

Künstliche Intelligenz in NPO



ChatGPT: «KI in NPO»

WWF Schweiz und KI-Technologien: Gemeinsam für nachhaltige Ziele

Vom Ziel zum Nutzen: So finden NPO KI-Use Cases mit Mehrwert

Zukunft aktiv gestalten: Wie Angestellte Schweiz KI vorantreibt

Weitere Themen:

KI-Lernreise der Caritas Schweiz: Chancen oder Risiken?

Pro Senectute beider Basel setzt mit KI-Anwendungen auf Innovation

KI-Implementierung: Den Wandel menschenzentriert gestalten



INFO
UND
ANMEL-
DUNG

FIT FÜR DEN VORSTAND?

Melden Sie sich zum eintägigen Intensivseminar für aktuelle und zukünftige Präsident:innen, Vorstands- oder Stiftungsratsmitglieder an und lernen Sie Ihre verschiedenen Aufgaben kennen.

B'VM

gut beraten

NÄCHSTE DURCHFÜHRUNG: 12. JUNI 2025

Editorial



Liebe Leserinnen, liebe Leser

ChatGPT, künstliche Intelligenz (KI), Machine Learning: Die Themen sind zurzeit in aller Munde. KI besticht durch vielversprechende Vorteile: Wird die Arbeitswelt dank KI in eine neue Ära der Effizienz übergehen? Können durch KI Ressourcen gespart werden, die dafür an anderen Orten eingesetzt werden können? Eröffnen sich durch KI neue Arten der Zusammenarbeit und Berufsfelder?

Aber auch die Risiken eines Einsatzes von KI werden diskutiert: Wie geht man mit dem Thema Datenschutz um? Werden mit generativer KI stets die statistisch wahrscheinlichste Abfolge von Buchstaben bzw. Pixeln berechnet, wie steht es dann um die Kreativität und Innovation, welche doch gerade in der unerwarteten Kombination von Einzelteilen liegt? Auf einer gesellschaftlichen Ebene wird gewarnt, dass KI stereotype Denkweisen, die in den zugrundeliegenden Daten verankert sind, reproduzieren und sogar verstärken kann. Und nicht zuletzt werden auch die ökologischen Konsequenzen der Nutzung künstlicher Intelligenz diskutiert und kritisiert. Sich in diesem Dschungel an Informationen, aufgeworfenen Fragen und Möglichkeiten zurecht zu finden ist momentan keine leichte Aufgabe. Als Führungskraft einer NPO steht dabei

immer wieder eine konkrete Frage im Zentrum: Wie kann ich in meiner Organisation KI konkret einsetzen? Hier setzt die vorliegende Ausgabe des VM an. Verschiedene Anwendungsbeispiele zeigen auf, wie künstliche Intelligenz von NPO in der Schweiz bereits erfolgreich eingesetzt wird. Attila Steinegger zeigt, wie der WWF Schweiz dank KI in der Beurteilung von Klimatransitionsplänen eine Effizienzsteigerung erzielen konnte. Udo und Chet Michel beschreiben, wie der Entlastungsdienst KI in ihren Alltag integriert und identifizieren sechs Erfolgsfaktoren. Michael Harr erzählt, wie sich die Prosenectute beider Basel durch virtuelle Reisen und eine KI-Freundin mit dem Thema «Alter und technologischer Fortschritt» beschäftigt. Christine Lanner zeigt, wie NPO zu geeigneten, mehrwertsstiftenden Use-Cases kommen. Michaela Walton gibt Auskunft darüber, wie die Einführung von KI-Anwendungen gewinnbringend gestaltet werden kann.

Der Weg zu einer sinnvollen, zielführenden und effektiven Integration von KI in die eigene NPO kann eine Herausforderung darstellen. Dieses Heft soll dabei Inspiration, Anhaltspunkt und Wegweiser sein.

Viel Spass bei der Lektüre,

Rea Pirani

A handwritten signature in black ink, which appears to be 'Rea Pirani'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Redaktorin VM

WWF Schweiz und KI-Technologien: Gemeinsam für nachhaltige Ziele

6

Der WWF Schweiz kooperiert mit den Universitäten Zürich und Oxford, um mithilfe von Künstlicher Intelligenz (KI) sogenannte «Klimatransitionspläne» zu bewerten und Greenwashing zu verhindern. Ziel ist, die Glaubwürdigkeit und Umsetzbarkeit der Klimaziele von Unternehmen in der Finanzbranche sicherzustellen. Iteration, Fachexpertise und Mensch-Algorithmus-Zusammenarbeit wurden als Erfolgsfaktoren des Projekts identifiziert.

Udo Michel und Chet Michel

KI für NPO: So gelingt der Einstieg – am Beispiel des Entlastungsdienst

20

KI eröffnet enorme Chancen für NPO, doch viele wissen nicht, wo sie anfangen sollen. Dieser Beitrag zeigt sechs praxisnahe Erfolgsfaktoren, um KI nachhaltig in den Arbeitsalltag zu integrieren – von ersten Pilotprojekten bis zur strategischen Verankerung. Konkrete Beispiele und Learnings des Entlastungsdienst liefern Orientierung für alle, die KI sinnvoll und wirkungsvoll in ihrer Organisation einsetzen möchten.

Loredana Enlger

KI in NPO - am Beispiel von terre des hommes schweiz

34

Die künstliche Intelligenz (KI) hat sich mittlerweile in nahezu allen Sektoren etabliert - auch in NPO ist sie nicht mehr wegzudenken. terre des hommes schweiz gibt Einblicke in die internen Prozesse der Organisation und berichtet über die Chancen und Herausforderungen des KI-Einsatzes. Es wird zudem gezeigt, wie terre des hommes schweiz mit den Thema Datenschutz und der Generierung von Bildern umgeht.

KI-Lernreise der Caritas Schweiz: Chancen oder Risiken?

14

Die Caritas Schweiz experimentiert mit verschiedenen Ansätzen der Künstlichen Intelligenz. In diesem Beitrag steht die Lernreise der Caritas Schweiz und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen im Fokus. Der aktuelle KI-Ansatz der Caritas Schweiz wird beschrieben und die momentan genutzten KI-Applikationen vorgestellt.

Christine Lanner

Vom Ziel zum Nutzen: So finden NPO KI-Use Cases mit Mehrwert

28

KI bietet NPO enormes Potenzial – effizientere Prozesse, gezieltere Kommunikation und neue, innovative Angebote. Doch der Einstieg ist oft schwierig. Ein simpler Chatbot mag ein erster Versuch sein, doch wer das volle Potenzial von KI ausschöpfen will, braucht ein systematisches Vorgehen. Dieser Beitrag zeigt, wie NPO relevante KI-Use Cases identifizieren, bewerten und gezielt umsetzen können.

Michaël Gonin

L'IA : Rien de nouveau sous le soleil ?

40

L'intelligence artificielle (IA) bouscule nos vies. Les articles et blogs fourmillent de bons conseils sur son utilisation, y compris dans le monde des NPO. Mais chamboule-t-elle vraiment tout ? Retour aux fondamentaux.

Pro Senectute beider Basel setzt mit KI-Anwendungen auf Innovation

44

Virtuelle Welten werden in naher Zukunft ein Bestandteil unseres Lebens sein. Was bedeuten diese Entwicklungen für eine Organisation im Altersbereich? Seit 2022 experimentiert und arbeitet Pro Senectute beider Basel mit KI-Anwendungen. Der Beitrag gibt einen Überblick, wie wir mit diesem Thema bislang umgegangen sind, welche Ziele und konkreten KI-Aktivitäten wir aktuell verfolgen und wohin die Reise geht.

Stefan Studer und Jan Borer

Zukunft aktiv gestalten: Wie Angestellte Schweiz KI vorantreibt

54

KI eröffnet Chancen, aber auch Herausforderungen. Angestellte Schweiz geht mutig voran – mit KI-gestützten Assistenten, Robotern, Virtual Reality, neuen Weiterbildungsangeboten und einem schweizweiten Think Tank. Lesen Sie, wie die Organisation KI einsetzt und welche Vision sie antreibt.

KI-Implementierung: Den Wandel menschenzentriert gestalten

50

Die Einführung von KI in NPO erfordert einen menschenzentrierten Change-Management-Ansatz: Mitarbeitendeneinbindung, transparente Kommunikation, Kompetenzentwicklung und eine durchdachte Datenstrategie. Der Artikel beschreibt sechs Handlungsfelder aus einem KMU-Leitfaden, adaptiert für NPO. Er beleuchtet bewusst nur die Sicht der Mitarbeitenden – Mitglieder und Freiwillige bleiben hierbei aussen vor.

Rea Pirani, Christina Schlegel und Harry Witzthum

Managementinstrumente in der Praxis: Value Proposition Canvas

62

Warum sollen Kund_innen unter allen Möglichkeiten genau mein Produkt auswählen? Diese Frage hat sich Alex Osterwalder (2015) und sein Team bei Strategyzer gestellt und als Teil der Lösung dazu das Value Proposition Canvas (VPC) entwickelt. Damit werden die Bedürfnisse der Zielgruppen analysiert und das Produkt bzw. die Dienstleistung darauf abgestimmt. Ziel ist ein möglichst hoher «Product-Market Fit» zu erreichen.

Impressum

Redaktion	Rea Pirani, redaktion@vmi.ch
Layout:	Rea Pirani media f imprimerie SA
Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg CH
Titelbild:	ChatGPT: «KI in NPO»
Fotomaterial:	Mit DALLÉ, ChatGPT und Microsoft Designer erstellt
Adresse:	VMI Bd de Pérolles 90 CH-1700 Freiburg Tel. +41 (0)26 300 84 00
Internet:	www.vmi.ch, info@vmi.ch
Jahrgang:	51. Jahrgang
ISBN:	9783909437726
ISSN:	1424-9189

WWF Schweiz und KI-Technologien: Gemeinsam für nachhaltige Ziele

Attila Steinegger

Der WWF Schweiz kooperiert mit den Universitäten Zürich und Oxford, um mithilfe von Künstlicher Intelligenz (KI) und Large Language Models (LLM) sogenannte «Klimatransitionspläne» zu bewerten und Greenwashing zu verhindern. Dies geschieht durch fundierte Analysen und die Entwicklung spezifischer Indikatoren. Ziel ist, die Glaubwürdigkeit und Umsetzbarkeit der Klimaziele von Unternehmen zu überprüfen und sicherzustellen. Iteration, Fachexpertise und Mensch-Algorithmus-Zusammenarbeit wurden als Erfolgsfaktoren des Projekts identifiziert.

Ein Blick auf den WWF Schweiz: Vorreiter für eine nachhaltige Zukunft

Die gemeinnützige Stiftung WWF Schweiz ist mit 220 Mitarbeitenden und über 9000 Freiwilligen die grösste Umwelt-Organisation der Schweiz. Als Teil eines weltweiten Netzwerks macht sich der WWF für nationale und internationale Projekte stark. Der WWF verfolgt mit seinen Projekten auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene immer das gleiche grosse Ziel: Gemeinsam schützen wir die Umwelt und gestalten eine lebenswerte Zukunft für nachkommende Generationen. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt sich der WWF für den Erhalt der Biodiversität auf der ganzen Welt ein und hilft, unseren Ressourcenverbrauch in nachhaltige Bahnen zu lenken.

Die wichtigsten Hebel, um die Ziele zu erreichen, sind Bildung, Politik, Wirtschaft und Finanzwesen. Beispielsweise beeinflusst das globale Finanzsystem die Zukunft des Planeten stark. Durch die Steuerung von Finanzflüssen in nachhaltige Aktivitäten hat die Finanzbranche grosses Potenzial, die Wirtschaft umwelt-

und klimafreundlich zu gestalten. Deshalb setzt sich der WWF für eine nachhaltige Finanzbranche ein.

Ausgangslage und Hintergründe zur Klimatransition in der Finanzbranche

Der Klimawandel stellt eine der grössten Herausforderungen unserer Zeit dar. Um die Erderwärmung auf maximal 1,5 Grad Celsius zu begrenzen, haben viele Länder und Unternehmen ambitionierte Klimaziele gesetzt. Diese Ziele erfordern eine drastische Reduktion der Treibhausgasemissionen bis spätestens 2050. Um diese Ziele zu erreichen, spielen Klimatransitionspläne eine zentrale Rolle. Diese Pläne sind strategische Fahrpläne, die aufzeigen, wie Unternehmen ihre Geschäftsmodelle und -praktiken an eine klimaneutrale Zukunft anpassen können. Sie beinhalten Massnahmen und Ziele, um Treibhausgasemissionen zu reduzieren und gleichzeitig sicherzustellen, dass die Unternehmen auch in einer klimaverträglichen Wirtschaft profitabel bleiben.

Ein häufiges Problem in diesem Zusammenhang ist das sogenannte «Greenwashing». Darunter versteht man die Praxis, Unternehmen oder Produkte umweltfreundlicher darzustellen, als sie tatsächlich sind. Dies kann durch irreführende Werbung, ungenaue Informationen oder übertriebene Umweltversprechen geschehen. Greenwashing untergräbt das Vertrauen der Verbraucher_innen und Investor_innen und kann die Bemühungen zur Bekämpfung des Klimawandels erheblich beeinträchtigen.

Ein umfassender und glaubwürdiger Klimatransitionsplan von Unternehmen erfordert Klarheit, Zielstrebigkeit, wissenschaftliche Fundierung und Nachvollziehbarkeit. Es ist wichtig, dass die Ziele



spezifisch und überprüfbar sind und dass Fortschritte regelmässig gemessen und berichtet werden. Zudem sollten diese Pläne mit anderen Nachhaltigkeitszielen, wie dem Schutz der Biodiversität, in Einklang stehen. Die Analyse und Bewertung von Klimatransitionsplänen ist nicht nur für Umweltorganisationen und Verbraucher_innen von Bedeutung, sondern auch für Finanzinstitutionen und Aufsichtsbehörden. Diese Akteure können die Indikatoren nutzen, um die Nachhaltigkeit ihrer Investitionen zu bewerten und sicherzustellen, dass sie in Unternehmen investieren, die tatsächlich zur Reduktion der Treibhausgasemissionen beitragen.

Innovative Technologien gegen Greenwashing

Ein gemeinsames Projekt des WWF, der Universität Zürich (UZH) und der Universität Oxford setzt auf innovative Technologien, um Klimatransitionspläne zu bewerten und Greenwashing zu verhindern. Im Zentrum des Projekts steht die Überprüfbarkeit der Pläne in ihrer Glaubwürdigkeit und Konsistenz - basierend auf Indikatoren, die durch umfangreiche Analysen und

Feedback durch Expert_innen entwickelt wurden. Ein technisches Herzstück des Projekts ist der Einsatz von «Natural Language Processing» (NLP). Diese Technologie hilft dabei, Texte automatisch zu analysieren und relevante Informationen herauszufiltern. So können Berichte schnell und effizient auf problematische Inhalte hin überprüft werden.

NLP ist ein Teilbereich der Künstlichen Intelligenz (KI), der sich auf die Interaktion zwischen Computern und menschlicher Sprache konzentriert. Im Rahmen von KI nutzt NLP maschinelles Lernen und Deep-Learning-Techniken, um menschliche Sprache zu verstehen, zu interpretieren und zu generieren. Durch die Integration von NLP in KI-Systeme können diese Systeme Texte nicht nur lesen, sondern auch kontextuell verstehen und auf dieser Basis fundierte Analysen liefern.

Vorgehen und Ergebnisse des Projekts zur Bewertung von Klimatransitionsplänen

Das Projekt basiert auf einer klar strukturierten Methodik, die in drei Hauptschritte unterteilt ist:

1. Definition von Bewertungsindikatoren

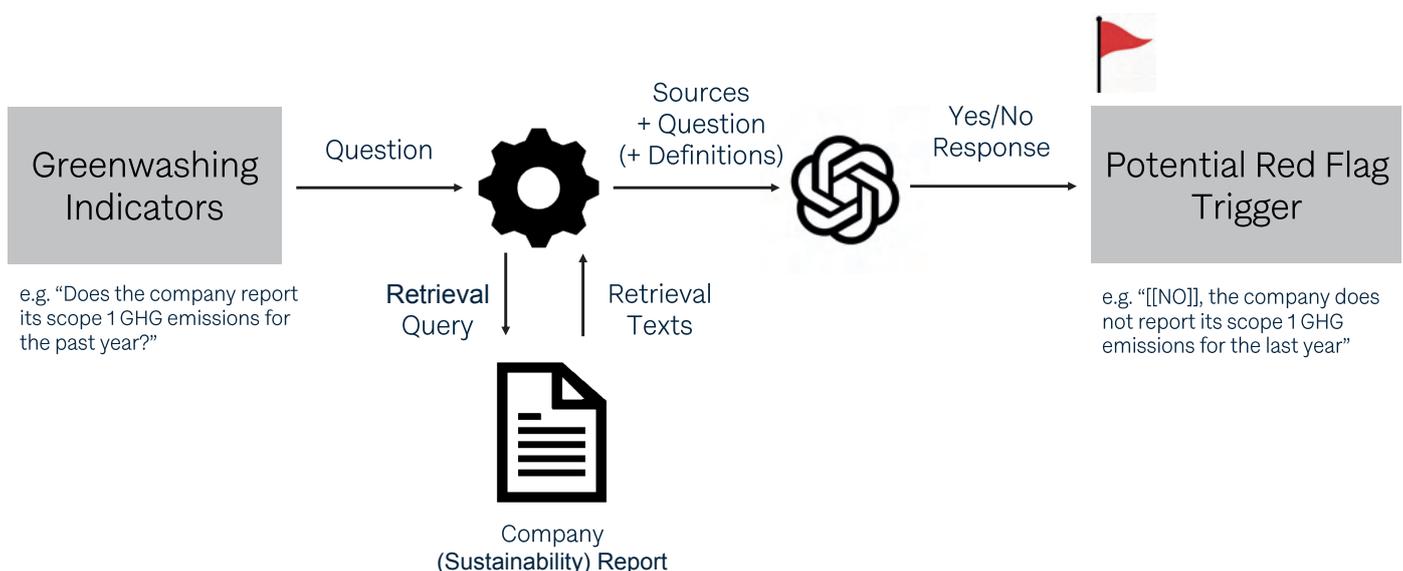
Zunächst wurden 28 bestehende Rahmenwerke für Übergangspläne überprüft, die zwischen 2021 und 2023 veröffentlicht wurden. Ziel war es, gängige Indikatoren zur Bewertung unternehmerischer Klimastrategien zu identifizieren. Diese Indikatoren wurden dann mit über 50 Expert_innen aus Forschung und Praxis diskutiert und verfeinert. Die endgültige Liste umfasst 64 Indikatoren, die in zwei Gruppen unterteilt wurden: «walk» und «talk». «Walk» steht für überprüfbare Massnahmen und konkrete Umsetzungsschritte, während «talk» zukünftige Ziele und weniger konkrete Strategien umfasst.

2. Entwicklung und Validierung einer KI-basierten Lösung

Der Kern des Projekts ist ein KI-basiertes Tool, das auf einem grossen Sprachmodell (Large Language Model, LLM) basiert. LLMs sind fortschrittliche KI-Modelle, die darauf trainiert sind, menschenähnliche Texte zu verstehen und zu generieren. Sie nutzen riesige Datenmengen und komplexe Algorithmen, um Muster in der Sprache zu erkennen und darauf basierend Antworten zu formulieren. Ein bekanntes

Ein bekanntes Beispiel ist das LLM von OpenAI, das für ChatGPT eingesetzt wird. Diese Modelle können auf vielfältige Weise eingesetzt werden, von der Beantwortung von Fragen und dem Verfassen von Texten bis hin zur Übersetzung und Inhaltsmoderation. Um die Genauigkeit zu verbessern und Halluzinationen (falsche Informationen) zu vermeiden, wurde ein Retrieval Augmented Generation (RAG)-System eingesetzt, das eine zuverlässige externe Wissensbasis nutzt. Ein greifbares Beispiel für RAG: Stellen Sie sich vor, Sie möchten ein komplexes Kochrezept erstellen, aber Ihre Kenntnisse sind begrenzt. Anstatt sich nur auf Ihr Gedächtnis zu verlassen, nutzen Sie ein Kochbuch und das Internet, um die besten Zutaten und Techniken zu finden. Sie kombinieren Ihr Wissen mit diesen externen Quellen, um ein Rezept zu schreiben, das präzise und zuverlässig ist. Genau so arbeitet RAG: Es kombiniert das Wissen einer KI mit externen Datenquellen, um genaue und umfassende Antworten zu liefern. Das entwickelte RAG-System durchsucht Unternehmensberichte nach relevanten Informationen und bewertet diese anhand der 64 Indikatoren.

