

Kulturelle, strukturelle und führungsbezogene Erfolgsfaktoren der KI-Implementierung

Impulse für die Hochschulentwicklung

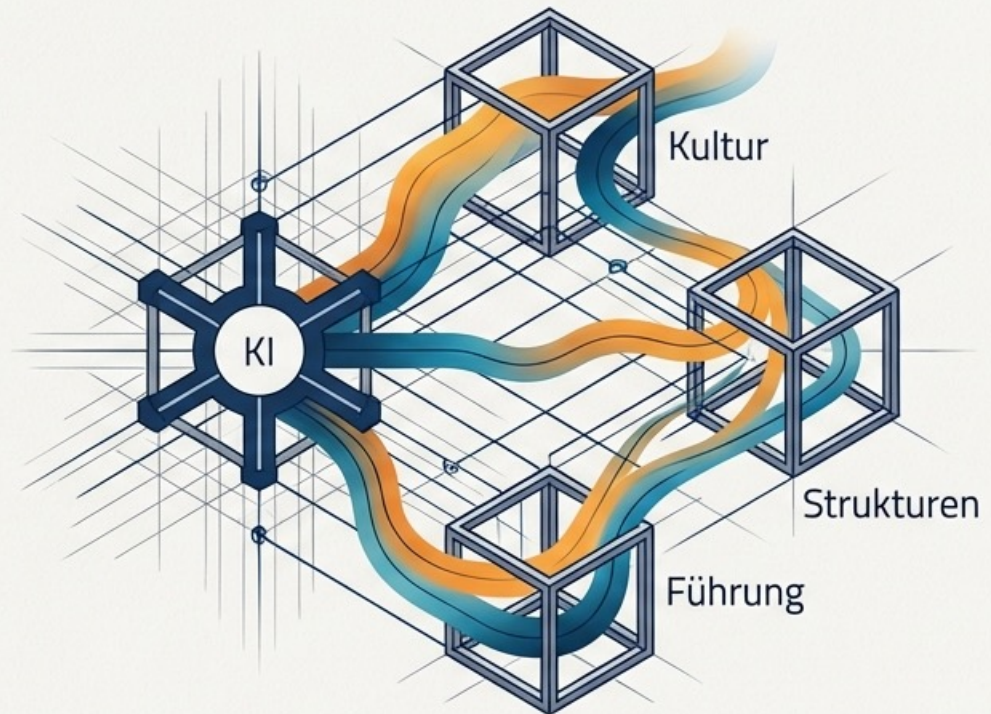
Wolfgang Bohlen
Annette Miller
Robert Rossberger

Die Illusion des isolierten IT-Projekts



KI als IT-Projekt

Trotz rasanter technologischer Entwicklung bleiben an Hochschulen erhoffte Effizienz- und Qualitätsgewinne oft aus. Das zentrale Muster des Scheiterns: KI wird als rein technologische Herausforderung behandelt.



Diese Entkopplung
führt unweigerlich zu:

- Geringer Akzeptanz
- Unklaren Verantwortlichkeiten
- Mangelnder Effizienz

Die doppelte Herausforderung für Hochschulen

Beide Ebenen sind untrennbar miteinander verbunden: Die institutionelle Nutzung prägt die akademische Vermittlung, und umgekehrt.



KI Verankern

Nutzung in Hochschulverwaltung, Forschung, Lehre und Studienorganisation.

