

Personal- und Organisationsentwicklung

Experimentierraum KI-FrAltage

Wie Pilotgruppen an der Universität Kassel
die Zukunft mitgestalten

Juliane Opel, Manuela Kaiser-Belz
& Maike Mach

Zeitschrift: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen
der Lehre und Forschung (P-OE)

Jahrgang: 20 (1)

Seiten: 17-22

Verlag: UniversitätsVerlagWebler

Ort: Bielefeld

DOI: 10.53183/POE-2025-1_17

1 | 2025

Impressum / Verlagsanschrift

UniversitätsVerlagWebler, Reepeweg 5, 33617 Bielefeld

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website:
universitaetsverlagwebler.de

Oder wenden Sie sich direkt an uns:
E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de
Telefon: 0521/ 923 610-0

UniversitätsVerlagWebler

Der Fachverlag für Hochschulthemen



Juliane Opel, Manuela Kaiser-Belz & Maike Mach

Experimentierraum KI-FrAltage

Wie Pilotgruppen an der Universität Kassel die Zukunft mitgestalten



Juliane Opel



Manuela Kaiser-Belz

Transforming university administration presents complex challenges beyond the mere adoption of new technologies. While AI tools can enhance efficiency, their successful integration requires targeted skill development, organizational learning, and user acceptance. This paper outlines the strategic design and implementation of pilot groups at the University of Kassel as structured learning environments for the practical testing of AI applications. Grounded in theories of experiential learning, creativity, and communities of practice, the approach fosters explorative learning, interdisciplinary collaboration, and participatory innovation. The project highlights pilot phases as a strategic tool for transformation and the evolving role of HR in shaping technological change.



Maike Mach

Universitätsverwaltungen sind geforderter denn je: Sie sind mit zunehmender Erwartungshaltung zur Fin-
dung schneller und flexibler Lösungen konfrontiert, während zeitgleich Fachkräftemangel, knappere Haushaltssmittel und ein steigender Wettbewerbsdruck die Handlungsspielräume einschränken (Wissenschaftsrat 2022). In diesem Spannungsfeld reicht es nicht mehr aus, bestehende Prozesse nur geringfügig anzupassen – es braucht transformative Ansätze, um Verwaltung strategisch neu zu gestalten. Transformative Ansätze gehen über reine Effizienzsteigerung hinaus. Sie zielen darauf ab, Verwaltung nicht nur schlanker, sondern grundlegend innovations- und anpassungsfähiger zu machen (Schüpbach 2011). Dies erfordert nicht nur neue Technologien, sondern auch veränderte Strukturen, Arbeitsweisen und eine Kultur des kontinuierlichen Lernens (Schüpbach 2011).

Vor diesem Hintergrund wurde an der Universität Kassel 2023 das Projekt „vereinfachen und weglassen“¹ – ein Ansatz zur Verwaltungsvereinfachung in der Hochschule initiiert. Kern des Projektes stellten 340 Vorschläge seitens der Fachbereiche zum Vereinfachen und Weglassen in der Verwaltungspraxis dar, die in einer „Sprint-Woche“ mit rund 100 Teilnehmenden aus verschiedenen Statusgruppen und Fachabteilungen gemeinsam geprüft und bearbeitet wurden. Auf diese Weise entstanden praxistaugliche Lösungen. Die Ergebnisse zeigten nicht nur das große Potenzial für effizientere Prozesse, sondern machten auch deutlich, dass Verwaltungsvereinfachung allein nicht ausreicht. In vielen Bereichen stößt Prozessoptimierung an ihre Grenzen, da bestimmte Verwaltungsaufgaben inhärent ressourcenintensiv sind und sich nicht belie-

big reduzieren lassen. Gerade hier kann Digitalisierung – und insbesondere der gezielte Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI)² – einen zusätzlichen Hebel bieten, um nicht nur Abläufe zu verschlanken, sondern auch strukturelle Engpässe langfristig zu entschärfen.

Deshalb testet die Universität Kassel nun KI als strategische Ergänzung, um wiederkehrende Aufgaben zu automatisieren und Arbeitsabläufe und Prozesse intelligenter zu steuern und Mitarbeitende gezielt zu entlasten (Kelly et al. 2023; Thompson et al. 2023). Besonders in Bereichen mit hoher Arbeitsverdichtung bietet KI die Möglichkeit, manuelle Routinetätigkeiten zu reduzieren und gleichzeitig die Qualität administrativer Entscheidungen zu verbessern.

