

Veronika Graceva¹, Paula Goerke² & Andreas Breiter³

Organisation Hochschule unter Druck: KI-Policies und isomorphe Prozesse im Hochschulsystem

Zusammenfassung

Die Nutzung von *KI-basierten Bildungstechnologien* (KIBT) an Hochschulen nimmt stetig zu. Angesichts deren zunehmender Bedeutung für die Wettbewerbssituation, reagieren viele Hochschulen mit der Entwicklung von KI-Richtlinien (Policies), die wir als Ausdruck institutioneller Reaktionen auf technologische Veränderungen verstehen. In unserer empirischen Arbeit untersuchen wir aktuelle hochschulische KI-Richtlinien im Licht der institutionellen Theorie von DiMaggio und Powell (1983), um inhaltliche Schwerpunkte und Überschneidungen zu erforschen. Ziel ist es, die zugrunde liegenden Dynamiken organisationaler Transformationsprozesse an Hochschulen zu verstehen und Formen der Isomorphie zu identifizieren.

Schlüsselwörter

KI an Hochschulen, KI-Policies, Organisationssoziologie, Neo-Institutionalismus, Wettbewerb an Hochschulen

1 Corresponding Author; Institute for Information Management Bremen; vgraceva@ifib.de; ORCID 0009-0000-5896-0045

2 Institute for Information Management Bremen; pgoerke@ifib.de; ORCID 0009-0002-5601-915X

3 University of Bremen / Institute for Information Management Bremen; abreiter@ifib.de; ORCID 0000-0002-0577-8685

HEIs Under Pressure: AI Policies and Isomorphic Processes in the Higher Education System

Abstract

The use of AI-based educational technologies in higher education institutions is steadily increasing. Given their growing importance for competitive positioning, many universities are responding by developing AI policies, which we understand as expressions of institutional reactions to technological change. In our empirical study, we examine current university AI policies considering the institutional theory by DiMaggio and Powell (1983) to explore thematic priorities and overlaps. The aim is to understand the underlying dynamics of organizational transformation processes in higher education and to identify forms of isomorphism.

Keywords

AI at HEIs, AI policies, organisational sociology, neo-institutionalism, competition in higher education

1 Einleitung

Die Verbreitung generativer *KI-basierter Bildungstechnologien* (KIBT) schafft für Hochschulen neue Effizienzpotenziale und Wettbewerbsherausforderungen, erfordert aber auch verstärkte Transparenz und ethische Verantwortung (Bates et al., 2020; Ifenthaler, 2023). Hochschulen stehen unter Druck, klare Regeln für den Umgang mit generativer KI zu entwickeln, da die Nutzung durch Studierende kaum vollständig kontrollierbar ist und auf Seiten aller Statusgruppen große Unsicherheiten bestehen (An et al., 2025). In diesem Zusammenhang fungieren Policies als institutionelle Instrumente, die Handlungsorientierung schaffen, sowie rechtliche und ethische Standards setzen (Hiemenz & Kuberek, 2018).

Unsere Analyse von KI-Policies deutscher Hochschulen zeigt, wie Institutionen auf neue Herausforderungen reagieren, bzw. welche Antworten sie auf die Anforderungen eines sich wandelnden Hochschulsystems geben. Die Untersuchung der Richtlinien macht die Rolle neuer Technologien empirisch greifbar. Im Mittelpunkt stehen folgende Fragen:

- *Welche Überschneidungen lassen sich in den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen der hochschulischen KI-Policies feststellen und welche Hinweise geben diese auf mögliche Transformationsprozesse der Hochschulen?*
- *Inwiefern kann die Entwicklung von KI-Policies exemplarisch für das Spannungsverhältnis zwischen hochschulischem Wettbewerb und Konformitätsanforderungen innerhalb eines organisationalen Feldes gelesen werden?*

Zur theoretischen Einordnung dient das Konzept des institutionellen Isomorphismus von DiMaggio und Powell (1983). Es erlaubt, die Entstehung von Policies als Teil breiterer, untereinander verflochtener Prozesse zu deuten, in denen Organisationen unter dem Druck von Unsicherheit, Legitimitätserwartungen und Wettbewerb ähnliche Praktiken übernehmen.

2 KI-basierte Bildungstechnologien an Hochschulen

Künstliche Intelligenz bietet spannende Transformationsmöglichkeiten für Lehr- und Lernprozesse, bringt aber auch Herausforderungen mit sich. Zawacki-Richter et al. (2019) identifizieren vier zentrale Einsatzbereiche von KI an Hochschulen:

1. Profiling und Vorhersage zur Prognose von Studienerfolg und Drop-out-Risiken,
2. automatisierte Bewertung von Prüfungsleistungen durch Natural Language Processing,
3. adaptive Systeme zur Personalisierung von Lernpfaden und
4. intelligente Tutorensysteme mit personalisiertem Feedback.

