelesen werden. Entscheidend ist, ob im Change sichtbar wird: Fachlichkeit bleibt Kern, KI ist Assistenz. Das ist keine PR-Frage, sondern ein Gestaltungsauftrag: Rollen, Prüfroutinen und Entscheidungspfade müssen diese Botschaft im Alltag beweisen.

Beteiligung spielt hier doppelt: psychologisch (Selbstwirksamkeit) und institutionell (legitime Mitwirkung). Wird Beteiligung nur formalisiert, entsteht Zynismus. Wird sie ernsthaft strukturiert, steigen Qualität und Akzeptanz zugleich.

Handlungsoptionen 2.5 — Beteiligung und professionelle Identität stärken

Rollenbild klar kommunizieren und leben: „KI schlägt vor, Fachlichkeit bewertet, Führung verantwortet“ – inklusive Beispielen aus realen Fällen.

Beteiligung als Co-Design: Arbeitsgruppen entwickeln Nutzungsregeln, Prüflisten, Schulungsinhalte.

Lernräume ohne Bewertungsdruck: Pilot als Qualifizierungsphase gestalten (Kapitel 1.5), nicht als Leistungstest.

Erfolge fachlich rahmen: nicht „KI war toll“, sondern „Qualität/Tempo stieg, weil Prüfroutinen + Assistenz zusammenpassen“.

2.6 Konsequenz: Doppelte Passung wird zur Leitidee – psychologisch stabil und institutionell tragfähig

Aus den vorangegangenen Abschnitten zur neurobiologischen und verwaltungsbezogenen Perspektive ergibt sich eine sehr praktische Leitidee: KI-Einführung in der Verwaltung funktioniert dann, wenn sie zugleich

- (1) psychologisch stabilisiert (Orientierung, Selbstwirksamkeit, soziale Sicherheit) und
- (2) institutionell trägt (Recht, Verantwortung, Prüfbarkeit, Governance).

Das ist keine Zusatzanforderung, sondern die eigentliche Erfolgslogik: Wer nur die Menschen mitnehmen will, scheitert an Recht und Prüfpfad. Wer nur formal absichert, scheitert an Lernbereitschaft und verdeckter Abwehr.

Handlungsoptionen 2.6 — Doppelte Passung konsequent anwenden

Doppel-Check je Maßnahme: „Erhöht das Vorhersagbarkeit?“ + „Erhöht das Revisionsfestigkeit?“

Pilot skalierbar designen: gleiche Regeln wie später, nur kleiner Umfang – sonst entsteht beim Rollout ein zweiter Change.

Betrieb von Anfang an planen:

Verantwortlichkeiten im Dauerbetrieb, Monitoring, regelmäßige Review-Termine, Regelpflege.

Teil 3: Erfahrungen aus der Hochschulpraxis

Beitrag von Patrick Thiemig

Worauf es in der Praxis ankommt

Künstliche Intelligenz verlangt eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit Prozessen, Kompetenzen, Datenstrukturen, Rechtemanagement und Infrastrukturen im Bereich der Hochschulverwaltung. Somit sind viele verschiedene Stakeholder betroffen, und bei der Entwicklung und Etablierung einer KI-Strategie sowie weiterer Ordnungsstrukturen sollte die Expertise der Beschäftigten mit einfließen. Die Organisationsentwicklung übernimmt die langfristigen Veränderungsprozesse, wie beispielsweise die Umsetzung von Leitlinien, und Change-Verantwortliche betreuen die KI-Projekte, zum Beispiel die Einführung von KI-Anwendungen oder -Systemen. Die jeweiligen Verantwortlichen müssen daher eng zusammenarbeiten, damit KI-Projekte in der langfristigen Planung zu den gewünschten Zielen führen. Wir konzentrieren uns auf Change-Management; deshalb gilt: Der Mensch steht im Fokus, und die Technik dient dem Menschen.

Der Fokus liegt auf den Handlungsebenen Kollaboration, Beteiligung und Veranstaltungsformate, weil diese im Kontext von KI einen guten Einstieg in das Thema Partizipation ermöglichen und insbesondere zu Beginn von Projekten sinnvoll sind. Es sei darauf hingewiesen, dass es noch weitere Handlungsebenen gibt, zum Beispiel Kommunikation (Kommunikationsplan, Change Story, Vision, ...), Kompetenzentwicklung (Schulungen, Selbstlernangebote, ...), Analyseverfahren (Risikoanalyse, Auftragsklärung, Stakeholderanalyse, ...) und Dokumentation (Debriefing, Lessons Learned, ...).