Abbildung 1: Funktionsweise des RAG-System



Expert_innen aus 26 Institutionen bewerteten die Genauigkeit und Benutzerfreundlichkeit des Tools.

3. Anwendung und Analyse

In der letzten Phase wurde das validierte KI-Tool auf die Nachhaltigkeitsberichte von 143 kohlenstoffintensiven Unternehmen angewendet. Die Analyse zielte darauf ab, Muster in der Offenlegung der Indikatoren zu identifizieren und potenzielle Risiken des Greenwashings zu erkunden. Die Ergebnisse zeigten, dass Unternehmen oft mehr Informationen zu Zielen («talk») als zu konkreten Umsetzungsschritten («walk») offenlegten.

Die Methode und das Tool erwiesen sich als sehr geeignet zur Anwendung, da sie eine detaillierte und präzise Bewertung der Klimatransitionspläne ermöglichen. Die Expert_innen beurteilten die Genauigkeit und Benutzerfreundlichkeit des Tools als hoch. Dadurch trägt das Projekt dazu bei, die Glaubwürdigkeit und Konsistenz von Klimatransitionsplänen zu bewerten und Greenwashing zu verhindern. Dies ist ein wichtiger Schritt hin zu einer nachhaltigen und klimafreundlichen Wirtschaft.

Vorteile der KI-basierten Analyse von Klimatransitionsplänen für den WWF

Die Verwendung von KI-basierten Lösungen zur Analyse von Klimatransitionsplänen bietet einen erheblichen Mehrwert. Diese Technologien ermöglichen es, grosse Mengen an Daten in kürzester Zeit zu durchleuchten und zu bewerten, was eine enorme Effizienzsteigerung darstellt. Während eine manuelle Analyse viele Stunden oder sogar Tage in Anspruch nehmen kann, liefert ein automatisiertes System Ergebnisse in wenigen Minuten. Diese Schnelligkeit bei der Analyse ist entscheidend, um zeitnah auf neue Informationen und Entwicklungen reagieren zu können.

Ein weiterer Vorteil liegt in der kontinuierlichen Analyse, die sicherstellt, dass die Daten stets aktuell sind. Dies bedeutet, dass der WWF, Finanzinstitutionen oder Aufsichtsbehörden jederzeit einen genauen

Überblick über den Stand und die Qualität der Klimatransitionspläne von Unternehmen hat. Durch die regelmässige Aktualisierung der Datenbasis können Organisationen schnell auf Veränderungen reagieren und seine Strategien entsprechend anpassen. Die Datenorientierung bei der Analyse sorgt dafür, dass Entscheidungen auf einer soliden Grundlage getroffen werden können. Durch die Verwendung konkreter Indikatoren und messbarer Kriterien wird eine objektive Bewertung der Pläne ermöglicht. Dies reduziert das Risiko von Fehleinschätzungen und erhöht die Zuverlässigkeit der Ergebnisse.

Schliesslich schafft die Transparenz über den aktuellen Stand der Klimatransitionspläne und deren Qualität Vertrauen bei den Stakeholdern. Organisationen können durch die Nutzung dieser Technologien genaue und nachvollziehbare Berichte erstellen, die zeigen, welche Unternehmen glaubwürdige und ambitionierte Pläne verfolgen und welche möglicherweise Greenwashing betreiben – also versuchen, sich ein umweltfreundliches Image zu geben, ohne substanzielle Massnahmen zu ergreifen. Dies ermöglicht eine gezielte Ansprache und Intervention, um sicherzustellen, dass die Unternehmensstrategien tatsächlich zu einer nachhaltigen und klimafreundlichen Wirtschaft beitragen. Insgesamt unterstützen diese fortschrittlichen Analysemethoden den WWF dabei, seine Mission effektiver zu verfolgen und einen bedeutenden Beitrag zum Klimaschutz zu leisten.

Schlüssel zum Projekterfolg

Eine sinnvolle Nutzung von KI-Technologien beginnt mit der Identifizierung eines passenden Einsatzbereichs für das zu entwickelnde KI-Tool. Im Status Quo stellt die umfassende Analyse von Klimatransitionsplänen eine grosse Herausforderung dar, da die manuelle Analyse der Daten sehr zeitaufwändig und fehleranfällig ist. Expert_innen müssten jedes Dokument einzeln lesen und bewerten, was ineffizient und kostspielig ist. Zudem ist es fast unmöglich, die Informationen ständig auf dem neuesten Stand zu halten, was zu

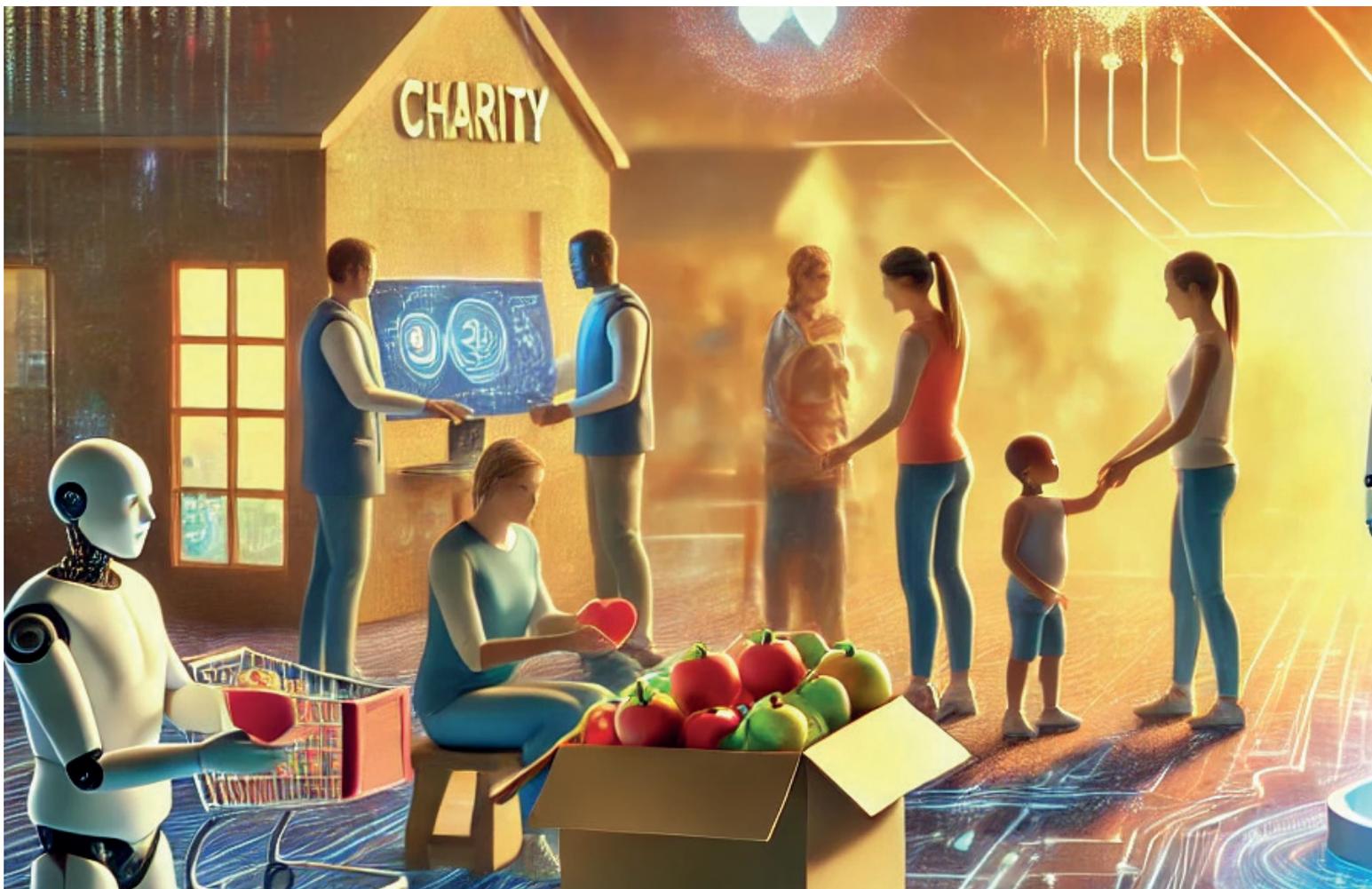
veralteten und unzuverlässigen Ergebnissen führen kann. Aufgrund der grossen Datenmengen und der Notwendigkeit einer wiederholbaren, systematischen und strukturierten Analyse wurde der Einsatz von KI als sinnvoll betrachtet. Experimente mit frei zugänglichen KI-Tools konnten keine Ergebnisse in der gewünschten Genauigkeit liefern, weshalb man sich für die Entwicklung eines eigenen KI-basierten Tools entschied.

Ein besonders hervorzuhebender Erfolgsfaktor des Projekts war das iterative Vorgehen. Dies bedeutet, dass der Prozess in vielen kleinen Schritten erfolgt, wobei nach jedem Schritt die Ergebnisse bewertet und gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen werden. Ein gutes Beispiel hierfür ist das sogenannte «Prompting», bei dem die Eingaben für die KI kontinuierlich verbessert werden, um klarere und präzisere Antworten zu erhalten. Diese wiederholten Anpassungen und Tests ermöglichten es, die Qualität des Outputs stetig zu optimieren.

Ein weiteres zentrales Element des Pro-

jekterfolgs war die Einbindung von Fachexpertise. Es wurde nicht nur auf technologische Aspekte geachtet, sondern es wurden auch Expert_innen aus verschiedenen Fachbereichen einbezogen. Diese Expert_innen konnten ihre spezifischen Kenntnisse und Erfahrungen einbringen, um sicherzustellen, dass die KI-Anwendungen den tatsächlichen Anforderungen und Standards der jeweiligen Disziplinen entsprechen. Dadurch wurde die Relevanz und Vertrauenswürdigkeit der Ergebnisse erheblich gesteigert.

Der Ansatz des «Human in the Loop» erwies sich ebenfalls als entscheidend für den Erfolg beim Einsatz von KI. Dabei werden menschliche Fachleute in den Prozess der KI eingebunden, um die Qualität und Genauigkeit der Ergebnisse zu überwachen und zu verbessern. Dies stellt sicher, dass die KI nicht nur auf Basis von Daten, sondern auch durch menschliches Urteilsvermögen und Fachwissen arbeitet. Es hat sich gezeigt, dass diese Kombination zu deutlich besseren Ergeb-



nissen führt, da menschliche Experten in der Lage sind, Unklarheiten zu erkennen und Korrekturen vorzunehmen, bevor die KI ihre Analysen abschliesst.

Ausblick: Integration von KI in die zukünftige Arbeit des WWF und NPO

Zukünftig plant der WWF, das entwickelte KI-Tool kontinuierlich zu unterstützen und weiterzuentwickeln, um alle naturbezogenen Informationen, die von Unternehmen und Finanzinstituten veröffentlicht werden, umfassend zu bewerten. Dies ermöglicht es dem WWF, seine Analysen zu erweitern und sicherzustellen, dass alle relevanten Umweltaspekte in die Bewertung einbezogen werden. Zusätzlich untersucht der WWF derzeit intensiv, wie er KI-basierte Lösungen in seine zukünftige Arbeit und Prozesse integrieren kann. So wird beispielsweise nach ähnlichen Anwendungsfällen gesucht, bei denen der entwickelte Ansatz adaptiert werden kann. Die Technologie bieten enorme Potenziale, um grosse Mengen an Daten effizient zu analysieren und dadurch den Entschei-

dungsprozess zu unterstützen.

Andere NPO könnten diesen Ansatz ebenfalls nutzen, um ihre Arbeit zu optimieren. Insbesondere bei der Analyse von grossen Mengen an Dokumenten können KI-Lösungen eine erhebliche Zeitersparnis bedeuten. Gerade in Prozessen, in welchen grosse Datenmengen systematisch mit einem wiederkehrenden Fragen- und Kriterienkatalog analysiert werden sollen. Dabei sorgt die Kombination aus automatisierter Datenanalyse und menschlicher Expertise für eine hohe Qualität der Ergebnisse.

Die Implementierung solcher KI-gestützten Methoden erfordert jedoch eine sorgfältige Planung und kontinuierliche Anpassung. Iterative Prozesse, bei denen nach jedem Schritt die Ergebnisse bewertet und gegebenenfalls verbessert werden, sind hierbei besonders wichtig. Dies stellt sicher, dass die Lösungen den spezifischen Anforderungen und Standards der jeweiligen Organisation entsprechen und relevante Ergebnisse liefern.



Fazit

Das Projekt zeigt eindrucksvoll, wie wichtig es ist, den richtigen Anwendungsfall für KI zu identifizieren, um einen effektiven Mehrwert zu erzielen. In diesem Fall war die manuelle Analyse von Klimatransitionsplänen zeit- und fehleranfällig, weshalb eine KI-basierte Lösung als sinnvoll angesehen wurde. Ein entscheidender Erfolgsfaktor war der iterative Prozess, bei dem nach jedem Schritt die Ergebnisse bewertet und angepasst wurden. Durch die kontinuierliche Verbesserung der Eingaben für die KI konnte die Qualität der Antworten stetig optimiert werden. Das Projekt war kein reines Technologievorhaben, sondern erforderte die Einbindung von Fachexpert_innen aus verschiedenen Bereichen. Diese Expert_innen brachten ihr Wissen ein, um sicherzustellen, dass die KI-Lösung den tatsächlichen Anforderungen

entsprach und vertrauenswürdige Ergebnisse lieferte. Ein weiterer wichtiger Bestandteil ist der «Human in the Loop»-Ansatz, bei dem menschliche Fachleute die Ergebnisse aus der KI-gestützten Analyse validieren. Diese Kombination aus automatisierter Datenanalyse und menschlichem Urteilsvermögen führte zu deutlich besseren und akzeptierten Ergebnissen. Insgesamt zeigt das Projekt, dass der Erfolg von KI-Anwendungen stark davon abhängt, wie gut technologische Möglichkeiten und menschliche Expertise in einem iterativen Prozesse integriert werden. Diese Ansätze ermöglichen es, die Stärken der KI mit menschlichem Wissen zu kombinieren und so qualitativ hochwertige und zuverlässige Ergebnisse zu erzielen.

Autor



Attila Steinegger / attila.steinegger@wwf.ch

Attila Steinegger treibt die digitale Transformation des WWF voran und verantwortet dessen digitale Strategie und Roadmap. Ein aktueller Schwerpunkt seiner Arbeit liegt auf der Nutzung von Daten und dem Einsatz von datengetriebenen Technologien wie Künstlicher Intelligenz, um die Mission des WWF zu unterstützen. Er vertritt den WWF als Experte in Fachgremien, auf Panels und als Redner zu Digitalisierung, technologischer Innovation und Nachhaltigkeit. Zuvor war er zehn Jahre in der Strategie- und Technologieberatung tätig. 2023 wurde er von Bilanz als einer der Top 100 Digital Shapers der Schweiz ausgezeichnet. Er hat einen Bachelor in Betriebswirtschaft (FH St. Gallen) und einen Master in Management & Corporate Sustainability (Cranfield University, UK).



StiftungSchweiz

Jetzt entdecken
& digital durchstarten



Eine Plattform für alles

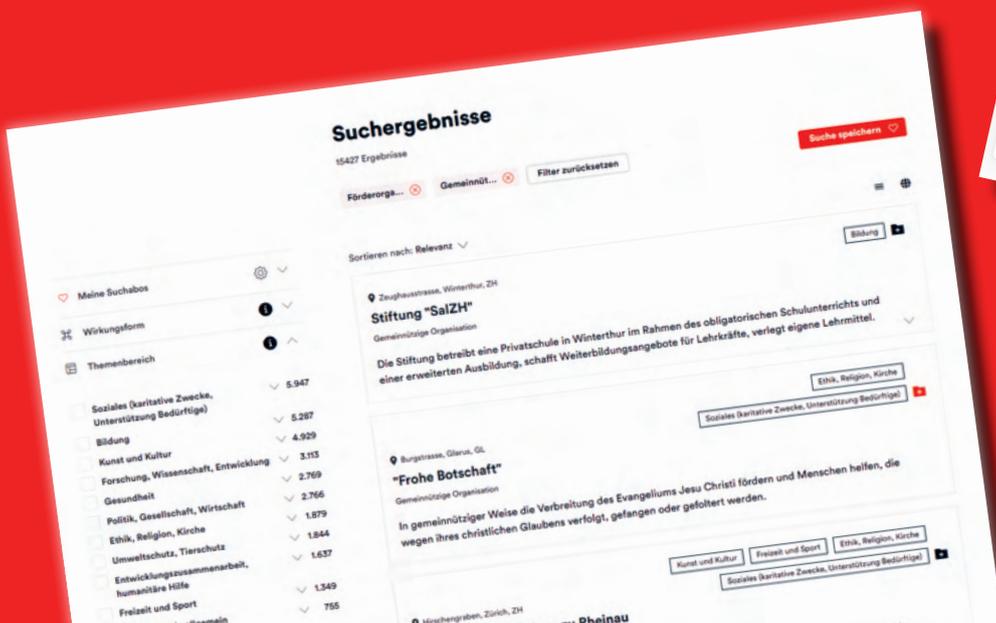
In einer digital vernetzten Welt fallen isolierte Lösungen schnell zurück. Die Plattform stiftungschweiz.ch bietet Ihnen alles aus einer Hand, um Ihre Organisation effizient und wirkungsvoll zu präsentieren. Steigern Sie Ihre Chancen auf Finanzierung und Sichtbarkeit durch Zugriff auf das umfangreichste Stiftungsverzeichnis der Schweiz. Mit dem Gesuchs-Wizard und den intelligenten Fundraising-Tools erreichen Sie mehr Unterstützende und stellen Ihre Projekte wirkungsvoll ins Rampenlicht.

- ✓ **Passende Förderpartner finden:** Nutzen Sie leistungsstarke Recherche-Tools für institutionelles Fundraising
- ✓ **Online Spenden sammeln:** Erhöhen Sie Ihre Reichweite mit zeitgemässen digitalen Fundraising-Tools
- ✓ **Überzeugende Profile:** Präsentieren Sie Ihre Organisation und Projekte überzeugend und transparent
- ✓ **Gesuche online einreichen:** Reichen Sie Anträge online bei teilnehmenden Stiftungen schnell und unkompliziert ein
- ✓ **KI-Unterstützung nutzen:** Optimieren Sie Ihre Arbeitsabläufe mit smarten Assistent:innen
- ✓ **Wertvolle Kontakte knüpfen:** Bleiben Sie am Puls und tauschen Sie sich mühelos mit Förderern, Partnern und relevanten Akteur:innen aus

Magic List

Unser neuester KI-Assistent erstellt für Ihr Projekt eine kommentierte Liste mit bis zu 30 ausgewählten potenziellen Förderorganisationen.

Do the Magic!



KI-Lernreise der Caritas Schweiz: Chancen oder Risiken?

Harry Witzthum

Die Caritas Schweiz experimentiert mit verschiedenen Ansätzen der Künstlichen Intelligenz. In diesem Beitrag steht die Lernreise der Caritas Schweiz und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen im Fokus. Der aktuelle KI-Ansatz der Caritas Schweiz wird beschrieben und die momentan genutzten KI-Applikationen vorgestellt.