Damit KI einen Mehrwert schafft, reicht es allerdings nicht aus, sie einfach als technologische Option bereit zu stellen. Entscheidend ist eine gezielte Integration in bestehende Prozesse sowie eine schrittweise Erprobung in realen Arbeitskontexten. Gleichzeitig ist die Akzeptanz der Mitarbeitenden zentral: KI-gestützte Lösungen müssen so gestaltet werden, dass sie nicht als zusätzliche

¹ Bei diesem vom Kanzler der Universität Kassel im Jahr 2023 initiierten Ansatz handelt es sich um einen organisationsweiten, partizipativen Prozess zum Vereinfachen und Weglassen von (Verwaltungs-)Prozessen an der Schnittstelle zwischen Fachbereichen und Verwaltung. Zum Weiterlesen: <http://www.uni-kassel.de/go/vereinfachen-weglassen>

² In der Fachliteratur gestaltet sich das Definieren von Künstlicher Intelligenz schwierig (Kelly et al. 2023), für dieses Projekt beziehen wir uns bei Künstlicher Intelligenz auf generative KI-Systeme, die auf Basis von Trainingsdaten neue Inhalte, wie Texte, Bilder oder Codes eigenständig erstellen können.

Hürde, sondern als konkrete Unterstützung im Arbeitsalltag wahrgenommen werden (Schüpbach 2011).

Die Universität Kassel adressiert diese Herausforderungen mit den sogenannten *KI-FrAltagen*. Hierzu wurden Pilotgruppen ins Leben gerufen, in denen zunächst Verwaltungsmitarbeitenden ermöglicht wird, KI-Tools praxisnah zu erproben und deren Potenziale sowie Grenzen auszuloten. Dabei werden gleich mehrere Ziele verfolgt. Neben der Überwindung technischer Hürden gilt es, die Verwaltung als Raum für Innovation und kontinuierliches Lernen weiter zu etablieren.

Dieser Beitrag beleuchtet, wie die Universität Kassel diese Initiative strategisch verankert hat und welche Rolle die Personal- und Organisationsentwicklung (POE) dabei einnimmt. Im Mittelpunkt steht die Frage:

Wie kann der Transformationsprozess zum Einsatz von KI effektiv und mitarbeiter:innenorientiert gestaltet werden und welche Rolle spielt die POE?

Dieser Artikel gibt einen praxisnahen Einblick in die Gestaltung transformativer Prozesse an der Universität Kassel und zeigt, wie Pilotgruppen als strategisches Instrument zur KI-Erprobung konzipiert und umgesetzt werden. Dabei basiert die Gestaltung der Pilotgruppen auf theoretischen und evidenzbasierten Konzepten, die gezielt genutzt werden, um Struktur, Zielsetzung und Umsetzung wissenschaftlich fundiert auszurichten.

Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Artikels werden die Pilotgruppen noch nicht in der Endphase ihrer Arbeit sein. Dieser Artikel ist daher kein Ergebnisbericht, sondern ein Werkstattbericht, der den aktuellen Entwicklungsstand dokumentiert und praxisrelevante Erkenntnisse zu Planung, Umsetzung und Herausforderungen liefert. Durch die systematische Ableitung der Pilotgruppen aus etablierten Konzepten, wie dem Kreativitätsprozess und Erfahrungslernen (Amabile 1988; Kolb et al. 2014), erhalten Lesende wertvolle Impulse für eigene Transformationsvorhaben.

Mit diesem Beitrag soll nicht nur das Vorgehen der Universität Kassel vorgestellt werden, sondern auch ein Impuls für andere Hochschulen und Organisationen gegeben werden, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Verwaltung als Ort von Innovation zu begreifen, erfordert neue Denkweisen – und dieses Projekt liefert einen Ausgangspunkt für genau diesen Wandel.

1. Theoretische Einbettung: Kreativität, Lernen und Zusammenarbeit als Treiber von Transformationsprozessen

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Die Transformation von Universitätsverwaltungen geht weit über eine reine Prozessoptimierung hinaus (Wissenschaftsrat 2022). Sie erfordert eine grundsätzliche Anpassung von Strukturen, Arbeitsweisen und der organisationalen Kultur, um langfristig anpassungs- und in-

novationsfähig zu bleiben (Schüpbach 2011; Wissenschaftsrat 2022).

Eine der zentralen Herausforderungen dabei ist, wie neue Technologien in diesen Wandel eingebettet werden: Es fehlt häufig an erprobten Ansätzen, die spezifisch auf die Bedürfnisse und Strukturen zugeschnitten sind. Zwar können bestehende Best-Practice-Beispiele eine erste Orientierung bieten, doch ihre Halbwertszeit ist oft begrenzt, da Technologien sich kontinuierlich weiterentwickeln. Entsprechend bedarf es häufig explorativer Ansätze, die flexibel auf die Bedarfe der Organisation abgestimmt sind.