KI Vermitteln

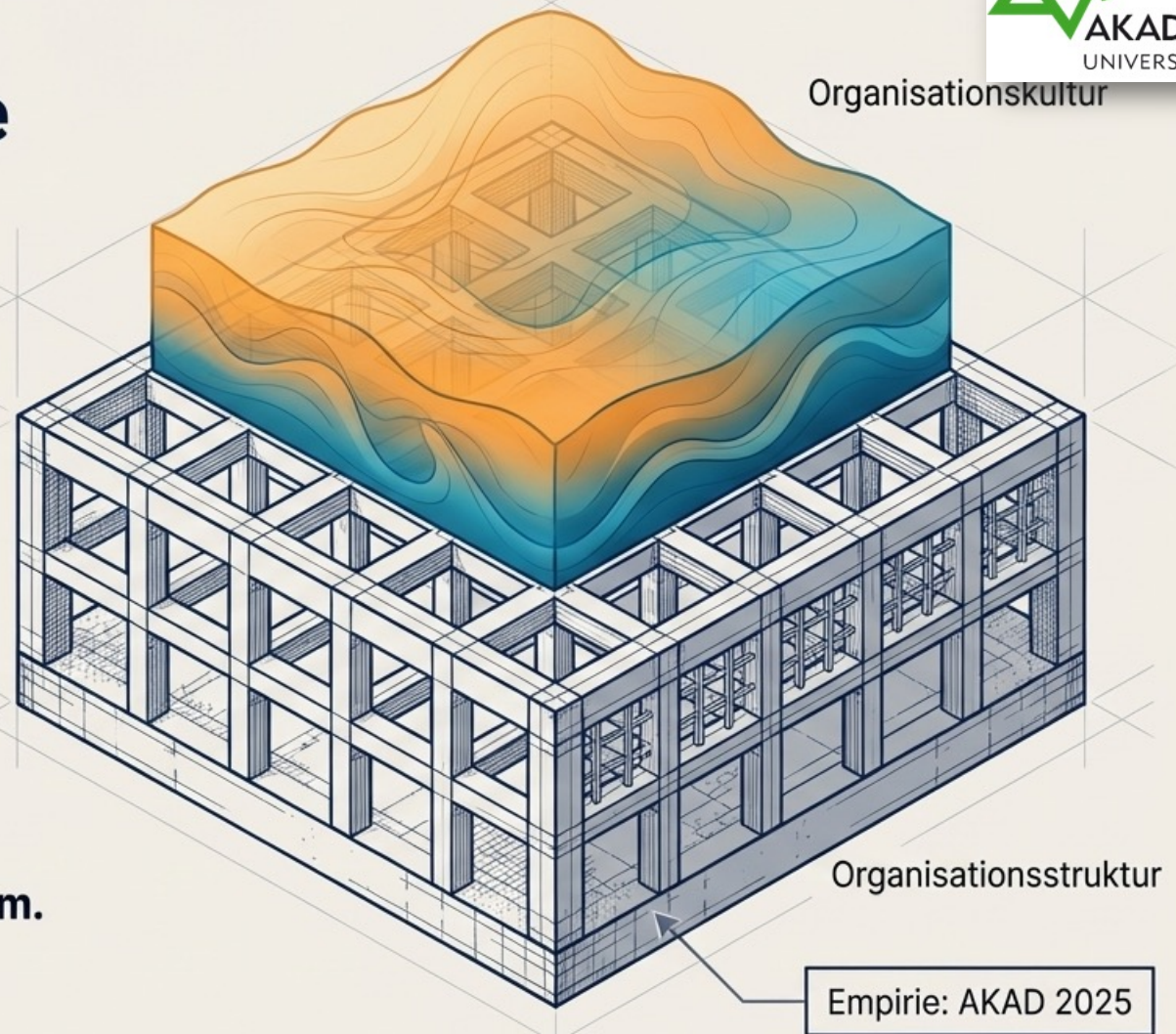
Entwicklung von Kompetenzen, neuen Rollen und Haltungen für den produktiven Umgang mit KI.

Der empirische Befund: Struktur ist die absolute Voraussetzung

Ergebnisse der AKAD-Studie
(Q4-2025) widerlegen gängige
Transformationsmythen.