Die Mitarbeiterin Anna S. ist Mitglied eines Pilot-Teams, das sich verpflichtet hat, Holacracy umzusetzen. Das Team hat vor Kurzem gestartet und ist noch nicht routiniert – Anna ist unsicher, wie man eine Holacracy-Rolle definiert und diese in eine Sitzung einbringt. Ihr steht seit Neuestem ein KI-Holacracy-Coach zur Verfügung, der sie bei der Definition unterstützt und sie Schritt für Schritt durch die Governance-Sitzung anleitet. Diese Anwendung ist nur ein Beispiel dafür, wie Künstliche Intelligenz (KI) die Arbeit von Nonprofit-Organisationen künftig verändern wird.

Die Digitale Transformation hat den NPO-Sektor längst erreicht. Mit Technologien der Künstlichen Intelligenz eröffnen sich aber nochmals völlig neue Dimensionen der Effizienz und Wirksamkeit. Der Einsatz von KI darf dabei jedoch keinesfalls nur als Mittel zur Effizienzsteigerung verstanden werden. Vielmehr sollte für NPO die Verbesserung der gesellschaftlichen Wirkung und der zentralen Dienstleistungsangebote im Mittelpunkt stehen. Im Endeffekt geht es darum, die Wirkung in den Zielgruppen im Sinne der Mission zu steigern. KI bietet dafür – dank ihrer vielseitigen Einsatzmöglichkeiten - Chancen in verschiedenen Bereichen, sei es im Fundraising, Marketing, bei Kampagnen, in der Beratung oder in der Datenanalyse.

Am Anfang der Lernreise mit KI hat die Caritas Schweiz Gespräche mit Partner- und Expert_innen zum Thema geführt. Dabei fiel uns auf, dass viele Organisationen das Thema entweder nur zögerlich angehen oder bei theoretischen Überlegungen zu Vor- und Nachteilen der KI stehen bleiben. Praktische Beispiele von KI-Lösungen waren dagegen kaum vorhanden. Deshalb hat sich die Caritas Schweiz entschieden, selbst mit KI zu experimentieren und Erfahrungen mit konkreten Applikationen zu sammeln. Es wurde daraus eine spannende Reise mit Überraschungen und Rückschlägen, aus denen wir Lehren für die Weiterentwicklung der KI gezogen haben. Im Folgenden werden die wichtigsten Herausforderungen beschrieben, auf die wir gestossen sind, bevor die konkreten KI-Anwendungsfälle vorgestellt werden.

KI lebt von inhaltlicher Expertise, nicht von IT-Wissen

Ein Stolperstein bei KI-Lösungen liegt an der Schnittstelle zwischen IT und den inhaltlich Projekt-Verantwortlichen. Während früher die IT bei den technischen Lösungen den Lead innehatte, erfordern erfolgreiche KI-Applikationen heute das Fachwissen der Business-Units – etwa augenfällig bei der (Weiter-)Entwicklung von so genannten System-Prompts – den detaillierten Instruktionen, die dem KI-Sprachmodell Rahmen und Format für die Antworten vorgeben.

Die Qualität der Instruktionen für die KI ist ausschlaggebend dafür, ob die Antwort überzeugend oder unzureichend ist. Die Erstellung detaillierter System-Prompts bedarf tiefgehenden Fach-Know-hows, das vorwiegend in den Business-Units vorhanden ist. Nur die inhaltlich Verantwortlichen kennen die impliziten Annah-

men und expliziten Prozessschritte, die für den Erfolg bei KI-Lösungen ausschlaggebend sind. Gute System-Prompts können dabei mehrere A4-Seiten umfassen und legen klare Instruktionen fest – Wissen, das der IT fehlt und von den Projektleitenden in den Teams gemeinsam erarbeitet werden muss.

Deshalb ist eine enge, interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen IT und den inhaltlich Verantwortlichen unter der Führung der Projektleitenden entscheidend. Dies erfordert das Aufbrechen traditioneller Bereichsstrukturen und ein Umdenken der Zuständigkeiten, da starre Organisationsstrukturen den Mehrwert der KI ausbremsen können. Genau aus diesem Grund testet die Caritas Schweiz agile Arbeitsformen und experimentiert mit KI-Applikationen.

Mangelndes Wissen mindert KI-Potenziale

Die rasante Entwicklung und vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten von KI stellen NPO vor die Herausforderung, das nötige technologische Know-how aufzubauen. Anders als Grosskonzerne mit umfangreichen IT-Ressourcen verfügen NPO meist über begrenzte personelle und finanzielle Kapazitäten – was den Erwerb und die Weiterentwicklung von KI-Wissen erschwert.

Die operative Umsetzung von KI-Lösungen verlangt den direkten Umgang mit der neuen Technologie und den Aufbau neuer Kompetenzen. Während in der Wirtschaft spezialisierte Rollen wie Data Scientists und Machine Learning Engineers etabliert sind, fehlt es in NPO häufig an entsprechenden Expert_innen. Dies führt dazu, dass IT-Mitarbeitende oft ohne ausreichende Erfahrung mit komplexen KI-Lösungen betraut werden, was das Risiko von Fehlanwendungen erhöht oder zu Verzögerungen in der Umsetzung von KI-Projekten führt. Zudem erfordert die Integration von KI in bestehende Systeme ein Verständnis moderner Technologien – etwa im Umgang mit spezifischen Datenbanken oder Cloud-Diensten. Die Herausforderungen liegen dabei nicht nur in der technischen Umsetzung, sondern auch im Thema der Datensicherheit und der Einhaltung regulatorischer Vorgaben.

Angesichts des steten Wandels der KI-Technologie – was heute Best Practice ist, kann morgen veraltet sein – müssen NPO kontinuierlich Trends verfolgen und agile Lernprozesse etablieren, um mit der gesteigerten Dynamik umgehen zu können. Experimentieren ist dabei unumgänglich: Nur durch erste Erfahrungen und das Lernen aus Fehlern können Organisatio-



nen eine Einschätzung für die Potenziale und Erfolgsfaktoren der Technik entwickeln. Dies ist mit ein Grund, warum die Caritas Schweiz begonnen hat in diese neuen Kompetenzen zu investieren.

Der Hype und der riskante Einsatz von Chat-Bots

Der aktuelle Hype um Chat-Bots wie ChatGPT oder neuerdings DeepSeek sollte Organisationen nicht zu einem riskanten Einsatz von KI-Lösungen verleiten. Standard-Sprachmodelle wie ChatGPT werden mit einer riesigen Menge an öffentlich zugänglichen Daten trainiert, die die gesamte Breite an Informationen abdecken. Organisations-spezifische Daten sind aufgrund ihres geschützten Status nicht Teil dieser Trainingsdaten, so dass die Chat-Bots keine Anbindung an das organisationsspezifische Wissen haben. Aus diesem Grund können Standard-Chat-Bots folglich nur selten passgenaue, kontextbezogene Antworten liefern, die für die Organisation tatsächlich einen Mehrwert bringen. Sie sind in ihrem Kern Allzweck-Instrumente und liefern in den meisten Fällen nur generische Antworten.

Ein weiteres Risiko besteht in der spezifischen Arbeitsweise der KI-Lösungen. Generative KI ist im Grunde genommen ein Algorithmus, der das nächste Wort in einer Wortsequenz mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeitsverteilung vorhersagt. Das Ziel der KI ist es, eine wahrscheinliche Antwort zu liefern und nicht zu prüfen, ob die Antwort wahr oder falsch ist. Dadurch sind die KI-Chatbots anfällig für so genannte «Halluzinationen» – falsche oder irreführende Informationen, die in professionellen Umfeldern inakzeptabel sind. Ihr Einsatz ohne zusätzliche Anpassungen ist daher potenziell riskant.

Um den Anforderungen von Organisationen gerecht zu werden, müssen generische KI-Modelle deshalb gezielt mit internem Wissen angereichert und durch strenge Sicherheits- und Datenschutzprotokolle sowie Mechanismen für strukturierten Output ergänzt werden. Nur so lassen sich Anwendungen entwickeln, die nicht nur technologisch auf dem neuesten

Stand sind, sondern auch den praktischen, sicherheitstechnischen und ethischen Anforderungen einer Organisation entsprechen.

Eine reflektierte Auseinandersetzung mit der Arbeitsweise und den Grenzen generischer KI-Technologien ist somit unverzichtbar, um die Chancen von KI in wirklichen Mehrwert zu übersetzen und nicht leichtfertig Risiken einzugehen.

Indirekte Kosten der KI

Auch wenn die direkten Investitions- und Entwicklungskosten für KI-Lösungen oft geringer erscheinen als bei traditionellen Technologien, dürfen die indirekten Kosten nicht unterschätzt werden:

1. Erhöhte IT-Sicherheitsanforderungen: KI-Applikationen, besonders wenn sie von extern zugänglich gemacht werden sollen (wie bspw. Kund_innen-Chatbots), verlangen robuste Sicherheitsinfrastrukturen. Moderne Firewalls und weitere Massnahmen sind notwendig, um besonders sensible Daten oder die IT-Infrastruktur vor Cyber-Attacken zu schützen.
2. Integration in bestehende Systeme: Die Einbindung spezialisierter Systeme wie Vektordatenbanken für die KI-Lösungen in die bestehende IT-Architektur verursacht zusätzliche Kosten, da diese nahtlos integriert werden und strenge Anforderungen an Datensicherheit und Compliance erfüllen müssen.
3. Erhöhter Rechenleistungsbedarf: Rechenintensive KI-Anwendungen erfordern leistungsstarke Prozessoren und zusätzliche Rechenleistungen, was nicht nur höhere Hardwareinvestitionen, sondern auch laufende Betriebskosten (z. B. Cloud-Services) mit sich bringen kann.
4. Regulatorische Anforderungen: Mit der Nutzung von KI steigen auch die Anforderungen an Datenschutz, Audits, und die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, was zusätzliche indirekte Kosten verursachen kann. Insbesondere im Bereich der KI-Gesetze in Europa und

bald in der Schweiz kommen Zusatzanforderungen auf Organisationen zu. Insgesamt muss das vollständige Kostenbild – inklusive langfristiger, indirekter Investitionen – sorgfältig analysiert werden, um sicherzustellen, dass KI-Lösungen nachhaltig, sicher und effektiv zur gesellschaftlichen Wirkung der Organisation beitragen. Diese Herausforderungen sollen aber nicht vor der KI abschrecken. Nur indem Organisationen anfangen mit KI-Lösungen zu experimentieren, werden

sie für sich ein präziseres Bild erstellen können. Jede Organisation geht von unterschiedlichen Startbedingungen aus. Um es positiver zu formulieren – die KI kann sogar dazu eingesetzt werden, um kritische Lücken innerhalb der IT-Landschaft aufzudecken, die auch ohne KI aufgrund der Veränderungen in der IT-Applikationslandschaft geschlossen werden müssten. Es handelt sich dabei um notwendige IT-Investitionskosten.

Handlungsempfehlungen für NPO

Aufgrund unserer eigenen Lernreise im Umgang mit KI lassen sich verschiedene Handlungsempfehlungen ableiten, die wir gerne teilen möchten. Natürlich können diese Empfehlungen nicht Eins-zu-Eins übernommen werden, da die Startbedingungen jeder Organisation verschieden sind.

Experimentieren statt theoretisieren:

Vermeiden Sie es, sich in theoretischen Überlegungen zu den Vor- und Nachteilen der KI zu verlieren. Da es noch keine festen KI-Standards gibt, ist Experimentieren der einzige Weg, um die Einsatzmöglichkeiten innerhalb der Organisation zu erkennen.

Dedizierte KI-Rolle etablieren:

Setzen Sie in Ihrer Organisation eine Rolle ein, die sich intensiv mit KI-Trends und der Prototypenerstellung beschäftigt. Das ist insbesondere wichtig, damit die Organisation in die Tiefe gehen kann und nicht bei den Standard-Chatbots stehenbleibt. So können Lerneffekte für die Weiterentwicklung genutzt werden.

IT-Kompetenzen evaluieren und erweitern:

Überprüfen Sie den Kenntnisstand Ihrer IT-Mitarbeitenden zum Thema KI, identifizieren Sie Interessierte und analysieren Sie, welche fehlenden Kompetenzen Schritt für Schritt aufgebaut werden sollen. Ziehen Sie externe KI-Expert_innen hinzu, um Prototypen in die Produktion zu überführen. Das Wissen dazu ist im ständigen Fluss, so dass die eigenen internen IT-Ressourcen kaum ausreichend sein werden, um mit der Dynamik kosteneffizient mithalten zu können.

IT frühzeitig einbinden:

Binden Sie Ihre IT-Mitarbeitenden von Anfang an in KI-Projekte ein. Zwar sollte der fachliche Lead bei den Business-Units liegen, aber die IT ist zentral für die transparente Abschätzung der Investitions- und Nachfolgekosten sowie für die Integration in die bestehende Systemlandschaft und die Datensicherheit. Wichtig: Scheuen Sie die Kosten nicht – oft wird es sich um Kosten handeln, die eine moderne IT-Infrastruktur auch unabhängig von der KI auslöst. Die KI kann dabei eine nützliche Rolle für das Aufdecken von bestehenden Lücken in der IT-Infrastruktur spielen.

KI als ganzheitliche Herausforderung verstehen:

Betrachten Sie KI nicht nur als technisches Problem. Neben technischen Aspekten spielen Datenschutz, Nachhaltigkeit, Compliance und organisatorische Veränderungen eine entscheidende Rolle. Nicht zu vernachlässigen sind daher die erforderlichen Anpassungen in Strukturen und Prozessen, um mit der Dynamik der KI-Lösungen mithalten und die Potenziale der KI wirklich in Mehrwert umsetzen zu können.

Der (generative) KI-Ansatz der Caritas Schweiz in drei Standbeinen

Um allen rund 1200 Mitarbeitenden der Caritas Schweiz – national und international – den Zugang zu modernen KI-Lösungen zu ermöglichen, haben wir Microsoft Copilot (ehemalig Bing Chat) freigeschaltet. Diese für den Arbeitsalltag geeignete KI-Applikation steht kostenlos zur Verfügung und erfüllt die Datenschutz-Mindestanforderungen der Azure-Sicherheitseinstellungen der Caritas Schweiz.

Das zweite Standbein des KI-Ansatz der Caritas stellt eine KI-Plattform mit verschiedenen Sprachmodellen dar. In Zusammenarbeit mit einem KI-Startup hat die Caritas Schweiz eine Web-Plattform mit Sprachmodellen entwickelt, die lizenziert für Mitarbeitende mit intensivem KI-Einsatz zur Verfügung steht. Die Plattform bietet verschiedene Funktionen, die unterschiedliche Anwendungsfälle abdecken. Drei zentrale Eigenschaften der Plattform sind:

- Ein Portfolio von KI-Sprachmodellen: Die Plattform umfasst 14 Sprachmodelle – 7 Closed Source (z. B. OpenAI, Anthropic) und 7 Open Source (z. B. Llama, Mistral). Closed Source Sprachmodelle, wie beispielsweise ChatGPT von OpenAI, werden von einer Firma proprietär entwickelt und lizenziert. Das bedeutet, dass ihr Quellcode, Details zum Trainingsdatensatz und oft auch die internen Mechanismen nicht öffentlich zugänglich sind, was die kommerzielle Nutzung und Kontrolle zwar erleichtert, aber auch die Transparenz einschränkt. Im Gegensatz dazu basieren Open Source Sprachmodelle auf frei verfügbaren Sprachmodellen und Quellcodes, die entweder kostenlos heruntergeladen oder sehr preisgünstig genutzt werden können. Ziel dieser Auswahl mit verschiedenen Sprachmodellen ist es, für jeden Anwendungsfall das passende Modell zu finden: Für einfache Aufgaben wie Dokumentenzusammenfassungen genügt bspw. oft Mistral-Tiny (ein kleines Sprachmodell), während komplexe strategische Texte oder Code leistungsstärkere Modelle wie

OpenAI GPT erfordern. Mitarbeitende können zwischen so genannten Large Language Models (> 10 Mrd. Parameter) und Small Language Models (< 10 Mrd. Parameter) wählen und mehrere Modelle parallel testen, was auch einen Schritt zu mehr Energieeffizienz und Nachhaltigkeit darstellt.

- Höherer Datenschutz: Bei jeder Auswahl eines Sprachmodells wird ein farbcodiertes Schild angezeigt (Grün: Datenschutz gewährleistet; Rot: risikohaft), basierend auf einer zweistufigen Bewertung von Datentypen (personenspezifische, geschäftskritische Daten, geistiges Eigentum) und dem Serverstandort (Schweiz, EU, USA) – Kriterien, die gemeinsam mit der Stiftung Schweiz entwickelt wurden. Das KI-Startup betreibt eigene Schweizer Server für Open Source Modelle und kloniert Closed Modelle auf ihrer IT-Infrastruktur, wodurch ein höherer Datenschutz als in der Microsoft-Umgebung erzielt wird. Zusätzlich kann eine Anonymisierungsfunktion aktiviert werden. Dieser erhöhte Datenschutz ist nötig, um mit sensiblen und besonders schützenswerten Daten arbeiten zu können.
- Erstellung von Konstruktoren: Die Plattform ermöglicht zusätzlich den Aufbau von so genannten «Konstruktoren» – KI-Applikationen, mit denen Mitarbeitende eine Dokumentendatenbank erstellen, ein Sprachmodell an diese Datenbank anbinden und über einen System-Prompt das Modellverhalten steuern. So haben wir bspw. eine Datenbank mit allen internen Reglementen erstellt, an die Mitarbeitende mittels eines KI-Sprachmodells Fragen stellen können. Ein weiteres KI-Projekt hilft dabei, neue Projekte automatisch in die richtige Form für interne Projektbeschreibungen zu bringen. Diese Konstruktoren können team-weit geteilt werden und bieten – ähnlich wie Custom GPT bei OpenAI – volle Kontrolle über den System-Prompt. Zudem stellt die

integrierte Prompt-Bibliothek validierte System-Prompts für alle Mitarbeitenden zur Verfügung, die diese nutzen möchten.

Das dritte Standbein umfasst komplexere KI-Anwendungsbeispiele. Die oben genannte Plattform eignet sich für Projekte mit bis zu 50 Dokumenten. Für KI-Applikationen mit über 1000 Dokumenten hat die Caritas Schweiz in Zusammenarbeit mit KI-Expert_innen drei weitere Anwendungsbeispiele entwickelt, die sich derzeit in der Testphase befinden und in Kürze allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen:

Use-Case 1: Eine KI-Applikation durchsucht alle internen Intranet-Dokumente und

unterstützt Mitarbeitende mit der natürlichen Sprachsuche.

Use-Case 2: Eine KI-Applikation beantwortet künftig Standard-Fragen im HR-Onboarding-Prozess von neuen Mitarbeitenden.

Use-Case 3: Ein KI-Chatbot liefert externen Personen Informationen über die Caritas Schweiz, ihre Positionen, Projekte und weitere relevante Themen.

Mit diesen drei Standbeinen nutzen wir KI-Technologie, um passgenaue Instrumente bereitzustellen. Unser Ansatz wird sich kontinuierlich weiterentwickeln: wir lernen aus jeder KI-Anwendung und passen uns an neue Trends an.

Fazit und Ausblick

Die KI-Lernreise der Caritas Schweiz bildet den Nachweis dafür, dass NPO sich nicht länger mit rein theoretischen Debatten über Vor- und Nachteile von KI begnügen, sondern eigene Erfahrungen mit KI sammeln und ein Knowhow aufbauen sollten – sowohl technisch als auch fachlich. Dadurch zeigt sich, dass KI im NPO-Bereich weit mehr ist als ein kurzlebiger Hype: Richtig eingesetzt, kann sie die Wirkung steigern.

Der entscheidende Schlüssel liegt in einer engen Verzahnung von Fachkompetenz und IT, um sicherzustellen, dass KI-Anwendungen nicht nur effizient, sondern auch passgenau auf die Bedürfnisse der Organisation und deren Werte zugeschnitten sind. Hierfür ist die Bereitschaft

erforderlich, traditionelle Strukturen weiterzuentwickeln, Rollen neu zu verteilen und neue Kompetenzen aufzubauen.

