

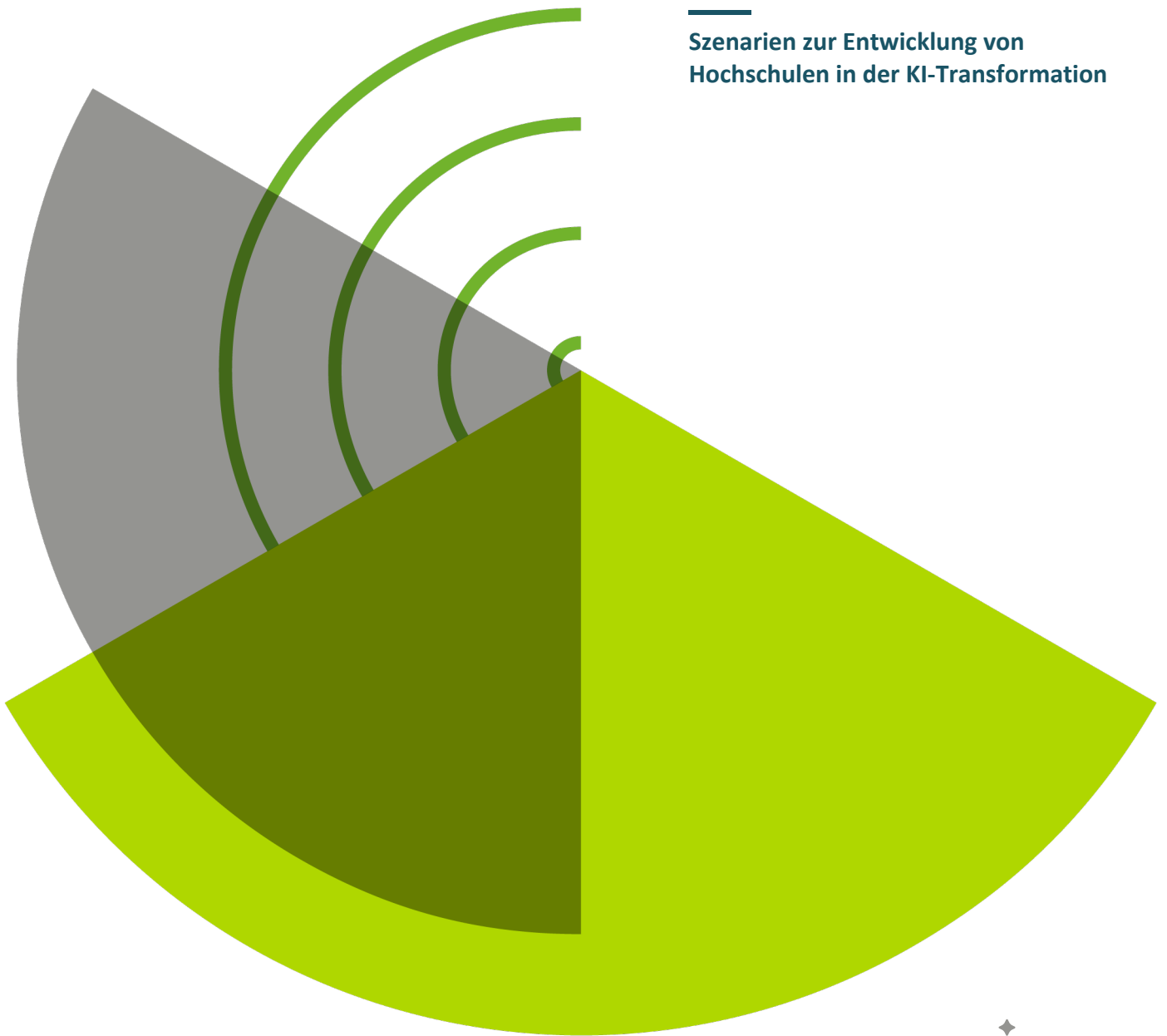


STIFTERVERBAND

NIELS PINKWART · ISABELLA BUCK · MATTHIAS BANDTEL ·
JULIA JOCHIM · BENJAMIN PAAßEN · SABRINA ZEAITER ET AL.

KI-MASTERPLAN 2030

Szenarien zur Entwicklung von
Hochschulen in der KI-Transformation



INHALT

I. Zusammenfassung & Kernbotschaften	3
II. Vorgehen und Zielsetzung	6
1. KI und Hochschulen – wo wollen wir im Jahr 2030 stehen?	6
2. Zielsetzung und Zielgruppen der Publikation	7
3. Konzeptionelle Grundlagen & methodische Schritte	8
4. Zukunftsszenarien zu KI in der Hochschulbildung	10
III. Vier Zukunftsszenarien für KI in der Hochschulbildung	12
IV. Handlungsempfehlungen: Vom Masterplan zur Umsetzung	24
V. Beteiligte Akteure	26
VI. Ausgewählte Quellen	27
Abkürzungsverzeichnis	28
Impressum	28

ZUKUNFTSMISSION BILDUNG

Mit der Zukunftsmission Bildung möchte der Stifterverband ein Bildungssystem für eine Welt im Wandel gestalten, das schnell mehr Menschen mit den notwendigen Kompetenzen aus- und weiterbildet.

Die Allianz für Future Skills hat in dieser Gemeinschaftsinitiative das Ziel, dass alle Hochschulen Future Skills fest in ihr Bildungsangebot integrieren.



[zukunftsmission-bildung.de/
future-skills](https://www.zukunftsmission-bildung.de/future-skills)

I. ZUSAMMENFASSUNG & KERNBOTSCHAFTEN

Der „KI-Masterplan 2030“ ist ein Impulspapier zur Auseinandersetzung mit möglichen Zukunftsszenarien zu KI in der Hochschulbildung. Dabei wird aufgezeigt, wie sich strategische Positionierungen der Hochschulen zu Fragen der KI-Nutzung in der nächsten Zukunft auswirken könnten und welche Schlüsse daraus jetzt gezogen werden sollten. Die zentrale Empfehlung lautet, KI in der Hochschulbildung strategisch zu planen sowie Prioritäten, Systeme, Prozesse und Fähigkeiten gezielt zu entwickeln. Das ermöglicht es mit mehreren möglichen Szenarien konstruktiv umzugehen und die Zukunft verantwortungsvoll mitgestalten zu können.

Es soll ein Anstoß für notwendige strategische Diskurse entstehen. Zentrale Frage ist dabei, wie wünschenswerte Zukünfte der Hochschulbildung im Kontext der KI-Transformation aussehen könnten. So sollen aktuelle Dynamiken, aber auch Unsicherheiten produktiv genutzt und Hochschulen ermutigt werden, Handlungsoptionen zu erkennen, eigene Lösungen zu finden und souverän wie auch aktiv gestaltungsorientiert in die KI-Zukunft zu blicken.

Es werden dazu vier zugespitzte Zukunftsszenarien entworfen und diskutiert. Diese unterscheiden sich im Grad der KI-Integration (hochintegriert, teilintegriert, KI-frei) und im Grad der Kooperation (gering vernetzt, lokal vernetzt, überregional vernetzt). Die Szenarien wurden auf Grundlage identischer Schlüsselfaktoren entworfen und hinsichtlich ihrer jeweiligen Besonderheiten ausgeführt und hinterfragt.

In der Gegenüberstellung kontrastierender Entwicklungsszenarien werden unterschiedliche Handlungs- und Entscheidungsoptionen sichtbar, die Hochschulen bereits heute offenstehen. Dabei wird deutlich, welche Konsequenzen sich aus richtungsweisenden Entscheidungen ergeben können und welche Risiken und Chancen daraus resultieren. Als Fundament für die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Szenarien wurden handlungsleitende Grundsätze formuliert, die Hochschulleitungen dabei unterstützen können, ihre strategischen Positionierungen zum KI-Einsatz zu schärfen. Übergreifend will der Masterplan Folgendes leisten:

- **Orientierung bieten** – durch strukturierte Szenarien als gemeinsamer Ausgangspunkt für strategische Abstimmungen
- **Reflexion anregen** – über strategische Entscheidungen in der Hochschulbildung, insbesondere auf den Handlungsfeldern Governance & Recht, Infrastruktur & Bildungsressourcen, Kompetenzen & Curricula sowie Internationalisierung
- **Handlungsfähigkeit stärken** – indem Empfehlungen dazu formuliert werden, wie Hochschulen die Transformation aktiv und kollaborativ gestalten können.

Taskforce „KI in der Hochschulbildung“ in der Allianz für Future Skills

Zur Ausarbeitung von Empfehlungen zu KI in der Hochschulbildung an Hochschulen und Politik wurde 2025 durch den Stifterverband eine Taskforce eingerichtet, die den gesamten Prozess bis zur Veröffentlichung des Diskussionspapiers maßgeblich gestaltete. Die Taskforce wurde durch den Stifterverband koordiniert und bestand aus 16 externen Mitgliedern. Diese wurden aufgrund ihrer ausgewiesenen Expertise aus mehr als 500 Mitgliedern der Allianz für Future Skills berufen. Sie haben unterschiedliche Funktionen in Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Verbänden. Mitglieder waren unter anderem Hochschulleitungen, Leitungen von zentralen Einrichtungen und von innovativen KI-Projekten. Die Arbeit der Taskforce wurde im Rahmen des Projekts „KI-Masterplan“ durch die Dieter Schwarz Stiftung gefördert.

Folgende handlungsleitende Grundsätze wurden dabei durch die Taskforce vorangestellt:

1 KI strategisch denken und aktiv gestalten

- Der Umgang mit KI darf nicht dem Zufall überlassen werden, einfach abwarten ist keine Option.
- Hochschulen müssen ihre bestehenden Prozesse in Lehre, Forschung und Verwaltung grundsätzlich überdenken und nicht nur KI hinzufügen.
- Die Entwicklung von KI-Strategien ist ein partizipativer Prozess, der aktives Change-Management unter Beteiligung aller Statusgruppen erfordert.
- Der Prozess der KI-Strategieentwicklung ist ebenso wichtig wie das Ergebnis, auch weil damit ein übergreifender Dialog über Zukunftsfragen der Hochschule angestoßen werden kann.

2 Möglichkeitsräume schaffen und Orientierung geben

- Strategien und Umsetzungsmaßnahmen profitieren von kooperativen Ansätzen in Verbänden: hochschulübergreifend, länderübergreifend, europäisch denken und handeln.
- Viele Herausforderungen (unter anderem Recht, Infrastruktur, Bildungsressourcen) lassen sich gemeinsam besser angehen.
- Bestehende Kooperationsstrukturen bieten eine gute Grundlage und sollten genutzt statt redundant aufgebaut werden.
- Akteure sollten kooperativ ihre Zuständigkeiten klären: Was ist auf Hochschul-, Landes-, Bundes- und europäischer Ebene am besten zu lösen? Wie können Erfahrungsaustausch und Synergien sichergestellt werden?

3 Governance als laufenden Prozess aufsetzen

- Gute Governance heißt, dass Steuerung, Partizipation und Umsetzung klar und transparent geregelt sind.
- Rollen, Zuständigkeiten und Prozesse innerhalb der Hochschule müssen geklärt werden (zum Beispiel Auslieferung von Modellen, Umgang mit Innovationen).
- Strategien müssen offen formuliert sein, das heißt keine überfrachteten Soll-Vorgaben, sondern richtungsgebende Leitlinien.
- Aufbau funktionierender Governance-Strukturen ist ein fortlaufender Prozess („Ongoing Governance“). Wichtig ist, zu starten – trotz Unsicherheiten.

4 Möglichkeitsräume schaffen und Orientierung geben

- Zukunftsszenarien skizzieren Möglichkeiten, keine Festlegungen.
- Zwischen unterschiedlichen, grundsätzlich möglichen Szenarien zu wählen, ist ein notwendiger Teil strategischer Entwicklung und Profilbildung. Unterschiedliche Hochschulen können legitimerweise unterschiedliche Strategien verfolgen.
- Szenarien verdeutlichen die Konsequenzen heutiger Entscheidungen und helfen, Zielkonflikte sichtbar zu machen.
- Orientierung ist wichtiger als Tempo: bei aller Dynamik des Feldes ist Geschwindigkeit nicht alles.

5 Einen Fokus auf Kompetenzen, Didaktik und Mindset sicherstellen

- Technische Bereitstellung kooperativer KI-Infrastrukturen ist eine Grundvoraussetzung, aber selten das Hauptproblem; entscheidend sind Kompetenzentwicklung bei allen Stakeholdergruppen, Didaktik und eine reflektierte Haltung als „Mindset“.
- Eine Stärkung von KI-Kompetenzen an Hochschulen bedeutet insbesondere einen Fokus darauf, Nicht-Experten wertschätzend abzuholen.