Zentrale Herausforderungen beim Einsatz von KI in der Hochschulbildung ist die starke Kontextabhängigkeit und mögliche Verzerrung der zugrunde liegenden Daten: einseitige oder intransparente Trainingsdaten können zu fehlerhaften oder vor-eingenommenen Ergebnissen führen, was wiederum Diskriminierung einzelner Personengruppen durch KI bedingen kann (Ifenthaler, 2023). Weiterhin erfordert der Einsatz personalisierter Lernplattformen und Lernanalysen die Sammlung und Auswertung großer Mengen persönlicher Daten, was Datenschutz- und Transparenzprobleme sowie Fragen zu Studierendenrechten aufwirft (Berendt et al., 2020). Ob und in welchem Umfang eine solche Datenverarbeitung zulässig ist, regeln die *Datenschutz-Grundverordnung* (DSGVO) sowie der *EU AI Act*, wobei für Hochschulen grundlegende didaktische und ethische Fragen in Bezug auf die KIBT-Nutzung relevant bleiben (Bates et al., 2020). Policies schaffen verbindliche Rahmenbedingungen für einen verantwortungsvollen Umgang mit KI in Studium und Lehre. Während die DSGVO und der *EU AI Act* übergreifende rechtliche Leitplanken setzen, müssen diese auf institutioneller Ebene operationalisiert und in den Hochschulalltag über-setzt werden.

Die ersten Reaktionen auf das Aufkommen von KIBT reichen von Forderungen nach einem vollständigen Verbot bis hin zu offener Zustimmung und aktiver Nutzung (McDonald et al., 2025). Vor der Veröffentlichung von ChatGPT waren hochschulische KI-Policies meist vage und adressierten selten spezifische Herausforderungen generativer KI in der Hochschulbildung (Chan, 2023). Seit November 2022 entwickeln Hochschulen weltweit verstärkt institutionelle Richtlinien für den Umgang mit generativer KI. So stellen sowohl Moorhouse et al. (2023) als auch Jin et al. (2025) fest, dass institutionelle Richtlinien häufig Maßnahmen zur Kontrolle des KI-Einsatzes betonen, etwa durch Einführung angepasster Prüfungsformate.

Hochschulische Vorgaben in den Richtlinien bleiben jedoch oft unklar. Moorhouse et al. (2023) und McDonald et al. (2025) kritisieren, dass konstruktive und lernförderliche Einsatzszenarien nur selten konkret benannt werden und didaktische Hilfestellungen nur unzureichend aufgezeigt werden. Ethische Aspekte werden in über der Hälfte der untersuchten Richtlinien adressiert, doch fehlt es häufig an einer systematischen Verankerung dieser Themen in den Empfehlungen. Jin et al. (2025) identifizieren hier Lücken, insbesondere im Hinblick auf Datenschutz und Chancengleichheit. Insgesamt zeigt sich, dass viele Hochschulen die Integration von KI noch nicht ganzheitlich angehen.

3 Institutioneller Isomorphismus im Kontext der Hochschulen

In ihrem Aufsatz *The Iron Cage Revisited* (1983) führen DiMaggio und Powell Max Webers Bürokratietheorie weiter und zeigen, dass sich die Triebkräfte im 20. Jahrhundert von der Rationalisierung organisatorischer Strukturen vor allem durch kapitalistischen Wettbewerb verlagert haben. Organisationen verändern sich weniger aus Effizienzgründen oder Marktdruck, sondern primär durch institutionelle Einflüsse, was zu wachsender Ähnlichkeit innerhalb sogenannter organisationaler Felder führt.

Zentral ist der Isomorphismus-Begriff: die unbeabsichtigte Ausbildung struktureller und kultureller Ähnlichkeiten durch Organisationen. Diese Homogenisierung entsteht nicht durch zentrale Vorgaben, sondern durch Anpassung an externe Erwartungen, interne Unsicherheiten und professionelle Normen. In organisationalen Feldern setzen sich bestimmte Strukturen und Praktiken durch, weil sie als legitim oder erfolgreich gelten, d. h. Organisationen orientieren sich an anderen, um Erwartungen von Staat, Fördergebern, etc. zu erfüllen. DiMaggio und Powell unterscheiden drei ineinander greifende Mechanismen des Isomorphismus. Zwanghafter Isomorphismus entsteht durch äußeren Druck wie Gesetze oder Förderabhängigkeiten. Mimetischer Isomorphismus tritt bei Unsicherheit auf, wenn Organisationen sich an erfolgreichen Vorbildern orientieren, um Legitimität zu gewinnen. Normativer Isomorphismus beruht auf Professionalisierung: Gemeinsame Ausbildungen und Fachstandards führen zu ähnlichen Organisationsstandards.