Die Reise ist bei Weitem nicht zu Ende: Die kontinuierliche Weiterentwicklung des eigenen KI-Ansatzes wird für die Caritas Schweiz ausschlaggebend sein, um mit den rasanten technologischen Fortschritten Schritt zu halten. Dieser Lernprozess bietet jedoch nicht nur Risiken, sondern vor allem Chancen: Wer die Lernkurve erfolgreich meistert, wird nicht nur in puncto Effizienz, sondern auch hinsichtlich der eigenen sozialen Mission profitieren. Das ist zumindest die Hoffnung.

Autor



Dr. Harry Witzthum / hwitzthum@caritas.ch

Harry Witzthum hat ursprünglich Philosophie an der Universität Basel und University of Sheffield (UK) studiert. Nach dem PhD-Studium arbeitete Witzthum in diversen Funktionen in nationalen Nonprofit-Organisationen im Bereich Soziales, Menschenrechte und Politik. Witzthum bringt langjährige Führungserfahrungen in Leitungsfunktionen von nationalen NPO mit und hat sich auf Themen der Organisationsentwicklung, Transformationsprozesse und Agilität spezialisiert. 2009 hat er den VMI-Diplomlehrgang Verbands- / NPO-Management mit einer Abschlussarbeit zur Interessensvertretung abgeschlossen. Heute arbeitet Harry Witzthum bei der Caritas Schweiz als Lead Digitale Transformation und verknüpft die technische Dimension der Digitalisierung mit den Anforderungen der Transformationsprozesse innerhalb von Organisationen. Ein Fokus liegt dabei auf der Umsetzung von Lösungen der künstlichen Intelligenz (KI) in NPO.

KI für NPO: So gelingt der Einstieg – am Beispiel des Entlastungsdienst

Udo Michel und Chet Michel

Künstliche Intelligenz (KI) eröffnet enorme Chancen für Nonprofit-Organisationen, doch viele wissen nicht, wo sie anfangen sollen. Wie gelingt der Einstieg? Welche Herausforderungen gibt es? Und wie stellt man sicher, dass KI einen echten Mehrwert bringt? Dieser Beitrag zeigt sechs praxisnahe Erfolgsfaktoren, die KI nachhaltig in den Arbeitsalltag integrieren – von ersten Pilotprojekten bis zur strategischen Verankerung. Mit konkreten Beispielen und Learnings des Entlastungsdienst liefert er Orientierung für alle, die KI sinnvoll und wirkungsvoll in ihrer Organisation einsetzen möchten.

Erfolgsfaktoren

Der Entlastungsdienst Schweiz bietet betreuenden Angehörigen und Menschen mit Beeinträchtigungen verlässliche und flexible Unterstützung. Um unsere strategischen Ziele wirkungsvoll zu erreichen, setzen wir Künstliche Intelligenz gezielt und unterstützend ein. Dabei haben wir wertvolle Erkenntnisse gewonnen und zentrale Erfolgsfaktoren ermittelt. Diese Erfolgsfaktoren basieren auf unseren praktischen Erfahrungen, Learnings aus unseren Pilotprojekten und der Reflexion über das, was tatsächlich funktioniert, ergänzt durch Erkenntnisse von Expert_innen aus der Praxis und wissenschaftliche Studien.¹

Pilotprojekte starten

Der gezielte Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in Nonprofit-Organisationen beginnt nicht mit umfassenden Strategiepapieren oder gross angelegten Investitionen, sondern mit praxisnahen Pilotprojekten. Diese dienen dazu, erste konkrete Erfahrungen mit KI-Technologien zu sammeln, ohne dabei die gesamte Organisation zu überfordern. Durch ein

schrittweises Herantasten an die Möglichkeiten von KI lassen sich Chancen und Herausforderungen frühzeitig erkennen, wodurch spätere Implementierungen gezielter und effizienter gestaltet werden können.

Ein Pilotprojekt sollte folgende Kriterien erfüllen: Es muss einen klar erkennbaren Nutzen für die Organisation haben, technisch umsetzbar sein und innerhalb eines überschaubaren Zeitraums erste messbare Ergebnisse liefern. Zudem ist es essenziell, die Mitarbeitenden von Anfang an aktiv einzubinden, um Akzeptanz zu schaffen und Skepsis abzubauen. Externe Expertise kann unterstützend wirken, insbesondere wenn intern noch wenig Erfahrung mit KI besteht.

Praxisbeispiel: Einführung von ChatGPT als Arbeitsinstrument

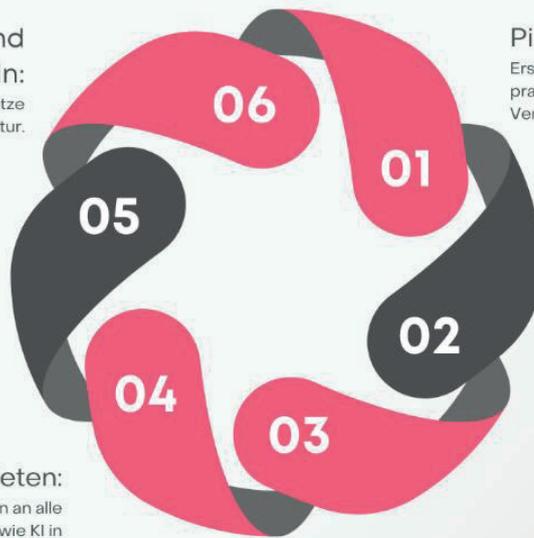
Ein erster Schritt in der KI-Strategie war die Implementierung von ChatGPT als unterstützendes Tool im Arbeitsalltag. Ziel war es, Mitarbeitenden einen niederschweligen Zugang zu KI zu ermöglichen und Effizienzgewinne in der internen Kommunikation sowie Arbeitsorganisation zu realisieren. Durch ein Team-Abonnement mit NPO-Rabatt und begleitende Schulungsangebote konnten Berührungsängste abgebaut und praxisnahe Anwendungsfälle direkt erprobt werden. Die Resonanz war durchweg positiv: Mitarbeitende integrierten ChatGPT schnell in ihre Prozesse, insbesondere bei der Recherche, Texterstellung und Strukturierung von Aufgaben. Die gewonnene Zeit konnte gezielt für mehr kundenzentrierte Tätigkeiten genutzt werden, während repetitive Aufgaben schneller gelöst werden konnten. Das Pilotprojekt diente als Ausgangspunkt für weitere KI-Initiativen und zeigte, dass eine erfolgreiche Inte-

ERFOLGSFAKTOREN

Klare Policies und Datenstrategie entwickeln:
Etabliere Leitlinien für KI-Anwendungen und setze auf hochwertige, zentralisierte Dateninfrastruktur.

KI als Teil der Digital- und Gesamtstrategie:
Integriere KI in eine umfassende Digitalstrategie, die eng mit den Organisationszielen verbunden ist.

Breite Schulungen anbieten:
Vermittle KI-Kompetenzen an alle Mitarbeitenden, damit sie verstehen, wie KI in ihrer Arbeit genutzt werden kann.



Pilotprojekte starten:
Erste, messbare Erfolge durch kleine, praxisorientierte Projekte schaffen Vertrauen und erzeugen Momentum.

Kulturentwicklung fördern:
Fördere eine offene Innovationskultur, in der KI als Chance gesehen wird. Transparente interne und externe Kommunikation stärkt Verständnis und Akzeptanz.

In-House Expertise aufbauen:
Entwickle ein spezialisiertes KI-Team, das langfristig strategische Initiativen vorantreibt.

AIentlastungsdienst

gration nicht von der Grösse eines Projekts abhängt, sondern von dessen Relevanz für den Arbeitsalltag.

Kulturentwicklung fördern

Technologische Innovation allein reicht nicht aus, um KI nachhaltig in eine Organisation zu integrieren. Entscheidend ist eine Unternehmenskultur, die Veränderungen aktiv gestaltet und neue Technologien als Chance begreift. Der Schlüssel liegt in einer offenen, transparenten und partizipativen Herangehensweise, die sowohl Ängste abbaut, als auch das Vertrauen in den Nutzen von KI stärkt.

Damit KI erfolgreich angenommen wird, sind folgende Aspekte zentral:

- **Transparente Kommunikation:** Klare Informationswege und regelmässige Dialogformate fördern Verständnis und Akzeptanz. Offene Gespräche bauen Vorbehalte ab und machen konkrete Anwendungsfälle greifbar
- **Zusammenarbeit über Fachgrenzen hinweg:** Der Einsatz von KI profitiert von vielfältigen Perspektiven. Der Austausch zwischen Teams mit unterschiedlichen Fachkenntnissen eröffnet neue Möglichkeiten und trägt dazu bei, praxisnahe Lösungen zu entwickeln.

- **Feedback-Mechanismen:** Die aktive Einbindung der Mitarbeitenden in die Entwicklung und Nutzung von KI-gestützten Lösungen stellt sicher, dass diese bedarfsgerecht und praxistauglich gestaltet werden.
- **Externe Netzwerke nutzen:** Kooperationen mit wissenschaftlichen Institutionen, anderen NPO und relevanten Partnern bieten wertvolle Impulse für den eigenen KI-Einsatz und ermöglichen einen kontinuierlichen Wissenstransfer.

Praxisbeispiel: Offene Diskussionskultur und externe Partnerschaften

Beim Entlastungsdienst wurde früh erkannt, dass der Erfolg von KI nicht allein von technologischen Faktoren abhängt. Daher wurde ein strukturierter Austausch etabliert, der es den Mitarbeitenden ermöglicht, aktiv an der Gestaltung und Weiterentwicklung von KI-Anwendungen mitzuwirken.

KI ist ein fester Bestandteil interner Meetings – auf allen Ebenen der Organisation. Neben technischen Fragen stehen dabei auch ethische Überlegungen, praktische Einsatzmöglichkeiten und konkrete Herausforderungen im Fokus. Dieser partizipative Ansatz trägt dazu bei,

KI in NPO



Unsicherheiten zu reduzieren und die Mitarbeitenden aktiv in die digitale Transformation einzubinden.

Eine MIT-Studie («Bringing Worker Voice Into Generative AI»)² bestätigt die Bedeutung dieser Herangehensweise. Sie zeigt, dass Organisationen, die ihre Teams frühzeitig in KI-Projekte einbinden, langfristig erfolgreicher sind. Ein rein hierarchisch gesteuerter KI-Einsatz führt dagegen häufig zu Akzeptanzproblemen und kann sogar bestehende Arbeitsabläufe behindern.

Neben internen Massnahmen setzt der Entlastungsdienst gezielt auf Kooperationen mit externen Partnern. Der Austausch mit Bildungsinstituten, öffentlichen Einrichtungen und anderen Nonprofit-Organisationen erleichtert die Entwicklung gemeinsamer KI-Projekte und fördert das gegenseitige Lernen. Diese Vernetzung ermöglicht es, auf Best Practices zurückzugreifen und gleichzeitig innovative Lösungsansätze für den eigenen Bedarf zu entwickeln.

Ein Beispiel für eine erfolgreiche Kooperation ist unser gemeinsames KI-Projekt mit allen relevanten Betreuungs-NPO im Kanton Bern und Vertreter_innen des Kantons. Dabei soll ein KI-gestützter Bot entwickelt werden, der rund um die Uhr verfügbar ist und gezielt Anfragen bearbeitet. Er kann relevante Informationen bereitstellen und Anliegen automatisch an die jeweils zuständige Organisation

weiterleiten. Parallel dazu wurde mit denselben Organisationen ein Symposium ins Leben gerufen, das sich speziell mit den Potenzialen und Herausforderungen von KI im Betreuungsbereich auseinandersetzt. Dieses Format schafft einen kontinuierlichen Dialog, fördert den Wissenstransfer und trägt dazu bei, den KI-Einsatz in der Branche nachhaltig zu gestalten.

In-House Expertise aufbauen

Der Aufbau einer innovationsfreundlichen Kultur allein reicht nicht aus, um KI wirkungsvoll in eine Organisation einzubinden. Ebenso entscheidend ist es, internes Know-how aufzubauen und KI-Kompetenzen gezielt in die Organisation zu integrieren. Denn ohne fundierte Expertise bleibt KI eine externe Lösung, die oft nur punktuell eingesetzt wird und nicht optimal auf die Bedürfnisse der Organisation zugeschnitten ist.

Ein strukturiertes Vorgehen zur Entwicklung interner KI-Kompetenz schafft nicht nur Unabhängigkeit von externen Anbietenden, sondern ermöglicht es, KI-gestützte Lösungen passgenau an den eigenen Arbeitsalltag anzupassen. Dies setzt voraus, dass KI nicht als rein technisches Thema betrachtet wird, sondern als strategischer Bestandteil der Organisation.

- **Strategische Verankerung auf Führungsebene:** Ohne aktives Commitment von Management und Vorstand bleibt KI

ein isoliertes Experiment. Führungskräfte müssen den strategischen Mehrwert verstehen und aktiv fördern.

- **Etablierung einer zentralen KI-Einheit:** Ein interdisziplinäres Team, das sowohl technisches Know-how als auch Fachwissen aus den Arbeitsbereichen vereint, stellt sicher, dass KI-Lösungen praxisnah und zielgerichtet entwickelt werden.
- **Gezielte Rekrutierung und Weiterbildung:** Der Aufbau von KI-Kompetenz erfordert Investitionen – sowohl in die Qualifizierung bestehender Mitarbeitender als auch in die gezielte Gewinnung neuer Talente mit KI-Expertise.
- **Schrittweiser Ausbau und Skalierung:** Auch mit begrenzten Ressourcen kann eine KI-Strategie erfolgreich umgesetzt werden. Entscheidend ist, mit kleineren Projekten zu starten und diese sukzessive weiterzuentwickeln.

Praxisbeispiel: Digitalisierungsteam und gezielte Weiterbildungsinitiativen

Um den erfolgreichen Einsatz von KI langfristig sicherzustellen, hat der Entlastungsdienst eine eigene Digitalisierungsabteilung ins Leben gerufen. Diese fungiert als Schnittstelle zwischen IT und operativen Fachbereichen und begleitet die Einführung und Weiterentwicklung KI-gestützter Prozesse. Ein besonderes Augenmerk lag dabei auf der internen Weiterbildung: Mitarbeitende mit Interesse an KI konnten sich gezielt qualifizieren und wurden aktiv in neue Projekte eingebunden. Zusätzlich nahm auch die Führungsebene eine Schlüsselrolle ein. CFO und CEO absolvierten spezialisierte Schulungen in Digitalisierung und agilen Arbeitsmethoden, um KI nicht nur als technologische Neuerung, sondern als strategisches Instrument zu verstehen und steuern zu können. Diese Schulungsangebote wurden auch für den Vorstand geöffnet, um sicherzustellen, dass die gesamte Führungsebene ein gemeinsames Verständnis für KI-gestützte Innovationen entwickelt und deren Potenzial strategisch einordnen kann.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war das enge Zusammenspiel zwischen den technischen Expert_innen und den Fachabteilungen. KI-Lösungen entfalten ihren Mehrwert erst dann vollständig, wenn sie mit fundiertem Praxiswissen kombiniert werden. Durch die enge Zusammenarbeit mit den operativen Teams konnte sichergestellt werden, dass KI-Anwendungen praxisnah und effizient in bestehende Arbeitsprozesse integriert wurden.

Breite Schulungen anbieten

Ein weiterer wirkungsvoller Schritt ist getan, wenn die Mitarbeitenden verstehen, wie KI funktioniert und welche Potenziale sie bietet. Ohne dieses Wissen bleiben KI-Anwendungen ungenutzt oder werden nicht optimal eingesetzt. Schulungen sind daher eine wichtige Massnahme, um Kompetenzen aufzubauen, Akzeptanz zu fördern und Mitarbeitende zu befähigen, KI in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Studien bestätigen die Notwendigkeit gezielter Weiterbildungen:

- Eine Upwork-Studie zeigt, dass 96 % der Führungskräfte erwarten, dass KI die Produktivität steigert – doch 47 % der Mitarbeitenden wissen nicht, wie sie dies konkret umsetzen sollen. Fehlende Schulungen führen häufig zu Überforderung statt Effizienzgewinnen.³
- Eine Untersuchung des Stifterverbands und McKinsey ergab, dass 79 % der Führungskräfte grundlegende KI-Kompetenzen bei ihren Mitarbeitenden vermissen.⁴
- Fehlende Strategie, unzureichende Investitionen in Bildungsangebote und Unsicherheiten der Mitarbeitenden sind laut Studien die grössten Hürden beim Kompetenzaufbau.⁵

Ein effektiver Schulungsansatz basiert auf mehreren Elementen:

- **KI-Wissen für alle:** Alle Mitarbeitenden sollten verstehen, was KI kann, wo ihre Grenzen liegen und wie sie den Arbeitsalltag erleichtern kann.
- **Praktische Anwendung fördern:** Schulungen müssen praxisnah sein – reine Theorie reicht nicht aus.

- **Fortlaufendes Lernen ermöglichen:** KI entwickelt sich rasant weiter – ein einmaliges Training reicht nicht aus. Stattdessen sollten Schulungen als kontinuierlicher Lernprozess verankert werden.
- **Individuelle Anpassung:** Verschiedene Mitarbeitende haben unterschiedliche Bedürfnisse. Ein modulares Angebot ermöglicht eine zielgerichtete Weiterbildung.
- **Ängste und Unsicherheiten abbauen:** Viele Mitarbeitende stehen KI skeptisch gegenüber – sei es aus Unsicherheit oder Angst vor Arbeitsplatzverlust.

Praxisbeispiel: Kontinuierliche Weiterbildung und praxisnahe Workshops

Um die Akzeptanz und Kompetenz im Umgang mit KI zu fördern, setzt der Entlastungsdienst auf ein umfassendes Schulungskonzept. Der erste Schritt bestand aus einem Einführungsworkshop, in dem Mitarbeitende Grundlagen der KI kennengelernt haben – inklusive Einsatzmöglichkeiten, Grenzen und mögliche zukünftige Entwicklungen. Ziel war es, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und erste Berührungängste abzubauen.

Aufbauend darauf folgte ein Workshop zu Prompt Engineering, um die Qualität und Effizienz von KI-gestützten Prozessen zu verbessern. Da die Art und Weise, wie Fragen oder Befehle formuliert werden, entscheidend für die Ergebnisse ist, konnten Mitarbeitende hier lernen, wie sie gezielt mit KI arbeiten können. Neben regelmässigen Schulungen gibt es einmal jährlich einen KI-Thementag, an dem neue Entwicklungen und Anwendungsfälle diskutiert werden. In der letzten Session wurde zudem ein Training angeboten, das sich auf die Erstellung personalisierter KI-Assistenten für verschiedene Aufgaben konzentrierte – ein weiterer Schritt zur gezielten Nutzung von KI-gestützten Tools im Arbeitsalltag.

