

Erste Flugübungen mit KI

Umfragen zeigen: Studierende und Führungskräfte wollen verstärkt lernen, wie sie Künstliche Intelligenz praktisch einsetzen. Doch viele Wirtschaftshochschulen haben noch keine durchgängige Strategie, wie sie KI sicher in der Lehre nutzen können – oder in anderen Bereichen des Lernmanagements. So gehen die Vorreiterinnen vor.

● „Ich freue mich wirklich sehr, heute hier zu sein!“ Wenn ein Gastprofessor diese Worte spricht, erwartet man eine gewisse Begeisterung in der Stimme. Bei der Antrittsvorlesung von KI-Professor Kaže an der Akad University im November ist davon nichts zu hören. Phrasenhaft spult er ab, dass es für ihn eine große Ehre sei, an der Hochschule mitzuwirken. Auf die Frage nach der Bedeutung von Marketing in der heutigen Zeit gestikuliert er mit den Händen, eine unnatürliche Pause entsteht – bis er endlich ein paar Allgemeinplätze über Kundenbeziehungen und Werthaltungen abgibt und sich für die Aufmerksamkeit bedankt, obwohl sein Auftritt gerade erst begonnen hat. Nun ist der KI-Professor keine natürliche Person, sondern der digitale Zwilling des lettischen Wirtschaftswissenschaftlers Prof. Dr. Valters Kaže. „Das Experiment ist nur ein Bestandteil unserer KI-Strategie“, betont der Initiator Prof. Dr. Tim Brüggemann. „Doch mit dem Projekt sind wir europaweit Vorreiter“, so der Bildungswissenschaftler und Rektor der Akad.

„Es ist einfacher, die Business Schools zu zählen, die sich nicht mit KI beschäftigen, als die, die es tun“, sagt Andrew Crisp von der Beratung Carrington Crisp. Allerdings fällt es aus seiner Sicht vielen schwer, eine klare Richtung einzuschlagen. „Die Implementierung von KI gleicht derzeit einem Wilden Westen, in dem viel durch bloßes Ausprobieren und Herunterladen von Tools passiert, ohne dass ein strukturierter Lernpfad oder eine klare langfristige Vision erkennbar ist“, ergänzt Crisp auf Basis des Berichts „See the Future“, den Carrington Crisp mit der European Foundation for Management Development (EFMD), dem Dienstleister 4uni-solutions und dem Edtech-Unternehmen

Full Fabric herausgegeben hat. Grundlage ist eine Online-Befragung von 1.863 Personen aus 40 Ländern im vergangenen Dezember und Januar – darunter Studierende, Lehrkräfte und Fachpersonal im Bildungsbereich, Alumni sowie Arbeitgeber. Demnach arbeiten etwa zwei Drittel der Business Schools (73 Prozent) zwar an KI-Richtlinien. Diese sind jedoch selten schon umfassend. Oft decken sie nur Teilbereiche wie die Lehre ab – regeln etwa, dass keine Vorratsdatenspeicherung erlaubt ist und Lehrkräfte und Studierende keine persönlichen Informationen nutzen dürfen. Sie lassen aber Forschung, Auswahl oder Bewertung der Lernergebnisse außen vor. Zudem seien diese Regelwerke meist reaktiv und hinkten der technischen Entwicklung hinterher. Dahinter stecke auch ein Mangel an technischem Know-how: „Besonders Schulen, die nicht Teil einer größeren, fachübergreifenden Universität sind, fehlt es oft an notwendigem Technikwissen“, so Crisp.