An der Universität Kassel wurde daher ein explorativ-partizipativer Ansatz gewählt, um den Einsatz von KI systematisch zu erproben und auf die Bedürfnisse der Verwaltung anzupassen. Aufbauend auf den positiven Erfahrungen des Projektes „vereinfachen und weglassen“, das eine pragmatische Verwaltungsvereinfachung ermöglichte, wurde nun eine differenzierte Methode zur Integration neuer Technologien implementiert: *Pilotgruppen*.

Pilotgruppen sind in diesem Zusammenhang ein strategisches Werkzeug, um mit neuen Technologien in einer frühen Phase zu experimentieren und Innovationsprozesse iterativ zu gestalten. Sie werden als temporär eingerichtete Gruppen definiert, die aus intrinsisch motivierten Mitarbeitenden verschiedener Organisationseinheiten bestehen und gezielt zur praxisnahen Erprobung neuer Technologien eingesetzt werden.

1.2 Theoretische Perspektiven

Um zu verstehen, warum Pilotgruppen ein effektives Werkzeug für den beschriebenen Zweck darstellen, stellen Perspektiven aus der Kreativitäts- und Innovationsforschung (Amabile 1988; Amabile/Pratt 2016) sowie Konzepte wie Erfahrungslernen (Kolb et al. 2014) und gemeinschaftliches Lernen (Wenger 2011) wertvolle Ansätze dar. Diese theoretischen Konzepte erklären nicht nur, wie innovative Lösungen entstehen können, sondern auch, wie Mitarbeitende in den Veränderungsprozess eingebunden werden können, um Akzeptanz zu fördern und Kompetenzaufbau zu unterstützen.

Innovative Lösungen entstehen, wenn Fachwissen, kreative Denkfähigkeit und intrinsische Motivation zusammenwirken (Amabile 1988; Amabile/Pratt 2016). Gleichzeitig muss das Umfeld exploratives Denken ermöglichen und Fehler nicht sanktionieren, sondern als Teil des iterativen Lernens fördern (Amabile/Pratt 2016).

Neben der Förderung von Kreativität und Innovationshandeln sind auch strukturierte Lernmechanismen entscheidend für eine nachhaltige Implementation von Innovationen (Amabile/Pratt 2016; Kolb et al. 2014). Lernen geschieht nicht allein durch passive Wissensvermittlung, sondern durch einen zyklischen Prozess aus Erfahrungen sammeln, Reflexion, der Ableitung und Anpassung von Strategien oder Handlungsweisen sowie deren praktischer Erprobung und Weiterentwicklung (Kolb et al. 2014). Insbesondere in dynamischen Kontexten, in denen keine ein-

deutigen Best Practices existieren, ermöglicht dieser Ansatz eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung. Durch wiederholte Anwendung und Reflexion werden die Unsicherheiten reduziert, während die Fähigkeit gestärkt wird, neue Technologien kritisch einzurichten und effektiv zu nutzen (Kolb et al. 2014).

Ergänzend dazu betonen Ansätze zum gemeinschaftlichen Lernen und zur Wissensdiffusion, dass nachhaltige Innovation nicht durch einzelne Akteure vorangetrieben wird, sondern durch *Communities of Practice* (Wenger 1998, 2011). In solchen gemeinschaftlichen Lernprozessen entwickeln Gruppen durch Interaktion und Erfahrungsaustausch ein kollektives Verständnis für neue Technologien und deren Anwendung. Dies erleichtert nicht nur die Übertragung von Wissen innerhalb der Organisation, sondern stärkt auch die Akzeptanz und Integration innovativer Arbeitsweisen.

Diese theoretischen Ansätze bilden die Grundlage für das folgende Konzept zur Einführung und Erprobung von KI-Technologien an der Universität Kassel. Wie diese Prinzipien in Form von Pilotgruppen in der Praxis angewendet wurden, wird in den folgenden Abschnitten beschrieben.

2. Umgang mit KI-Technologien in der Universitätsverwaltung: Der Wert von Pilotgruppen

2.1 Strategische Einbettung

Bevor wir zu der Entwicklung und Einführung von Pilotgruppen kommen, wird an dieser Stelle ein zeitlicher

Ablauf hinsichtlich der Annäherung an das Thema KI an der Universität Kassel gegeben. Dies soll zur besseren Nachvollziehbarkeit der Abläufe zur Entwicklung der Pilotgruppen dienen (s. Abb. 1).