- KI-Kompetenzen eröffnen neue Möglichkeiten für Lehren, Lernen und Forschen – mit einem klaren Fokus auf Menschen, auch in der Abgrenzung zu rein technikzentrierten Ansätzen.
- Gestützt durch einen strategischen institutionellen Rahmen müssen besonders Fachbereiche und Fakultäten Verantwortung für den fachlichen und didaktischen Umgang mit KI übernehmen und gleichzeitig einen produktiven Austausch sicherstellen. Dafür braucht es geeignete Unterstützungsstrukturen.

Zur Konkretisierung dieser übergreifenden Grundsätze wurden vier mögliche Zukunftsszenarien für KI in der Hochschulbildung durch die Taskforce entwickelt (siehe Abbildung 1). Diese zeigen unterschiedliche Handlungs- und Entscheidungsspielräume für Hochschulen auf und geben Orientierung für zentrale, notwendige Grundsatzentscheidungen. Auch eröffnen sie Diskussionsräume zu der Frage, was es mit einer Institution machen könnte, wenn sie bewusst bestimmte handlungsleitende Grundsätze nicht verfolgen möchte.

Abbildung 1: Institutionelle Ausprägungen von KI in der Hochschulbildung



II. VORGEHEN UND ZIELSETZUNG

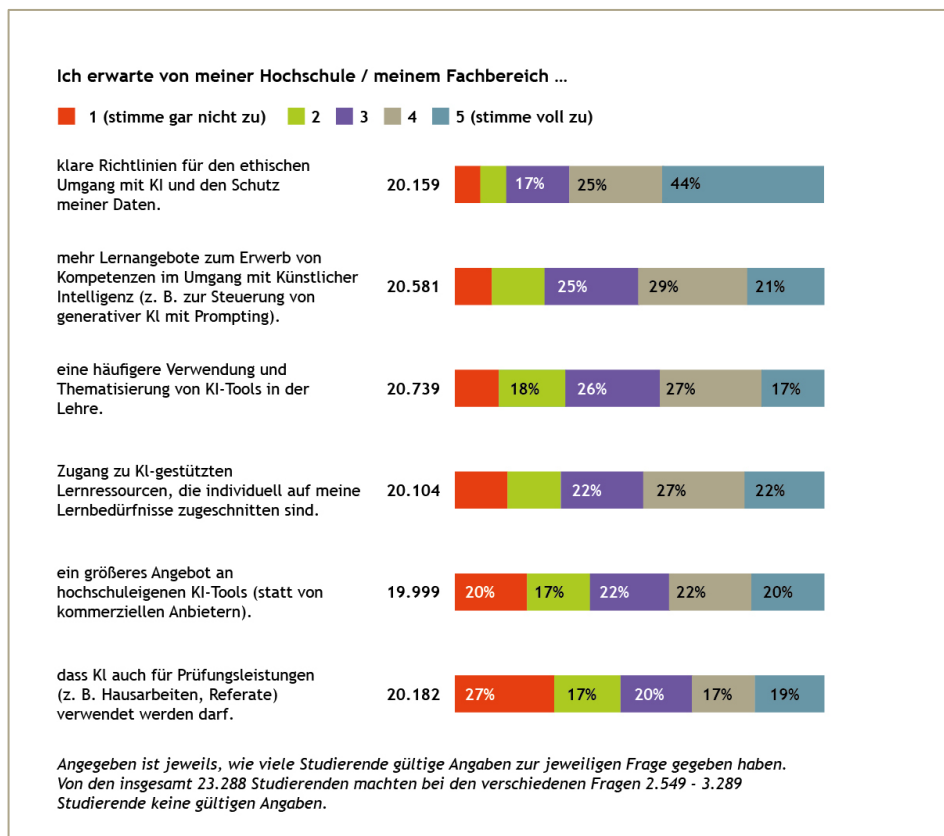
1. KI und Hochschulen – wo wollen wir im Jahr 2030 stehen?

KI ist heute ein zentraler Treiber des Wandels in der Hochschulbildung. Sie verändert die Art, wie Wissen generiert, vermittelt und geprüft wird – und sie berührt zentrale Fragen nach Verantwortung, Qualität, Gerechtigkeit und dem Selbstverständnis akademischer Bildung. Für Hochschulleitungen, Lehrende, Studierende und politische Entscheidungsträger ergibt sich daraus die gemeinsame Aufgabe, die Nutzung von KI nicht nur technisch, sondern auch strategisch, menschenzentriert und institutionell zu gestalten.

„Es müsste eigentlich eine eigene Vorstellung der Zukunft von KI in der Hochschulbildung geben – und nicht nur allgemeine Strategien, in denen Bildung am Rande vorkommt.“
(Professorin, Universität)

Die Integration von KI in Lehre, Forschung und Hochschulverwaltung schreitet voran, bleibt aber eine der wichtigsten Gestaltungsaufgaben für Hochschulen, auch mit einem Fokus auf kompetent und souverän handelnden Individuen.

Abbildung 2: Erwartungen der Studierenden an ihre Hochschule/an Fachbereichen bezüglich KI



Quelle: Studierendenbefragung für das CHE Hochschulranking (Hüsch et al., 2025)

77 Prozent der Hochschulen stellen bereits KI-Zugänge bereit (Hochschulforum Digitalisierung, 2025). 85 Prozent der Studierenden nutzen KI-Werkzeuge mindestens monatlich (Hüsch et al., 2025). Die Hochschulen stehen aber gleichzeitig in der Verantwortung, noch bessere Rahmenbedingungen für die Nutzung zu schaffen und notwendige Kompetenzen zu stärken: Nach aktuellen Erhebungen (Stand: 2025) fordern rund zwei Drittel der Studierenden (69 Prozent) klare Regeln für den ethischen Umgang mit KI (siehe Abbildung 2) und knapp die Hälfte der Studierenden (47 Prozent) bewertet das aktuelle Angebot ihrer Hochschule beziehungsweise Fachbereiche zur Kompetenzentwicklung als ausbaufähig. Diese Diskrepanz zeigt: Die Integration von KI in Studium, Lehre und Forschung ist kein technisches Randthema, sondern eine strategische Zukunftsfrage für das gesamte Hochschulsystem und muss immer auch (fach-)

inhaltliche, didaktische, ethische und kompetenzorientierte Aspekte inkludieren. Dabei stehen Hochschulen heute vor einer doppelten Herausforderung: Sie müssen Innovationen gestalten zugleich akademische Integrität bewahren.¹

Vor diesem Hintergrund hat die Taskforce „KI in der Hochschulbildung“ die Entwicklung von möglichen Zukunftsszenarien initiiert. Ziel ist es, die Bandbreite strategischer Ausrichtungen und Entwicklungen des KI-Einsatzes in Hochschulen bis 2030 zu erkunden und dabei auch in einer bewussten Zuspitzung unterschiedliche Handlungsoptionen aufzuzeigen. Die vorgeschlagenen Zukunftsbilder entwerfen Szenarien, aus denen konkrete Handlungsempfehlungen für Hochschulleitungen, Wissenschaftspolitik und Förderinstitutionen abgeleitet werden können.

2. Zielsetzung und Zielgruppen der Publikation

Im Mittelpunkt dieser Publikation stehen vier Zukunftsbilder, die unterschiedliche Extremformen des hochschulischen Umgangs mit KI kontrastieren. Die jeweiligen Chancen, Risiken und Gestaltungsbedarfe werden anhand der Szenarien greifbar gemacht und ermöglichen so eine vertiefte Reflexion in den Institutionen und Entscheidungsgremien. Die dargestellten Zukunftsbilder sollen Hochschulen als strategischer Orientierungsrahmen dienen, um angesichts schneller und tiefgreifender Veränderungen handlungsfähig zu bleiben. Sie erweitern den Möglichkeitsraum und verhindern einen Tunnelblick, der kurzfristige Entwicklungen verengt wahrnimmt und langfristige Entwicklungslinien übersieht. Die Zuspitzung möglicher Entwicklungen erlaubt, kritische Aspekte rechtzeitig wahrzunehmen. Gleichzeitig strukturiert der szenariobasierte Ansatz die hohe Komplexität des Themenfeldes, indem zentrale Einflussfaktoren sichtbar gemacht werden. Im Vergleich verschiedener, teils widersprüchlicher Zukunftspfade wird die Breite der Möglichkeiten nachvollziehbar und strategische Entscheidungen können mit Blick auf Potenziale und Risiken getroffen werden. Zugleich ermöglichen die Szenarien Priorisierungen und fördern gemeinsame Zielvorstellungen. Schließlich unterstützen sie die Übersetzung abstrakter Zukunftsbilder in konkrete Handlungsschritte. Damit eröffnen die Zukunftsszenarien ein Potenzial: Sie unterstützen strategische Entscheidungen und schaffen institutionelle Klarheit. Damit stärken sie die Fähigkeit von Hochschulen, ihre Zukunft aktiv und vorausschauend zu gestalten und daran ausgerichtet auch klare Zuständigkeiten festzulegen.

„Wir müssen klare Zuständigkeit schaffen und die haben wir zurzeit nicht.“
(Professorin, Fachhochschule)

Die Publikation stellt in diesem Sinne ein strategisches Orientierungs- und Reflexionsinstrument für Entscheidungsträger in Hochschulen und Politik dar, das im Sinne eines KI-Masterplans die Vielfalt der Handlungsmöglichkeiten abbildet. Nicht die Prognose einer einzigen Zukunft steht im Zentrum, sondern die Vorstellung von plausiblen, kontrastierenden Szenarien, die unterschiedliche Ausprägungen von Kooperation und Integration von KI beschreiben. Diese Szenarien dienen als Diskussions- und Entscheidungsgrundlage: Sie zeigen, welche Weichenstellungen heute erforderlich sind, um Hochschulen in ihrer jeweils eigenen Profilbildung bis 2030 zukunftsfähig, gerecht und souverän im Umgang mit KI zu gestalten.

Damit verfolgt dieses Papier drei übergeordnete und verknüpfte Ziele:

Orientierung bieten: Es sollen strukturierte Szenarien vorgestellt werden, die als gemeinsamer Ausgangspunkt für strategische Diskussionen und notwendige, stakeholderübergreifende Abstimmungen dienen.

Reflexion anregen: Die Szenarien sollen eine Reflexion über strategische Entscheidungsnotwendigkeiten in der Hochschulbildung, insbesondere in den Handlungsfeldern Governance & Recht, Infrastruktur & Bildungsressourcen, Kompetenzen & Curricula sowie Internationalisierung ermöglichen. Durch das

¹ Stellungnahme des Präsidiums der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) zum Einfluss generativer Modelle für die Text- und Bilderstellung auf die Wissenschaften und das Förderhandeln der DFG:

<https://www.dfg.de/resource/blob/289674/ff57cf46c5ca109cb18533b21fba49bd/230921-stellungnahme-praesidium-ki-ai-data.pdf>

Nebeneinander widersprüchlicher Zukunftspfade werden Zielkonflikte erkennbar gemacht und bewusste Positionierungen erlaubt.

Handlungsfähigkeit stärken: Die Szenarien sollen zeigen, wie Hochschulen die KI-Transformation aktiv und kollaborativ gestalten können. Sie sollen als Brücke von der Analyse zur Umsetzung dienen: bei der Priorisierung, bei Investitions- und Governance-Entscheidungen und bei dem notwendigen Change-Management mit Fokus auf alle Stakeholder in der Organisation (Tobor, 2026). Sie unterstützen die Übersetzung abstrakter Zukunftsbilder in konkrete Schritte.

Die Publikation richtet sich an Entscheidungsträgerinnen und -träger, an Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, die die KI-Transformation in Hochschulen gestalten. Dies betrifft insbesondere Hochschulleitungen und zentrale Steuerungseinheiten, Leitungen zentraler Einrichtungen, Fakultäts- und Fachbereichsleitungen. Diese haben neben einer strategischen Handlungsfähigkeit aber immer auch die Aufgabe, alle betroffenen Akteure ihrer Institutionen auch zu aktiv beteiligten Akteuren zu machen.