Hochschulen als komplexe Organisationen (vgl. Pellert, 1999) stehen aktuell vor der Herausforderung, eigenen Umgang mit KIBT zu finden. Sie bewegen sich dabei in stark institutionalisierten Feldern und reagieren auf interne Erwartungen wie externe Einflüsse. Wir untersuchen, inwieweit sich die drei Isomorphismusformen in aktuellen KI-Policies zeigen und welche Rolle dabei das Streben nach institutioneller Wettbewerbsfähigkeit spielt.

4 Methodische Vorgehensweise und Fallauswahl

Die Studie verfolgt einen zweistufigen methodischen Ansatz: Zunächst wird mittels Referenzanalyse untersucht, wie sich Hochschulen bei der Entwicklung ihrer KI-Policies aufeinander beziehen. Anschließend erfolgt eine qualitative Inhaltsanalyse, um die inhaltlichen Schwerpunkte und thematischen Ausrichtungen der Policies systematisch zu erfassen. Dieser kombinierte Ansatz ermöglicht es, sowohl die strukturellen Bezugnahmen zwischen den Institutionen als auch die konkreten Policyinhalte zu verstehen.

Das Sampling zielte auf eine repräsentative Auswahl an KI-Policies aller Hochschultypen bundesweit. Um die deutsche Hochschullandschaft angemessen abzubilden, wurden Universitäten, Hochschulen für angewandte Wissenschaften sowie Kunst- und Musikhochschulen einbezogen. In zwei randomisierten Durchläufen wurde für jedes Bundesland jeweils eine Hochschule pro Typ ausgewählt. Die resultierende Stichprobe von 88 Hochschulen⁴ wurde systematisch auf das Vorhandensein von KI-Policies untersucht.

Berücksichtigt wurden ausschließlich Dokumente, die als offizielle Policies erkennbar waren und sich an die Hochschulmitglieder richteten. Der Fokus lag auf Dokumenten oder Websitetexten mit konkreten Regelungen zur Nutzung von *KI-basierten Tools* (KIBT) in Studium, Lehre oder Verwaltung. Reine Tool-Sammlungen oder Websites, die ausschließlich auf externe Quellen verweisen, wurden ausgeschlossen. So konnte ein Sample von 29 Policy-Dokumenten zusammengestellt werden.

Diese wurden für die Referenzanalyse herangezogen, um die institutionellen Bezugnahmen zwischen Hochschulen zu analysieren. Diese Methode ist zentral für das Verständnis institutioneller Diffusion, da sie direkte Bezugnahmen erfasst und damit Legitimations- und Nachahmungsprozesse im organisationalen Feld sichtbar macht.

Hierfür wurden Verbindungen zwischen den Policies und anderen Akteuren identifiziert, darunter andere Hochschulen sowie externe Akteure (Bildungseinrichtungen, juristische Instanzen, Gesetze, digitale Werkzeuge). Berücksichtigt wurden sowohl gerichtete Verweise (Hyperlinks, Zitationen) als auch ungerichtete textuelle Überlappungen, die durch systematische Textvergleiche ermittelt wurden.

Zur Analyse der Autoritäts- und Hub-Strukturen im Referenznetzwerk wurde der *HITS-Algorithmus* (Hypertext-Induced Topic Selection) nach Kleinberg (1999) angewendet. Dieser Algorithmus berechnet für jeden Akteur zwei zentrale Kennwerte:

4 Die erwartete Stichprobengröße müsste 96 Hochschulen umfassen (16 Bundesländer x3 Hochschularten x2 Suchrunden). Die Stichprobe beinhaltet 88 Hochschulen, da es in manchen Bundesländern keine Musik- und Kunsthochschulen gibt oder bspw. nur eine Universität und somit keine Möglichkeit für die zweite Suchrunde.

Der Authority-Score misst, wie häufig auf einen Akteur verwiesen wird und identifiziert damit einflussreiche Vorbilder, deren Policies als legitimierte Referenzen dienen. Der Hub-Score erfasst, wie häufig ein Akteur auf andere verweist und kennzeichnet Institutionen, die verschiedene Ansätze integrieren. Akteure mit hohen Authority-Werten fungieren als Standardsetzer im Feld, während solche mit hohen Hub-Werten durch die Integration etablierter Praktiken Konformitätsdruck demonstrieren können. Die Verteilung dieser Werte gibt Aufschluss über die Strukturierung des organisationalen Feldes zwischen Innovation und Isomorphie.

Für die qualitative Inhaltsanalyse wurde das Sample auf 20 Policy-Dokumente reduziert, wobei Richtlinien entfernt wurden, die sich ausschließlich an einzelne Fakultäten richteten oder nur von einem Fachbereich erstellt worden waren. Die finale Stichprobe umfasst 13 Universitäten und 7 HAWs unterschiedlicher Größe in staatlicher Trägerschaft aus elf Bundesländern⁵.