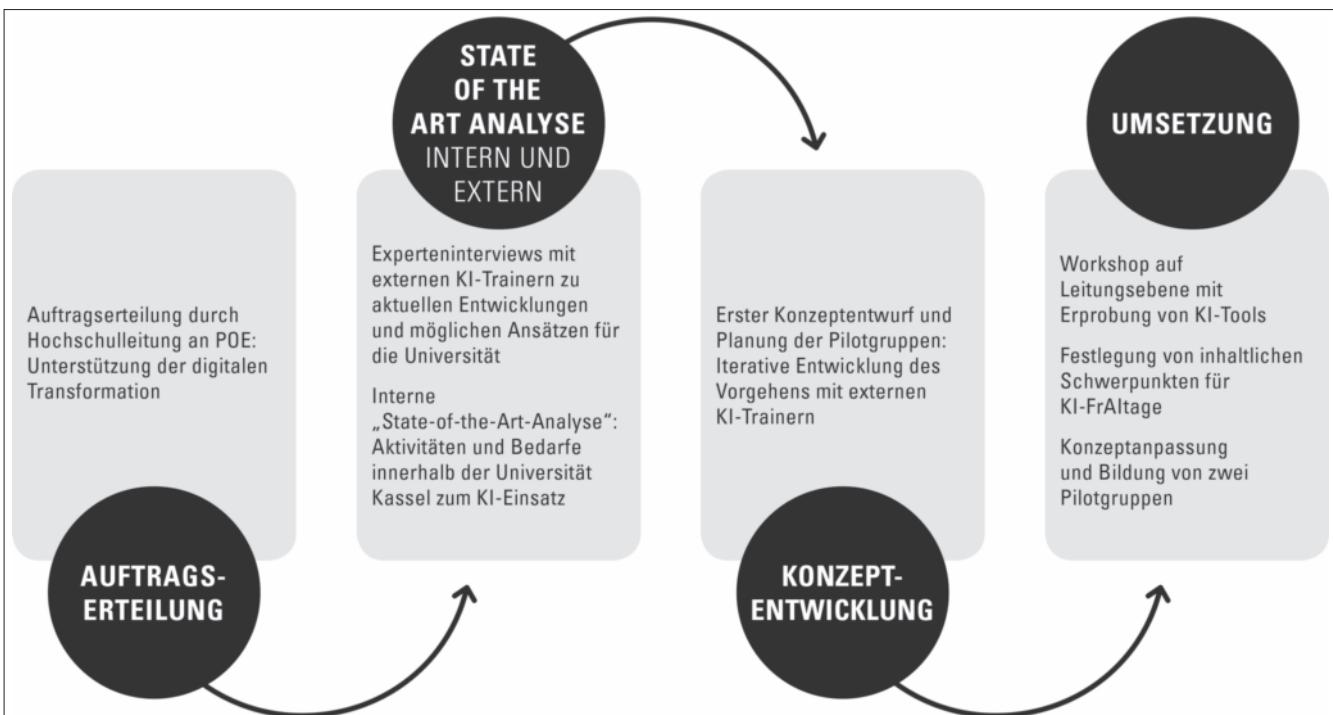
Organisationen stehen bei komplexen Herausforderungen häufig vor der Schwierigkeit, dass keine etablierten Lösungswege existieren. Daher war es entscheidend, dass dem Thema KI von der Universitätsleitung eine strategische Bedeutung verliehen wurde, um Experimentierräume zu schaffen und nötige Ressourcen (z.B. Arbeitszeit, Ausstattung, finanzielle Mittel) bereit stellen zu können. Im Fall der Einrichtung von Pilotgruppen haben Mitarbeitende teilweise zusätzliche Arbeitsstunden an den KI-FrAltage geleistet oder in ihren Arbeitsbereichen wurde übergangsweise eine Priorisierung und Neuorganisation von Aufgaben vorgenommen.

Für die Entwicklung neuer Lösungsansätze ist die Rolle der POE, den Prozess zur Lösungsfindung zu konzipieren, zu begleiten und zu unterstützen. Dazu muss sie von der Leitung der Organisation beauftragt werden.

2.2 Annäherung und Priorisierung von KI-Tools

Auf Basis einer internen und externen State-of-the-Art-Analyse testeten zunächst die Leitungskräfte der Verwaltungsabteilungen den Einsatz und den Nutzen von KI-Tools. Die Auswahl der KI-Tools erfolgte mit Hilfe der Empfehlung von KI-Trainern. KI-Trainer sind extern beauftragte KI-Experten, die bereits über Expertise in der Anwendung von KI-Tools und Erfahrungen zum spezifischen Einsatz von KI in Hochschulverwaltungen verfügen. Dieses Vorgehen diente dazu, erste Potenziale und

Abb. 1: Prozessablauf von der Auftragserteilung bis zur Umsetzungsphase der Pilotgruppen



Quelle: eigene Darstellung

Grenzen der Technologien zu identifizieren und eine fundierte Grundlage für ein weiteres Vorgehen zu schaffen.