3. Konzeptionelle Grundlagen & methodische Schritte

Die zentralen Aktivitäten zur Entwicklung der Zukunftsszenarien fanden von Mai bis Oktober 2025 statt. Im Auftrag des Stifterverbandes unterstützte das Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI) die Szenarientwicklung. Die Mitglieder der Taskforce repräsentieren wiederum die Vielfalt der Statusgruppen an Hochschulen: Hochschulleitung, Leitung von zentralen Einrichtungen, Professorinnen und Professoren, wissenschaftliche Mitarbeitende und Studierende sowie Vertretungen von Verbänden und außerhochschulischen Einrichtungen. Der Stifterverband brachte in der Koordinierung der Gruppe langjährige Vorarbeiten aus dem Projekt Hochschulforum Digitalisierung, zum Beispiel mit dem strategischen Dreieck von „Strategie, Struktur und Kultur“ (u. a. Rampelt & Wagner, 2020) sowie der Community-Arbeit des KI-Campus mit ein. Erste Grundlagen für das Thema wurden etwa bereits 2020 im Whitepaper „Künstliche Intelligenz in der Hochschulbildung“ (de Witt et al., 2020) geschaffen. Die Entwicklung der Szenarien erfolgte durch die Taskforce auf Grundlage der vielfältigen Erfahrungen und Vorarbeiten in drei Phasen:

1. Workshop zu strategischen Zukunftsszenarien und Schlüsselfaktoren

Im Rahmen eines Auftaktworkshops (Juni 2025) wurden Schlüsselfaktoren und Handlungsfelder identifiziert und priorisiert, die den Einsatz von KI in Hochschulen wesentlich beeinflussen und damit verbundene mögliche Zielsetzungen diskutiert. Unter Schlüsselfaktoren werden dabei grundlegende, strukturprägende Dimensionen der KI-Transformation verstanden, die den langfristigen Entwicklungsspielraum von Hochschulen bestimmen. Sie bündeln zentrale Einflussgrößen, Zielkonflikte und Gestaltungsfragen auf einer Ebene und eine in allen Szenarien vergleichbare Anwendung. Als relativ stabile Analyseachsen strukturieren sie die Szenarien und machen sichtbar, wie sich unterschiedliche strategische Grundentscheidungen in verschiedenen institutionellen Logiken auswirken. Sie sind eng verknüpft mit Handlungsfeldern – konkreten Bereichen hochschulischer Praxis und Steuerung, in denen Entscheidungen getroffen, Maßnahmen umgesetzt und Veränderungen wirksam werden. Damit sind sie operativ ausgerichtet und umfassen etwa Governance-Strukturen, rechtliche Regelungen, Infrastrukturentscheidungen, curriculare Anpassungen oder Kooperationsformate. Die Auswahl der betrachteten Schlüsselfaktoren fand nach einem qualitativ-iterativen Vorgehen statt. Ausgangspunkt bildete ein moderierter Workshop mit den Taskforce-Mitgliedern, in dem zunächst eine breite Sammlung relevanter Einflussfaktoren für den KI-Einsatz an Hochschulen vorgenommen wurde. Diese Faktoren wurden anschließend entlang ihrer strategischen Wirkung, Gestaltbarkeit durch Hochschulen und Politik sowie ihrer Bedeutung für langfristige Entwicklung sortiert, selektiert und gebündelt. Die finale Auswahl der Schlüsselfaktoren qualifiziert sich dadurch, dass sie sowohl strukturelle als auch kulturelle Dimensionen abbildet, unterschiedliche Handlungsebenen (institutionell, föderal, europäisch) integriert und sich in den entwickelten Szenarien als entscheidungsrelevant erweist.

2. Experteninterviews: Vertiefung & Differenzierung, Handlungsempfehlungen

Zur Vertiefung der Workshopergebnisse wurden von Fraunhofer CeRRI qualitative Experteninterviews mit Mitgliedern der Taskforce sowie weiteren Expertinnen und Experten aus dem Hochschulkontext geführt (diese sind exemplarisch in Zitatboxen abgebildet). Die Interviews dienten insbesondere der Überprüfung der entstandenen Zielsetzungen auf Plausibilität, Relevanz und Anwendbarkeit im Hochschulkontext. Sie lieferten zudem zahlreiche Impulse für Handlungsempfehlungen. Im Cluster zu „Strategie, Governance & Recht“ wurde besonders deutlich, dass sich die Hochschulen dringend klare Rahmenbedingungen wünschen. Mehrfach betonten die Interviewten, dass die rechtliche Lage, insbesondere im Hinblick auf die Umsetzung der Europäischen KI-Verordnung (EU AI-Act), für Hochschulen bislang von Unsicherheit geprägt sei. Auch die föderale Struktur wurde kritisch diskutiert: Während manche sie als hinderlich im Hinblick auf eine konsistente Entwicklung von KI-Infrastrukturen betrachteten, sahen andere Chancen, Qualitätssteigerungen durch „Wettbewerbsförderalismus“ und Synergien durch Kooperationen zwischen den Ländern zu nutzen. In jedem Fall wurde deutlich, dass die nachhaltige Finanzierung leistungsfähiger Infrastrukturen eine der zentralen Herausforderungen darstellt. Die Interviewten waren sich darin einig, dass Hochschulen eine sichere und kostenfreie Grundversorgung an KI-Diensten bereitstellen sollten, um soziale Ungleichheiten zu vermeiden. Notwendig seien ergänzend didaktische Maßnahmen, um Studierende mit unterschiedlichen Vorerfahrungen zu unterstützen und eine gerechte Teilhabe zu ermöglichen. Es herrschte weitgehend Einigkeit, dass KI-Kompetenzen verbindlich in Curricula verankert werden müssen. Dies gelte sowohl für fachübergreifende Grundlagen – etwa das Verständnis der Funktionsweise von Sprachmodellen, kritische Reflexionsfähigkeit und ethische Aspekte – als auch für fachspezifische Anwendungsfelder, die auf die jeweilige Disziplin zugeschnitten sind. Darüber hinaus wurde betont, dass KI in der Lehre sowohl als Lerngegenstand als auch als Lernwerkzeug berücksichtigt werden sollte. Schließlich wurde im Hinblick auf „Internationalisierung & Europäischer Bildungsraum“ eine mögliche Abhängigkeit europäischer Hochschulen von wenigen Anbietern als zentrales Risiko identifiziert. Es wurde der Aufbau europäischer Lösungen als zwingend notwendig beschrieben. Zugleich eröffneten internationale Kooperationen neue Chancen.

3. Diskussionspapier: Szenario-Matrix und Ausarbeitung

In der dritten Projektphase wurden die Vorüberlegungen auf Grundlage der selektierten Schlüsselfaktoren und Handlungsempfehlungen zu vier aus Perspektive der Taskforce-Mitglieder konsistenten Zukunftsszenarien verdichtet. Die Ausarbeitung erfolgte entlang einer Szenario-Matrix (Kooperationsgrad/KI-Integrationsgrad) iterativ in vier Arbeitsgruppen. Die Szenario-Matrix bildet den analytischen Kern der Zukunftsszenarien, indem sie zwei zentrale, besonders relevante Faktoren (Grad der Kooperation und Grad der KI-Integration) als Achsen kombiniert und daraus vier konsistente Zukunftsbilder für die Hochschulbildung ableitet.

Abbildung 3: Prozessschritte der Taskforce “KI in der Hochschulbildung“



Die Matrix dient der strukturierten Exploration möglicher Entwicklungspfade: Je nachdem, wie sich die ausgewählten Einflussgrößen ausprägen, entstehen unterschiedliche Konstellationen mit jeweils eigenen Chancen, Risiken und Handlungslogiken. Die Matrix zwingt damit zu einer bewussten Auseinandersetzung mit Spannungsfeldern und Zielkonflikten und macht sichtbar, dass strategische Entscheidungen in der Gegenwart darüber mitentscheiden, in welchem Quadranten sich Hochschulen künftig wiederfinden.

4. Zukunftsszenarien zu KI in der Hochschulbildung

4.1. Institutionelle Ausprägungen von KI in der Hochschulbildung

Zur weiteren Ausdifferenzierung möglicher Zukunftsszenarien wurden im Rahmen eines Workshops unterschiedliche institutionelle Ausprägungsgrade entwickelt. Diese orientierten sich an zwei zentralen Dimensionen:

a) Kooperation:

Grad der Kooperation der Hochschulen untereinander (lokal ↔ Landesebene ↔ länderübergreifend / europäisch vernetzt)

b) KI-Integration:

Grad der KI-Integration (KI-frei ↔ teilintegriert ↔ hochintegriert)

In der Kombination dieser Dimensionen ergeben sich unterschiedliche mögliche Szenarien, von denen vier in Arbeitsgruppen weiter ausgearbeitet wurden. Die ausgewählten Szenarien dienen einer exemplarischen Darstellung und sind nicht abschließend zu verstehen und zeigen unterschiedliche Entwicklungspfade auf, die Hochschulen bis 2035 einschlagen könnten – von einer bewusst KI-freien Gegenwart bis hin zu einem europaweit standardisierten KI-System.

Abbildung 4: Institutionelle Ausprägungen von KI in der Hochschulbildung



4.2. Schlüsselfaktoren

Die Ausarbeitung der Szenarien erfolgte anhand der vier gebündelten Schlüsselfaktoren: (1) Strategie, Governance & Recht, (2) Infrastruktur, Bildungsressourcen und gerechter Zugang, (3) Kompetenzen, Mindset & Curricula und (4) Internationalisierung & Europäischer Bildungsraum. Diese wurden als Ergebnis der Vorarbeiten (Workshop, Interviews) allen Zukunftsszenarien zu Grunde gelegt:

1. Strategie, Governance & Recht

Der Faktor umfasst Fragen der institutionellen Steuerung, Verantwortung und rechtlichen Rahmenbedingungen. Er beschreibt, wie Hochschulen ihre Autonomie mit nationalen und europäischen Vorgaben ausbalancieren, welche Governance-Modelle sie entwickeln und wie Rechtssicherheit im Umgang mit KI geschaffen wird.

2. Infrastruktur, Bildungsressourcen & gerechter Zugang

Hier steht die technische und organisatorische Basis für den KI-Einsatz im Vordergrund: Dateninfrastruktur, Lernplattformen, Rechenkapazitäten und Open Educational Resources. Der Faktor beleuchtet, wie Hochschulen Chancengleichheit und digitale Souveränität sichern – und wie sie sich gegenüber kommerziellen Anbietern positionieren.

3. Kompetenzen, Mindset & Curricula

Dieser Faktor beschreibt, wie KI-Kompetenzen in Lehre und Studium verankert werden, welche Haltungen und Lernkulturen entstehen und wie Lehrende und Studierende sich auf den reflektierten, kreativen Umgang mit KI vorbereiten. Er betrifft damit die didaktische, ethische und kulturelle Dimension der Transformation.

4. Internationalisierung & Europäischer Bildungsraum

Dieser Faktor adressiert unter dem Dach der Internationalisierung die Rolle Europas und generell die Rolle der internationalen Vernetzung. Er untersucht, wie Hochschulen im Europäischen Bildungsraum zusammenarbeiten, gemeinsame Standards entwickeln und globale Dynamiken – von Marktregulierung bis zu ethischen Fragen – in ihre Strategien integrieren.

4.3. Potenziale und Risiken

Jedes Szenario birgt eigene Potenziale und Risiken, die aus den jeweiligen Rahmenbedingungen, Wertentscheidungen und Zielkonflikten hervorgehen. Diese können zueinander im Widerspruch stehen und lassen unterschiedliche Schlussfolgerungen für die strategische Entwicklung zu. Was in *einem* Szenario als Fortschritt gilt – etwa die Zentralisierung von Infrastruktur – kann in einem anderen als Risiko für Autonomie und Vielfalt erscheinen.

Die Bewertung von Chancen und Herausforderungen hängt somit vom jeweiligen Entwicklungspfad ab: von Governance-Modellen, rechtlichen Leitplanken, technologischen Standards und gesellschaftlichen Erwartungen. Eine getrennte Betrachtung von Potenzialen und Risiken innerhalb jedes Szenarios ermöglicht es, die antizipierten Konsequenzen sichtbar zu machen, ohne sie normativ zu bewerten. Wo möglich, werden außerdem zu Szenarien Referenzen angeführt, die die Plausibilität des Szenarios untermauern.

III. VIER ZUKUNFTSSZENARIEN FÜR KI IN DER HOCHSCHULBILDUNG

SZENARIO A: DIE KOOPERATIVE HOCHSCHULE

Ausprägung des Szenarios: im Verbund/KI teilentegriert

Hochschulen arbeiten in Verbänden zusammen, KI wird bedarfsorientiert eingesetzt



Steckbrief der kooperativen Hochschule

Im Jahr 2035 ist die Hochschule Teil eines landesweiten, länderübergreifenden und europäischen Netzwerks kooperierender Hochschulen, die KI im Rahmen eines gemeinsamen KI-Ökosystems gezielt und bedarfsorientiert einsetzen. KI wird als Werkzeug dezidiert dort eingesetzt, wo es didaktisch, administrativ oder forschungsseitig einen klaren Mehrwert bietet. In ausgewählten Anwendungsbereichen – etwa in speziellen Prüfungsformaten, ethisch relevanten Entscheidungsprozessen oder der Verarbeitung sensibler personenbezogener Daten – verzichtet die Hochschule bewusst auf KI, um menschliche Verantwortung und akademische Integrität zu sichern.