Diese Schwierigkeiten kommen für Wirtschaftshochschulen zur Unzeit. Der Marktdruck ist groß, da KI-Wissen zunehmend über alternative, kostengünstigere Kanäle wie Youtube oder spezialisierte Online-Anbieter verfügbar ist. Dies zwingt sie verstärkt dazu, ihre teuren Vollzeit-Programme zu überdenken und flexiblere, modulare Modelle zu entwickeln. Gleichzeitig steigt die Erwartungshaltung ihrer Zielgruppe. Das legt unter anderem eine Befragung im Auftrag der Arkansas State University Ende 2025 nahe. Unter 181 US-amerikanischen MBA-Studierenden sagten knapp neun von zehn, Automatisierung, Datenstrategie und digitale Technologien müssten ins Pflichtprogramm ihres Studiums. 59 Prozent fanden, ihr Studiengang vermittele neue Kompetenzen nicht gut genug. Mehr als jeder Zehnte hielt das eigene Programm sogar für rückständig oder veraltet. 82 Prozent erklärten, sie würden eher ein MBA-Programm wählen oder empfehlen, das gezielt auf eine technologiegetriebene Wirtschaft vorbereitet. Dafür wären sie auch bereit, mehr zu zahlen: im Schnitt 18 Prozent höhere Studiengebühren.

Verschiedene KI-Strategien an Business Schools

Ein ähnliches Stimmungsbild zeichnet sich in Deutschland ab. Die Hochschul-App Uni Now fragte Ende 2025 Studierende auf ihrer Plattform, in welcher Form sie sich KI-Inhalte wünschen und was Hochschulen diesbezüglich anbieten. Nur ein Drittel von 713 Studierenden sagte: KI ist fester Bestandteil meines Studiums. Ein Viertel erlebte das Thema zum Zeitpunkt der Befragung an der eigenen Hochschule gar nicht, weitere 35 Prozent nur am Rand – etwa in einzelnen Seminaren oder Projekten. Auf die Frage: „In welcher Form wünschst du dir KI-Inhalte in deinem Studium?“ antworteten 637 Studierende. Fast die Hälfte, 47 Prozent, wünschen sich mehr praktische Anwendungen und Tools, 24 Prozent wollen tiefer in Algorithmen, Ethik und gesellschaftliche Folgen eintauchen und 14 Prozent wünschen sich Projektarbeiten mit Praxisbezug. Diese Wünsche kommen nicht von ungefähr. Laut dem Bericht „See the Future“ erwarten mehr als drei Viertel der Arbeitgeber, dass Studierende schon beim Berufseinstieg Erfahrung mit KI-Tools mitbringen.

Die Business Schools, die sich schon länger intensiv mit KI auseinandersetzen, haben meist eine Strategie ausgearbeitet, die zum eigenen Markenkern passt. „KI ist zweifellos wichtig, doch der entscheidende Faktor ist nach wie vor das Management. Es geht darum zu erklären, wie sich Management durch

KI verändert“, meint Sameer Hasija, Dean für Executive Education und für den asiatischen Campus der globalen Business School Insead, die ihren Unternehmenssitz in Frankreich hat. Laut dem Technologieprofessor läuft es immer auf zwei Fragen hinaus: „Wie schafft etwas Wert?“ und „Wie können wir diesen Wert nutzen?“. Im Fall der KI ist das noch nicht klar. Die Technologie entwickelt sich zu schnell, als dass man sich nur auf bestimmte Werkzeuge konzentrieren könnte. „Der Fokus liegt daher nicht nur auf der KI, sondern auch auf Metakompetenzen wie kritischem Denken und dem Lernen, wie man lernt.“ Insead verfolgt einen pyramidenartigen, mehrschichtigen Ansatz: Die Grundlage besteht darin, dass die Lernenden verstehen, was die Technologie ausmacht. Dann können sie damit experimentieren und praktische Erfahrungen sammeln. Anschließend werden sie in ein strategisches Szenario versetzt – sollen eine Strategie formulieren, eine Führungsherausforderung oder eine Fallstudie. Sie müssen sich überlegen, wie KI dieses Szenario verändert. Und schließlich bekommen sie Frameworks an die Hand, um einen Aktionsplan zu entwerfen.