Jede Hochschule hat ihre eigenen Besonderheiten, und diesen muss Rechnung getragen werden. Daher kann es vorkommen, dass Maßnahmen an einer Hochschule sehr gut funktionieren, wohingegen sie an anderen Hochschulen ein absolutes No-Go darstellen.

Praxisbeispiele – Kollaboration

Die erste Handlungsebene regelt die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Stakeholdern. Hier steht nicht die Zielgruppe im Fokus, sondern das „Wie“ des Miteinanders. Je mehr Personen im Projekt beteiligt sind, umso wichtiger werden die Kollaborationswerkzeuge und der Rahmen. Darunter

fallen zum Beispiel Rollendefinitionen, aber auch Kollaborationsplattformen.

Als Change-Verantwortliche hat man hier eine besondere Verantwortung, da das Stakeholdermanagement zum eigenen Aufgabenbereich gehört. An dieser Stelle wird ebenfalls deutlich, dass neben Kommunikation auch Wissensmanagement eine besondere Anforderung an Change-Verantwortliche ist, da Informationen schnell und zielgruppenspezifisch aufbereitet werden müssen.

Kollaborationsplattformen

Zu Beginn eines Projekts stellt sich die Frage, wie die Zusammenarbeit konkret organisiert werden soll. Insbesondere durch Homeoffice und dezentrale Projektorganisation ist die Wahl der Kollaborationsplattform ein erfolgsentscheidender Faktor. Im Idealfall werden Protokolle, wichtige Informationen, Kontakte, Dateien, Statusberichte und Termine auf einer Plattform zusammengeführt.

Ziel ist es, eine Kollaborationsplattform als Single Point of Truth zu etablieren. Hier sollen die Projektbeteiligten alle relevanten Informationen finden. Der Zugriff muss dementsprechend mit klaren Rollen definiert sein, da insbesondere in großen Projekten mehrere hundert Projektmitglieder darauf zugreifen können sollen.

Damit die Kollaborationsplattform etabliert wird, braucht es klare Vorgaben. Wichtig ist, diese auch vorzuleben und selbst kontinuierlich die jeweils ausgewählte Kollaborationsplattform zu nutzen sowie Medienbrüche (Dateien auf Netzlaufwerken, E-Mails etc.) zu vermeiden. Als Change-Verantwortliche sollte man eine Struktur schaffen, die in wenigen Klicks zum Ziel führt. Dabei ist darauf zu achten, die einzelnen Seiten nicht zu überfrachten und sich auf die wesentlichen Inhalte zu beschränken. Ebenfalls hat es sich als sehr hilfreich erwiesen, Vorlagen (z. B. Protokolle, Statusberichte, Aufgabenpaketplanung) zu erstellen, damit eine gewisse Standardisierung erreicht wird und die Projektmitglieder so weniger Aufwand haben. Zeigen Sie den Projektmitgliedern in einer kurzen Veranstaltung die Struktur und welche Vorlagen wofür genutzt werden können.

Rollendefinitionen

In Projekten hat es sich als sehr hilfreich erwiesen, Rollen klar zu definieren. Diese Rollendefinitionen müssen nicht nur entwickelt, sondern auch restgeschrieben und nur alle Projektmitglieder einsehbar sein.

Mit den Rollen werden die Verantwortungsbereiche klar abgegrenzt und die damit in Verbindung stehenden Aufgaben Personen zugewiesen. Das schafft Orientierung und somit Sicherheit.

Die Rollen sollten von der Projektleitung festgelegt werden. Hier wird auch die Erwartungshaltung an z. B. die Change-Manager:innen definiert. Diese Rollen werden dann auf der Kollaborationsplattform beschrieben und im Rahmen einer Veranstaltung, beispielsweise eines Kick-offs, erläutert.

Praxisbeispiele – Beteiligung

Die zweite Handlungsebene gestaltet die Mitarbeit, also Beschäftigten zu ermöglichen, sich in KI-Projekten und den damit verbundenen Change-Prozessen zu engagieren und nach ihren Vorstellungen mitzugestalten. Diese Zentrierung auf die Beschäftigten hat verschiedene Gründe; hervorzuheben sind die Fachexpertise, sodass KI-Lösungen wirklich auf ihre Sinnhaftigkeit geprüft werden können sowie die Erzeugung von Mitverantwortung für den Erfolg des Projekts, also für die Einführung eines Systems oder einer Anwendung.