Die Hochschule arbeitet eng mit anderen Institutionen in Länder- und Fachverbänden zusammen. Diese Kooperationen umfassen die Nutzung föderaler KI-Infrastrukturen, die gemeinsame Entwicklung fachspezifischer Curricula, das hochschulübergreifende Angebot von KI-Kompetenzschulungen und -fortbildungen sowie die länderübergreifende Abstimmung organisatorischer und rechtlicher Rahmenbedingungen. Die Zusammenarbeit folgt dem Prinzip: „Teilen, wo sinnvoll – differenzieren, wo nötig.“ Dadurch haben sich überregionale Cluster etabliert, in denen Know-how, Rechenleistung und Lehrmaterialien gemeinsam genutzt werden, ohne die Eigenständigkeit der einzelnen Hochschule aufzugeben.

Das institutionelle Leitbild der Hochschule betont Souveränität durch Kooperation: Föderierte, das heißt dezentrale KI-Infrastrukturen erhöhen Ausfallsicherheit, gewährleisten Unabhängigkeit von zentralistischen Monopolanbietern und halten wertvolle Expertise an den Hochschulen vor Ort. KI wird an dieser Hochschule als Ergänzung menschlicher Expertise verstanden – nicht als deren Ersatz.

Schlüsselfaktoren

1. Strategie, Governance & Recht

Im Jahr 2035 verfügt die Hochschule, gemeinsam mit allen Hochschulen des Verbunds, über einen *KI-Standardkatalog*, der KI-Kompetenzrahmen, Fortbildungsangebote, Schulungsmodulen, technische Schnittstellen, Datenformate, rechtliche Rahmenbedingungen und ethische Richtlinien definiert. Dieser Standardkatalog ermöglicht es, Tools, Daten und Lernplattformen – erweitert um KI-basierte Funktionen – interoperabel zu nutzen. Wesentlich ist der Transfer von Best Practices: Erfolgreiche KI-Use Cases werden systematisch dokumentiert und anderen Hochschulen zur Verfügung gestellt. Ein partizipativer Governance-Ansatz bindet Nutzendengruppen aus Lehre, Forschung und Verwaltung in Abstimmungsprozesse ein. Die Steuerung erfolgt durch mandatierte Verbände auf Landesebene. Strategieentwicklung in Verbänden auf Landesebene nutzt die Stärken des föderalen Bildungswettbewerbs um die besten Ideen und Köpfe. Die enge länderübergreifende Abstimmung sorgt dafür, bewährte Entwicklungen frühzeitig zusammenzuführen und Synergiepotentiale zu heben.² Rechtlich basiert die Zusammenarbeit auf gemeinsamen Rahmenvereinbarungen, die Haftungsfragen, Datenschutz, ethische Aspekte und Urheberrechte einheitlich im Verbund regeln. Musterrechtsgutachten zu juristischen Fragestellungen (etwa im Hinblick auf die Europäische KI-Regulierung), Rahmenwerke und Leitlinien, die den Hochschulen Orientierung bieten und Unsicherheiten reduzieren, werden im Verbund übergreifend entwickelt und aktualisiert. Als Voraussetzung wurde eine

² vgl. beispielsweise die Rechtsinformationsstellen in Landeseinrichtungen für digitale Hochschullehre oder KI-Informationstellen.

partizipative Governance geschaffen, die Technologien, didaktische Einsatzszenarien, Weiterbildung und Recht ausgehend von Anwendungsfeldern in Lehre, Forschung und Verwaltung verknüpft.³

2. Infrastruktur, Bildungsressourcen & gerechter Zugang

Die Hochschule im kooperativen Verbund setzt auf ein hybrides Infrastrukturmodell, in dem zentrale Dienste (zum Beispiel kommerzielle Cloud-Dienste oder AI-Hyperscaler), mit föderalen IT-Architekturen (etwa für High-Performance-Computing, Open Source-Modellhosting/-training oder Datenmanagement, kooperative Entwicklung von KI-Systemen und -Anwendungen) und mit lokalen dezentralen Lösungs-Architekturen (zum Beispiel lokales Hosting von Open Source-Modellen an der eigenen Hochschule für sensible Anwendungen, Entwicklung spezieller Interfaces) kombiniert werden.⁴ KI-basierte Lösungen werden in dieser Struktur sowohl durch öffentliche als auch durch kommerzielle Anbieter bereitgestellt und betrieben – unter klar definierten Datenschutz- und Qualitätsstandards. Die Hochschulen behalten dabei stets Kontrolle über die Nutzung ihrer Daten und Transparenz über die Funktionsweise der eingesetzten Systeme. Durch die Bündelung von Nachfrage entsteht im Verbund Marktmacht gegenüber großen kommerziellen Anbietern. Das verbessert Lizenzbedingungen, steigert die Kosteneffizienz, stärkt die Entwicklung offener, europäischer Alternativen. Zentrale Portale ermöglichen Lehrenden und Studierenden den Zugang zu geprüften KI-Tools, die datenschutzkonform und pädagogisch sinnvoll einsetzbar sind. Gleichzeitig ergänzen oder adaptieren Institutionen eigenen Anwendungen.

*„Es braucht selbst-gehostete Modelle, um die Autonomie sicherzustellen und im zweiten Schritt Systeme. Diese müssen nutzengetrieben entwickelt werden [...].“
(Netzwerkakteur auf Landesebene)*

Die Bundesländer spielen eine wichtige Rolle: Sie koordinieren und co-finanzieren die regionalen Hochleistungsrechenzentren als Ziel der föderalen HPC- Architektur und ermöglichen so eine faire Verteilung von Ressourcen. Diese dienen dazu, gemeinsam Open Source-KI-Modelle bereitzustellen (Inferenz), die in Lehre, Forschung und Verwaltung eingesetzt werden können. Diese föderal abgestützte Zusammenarbeit verhindert Doppelstrukturen und fördert die Bildung leistungsfähiger Cluster. Die Entwicklung von Schulungsangeboten und Fortbildungen in Verbänden auf Bundes- und Landesebene stellt Bedarfsorientierung sicher und schafft gleichzeitig Synergien in der Entwicklung.

Die Bundesländer spielen eine wichtige Rolle: Sie koordinieren und co-finanzieren die regionalen Hochleistungsrechenzentren als Ziel der föderalen HPC- Architektur und ermöglichen so eine faire Verteilung von Ressourcen. Diese dienen dazu, gemeinsam Open Source-KI-Modelle bereitzustellen (Inferenz), die in Lehre, Forschung und Verwaltung eingesetzt werden können. Diese föderal abgestützte Zusammenarbeit verhindert Doppelstrukturen und fördert die Bildung leistungsfähiger Cluster. Die Entwicklung von Schulungsangeboten und Fortbildungen in Verbänden auf Bundes- und Landesebene stellt Bedarfsorientierung sicher und schafft gleichzeitig Synergien in der Entwicklung.

3. Kompetenzen, Mindset & Curricula

Im kooperativen Szenario erfolgt der Aufbau von KI-Kompetenzen fachspezifisch, abgestimmt und gemeinschaftlich.⁵ Landeseinrichtungen, Hochschuldidaktikzentren, Fachgesellschaften und auch bundesweite Initiativen übernehmen hierbei eine zentrale Rolle: Sie systematisieren den Diskurs, welche Kompetenzen in den jeweiligen Disziplinen relevant sind, und entwickeln kooperativ Curricula, die technische, ethische und methodische Aspekte integrieren. Für alle Statusgruppen stehen im Verbund modulare Grundkurse zu Verfügung, die Funktionsweise von KI, Fragen der Datenethik und den Umgang mit Verzerrungen fachübergreifend erläutern.⁶

Das Mindset innerhalb der Hochschule und zwischen den einzelnen Beteiligten ist auf Kooperationsbereitschaft und Transferstärke ausgerichtet, von Offenheit und kritischer Reflexion geprägt. Experimentier- und Reflexionsräume ermöglichen Studierenden und Lehrenden, KI-Anwendungen zu erproben, didaktische Szenarien zu entwickeln und ihre Erfahrungen in hochschulübergreifenden Netzwerken zu teilen. Dabei gilt das Prinzip: Kompetent nutzen, bewusst entscheiden.

³ vgl. beispielsweise mandatierte Steuerkreise auf Landesebene, die Zusammenarbeit im Netzwerk der Landeseinrichtungen für digitale Hochschullehre (NeL) oder die Zusammenarbeit in auf Bundesebene koordinierten Initiativen wie dem Hochschulforum Digitalisierung.

⁴ vgl. beispielsweise das landesweite Projekt OSKI.nrw für das hochschulübergreifende Modell-Hosting innerhalb der bestehenden HPC-Architektur. Für die kooperative Entwicklung von KI-Diensten vgl. beispielsweise bwGPT, bwJupyter oder KI-Connect.nrw oder gemeinsame Ansätze aus Baden-Württemberg und Bayern

⁵ z.B. als mit Abstand größte Initiative der KI-Campus mit (Stand März 2026) 150.000 individuellen registrierten Lernenden und mehr als 30 angebotenen Hochschulen, aber etwa auch die Fortbildungsreihen KI in der Hochschullehre (2023-2025) des NeL mit mehr als 31.000 Teilnahmen.

⁶ z.B. die Kooperation „KI-Kompetenzen in der Hochschulverwaltung“ von NRW, Brandenburg und KI-Campus oder „KI für alle“ der HHU Düsseldorf, aber auch KI-Grundlagenschulungsmodule in Baden-Württemberg oder Hamburg

Verantwortung und Urteilskraft sind zentrale Lernziele; die Hochschule fördert eine Haltung, in der KI als Chance begriffen wird – ohne die menschliche Urteilskompetenz zu relativieren.

4. Internationalisierung & Europa

Das kooperative Modell der Hochschule ist eng in europäische Bildungs- und Forschungsnetzwerke eingebettet. Über gemeinsame Plattformen werden offene Bildungsressourcen (OER) und KI-Modelle mit europäischen Partnern geteilt. Die EU-Förderpolitik unterstützt solche Hochschulverbände als Leuchttürme für digitale Souveränität und offene Wissenschaft. Internationale Kooperationen konzentrieren sich auf gegenseitiges Lernen: Hochschulen tauschen Lehrmodule aus, führen gemeinsame Online-Kurse durch und entwickeln europäische Kompetenzrahmen für den KI-Einsatz in der Lehre. Standardisierte Zertifikate und Prüfungsordnungen ermöglichen im Verbund die gegenseitige Anerkennung von KI-Kompetenzen, was den Verbund in einem Europäischen Bildungsraum anschlussfähiger macht.

Risiken

Abstimmungen in großen Verbänden bringen eine höhere Komplexität mit sich. Damit verbindet sich die Gefahr einer Verschleppung und Verzögerung von Entscheidungen. Mit dem Eintreten in langfristig angelegte Infrastrukturprojekte können zusätzliche Abhängigkeiten entstehen, die nicht leicht aufzulösen sind und sich dann nachhaltig negativ auswirken. Gerade kleinere Akteure könnten so im Verbund an Einfluss verlieren oder sogar in starke Abhängigkeiten geraten. Kooperative Synergien zwischen bundesweiten Initiativen und auf einzelne Länder fokussierten Projekten beziehungsweise. Strukturen könnten trotz grundsätzlich gemeinsamer Ziele immer wieder an Herausforderungen des föderalen Systems oder Einzelinteressen scheitern. Auch können zu eng gefasste Standards oder Profile die institutionelle Vielfalt – eine zentrale Stärke der deutschen Hochschullandschaft – einschränken und damit einen produktiven Wettbewerb konkurrierender Ansätze schwächen.

Potenziale

Das Szenario der kooperativen Hochschule verbindet Effizienz, Mitwirkung und Souveränität. Einerseits befördert der Wettbewerbsföderalismus die Innovationskraft des Hochschulsystems. Andererseits hebt die länderübergreifende Vernetzung Synergieeffekte in Infrastruktur, Forschung und Lehre: Kosten werden geteilt, Innovationen schneller verbreitet und regionale Unterschiede ausgeglichen. Die enge Abstimmung von Fachgesellschaften, Landeseinrichtungen und Hochschulen fördert Qualitätsstandards und Rechtssicherheit, während gemeinsame Curricula und Weiterbildungsangebote den Kompetenzaufbau systematisch verankern. Studierende profitieren von einem gerechten Zugang zu leistungsfähigen KI-Tools und von einer Lehre, die kritisches Denken und technologische Praxis gleichermaßen stärkt. Lehrende werden entlastet, da sie auf geprüfte, ethisch reflektierte Anwendungen zurückgreifen können. Die Hochschulen gewinnen insgesamt an Gestaltungsmacht gegenüber kommerziellen Plattformen und tragen zur digitalen Souveränität Europas bei. Das Modell ist zudem flexibel und skalierbar – es erlaubt Kooperation ohne Verlust institutioneller Autonomie.