Motive für den KI-Einsatz unterscheiden sich

Die Harvard Business School wiederum hat ein Vier-Säulen-Modell entwickelt, das auch andere Schulen adaptiert haben – zum Beispiel die IMD mit Hauptcampus im Schweizer Lausanne (siehe Interview ab Seite 12). Chefinnovatorin Sarah Toms setzt auf Veränderung von unten und oben. „Für Kompetenzaufbau und Kreativität braucht man bottom-up-Ansätze, für Nachhaltigkeit Prozesse und Wirkung top-down“, sagt sie. Wie die meisten Top-Schulen legt sich die IMD nicht nur auf ein Tool fest, sondern nutzt eine Multi-LLM-Plattform. Diese hat IMD 2023 in nur sechs Wochen an den Start gebracht – zuerst als Minimal Viable Product. Den 500 Führungskräften im Programm „Orchestrating Winning Performance“ sagte Toms offen: „Das ist ein Experiment. Probieren Sie es!“ Aus diesem gemeinsamen Versuch entstand ein leistungsfähiges und skalierbares Kernprodukt. Die Business School experimentiert auch mit chinesischen Modellen, vor allem mit Open Source, die sie in Europa hosten kann. „Das ist das Beste aus zwei Welten. In Autoindustrie, Telekommunikation und Green-Tech kommen derzeit unglaublich spannende Innovationen aus China“, so Toms.

Wer neue Technik rechtssicher einführen will, braucht der Chief Innovation Managerin zufolge Fachleute verschiedener Disziplinen: Im Technologieteam widmen sich Mitarbeitende zu 100 Prozent dem Thema. Im Rechtsteam ist ein Jurist spezialisiert auf digitale Fragen. „Wir leben Zusammenarbeit und Unternehmertum. Das prägt auch die Beziehungen zu unseren Dozenten und zu allen, die neue Ideen in unsere Studiengänge bringen.“ Die IMD baute früh technisches Wissen auf, auch mit Partnern wie Microsoft. Das Unternehmen hilft bis heute beim Wachstum und beim Aufbau eigener Kompetenzen in Europa. Zugleich arbeitet die Business School mit kleineren Technologiefirmen zusammen, auch hier ihres Fachwissens wegen. „Vor ein paar Jahren konnte kaum jemand mit generativer KI umgehen. Deshalb müssen wir gezielt Talente für dieses Feld ausbilden.“

Für die Akad University als Fernhochschule steht Flexibilität strategisch an vorderster Stelle – auch wenn es um KI geht. „Wir setzen KI nur ein, wenn wir damit entweder als Hochschule Prozesse optimieren können oder wir damit die Kompetenzen der



Studierenden ausbauen“, so Rektor Brüggemann. Dafür brauche es eine dezidierte KI-Strategie, die es bei der Akad bereits gebe. Noch vor einem Jahr hatten eine solche nur etwa 13,5 Prozent der Privaten Hochschulen, zu denen auch zahlreiche Business Schools gehören – der Großteil diskutierte noch auf strategischer Ebene. Die Zahlen stammen aus dem jährlich erhobenen KI-Kompass des Verbands der Privaten Hochschulen (VPH), den Brüggemann als KI-Facharbeitskreisleiter mitinitiiert hat. „Wie setzen wir im ganzen Student Life Cycle KI ein? Wie gehen wir in Prüfungen damit um? Wie nutzen wir KI als Hochschulorganisation? Was dürfen unsere Studierenden? Was dürfen unsere Mitarbeitenden?“, nennt er einige Fragen, die eine solche Strategie beantworten sollte.

Ohne Experimente geht es nicht

Bei aller strategischer Notwendigkeit sind sich Hochschulexperten und -experten dennoch einig: Experimente sind unabdingbar für Innovation. „Das Problem ist, es gibt nicht die eine richtige Strategie. Deshalb liegt die Lösung darin, Dinge auszuprobieren – innerhalb ethischer Grenzen“, meint Andrew Crisp. Womit wir wieder beim Beispiel Akad und dem digitalen Zwilling des lettischen Gastprofessors wären. Dieser sollte ein paar praktische Probleme lösen: Dass ein Gastprofessor nur begrenzt verfügbar ist und noch in einem anderen Land einen Lehrauftrag hat. Dann die sprachlichen Barrieren: Lehrkräfte können meist Englisch, sprechen aber nicht alle möglichen anderen Sprachen wie ihr KI-Klon. Der KI-Professor KaZe läuft in einem geschlossenen System, einer sogenannten Retrieval-Augmented Generation, kurz RAG. Das bedeutet, die KI greift nur auf verifizierte Dokumente zu und gibt keine urheberrechtlich geschützten Daten nach außen weiter. Für die technische Umsetzung hat die Akad das Ein-Mann-Startup Mindbank AI aus den USA beauftragt. Gründer Emil Jimenez codet selbst mithilfe von KI. Um sicherzustellen, dass ein solches Modellprojekt im Rahmen des Hochschulbetriebs zulässig ist, hat Brüggemann vor dem Testlauf den Gastprofessor offiziell nach Landeshochschulrecht berufen.