Die Beteiligung der Beschäftigten am Veränderungsprozess ist das Kerngeschäft für Change-Verantwortliche, da der Change nicht ohne die Menschen stattfinden kann.

Change Agents

Eine sehr bewährte Methode sind Change Agents. Hierbei handelt es sich um freiwillige und interessierte Personen, denen der Erfolg des Projektes aus unterschiedlichen Gründen (Interesse, Prozessvereinfachung, Neugier) wichtig ist.

Ziel ist es, bestimmte Stakeholdergruppen aktiv am Projekt zu beteiligen, ohne sie dem Projektteam direkt zuzuordnen. Die Change Agents unterstehen den Change-Verantwortlichen und sind Multiplikator:innen für ihre jeweiligen Bereiche. Auf diese Weise können bspw. Fachbereiche in ein Projekt eingebunden werden. Wichtig ist, die Rolle und die Aufgaben klar zu definieren und gegebenenfalls wiederholt zu vermitteln. Es kann

sehr lange dauern, bis das nötige Vertrauen zwischen Change-Verantwortlichen und Change Agents aufgebaut ist, damit die tatsächlichen Probleme und Herausforderungen benannt werden.

Die Change Agents haben die Aufgabe, Informationen aus dem Projekt in ihren jeweiligen Bereich weiterzugeben und Feedback aus ihrem Bereich an das Projektteam zurückzuspielen. Ebenfalls können hier Kompetenzen und Skills des Change-Managements vermittelt werden. Hierzu sollten in regelmäßig stattfindenden Sitzungen Methoden aus dem Change-Management angewandt werden, um den Change Agents das Handwerkszeug für zukünftige Maßnahmen zu vermitteln. Change Agents könnten für verschiedene Vorhaben und Projekte auch dauerhaft mit dieser Rolle betraut werden, dann aber mit den entsprechenden Ressourcen: keine On-top-Aufgabe, sondern ein festes Stundenkontingent pro Monat.

Resonanzgruppe

Ein weiteres erfolgversprechendes Format ist die Resonanzgruppe. Hier werden die wichtigsten und größten Organisationseinheiten der Hochschule zusammengeführt (jeweils ein bis zwei Vertretungen pro Organisationseinheit).

Ziel der Resonanzgruppe ist es, Rückmeldungen zum Projekt und zum System zu geben, damit die Anforderungen der verschiedenen Stakeholder im Projekt-Scope erfasst werden. Des Weiteren hat die Resonanzgruppe die Aufgabe, als Multiplikator zu wirken und dementsprechend auch Fragen und Feedback einzubringen.

Die Resonanzgruppe wird in Abstimmung mit der Projektleitung zusammengestellt. In einer Infoveranstaltung werden die Rolle und die damit zusammenhängenden Aufgaben vorgestellt. Danach werden verschiedene Workshop-Termine geplant. Hier stellt die Projektleitung das neue System vor, und die Resonanzgruppe hat die Möglichkeit, dazu Feedback zu geben und gegebenenfalls weitere Anforderungen zu benennen. Zum Projektabschluss kann die Resonanzgruppe dann Rückmeldung zum Projektverlauf und zum Ergebnis geben, um weitere Erkenntnisse für zukünftige Projekte herauszuarbeiten.

Praxisbeispiele – Veranstaltungen

Die dritte Handlungsebene betrifft die Art der Beteiligung von Stakeholdern. Insbesondere Veranstaltungsformate, die einen offenen Austausch

zwischen den verschiedenen Zielgruppen ermöglichen und damit vielfältige Perspektiven auf das Projekt und die damit verbundenen Anforderungen eröffnen sind ein wichtiger Faktor für den Erfolg von Projekten. Ein durchaus beabsichtigter Nebeneffekt ist die (Weiter-)Entwicklung einer Lernkultur, da die Auseinandersetzung mit dem Thema entsprechende Kompetenzen fördert und gleichzeitig das Thema sichtbar und erlebbar macht. So wird Unsicherheiten, die oft mit dem Thema KI verbunden werden, direkt und proaktiv entgegengewirkt.