SZENARIO B: DIE KI-FREIE HOCHSCHULE

Ausprägung des Szenarios: lokal organisiert/KI-frei

Die Hochschule positioniert sich bewusst als KI-freie Gegenwelt zur digitalen Transformation



Steckbrief der KI-freien Hochschule

In einer von KI durchdrungenen Welt positioniert sich diese Hochschule bewusst als KI-freie Institution. Sie versteht die Abwesenheit von Künstlicher Intelligenz nicht als Defizit, sondern als Unique Selling Point und damit als Markenzeichen. Während andere Hochschulen sich mit der Integration von KI rühmen, grenzt sich diese Institution explizit ab: Sie stellt menschliches Denken, klassische Bildungsideale und unmittelbare persönliche Begegnungen ins Zentrum.

*„Es darf keine Pflicht werden, KI im Studium zu verwenden. In keinem Kurs kann mich irgendjemand zwingen, zu prompten.“
(Studentin, Universität)*

Im Fächerspektrum beschränkt sich die KI-freie Hochschule auf Geisteswissenschaften, Sprach- und Kulturwissenschaften, Theologie sowie die bildenden Künste. Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften oder Informatik können nur auf einer Art „Meta-Ebene“ studiert werden, da diese Fächer untrennbar mit KI-Anwendungen verbunden sind.

Das Campusleben ist hier stark auf Präsenzlehre und Interaktion unter physisch Anwesenden ausgelegt; digitale Ergänzungen werden nur genutzt, wenn sie ohne KI realisiert werden können. Die Hochschule betreibt deshalb eigene Systeme für Verwaltung, Lernplattformen und Kommunikation. Für Studierende bedeutet dies: Wer hier lernt, entscheidet sich für ein „Recht auf analoges Studieren“ in einer digitalisierten Bildungswelt. Das soziale Leben auf dem Campus orientiert sich an analogen Formaten und hat das Ziel einer intensiven gemeinschaftsorientierten Lernkultur. Studierende sollen in einer Atmosphäre intellektueller und kultureller Konzentration lernen – eine Art Internats-Gymnasium der deutschen Hochschullandschaft: elitär, klar abgegrenzt, mit einem starken Code of Conduct und „No AI“ als verbindendem Bekenntnis.

Ein charakteristisches Merkmal sind kleine Gruppengrößen und akademisches Mentoring: An die Stelle von KI-Tutoren treten enge persönliche Beziehungen zwischen Lehrenden und Studierenden. Jede und jeder Erststudierende wird von einer Professorin oder einem Professor als fachliche Mentorin oder Mentor begleitet. Das Studium ist dadurch stärker von individueller Zuwendung geprägt, was zugleich hohe Erwartungen an die persönliche Präsenz von Lehrenden stellt. Finanziell stützt sich die Hochschule auf Studiengebühren und Zuwendungen privater Stiftungen oder Mäzene. Staatliche Förderung gilt als unwahrscheinlich, da öffentliche Programme zunehmend die digitale Transformation zur Bedingung machen.

Schlüsselfaktoren

1. Strategie, Governance & Recht

Die Governance dieser Hochschule ist durch ein striktes KI-Verbot in allen Bereichen von Lehre bis Forschung und Verwaltung geprägt. Zugelassen werden allenfalls einfache bzw. eng begrenzte Automatisierungen, sofern sie keinerlei Einfluss auf Denk- und Entscheidungsprozesse haben. Die Durchsetzung dieses Verbotes erfordert erhebliche Ressourcen: technische Kontrollsysteme, juristische Expertise sowie personelle Überwachungskapazitäten. Manche Stimmen innerhalb der Hochschule plädieren gar für internetfreie Zonen, um das Risiko unbeabsichtigter KI-Nutzung zu minimieren, da viele Standardanwendungen zunehmend KI-basierte Elemente enthalten. Verwaltung und Organisation erfolgen vollständig ohne KI, was die Kosten steigert, zugleich aber ein Höchstmaß an digitaler Souveränität ermöglicht. Governance bedeutet in diesem Szenario auch, die Regeln permanent an neue technologische Entwicklungen anzupassen.

Eine zentrale Governance-Frage lautet: Selbstselektion oder Kontrolle? Die Hochschule rechnet mit Studierenden, die sich aus Überzeugung für die KI-freie Hochschule entscheiden. Wenn die gesamte Studierendenschaft diese Haltung teilt, können aufwändige Überwachungsmaßnahmen entfallen. Sollte die Hochschule jedoch auch pragmatisch motivierte Studierende anziehen – etwa, weil sie in der Nähe wohnen oder ein Vollstipendium erhalten haben –, wären strengere Kontrollen nötig, etwa das Scannen privater Geräte oder verpflichtende Software-Checks.

2. Kompetenzen, Curricula & Mindset

Die Hochschule setzt konsequent auf Lernen über KI, nicht mit und durch KI. Studierende erwerben umfassende Kenntnisse über generelle Funktionsweise von KI, Risiken, gesellschaftliche Folgen und ethische Gefahren künstlicher Intelligenz – jedoch ohne praktische Anwendungserfahrungen. AI Literacy ist fest im Curriculum verankert, bedeutet aber hier kritische Reflexion statt Bedienkompetenz; die institutionseigene Definition von AI Literacy steht somit im Widerspruch zu etablierten Definitionen (etwa OECD 2025, S. 6).

Die Haltung der Hochschule gründet auf der These, dass KI zu De-Skilling und geistigem Verfall („Brainrot“) führe. Nach ihrem Abschluss sollen Studierende nicht Anwenderinnen und Anwender von KI-Technologien, sondern kritische Wächterinnen und Wächter sein, also Menschen, die insbesondere die Gefahren von KI erkannt haben und diese Position in Gesellschaft und Beruf vertreten. Prüfungsformate sind traditionell: Essays, Klausuren, Hausarbeiten und mündliche Prüfungen in der Art, wie sie vor 2022, also vor dem weit verbreiteten Einsatz von generativer KI, üblich waren. Damit wird der Wert des Hochschulabschlusses als Ausdruck menschlicher Leistung betont.

3. Infrastruktur, Bildungsressourcen & gerechter Zugang

Die Hochschule muss ihre digitale Infrastruktur ohne KI aufbauen und betreiben. Das umfasst eigene Video-Konferenzsysteme, Lernplattformen, Bibliothekskataloge bzw. Literaturrecherchesysteme und das Campus-Management. Da nahezu alle großen Anbieter KI-Features integrieren, bleibt nur der Rückgriff auf Open-Source-Lösungen oder Eigenentwicklungen. Dies führt zu hohem Monitoring-Aufwand und ständiger Austauschproblematik, sobald ein Anbieter KI-Erweiterungen einführt. Insgesamt setzt die Hochschule verstärkt auf das institutionsinterne KI-freie Intranet. Im Bibliothekswesen entstehen gravierende Nachteile: Moderne Datenbanken (JSTOR, Scopus, Web of Science) nutzen KI-Algorithmen für Suche und Empfehlungen. Die Hochschule muss auf ältere, weniger leistungsfähige Systeme ausweichen. Studierende und Forschende verlieren dadurch Geschwindigkeit und Wettbewerbsfähigkeit.

4. Internationalisierung & Europa

Die Hochschule strebt eine europäische Allianz KI-freier Hochschulen an, um ihr Profil auch international zu verankern und die Mehraufwände, etwa für die Entwicklung KI-freier Lösungen, umzulegen. Diese Partnerschaften sollen Studierenden und Forschenden einen Austausch ermöglichen, ohne mit KI-basierten Praktiken konfrontiert zu sein. So entsteht ein Gegenmodell zu globalen Hochschulkooperationen, die zunehmend von KI-gestützten Formaten geprägt sind.

Dieses Modell bleibt jedoch auf Nischenkooperationen beschränkt. Große Netzwerke und Förderlinien, die KI voraussetzen, bleiben verschlossen. Die internationale Sichtbarkeit ist damit ambivalent: einerseits klar profiliert, andererseits stark begrenzt.

Risiken

Staatliche Förderprogramme und Drittmittelgeber verlangen immer häufiger Integration digitaler Technologien; ein striktes KI-Verbot kann deshalb zu Finanzierungsnachteilen oder Ausschlüssen aus Förderlinien führen. Ohne staatliche Förderung bleibt die Hochschule auf Studiengebühren und private Mäzene angewiesen. Das gefährdet die langfristige Stabilität. Auch Kooperationen in Forschung und Lehre mit externen

Partnern können erschwert oder unmöglich werden, sobald gemeinsame Projekte KI-gestützte Methoden erfordern.

Die Haltung schlägt sich hier im gesamten Mindset nieder. Forschung und Lehre beanspruchen epistemische und moralische Überlegenheit. Gleichzeitig entstehen jedoch sektenartige Züge: Die Studierenden sehen sich als Gegenbewegung zum Mainstream, was den Gemeinschaftssinn stärkt, aber auch zu einem „akademischen Biotop“ führen kann, das sich von der Realität abkoppelt. Lehrende profitieren von einem stabilen Rollenverständnis: Sie bleiben Fachexpertinnen und -experten, ohne sich auf die Rolle von Coaches für die Studierenden zu reduzieren, wie es seit der KI-Expansion an Hochschulen immer stärker gefordert wird.

Hohe Gebühren und ein ideologisch geprägtes Profil ziehen eine elitäre, sozial homogene Studierendenschaft an. Die Hochschule verliert den Anschluss an die gesellschaftliche Breite. Zwar existiert ein sehr starker Gemeinschaftssinn innerhalb der Hochschule, doch droht zugleich eine Art sektenhafte Abschottung. Studierende und Lehrende leben in einem ideologischen Schutzraum, der Realitätsverlust oder extreme Polarisierung befördern kann. Die Attraktivität der Hochschule könnte außerdem mit zunehmender Alltäglichkeit von KI sinken. Auch nach dem Studium drohen Probleme: Absolventinnen und Absolventen sind schlechter anschlussfähig, wenn Arbeitgeber KI-Kompetenzen voraussetzen und ein „Praxischock“ nach dem Abschluss ist wahrscheinlich.

Unklare Grenzen zwischen „Automatisierung“ und „KI“ erzeugen ein Klima potenzieller Kontrolle. Selbst wenn formale Überwachung vermieden wird, bleibt das Risiko eines Klimas des Misstrauens, in dem sich die Angehörigen der Institution dauerhaft fragen, ob sie selbst und andere nicht doch KI nutzen. Besonders kritisch ist der Ausschluss assistiver Technologien: Screenreader, Sprachassistenzsysteme oder Rechtsschreibhilfen basieren auf KI, weshalb sich ein Dilemma zwischen Inklusion einerseits und dem Anspruch der KI-Freiheit andererseits ergibt. Schließlich verursacht eine konsequente KI-Freiheit erhöhte Betriebskosten (manuelle Prozesse, On-premise Kontrollen) und einen permanenten Bedarf an Governance-Anpassungen, um mit der raschen technologischen Entwicklung Schritt zu halten und KI-Technologien konsequent auszuschließen. Es kommt immer stärker zu Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung für KI-freie IT- und Haustechniksysteme und zur Abkopplung von globalen Standards.

Potenziale

Die bewusste Positionierung als KI-freie Hochschule schafft ein klares, leicht kommunizierbares Profil, das eine spezifische Zielgruppe anspricht: Studierende, Lehrende und Förderer, die klassischen Bildungsidealen, persönlichem Denken und digitaler Souveränität großen Wert beimessen. Dieses Profil kann als Marken- und Rekrutierungsinstrument wirken: Studieninteressierte, die eine entschleunigte, menschliche und auf Präsenzformaten basierende Lernkultur suchen, lassen sich gezielt ansprechen. Schließlich kann eine solche Hochschule als Normgeber in Debatten über digitale Souveränität und ethische Bildungsziele fungieren und so öffentliche Aufmerksamkeit und Unterstützung von gleichgesinnten Akteuren gewinnen.

Studierende dieser Hochschule gelten als moralisch gefestigt, kritisch denkend und intellektuell unabhängig. Dies schafft Vertrauen und kann Türen zu speziellen Berufsfeldern öffnen, etwa in NGOs, Thinktanks oder Stiftungen, die KI-skeptisch sind. Durch ein starkes Alumni-Netzwerk existiert auch über das Studium hinaus eine breite Identifikation mit der Hochschule.

Für Lehrende eröffnet dieser Hochschultyp ein besonders stabiles und wertschätzendes Arbeitsumfeld. Die bewusste Begrenzung des KI-Einsatzes minimiert die Gefahr der (Teil-)Substitution durch Technologien und ermöglicht es Lehrenden, ihre fachliche und pädagogische Expertise ohne ständigen Anpassungsdruck zu entfalten. Zugleich bleibt ihre Rolle klar definiert (*Experts on the Stage* und nicht *Guides on the Side*), und sie müssen nicht fortwährend neue digitale Kompetenzen erwerben. Dieses stabile Rollenverständnis stärkt die Professionalität, die Motivation und die Loyalität der Lehrenden gegenüber der Institution.