Fachabteilungen und Lehrkräfte der Akad begutachten den Klon in verschiedenen Szenarien, um dessen Eloquenz und Wirkung zu bewerten. Jeder kann sich auch seinen eigenen digitalen Zwilling erstellen und damit herumprobieren. „Die Gestik und Mimik haben wir inzwischen weiterentwickelt“, so Brüggemann. Von Anfang an habe man Lehrkräfte nicht ersetzen wollen, den Klon vielmehr als eine Art Tutor verstanden, der 24/7 Fragen beantworten kann. „Wir haben das Projekt noch nicht abgeschlossen, sehen aber schon heute: Das steigert die Motivation der Studierenden, die Abbruchraten sinken“, erklärt der Akad-Rektor. Ein Aha-Erlebnis: Durch die anonymisierte Auswertung der gestellten Fragen erhält die Hochschule erstmals Einblick, was Studierende während des Selbststudiums zu Hause wirklich beschäftigt. Überraschenderweise bezogen sich in den Begleitforschungen etwa die Hälfte der Anfragen auf organisatorische Themen wie Prüfungsanmeldungen oder Atteste. Möglicherweise entwickle sich der digitale Zwilling deshalb stärker zu einem Study Buddy, so ähnlich wie der bereits verfügbare KI-Chatbot „Karl“ auf dem virtuellen Akad-Campus. In Tests zeigte sich zudem, dass der digitale Zwilling hervorragend in der Lage ist, die Rolle eines Prüfers einzunehmen. Er kann komplexe mündliche Prüfungssituationen simulieren, auf Antworten reagieren, Folgefragen stellen und anschließend ein fundiertes Feedback zum Leistungsstand geben. „Die KI ist sogar in der Lage,

auf einer Metaebene zu erkennen, wenn jemand sie mit absichtlichen Falschantworten testen möchte“, sagt Brüggemann, der das selbst am Thema Bildungsrecht ausprobiert hat.

Bei Insead sind neue KI-Projekte meist dezentral organisiert. Es gibt ein „Learning Innovation Team“, das Lehrkräfte dabei unterstützt, Experimente durchzuführen oder neue Ideen für den Unterricht zu entwickeln. Erfolgreiche Experimente schaffen es schrittweise in den Mainstream der Lehre, während die Beteiligten weniger erfolgreiche Ansätze weiter verfeinern. Das Innovationsteam könne Innovation nicht verordnen, das sei auch nicht nötig. „Wir haben viele Fakultätsmitglieder, die Neues ausprobieren. Sie teilen diese Experimente und lernen voneinander“, so Sameer Hasija. Wenn es um den KI-Einsatz in der Lehre geht, unterscheidet der Executive-Education-Dean von Insead zwischen dem Was, KI als strategischer Lerninhalt, und dem Wie, KI als pädagogisches Werkzeug.