Die thematischen Schwerpunkte wurden mithilfe der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) systematisch erfasst. Die Hauptkategorien wurden induktiv aus dem Material entwickelt und durch Unterkategorien ergänzt. Zur Gewährleistung der Intercoder-Reliabilität codierten zwei Forschende das Material unabhängig voneinander.

5 Das Sample unserer QIA umfasst folgende Hochschulen: U Hohenheim; U Hamburg; HAW Hamburg; Philipps-Universität-Marburg; Stiftung Tierärztliche Hochschule Hannover; JADE Hochschule Wilhelmshaven, Oldenburg, Elsfleth; Hochschule Mainz; Universität des Saarlandes; Hochschule Magdeburg-Stendal; Hochschule Geisenheim; Universität Greifswald; Universität Osnabrück; Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf; RPTU Kaiserslautern-Landau; Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes; Martin-Luther-Universität Halle Wittenberg; Bauhaus-Universität Weimar; U Bremen; HWR Berlin; U Konstanz.

5 Ergebnisse der Referenzanalyse

In der Referenzanalyse konnten 169 hochschulische und außerhochschulische Akteure identifiziert werden (davon 105 aus Deutschland und 32 aus den USA). Weitere Akteure sind in 11 weiteren Ländern situiert, was die internationale Relevanz des Themas verdeutlicht.

Laut HITS-Algorithmus sind für die Referenzanalyse besonders sogenannte Autoritäten und Hubs zentral (Kleinberg, 1999). Als Autoritäten stechen ChatGPT (0,55), Perplexity (0,25), das Hochschulforum Digitalisierung (HFD, 0,27) und die Pädagogische Hochschule Heidelberg (0,29) hervor. Während HFD und PH Heidelberg auch als Hubs agieren, bleiben ChatGPT und Perplexity reine Autoritäten ohne Rückverweise. Markant wird an dieser Stelle die Rolle der PH Heidelberg – in Relation zu weiteren Hochschulen im Referenznetzwerk, hat diese einen hohen Autoritätswert⁶ und wirkt somit als (mit)entscheidender Akteur.

Die Analyse zeigt zudem, dass sich die Referenzpraktiken deutscher Hochschulen am Beispiel der KI-Policies über Institutions- und Ländergrenzen hinweg vollziehen. Angleichung entsteht nicht nur durch andere Hochschulen als direkte Konkurrenzakteure, sondern wird durch externe Impulse gefördert und im Zusammenspiel verschiedener Akteure bewältigt. Einige davon übernehmen zentrale Rollen, etwa indem sie die institutionelle Auseinandersetzung mit KI anstoßen oder als Vorbilder fungieren, etwa durch Kompetenzzuschreibung oder frühes Handeln (z. B. PH Heidelberg mit einer der ersten und meistreferenzierten Policies). Der Isomorphismus zeigt sich hier doppelt: als zwanghafter Isomorphismus, der Hochschulen zur Reaktion auf die wachsende Bedeutung KIBT drängt, und als mimetischer Isomorphismus, bei dem sich Akteure an den führenden Institutionen orientieren und diese nachahmen.

6 Im Ranking hat die nächste Hochschule des Netzwerks einen Autoritätswert von 0,11 und erscheint erst an 13. Stelle.

6 Aufbau und inhaltliche Schwerpunkte der Policies

Hochschulen stellen ihre Policies als PDF-Dokumente oder als Website-Texte bereit, wobei die hohe Vielfalt der Titel auffällig ist, etwa „Richtlinien“, „Fragesammlung“, „Orientierungshilfe/-rahmen“, „Leitfaden“, „rechtliche Einordnung“, „Handreichung“ oder „Merkblatt“. Bei etwa der Hälfte der untersuchten Policies wird eine Organisationseinheit der Hochschule als Autor:in genannt, die Spannweite reicht von Arbeitsgruppen über Dezernate, Stabstellen bis zu Beratungskreisen. Die meisten Policies richten sich an sämtliche Statusgruppen, nur in zwei Fällen gibt es getrennte Fassungen für Studierende und Lehrende.

Für die Interpretation der Inhalte werden exemplarisch drei Kategorien der qualitativen Inhaltsanalyse näher betrachtet:

1. Einsatz von KI in Studium, Lehre und Prüfungen,
2. Hochschulstrategische Überlegungen und Maßnahmen sowie
3. Risiken und Herausforderungen im Umgang mit KI.

Diese Themenfelder erlauben Einblicke in institutionelle Reaktionsmuster und bieten eine Grundlage, um Gemeinsamkeiten und isomorphe Tendenzen im organisationalen Feld Hochschule sichtbar zu machen.