SZENARIO C: DER DIGITALISIERTE SOLITÄR

Ausprägung des Szenarios: lokal/KI hochintegriert

Die Hochschule setzt KI maximal ein und organisiert Lehre, Forschung und Verwaltung vollständig digitalisiert.



Steckbrief der solitär digitalisierten Hochschule

Die Hochschule versteht sich als technologisch führende und unabhängige Pionier- und Leuchtturm-Institution mit konsequenter KI-Ausrichtung. Die Institution strebt nach maximaler Unabhängigkeit. Studienorganisation, Lehre, Studium und Verwaltung sind durchautomatisiert, digitalisiert und datengestützt; KI-gestützte Systeme sind für Studierende und Mitarbeitende die erste Anlaufstelle für Auskunft, Beratung und Workflow-Unterstützung. Lehrende und KI agieren gemeinschaftlich in hybriden Prozessen; das Studium erfolgt überwiegend online und hochgradig personalisiert durch intelligente adaptive Tools, die Curricula integrieren systematisch KI-, Daten- und Technikkompetenzen in allen Fächern. KI-gestützte Prüfungsformen sind standardisiert. „KI-Grundversorgung“ gilt als wichtige Grundlage für Barrierefreiheit und Chancengleichheit.

Finanziell stützt sich das Modell auf eine Kombination aus verlässlicher Grundfinanzierung und zusätzlich eingeworbenen Förder- und Projektmitteln, die gezielt für die Weiterentwicklung und den Betrieb der KI-Infrastruktur eingesetzt werden.

Insgesamt präsentiert sich die Einrichtung als effiziente, gut geölte Maschine: autonom, hochgradig technologisiert, innovationsorientiert – mit klaren Qualitäts-, Compliance- und Service-Standards entlang der gesamten studentischen Journey.

Schlüsselfaktoren

1. Strategie, Governance & Recht

Entscheidungen werden daten- und KI-gestützt getroffen. Verschlüsselung, anonymisierte Analysen sowie Open-Data-Schnittstellen für Forschung gewährleisten sowohl Schutz als auch Nutzbarkeit der Daten. KI-Systeme liefern mittels digitaler Dashboards kontinuierlich und transparent Echtzeitdaten, Reports, Prognosen und Handlungsempfehlungen, etwa zu Studienerfolg, Ressourcenauslastung oder Innovationsbedarf, die durch die menschlichen Gremien (Senat, Präsidium, Studierendenvertretung, Qualitätsgremien etc.) zur Entscheidungsfindung verwendet werden. Ergänzend dazu etabliert die Hochschule ein menschliches Ethik-Board, das die Entscheidungen der Systeme kontinuierlich reflektiert und auf ethische, rechtliche, soziale sowie gesellschaftliche Aspekte prüft. Die Hochschule versteht Governance als lernendes System – Richtlinien, Prozesse und Zuständigkeiten werden permanent durch Feedbackschleifen überprüft und angepasst. Die übergeordnete Strategie zielt darauf ab, Vertrauen durch Effizienz zu erzeugen: KI wird nicht als Ersetzungs-, sondern als Steuerungs- und Qualitätsinstrument verstanden, das die institutionelle Leistungsfähigkeit maximiert und gleichzeitig den normativen Rahmen des Hochschulwesens respektiert.

2. Infrastruktur, Bildungsressourcen & gerechter Zugang

Die Hochschule baut auf vorhandenen Open-Source- und proprietären Softwarelösungen auf, entwickelt und optimiert diese jedoch konsequent für ihre individuellen Anforderungen. Kompatibilität mit anderen Hochschulen steht ausdrücklich nicht im Vordergrund (Solitär-Gedanke). Das didaktische Konzept ist konsequent digital und optimiert für die Fernlehre. Die Lehr- und Lernmaterialien werden fortlaufend durch KI kuratiert, aktualisiert und

„Eine sichere Infrastruktur braucht Unabhängigkeit, orientiert an Datenschutzbestimmungen und ethischen Leitlinien – und die Überlegung, ob wir uns von außereuropäischen KI-Produkten abhängig machen wollen.“

(Professorin, Universität)

individuell zugeschnitten. Virtuelle Labore, immersive Lernumgebungen und KI-gestützte Simulationen ermöglichen praxisnahe Lernerfahrungen unabhängig von Ort und Zeit.

Der Einsatz von KI zielt darauf ab, Zugangsgerechtigkeit und Chancengleichheit durch Personalisierung zu fördern: Adaptive Lernsysteme erkennen unterschiedliche Lernvoraussetzungen und Einschränkungen; sie passen Inhalte, Tempo und Unterstützungsangebote dynamisch an. KI-gestützte Übersetzungs-, Vorlese- und Assistenzsysteme fördern Inklusion und Barrierefreiheit. Allen Lehrenden und Studierenden wird gleichermaßen Zugang zu sämtlichen relevanten KI-Tools ermöglicht, unabhängig von Studiengang oder individuellen finanziellen Voraussetzungen.

3. Kompetenzen, Mindset & Curricula

In allen Studiengängen – unabhängig vom Fachgebiet – sind digitale, datenbezogene und KI-spezifische Kompetenzen curricular eingebettet und langfristig im Rahmen von Akkreditierungen verankert. Die Curricula sind dynamisch und datenbasiert aufgebaut. Mithilfe von KI werden Inhalte fortlaufend aktualisiert, individualisiert und in Lernpfade überführt, die den jeweiligen Lernstand berücksichtigen. Ein starker Fokus liegt auf der kritischen Reflexion ihrer Wirkungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft. Durch diese umfassende Qualifikation erwerben die Studierenden Fähigkeiten, die sie zu besonders attraktiven Arbeitskräften in einer innovationsgetriebenen und digitalisierten Arbeitswelt machen. Das Mindset innerhalb der Hochschule ist von Technologieoffenheit und kooperativer Innovationskultur geprägt. Lehrende und Studierende entwickeln ein kollaboratives Selbstverständnis, in dem Mensch und Maschine als Partner agieren. Zudem werden interdisziplinäre Projekte und KI-gestützte Forschungs- und Projektlabore gefördert. Diese ermöglichen es Studierenden, eigene Modelle entwickeln, evaluieren und in realen Anwendungen testen, und fördern praxisnahes Lernen, kritisches Denken und kreative Problemlösungskompetenzen. Die Hochschule fördert darüber hinaus interdisziplinäre Projekte und Start-up-Initiativen, die direkt auf der eigenen KI-Infrastruktur aufbauen. Lehrende übernehmen eine Vorreiterrolle im Umgang mit KI. Um dies zu gewährleisten, werden regelmäßige Weiterbildungsangebote für Hochschulleitung, Lehrende und Verwaltungspersonal bereitgestellt, die Teilnahme ist verpflichtend.

4. Internationalisierung & Europa

Als lokal verankerte, technologisch souveräne Hochschule verfolgt die Institution eine selektive Internationalisierungsstrategie. Kooperationen für Forschung und Entwicklung werden gezielt und selektiv mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft eingegangen, die ähnliche strategische Ziele und Standards verfolgen; dabei wahrt die Hochschule jedoch eigene Zielsetzungen und Architekturentscheidungen. Dadurch entsteht ein loser Verbund von gleichgesinnten Hochschulen, der sich auf den punktuellen Austausch von Wissen konzentriert, nicht auf organisatorische Verschmelzung oder eine institutionalisierte dauerhafte Zusammenarbeit.

In ihrer Rolle als smarte Pionierin beteiligt sich die Hochschule an Initiativen zur Entwicklung sicherer, transparenter und interoperabler KI-Systeme sowie an Forschungsprojekten und bringt ihre eigene Infrastruktur als Referenzmodell ein, sowie eigens entwickelte Zertifikate für KI-Kompetenzen. Dabei stehen jedoch die eigenen Entwicklungsziele stets im Vordergrund, und Kooperationen werden streng danach beurteilt, welchen Nutzen sie der eigenen Institution bringen. „Autonom, aber vernetzt“ ist das Credo; „Geheimnisse“ werden nicht geteilt.

Risiken

Die Entwicklung, Pflege und kontinuierliche Aktualisierung einer eigenen KI-Infrastruktur erfordern hohe finanzielle und personelle Einsätze. Zwar ist das System grundsätzlich skalierbar und kann große Studierendenzahlen effizient verwalten, doch mit wachsender Nutzung steigen die Anforderungen an Rechenleistung, Datenqualität und Supportstrukturen.

Ein zentrales Risiko liegt in der technischen Abhängigkeit: Systemausfälle, Sicherheitslücken – auch bezüglich Datenschutz – oder fehlerhafte Algorithmen können den Lehrbetrieb unmittelbar beeinträchtigen und das Vertrauen in die Hochschule schwächen. Unzureichend trainierte oder voreingenommene Systeme könnten Lernprozesse und Entscheidungsgrundlagen verfälschen. Ebenso besteht die Möglichkeit, dass hochspezialisierte individuelle Bedürfnisse nicht adäquat abgedeckt werden können und die personalisierten Lernerlebnisse nicht passend sind. Auf sozialer Ebene besteht das Risiko, dass durch den Fokus auf Effizienz und Automation menschliche Interaktion und akademische Kultur an Bedeutung verlieren.

Ein weiteres Risiko liegt in der Verschiebung institutioneller Machtverhältnisse: KI-Systeme übernehmen zentrale Steuerungsfunktionen, wodurch Entscheidungen zunehmend datengetrieben und algorithmisch vorgeprägt werden. Ohne klare Governance-Mechanismen drohen Intransparenz, Bias und Verantwortungsdiffusion. Auch rechtlich sind Unsicherheiten zu erwarten, insbesondere bei Haftungsfragen, automatisierten Prüfungsentscheidungen und der Einhaltung sich wandelnder regulatorischer Vorgaben.

Potenziale

Der Solitär agiert als Role Model für Digitalisierung im Bildungsbereich und positioniert sich als Vorreiterin einer neuen Generation von Bildungseinrichtungen. Ihre Expertise im Aufbau sicherer, ethisch regulierter KI-Infrastrukturen verschafft der Hochschule strategische Sichtbarkeit. Die umfassende Automatisierung und KI-Integration birgt erhebliches Potenzial für hohe Entwicklungsgeschwindigkeit, Effizienz, Reaktionsfähigkeit, Innovationskraft und Profilbildung und verschafft der Institution einen gesteigerten Marken- und Marktwert – sie wird als attraktive Partnerin für Unternehmen, Forschungsnetzwerke und Förderinstitutionen wahrgenommen und genießt Popularität unter Studierenden. Das virtuelle didaktische Konzept der Hochschule ermöglicht es Studierenden aller Altersgruppen und Hintergründe, unabhängig von ihrer Lebenssituation ein Studium aufzunehmen. Damit leistet es einen wesentlichen Beitrag zu Zugangsgerechtigkeit und Teilhabe. Die Hochschule schafft ein dynamisches Innovationsökosystem, in dem Studierende, Lehrende und externe Partner gemeinsam neue Technologien und Anwendungen erproben.

SZENARIO D: DAS EUROPÄISCHE BILDUNGSNETZWERK

Ausprägung des Szenarios: zentral/KI hochintegriert

KI ist europaweit reguliert und tief integriert – Die Hochschulen sind Teil eines strukturierten, datengetriebenen Systems.



Steckbrief der Hochschule im europäischen Bildungsnetzwerk

In einer Zukunft, in der KI zentral gesteuert und in die Bildung hochintegriert ist, hat sich die Rolle der Hochschule fundamental gewandelt. Sie versteht sich als Teil einer gemeinsamen Strategie für die KI-gestützte Hochschullandschaft der Zukunft. Die Europäische Union, Nationalstaaten und Länder geben zentral Strategien, Regelungen und Systeme vor, die Hochschule setzt sie um. Einheitliche Standards und Effizienz sind die Treiber hinter dem Transformationsprozess: Studierende sollen mühelos von und zu anderen Hochschulen wechseln können sowie überall vergleichbare Regeln und Bedingungen vorfinden. Gleichzeitig werden Ressourcen gemeinsam und damit effizienter genutzt: Kurse, didaktische Konzepte und KI-Systeme werden konsequent digitalisiert und europaweit geteilt. Trotzdem wird das System den lokalen und individuellen Bedürfnissen an der Hochschule gerecht: Die KI-Systeme passen sich automatisch an individuelle Unterstützungsbedarfe und lokale Gegebenheiten an. Die Hochschule hat ein eigenes Profil gebildet, um in diesem Spezialgebiet die beste Lehre (und Forschung) zu schaffen und mit allen anderen europäischen Hochschulen zu teilen. Umgekehrt profitiert die Hochschule von den Angeboten der anderen. Auch individuelle Bildungsbiografien werden besser unterstützt: Auch ohne Studierendenstatus können Lernende sich flexibel für einzelne Kurse anmelden, womit berufliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen gefördert werden.