Eine wesentliche Kernerkenntnis der Leitungsebene war, dass KI-Tools zwar intuitiv als Unterstützung für bestimmte Aufgaben eingesetzt werden können, ihr voller Nutzen jedoch gezieltes Training und einen bewussten Umgang erfordert. Dies beinhaltet insbesondere die sichere Anwendung, eine sinnvolle Formulierung von Prompts und die kritische Überprüfung der Ergebnisse (siehe hierzu auch Vicente et al. 2023).

Aus diesen Erkenntnissen folgte als Anforderung für das weitere Vorgehen, den Einsatz von KI zunächst in einem kontrollierten Rahmen zu erproben, bevor über eine flächendeckende Implementierung in der gesamten Verwaltung nachgedacht werden kann.

Darauf aufbauend wurden drei zentrale Aufgabenbereiche, mit denen sich die Pilotgruppen inhaltlich befassen, definiert: Datenauswertung, Ticketing-Systeme und Recherchen. Hierbei handelt es sich um abteilungsübergreifende Aufgabentypen im alltäglichen Verwaltungshandeln; diese bieten daher die ideale Grundlage, um den Mehrwert und Grenzen von KI Technologien praxisnah zu bewerten.

2.3 Konzeption und Ablauf der Pilotgruppen

Die Struktur der Pilotgruppen basiert auf dem zyklischen Prozess des Erfahrungslernens: direkte Anwendung, Reflexion, Konzeptbildung und erneute Erprobung (Kolb et al. 2014). Dafür wird ein geschützter Raum geschaffen, in dem Teilnehmende explorativ mit neuen Technologien arbeiten können (Amabile 1988; Amabile/Pratt 2016; Wenger 1998).

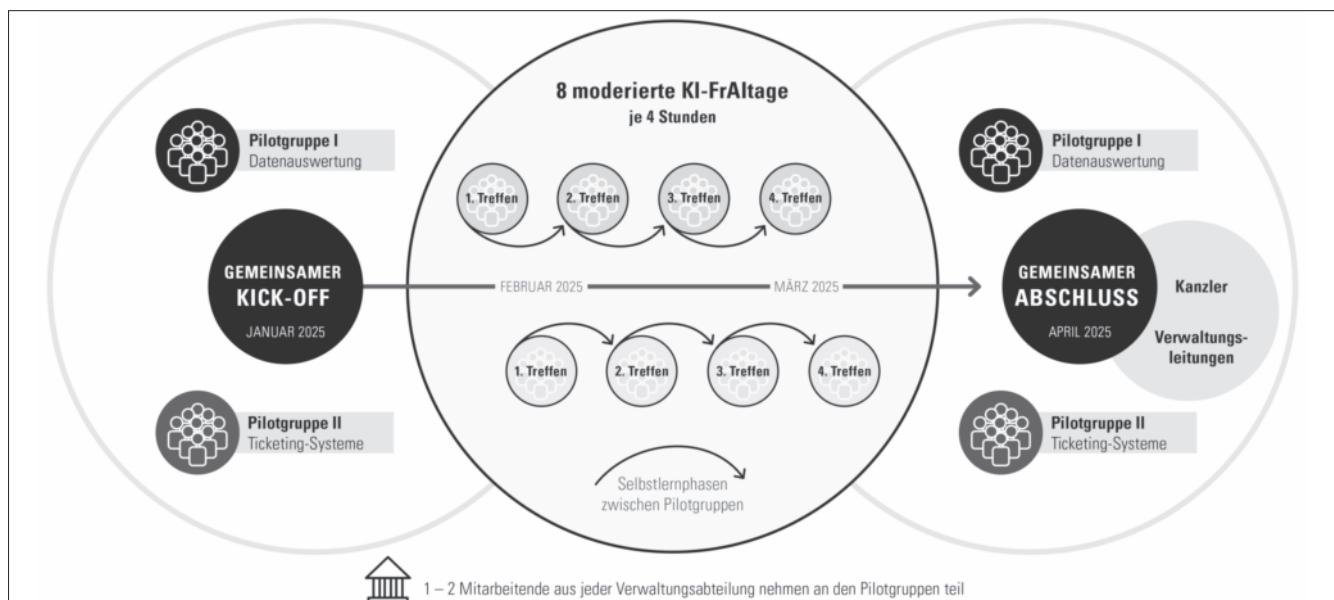
Zusätzlich setzen sich die Pilotgruppen aus Mitarbeitenden verschiedener Verwaltungsbereiche zusammen: Ent-

wicklungsplanung, Personal, Kommunikation, Finanzen, Bau, Datenschutz, Rechenzentrum, Bibliothek, Studium und Lehre, Forschungs- und Graduiertenförderung. Diese abteilungsübergreifende Zusammensetzung der Gruppen wurde gewählt, um den Austausch von Perspektiven und Expertisen zu fördern (s. Abb. 2). Hier zeigt sich die Verbindung zum Konzept der Communities of Practice (Wenger 2011), das betont, wie gemeinsames Lernen durch heterogene Gruppen den Wissensaustausch und die Akzeptanz neuer Technologien erleichtert sowie bessere Entscheidungen auf Basis unterschiedlicher Expertisen treffen zu können (Van Knippenberg et al. 2004).