Klare Policies entwickeln

Ein verantwortungsvoller Einsatz von KI erfordert klare Richtlinien zu Datenschutz, Ethik und Qualitätssicherung. Besonders entscheidend ist der Schutz sensibler Daten, da viele KI-Anwendungen auf amerikanischen Servern laufen und damit nicht den strengen europäischen und schweizerischen Datenschutzgesetzen unterliegen. Dies stellt ein Risiko dar, da Daten, die ausserhalb der Schweiz ver-

Abbildung 2: Einsatzbereiche der KI im Entlastungsdienst

Anwendungsfall	Was tut die KI?	Nutzen für die NPO	So wird sie genutzt
KI-Assistent (RAG-Chatbot)	Beantwortet häufige Fragen, durchsucht interne Dokumente und gibt präzise Antworten	Entlastung der Mitarbeitenden, schnellere Informationsbereitstellung, 24/7-Zugriff auf Wissen	Upload relevanter Dokumente, Integration in das Intranet oder Microsoft Teams
Bildungs- & Weiterbildungsbots	Personalisiertes Lernen durch KI-generierte Übungen, Mentoring und Szenarien	Niedrigere Schulungskosten, flexible Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeitende & Freiwillige	Einsatz interaktiver Bots für Simulationen, Reflexionstraining und Wissenstransfer
Automatische Transkription mit Whisper	Erstellt präzise Meeting-Protokolle, erkennt Sprecher, verarbeitet auch Schweizerdeutsch	Spart Zeit, standardisierte Dokumentation, erleichtert Nachverfolgung	Audioaufnahme, automatische Transkription, Archivierung der Ergebnisse
Heygen – KI-gestützte Videoerstellung (Testphase)	Erstellt Videos mit Avataren basierend auf Textprompts, Mehrsprachigkeit möglich	Skalierbare Video-Kommunikation für Fundraising, Schulung & Öffentlichkeitsarbeit	Erstellung von Schulungsvideos und internen Updates
KI-Phone-Bot	Gibt telefonische Auskünfte ausserhalb der Öffnungszeiten über den Entlastungsdienst	Verbesserter Service, keine verpassten Anfragen, Reduktion der telefonischen Belastung während der Öffnungszeiten	Automatische Anrufannahme, Beantwortung häufig gestellter Fragen, ggf. Weiterleitung an passende Stellen

arbeitet werden, unter weniger strengen Bestimmungen fallen und potenziell von Dritten eingesehen werden können. Das Schweizer Datenschutzgesetz (revDSG) legt grossen Wert darauf, dass personenbezogene Daten nur mit ausreichendem Schutz verarbeitet werden dürfen. Daher ist es essenziell, dass sensible Informationen entweder lokal verarbeitet oder mit geeigneten Schutzmassnahmen in der Cloud gespeichert werden. KI-Policies sollten daher festlegen, welche Daten für KI-Anwendungen genutzt werden dürfen und welche Massnahmen zur Anonymisierung und Verschlüsselung getroffen werden müssen. Neben dem Datenschutz müssen auch ethische Fragen intern diskutiert und verbindlich geregelt werden. Zudem braucht es Qualitätskontrollen, um sicherzustellen, dass KI-generierte Inhalte geprüft werden, bevor sie für operative Entscheidungen genutzt werden. Da KI-Technologien sich laufend weiterentwickeln, sollten Policies flexibel gestaltet und regelmässig aktualisiert werden. Neue rechtliche Rahmenbedingungen, technologische Fortschritte und interne Erfahrungswerte müssen in die Strategie einfließen.

Praxisbeispiel: Datenschutz und flexible KI-Policies

Es ist wichtig, eine sorgfältige Balance zwischen technologischem Fortschritt und den Anforderungen an den Datenschutz zu finden. Besonders im sozialen Bereich, in dem sensible personenbezogene Daten verarbeitet werden, ist ein klar definiertes Konzept für den Umgang mit KI unverzichtbar.

Anstatt alle Daten lokal zu verarbeiten, was wünschenswert wäre, aber praktisch nicht umsetzbar ist, wenn man die neuesten Modelle benutzen will, liegt der Fokus auf konsequenter Anonymisierung. Wo immer möglich, werden personenbezogene Informationen so verarbeitet, dass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind. Lediglich besonders schützenswerte Daten verbleiben in einer geschützten lokalen Infrastruktur, wäh-

rend weniger sensible Informationen in externen KI-Modellen genutzt werden. Um diesen Ansatz rechtskonform und transparent umzusetzen, wurde in Zusammenarbeit mit Datenschutzexpert_innen sichergestellt, dass die Anwendungen den Vorgaben des Schweizer Datenschutzgesetzes entsprechen. Interne Richtlinien werden regelmässig überarbeitet, um technologische Entwicklungen und neue regulatorische Anforderungen abzubilden. Zusätzlich wurde die Datenschutzerklärung angepasst, um Klarheit darüber zu schaffen, wie KI im Entlastungsdienst genutzt wird und welche Schutzmassnahmen ergriffen wurden.

KI als Teil der Digital- und Gesamtstrategie

Während wir beim Entlastungsdienst erste KI-Anwendungen testeten, wurde uns klar: KI ist kein isoliertes Tool, sondern muss strategisch in die gesamte digitale Transformation eingebunden werden. Der technologische Fortschritt allein reicht nicht aus; nur wenn KI mit den Organisationszielen abgestimmt ist, entwickelt sie ihren vollen Mehrwert.

Warum eine enge Verzahnung mit der Gesamtstrategie entscheidend ist:

- **KI muss kompatibel mit der Mission der Organisation sein:** KI darf nicht als isoliertes Experiment betrachtet werden, sondern muss konkrete Probleme lösen und Prozesse verbessern. Ein Wildwuchs an KI-Anwendungen ohne strategische Einbindung führt oft zu ineffizienten Lösungen ohne echten Nutzen.
- **Teil der digitalen Transformation:** Eine moderne Organisation benötigt eine ganzheitliche Digitalstrategie, in der KI ein fester Bestandteil ist. Ohne diese Integration bleibt KI ein isoliertes Stückwerk.
- **Planbarkeit und Skalierung:** Eine strategische Einbettung ermöglicht es, KI nicht nur punktuell, sondern nachhaltig und skalierbar zu nutzen. Dadurch lassen sich Ressourcen gezielt einsetzen.

zen und Synergien mit anderen digitalen Initiativen schaffen.

- **KI nicht um jeden Preis:** KI sollte nicht eingeführt werden, weil es gerade «in» ist, sondern weil sie einen konkreten Mehrwert schafft. Eine klare KI-Strategie hilft dabei, gezielt sinnvolle Anwendungen zu entwickeln und unnötige Investitionen zu vermeiden.

Praxisbeispiel: Entwicklung einer Digitalstrategie mit KI als Kernbestandteil

Anfangs wurden KI-Anwendungen punktuell getestet, ohne übergreifende Digitalstrategie. Dies führte zu Herausforderungen in der Skalierung, Integration und nachhaltigen Nutzung.

Aus diesen Erfahrungen heraus haben wir gezielt eine Digitalstrategie entwickelt, in der KI ein essenzieller Bestandteil ist. Die Strategie stellt sicher, dass KI gezielt zur Unterstützung der digitalen Transformation eingesetzt wird. Sie dient als Rahmen, der definiert, wo und wie KI sinnvoll genutzt werden kann, anstatt wahllos einzelne Anwendungen zu testen.

Mit dieser strategischen Verankerung schaffen wir eine strukturierte Grundlage für zukünftige KI-Projekte, die sich an den Zielen und Prozessen der Organisation orientieren. Dies erlaubt es uns, langfristige nachhaltige und skalierbare KI-Anwendungen zu entwickeln, anstatt kurzfristige Einzellösungen zu implementieren, die nicht aufeinander abgestimmt sind.

Fazit und Ausblick

Die Integration von KI in NPO ist ein kontinuierlicher Prozess, der Anpassungsfähigkeit, strategische Klarheit und eine realistische Erwartungshaltung erfordert. Es gibt keine universelle Lösung – vielmehr muss jede Organisation ihren eigenen Weg finden, um KI gewinnbringend zu nutzen.

- **Individuelle Herangehensweise:** Die Einführung von KI ist stark organisationsspezifisch. Strukturen, Bedürfnisse und bestehende digitale Systeme beeinflussen, welche Anwendungen sinnvoll sind und wo die Technologie den grössten Mehrwert bietet.
- **Iteratives Lernen statt Perfektionismus:** Wer wartet, bis KI «perfekt» ist, riskiert, den Anschluss zu verlieren. Kleine, gut durchdachte Pilotprojekte ermöglichen erste Erfolge und schaffen die Basis für eine nachhaltige Implementierung.
- **Technologie und Mensch im Einklang:** KI kann bestehende Prozesse unterstützen, doch ihr Nutzen entfaltet sich nur dann voll, wenn Fachwissen, technische Kompetenz und organisatorische Strukturen zusammenspielen.
- **Datenstrategie als Grundlage:** Klare Richtlinien zu Datenschutz, Qualitätssicherung und ethischen

Fragestellungen sind essenziell. Transparenz in diesen Bereichen schafft Vertrauen und sichert eine verantwortungsbewusste Nutzung.

- **Dynamische Strategie statt starrer Planung:** KI ist eine sich rasant entwickelnde Technologie. Erfolgreiche Organisationen passen ihre Strategie regelmässig an, um neue Erkenntnisse, technologische Fortschritte und interne Learnings zu berücksichtigen.

Diese Erkenntnisse sind nicht theoretischer Natur, sondern das Ergebnis eigener Erfahrungen beim Entlastungsdienst. Unser Weg war nicht geradlinig – wir haben Fehler gemacht, Prozesse hinterfragt und Lösungen neu gedacht. Trotz erster Erfolge sind wir noch lange nicht am Ziel: Die Integration von KI bleibt ein dynamischer Entwicklungsprozess, der stetiges Lernen erfordert.

KI ist kein kurzfristiges Projekt, sondern eine strategische Herausforderung. Organisationen, die sich frühzeitig mit KI auseinandersetzen, experimentieren und offen für Veränderungen bleiben, haben die besten Chancen, ihr volles Potenzial zu nutzen – ohne ihre eigene Identität und Werte aus den Augen zu verlieren.

- 1 Ng 2018.
- 2 Kochan et al. 2024.
- 3 Upwork 2024.
- 4 Rampelt et al. 2025.
- 5 Rampelt et al. 2025.

- Kochan, T. A., Armstrong, B., Shah, J., Castilla, E., Likis, B., & Mangelsdorf, M.E. (2024). "Bringing Worker Voice into Generative AI." *An MIT Exploration of Generative AI*.
- Ng, A. (2018). *AI Transformation Playbook: How to lead your company into the AI era*. Abgerufen am 18.02.2025, von <https://landing.ai/case-studies/ai-transformation-playbook>
- Rampelt, F., Klier, J., Kirchherr, J., & Ruppert, R. (2025). KI-Kompetenzen in deutschen Unternehmen. Schlüssel zu einer Jahrhundertchance für Deutschland. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14637137>
- Upwork. (2024, 23. Juli). *From Burnout to Balance: AI-Enhanced Work Models*. Abgerufen am 18.02.2025, von <https://www.upwork.com/research/ai-enhanced-work-models>

Autoren



Udo Michel / udo.michel@entlastungsdienst.ch

Seit 2018 führt er als Geschäftsführer den Entlastungsdienst Schweiz – Kanton Bern. Er treibt die digitale Transformation der Organisation massgeblich voran. Als Vorstandsmitglied der Interessengemeinschaft Angehörigenbetreuung (IGAB) und der Behindertenkonferenz Kanton Bern (BKKB) bringt er seine strategische Expertise ein. Über mehrere Jahre sammelte er bei der Gewerkschaft Unia Erfahrungen – als Regionsleiter in Bern und als nationaler Verantwortlicher für die Gesundheitsbranche erwarb er fundierte Kenntnisse im Gesundheitssektor, knüpfte Netzwerke und führte politische Kampagnen durch. Sein eMBA und das CAS in Agilität und Digitalisierung in NPO am VMI bilden das Fundament für seine Führung von Non-Profit-Organisationen und die Umsetzung digitaler Projekte.



Chet Michel / chet.michel@entlastungsdienst.ch

Chet Michel (18) ist Schüler der FMS Lerbermatt mit Fachrichtung Soziale Arbeit. Seit der Einführung von ChatGPT 2022 begeistert er sich für Künstliche Intelligenz, nach der Matur will er Informatik und KI studieren. Sein Ziel: KI nutzen, um Bildung und den Nonprofit-Sektor zu verbessern.

Er gibt Workshops zu KI-Grundlagen, Prompt Engineering und praktische Anwendungen und Referate zu KI-Themen. Zudem ist er als einziges Schüler-Mitglied Teil einer Expertenkommission zu KI an seiner Schule. Nebenberuflich arbeitet er als Freelancer in der Digitalisierungsabteilung des Entlastungsdienstes, wo er KI-gestützte Systeme zur Effizienzsteigerung entwickelt.

Vom Ziel zum Nutzen: So finden NPO KI-Use Cases mit Mehrwert

Christine Lanner

KI bietet NPO enormes Potenzial – effizientere Prozesse, gezieltere Kommunikation und neue, innovative Angebote. Doch der Einstieg ist oft schwierig: Wo anfangen? Welche Probleme haben Priorität? Welche Use Cases liefern echten Mehrwert? Ein simpler Chatbot mag ein erster Versuch sein, doch wer das volle Potenzial von KI ausschöpfen will, braucht ein systematisches Vorgehen. Dieser Beitrag zeigt, wie NPO relevante KI-Use Cases identifizieren, bewerten und gezielt umsetzen können.

Die systemische Einbettung der Use-Case-Findung

Die Identifikation von KI-Use Cases erfolgt nicht isoliert, sondern als Schritt 3 im 12-Schritte-Plan für KI-Integration in NPO. Das Vorgehen ist nicht streng linear, sondern umfasst parallele und iterative Elemente. Eine systematische Vorgehensweise ist wichtig, da ein zielloses Experimentieren mit KI die Gefahr birgt, Ressourcen zu verschwenden – ein Risiko, das sich NPO mit begrenzten Mitteln nicht leisten können. Experimentieren und Lernen sind aber essenziell. Wer früh beginnt, sammelt wertvolle Erkenntnisse und kann sich gezielt weiterentwickeln. Der auf Basis unserer Projekterfahrung entwickelte Plan gliedert sich in drei Phasen:

- Klärungs- und Auswahlphase (Schritte 1–3, Abb. 1): Ohne Grundlagenwissen über KI (Schritt 1) und klare Ziele (Schritt 2) bleibt die Use-Case-Diskussion vage. Die Selektion relevanter Use Cases (Schritt 3) bildet die Brücke zur nächsten Phase.
- Vorbereitungsphase (Schritte 4–7, Abb. 1): Die Machbarkeit der Use Cases hängt von KI-Governance, Finanzierung, Daten und IT-Infrastruktur ab.

- Umsetzungsphase (Schritte 8–12, Abb. 1): Langfristiger Erfolg erfordert Schulung, Change Management und eine nachhaltige Implementierung.

KI kann in NPO auf ganz unterschiedliche Weise eingesetzt werden.^{1,2} Welche Use Cases relevant sind, hängt direkt von den definierten Zielen ab. Nachfolgend werden drei pragmatische Methoden vorgestellt, die NPO dabei unterstützen, passende KI-Use Cases strukturiert zu identifizieren: die Prozessanalyse, das Stakeholder-Journey-Mapping und der Best Practice Radar & Innovations-Scouting. Jede Methode eignet sich für unterschiedliche Zielsetzungen und bietet einen systematischen Ansatz zur Ableitung passender KI-Use Cases.

Prozessanalyse – Wo lassen sich Abläufe effizienter gestalten?

Viele NPO sind durch knappe Ressourcen und hohe Verwaltungsaufwände belastet. KI kann dazu beitragen, interne Prozesse effizienter zu gestalten, indem sie repetitive Aufgaben automatisiert und Mitarbeitende entlastet. Die Prozessanalyse hilft, optimierbare Abläufe systematisch zu identifizieren.

Praktisches Vorgehen:

- Schritt 1: Prozesse erfassen: Welche Abläufe sind besonders zeitintensiv oder ressourcenaufwendig (z. B. Mitgliederverwaltung, Spendenbuchhaltung, Berichts-anforderungen)?
- Schritt 2: Engpässe und Automatisierungspotenzial identifizieren: Wo entstehen Wartezeiten, doppelte Arbeit oder Fehler? Welche Tätigkeiten folgen festen Regeln und könnten von KI unterstützt werden?

Schritt	Beschreibung
 1. KI-Verständnis aufbauen	Know-how-Aufbau über Grundlagen, Chancen und Grenzen von KI
 2. Probleme benennen und Ziele klären	Identifikation von Herausforderungen und Festlegung der Zielsetzungen
 3. Use Cases auswählen	Identifikation und Auswahl von Use Cases mit hohem Mehrwert und realistischer Umsetzbarkeit
 4. KI-Governance festlegen	Sicherstellung von Ethik, Datenschutz und Transparenz
 5. Kosten und Finanzierung klären	Evaluation der Ressourcen und Finanzierungsmöglichkeiten
 6. Daten bereitstellen	Sicherung der Datenqualität und Strukturierung der Daten
 7. IT-Infrastruktur überprüfen	Prüfung der Eignung der IT-Landschaft für KI
 8. KI-Fähigkeiten aufbauen	Kompetenzaufbau und Befähigung der Mitarbeitenden
 9. Change Management einleiten	Einbezug und Begleitung der Mitarbeitenden
 10. Wahl der KI-Systeme und Integration	Auswahl und Implementierung passender Tools
 11. KI-Systeme überwachen und optimieren	Regelmässige Kontrolle und Optimierung der Systeme
 12. Erfolgsmessung etablieren	Definition der KPIs und Evaluation der Ergebnisse

Praxisbeispiele:

- Spendenverwaltung: KI-gestützte CRM-Systeme analysieren Spender_innendaten und optimieren Fundraising-Kampagnen. Automatische Segmentierung und Personalisierung von E-Mails steigern die Spendeneinnahmen.
- Dokumentenverarbeitung: Automatisiertes Bearbeiten von Mitgliederrechnungen.
- KI in der Mitgliederverwaltung: KI-gestützte Chatbots zur Beantwortung wiederkehrender Anfragen, beispielsweise zum GAV, während 24 Stunden an 7 Tagen die Woche.

Stakeholder-Journey-Mapping – Wo kann KI die Interaktion mit Stakeholdern verbessern?

KI kann nicht nur interne Prozesse verbessern, sondern auch die Kommunikation mit Stakeholdern gezielter, personalisier-

ter und effizienter gestalten. Mit der Methode des Stakeholder-Journey-Mappings analysieren NPO systematisch, wie Mitglieder, Spender_innen oder Ehrenamtliche mit der Organisation interagieren, und identifizieren, wo KI die Erfahrung verbessern oder Abläufe erleichtern kann. Praktisches Vorgehen:

- Schritt 1: Stakeholder-Gruppen definieren: Wer sind die wichtigsten Zielgruppen (Spender, Mitglieder, Freiwillige, Hilfesuchende)?
- Schritt 2: Kontaktpunkte (Touchpoints) analysieren: Wo und wie finden Interaktionen statt (z. B. Website, E-Mails, Telefon, soziale Medien)?
- Schritt 3: Verbesserungspotenzial durch KI identifizieren: Wo kann KI Kommunikation personalisieren, Anfragen schneller beantworten oder Informationen besser bereitstellen?

Praxisbeispiele:

- KI-gestützte personalisierte Kommunikation: Nutzung von KI-gestützten Prognose-Analysen (Predictive Analytics), um Kommunikationsverhalten zu analysieren und gezielte, personalisierte Ansprachen zu erstellen. Dies steigert die Stakeholderbindung erheblich.
- Chatbots für Soforthilfe & Beratung: Einsatz von KI-gestützten Chatbots, um anonyme Beratung oder psychologische Unterstützung in Bereichen wie Sucht, Gewalt oder Krankheit bereitzustellen und die Antwortzeit für Hilfesuchende zu reduzieren.
- Freiwilligenkoordination mit KI: Einsatz von KI zur intelligenten Einsatzplanung für Freiwillige oder Fahrzeuge, basierend auf Verfügbarkeiten und geografischer Nähe zum Einsatzort.

Best-Practice-Radar & Innovations-Scouting – Was funktioniert anderswo, und wie können wir es adaptieren?

Nicht alle Ideen für den Einsatz von KI-Anwendungen müssen neu erfunden oder von Grund auf entwickelt werden. Viele NPO können aus Analogien und bereits erfolgreichen KI-Ansätzen anderer Organisationen oder Branchen lernen. Das Best-Practice-Radar hilft, existierende Lösungen zu analysieren, für die eigene Organisation zu bewerten und gezielt zu adaptieren.

Praktisches Vorgehen:

- Schritt 1: Relevante Best Practices identifizieren: Welche KI-Use Cases haben sich in anderen NPO oder sogar Unternehmen⁴ bewährt? Woran forschen Hochschulen? Was passiert im Ausland?
- Schritt 2: Übertragbarkeit bewerten: Sind ähnliche Herausforderungen vorhanden? Können bestehende Anwendungsideen oder Lösungen übernommen oder angepasst werden?
- Schritt 3: Innovationspartnerschaften evaluieren: Besteht die Möglichkeit von Forschungsk Kooperationen mit Hochschulen, neuen Zusammenarbeitsformen mit anderen NPO oder Technologieanbietern?