*„Ich denke, die deutschen Hochschulen können sehr stark vom Blick beispielsweise nach Holland oder zu den skandinavischen Ländern profitieren.“
(Netzwerkakteur, Landesebene)*

Schlüsselfaktoren

1. Strategie, Governance & Recht

In einer EU-weiten Strategie haben sich die Mitgliedstaaten darauf geeinigt, die Hochschule mittels KI-Systemen weiterzuentwickeln und dafür umfassende, zentrale Infrastruktur-Unterstützung und gemeinsame Regeln bereitzustellen. Grundlage ist eine pauschale Erlaubnis des Einsatzes von KI-Werkzeugen für Studierende und Lehrende unter den Bedingungen von Transparenz, guter wissenschaftlicher Praxis und individueller Verantwortung. Die Hochschule behält zwar nominell ihre Autonomie und Lehrende ihre grundgesetzlich zugesicherte Freiheit von Forschung und Lehre – aber de facto kann die Hochschule nicht mehr ohne die zentral bereitgestellten Angebote auskommen, wenn sie anschlussfähig bleiben will. Zusätzliche Landes-, Bundes- und EU-Mittel fließen nur noch, wenn die Hochschule den Standards für exzellente und KI-integrierte Lehre entspricht. Dadurch verlieren die Entscheidungen von Fakultäten und Hochschulleitung faktisch an Bedeutung, die sich im Wesentlichen dazu entschließen, die zentral vorgegebenen Standards, Werkzeuge und Lehrmaterialien zu übernehmen. Es entsteht somit an der Hochschule eine festgelegte KI-Nutzung. Die Hochschule behält allerdings ein eigenes Profil durch die Ausgestaltung eigener Studiengänge und dadurch, dass sie in profilbildenden Bereichen der Lehre selbst EU-weit führende Angebote bereitstellt, die dann von anderen Hochschulen übernommen werden.

2. Infrastruktur, Bildungsressourcen & gerechter Zugang

Der Hochschule wird ihre KI-bezogene Infrastruktur vollständig durch hochschulübergreifende Organe bereitgestellt. Auf EU-Ebene werden Hochleistungsrechenzentren damit beauftragt, KI-Werkzeuge für alle Hochschulen bereit zu stellen und sämtliche Hochschulangehörige in der EU erhalten einen zentralen (kostenfreien) Account für die digitale, hochschulische Lehre. Dieser Account erschließt eine breite Vielfalt von KI-basierten Werkzeugen, von Chatbots und Recherchesystemen bis hin zu fachspezifischen Tutoring-

Systemen, etwa interaktive Trainings in der Medizin, Beweissysteme in der Mathematik, Schreibumgebungen in den Geisteswissenschaften und Programmierumgebungen in der Informatik. Alle Werkzeuge sind für Barrierefreiheit ausgerichtet (etwa durch KI-Vorlesetools und Videobeschreibungen). Die Werkzeuge werden teilweise als Produkte am (europäischen) Markt eingekauft, teilweise in Forschungsprojekten entwickelt und dann zentral nachgenutzt. Lernplattformen werden ebenfalls zentralisiert und sind mit dem gleichen Account nutzbar. Proprietäre Produkte außerhalb der EU (etwa aus den USA und China) werden ausgeschlossen, um die digitale Souveränität zu erhalten. Open Source-Technologien aus diesen Regionen werden allerdings für die EU genutzt und adaptiert.

Parallel steht der Hochschule ein EU-weit organisierter Fundus an OER zur Verfügung, der auch über die EU hinaus geöffnet wird. Eingebettete KI-Werkzeuge erleichtern es den Lehrkräften, passende OER-Materialien zu finden, anzupassen und wieder hochzuladen. Fachgesellschaften sind daran beteiligt, die Qualität der Materialien zu begutachten und geben Empfehlungen für die curriculare Einbettung.

3. Kompetenzen, Mindset & Curricula

KI-Kompetenzen sind ein selbstverständlicher Teil der hochschulischen Aus- und Weiterbildung. Ein EU-weiter Kompetenzrahmen definiert, welche Kompetenzen curricular abgedeckt sein sollten. Fachgesellschaften entwickeln Standards für die fachspezifische Einbindung von KI-Themen und KI-Werkzeugen in der Lehre. Die Hochschule bindet EU-weit einheitliche, KI-gestützte Massive Open Online Courses (MOOCs) ein, die die EU-Kompetenzstandards zu KI implementieren. Dieser Kompetenzrahmen deckt nicht nur die Nutzungskompetenzen ab, sondern auch die technischen Grundlagen, verantwortungsvolle Nutzung und ethische Haltung. Die Nutzung von KI-Werkzeugen in allen Fächern ist für Lehrende und Lernende zur Routine geworden – von der Unterstützung einzelner Hausarbeiten bis zur Beratung über den weiteren Studienverlauf und die eigene Karriereplanung. Es herrscht ein Klima des gegenseitigen Vertrauens in Bezug auf den KI-Einsatz. Betrugsverdächtigungen werden vermieden und stattdessen liegt der Fokus darauf, einen verantwortungsvollen und informierten Umgang mit KI beizubringen. Das Hochschulumfeld bietet verschiedene Experimentierräume für die Studierenden, um in einem geschützten Raum neue Nutzungspraktiken im eigenen Fach zu entwickeln. Jedes Fach integriert zudem fachbezogene KI-Themen und Methoden in der Lehre (gemäß den Standards der Fachgesellschaften). Lehrende werden ebenfalls zu allen aktuellen KI-Werkzeugen weitergebildet und bekommen umfassende Möglichkeiten, den Lernfortschritt und Unterstützungsbedarf der Lernenden zu beobachten (Learning Analytics) und ggf. pädagogisch einzugreifen. Lehrplanung wird KI-unterstützt durchgeführt, wie auch die Prüfungsvorbereitungen und die Vorarbeiten zur Bewertung von Prüfungen, sodass die Lehrenden mehr Zeit für die direkte Arbeit mit den Studierenden und für Forschung haben. KI-Kompetenzen werden zudem für alle administrativen Bereiche vermittelt, um auch dort die Arbeitslast KI-gestützt zu mindern.

4. Internationalisierung & Europa

Durch gemeinsame Standards und KI-gestützte Übersetzungen ist es einfacher geworden, sich international zu vernetzen und gemeinsame Vorhaben umzusetzen. Deshalb können OER und KI-Werkzeuge über Staatsgrenzen hinweg (auf EU-Ebene) ausgetauscht und gemeinsam genutzt werden. Auch über die EU-Grenzen entstehen Partnerschaften mit internationalen Hochschulen über Lehrendenmobilität, Joint Degrees und gemeinsame Lehrveranstaltungen (etwa als MOOCs) bis hin zu digitalen Zwillingen internationaler Koryphäen, die der Hochschule für ihre Lehre zur Verfügung stehen. Lehrveranstaltungen anderer EU-Hochschulen können einfach online (oder hybrid) besucht und an der Heimathochschule angerechnet werden. Ganze Auslandssemester sind von zu Hause möglich und werden durch KI-Systeme betreut. Durch die Analyse großer Datenmengen kann die Hochschule Trends in der internationalen Bildung identifizieren und darauf basierend gezielte Partnerschaften und Austauschprogramme entwickeln, die den Bedürfnissen internationaler Studierender gerecht werden. KI-Werkzeuge sorgen außerdem für eine umfassende Beratung und Unterstützung internationaler Studierender (von Übersetzungen bis Visa-Fragen).

RISIKEN

Zwar behält die Hochschule und einzelne Lehrende formal ihre Autonomie und Freiheit der Forschung und Lehre. De facto wird allerdings durch wirtschaftliche Anreize und Reputationsmechanismen ein so hoher Druck aufgebaut, dass die zentralen Vorgaben flächendeckend umgesetzt werden und damit die Hochschule und Lehrende vor allem Zentralvorgaben ausführen, ohne direkte Mitsprache zu haben. Das schränkt die Möglichkeit zur Ausgestaltung hochgradig innovativer oder spezialisierter Lehrangebote ein.

Das hohe Maß an Strukturierung führt insbesondere für diejenigen Studierenden und Lehrenden zu Schwierigkeiten, für die ein Standard nicht passt. Zwar können KI-Werkzeuge gewisse Personalisierung und individuelle Assistenz anbieten, es wird aber immer Einzelfälle geben, die jenseits der Systemspezifikationen liegen und die Unterstützung von Menschen an ihrem jeweiligen Standort brauchen. Es besteht das Risiko, dass genau solche lokalen Angebote nicht mehr (oder nur noch sehr bürokratisch) möglich sind, wenn alle Unterstützungsangebote zentralisiert werden. Besonders schwierig wird die Situation für Studierende und Lehrende, die aus ethischen Gründen die Nutzung von KI-Werkzeugen ablehnen und deshalb kaum noch am Hochschulleben teilhaben können.

Auf technischer Ebene sorgt die Zentralisierung für einen „Single Point Of Failure“: Sollten technische Zentralsysteme ausfallen, sind sofort sämtliche Hochschulen in der EU betroffen. Im schlimmsten Fall entstehen solche Ausfälle durch gezielte Hacker-Angriffe, mit denen die gesamte Hochschullandschaft erpressbar wird. Die Synergie- und Rationalisierungseffekte führen mit ziemlicher Sicherheit zu Kürzungen, denen Arbeitsplätze an den einzelnen Hochschulstandorten zum Opfer fallen, insbesondere in der Verwaltung und bei studentischen Arbeitsplätzen, etwa Tutorinnen und Tutoren.

Potenziale

Der hohe Grad an Strukturierung sorgt für ein gemeinsames europäisches Hochschulsystem, das Studierenden und Lehrenden ermöglicht, die Stärken aller Hochschulen für sich zu nutzen. Für Arbeitgeber wird es ebenso einfacher, Hochschulabschlüsse zu vergleichen und sie können die vermittelten Kompetenzen einfach in digital strukturierten Transkripten einsehen. Durch die gemeinsame Nutzung von Lehrangeboten und KI-Systemen entstehen außerdem enorme Synergie- und Rationalisierungseffekte, sodass Kürzungen an den Hochschulen möglich sind bei gleichzeitiger Steigerung der Lehrqualität.

Die (internationale) Bildungs- und KI-Forschung erlebt einen Aufschwung. Die großen gemeinsamen Datenmengen und Forschungsergebnisse lassen sich viel leichter in die Lehrpraxis bringen, da die Bedingungen über Hochschulen hinweg vergleichbarer sind. Die einzelne Hochschule hat einen Anreiz, durch eine Profilbildung in einzelnen Lehrveranstaltungen oder Studiengängen selbst EU-weit führend zu werden und damit die federführende Struktur für alle zu setzen. Die Mitarbeit in Fachgesellschaften und in hochschulübergreifenden Kooperationen wird ebenfalls attraktiver, weil Ergebnisse direkt in der Fläche wirksam werden können. Idealerweise entsteht eine internationale, kooperative und vergleichbare Hochschullandschaft.

IV. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN: VOM MASTERPLAN ZUR UMSETZUNG

Die vorgestellten Zukunftsszenarien verstehen sich als Denk- und Entscheidungsräume - und ausdrücklich nicht als Blaupausen. Sie laden dazu ein, KI nicht isoliert, sondern als Teil der umfassenden Transformation von Hochschulen zu betrachten. Welche Zukunftsszenarien eintreten, hängt von den Entscheidungen und Handlungen der Hochschulen ab. Dabei kann die Entscheidung, eine abwartende Haltung einzunehmen, den Handlungsraum der Hochschule einschränken. Die zentrale Empfehlung lautet daher, KI in der Hochschulbildung strategisch zu planen sowie Systeme, Prozesse und Fähigkeiten gezielt zu entwickeln, um mit mehreren möglichen Szenarien umgehen und die Zukunft verantwortungsvoll mitgestalten zu können.

Hochschulen sollten jetzt aktiv werden – und zwar, indem sie die eigenen Stärken hinsichtlich der Schlüsselfaktoren (1) Governance, (2) Infrastrukturen, (3) Kompetenzen und (4) Internationalisierung ausspielen.

Es gilt, vorhandene Handlungsspielräume aktiv zu gestalten, statt auf vollständige Sicherheit zu warten. Die Szenarien können dabei helfen, Risiken zu reflektieren und ein unkontrolliertes Anwachsen weiterer Risikofaktoren durch ausbleibende Entscheidungen vermeiden.