Im Folgenden werden zwei Maßnahmen vorgestellt, die sich sehr gut bewährt haben. Ihnen ist gemeinsam, dass die Beschäftigten aktiv eingebunden werden. Diese Mitgestaltung kann zu einer Verantwortungsübernahme für den Erfolg des Projekts führen, da explizit Anforderungen auf Grundlage der Bedürfnisse der unterschiedlichen Teilnehmenden formuliert werden.

Das World Café

Das World Café dient zur partizipativen und niedrigschwelligen Informationsvermittlung. Geeignet ist die Veranstaltung insbesondere zu einem Projektstart für die Einführung in ein Thema, da hier das Projekt vorgestellt und der aktive Austausch untereinander gefördert wird. Durch diese Methode sollen die Teilnehmenden involviert werden. Die kleinen Gruppen (max. sieben bis acht Personen) sorgen für niedrige Hürden bei der Beteiligung. Außerdem bietet ein solches Format Raum zum Kennenlernen, da es einen konstruktiven Austausch ermöglicht.

Ziel der Veranstaltung ist es, diverse Sichtweisen in gemischten Gruppen auf dieselbe Fragestellung zu bündeln, um das gegenseitige Verständnis für die unterschiedlichen Anforderungen zu erhöhen. Sie fördert also den Austausch von Ideen und auch das Kennenlernen der Teilnehmenden untereinander.

Grundsätzlich werden im World Café moderierte Stationen eingerichtet. Jede Station hat eine bis drei Fragestellungen, und die Gruppen beantworten in kurzer Zeit (10 bis 15 Minuten pro Station) die Fragen. Die Gruppen werden zufällig zusammengesetzt, wobei man darauf achten sollte, dass diese möglichst fachlich divers sind. Jede Gruppe besucht jede Station einmal und entwickelt bestehende Ideen weiter oder ergänzt neue Ideen. Zum Abschluss der Veranstaltung werden die wichtigsten Punkte der einzelnen Stationen allen vorgestellt.

Die Lernwerkstatt

Lernwerkstätten können für verschiedene Themenbereiche eingesetzt werden. Konkret kann die Lernwerkstatt bspw. für eine Train-the-Trainer-Ausbildung genutzt werden, wobei das Konzept auch auf andere Themen übertragbar ist. Diese Veranstaltung sollte in Präsenz stattfinden, da es in Online-Veranstaltungen oft zu Ablenkungen kommt und gerade hier Raum für intensiven Austausch untereinander wichtig ist.

Ziel der Veranstaltung ist der Aufbau einer Lerngemeinschaft für das entsprechende Thema. Daher ist man nicht als Expert:in beteiligt, sondern als Moderator:in und Learning Coach, um die Veranstaltung zu rahmen und Erfahrungen sparsam einzubringen. Die Lernenden sollen für sich einen gemeinsamen Weg entwickeln.

Die Durchführung der Veranstaltung ist niedrigschwellig gestaltet; es werden keinerlei Vorkenntnisse vorausgesetzt. In der ersten Sitzung werden das Ziel bzw. das Thema vermittelt und mit Beispielen gearbeitet (z. B. die Erstellung von E-Learnings), um dann in Übungen überzugehen. Diese Übungen sollten möglichst konkret sein und sich an tatsächlichen Problemen und Herausforderungen orientieren. Die Folgetermine dienen dann dem Austausch, indem die Lernenden sich gegenseitig ihre Fortschritte vorstellen und Best Practices auf andere Problemstellungen übertragen werden. So entstehen Peer Reviews und eine Lernatmosphäre, die einen konstruktiven und wertschätzenden Austausch ermöglicht. Den Lernenden muss Zeit gegeben werden, die neue Rolle und die damit verbundenen Anforderungen anzunehmen.

Fazit zur praktischen Umsetzung

Egal, für welche Maßnahmen man sich entscheidet: Wichtig ist, flexibel zu sein. Man sollte nicht an Maßnahmen festhalten, die nicht funktionieren oder keinen Mehrwert bringen. Im Sinne eines iterativen Vorgehens sollten Maßnahmen daher immer wieder überprüft, angepasst oder gegebenenfalls eingestellt werden. Das ist kein Werturteil über die Maßnahme, sondern bedeutet lediglich, dass sie in diesem bestimmten Projekt, unter den damit verbundenen Rahmenbedingungen und mit den beteiligten Personen nicht funktioniert hat. Dieselbe Maßnahme kann in einem anderen Kontext jedoch trotzdem sehr gewinnbringend sein. Leider gibt es nicht DIE

Maßnahme oder DAS Change-Management, was sich dann einfach kopieren lässt.