Innovative Praxisbeispiele

- KI für digitale Seelsorge – der «KI-Jesus-Avatar»⁵: Ein Experiment zwischen einer kirchlichen Einrichtung und einer Hochschule hat untersucht, wie ein KI-gestützter Avatar Menschen in schwierigen Lebenslagen begleiten kann. Erste Tests zeigen, dass digitale Seelsorge-Angebote in Zukunft eine sinnvolle Ergänzung sein könnten. Aus der Analogie lässt sich auch ableiten, wie NPO durch KI-Projekte gezielt neue Zielgruppen ansprechen und sich modern positionieren können.
- Einsatz von KI zur Lebensmittelrettung: In Deutschland entwickelt das REIF-Pro-

verbandsberatung.ch

Beraten heisst für uns Begleiten.

„Gerne begleiten wir Sie bei Ihrem nächsten Projekt –

- ✓ **professionell,**
- ✓ **persönlich,**
- ✓ **pragmatisch.“**

Erfahren Sie mehr auf:
www.verbandsberatung.ch



Kriterium	Frage
Strategische Relevanz	Wie stark unterstützt der Use Case die übergeordneten Ziele der Organisation?
Impact/Nutzen	Wie hoch ist der konkrete Mehrwert der KI-Anwendung?
Akzeptanz/Umsetzbarkeit	Wie hoch ist die Akzeptanz von Mitarbeitenden, Ehrenamtlichen und Stakeholdern?
Datenverfügbarkeit und -qualität	Wie gut sind die vorhandenen Daten für den Use Case geeignet?
Technische Machbarkeit	Wie gut lässt sich der Use Case mit der bestehenden IT oder externen Lösungen umsetzen?
Finanzierbarkeit und Know-How	Wie gesichert ist die Finanzierung und das erforderliche Know-how?
Governance und Regulierung	Wie hoch ist die rechtliche und ethische Umsetzbarkeit des Use Case?

jekt⁶ ein KI-gestütztes System, das Lebensmittelüberschüsse entlang der gesamten Wertschöpfungskette identifiziert und deren Verteilung optimiert. KI-Modelle helfen, Nachfrageprognosen zu verbessern und Überproduktion zu vermeiden. Diese Ansätze könnten von NPO adaptiert werden, um überschüssige Lebensmittel effizienter an soziale Einrichtungen zu vermitteln. Ähnliche KI-gestützte Systeme könnten auch in anderen Bereichen helfen, Hilfsgüter, Transportkapazitäten oder Dienstleistungen bedarfsgerecht zu planen und Bereithaltungskosten zu senken.

- KI-gestützte Freiwilligenplattformen: Die Plattform Be My Eyes⁷, die blinde Menschen mit sehenden Freiwilligen verbindet, nutzt KI, um Bildbeschreibungen automatisch zu generieren. Dieses Konzept könnte für NPO angepasst werden, die digitale Freiwilligenvermittlung betreiben.

Bewertung der Use Cases: Was ist realistisch?

Nicht jeder potenzielle KI-Use Case ist gleichermaßen sinnvoll. Ein systematisches Bewertungsmodell hilft, die besten Ideen auszuwählen und kritische Hürden frühzeitig zu erkennen. Abbildung 2 zeigt die zu stellenden Fragen. Jeder Use Case wird dabei pro Kriterium mit 1–10 Punkten (sehr tief/schwach – sehr hoch/stark) bewertet, um die vielversprechendsten Optionen systematisch zu identifizieren. Eine Gewichtung der Kriterien erweist sich in der Praxis häufig als sinnvoll.

KI-Use Cases in NPO: Erfolgsfaktoren für eine wirksame Umsetzung

Um Ressourcen zu schonen ist es zentral, dass die Suche nach mehrwertstiftenden Use Cases systematisch und zielgerichtet erfolgt. Die individuelle Ausgangslage und der KI-Reifegrad⁸ der NPO müssen realistisch berücksichtigt werden. Für die erfolgreiche Umsetzung sind drei Faktoren speziell zu beachten:

- Stakeholder frühzeitig einbinden: Mitarbeitende, Ehrenamtliche und Mitglieder kennen die operativen Herausforderungen aus erster Hand. Wer sie in die Identifikation von Use Cases einbezieht, verhindert praxisferne KI-Projekte und schafft Akzeptanz.
- Pilotprojekte als Realitätscheck nutzen: Gross denken, aber klein und agil starten. Statt langwieriger Planung helfen «minimal funktionsfähige Produkte» (MVP) um schnell Erkenntnisse zu gewinnen und intelligente KI-Use Cases mit echtem Mehrwert zu validieren.
- Partnerschaften gezielt aufbauen: KI erfordert vielfältige Kompetenzen, die NPO oft nicht allein abdecken können. Für eine erfolgreiche Integration von KI sind Wissens- und Kompetenzaufbau entscheidend, gefolgt von Datenschutz, Compliance und Change-Management. Kooperationen mit vertrauenswürdigen Partnern⁹ – Hochschulen¹⁰ anderen NPO oder Unternehmen – ermöglichen den Zugang zu Wissen, Ressourcen und bestehenden Lösungen.

Fazit

KI ist gekommen, um zu bleiben – und wir sehen aktuell erst die Spitze des Eisbergs. Ihr Einsatz wird zunehmend unverzichtbar, um die Ziele von NPO wirkungsvoll zu erreichen. Wer sich frühzeitig mit KI-Anwendungen befasst, relevante Use Cases identifiziert, sie agil umsetzt und starke Partnerschaften eingeht, investiert schon heute in die Zukunftsfähigkeit seiner Organisation.

Fussnoten

- 1 Vgl. Kompetenzzentrum für Digitalisierung & NPO-Institut an der WU Wien 2024. Als Einsatzbereiche von KI in NPO werden insbesondere die Automatisierung administrativer und organisatorischer Aufgaben, Datenanalyse und -interpretation zur verbesserten Zielgruppenansprache und Erhöhung der Fundraising-Effizienz, der Einsatz von Chatbots zur Kommunikation und Interaktion mit Mitgliedern und Spendern sowie Vorhersagemodelle und Entscheidungsunterstützung genannt.
- 2 Vgl. Avanade 2024. Die Studie zeigt, dass NPO generative KI vor allem für die Automatisierung von Prozessen, Effizienzsteigerung und die Minimierung von Fehlern in manuellen, wiederholenden Aufgaben als besonders vorteilhaft betrachten. 39 % der Befragten gaben an, dass sie mit generativer KI vor allem die Effizienz steigern möchten. Die Effizienzsteigerung als (derzeitiges) Hauptziel des KI-Einsatzes von NPO deckt sich somit mit anderen Studien.
- 3 vgl. Verbandsberatung.ch
- 4 Vgl. z. B. Funke 2023 mit seinem Beitrag über 100 KI-Use Cases in mittelständischen Unternehmen.
- 5 Vgl. Schmid 2024.
- 6 Vgl. REIF-Projekt o.D.
- 7 Vgl. Be My Eyes o.D.
- 8 Vgl. Brakemeier, Gerbert, Hartmann, Liebl, Schamberger, Waldmann 2019, S. 7.
- 9 Vgl. Gil o.D.
- 10 Vgl. dazu Hochschule Luzern o.D. und ihre Studie zur Anwendung generativer KI im Sozialbereich, in der am Beispiel der Spitex der Stadt Luzern untersucht wird, wie KI ambulante Pflegedienste unterstützen kann. Solche Anwendungsfälle könnten sich auf andere Sozialunternehmen und NPO übertragen lassen. Weitere Inspirationen bieten die Forschungsprojekte des international renommierten AI-Centers der ETH Zürich (<https://ai.ethz.ch>) und der EPFL Lausanne (<https://ai.epfl.ch>). Beide Institutionen forschen interdisziplinär und arbeiten eng mit der Praxis zusammen.

Literaturverzeichnis

- Avanade (2024). *Generative AI Readiness Report for Nonprofits*. Besucht am 25.01.2025 auf <https://www.avanade.com/de-at/insights/generative-ai-readiness-report/nonprofit-ai-report>
- Be My Eyes. (o.D.). *Sehhilfe durch Freiwillige*. Besucht am 27.01.2025 auf <https://www.bemyeyes.com/>
- Brakemeier, H., Gerbert, P., Hartmann, P., Liebl, A., Schamberger, M. & Waldmann, A. (2019). *How to Find and Prioritize AI Use Cases*. appliedAI. Besucht am 27.01.2025 auf <https://www.appliedai.de/insights/wie-man-ki-anwendungsfaelle-identifiziert-priorisiert>
- ETH AI Center (o.D.). *Advancing AI Research and Innovation*. Besucht am 26.01.2025 auf <https://ai.ethz.ch/>
- EPFL AI Center (o.D.). *AI Research at EPFL*. Besucht am 26.01.2025 auf <https://ai.epfl.ch/>
- Funke, J. (2023). 100 KI-Use Cases für Unternehmen im Mittelstand. Besucht am 21.01.2025 auf <https://julian-funke.de/2023/10/19/100-ki-use-cases-fuer-unternehmen-im-mittelstand/>
- Gil, D. (o.D.). *Become a Value Creator with Generative AI [Video in Online-Kurs]*. In *Introduction to Artificial Intelligence (AI)*. Coursera. Besucht am 21.01.2025 auf <https://www.coursera.org/learn/introduction-to-ai>
- Hochschule Luzern. (o.D.). *Einsatzmöglichkeiten generativer KI in ambulanten Pflegediensten – Eine Untersuchung am Beispiel der Spitex der Stadt Luzern*. Besucht am 30.01.2025 auf <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=6687>
- Kompetenzzentrum für Digitalisierung & NPO-Institut an der WU Wien (2024). *Künstliche Intelligenz und Digitalisierung in gemeinnützigen Organisationen 2024*. Besucht am 21.01.2025 auf <https://www.digitalisierungskompetenz.at/kuenstliche-intelligenz-und-digitalisierung-in-gemeinnuetzigen-organisationen-2024/>
- REIF-Projekt. (o.D.). *Ressourceneffiziente, wirtschaftliche und intelligente Lebensmittelkette*. Besucht am 27.01.2025 auf <https://ki-reif.de/>
- Schmid, M. (2024). *Kirche, Kunst und KI: Dialog mit einem Jesus-Avatar*. Hochschule Luzern. Besucht am 26.01.2025 auf <https://hub.hslu.ch/informatik/kirche-kunst-und-ki-dialog-mit-einem-jesus-avatar/>

Autorin



Christine Lanner / christine.lanner@verbandsberatung.ch

Dr. Christine Lanner ist seit 2018 Partnerin bei verbandsberatung.ch ag und begleitet NPO in Strategie-, Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozessen. Sie verfügt über langjährige Führungserfahrung in der Geschäftsleitung von NPO und in der Privatwirtschaft. Zuletzt war sie über acht Jahre stellvertretende Geschäftsführerin der Stiftung SWITCH, der ICT-Dienstleisterin für Schweizer Universitäten, Hochschulen und Forschungsinstitutionen. Dort verantwortete sie u. a. die Geschäftsentwicklung und leitete datengetriebene Innovations- und Transformationsprojekte. Sie studierte BWL und NPO-Management an der Universität Freiburg CH, promovierte zum Thema Strategieimplementierung und unterrichtete an verschiedenen Universitäten im In- und Ausland.

Just in case...



..Sie brauchen ein Case-Management, z.B. für die Verwaltung von Gremien, Gremiensitzungen, Personen, Mandaten und Beschlüssen, die politische Interessenvertretung oder für Beratungs-Dienstleistungen: Unser Case-Management strukturiert komplexe Arbeits-Abläufe, erstellt eine Aufgaben-Planung und vieles mehr. Damit haben Sie jederzeit den Überblick und die Gewissheit, nichts zu vergessen.

Software für den dritten Sektor. Seit über 30 Jahren.

creati</> SOFTWARE

www.creativ.ch

Künstliche Intelligenz in NPO: Chancen und Herausforderungen am Beispiel von terre des hommes schweiz

Loredana Engler

Die künstliche Intelligenz (KI) hat sich mittlerweile in nahezu allen Sektoren etabliert und eröffnet neue Möglichkeiten, um effizienter und innovativer zu arbeiten. Auch in Nichtregierungsorganisationen (NPO) ist sie nicht mehr wegzudenken. Loredana Engler, Projektleiterin Fundraising und Kommunikation bei terre des hommes schweiz, gibt Einblicke in die internen Prozesse der Organisation und berichtet über die Chancen als auch Herausforderungen des KI-Einsatzes. Sie beschreibt zudem, wie terre des hommes schweiz mit den Themen Datenschutz und der Generierung von Bildern umgeht.

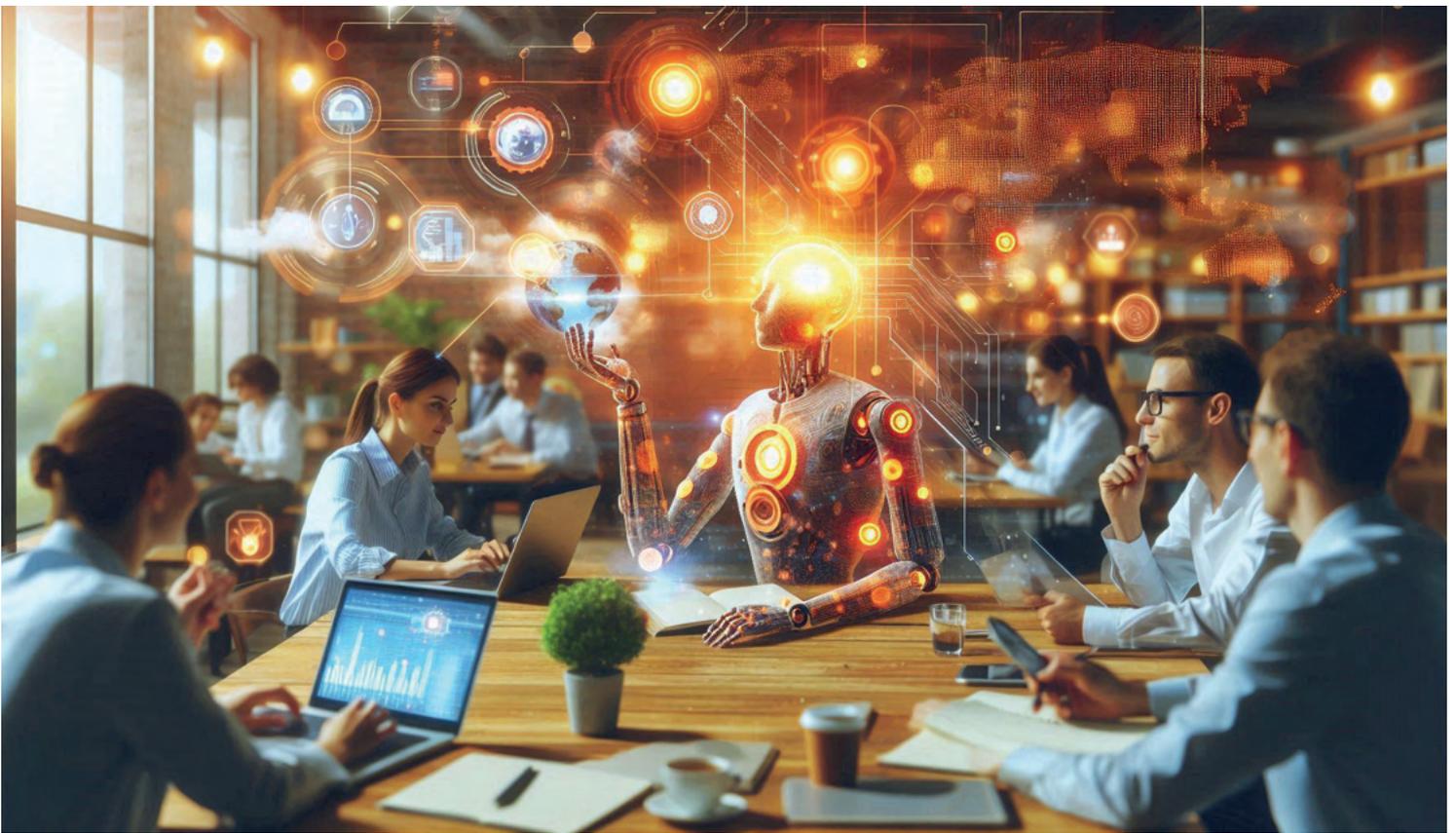
Ob in der Datenanalyse, bei administrativen Aufgaben oder in der Kommunikation: KI hat das Potenzial, Effizienz und Effektivität in Unternehmen zu steigern. Auch bei terre des hommes schweiz spielt sie eine wichtige Rolle. Reto Mischler, Leiter Kommunikation und Fundraising sowie Mitglied der Geschäftsleitung, sieht in der KI-Technologie grosse Möglichkeiten: *«KI ist gekommen, um zu bleiben. Sie ermöglicht nicht nur, die Effizienz zu steigern, sondern auch langfristig unsere Arbeitsprozesse, Ressourcennutzung und Innovationskraft zu optimieren. Entscheidend ist, dass wir die Technologie verantwortungsvoll und zielgerichtet einsetzen.»*

Interdisziplinäre KI-Arbeitsgruppe

Ein Blick zurück zeigt, dass der Weg zur Integration von KI bei terre des hommes schweiz schrittweise verlief. Während Übersetzungstools wie DeepL schon länger genutzt wurden, begannen vor zwei

Jahren erste Mitarbeiter_innen, ChatGPT auf privater Basis zu nutzen. Mit der Zeit verschwammen die Grenzen zwischen privater und beruflicher Nutzung und ChatGPT fand zunehmend Anwendung in den Arbeitsprozessen. Deswegen wurde eine interdisziplinäre KI-Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die sich regelmässig trifft, um den Einsatz von KI bei terre des hommes schweiz zu steuern und verantwortungsbewusst zu gestalten. Sie setzt sich aus Vertreter_innen der Geschäftsleitung, IT, Datenschutz, Fundraising, Kommunikation und Grafik zusammen. Der Fokus der Gruppe liegt darauf:

- eine Bedarfsanalyse durchzuführen;
- die passenden KI-Tools für terre des hommes schweiz zu identifizieren und zu analysieren. Dabei werden finanzielle, technische und ethische Aspekte berücksichtigt. Testpersonen nutzen das Tool und überprüfen den Nutzen;
- einen Leitfaden zu entwickeln, der den sicheren und verantwortungsvollen Einsatz von KI in der Schweiz und in unseren Projektländern gewährleistet. Die Richtlinien betreffen die Datensicherheit, Inhaltsprüfung, Transparenz und die rechtlichen Aspekte. Beispielsweise dürfen keine sensiblen Daten in öffentlich zugängliche KI-Tools eingegeben werden und KI-generierte Inhalte müssen stets geprüft und entsprechend gekennzeichnet werden;
- die Mitarbeiter_innen zu KI-Themen schulen;
- das Potenzial von KI weiterzuentwickeln, um diese gezielt für die Ziele der Organisation zu nutzen;



- den KI-Einsatz kontinuierlich zu evaluieren und anzupassen.

Datenschutz hat höchste Priorität

Ob bei der Erstellung von Geschichten und Bildern, bei Übersetzungen, Textanalysen oder der Beantwortung von Kundenanfragen: Die Vorteile von KI liegen klar auf der Hand. Doch KI bringt auch Datenschutzrisiken mit sich, die sorgfältig abgewogen werden müssen, wie Dominique Schmid, Datenschutzbeauftragter und Fundraiser bei terre des hommes schweiz, weiss: *«Man muss bei der Entscheidung, welche Instrumente der künstlichen Intelligenz eingesetzt werden sollen, eine gewisse Vorsicht walten lassen. Viele, insbesondere kostenlose Tools, verwenden die eingegebenen Daten, um die KI zu trainieren. Daher ist der Einsatz von personenbezogenen oder vertraulichen Daten bei diesen Tools zu vermeiden. Das ist auch gemäss dem Datenschutzgesetz nicht erlaubt. Zudem darf KI-generierter Content niemals ohne menschliche Prüfung verwendet werden. Sie sollte nur als Ergänzung für die Mitarbeiter_innen dienen. Aufgrund dieser Risiken haben wir bei terre des hommes schweiz einige Richtlinien zur Nutzung von KI aufgestellt. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass durch die*

bewusste und sichere Nutzung von KI-Tools Organisationen wie terre des hommes schweiz Effizienzgewinne erzielen können, ohne den Schutz sensibler Daten zu gefährden.»