6.1 KI-Einsatz in Studium, Lehre und Prüfungen

Didaktischer Umgang und Prüfungen

Die meisten Policies betonen, dass generative KI langfristig nur dann didaktischen Mehrwert bietet, wenn Lehrende einen transparenten Einsatz gemeinsam mit Studierenden reflektieren. Lehrende sollten die Studierenden über die Risiken von Werkzeugen wie ChatGPT informieren und idealerweise gemeinsam Kriterien für deren Einsatz erarbeiten. Studierende sollen zukunftsfähig auf den Umgang mit KIBT vorbereitet werden und ihre Fähigkeiten zur kritischen Reflexion sowie zum rechtlich

sicheren und ethisch vertretbaren Einsatz stärken. Nahezu alle Dokumente greifen die Anpassung bestehender Prüfungsformate auf. Gefordert wird, Lernziele höherer Taxonomiestufen (Analyse, Bewertung, Kreation) anzustreben. In einigen Prüfungen und Qualifikationsarbeiten soll der Einsatz von KI eingeschränkt werden.

Beispiele für den KI-Einsatz

In den Policies wird ein breites Spektrum potenzieller Einsatzmöglichkeiten von KI in Studium und Lehre aufgezeigt. Für Lehrende werden etwa das automatisierte Erstellen von Lehrmaterialien genannt, ebenso die Unterstützung beim Feedback zu schriftlichen Ausarbeitungen. Studierende können KI-Systeme zur Ideenfindung, Strukturierung, Recherche, Übersetzung oder Überarbeitung von Texten nutzen, ebenso als Hilfe beim Programmieren. Generative KI kann auch die Funktion eines „persönlichen Lerntutors“ übernehmen, indem sie z. B. Fragen stellt, Antworten prüft und formative Rückmeldungen gibt.

Kontrollmechanismen

Alle Policies betonen: Aktuell können KI-erzeugte Texte nicht zuverlässig technisch erkannt werden. Es werden pragmatische Maßnahmen empfohlen, etwa Plausibilitätsprüfungen („gesunder Menschenverstand“), verpflichtende Quellenangaben und spontane Rückfragen in digitalen mündlichen Prüfungen. Es zeigt sich ein Spannungsfeld: Policies fördern den kreativen, reflektierten Einsatz von KI in Studium und Lehre, verlangen aber zugleich klare Grenzen und adaptive Kontrollstrategien, um akademische Integrität zu wahren.

6.2 Hochschulstrategische Überlegungen und Maßnahmen

Zugang zu KIBT

Eines der zentralen Themen ist der Zugang zu KIBT. Viele Hochschulen machen deutlich, dass eine verpflichtende Nutzung KI-gestützter Tools nur dann zulässig ist, wenn der Zugang für alle Studierenden gewährleistet und datenschutzrechtlich abgesichert ist. Für dezentral beschaffte Systeme gilt die Anforderung, diese mit hoch-

schulinternen Stellen wie Rechenzentren und Datenschutzbeauftragten abzustimmen. Grundsätzlich gilt: Eine verpflichtende Nutzung kann nur dann legitimiert werden, wenn die eingesetzten Systeme DSGVO-konform sind und offiziell durch die Hochschule eingeführt wurden.

Unterstützungsangebote

Hochschulen reagieren mit vielfältigen Maßnahmen auf den Bedarf, Studierende und Lehrende im verantwortungsvollen Umgang mit generativer KI zu unterstützen. Geplant (und teilweise umgesetzt) sind Lehrangebote und Workshops, die den zielgerichteten Einsatz von KI-Tools, sowie die Fähigkeit zur kritischen Reflexion und zum Prompting vermitteln. Ziel ist statusgruppenübergreifend der Aufbau von „KI-Literacy“ als Schlüsselkompetenz für Studium, Lehre und Berufswelt.

Reflexion der ständigen Weiterentwicklung von KI

In den Policies zeigt sich ein breites Bewusstsein für die rasante technologische Entwicklung und die Notwendigkeit, flexibel darauf zu reagieren. Hochschulen betonen etwa die kontinuierliche Auseinandersetzung mit Chancen und Risiken generativer KI. Pauschale Regelungen oder starre Verbotslisten gelten als ungeeignet, stattdessen wird eine offene Diskussion über ethische, rechtliche, ökonomische und nachhaltige Aspekte angestrebt. Die strategische Haltung gegenüber KI soll sich mit wachsender Erfahrung weiterentwickeln, inklusive regelmäßiger Überprüfung und Anpassung der Leitlinien.