Die eigene Arbeit reflektieren

Nachdem beispielhaft gezeigt wurde, was besonders gut funktionieren kann, werden im Folgenden mögliche Stolperfallen aufgezeigt. Auch hier gilt der Hinweis, die individuellen Gegebenheiten von Hochschulen und deren kulturelle Voraussetzungen zu berücksichtigen.

Die Beispiele zeigen Maßnahmen oder implizit vorausgesetzte Annahmen, die sich in der praktischen Arbeit als falsch, unzulänglich oder unpassend herausstellen könnten. Es sei explizit darauf hingewiesen, dass dies keine Bewertung der Maßnahmen darstellt, sondern auf Erfahrungswerten in ganz unterschiedlichen Konstellationen beruht.

Nichtsdestotrotz ist es wichtig, Erfahrungen im Rahmen der eigenen Hochschule zu machen, denn daraus lassen sich wiederum Korrekturen ableiten und im Sinne eines iterativen Vorgehens, zum Beispiel im Framework des Lean Managements, an die vorgefundenen Rahmenbedingungen anpassen. Wichtig ist, sich davon nicht abschrecken zu lassen, sondern es als Lernerfahrung zu sehen, denn auch aus dem Scheitern lassen sich wertvolle Erkenntnisse gewinnen.

Der wichtigste Hinweis an dieser Stelle ist, dass Sie sich ausprobieren sollten, denn nur so lernen Sie die Besonderheiten Ihrer Hochschule kennen und können die Maßnahmen an die jeweiligen Bedürfnisse anpassen.

1. Übertragbarkeit von Maßnahmen und Frameworks

- a. Annahme: Konzepte, Maßnahmen und Frameworks sind so allgemein, dass sie auf die eigene Hochschule eins zu eins übertragbar sind.
- b. Einordnung: Viele dieser Modelle sind für Unternehmen bestimmt, die eine andere inhärente Logik haben und daher auch nicht ohne Weiteres auf den öffentlichen Dienst übertragbar sind. Außerdem unterscheiden sich Hochschulen in Struktur, Größe, Zusammensetzung, Themenschwerpunkten und Prozessen so stark, dass auch hier eine eins zu eins Übertragung oft nicht funktioniert, selbst wenn sich die Probleme ähneln.
- c. Möglicher Lösungsansatz: Wählen Sie einzelne Aspekte von Konzepten und Frameworks aus, von denen Sie annehmen, dass sie zu Ihrer

Hochschule passen könnten. Beispielsweise muss nicht direkt agiles Projektmanagement eingeführt werden, aber Iterationsschleifen lassen sich niedrigschwellig umsetzen.

2. Konzepte geben Planungssicherheit

- a. Annahme: Durch umfangreiche Konzepte lassen sich alle Probleme und Herausforderungen vorwegnehmen.
- b. Einordnung: Im Change-Management muss flexibel reagiert werden. Sparen Sie sich daher die Zeit für lange, abstimmungsintensive Konzepte. Im Zweifelsfall werden diese abgelegt und vergessen.
- c. Möglicher Lösungsansatz: Ein Kurzkonzzept mit den wichtigsten Eckpfeilern (z. B. eine Seite im hauseigenen Wiki), welches regelmäßig aktualisiert wird, ist deutlich zielführender, da dieses dann wiederum für andere Projekte als Rahmen dienen kann.

3. Informationsbereitstellung

- a. Annahme: Das bloße Bereitstellen von Informationen im Pull-Modus reicht in der Regel aus.
- b. Einordnung: Aus einem hohen Interesse an einem Thema zu schließen, dass Hochschulmitglieder sich dann auch selbstständig die relevanten Informationen suchen und durchlesen, bestätigen Erfahrungswerte nicht.
- c. Möglicher Lösungsansatz: Mischen Sie Push- und Pull-Informationen. Weisen Sie zum Beispiel durch Infoveranstaltungen, Rundmails oder offene Sprechstunden auf die bereitgestellten Informationen hin.

4. Massenmails und Gremien

- a. Annahme: Wenn man in Gremien oder per Rundmail Interessierte sucht, dann werden diese von allein tätig und melden sich aktiv.
- b. Einordnung: Die Resonanz auf diese allgemeinen Anfragen bleibt in der Regel aus, da man sich hier nicht angesprochen fühlt und oft davon ausgeht, dass andere „geeigneter“ wären und sich melden werden.
- c. Möglicher Lösungsansatz: Suchen Sie die persönliche Ansprache. Rufen Sie im Zweifelsfall Kolleg:innen an oder gehen Sie auf einen Kaffee vorbei. Dieses Vorgehen macht das ganze Projekt greifbarer: Man verbindet es

mit Ihnen, und die Bereitschaft mitzuwirken steigt.