Die Test-Tools

Da ChatGPT Daten in der Cloud verarbeitet und speichert, stellt es für Organisationen mit sensiblen Informationen ein potenzielles Risiko dar. Zudem könnten die Antworten falsch sein und die Quellenangaben unklar. Daher empfiehlt terre des hommes schweiz ihren Mitarbeiter_innen in der Schweiz und in den acht Projektländern den Einsatz von ChatGPT ausschließlich für den privaten Gebrauch. Stattdessen setzt die Organisation auf Microsoft Copilot, das in die Microsoft 365-Apps integriert ist. Dieses Tool verwendet Unternehmensdaten aus SharePoint und OneDrive und bietet dadurch eine höhere Datensicherheit.

Zwei Mitarbeiter_innen von terre des hommes schweiz testeten das kostenpflichtige Microsoft Copilot Pro, das speziell für den professionellen Einsatz in Unternehmen entwickelt wurde. Es bietet eine tiefere Integration in Microsoft 365-Apps und ermöglicht den Zugriff auf unternehmensspezifische Daten. Zu den



hilfreichen Funktionen zählen unter anderem die automatische Umschreibung in Word, die drei Umformulierungsvorschläge für markierte Sätze liefert, sowie die effiziente Copilot-Suche, die sowohl in internen als auch externen Dokumenten recherchiert. Trotz dieser Vorteile wurde eine vollständige Einführung von Microsoft Copilot Pro derzeit nicht weiterverfolgt, da die jährlichen Kosten von 233 US-Dollar pro Nutzer_in bei rund 40 Mitarbeiter_innen zu erheblichen Ausgaben führen würden. Für Organisationen wie terre des hommes schweiz, die mit Spendengeldern verantwortungsbewusst umgehen, muss stets sorgfältig abgewogen werden, inwieweit solche Investitionen nötig sind.

Der technische Aspekt

Um KI-Tools wie Microsoft 365 Copilot oder textbasierte Bildgenerierungstools wie MidJourney erfolgreich zu implementieren, sind technische Anpassungen im IT-Bereich unerlässlich. Die Lösungen müssen skalierbar sein, um wachsende Datenmengen und steigende Anforderungen zu bewältigen. Gleichzeitig ist Flexibilität entscheidend, um sich an neue Herausforderungen und technologische

Innovationen anpassen zu können. Darüber hinaus müssen die Tools auf die spezifischen Anforderungen der Organisation abgestimmt sein – in Bezug auf Effizienz, Datensicherheit und Kosten. Neben Microsoft 365 Copilot setzt terre des hommes schweiz auch auf die Übersetzungs-App «Transi». Diese wurde speziell für terre des hommes schweiz entwickelt und basiert auf den Microsoft-Technologien Teams, SharePoint und Azure Services. Sie nutzt ein etabliertes Large Language Model (LLM), das auf Übersetzungen spezialisiert ist. Die Integration als Teams-Chatbot und die Datenablage in SharePoint ermöglichen schnelle und vor allem sichere Übersetzungen, was insbesondere im Umgang mit sensiblen Daten wichtig ist. Alle verarbeiteten Daten bleiben innerhalb des geschützten Cloud-Service-Bereichs, den terre des hommes schweiz gemietet hat. Der IT-Verantwortliche von terre des hommes schweiz betont: *«Die Einführung von KI-Tools ist mehr als nur ein technischer Schritt. Sie erfordert eine klare Strategie, eine enge Zusammenarbeit mit den Nutzer_innen sowie den Fokus auf Datensicherheit und ethische Standards.»*

KI generierte Bilder: die Zukunft der visuellen Kommunikation?

Um die Fortschritte in unserer Arbeit zu dokumentieren und die emotionale Wirkung der Botschaften zu verstärken, spielen visuelle Inhalte aus unseren Projekten eine entscheidende Rolle. Bisher hat terre des hommes schweiz mit lokalen Fotograf_innen, mit der Plattform für faire Fotografie und faires Video Fairpicture oder auch mit Projektverantwortlichen zusammengearbeitet, die während ihrer Besuche in den Projekten Fotos machten. In Fällen, in denen abstrakte Themen oder symbolische Darstellungen gefragt waren, griff terre des hommes schweiz auch auf Stockfotos von Plattformen wie iStock zurück, wobei immer eine transparente Kennzeichnung erfolgte, um die Herkunft der Bilder klarzustellen.

Angesichts der fortschreitenden Entwicklung könnte terre des hommes schweiz künftig auch auf KI-Bildgeneratoren zurückgreifen, insbesondere wenn es darum geht, besonders verletzbare Menschen zu schützen, die aufgrund politischer Verfolgung oder Gewalterfahrungen gefährdet sind. Diese Technologie ermöglicht es, visuelle Darstellungen zu erstellen, die die Sicherheit der betroffenen Personen wahren, während sie gleichzeitig starke, emotionale Botschaften vermitteln. KI-gesteuerte Bilder könnten in solchen Fällen genutzt werden, um die

Schwere der Themen darzustellen, ohne reale Personen zu gefährden.

Michèle Minet, für die visuelle Kommunikation bei terre des hommes schweiz zuständig, sieht in KI-generierten Bildern Vor- und Nachteile: *«Für das effiziente Skizzieren von Bildideen habe ich KI als erstaunliches, durchaus auch inspirierendes Tool erlebt. Allerdings fühlte ich mich bei der Weiterbearbeitung auch einer gewissen Willkür der im Hintergrund Entscheidungen treffenden Algorithmen ausgeliefert. Der Vorteil von KI-generierten Bildern ist für mich gleichzeitig der Nachteil. Es fällt relativ leicht, mehrere Bilder in der gleichen Bildsprache, Lichtsituation und mehr zu kreieren. Gleichzeitig wirken die Bilder in ihrem Perfektionismus schnell künstlich und wenig authentisch. Ich spreche hier von Bildern, die wie Fotos wirken wollen. Ähnlich verhält es sich bei symbolhaften Bildern, die klar als Illustration daherkommen. KI kann mich im kreativen Prozess bei der Symbolfindung unterstützen. Die Umsetzung ist auch hier schlussendlich eine Stil- und/oder Geschmacksfrage, aber wie ich finde, weniger heikel, da es sich klar um eine Umsetzung handelt.»*

KI kann bei der kreativen Arbeit unterstützen, birgt aber auch Herausforderungen. Während die Möglichkeit, schnell Bilder mit konsistenter Bildsprache zu erstellen, ein klarer Vorteil ist, können diese Bilder



schnell artifiziell und wenig authentisch wirken. Es ist daher umso wichtiger, bei der Verwendung von KI-generierten Bildern immer eine klare und transparente Kommunikation sicherzustellen. Die Spender_innen müssen darüber informiert werden, dass die gezeigten Bilder nicht echt sind, sondern mit KI erstellt wurden. Eine klare Kennzeichnung, etwa mit Hinweisen wie «Symbolbild, mit KI erstellt», sorgt nicht nur für die Wahrung der Authentizität, sondern stärkt auch das Vertrauen der Spender_innen in die Organisation. Diese transparente Praxis stellt sicher, dass keine Missverständnisse entstehen und der ethische Umgang mit der Technologie gewährleistet bleibt, insbesondere in sensiblen und sicherheitsrelevanten Bereichen.

Unsere Verantwortung

Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind die Grundpfeiler der Arbeit von terre des hommes schweiz sowohl im Umgang mit unseren Spender_innen als auch mit unseren Partnerorganisationen und Begünstigten in unseren Projekten. Daher muss sichergestellt werden, dass alle eingesetzten Technologien den höchsten ethischen Standards entsprechen und KI-generierte Texte und Bilder transparent markiert werden. Nur durch die ethische Nutzung von KI können wir weiterhin auf das Vertrauen unserer Spender_innen und Partnerorganisationen zählen.

Ein weiteres kritisches Thema im Kontext der KI-Nutzung sind die potenziellen Bias, also Vorurteile, die in Algorithmen eingebaut sein können. KI-Systeme können Verzerrungen aus den Daten übernehmen, mit denen sie trainiert wurden. Diese Verzerrungen könnten dazu führen, dass bereits diskriminierte Menschen weiter benachteiligt werden. terre des hommes schweiz ist sich dieser ethischen Herausforderung bewusst und empfiehlt in den internen Richtlinien, alle von KI generierten Inhalte sorgfältig auf Qualität, Korrektheit und Objektivität zu prüfen. Die Nutzung von KI muss stets im Einklang mit Fairness und Transparenz stehen und den Schutz der betroffenen Menschen gewährleisten.

KI ist ein fortlaufender Prozess

terre des hommes schweiz befindet sich nach wie vor in einer KI-Pionierphase, die jedoch bereits wertvolle Erkenntnisse und Fortschritte gebracht hat. Die ersten Tools wurden erfolgreich in den Arbeitsalltag integriert und von den Mitarbeiter_innen positiv aufgenommen. Das Interesse an der Anwendung von KI, die «Institutional Readiness» und der Innovationswille sind innerhalb der Organisation vorhanden. Dennoch ist klar, dass bislang nur ein Bruchteil der Möglichkeiten ausgeschöpft wurde. Besonders im Fundraising könnten personalisierte Ansprache und automatisierte Datenanalyse durch KI erhebliche Mehrwerte bieten, indem wir gezielter auf die Bedürfnisse unserer Spender_innen eingehen können. Auch in anderen Bereichen wie der Administration und bei Routineaufgaben könnte KI eine entscheidende Rolle spielen. Der nächste Schritt in unserem KI-Prozess ist bereits in Planung: Reto Mischler, Leiter Kommunikation und Fundraising sowie Mitglied der Geschäftsleitung, wird sich im Rahmen seiner Weiterbildung im Diplom-Lehrgang NPO Management (DAS) beim Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) mit dem konzeptionellen und strategischen Teil im Rahmen der Digitalisierungsstrategie von terre des hommes schweiz beschäftigen. Dabei kann er auf die fachliche Unterstützung seiner Dozentin, Christina Schlegel, zählen, eine Expertin auf dem Gebiet der digitalen Transformation im NPO-Sektor. Ziel ist, den konzeptionellen Rahmen für eine KI-Strategie zu entwickeln, die langfristig auf die Bedürfnisse von terre des hommes schweiz und ihrer Ziele ausgerichtet ist und dabei technologische, ethische sowie rechtliche Gesichtspunkte berücksichtigt. KI soll dabei keinesfalls die menschliche Expertise ersetzen, sondern als unterstützendes Werkzeug dienen, das den Mitarbeiter_innen hilft, sich auf die wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren: das Engagement für Jugendliche in Afrika, Lateinamerika und der Schweiz.

Fazit

KI bietet grosse Chancen für Effizienzsteigerung, Automatisierung und Innovation. Besonders in den Bereichen Datenanalyse, Kommunikation und administrative Prozesse kann sie helfen, Ressourcen gezielter einzusetzen. Gleichzeitig birgt der Einsatz von KI Risiken, insbesondere in Bezug auf Datenschutz, ethische Standards und Qualitätssicherung. terre des hommes schweiz setzt daher auf einen verantwortungsvollen Ansatz: Eine interdisziplinäre KI-Arbeitsgruppe steuert die Implementierung, klare Richtlinien sorgen für einen sicheren Umgang und alternative, datenschutzkonforme Tools wie Microsoft Copilot werden gezielt eingesetzt. Transparenz im

Umgang mit KI-generierten Inhalten ist die Basis, um das Vertrauen von Spender_innen und anderen Stakeholdern zu wahren.

Obwohl sich terre des hommes schweiz noch in einer frühen Phase der KI-Integration befindet, zeigen erste Erfahrungen, dass KI langfristig einen deutlichen Mehrwert schaffen kann. Ein gezielter strategischer Ausbau, insbesondere in den Bereichen Fundraising und Administration, könnte die Effizienz weiter steigern. KI ersetzt dabei nicht die menschliche Expertise, sondern dient als unterstützendes Werkzeug, das Mitarbeiter_innen entlastet und Ressourcen effektiver nutzbar macht.

Autorin



Loredana Engler / loredana.engler@terredeshommes.ch

Loredana Engler arbeitet im Bereich Fundraising und Kommunikation bei terre des hommes schweiz in Basel. Im Rahmen ihrer MAS Thesis in Corporate Writing and Digital Publishing widmete sie sich unter anderem auch intensiv dem Thema der künstlichen Intelligenz. Für sie ist KI eine gute Sparringpartnerin und eine Spielwiese, die Raum für Kreativität und Innovation bietet, aber auch ein grosses Mass an Verantwortung erfordert.

L'IA : Rien de nouveau sous le soleil ?

Michaël Gonin

L'intelligence artificielle (IA) bouscule nos vies. Les articles et blogs fourmillent de bons conseils sur son utilisation, y compris dans le monde des NPO. Mais chamboule-t-elle vraiment tout ? Retour aux fondamentaux.

Nier que l'IA est en train de transformer radicalement les manières de travailler serait absurde. Le stockage sur le cloud, l'analyse automatique des données ainsi que la manière de rechercher des informations, de résumer des articles et de préparer des stratégies ou des projets sont révolutionnés. Plus fondamentalement – et cela touche d'autant plus les NPO – c'est la manière d'être en relation et de collaborer avec les collègues, partenaires, financeurs ou bénéficiaires qui est transformée.

Certains de ces changements peuvent être de véritables progrès : L'aide à la détection de certaines maladies par l'IA devient un soutien prometteur pour les médecins¹. De même, des outils de traduction automatique permettent à certains groupes de la population d'accéder à des prestations qui avant leur échappaient.

En même temps, certaines applications interrogent ou inquiètent. Que faut-il en faire ? Comment choisir le bon outil pour ma NPO ? Je laisserai les revues professionnelles évaluer la pertinence technique de chaque outil IA en fonction des organisations, des buts et des processus spécifiques. J'aimerais plutôt revenir à une (la?) question de fond.

Reclarifier les fins et moyens

L'arrivée relativement soudaine d'une IA si puissante ravive l'importance d'une distinction fondamentale mais subtile, que chaque nouvelle technologie redéfinit à sa manière : celle entre la fin et les moyens. La technique est-elle un outil que l'humain en société formate à sa guise en vue d'objectifs donnés ou transforme-t-elle notre fonctionnement social et humain

pour lui imposer sa propre finalité ? Ellul parle dans le deuxième cas d'un « système technicien ». Les relations humaines y sont systématiquement indirectes car un média (écran, téléphone, traducteur, mais aussi script de conversation ou stratégie d'argumentation) est interposé entre les personnes². De plus, la manière de penser est entièrement structurée en termes d'efficacité et d'impact qui deviennent les seuls critères d'évaluation de la réussite.

Prenons un exemple : Si la mission d'une NPO est de traduire, pour les personnes allophones, les rendez-vous administratifs ou médicaux, une IA peut être un gain très performant.

Mais de nombreuses NPO actives dans ce domaine vont au-delà de la tâche technique de traduction et voient leur mission comme soutenir et accompagner en vue d'une intégration des personnes allophones. L'interprète a alors un rôle bien plus complexe que le simple transfert de mots dans une autre langue. Il/Elle assume aussi des tâches d'interprète culturel, de « traduction » d'émotions qui s'expriment parfois de manières subtiles et différentes, d'« accompagnant » exprimant une part d'empathie et d'accueil de l'autre, voire de médiation informelle. Remplacer l'humain par une IA réduirait alors drastiquement la mission de cette NPO ; elle déshumaniserait l'échange et par conséquent les personnes impliquées, les réduisant à des transmetteurs et récepteurs de phrases sans aucun lien social. Au niveau des activités courantes, l'IA peut également nous faire prendre ce genre de 'raccourci technique'. Par exemple, une IA peut être utile pour créer, à partir de documents existants, un support pour la présentation de la future stratégie à des partenaires. Mais la préparation d'un support se limite-t-elle à cette seule dimension ? N'est-elle pas aussi utilisée pour :



- finir de structurer une pensée et anticiper les questions ou réticences des personnes conviées à la présentation ?
 - réfléchir aux probables dynamiques et aux diverses personnalités du groupe – et donc à la manière spécifique de présenter à ce public avec mon style ?
- Confier ma présentation à une IA supprime ce travail indirect d'anticipation et de projection techniques et sociales, voire d'empathie avec les personnes attendues – travail qui devra être fait d'une autre manière, à un autre moment.

Dignité fondamentale de l'humanité

La dignité humaine nous pousse à chercher, aussi dans la pratique professionnelle, une manière d'être en communion sous diverses formes et à divers niveaux. Nous avons besoin de liens de confiance, voire de connivence, pour bien travailler ; ce sont, entre autres, des émotions communes qui nous motivent et soudent une équipe. Lorsque l'IA permet de soutenir cette dynamique humaine et sociale (nous citerons ici zoom qui a permis de maintenir des liens lors des confinements liés au Covid), elle peut et doit être implémentée. Néanmoins, lorsqu'elle devient 'intermédiaire' qui éloigne les personnes les unes des autres, la technologie heurte cette dignité humaine, paradoxalement souvent sous couvert de liberté ou d'égalité de chances³.

Chaque NPO se trouve donc confrontée à cette question fondamentale : au-delà de sa potentielle utilité pour des tâches techniques spécifiques, quand et comment l'IA contribue-t-elle, directement ou indirectement, au renforcement de cette dignité humaine ? Quand et comment menace-t-elle, directement ou indirectement, cet épanouissement humain ? Cette question n'est pas d'ordre technique, mais fondamentalement philosophique et politique. Pour la discuter, il est nécessaire de clarifier d'abord sa vision du monde ainsi que sa compréhension de la finalité humaine et de l'épanouissement d'une société. Aucune technique ne peut trancher ce genre d'enjeu – elle ne peut qu'appliquer une procédure qui donne un résultat. La décision de valider ce résultat appartient à l'humain et à l'humanité. L'IA, en tant que technique, peut proposer des 'solutions' à un 'problème'. Mais seul l'humain peut décider, sur la base d'une vision globale, si c'est la 'bonne' solution et, si oui, quand, où et comment l'implémenter ?⁴

Et non seulement la machine ne peut pas prendre ce genre de décision réfléchie, mais enlever à l'humain une telle décision revient à atteindre à sa dignité fondamentale. La capacité et la responsabilité de prendre son destin en main individuellement et collectivement sont en effet constitutives de sa dignité.

« Rien de nouveau sous le soleil »

La tentation existe d'abandonner notre dignité humaine et de laisser la technique trancher pour nous ces choix fondamentaux. Mais ce serait justement réduire une question de choix de société à sa dimension technique – car l'IA ne peut philosopher, elle ne peut que compiler et extrapoler. L'IA ne peut imaginer et espérer ; elle ne peut que rapporter. L'IA ne peut construire une société – seul l'humain le peut ! Cette responsabilité pour notre avenir – et la tentation de l'éviter – n'est pas nouvelle. Au fil des civilisations, la responsabilité fondamentale pour la vie individuelle et collective tend à être réduite à des décisions simplifiées (simplistes ?) et technicisées – y compris des techniques sociales ou politiques. Les progrès « techniques », partiels, sont alors mis en avant pour cacher les défis plus complexes et éviter un véritable engagement personnel. Il n'y a « rien de nouveau sous le soleil »⁵.

Cette observation, qui date de plusieurs siècles avant Jésus-Christ, peut nous surprendre et l'on pourrait être tenté de penser : « Oui, à l'époque, il n'y avait rien de nouveau sous le soleil ». Ce serait faire preuve de condescendance. La roue, les armes de guerre, les outils, l'architecture, mais aussi les stratégies politiques et les coups sociaux n'ont pas attendu la modernité pour évoluer.