6.3 Risiken und Herausforderungen im Umgang mit KIBT

Kritische Einordnung von KI

Die Policies verweisen auf technische und ethische Herausforderungen: Textgenerierende KI-Modelle arbeiten probabilistisch und können fehlerhafte oder erfundene Inhalte (Halluzinationen) erzeugen. Es wird betont, dass KI-Modelle keine Experten sind, sondern sprachliche Muster imitieren, weshalb die inhaltliche Prüfung der generierten Texte unerlässlich ist. Ihre Funktionsweise (z. B. bezüglich Trainingsda-

ten, algorithmischer Prozesse) bleibt oft intransparent, was zu Bias und Verzerrungen führen kann. Auch ökologische und soziale Aspekte, etwa hoher Energieverbrauch oder Arbeitsbedingungen im Training großer Modelle, werden kritisch thematisiert.

Datenschutz und Urheberrecht

Datenschutz und Urheberrecht sind wichtige Schwerpunkte der Policies. Viele Hochschulen betonen, dass personenbezogene Daten nur mit Einwilligung der Betroffenen verarbeitet werden dürfen. Die Verantwortung liegt bei den Institutionen, Schutzmaßnahmen zu implementieren und Studierende sowie Lehrende zu sensibilisieren. Zum Urheberrecht wird klargestellt, dass KI-generierte Inhalte meist nicht urheberrechtlich geschützt sind. Eingaben („Prompts“) oder eingebundene Fremdmaterialien können jedoch schutzwürdig sein. Mehrere Policies weisen darauf hin, dass Prüfungsleistungen Studierender urheberrechtlich geschützt sind und ohne Zustimmung nicht in KI-Systeme (z. B. zur Bewertung) eingespeist werden dürfen.

Konsequenzen des unerlaubten Einsatzes

In dieser Kategorie zeigt sich eine Diskrepanz in den Hochschul-Policies: Einerseits erkennen die Hochschulen an, dass der Einsatz von KI-Werkzeugen kaum vollständig unterbunden oder technisch sicher kontrolliert werden kann. Andererseits gilt der unerlaubte KI-Einsatz bei Prüfungen als Täuschung mit rechtlichen Konsequenzen. Täuschungsversuche müssen dem Prüfungsausschuss gemeldet werden, auch wenn der Nachweis schwierig ist. Da es keine verlässlichen technischen Verfahren gibt, bleibt der rechtliche Umgang mit Verdachtsfällen problematisch.

7 Isomorphismus und Wettbewerbsdynamik am Beispiel von KI-Policies

Im organisationstheoretischen Rahmen von DiMaggio und Powell (1983) wird der Wandel von Organisationen durch Dynamiken innerhalb institutioneller Felder erklärt. Wettbewerb ist nicht nur wirtschaftlicher Konkurrenzdruck, sondern auch ein Streben nach Legitimität. Die Theorie beschreibt, wie Organisationen, beeinflusst durch externe Erwartungen, Normen und Unsicherheiten, einander ähnlicher werden, indem sie vergleichbare Strukturen und Strategien entwickeln. Diese Tendenz zur institutionellen Isomorphie erfolgt über drei Mechanismen: Zwang, normative Vorgaben und mimetische Prozesse.

Georg Krücken (2004) greift diese Logik auf und zeigt, dass Wettbewerb an Hochschulen nicht zwangsläufig Differenzierung erzeugt. Vielmehr können wettbewerbliche Dynamiken paradoxe Weise strukturelle Konvergenz fördern. Mit steigendem Wettbewerb wächst der Druck, sich an vermeintlich „angemessene“ Standards zu halten, häufig mitgeprägt durch externe Akteure im Hochschulbereich (z. B. CHE). Institutionelle Konvergenz steht dabei nicht im Widerspruch zur Profilbildung, sondern kann als symbolische Differenzierung fungieren (Krücken, 2004).

In Bezug auf die Forschungsfrage lassen sich drei zentrale Einflussfaktoren für Angleichungsprozesse im Hochschulkontext benennen:

1. externe Erwartungen seitens Politik und Gesellschaft,
2. interne Anforderungen der Hochschulmitglieder an die Bildungsqualität und Wissenschaftlichkeit, und
3. Unsicherheit über Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen zur Nutzung generativer KI.

Dabei fungieren die Hochschulmitglieder sowohl als Treiber für die Policy-Entwicklung (durch Nachfrage nach Orientierung und Standards) als auch als kritische Instanz, die spezifische fachliche und didaktische Anforderungen formuliert. Die Ent-

wicklung von KI-Richtlinien ist somit keine unabhängige Strategie einzelner Hochschulen, sondern eine kollektive Reaktion auf externen wie internen Erwartungsdruck.