„KI ist mittlerweile eine Kernkompetenz für Führungskräfte und sollte Teil eines klassischen MBA-Studiums sein“, konstatiert Andrew Crisp in Bezug auf das Was. Die passende Flughöhe hängt allerdings von der Vorerfahrung, der Karrierephase und dem Arbeitskontext ab. Häufig hätten seniorige Führungskräfte weniger praktische KI-Erfahrung. Doch wichtiger sei für sie ohnehin die strategische Urteilsfähigkeit, mit der sie in der Lage sind, durch KI die Produktivität und Innovation ihrer Unternehmen zu steigern, so Crisp. „Es braucht immer eine Kombination aus theoretischen und praktischen Skills“, glaubt Sameer Hasija. Wo der Fokus liegt, hat auch mit der Lernstrategie von Unternehmen zu tun. „Manche Führungskräfte und Organisationen möchten beides über ein Weiterbildungs- oder Studienformat abdecken. Andere setzen bewusst auf einen modularen Ansatz.“ Letztere erwerben zunächst theoretische Kenntnisse an der Hochschule, um diese in Action-Learning-Projekten in ihrer Organisation anzuwenden. „Unsere Lehrkräfte begleiten sie dabei weiter: Sie bleiben Teil des Lernprozesses und unterstützen die praktische Arbeit.“

KI im Unterricht

Künstliche Intelligenz als didaktisches Lernwerkzeug nutzen die Insead-Lehrkräfte unter anderem, um praxisnahe Szenarien zu simulieren, zum Beispiel eine Verhandlungssituation. Dafür kann die Rollenspiel- und Coaching-Plattform Lexarius zum Einsatz kommen, eine frei auf dem Markt verfügbare Lösung von Insead und SC Ventures. „Früher brauchte man dazu Coaches und Verhandler, aber in einem Maße, dass es oft nicht umsetzbar war. KI macht das so effizient, dass daraus etwas Neues entsteht“, so Hasija. Das ermögliche konversationsbasiertes Lernen und Personalisierung: Wer zum Beispiel Go-to-Market-Strategien lehrt, sollte diese in einen passenden Kontext für die Lernenden bringen. Die Lehrkraft kann nicht auf jeden Einzelfall eingehen, die KI sehr wohl. „Mit KI kann man das allgemeine Konzept verstehen, tief einsteigen und es auf die Welt eines Teilnehmenden übertragen.“ Einer der Kurse, den Hasija selbst unterrichtet, basiert auf seinem als Co-Autor verfassten Buch „The Phoenix Encounter Method“. In einer Zerstörungsübung sollen die Teilnehmenden sich überlegen, wie man ihr Geschäftsmodell disruptieren könnte. Dabei setzt er KI ein, nämlich als Sparringspartnerin, die den Tunnelblick von Führungskräften zu durchbrechen hilft, indem sie alternative Angriffs- oder Verteidigungsszenarien entwickelt.

„Die Studierenden sind oft fitter im Umgang mit KI als die Lehrkräfte.“

Tim Brüggemann, Rektor der Akad University

In IMDs Multi-LLM-Tool arbeiten Lehrende und Studierende mit synthetischen Daten und echten Problemen. Sie geben denselben Prompt in verschiedene Modelle ein, etwa OpenAI, Claude oder Deepseek, und vergleichen die Antworten. So konnten die Studierenden etwa in einem Labor für Supply-Chain-Management prüfen, welches GenAI-System komplexe mathematische Berechnungen am präzisesten löst und wo jeweils die Grenzen liegen. Ein weiteres Beispiel: Ein Dozent für Leadership baute mit dem Tool ein 2x2-Szenario – auf der einen Achse die Komplexität von Entscheidung, auf der anderen die Vertrautheit im Team. Es zeigte sich: Bei einfachen Geschäftsfragen in eingespielten Teams hilft KI wenig. Bei schwierigen Entscheidungen und neuen Teams bringt sie viel mehr.

Upskilling für Lehrkräfte gefragt

Das Problem bei KI-Anwendung im Unterricht: „Die Studierenden sind oft fitter im KI-Umgang als die Lehrkräfte“, hat Tim Brüggemann beobachtet. Dem KI-Kompass der VPH zufolge bewegen sich viele Lehrende in Bezug auf ihre KI-Kompetenzen im Mittelfeld. Ähnliche Ergebnisse lieferte der Bericht „See the Future“, wonach 6 Prozent des Lehrpersonals eine hohe KI-Expertise mitbringen, nur minimal mehr als die Studierenden vor Studienbeginn (4 Prozent). Über die Hälfte der Lehrenden hätte gerne mehr Schulungen zu bewährten Anwendungsfeldern, Zeit zum Experimentieren und Zugang zu KI-Tools. „Die Lehrkräfte wollen verstehen, wie sie KI im Unterricht, bei der Aufgabengestaltung oder in Prüfungen einsetzen können. Richtlinien allein genügen nicht“, so Crisp. Die Vorbildfunktion der Lehrkräfte sei nicht zu unterschätzen. Wenn sie KI im Unterricht verantwortungsvoll nutzen, sei das ein Verhaltensanker für Studierende.