5. Man kann alle „mitnehmen“

- a. Annahme: Es müssen immer alle Beteiligten zu 100 % von dem Projekt überzeugt werden.
- b. Einordnung: Sehen Sie dies eher als Ideal, das nicht zu erreichen ist. Es gibt gute Gründe, ein Projekt gegebenenfalls abzulehnen, und persönliche Gründe können Sie nicht immer auffangen (z. B. Prestigeverlust).
- c. Möglicher Lösungsansatz: Konzentrieren Sie Ihre Zeit und Energie auf eine Koalition der Willigen. Mit viel Engagement und ersten Erfolgen werden diese Personen im Idealfall zweifelnde Kolleg:innen überzeugen.

6. Entscheidungen werden rein rational getroffen

- a. Annahme: In einer Hochschule basieren Entscheidungen auf reinen Sachgründen – ganz rational sozusagen.
- b. Einordnung: In der Regel spielen bewusste und unbewusste Faktoren in der Entscheidungsfindung eine Rolle. Wir sind Subjekte und können daher keine rein objektiven Entscheidungen treffen, da Emotionen und persönliche Gründe Entscheidungen immer mit beeinflussen.
- c. Möglicher Lösungsansatz: Menschen geben ihre Gefühle nicht am Eingang zur Arbeit ab; kalkulieren Sie diese daher mit ein. Hilfreich ist es, die Folgen von Entscheidungen zu erläutern oder zu zeigen, was passiert, wenn Entscheidungen ausbleiben.

7. Alle wichtigen Informationen sind bereits bekannt

- a. Annahme: Man kennt seine Kolleg:innen und kann antizipieren, was diese wollen und was sich nicht umsetzen lässt.
- b. Einordnung: Diese Annahme ist gefährlich, da man jedes Projekt und jede Entscheidung im jeweiligen Kontext betrachten muss. Eine KI-Anwendung im Kontext Personalverwaltung kann aus guten und zwingenden Gründen von den Beschäftigten abgelehnt werden. Das bedeutet jedoch nicht automatisch, dass eine KI-Anwendung für den Support ebenfalls generell skeptisch gesehen wird.
- c. Möglicher Lösungsansatz: Machen Sie eine Stakeholderanalyse und binden Sie diese Gruppen auf unterschiedliche Weise ein.

Vermeiden Sie nach Möglichkeit generalisierende Aussagen und bedenken Sie: Meinungen und Menschen können sich ändern. Was einmal kritisch gesehen wurde, kann aufgrund von Lernerfahrungen mittlerweile ganz anders bewertet werden.

8. Die Rollen sind klar

- a. Annahme: Alle Beschäftigten kennen ihre jeweilige Rolle innerhalb eines Projektes.
- b. Einordnung: Rollen müssen definiert und vermittelt werden. Oft sind die Erwartungen der Auftraggebenden an bspw. eine Projektleitung sehr unterschiedlich.
- c. Möglicher Lösungsansatz: Definieren Sie mögliche Rollen im Projekt klar und schreiben Sie diese für alle Projektbeteiligten einsehbar auf. Achten Sie ebenfalls darauf, zwischen Ihrer Rolle als Change-Verantwortliche:r und Ihrer Person zu differenzieren. Die meiste Kritik richtet sich in der Regel gegen Ihre Rolle und nicht gegen Sie persönlich.

9. Change-Management ist Marketing

- a. Annahme: Im Veränderungsprozess darf man nur über Vorteile und Chancen sprechen, damit man die Kolleg:innen für den Change begeistert.
- b. Einordnung: Trauen Sie Ihren Kolleg:innen mehr zu. Nur über das Positive zu sprechen und Risiken sowie Herausforderungen nicht klar zu benennen, macht Sie unauthentisch. Damit riskieren Sie Vertrauensverlust, und im schlimmsten Fall nimmt man Sie nicht ernst.
- c. Möglicher Lösungsansatz: Reden Sie sowohl über die positiven als auch über die negativen Seiten. Vermeiden Sie es, so zu tun, als wäre die neue Anwendung die Lösung aller Probleme. Seien Sie authentisch, denn dann nehmen Sie die Bedenken der Betroffenen ernst und zeigen, dass Sie die damit verbundenen Herausforderungen wahrnehmen.