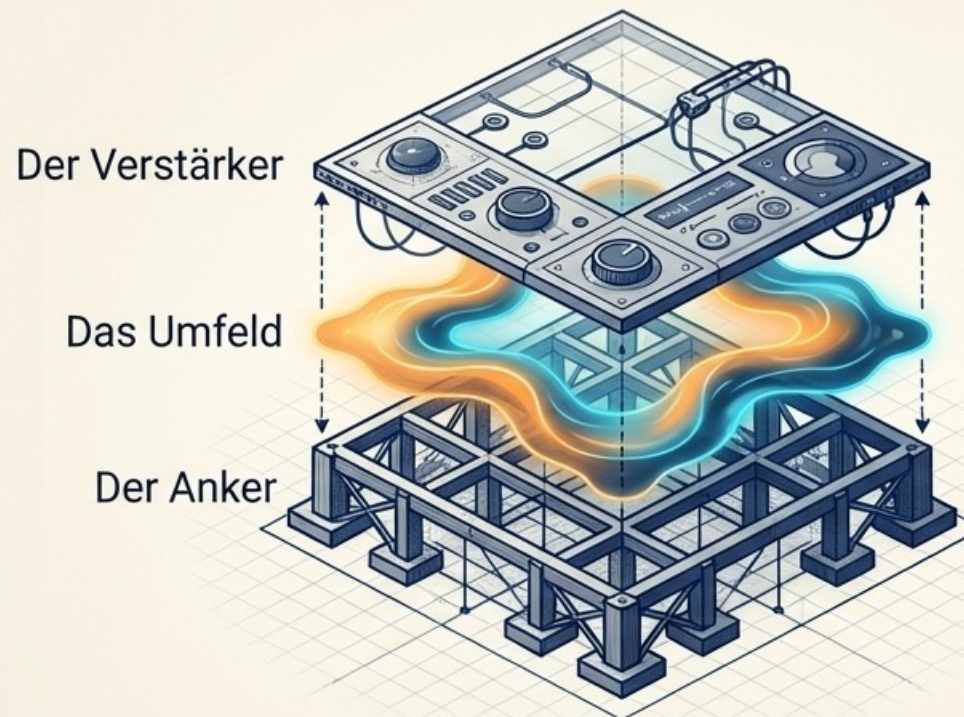
- Der Mythos: Offene Kultur allein treibt die KI-Integration.
- Die Realität: Organisationsstruktur übt den zentralen Einfluss auf die Integration aus.

**Kulturelle Einflüsse werden primär erst
über strukturelle Entscheidungen wirksam.
Ohne Struktur verliert eine offene Kultur
ihre integrierende Wirkung.**



Die Anatomie der KI-Integration

Produktiver Nutzen entsteht nicht durch Software-Lizenzen, sondern durch Investitionen in immaterielle Ressourcen und drei zentrale Wirkungsbereiche:



1. Struktur: Klare Rollen, verbindliche Normen und Governance-Mechanismen.

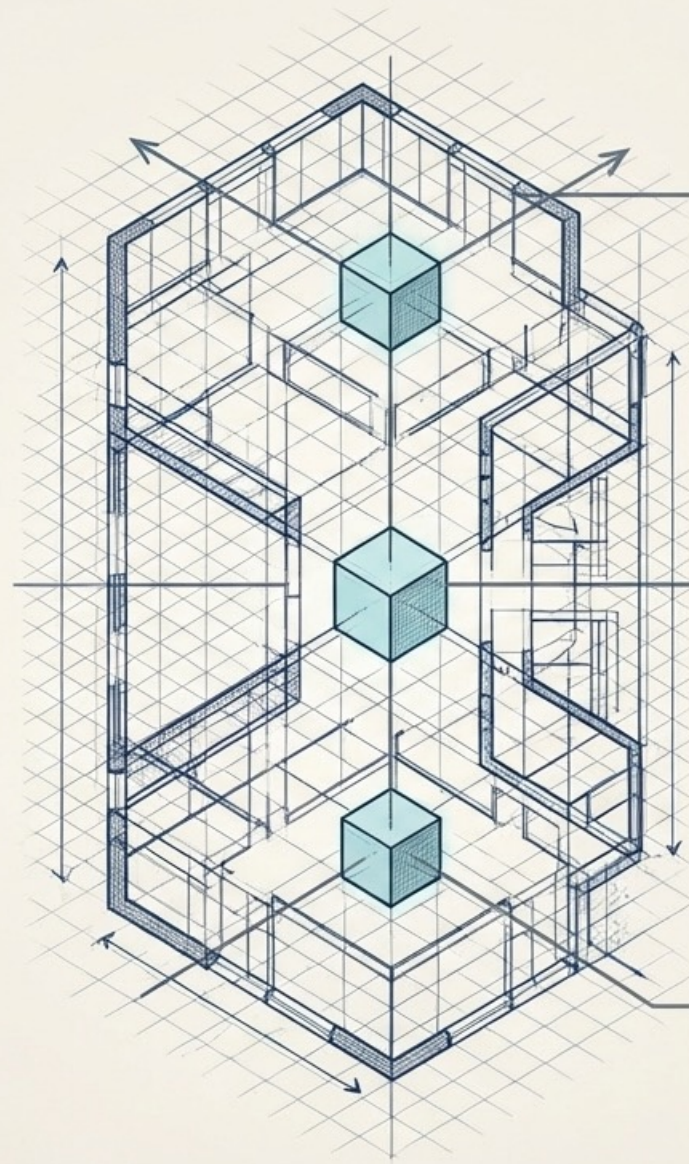
2. Kultur: Offenheit, die den konstruktiven Umgang mit Unsicherheiten erlaubt.