In der empirischen Analyse zeigt sich, dass die KI-Policies isomorphe Dynamiken aufweisen. Die inhaltliche Ähnlichkeit vieler Richtlinien sowie die starken interorganisationalen Bezüge sprechen für das Wirken des mimetischen Isomorphismus. Unter Bedingungen hoher Unsicherheit greifen Hochschulen auf bereits existierende Best-Practice-Beispiele (z. B. Policies der PH Heidelberg oder Universität Zürich) zurück. Angleichungstendenzen des normativen Isomorphismus werden in den Referenzen zu hochschuldidaktischen Zentren oder Institutionen wie dem Hochschulforum Digitalisierung deutlich. Die wiederholte Bezugnahme auf Werte wie Transparenz, Datenschutz, Eigenverantwortung und pädagogische Rahmung des KI-Einsatzes verweist auf den allgemeinen Konsens professioneller Standards im organisationalen Feld. Zwanghafter Isomorphismus in KI-Policies entsteht als Reaktion auf regulatorischen Druck, bspw. durch gesetzliche Vorgaben wie den *AI Act*. Erwartungen seitens der Bildungspolitik sowie der Gesellschaft formen einen impliziten Handlungsdruck, der auf das gesamte organisationale Feld wirkt und zur Entstehung ähnlicher Policies führt.

Im Zusammenspiel dieser isomorphen Kräfte zeigt sich ein Wechselspiel zwischen Anpassung und der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Hochschulen. Sie formulieren KI-Policies nicht nur als Reaktion auf interne und externe Erwartungen, sondern auch bewusst, um ihre Zukunftsorientierung zu betonen und sich im Wettbewerbssfeld zu profilieren, worauf folgende Aussagen schließen lassen:

„Nur eine systematische Auseinandersetzung innerhalb der Jade Hochschule zum Umgang mit Ergebnissen, die von KI-Algorithmen erzeugt wurden, kann die Wettbewerbsfähigkeit der Jade Hochschule sichern.“ (Leitlinien zur Nutzung generativer KI-Tools an der Jade Hochschule, S. 4)

Die KI-Policy wird hier als Bestandteil der strategischen Positionierung verstanden und zeigt beispielhaft die Verwobenheit zwischen isomorpher Anpassung und Differenzierung im Wettbewerb.

Policies bieten Hochschulen nicht nur eine Möglichkeit, externe Konformitätsanforderungen zu erfüllen, sondern wirken als strategische Change-Management-Instrumente, die Transformationen gezielt steuern. Im Rahmen der neo-institutionellen Theorie lassen sie sich als Mechanismen verstehen, mit denen externe politische, regulatorische und technologische Impulse in interne Veränderungsprozesse übersetzt werden (vgl. DiMaggio & Powell, 1983). Dabei adressieren KI-Policies nicht allein Fragen der Legitimität und organisationalen Anpassung, sondern strukturieren aktiv den Wandel, indem sie Orientierung schaffen, neue Arbeitsroutinen im Umgang mit KI etablieren und kollektive Handlungsfähigkeit der Organisation fördern. Aus einer change-theoretischen Perspektive wirken sie somit wie institutionell getriebene Steuerungsinstrumente, die intraorganisationale Dynamiken aufgreifen und Transformation vorzeichnen (vgl. Greenwood & Hinings, 1996). KI-Policies sind damit nicht bloß Ausdruck isomorpher Anpassung, sondern werden zu Hebeln für geplante Wandel. Sie sind somit ein wesentliches Element im Management des organisationalen Wandels und in der strategischen Positionierung von Hochschulen innerhalb eines sich stetig verändernden organisationalen Feldes.

8 Fazit und Ausblick

Unsere Auswertung der KI-Policies zeigt, dass *KI-gestützte Bildungstechnologien* (KIBT) wichtige Impulse für organisatorische Transformationsprozesse setzen. Policies fungieren hier als Ausdruck der institutionellen Reaktion auf interne Unsicherheiten und externe Erwartungen seitens Politik und Gesellschaft und geben Orientierung im Umgang mit KIBT. Im Licht der Organisationstheorie lassen sich deutliche isomorphe Angleichungsprozesse erkennen: mimetisch durch die Übernahme bestehender Vorlagen, normativ durch professionelle Standards und zwanghaft durch regulatorischen Druck. Dennoch sind KI-Policies nicht nur Ausdruck von Anpassung, sondern werden auch strategisch zur Profilierung im Hochschulwettbewerb genutzt.

Folgende Limitationen der Untersuchung sind zu beachten: *Erstens* basiert die Analyse auf öffentlich zugänglichen KI-Policies, wodurch Hochschulen, die keine oder nur intern zugängliche Richtlinien haben, unberücksichtigt blieben. *Zweitens* liegt der Fokus auf Textebene, (noch) nicht auf der tatsächlichen Wirksamkeit in der Praxis. *Drittens* handelt es sich um ein dynamisches Untersuchungsfeld: Technologische Entwicklungen und regulatorische Veränderungen machen die Ergebnisse zu einer Momentaufnahme.