Unter der Anleitung von zwei KI-Trainern treffen sich die Pilotgruppen (zwei Gruppen mit jeweils 14 Personen) über einen Zeitraum von 10 Wochen jeden zweiten Freitag zu KI-FrAltagen in Präsenz. Mit eigenen Arbeitsrechnern kommen die Kolleginnen und Kollegen zusammen und wenden unter Anleitung der KI-Trainer die verschiedenen KI-Tools an. Die Tools (ChatGPT, Perplexity, Office365 inklusive Teams und Copilot in der Webanwendung) werden in Abhängigkeit von spezifischen Aufgaben der Teilnehmenden eingesetzt, wobei die Entscheidung über die Nutzung eigenverantwortlich erfolgt, unterstützt durch die Expertise der beratenden KI-Trainer. Diese Phase initiiert die erste Phase (konkrete Erfahrung) im Sinne Kolbs (Kolb et al. 2014): Die Teilnehmenden wenden die Tools direkt auf Aufgaben aus ihrem beruflichen Kontext an, um praktische Erkenntnisse über deren Potenziale und Grenzen zu gewinnen. Gleichzeitig wird so der Aufbau von Expertise gefördert, die für die spätere Kreativitäts- und Innovationsleistung relevant ist (Amabile 1988; Amabile/Pratt 2016).

Regelmäßige, für alle Teilnehmenden relevante Inputs während der vierstündigen Arbeitsphasen an den KI-FrAltagen sowie der kollegiale Austausch über alle Treffen hin-

Abb. 2: Ablauf der KI-FrAltage, beteiligter Personen und Organisationseinheiten



Quelle: eigene Darstellung

weg bilden den Rahmen für die nächste Phase im Lernzyklus: die reflexive Beobachtung. Hier reflektieren die Teilnehmenden ihre Anwendungserfahrungen und analysieren, wie die Tools auf spezifische Problemstellungen übertragen werden können (Kolb et al. 2014). Dabei sind die Inputs so gestaltet, dass die Teilnehmenden hinsichtlich Chancen und Risiken, zu beachtender Regelungen im Umgang mit KI sowie des Datenschutzes und der Informationssicherheit geschult werden. Sie bekommen Praxis-Beispiele in der Anwendung für verschiedene Aufgabentypen vorgestellt und werden in der Erprobung der KI zur Bearbeitung von eigenen Fragestellungen aus ihrem Berufsalltag individuell durch die Trainer unterstützt.

Zwischen den KI-FrAltagen wird die Reflexion und der Austausch über eine Kollaborationsplattform weitergeführt, während die Teilnehmenden die Tools eigenständig in ihrem Arbeitsalltag erproben. Diese Zwischenphase fördert die Entwicklung neuer Konzepte, in der auf Grundlage der reflektierten Erfahrungen übergreifende Strategien und Prinzipien entwickelt werden (Kolb et al. 2014). Diese Konzepte umfassen beispielsweise die Auswahl geeigneter Tools für spezifische Aufgaben oder die Optimierung von „Prompts“ und stellen somit auch erste Vorschläge für das Vorantreiben der Nutzung von KI in der Verwaltung im Sinne der Kreativitäts- und Innovationsforschung dar (Amabile/Pratt 2016).

Die gemeinsam genutzten Kollaborationstools sowie die Gruppenreflexionsrunden an den KI-FrAltagen fördern zusätzlich den interdisziplinären Wissensaustausch und die gemeinsame Entwicklung neuer Lösungen (Van Knippenberg et al. 2004). Durch diesen kollektiven Ansatz tragen die Teilnehmenden nicht nur zur Weiterentwicklung der Arbeitsprozesse sowie der möglichen Implementation neuer KI-Tools in der Organisation bei, sondern fungieren auch als Multiplikator:innen, die ihre Erkenntnisse und ihr Wissen in die Organisation zurücktragen (Amabile 1988; Wenger 1998, 2011).