3. Führung: Die Übersetzung strategischer Prioritäten in den Hochschulalltag.

Bohlen, Miller, Rossberger 2025

Struktur: Die organisatorische Verankerung

Nicht technologische Faktoren, sondern die Verankerung im System entscheidet über den bereichsübergreifenden Einsatz.



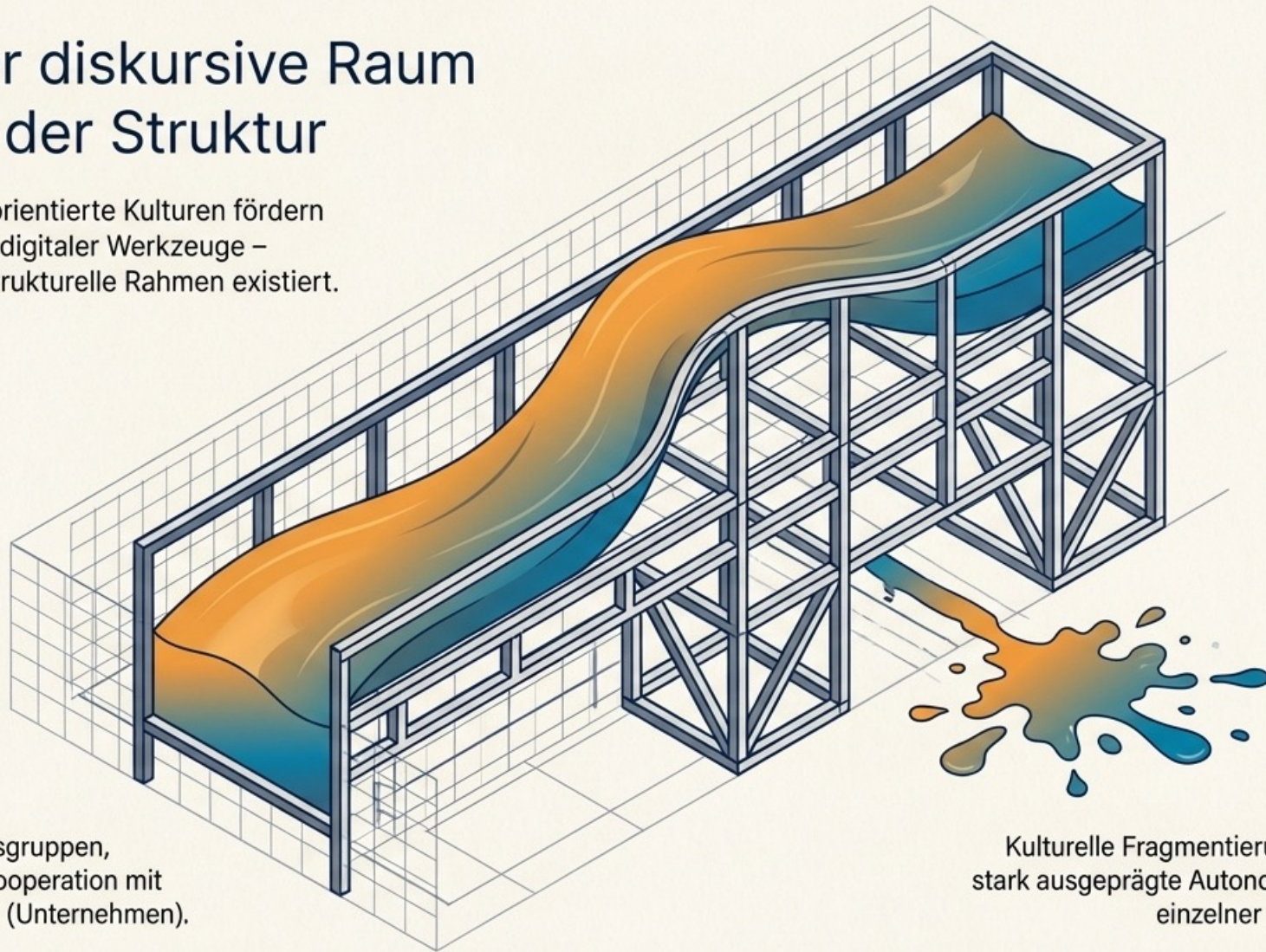
Verbindliche Rollen:
Eindeutige Zuständigkeiten
für KI-Management und
Data-Governance.