Die Mitarbeitenden im Umgang mit KI-Tools regelmäßig weiterzubilden, ist in Europa kein Nice-to-have, sondern gehört laut

EU AI Act zu den Pflichten der Hochschulen. Das beinhaltet, ihre Kompetenzen zu diagnostizieren, um den Hebel an der richtigen Stelle anzusetzen. An der Akad dürfen die Lehrenden deshalb die hauseigenen Tools nur nutzen, wenn sie eine Schulung absolviert haben.

„Am Anfang haben Lehrkräfte KI vor allem für die Erstellung von Unterrichtsmaterialien eingesetzt“, so Andrew Crisp. Beispielsweise, um Fallstudien schneller zu entwickeln, Lernpfade zu personalisieren oder große Mengen an Studierenden-Essays nach gemeinsamen Themen zu durchforsten. Bereits Anfang 2025 sahen Private Hochschulen laut VPH-KI-Kompass in KI zudem schon Potenzial für individuelle Förderung von Studierenden – etwa durch KI-basierte Tutoresysteme, der Analyse von Lernständen, Echtzeit-Feedback oder eine automatisierte Lehrplanerstellung. Dieses Anwendungsfeld nimmt nun an Fahrt auf. So kündigte etwa die Hamburg School of Business Administration (HSBA) kürzlich an, dass allen Studierenden und Mitarbeitenden ab Sommersemester 2026 ein persönlicher, KI-gestützter Coach zur Seite steht, mit der Lösung Pinkpro der Edtech-Firma Pinktum. Damit sollen sie persönliche Kompetenzen und Future Skills weiterentwickeln können – etwa Fähigkeiten in Selbstorganisation, Resilienz, Kommunikation und Entscheidungsfindung. Parallel will die HSBA digitale Trainings und KI-Impulse in den Lehrplan integrieren.

Auch die IMD ermöglicht es Studierenden, durch KI-basierte Tools Fragen zu aufgezeichneten Vorlesungen zu stellen und so den Lernstoff individuell nachzubereiten. Das stemmt sie mit internen Ressourcen aus dem eigenen Innovationsteam, das eine detaillierte Analyse von Lernfortschritten ermöglicht. Die Business School betrachtet mithilfe von KI über das gesamte Curriculum hinweg zehn Querschnittskompetenzen wie Problemlösung, Storytelling oder kritisches Denken, anhand von Tausenden von Datenpunkten aus Video-Pitches und schriftlichen Arbeiten. Die Studierenden erhalten viermal jährlich personalisierte Berichte über ihre Kompetenzentwicklung und tauschen sich mit dem Dean darüber aus. KI-gestützte Lernbegleitung kann laut Prof. Tim Brüggemann eine adaptive individuelle Lernreise ermöglichen. Sie ist allerdings kein Selbstläufer, warnt er. Die Schulung von Lehrenden und Lernenden sollte am Anfang stehen. Sonst beißt sich die Katze in den Schwanz: „Wenn Menschen nicht wissen, wie sie die KI bedienen sollen, können sie sich nicht viel aus diesen Systemen herausholen.“

KI im Backoffice

Das gilt auch für das Kundenmanagement und mögliche Effizienzgewinne in der Organisation von Business Schools. Theoretisch tun sich Möglichkeiten im gesamten Student Life Cycle auf – von der Studienorientierung über Bewerbung und Zulassung bis zu Content-, Prüfungs- und Netzwerkmanagement. Laut dem Bericht „See the Future“ sind die Business Schools beim KI-Upskilling von Beschäftigten in Führungs- und Fachdienstleistungspositionen weiter als bei Lehrkräften: 67 Prozent haben bereits ein KI-Training von ihrer Hochschule erhalten. Dennoch wünschen sich 62 Prozent weitere Schulungen, vor allem zur Anwendung von KI-Tools.