Diese Limitationen verweisen auf weiteren Forschungsbedarf angesichts der rasanten Entwicklung generativer KI. Neue Systeme wie *Agentic AI* können komplexe Aufgaben eigenständig ausführen und in gewissem Maß autonom handeln (Sapkota et al., 2025). Auch im Hochschulwesen werden sie verstärkt eingesetzt und greifen durch die Automatisierung von Verwaltungsprozessen (z. B. Dienstreiseplanung, Raumbuchung, Prüfungsmanagement) tief in hochschulische Abläufe ein. Daraus ergeben sich Fragen nach Verantwortung, Kontrolle und Governance. Wenn KI eigenständig Entscheidungen trifft oder Prozesse initiiert, rückt ihre rechtliche Absicherung weiter in den Fokus. Die fortschreitende Integration solcher Systeme in Forschung, Lehre und Verwaltung zeigt, dass bestehende KI-Policies an Verbindlichkeit gewinnen müssen sowie rechtlich schärfer ausgestaltet sein sollen.

Ferner sind folgende Fragen für weitergehende Forschung relevant: Welche Rolle nehmen Hochschulen künftig ein, sind sie Nutzerinnen oder auch aktive Entwicklerinnen KI-gestützter Systeme? Welche Konsequenzen ergeben sich für Governance und das Zusammenspiel menschlicher und maschineller Handlungskompetenz? Angesichts der rasanten technologischen Entwicklung ist es entscheidend, den Umgang des organisationalen Feldes der Hochschule mit KIBT dahingehend systematisch zu erforschen.

Literaturverzeichnis

- An, Y., Yu, J. H., & James, S. (2025). Investigating the higher education institutions' guidelines and policies regarding the use of generative AI in teaching, learning, research, and administration. <https://educationaltechnologyjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s41239-025-00507-3>
- Bates, T., Cobo, C., Mariño, O., & Wheeler, S. (2020). Can artificial intelligence transform higher education? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s41239-020-00218-x>
- Berendt, B., Littlejohn, A., & Blakemore, M. (2020). AI in education: Learner choice and fundamental rights. *Learning, Media and Technology*, 45(3). <https://doi.org/10.1080/17439884.2020.1786399>
- Chan, C. K. Y. (2023). A comprehensive AI policy education framework for university teaching and learning. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 38. <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00408-3>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociology Review*, 61, 147–160.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism, *The Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054. <https://doi.org/10.2307/259163>
- Hiemenz, B. M., & Kuberek, M. (2018). Leitlinie? Grundsätze? Policy? Richtlinie? – Forschungsdaten-Policies an deutschen Universitäten. *o-bib. Das offene Bibliotheksjournal / Herausgeber VDB*. <https://doi.org/10.5282/O-BIB/2018H2S1-13>
- Ifenthaler, D. (2023). Ethische Perspektiven auf Künstliche Intelligenz im Kontext der Hochschule. In *Künstliche Intelligenz in der Hochschulbildung. Chancen und Grenzen des KI-gestützten Lernens und Lehrens: Bd. Hochschulbildung: Lehre und Forschung*, 4, 71–86). transcript. <https://doi.org/10.25656/01:27831>
- Jin, Y., Yan, L., Echeverria, V., Gašević, D., & Martinez-Maldonado, R. (2025). Generative AI in higher education: A global perspective of institutional adoption policies and guide-lines. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 8, 100348. <https://doi.org/10.1016/j.caai.2024.100348>

- Kleinberg, J. M. (1999). Authoritative sources in a hyperlinked environment. *Journal of the ACM*, 46(5), 604–632.
- Krücken, G. (2004). Hochschulen im Wettbewerb – Eine organisationstheoretische Perspektive. In W. Böttcher & E. Terhart (Hrsg.), *Organisationstheorie in pädagogischen Feldern*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80609-3_18
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagenexte Methoden* (5. Auflage). Beltz Juventa.
- Leitlinien zur Nutzung generativer KI-Tools an der Jade Hochschule (2024). https://www.jade-hs.de/fileadmin/qmp/Leitlinien_zur_Nutzung_generativer_KI-Tools_an_der_Jade_Hochschule.pdf
- McDonald, N., Johri, A., Ali, A., & Collier, A. H. (2025). Generative artificial intelligence in higher education: Evidence from an analysis of institutional policies and guidelines. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*, 3, 100121. <https://doi.org/10.1016/j.chbah.2025.100121>
- Moorhouse, B. L., Yeo, M. A., & Wan, Y. (2023). Generative AI tools and assessment: Guidelines of the world's top-ranking universities. *Computers and Education Open*, 5, 100151. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2023.100151>
- Pellert, A. (1999). *Die Universität als Organisation: Die Kunst, Experten zu managen*. Böhlau.
- Sapkota, R., Roumeliotis, K. I., & Karkee, M. (2025). AI Agents vs. Agentic AI: A Conceptual Taxonomy, Applications and Challenges. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.10468>
- Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – where are the educators? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(1), 39. <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0171-0>