**Organisationsweite
Standards:**
Rechtssichere und konsis-
tente Anwendungsregeln
für Forschung, Lehre und
Verwaltung.

Systematische Befähigung:
KI-bezogene Schulungen zur
kritischen Reflexion, nicht nur
zur technischen Bedienung.

Kultur: Der diskursive Raum innerhalb der Struktur

Offene, beteiligungsorientierte Kulturen fördern die Akzeptanz neuer digitaler Werkzeuge – vorausgesetzt, der strukturelle Rahmen existiert.



Förderlich:

Beteiligung aller Statusgruppen, Experimentierkultur, Kooperation mit externen Stakeholdern (Unternehmen).

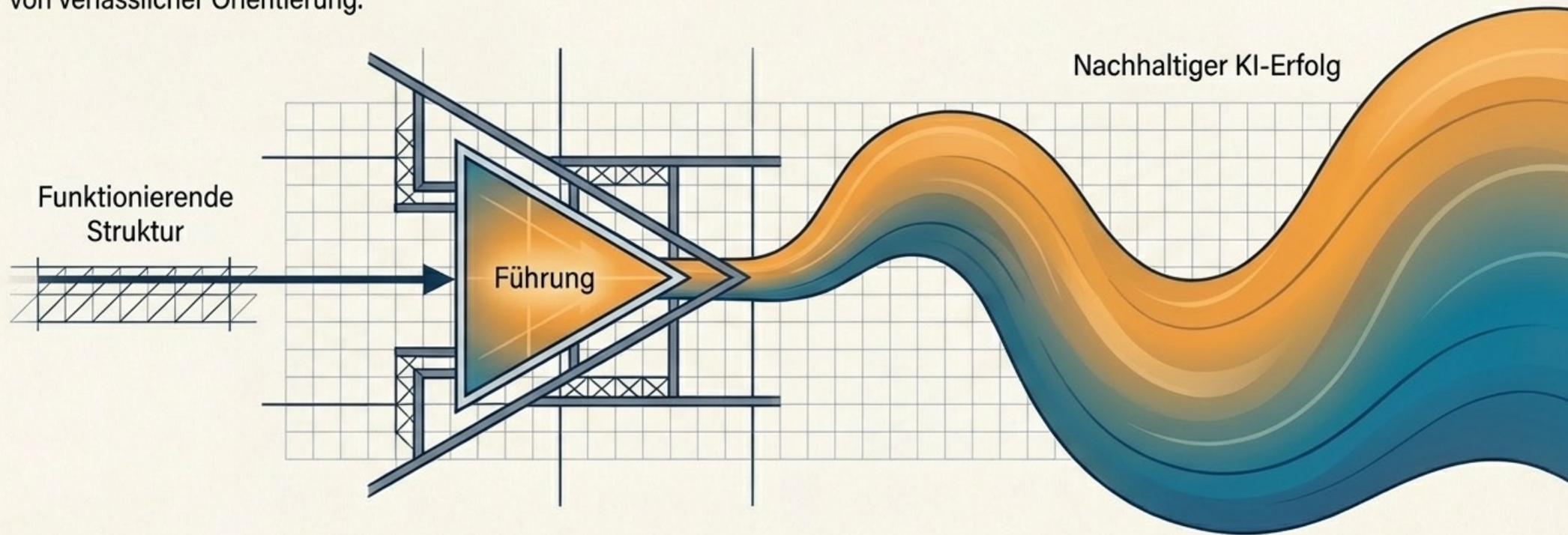


Hemmend:

Kulturelle Fragmentierung oder eine zu stark ausgeprägte Autonomieorientierung einzelner Akteursgruppen