Ziel der daraus abgeleiteten Empfehlungen ist es, Handlungsoptionen aufzuzeigen, um Hochschulen und politische Akteure dabei zu unterstützen, informierte und reflektierte Entscheidungen zu treffen.

1 Szenarien als strategisches Werkzeug nutzen – nicht als Zielbild

Die Szenarien können Hochschulen dabei helfen, eigene Annahmen sichtbar zu machen, Handlungsoptionen systematisch zu vergleichen und Zielkonflikte frühzeitig zu erkennen.

Empfehlung:

Hochschulen können Szenarien als initiales Reflexions- und Planungsinstrument in Strategieprozesse integrieren – etwa zur Überprüfung bestehender KI-Strategien, Governance-Modelle oder Investitionsentscheidungen. Szenarien sind dabei kein Ersatz für Entscheidungen, sondern eine strukturierte Vorbereitung auf sie.

Schlussfolgerungen aus den Szenarien:

Allen Szenarien ist gemein, dass Hochschulen eine aktive KI-Strategie verfolgen. Dies vermeidet die Gefahr von ad-hoc-Entscheidungen und rein reaktivem Verhalten ohne übergeordnete Gesamtstrategie.

2 Keine Einheitslösung verfolgen – Kontext berücksichtigen

Die Szenarien verdeutlichen, dass je nach Voraussetzungen unterschiedliche Positionierungen möglich und sinnvoll sind, abhängig von Größe, Profil, regionalem Umfeld und strategischem Anspruch der Hochschulen. Auch innerhalb der Hochschulen existieren unterschiedliche fachliche und strukturelle Kontexte.

Empfehlung:

Statt nach einer universellen „Best Practice“ zu suchen, sollten Hochschulen prüfen: Welche spezifischen Anforderungen an der eigenen Hochschule existieren, welche Lösungsansätze für den jeweiligen Hochschultyp besonders geeignet erscheinen und wo hochschulübergreifende Kooperation möglich ist.

Schlussfolgerungen aus den Szenarien:

Die Szenarien machen deutlich, welche Potentiale und Risiken sich für Hochschulen bei den verschiedenen strategischen Zielbildern ergeben. Es liegt bei der einzelnen Hochschule, diese Implikationen für ihre eigenen Prozesse abzuwägen und richtungsweisende Entscheidungen zu treffen.

3 Kooperationsspielräume und -notwendigkeiten systematisch reflektieren

Die Szenarien stellen verschiedene Kooperationsgrade dar. An ihnen zeigt sich, dass die Aufwände einzelner Hochschulen für KI-Infrastruktur, Bildungsressourcen und Kompetenzaufbau je nach Kooperationsgrad unterschiedlich ausfallen können.

Empfehlung:

Hochschulen sollten strategisch entscheiden, welche Leistungen sie selbst erbringen wollen, welche sie im Verbund besser und effizienter umsetzen können und wo gemeinsame Standards notwendig sind (zum Beispiel Infrastruktur, Datenschutz, Qualifizierung). Kooperation sollte dabei nicht projektförmig, sondern strukturell und langfristig angelegt sein – analog zu etablierten strategischen Hochschulverbänden oder Modellen im Bereich Learning Management System (LMS), HPC oder Forschungsdatenmanagement.

Schlussfolgerungen aus den Szenarien:

Die Szenarien zeigen, dass fehlende Verbundstrukturen entweder zu Abhängigkeiten von kommerziellen Anbietern oder zu ineffizienten Mehrfachbefassungen und Redundanzen führen können. Gleichzeitig können Kooperationen zu erhöhten Koordinationsaufwänden führen.

4 Digitale Souveränität ganzheitlich verstehen

Die Szenarien machen deutlich: Digitale Souveränität ist kein rein technisches Infrastrukturthema, sondern umfasst rechtliche, organisatorische, didaktische und kulturelle Dimensionen.

Empfehlung:

Strategische Entscheidungen zu KI sollten immer ganzheitlich betrachtet werden. Unbedingt einzubeziehen sind dabei Infrastruktur & Hosting (insb. Datenflüsse und physische Verortung der Rechenhardware), rechtliche Verantwortung (z. B. Anbieter- und Betreiberrollen), Kompetenzaufbau bei Betreibenden und Nutzenden (insbesondere Lehrenden, Studierenden und Führungskräften), didaktische Gestaltungsspielräume (insb. Ausrichtung der Infrastruktur auf didaktische Anforderungen), sowie ökologische und soziale Auswirkungen.

Schlussfolgerung aus den Szenarien:

Reduktion auf einzelne Dimensionen (zum Beispiel Technik oder Recht) greift in allen Szenarien zu kurz, um langfristig und umfassend digitale Souveränität sicherzustellen.

5 Bestehende Strukturen, Prozesse und Erfahrungen systematisch nutzen

Durch die Szenarien wird ersichtlich, dass viele Herausforderungen nicht neu sind, sondern Parallelen zu weiteren Digitalisierungsprozessen aufweisen.

Empfehlung:

Hochschulen sollten bewusst an vorhandene Erfahrungen aus digitalen Transformationsvorhaben anknüpfen und bestehende Expertise, Strukturen, Prozesse sowie Systeme nutzen. So können Governance- und Beteiligungsstrukturen für Strategie- und Umsetzungsprozesse übernommen werden. Die Beteiligung aller Stakeholder inkl. Studierender an Entscheidungsprozessen kann Akzeptanz und aktive Mitarbeit sichern und so die Weiterentwicklung der Hochschulen fördern.

Schlussfolgerung aus den Szenarien:

Ziel ist es, nicht bei null zu beginnen, sondern vorhandenes Wissen aus institutionellen Lernprozessen strategisch zu nutzen.

V. BETEILIGTE AKTEURE

Taskforce-Leitungen “KI in der Hochschulbildung“

Prof. Dr. Niels Pinkwart HU Berlin
Dr. Isabella Buck HS Rhein-Main (bis 09/2025)

Taskforce “KI in der Hochschulbildung“

Matthias Bandtel Hochschulnetzwerk Digitalisierung der Lehre Baden-Württemberg (HND-BW)
Luisa Baum Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Prof. Dr. Claudia De Witt FernUniversität in Hagen
Antonia Fresemann Technische Universität Dresden
Inga Gostmann Universität Bielefeld
Julia Jochim Euro FH Hamburg
Andrea Martin IBM
Prof. Dr. Benjamin Paaßen Universität Bielefeld
Prof. Dr. Malte Persike RWTH Aachen
Roksana Rybicka Viadrina (Frank. a.d. Oder)
Prof. Dr. Ute Schmid Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Prof. Dr. Doris Wessels Fachhochschule Kiel
Prof. Stefan Wölwer HAWK Hildesheim / Holzminden / Göttingen
Sabrina Zeaiter Goethe-Universität Frankfurt

Stifterverband

Florian Rampelt
Stefan Göllner

Fraunhofer IAO | Center for Responsible Research and Innovation CeRRI

Janna Bauknecht
Felix Bickert
Lena Chiara Kleist
Leon Rasztar

VI. AUSGEWÄHLTE QUELLEN

- 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 Hochschulen als Verbundaufgabe. https://www.dh.nrw/fileadmin/user_upload/dh-nrw/pdf_word_Dokumente/2025-11-24_DHNRW_KI-Grundversorgung_fuer_Hochschulen_als_Verbundaufgabe.pdf
- Budde, J., & Tobor, J. (2025). Hochschulforum Digitalisierung: KI Monitor 2025. https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2025/09/Blickpunkt_KI-Monitor25.pdf
- de Witt, C., Rampelt, F., Pinkwart, N. (Hrsg.) (2020). Künstliche Intelligenz in der Hochschulbildung. Whitepaper. KI-Campus. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4063722>
- Eymann, T., Gross, R., Kosch, H., Leist, S., Ruiner, C., & Walter, T. (2025). CIO-Positionspapier Digitale Souveränität an Universitäten und Hochschulen. Universitätsbibliothek Tübingen. <https://doi.org/10.15496/publikation-105076>
- Hüsch, M., Horstmann, N., & Breiter, A. (2025, June 12). Künstliche Intelligenz im Studium – die Sicht von Studierenden im Wintersemester 2024/25 – CHE Hochschuldaten. Hochschuldaten.che.de. <https://hochschuldaten.che.de/kuenstliche-intelligenz-im-studium-die-sicht-von-studierenden-im-wintersemester-2024-25/>
- IE University (2025). IE University integrates OpenAI tools throughout its academic ecosystem. <https://www.ie.edu/university/news-events/news/ie-university-becomes-one-first-top-universities-integrate-openai-tools-throughout-entire-academic-ecosystem/>
- KISSKI (2025). Konzept für die KI-Grundversorgung. <https://kisski.gwdg.de/dok/grundversorgung.pdf>
- Firschung und Lehre (2025). Offener Brief fordert Verbot von KI im akademischen Unterricht. <https://www.forschung-und-lehre.de/lehre/offener-brief-fordert-verbot-von-ki-im-akademischen-unterricht-7285>
- Paaßen, B. (2025, September 16). Open Models statt OpenAI. <https://www.jmwiarda.de/blog/2025/09/23/open-models-statt-openai>
- Präsidium der Deutschen Forschungsgemeinschaft. (2023). Stellungnahme des Präsidiums der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) zum Einfluss generativer Modelle für die Text- und Bilderstellung auf die Wissenschaften und das Förderhandeln der DFG. <https://www.dfg.de/resource/blob/289674/ff57cf46c5ca109cb18533b21fba49bd/230921-stellungnahme-praesidium-ki-ai-data.pdf>
- Rampelt, F., & Wagner, B. (2020). Digitalisierung in Studium und Lehre als strategische Chance für Hochschulen. Zukunft Lernwelt Hochschule, 105–120. <https://doi.org/10.1515/9783110653663-011>
- Reckzeh-Stein, U. (2025). Souveräne KI-Infrastrukturen an Hochschulen. Hochschulforum Digitalisierung. Arbeitspapier Nr. 89. https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2025/11/HFD_AP_89_Souveraene_digitale_Infrastrukturen_an_Hochschulen_2025.pdf
- Rfll – Rat für Informationsinfrastrukturen (2023). Föderierte Dateninfrastrukturen für die wissenschaftliche Nutzung. NFDI, EOSC und Gaia-X: Vergleich und Anregungen für eine engagierte Mitgestaltung des Ausbaus und der Weiterentwicklung. Göttingen. <https://www.zwm-speyer.de/wp-content/uploads/2023/04/rfii-berichte-no-4.pdf>
- Salden, P. (2024). KI-Update NRW 02/2026. KI:edu.nrw. <https://ki-edu-nrw.ruhr-uni-bochum.de/was-die-ki-verordnung-fuer-hochschulen-bedeutet/>
- Sidorkin, A. M. (2025). AI Integration Blueprint. AI-EDU Arxiv. <https://doi.org/10.36851/ai-edu.vi.5126>
- Tippe, U. (2025). Künstliche Intelligenz, digitale Souveränität und Cybersicherheit aus Sicht der HRK. Hochschulrektorenkonferenz.
- Tyagi, S., Gupta, V., & Vandana Mehndiratta. (2024). Building Smart Campuses: Integrating AI in Higher Education. 399–431. https://doi.org/10.1007/978-981-97-6790-8_15
- 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. https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2026/03/HFD_AP_92_KI_als_Managementaufgabe_der_Hochschule.pdf

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

- **CeRRI** Center for Responsible Research and Innovation
- **HPC-Zentren** High Performance Computing Center / Hochleistungsrechenzentren
- **KI** Künstliche Intelligenz
- **LMS** Learning Management System
- **MOOCs** Massive Open Online Courses
- **NeL** Netzwerk Landeseinrichtungen für digitale Hochschullehre
- **OER** Open Educational Resources
- **USP** Unique Selling Point

Impressum

Berlin, März 2026

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18924078>

Version: 1.0

Lizenzhinweis

Die Texte, Tabellen und Abbildungen in dieser Publikation sind unter einer Creative-Commons Lizenz vom Typ „Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International“ zugänglich (CC BY-SA 4.0).

Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>.

Herausgeber

Stiffterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Baedekerstraße 1 · 45128 Essen

T 0201 8401-0 · mail@stiffterverband.de

www.stiffterverband.org

Zitationshinweis

Pinkwart, N., Buck, I., Bandtel, M., Jochim, J., Paaßen, B., Zeaiter, S., Baum, L., de Witt, C., Freesemann, A., Göllner, S., Gostmann, I., Martin, A., Persike, M., Rampelt, F., Rybicka, R., Schmid, U., Weißels, D. & Wölwer, S. (2026). KI-Masterplan 2030. KI in der Hochschulbildung: Szenarien zur Entwicklung von Hochschulen in der KI-Transformation. Stiffterverband.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18924078>