Die aufgeführten Grundannahmen variieren von Hochschule zu Hochschule und sind entsprechend individuell. Wahrscheinlich haben Sie für Ihre Hochschule ganz andere Grundannahmen, und das ist auch völlig normal. Wichtig ist die Auseinandersetzung mit solchen Fragestellungen, um sich auf entsprechende Entwicklungen vorbereiten zu können oder Maßnahmen daran anzupassen.

Fazit

Die Einführung von Künstlicher Intelligenz in der Hochschulverwaltung bedeutet mehr als den Einsatz neuer digitaler Werkzeuge. Sie stößt Veränderungen an, die tief in Abläufe, Zuständigkeiten und eingespielte Formen des Verwaltungshandelns hineinreichen. Deshalb entscheidet sich ihr Erfolg nicht allein daran, was technologisch möglich ist, sondern daran, ob Hochschulen in der Lage sind, diese Entwicklung verantwortlich, nachvollziehbar und tragfähig zu gestalten.

Die Beiträge dieses Impulspapiers machen deutlich: Das Potenzial von KI für die Hochschulverwaltung ist erheblich. Es zeigt sich vor allem dort, wo Beschäftigte bei Routinetätigkeiten entlastet, Informationszugänge verbessert, Prozesse übersichtlicher gestaltet und qualitätssichernde Prüfungen unterstützt werden können. Gleichzeitig wird aber auch klar, dass diese Potenziale nicht von selbst wirksam werden. Sie setzen voraus, dass Wissensgrundlagen gepflegt, Zuständigkeiten geklärt, Prüfpfade festgelegt und Grenzen des Einsatzes bewusst gezogen werden.

Ebenso deutlich ist, dass die Einführung von KI immer auch eine Führungs- und Veränderungsaufgabe ist. Wo sich Rollen verändern und neue Unsicherheiten

entstehen, braucht es Orientierung, Beteiligung und verlässliche Regeln. Skepsis und Widerstand sollten dabei nicht vorschnell als Hindernis verstanden werden. Oft weisen sie auf Punkte hin, an denen Fragen von Kompetenz, Kontrolle und Verantwortung noch nicht ausreichend geklärt sind. Genau darin liegt eine wichtige Chance für die Gestaltung.

Gerade die Hochschulverwaltung bringt dafür gute Voraussetzungen mit. Ihre Orientierung an Rechtmäßigkeit, Nachvollziehbarkeit und Rechenschaftspflicht ist kein Hemmnis, sondern ein notwendiger Rahmen für einen belastbaren KI-Einsatz. Eine tragfähige Einführung ist deshalb nicht die schnellste, sondern diejenige, die Innovation mit Verantwortung verbindet.

Die leitende Idee des Papiers ist die doppelte Passung: KI-Einführung muss für die betroffenen Menschen verständlich, handhabbar und vertrauenswürdig sein und zugleich den institutionellen Anforderungen an Rechtssicherheit, Verantwortbarkeit und Revisionsfestigkeit genügen. Wo beides zusammenkommt, kann KI dazu beitragen, die Hochschulverwaltung wirksamer, resilienter und zukunftsfähiger zu machen.



Anlage 1: Die 7 wichtigsten Aussagen

- 1 KI ist kein technisches, sondern ein organisatorisches Transformationsprojekt. Wer KI nur als Werkzeug behandelt, unterschätzt ihre Auswirkungen auf Rollen, Abläufe und Verantwortlichkeiten.
- 2 Verantwortungsfragen müssen vor dem Pilot, also der ersten begrenzten Einführung, geklärt sein. Wer Zuständigkeiten, Prüfschritte und No-Go-Zonen zu spät festlegt, erzeugt Unsicherheit statt Tempo.
- 3 Widerstand ist keine Störung, sondern ein Diagnoseinstrument. Abwehr zeigt an, wo Kompetenz, Kontrolle oder Verantwortung als ungeklärt erlebt werden.
- 4 Verwaltungslogik ist eine Ressource und kein Hindernis. Rechtmäßigkeit, Nachvollziehbarkeit und Rechenschaft schaffen die Leitplanken, die Veränderung tragfähig machen.
- 5 Wirksames Change-Management antwortet auf drei Ebenen zugleich: Kompetenz, Kontrolle und Verantwortung. Sicherheitsantworten sind in diesem Kontext oft wirksamer als reine Nutzenargumente.
- 6 Qualifizierung sollte als Lernlogik und nicht als Bewertungslogik gestaltet werden. Entscheidend ist der Aufbau von Urteilskraft, nicht nur von Bedienkompetenz.
- 7 Die Leitidee erfolgreicher KI-Einführung ist die doppelte Passung: menschlich plausibel und institutionell tragfähig. Erst ihr Zusammenspiel schafft nachhaltige Akzeptanz und Qualität.