Führung: Der Verstärker, nicht der primäre Treiber

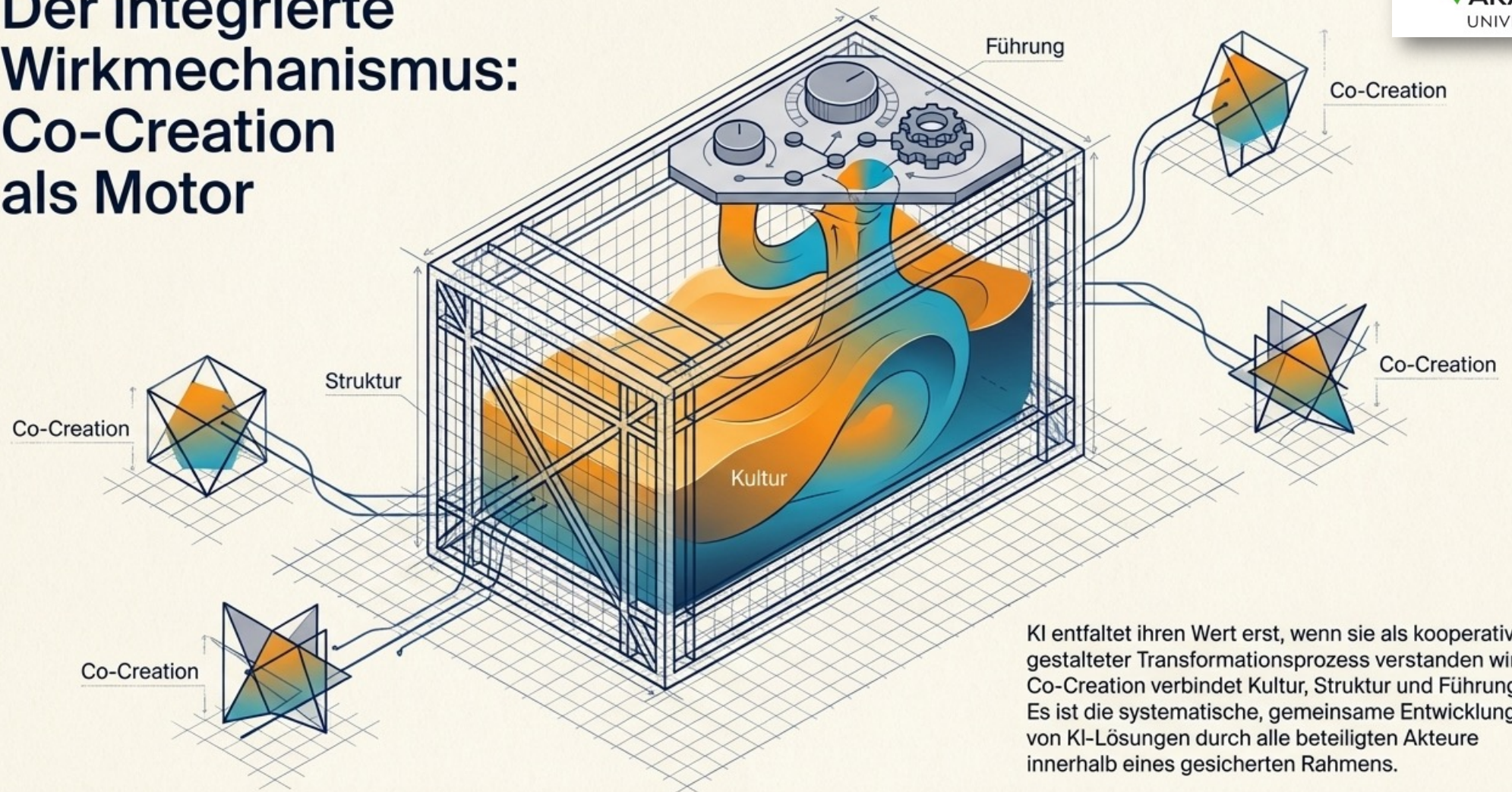
Erfolgreiche KI-Implementierung hängt an Hochschulen weniger von charismatischer Führung ab, sondern von verlässlicher Orientierung.