Doch wenn Hochschulen explizit jemand im KI-Management einstellen, wie etwa die Akad University, geht der Lernbedarf darüber hinaus. Laut EU AI Act müssen Weiterbildungsinstitutionen unter anderem ein Transparenzregister führen. Das heißt, sie



müssen offenlegen, wann Lernende mit KI interagieren. Sie müssen Inhalte kennzeichnen, die ganz oder teilweise mit KI erstellt wurden. Und sie müssen dokumentieren, wie und wofür KI im Lernprozess eingesetzt wird. Außerdem sind sie unter Umständen zu einer Technologiefolgenabschätzung verpflichtet. Das bedeutet, sich zu überlegen, wie sich Lernen durch KI verändert – und ob das System damit noch das tut, was es soll: den Kompetenzaufbau der Menschen unterstützen, nah am Arbeitsmarktbedarf. „Das umfasst bildungswissenschaftliche und strategische Komponenten“, erklärt Tim Brüggemann, der das EU-weite Projekt „Force AI EU“ leitet. Mitarbeitende von Hochschulen können dort über eine EU-Förderung eine kostenfreie Weiterbildung absolvieren.

Neben mehr Effizienz locken auch Qualitätsgewinne – etwa durch geringere Fehlerquoten und Durchlaufzeiten, sodass mehr Zeit für individuelle Anliegen der Studierenden bleibt. Diese Ausrichtung verändert die Stellenprofile der Backoffice-Mitarbeitenden und Führungskräfte. Sitzungen planen, Präsentationen übersichtlich gliedern oder Lehrpläne zielgruppengerecht aktualisieren – all das geht mit KI oft schneller. „Das kann uns helfen, von hundert Studierenden in einer Klasse die Hintergründe, Rollen, Branchen, Bedürfnisse und Geschäftskontexte zu verstehen und Inhalte besser auf sie zuzuschneiden“, sagt Sameer Hasija.

Am Puls des Arbeitsmarktes

Um angesichts der KI-Welle mit Studienprogrammen und Führungskräfteentwicklung am Zahn der Zeit zu bleiben, sind Business Schools auch auf Kooperationen mit Arbeitgebern angewiesen. Unternehmenspartnerschaften liefern keine abstrakten Zukunftsbilder, sondern Hinweise aus dem Betrieb – und zwingen Business Schools, ihr Angebot daran zu messen. Die Insead pflegt drei Formen von Partnerschaften. Erstens: für Executive Talent Development, also für maßgeschneiderte Führungskräfteprogramme, in denen KI inzwischen fast immer mitläuft. Zweitens: für Forschung, indem Unternehmen Daten bereitstellen, damit Fakultäten untersuchen können, wie KI Strategie, Aufbauorganisation oder Schwachstellen in Systemen verändert. Drittens: für Fallstudien, Lehrmaterialien und die Nutzung konkreter Tools im Unterricht. Dieselbe Organisation kann dabei mehrere Rollen zugleich einnehmen – Kundin der Executive Education, Forschungspartnerin sowie Case-Study- und Technologielieferantin. „Für uns als Business Schools ist der Austausch essenziell, um relevant und praxisnah zu bleiben. Wir verharren nicht im Elfenbeinturm“, erklärt Hasija.