Anlage 2: Management-Checkliste zur Steuerung von Change-Prozessen

<p>01</p> <p>Zielbild und strategische Einordnung</p> <p>Ist geklärt, warum das Vorhaben durchgeführt wird und welchen Beitrag es zur Weiterentwicklung der Hochschulverwaltung leisten soll? Gibt es ein gemeinsames Zielbild oder eine nachvollziehbare Change Story, die Orientierung für alle Beteiligten schafft?</p>	<p>02</p> <p>Auftrag und Rolle des Change-Managements</p> <p>Ist der Auftrag für das Change-Management klar definiert? Ist festgelegt, welche Aufgaben die Change-Verantwortlichen übernehmen – beratend, operativ in einem Teilprojekt oder übergreifend im organisatorischen Change-Management?</p>	<p>03</p> <p>Verantwortung und Entscheidungswege</p> <p>Sind Zuständigkeiten, Rollen und Entscheidungswege verbindlich geregelt? Ist geklärt, wer vorbereitet, wer entscheidet, wer beteiligt wird und wer die Umsetzung verantwortet?</p>
<p>04</p> <p>Beteiligung relevanter Akteur:innen</p> <p>Ist festgelegt, welche Personen, Bereiche und Gremien in das Vorhaben einbezogen werden sollen? Ist geklärt, in welcher Form und zu welchem Zeitpunkt diese Beteiligung erfolgt?</p>	<p>05</p> <p>Kommunikation und Orientierung</p> <p>Gibt es einen abgestimmten Kommunikationsansatz? Ist festgelegt, wer wann, wie und an wen kommuniziert, damit Transparenz, Orientierung und Verlässlichkeit im Prozess gesichert sind?</p>	<p>06</p> <p>Risiken und Handlungsbedarf</p> <p>Welche Risiken entstehen, wenn Veränderung nicht aktiv begleitet wird? Welche Folgen können unklare Verantwortlichkeiten, mangelnde Beteiligung, unzureichende Kommunikation oder fehlende Qualifizierung für Akzeptanz, Qualität und Umsetzungsgeschwindigkeit haben?</p>
<p>07</p> <p>Qualifizierung & Befähigung</p> <p>Ist geklärt, welche Kompetenzen Beschäftigte für den Umgang mit neuen Prozessen oder Systemen benötigen? Gibt es ein Konzept, wie Wissen aufgebaut und in den Arbeitsalltag übertragen wird?</p>	<p>08</p> <p>Dokumentation & Nachvollziehbarkeit</p> <p>Ist geregelt, wie Entscheidungen, Arbeitspakete, Veranstaltungen, Rückmeldungen und Lernerfahrungen dokumentiert werden? Ist festgelegt, wo diese Informationen abgelegt werden und wer dafür verantwortlich ist?</p>	<p>09</p> <p>Erfolgskriterien & Überprüfung</p> <p>Sind die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Projektverlauf benannt? Ist festgelegt, woran Fortschritt und Erfolg gemessen werden und wie eine regelmäßige Überprüfung erfolgt?</p>

Impressum



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

DOI: 10.13154/294-14483

Herausgeber
Ruhr-Universität Bochum
KDU.NRW- Koordinierungsinstanz Digitale Unterstützungsprozesse
Universitätstraße 150, 44801 Bochum

Kontakt
Tatiana Moneth
Referentin – KI in der Verwaltung
Tel.: +49 234 32 17865
tatiana.moneth@kdu.nrw

Layout, Satz und Lektorat
Tatiana Moneth, KDU.NRW
Silke Heimlicher, KDU.NRW

Die Inhalte der Publikation werden allein von den Autorinnen und Autoren erstellt und verantwortet.

Gefördert durch:

Ministerium für
Kultur und Wissenschaft
des Landes Nordrhein-Westfalen