Führungskräfte (Hochschulleitungen, Dekanate) generieren den Erfolg nicht allein, sie maximieren den Output bestehender Strukturen:

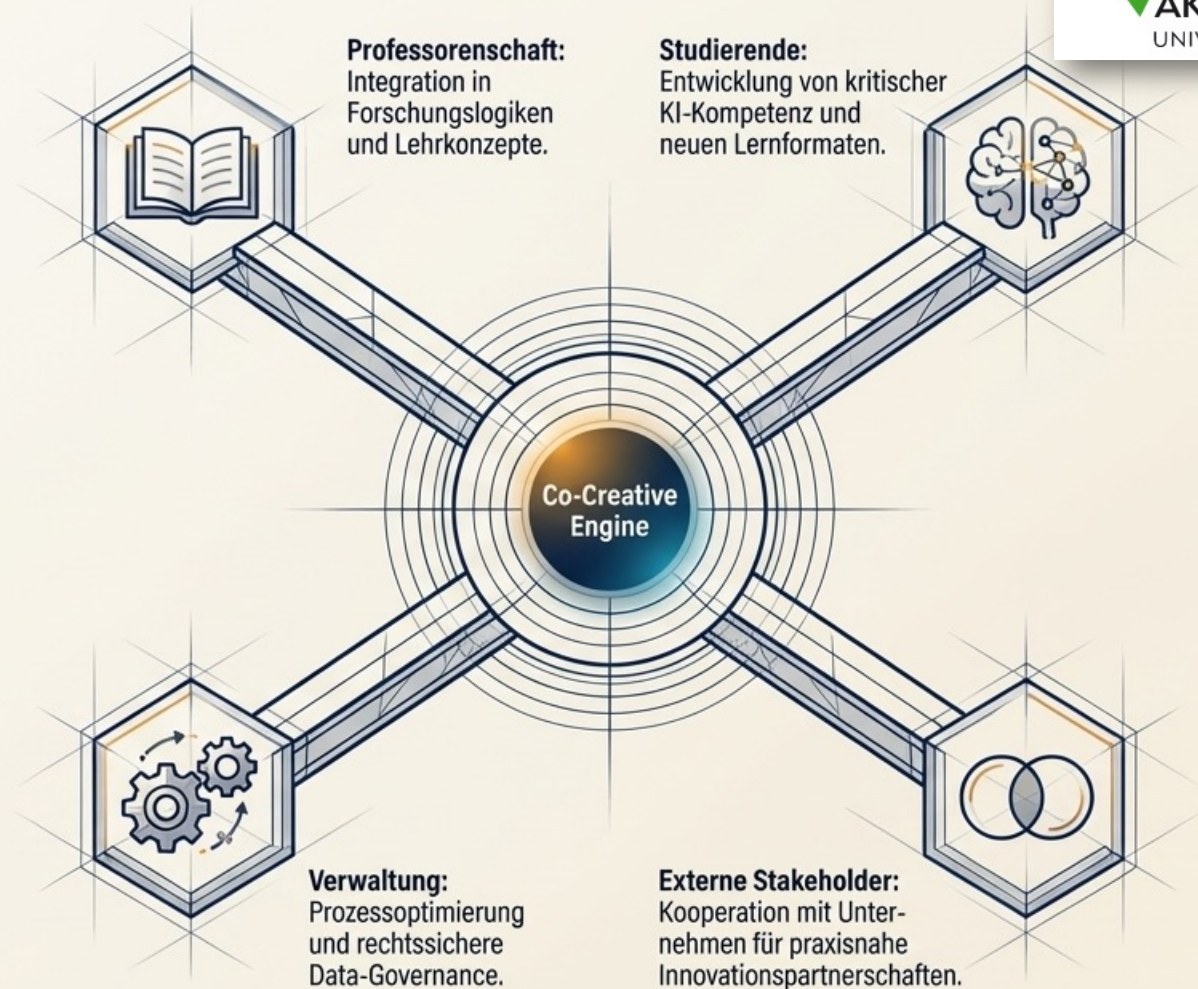
- Unsicherheiten aktiv adressieren.
- Transparente Kommunikationsprozesse etablieren.
- Ansprechbarkeit für technische, ethische und organisatorische Fragen garantieren.

Der integrierte Wirkmechanismus: Co-Creation als Motor



Akteursintegration: Der kontinuierliche Dialog

Eine diskursive Co-Creation
erfordert die aktive
Einbindung aller
Statusgruppen, um die
gesellschaftliche Relevanz
der Hochschule zu sichern.