Die Mitarbeitenden in den Gruppen agieren somit nicht nur als KI-Pionier:innen, ihre Erfahrungen zu den Chancen und Risiken sollen auch für die anschließende Empfehlung zum weiteren Einsatz von KI-Tools in der universitären Verwaltung genutzt werden. Zusätzlich wird sich zeigen, inwieweit die KI-Tools einen Beitrag zur Verwaltungsvereinfachung leisten können. An die Pilotphase wird sich deshalb eine weitere Konzeptions-, Umsetzungs- und Monitoringphase anschließen. Auf Basis der gemachten Erfahrungen soll unter anderem eine angepasste Ausstattung von Arbeitsplätzen abgeleitet und neue methodische Herangehensweisen für digital- bzw. KI-unterstützte Prozessoptimierungen entwickelt werden sowie befähigende Schulungsangebote zum Einsatz kommen. Den KI-Pionier:innen fällt damit die Rolle zu, aktiv den Einsatz von KI an der Universität Kassel mitgestalten zu können. Dieser iterative, praxisorientierte Ansatz verbindet Kreativität (Amabile 1988), Erfahrungslernen (Kolb 1984) und gemeinschaftliches Lernen (Wenger 1998) zu einem strategischen Konzept, das technologische und kulturelle Innovation gleichermaßen vorantreibt.

2.4 Ziele der Pilotgruppen

Insgesamt sind die Ziele der Pilotgruppen vielfältig und adressieren eine mitarbeiter:innenorientierte und effizienzsteigernde Gestaltung zur Nutzung von KI an der Universität Kassel. Die Pilotgruppen verbinden den praktischen Umgang mit neuen Technologien mit der strategischen Weiterentwicklung der Verwaltung, um technologische Innovationen nachhaltig zu fördern:

1. *KI-Tools in einem praxisnahen Rahmen testen und datenbasiert eine langfristige KI-Strategie entwickeln.*
Pilotgruppen ermöglichen den Mitarbeitenden, KI-Tools in ihren alltäglichen Aufgaben einzusetzen, um konkrete Anwendungsfälle zu erproben. Dabei werden Potenziale und Grenzen der Technologien identifiziert, und es entstehen konkrete Ideen für den strategischen Einsatz von KI in der Verwaltung.
2. *Überwindung technischer und mentaler Hürden, um Akzeptanz und Kompetenz in neue Technologien zu stärken.*
Durch Pilotgruppen lernen Mitarbeitende die Vorteile von Automatisierung und Digitalisierung kennen und erleben, wie KI ihre Arbeitsabläufe erleichtert. Berührungsängste und Vorbehalte werden durch praktische Anwendung abgebaut, wodurch die Bereitschaft zur Nutzung und die Kompetenz zur Anwendung steigt.
3. *Organisationales Lernen fördern und Mitarbeitende als aktive Mitgestaltende transformativer Prozesse befähigen.*
Das Projekt soll die Fähigkeit der Verwaltung stärken, technologische Veränderungen proaktiv anzugehen. Mitarbeitende werden in den Transformationsprozess eingebunden, was Innovationskultur und langfristige Veränderungsbereitschaft fördert.
4. *Arbeitsprozesse durch den gezielten Einsatz von KI vereinfachen und effizienter gestalten.*
Das Ausprobieren liefert konkrete Ansatzpunkte, um Arbeitsabläufe zu optimieren und innovative Lösungen für die Herausforderungen einer modernen Verwaltung zu entwickeln.

3. Die Rolle der Personal- und Organisationsentwicklung in der der Gestaltung von Transformationsprozessen

Die Gestaltung einer nachhaltigen Transformation ist ein komplexer Prozess, der sowohl technologische als auch organisationale und kulturelle Veränderungen erfordert. Die zentrale Frage dieses Beitrags lautete:

Wie kann der Transformationsprozess zum Einsatz von KI effektiv und mitarbeiter:innenorientiert gestaltet werden und welche Rolle spielt die POE?

Da die Pilotgruppen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Artikels noch nicht abgeschlossen sind, basiert die folgende Betrachtung auf strategischen und konzeptuellen Überlegungen zur Rolle der POE im transformativen Prozess.

Während die operative Umsetzung, im Sinne der Begleitung und Koordination der KI-FrAltage hier offensicht-

lich ist, stecken hinter der Konzeption der Pilotgruppen strategische Überlegungen, die an dieser Stelle vertieft reflektiert und eingordnet werden sollen.

Leitend ist dabei die Frage, wie die POE die Balance zwischen technologischer Innovation und menschenzentrierter Umsetzung gestalten kann, ohne das eine oder andere zu vernachlässigen (Vgl. Schüpbach 2011).

Metaphorisch betrachtet ist die POE aus unserer Perspektive als Architektin zu sehen – sie sorgt dafür, dass nicht nur einzelne Bausteine (Technologien, Prozesse, Kompetenzen) vorhanden sind, sondern dass sie zu einem tragfähigen und zukunftsfähigen Gesamtkonzept zusammengeführt werden können. Hierzu schafft sie eine Brücke zwischen organisationalen Zielen, Entwicklungen und Herausforderungen und welche Bedeutung diese für die Menschen haben, die in der Organisation ihre Aufgaben erfüllen, mit anderen zusammenarbeiten, individuell und gemeinsam lernen und sich weiterentwickeln.