Die Universität Edinburgh hat sich in Schottland kürzlich mit IBM zusammengetan, um neue Möglichkeiten beim Thema KI und Quantencomputing zu erschließen. Man möchte gemeinsam Innovationen vorantreiben. Das Bayes Centre, das Innovationszentrum der Universität für KI und Datenwissenschaft, ist bei der Zusammenarbeit federführend. Davon kann auch die angegliederte Business School profitieren. Andrew Crisp findet jedoch, dass B-Schools oft die Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen vernachlässigen, die einen Großteil der Wirtschaft ausmachen und von akademischer KI-Expertise besonders stark profitieren könnten, weil ihnen oft Ressourcen für Experimente, Weiterbildung und Strategie fehlen. Oft gebe es nicht genug Budget und Kapazitäten, um eigene Programme zu finanzieren, Daten zu liefern oder Pilotprojekte anzustoßen. „Dieser blinde Fleck ist kein KI-spezifisches, sondern ein historisch gewachsenes Muster.

Hochschulkooperationen sind oft mit größeren Unternehmen mit höheren Budgets entstanden.“ KMU seien oft schneller, agiler und experimentierfreudiger, nennt Sameer Hasija einige Vorteile der kleineren Unternehmen. Doch nicht alle seien in der Lage, daraus Kapital zu schlagen. Manche steckten noch tiefer in überholten Geschäftsmodellen fest als Großunternehmen, sodass Transformation kaum noch gelinge. Hinzu komme, ein schlichtes „Bandbreitenproblem“: Viele seien damit beschäftigt, permanent Brände zu löschen. „Der Wille zur Veränderung ist da, die kognitive und organisatorische Kapazität oft nicht.“

Wie solche Kooperationen neue Formate hervorbringen, zeigt die Akad im Pflege- und Gesundheitsbereich. Im Austausch mit Unternehmen kamen Hinweise, welche Studiengänge am Bedarf vorbeigehen – und wo neue Lernfelder gefragt sind. Unternehmen meldeten zurück, dass sie in manche Studiengänge niemand mehr schicken würden, weil dort Stellen eher abgebaut als aufgebaut würden. Deshalb verändert sich das Angebot massiv: KI, Robotik und Pflege wachsen in Studiengängen und Weiterbildungen zusammen. „Häufig beginnt das nicht mit einem neuen Studiengang, sondern mit Weiterbildungsformaten“, sagt Brüggemann. Denn diese lassen sich aufgrund ihrer kürzeren Laufzeiten im Vergleich zum Studium schneller konzipieren. Erst wenn Nachfrage entsteht, wird daraus womöglich ein Bachelor oder ein MBA – je nach Bedarf und Zielgruppe.

Eine Frage der Abwägung

Wie schnell neue Angebote von Business Schools am Start sind, hängt auch von Datenschutz-Regelungen ab. In Europa setzen die Schulen stärker auf rechtliche Leitplanken, geprägt von DSGVO und EU AI-Act. In den USA liegt der Akzent auf schneller Anwendung und technischer Erprobung. In Asien berichten Expertinnen und Experten von einer größeren Offenheit für Veränderung und für iterative Verbesserungen. Regeln betrachtet man dort nicht als starres Endprodukt, sondern als Arbeitsstand. Sameer Hasija, der am Insead-Campus in Singapur arbeitet, sieht den Kontinent aktuell leicht im Vorteil – auch, weil viele Business Schools dort später in die breite KI-Nutzung eingestiegen sind. Denn wer nicht zu den First Movern zählt, muss deren Fehler nicht wiederholen. Die Unterschiede sind jedoch minimal. Es wäre auch falsch, Asien als weitgehend unregulierten Experimentierraum zu beschreiben. „Datenschutz und Cybersicherheit sind dort ebenso wichtig“, sagt Sarah Toms von der IMD, die neben dem Schweizer Campus einen in Singapur hat, einen in Shenzhen und einen in Kapstadt. Niemand wolle „Risiken für Reputation oder Daten durch unklare KI-Nutzung eingehen“. Letztlich ist der Weg, den Kontinente, Länder und einzelne Business Schools wählen, eine Frage der Abwägung. Entscheidend ist am Ende, dass sie Fokus, Regeln, Technik und Lehre immer wieder neu ausbalancieren. Oder wie es Hasija zusammenfasst: „Niemand hat eine perfekte Lösung.“



STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin mit den Themenschwerpunkten Management, Lernen und Vergütung. Für das Personalmagazin hält sie die internationale Welt der Business Schools im Blick.