Transformation gestalten, nicht nur adaptieren

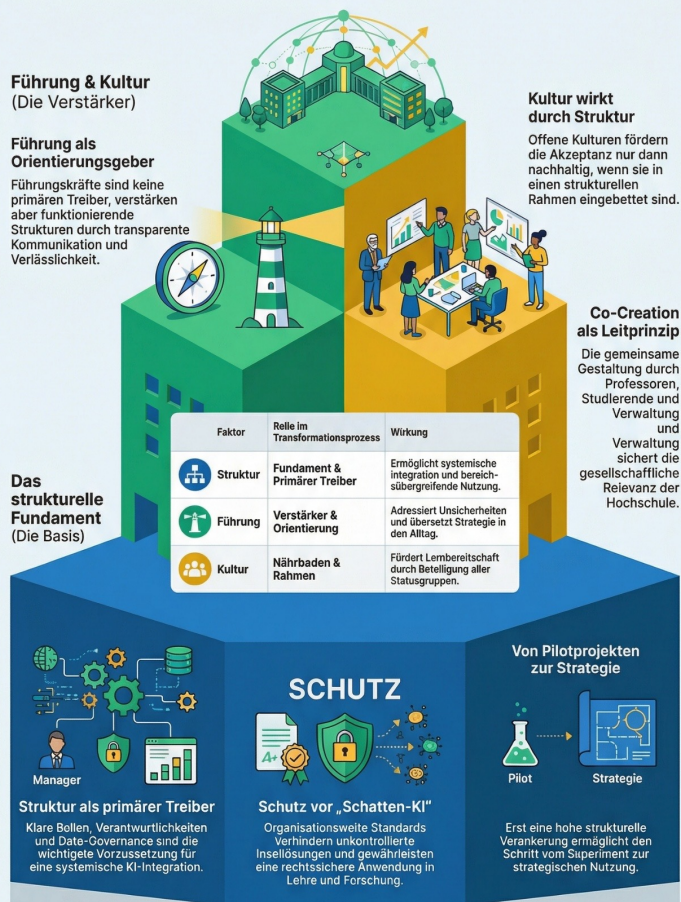
KI ist kein reines Technologieprojekt. Hochschulen, die Kultur, Struktur und Führung erfolgreich integrieren, nutzen KI nicht nur wirksam – sie lernen gezielt aus den Transformationsprozessen der modernen Arbeitswelt, anstatt diese unreflektiert zu übernehmen.

So wird die Hochschule vom bloßen Anwender zum gesellschaftlichen Innovationspartner.



KI-Erfolg an Hochschulen: Der Weg von der IT-Insel zur strategischen Transformation

KI-Implementierung scheitert oft als reines IT-Projekt. Nachhaltiger Mehrwert entsteht durch eine soziotechnische Transformation mit Strukturen als Basis und Führung sowie Kultur als Verstärkern.



Literatur

- KRAUSE, D. E. (2010): Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen. Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung, 2. Auflage 2010, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6009-2>
- MILLER, A. / BLUMENTRITT, M. / BOHLEN, W. / METZNER, T. / ROSSBERGER, R. / SCHWINGER, D. (2025): KI in betrieblichen Funktionen. Ein Praxisleitfaden für innovatives Management, Wiesbaden, 2025. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-48382-1>
- NEUBURGER, R. / STICH, A. / STOWASSER, S. / TERSTEGEN, S. / OTTERSBÖCK, N. (2025): KI in Unternehmen: Perspektiven auf den Kulturwandel. DOI: https://doi.org/10.48669/pls_2025-3
- ROSSBERGER, R. J. / KRAUSE, D. E. (2014): Participative and Team-Oriented Leadership Styles, Countries' Education Level, and National Innovation. In: Cross-Cultural Research, Bd. 49(1), pp. 20-56. <https://doi.org/10.1177/1069397114534825>
- SCHEIN, E. H. (2004): Organizational culture and leadership. Jossey Bass Business & Management Series.
- STOWASSER, S. et al. (2022): Führung im Wandel: Herausforderungen und Chancen durch KI. Whitepaper aus der Plattform Lernende Systeme. Seite 1-37. https://doi.org/10.48669/pls_2022-4

Verwendete KI Tools

- Notebook.lm zur Erstellung der Illustrationen und Slides