Die POE kann den Transfer herstellen zwischen der Gesamtorganisation und dem Individuum, in dem sie Lerninhalte konzipiert, hilfreiche Lernumgebungen mitgestaltet und Wege der Veränderung strukturiert begleitet. Sie sorgt dafür, dass nicht nur technische Schulungen angeboten werden, sondern dass Digitalisierungskompetenz als Teil einer umfassenden Kompetenzentwicklung in der Organisation verankert wird. Dazu gehört nicht nur das technische Verständnis neuer Technologien, sondern auch die Fähigkeit, deren organisatorischen und kollaborativen Implikationen zu reflektieren.

Darüber hinaus übernimmt die POE eine Schlüsselrolle in der Förderung einer adaptiven Organisationskultur, die es ermöglicht, mit den schnellen Entwicklungen der Digitalisierung Schritt zu halten. Durch partizipative Lern- und Lösungsfindungsprozesse unterstützt sie eine Organisation, die sich nicht nur auf kurzfristige technologische Anpassungen konzentriert, sondern langfristige Veränderungsfähigkeit und Innovationsbereitschaft entwickelt.

Durch ihre Vermittlerrolle zwischen strategischer Organisationsentwicklung und individuellen Lernprozessen trägt die POE entscheidend zur nachhaltigen Gestaltung von Transformationsprozessen bei. Sie gestaltet die Wege der Veränderung, steuert Kommunikation und Wissenstransfer und schafft Verbindungen zwischen Hierarchieebenen und Fachbereichen, um die digitale Transformation nicht nur als technologische, sondern als ganzheitliche, mitarbeiter:innenorientierte Entwicklung zu verankern.

4. Fazit und Ausblick

Aus dem Vorgehen der Universität Kassel lassen sich folgende zentrale Erkenntnisse zusammenfassen:

- Von Pilotprojekten zur nachhaltigen Transformation – Explorative Ansätze wie das Projekt „vereinfachen und weglassen“ oder KI-Pilotgruppen, bieten wertvolle Lernräume, müssen aber langfristig in strategische Entwicklungsprozesse überführt werden und benötigen die Unterstützung und Beauftragung der Leitungsebene der Organisation.
- Kompetenzentwicklung und organisationales Lernen – Die POE ist nicht nur für die technische Schulung zuständig, sie konzipiert, begleitet und unterstützt den Prozess der Lösungsfindung und Weiterentwicklung. Sie fördert eine lernende Organisation, die sich kontinuierlich an neue Herausforderungen anpassen kann.
- Ausgestaltung und Optimierung von Verwaltungsprozessen – die POE spielt eine wesentliche Rolle in der Balance zwischen Effizienz und Mitarbeiter:innenorientierung. Die Pilotgruppen und KI-FrAltage sind nur ein „Auftakt“. Auch ohne die endgültigen Ergebnisse der Pilotgruppen zu kennen ist absehbar, dass sich daraus für die gesamte Organisation weitere Handlungsbedarfe ableiten werden. Die POE übernimmt dabei weiterhin die Rolle der Prozessbegleitung.

Hinsichtlich der Übertragbarkeit dieses Ansatzes auf andere Organisationen ist zu erwarten, dass angeichts der rasanten technologischen Entwicklung explorative Ansätze der POE auch zukünftig notwendig sein werden. Die Etablierung von Pilotgruppen als strategisches Lerninstrument zeigt sich hier als besonders erfolgversprechend, da sie einen kontrollierten Rahmen für Experimente und Reflexion schafft, bevor technologische Neuerungen umfassend ausgerollt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ohne eine strategisch eingebundene POE ein organisationaler Wandel entweder an technokratischer Umsetzung oder mangelnder Akzeptanz zu scheitern droht. Umso wichtiger ist es, den Diskurs darüber fortzuführen, wie die POE langfristig als Architektin einer zukunftsorientierten und menschenzentrierten Transformation wirken kann.

Literaturverzeichnis unter
www.universitaetsverlagwebler.de/literaturverzeichnisse

- **Juliane Opel**, Dr., Referentin Strategische Personal- und Organisationsentwicklung, Universität Kassel, E-Mail: juliane.friedrichs@uni-kassel.de
- **Manuela Kaiser-Belz**, Dr., Leiterin Referat Strategische Personal- und Organisationsentwicklung, Universität Kassel, E-Mail: manuela.kaiser-belz@uni-kassel.de
- **Maike Mach**, M. A., Referentin Strategische Personal- und Organisationsentwicklung, Universität Kassel, E-Mail: maike.mach@uni-kassel.de