Et penser que nos révolutions techniques sont plus 'grandes' que celles de l'époque serait prétentieux. Certes, il y a des révolutions techniques importantes et précieuses pour l'humanité ; mais si nous nous intéressons aux phénomènes sous-jacents, plus fondamentaux, qu'y a-t-il de véritablement nouveau ? -Peut-être rien, déjà à l'époque. La réalité sociale et

humaine n'a pas changé. La famine, la maladie et donc le besoin de solidarité étaient là ; les conflits interpersonnels et donc le besoin de médiation et de justice étaient là ; les catastrophes naturelles, les guerres et leurs ravages étaient là ; la recherche modérée d'une saine prospérité était là.

Et la perversion de cette recherche en une quête effrénée et exclusive, au détriment d'autrui était aussi déjà là ; la consommation excessive qui laisse finalement un sentiment de non-satiété était là ; la destruction, au fil des guerres, de la nature, de la culture et de la vie humaine était là. L'IA vient certes chambouler nos fonctionnements. Les enjeux de société, les forces et faiblesses de l'humanité ainsi que les besoins et aspirations qui forment la dignité humaine sont néanmoins toujours les mêmes. L'IA ne supprime pas la nécessité de NPO qui s'investissent, créent des liens, développent des solutions pour les enjeux de l'humanité. Elle n'en modifie pas leurs missions profondes. Mais son risque est de les détourner de ces vraies missions fondamentales pour se concentrer sur des stratégies d'implémentation dont le succès se mesurerait uniquement en termes techniques.

À nous de rester vigilants, de nous souvenir des vrais enjeux et des vrais critères de mesure de réussite (individuelle et collective), et d'accepter le poids de cette responsabilité. La refuser impliquerait en effet une atteinte dangereuse à notre propre dignité. L'assumer avec sérieux et humilité permet de donner à l'IA sa place : peut-être pas si mirobolante que parfois prônée, mais une vraie place, utile, circonscrite, comme un moyen en vue d'une fin bien plus noble qu'elle-même.

Notes

- 1 Voir <https://www.rts.ch/info/sante/2025/article/l-ia-ameliore-le-depistage-du-cancer-du-sein-plus-de-cas-detectes-28791088.html>.
- 2 Ellul 1977.
- 3 Voir par exemple le développement de l'anxiété sociale, qui empêche de nombreux jeunes à interagir au quotidien avec d'autres personnes. Cf. <https://www.24heures.ch/gen-z-toujours-plus-de-jeunes-souffrent-de-phobies-sociales-245423158551>.
- 4 Ellul 1977, p. 108.
- 5 Voir par exemple le livre de l'Ecclésiaste dans la Bible – et d'autres philosophes antiques.

Bibliographie

- Ellul, J. (1977). *Le système technicien*. Paris, Calmann Lévy.

Das Wichtigste in Kürze

Die künstliche Intelligenz verändert zunehmend unser Leben. Es gibt zahlreiche Ratschläge zu ihrer Nutzung, auch im Bereich der NPO. Es ist unbestreitbar, dass die KI unsere Arbeitsweisen revolutioniert – sei es in der Datenspeicherung, der Analyse oder bei der Vorbereitung von Strategien und Projekten. Besonders für NPO betrifft dies auch, wie mit Kolleg_innen, Ehrenamtlichen und Mitglieder kommuniziert und zusammengearbeitet wird. Die Frage nach der besten Umsetzung der technischen Möglichkeiten wird an anderen Orten besser behandelt. Dieser Text kehrt für einen Moment zurück zu den grundlegenden Fragen.

Vor jeder Einführung einer neuen Technologie sollte man sich daran erinnern, dass Technologien Mittel sind, die der Erfüllung eines bestimmten Zwecks dienen. Allzu schnell kann es passieren, dass diese Unterscheidung unklar wird. Weiter muss man sich des genauen Zwecks einer Aufgabe oder NPO bewusst sein, bevor KI sinnvoll eingesetzt werden kann.

Aus der Geschichte können wir lernen, dass die angewandten Medien unsere Arbeit und das Zwischenmenschliche stark beeinflussen, auch wenn man sich dem nicht immer bewusst ist. In NPO soll ein würdevolles Zusammenarbeiten zwischen Menschen möglich sein. Bei der Einführung von KI sollte man sich also nicht zuletzt die Frage stellen, wie die Zusammenarbeit verändert wird. Technologie sollte menschliche Verbindungen fördern, nicht entzweien. Jede NPO muss sich fragen, wie KI ihre Grundwerte unterstützt oder gefährdet. Diese Entscheidung ist nicht technisch, sondern politisch und philosophisch. Die Verantwortung für die Nutzung von KI liegt beim Menschen, der darüber entscheiden muss, wann und wie sie eingesetzt wird, um die menschliche Würde zu wahren.

Diese grundlegenden Fragen sind nicht neu, sondern stellen sich immer wieder in der Geschichte, wenn es zu technologischen Fortschritten kam. Die KI mag neu sein, doch die Fragen der menschlichen Würde, des Zusammenlebens in einer Gesellschaft und des Zusammenarbeitens in Organisationen sind es nicht. Es liegt am Menschen, die richtigen Fragen zu stellen und Verantwortung zu übernehmen - sich der Mission der Organisation bewusst zu sein und KI als Mittel gezielt und sinnvoll einzusetzen.

Autor



Michaël Gonin / michael@gonin.ch

Dr. Michaël Gonin ist Dozent für Social Entrepreneurship, Nonprofit- und wert-orienterte(s) Management und Karriere - und dies aus betriebswissenschaftlicher, theologischer sowie empirischer Perspektive. Diese Themen hat er im Rahmen seiner empirischen Studien über Social Enterprises sowie eines Theologie-Masters mit Fokus auf Arbeit und Gesellschaft (Vancouver) vertieft. Er unterrichtet an der Universität Freiburg/CH und ist Dekan der Haute École de Théologie in St-Légier.

Pro Senectute beider Basel setzt mit KI-Anwendungen auf Innovation

Michael Harr

Virtuelle Welten werden in naher Zukunft ein Bestandteil unseres Lebens sein. Was heute noch als Spielerei erscheint, wird durch praktische Anwendungen alltags-tauglich werden. Was bedeuten diese Entwicklungen für eine Organisation im Altersbereich? Seit 2022 experimentiert und arbeitet Pro Senectute beider Basel mit KI-Anwendungen. Der folgende Beitrag gibt einen Überblick, wie wir mit diesem Thema bislang umgegangen sind, welche Ziele und konkreten KI-Aktivitäten wir aktuell verfolgen und wohin die Reise geht.

Als Organisation im Altersbereich erachten wir es als unsere Aufgabe, uns frühzeitig mit innovativen Technologien auseinanderzusetzen und zu evaluieren, in welchem Masse diese älteren Menschen dienen können. Wir haben uns Gedanken gemacht: Wo erreichen wir ältere Menschen zukünftig und wie holen wir sie ab? Können KI-Anwendungen älteren Menschen einen Mehrwert bieten?

Einerseits ist es uns wichtig, älteren Personen aktuelle und zukünftige Technologien näherzubringen und sie zu befähigen, diese für sich zu nutzen. Andererseits wollen wir Solidarität zwischen den Generationen fördern und Brücken bauen. Wir müssen davon abkommen zu glauben, ältere Menschen würden sich nur für Brettspiele interessieren. Es gibt nicht «den älteren Menschen», sondern ältere Menschen mit unterschiedlichen Möglichkeiten, Fähigkeiten und Interessen. Ältere Menschen ernst zu nehmen bedeutet, dass wir auch Entwicklungen ernst nehmen. Entwicklungen ernst zu nehmen, bedeutet wiederum, dass wir fähig und interessiert sind zu lernen, und dass wir den Mut haben voranzugehen. Solche Lernprozesse leben davon, nicht nur über

Dinge zu sprechen, sondern sie auch konkret auszuprobieren. Deshalb experimentiert Pro Senectute beider Basel schon seit mehreren Jahren mit KI-Anwendungen mit dem Ziel, sie zukünftig nutzenstiftend für ältere Menschen einzusetzen.

Was bisher geschah: Digitales Land und Experimentallabor

Als erste Nonprofit-Organisation der Schweiz hat die Stiftung Pro Senectute beider Basel den Schritt in das Metaverse unternommen und digitales Land erworben. Dieser Meilenstein kennzeichnet den Anfang einer langfristigen Vision: ein Signal zu setzen und die ältere Generation aktiv am technologischen Fortschritt teilhaben zu lassen. Zur Finanzierung des Landkaufs wurde die NFT-Kollektion «Swiss Crypto Marvels» in Kooperation mit Schweizer Influencern lanciert. Diese können nach wie vor auf der Website von Pro Senectute beider Basel www.bb.prosenectute.ch/nft erworben werden. Mit der NFT-Aktion konnte der Landkauf vollumfänglich finanziert werden. Diese erste Projektphase hat bei Fach- wie auch bei Publikumsmedien ein grosses Medienecho ausgelöst, und die Aktivitäten wurden umfassend und teils auch kritisch diskutiert.

In einem nächsten Schritt wurde das «Experimental-Labor im Bereich Metaverse / KI» gegründet. In mehreren Workshops wurde über einen längeren Zeitraum zusammen mit älteren Menschen und mit technischer Begleitung der Firma Metyis das Phänomen Metaverse spielerisch erkundet. Wir erprobten dabei auch verschiedene KI-Anwendungen, um die Möglichkeiten, aber auch die Risiken und Gefahren der neuen Technologien zu erforschen und ein grundlegendes Verständnis hierfür zu vermitteln. Ältere



Menschen lernten dabei Anwendungen auf interaktive und erlebnisorientierte Weise kennen. War es anfänglich noch Pro Senectute beider Basel die das Projekt als treibende Kraft lenkte, wurde der Spiess nun umgedreht. Mit dem Experimental-Labor wurden ältere Menschen systematisch in das Projekt miteinbezogen und aufgefordert mitzubestimmen, was im Bereich Metaverse / KI umgesetzt werden sollte, um den Interessen und Bedürfnissen älterer Menschen gerecht zu werden. Im Anschluss wurde in einem partizipativen Prozess entschieden, welche Bedürfnisse und Anliegen im Vordergrund stehen und welche konkreten Angebote von Pro Senectute beider Basel realisiert werden sollen.

Folgende Kernbedürfnisse haben sich herauskristallisiert:

- Bedürfnis nach konkretem Erleben und virtuellen Reisen. Der Wunsch im Alter trotz möglicher Behinderung neue Orte zu entdecken oder auch nochmals an «Orte von früher» zurückzukehren.
- KI-Anwendungen als Chance für Kontakt und Konversation aus Angst vor Einsamkeit im Alter
- Bedürfnis nach 24h niederschwelliger und rascher Information und Beratung

Das Experimental-Labor hat wiederum ein grosses Medieninteresse hervorgerufen. Es folgten Einladungen zu Fachveranstaltungen und Symposien im In- und Ausland. Damit gewannen die Aktivitäten an Glaubwürdigkeit und Bekanntheit und infolgedessen auch die Aufmerksamkeit von Förderstiftungen. Somit war der Grundstein gelegt, um für die Projekte «Reisen», «Kontakt & Konversation» sowie «Information & Beratung» konkrete Anwendungen zu entwickeln. Diese werden ab 2025 eingesetzt, getestet und laufend weiterentwickelt.

Virtuelle Reisen im Metaverse

Reisen im Metaverse können für ältere Menschen eine spannende Möglichkeit bieten, virtuell neue Orte zu erkunden, soziale Kontakte zu pflegen und Barrieren wie eingeschränkte Mobilität zu überwinden. In Kooperation mit mehreren Alterszentren und Wohnheimen in der Region Basel werden wir ab Frühling 2025 mit verschiedenen Gruppen hochaltriger Menschen über einen längeren Zeitraum im Metaverse virtuelle Reisen unternehmen. Pro Senectute beider Basel übernimmt mit ihren Projektpartnern die Reiseleitung und sorgt für die Betreuung vor Ort. Die dabei zum Einsatz kommen-

den VR-Brillen sind benutzerfreundlich und leicht einzurichten. Die Plattformen bieten eine einfache Navigation und die Inhalte, wie zum Beispiel ein Spaziergang durch die Alpen oder eine Safari in afrikanischer Landschaft, werden speziell für ältere Menschen ausgewählt. Dabei können die Reisen auch in Gruppen durchgeführt werden, um den sozialen Aspekt des Reisens zu betonen und so das Gemeinschaftsgefühl zu fördern. Die Reisen werden VR-Passiv wie auch VR-Aktiv angeboten: hochaltrige Menschen können die Reise entweder passiv konsumieren oder sich durch eigene Handlungen über einen Controller im virtuellen Raum aktiv bewegen.

Die Metaverse-Reisen der hochaltrigen Menschen werden wissenschaftlich begleitet. Es wird untersucht, inwiefern sich das Metaverse als Instrument für ältere Menschen eignet und ob Aktivitäten im Metaverse bei bewegungseingeschränkten, hochaltrigen Menschen zu einer Verbesserung der Lebensqualität und einer Reduzierung der Alterseinsamkeit führen. Als Kooperationspartner konnten die Universität Basel (Center for Philanthropy Studies, CEPS) und die Firma Metyis gewonnen werden. Die Studienergebnisse sind im Verlauf dieses Jahres zu erwarten.

Zusammengefasst sind die Projektziele:

- **Kontinuierliches Lernen und Erkunden:**

In enger Zusammenarbeit mit älteren Menschen möchten wir kontinuierlich lernen und erkunden, ob das Metaverse zukünftig einen Mehrwert für ältere Menschen bieten kann. Dabei sollen die Chancen und Risiken dieser Technologie für ältere Menschen analysiert werden. Die Forschungsergebnisse können unser Verständnis für die Auswirkungen des Metaverse auf das Wohlbefinden älterer Menschen vertiefen.

- **Erlebnisse trotz Mobilitätseinschränkungen ermöglichen:**

Durch die Nutzung von VR/AR-Technologie streben wir danach, älteren Menschen mit eingeschränkter Mobilität Erlebnisse zu

ermöglichen, die ihnen sonst verwehrt bleiben würden.

- **Anerkennung der Bedürfnisse älterer Menschen:**

Indem wir Technologien wie das Metaverse zugänglich machen, zeigen wir Respekt und Anerkennung für ältere Menschen und ihre Bedürfnisse. Unser Ziel ist es, Entwicklungen ernst zu nehmen und sicherzustellen, dass technologische Fortschritte allen Altersgruppen gerecht werden.

- **Zukunftsorientierte Zielgruppenansprache:**

Unsere Zielsetzung ist es, nachhaltige Lösungen zu schaffen, die sowohl heute wie auch für kommende Generationen von älteren Menschen relevant sind.

- **Förderung sozialer Interaktionen:**

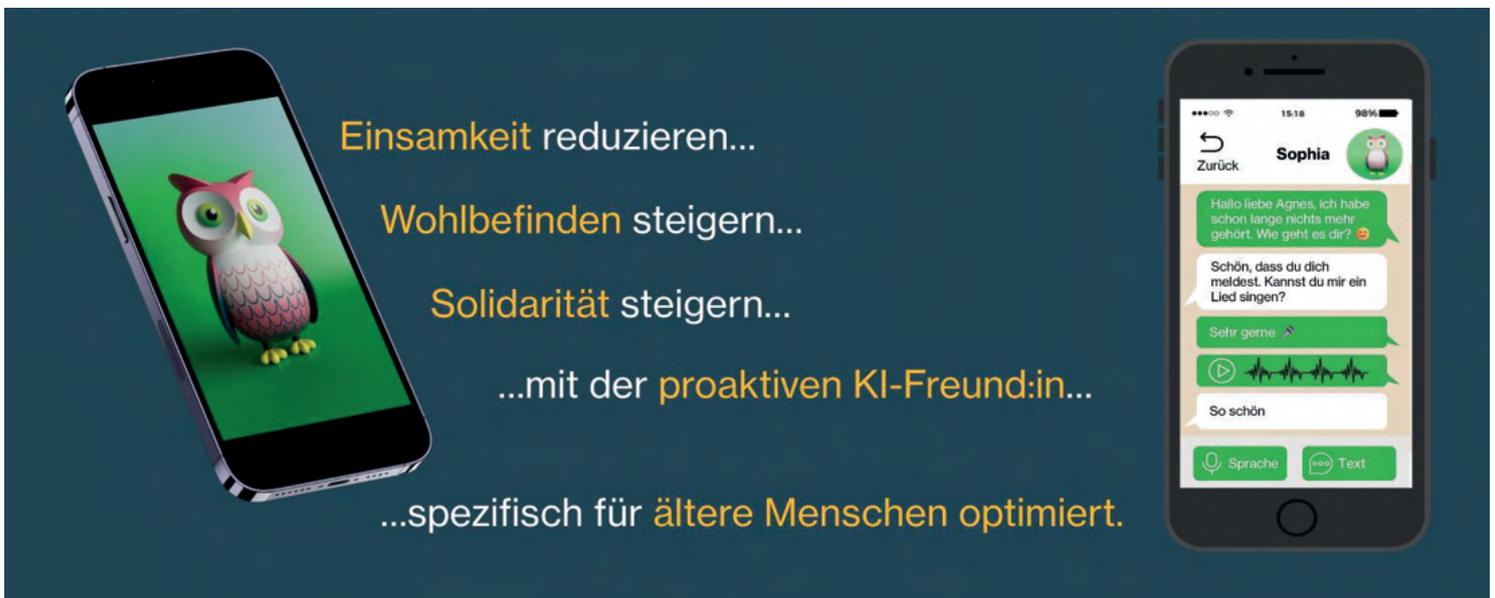
Schaffen von Möglichkeiten für ältere Menschen, sich im Metaverse mit anderen Nutzern zu verbinden und soziale Interaktionen zu fördern, um Einsamkeit zu bekämpfen.

- **Entwicklung von virtuellen Gemeinschaftsräumen:**

Schaffen von virtuellen Räumen, in denen ältere Menschen gemeinsam Aktivitäten durchführen, Interessen teilen und sich unterstützen können, um das Gefühl der Gemeinschaft zu stärken.

Entwicklung der App: «Sophia Care» als proaktive KI-Freundin

Über die Metaverse-Reisen hinaus entwickelt Pro Senectute beider Basel in einem zweiten Projekt, im Rahmen einer speziell auf ältere Menschen zugeschnittenen App, eine KI-Freundin mit proaktivem Charakter. Diese KI-Freundin mit dem Namen «Sophia» wird darauf ausgelegt sein, tiefergehende und personalisierte Gespräche mit älteren Menschen zu führen und durch proaktive Nachrichten eine virtuelle Freundschaft aufzubauen. Die KI-Freundin von Pro Senectute beider Basel lernt, fragt und kommuniziert proaktiv. Es gibt zahlreiche Hinweise darauf, dass ältere Menschen, insbesondere jene mit eingeschränkter Mobilität, häufig unter Einsamkeit und vermindertem Wohlbefin-



Einsamkeit reduzieren...

Wohlbefinden steigern...

Solidarität steigern...

...mit der proaktiven KI-Freund:in...

...spezifisch für ältere Menschen optimiert.

den leiden. Diese Herausforderungen können erhebliche negative Auswirkungen auf ihr mentales und physisches Wohlbefinden haben. Auch im Experimental-Labor hat sich gezeigt, dass Generative Artificial Intelligence (Gen AI) bei älteren Menschen auf grosses Interesse stösst und als «Chance für Kontakt und Kommunikation» gesehen werden. Solche Technologien bieten vielversprechende Möglichkeiten, die Lebensqualität älterer Menschen durch virtuelle Erlebnisse und interaktive Anwendungen zu verbessern.

In die App «Sophia Care» sind auch Erinnerungsfunktionen eingebaut, die den Nutzer_innen helfen, wichtige Ereignisse, Aufgaben oder Informationen nicht zu vergessen. Sie ermöglichen es der proaktiven KI-Freundin Anweisungen zu geben, damit sie einen rechtzeitig an Dinge erinnert oder relevante Informationen speichert.

Die App «Sophia Care» wird ab Frühjahr in Kooperation mit den Alters- und Wohnheimen - und damit in enger Zusammenarbeit mit hochaltrigen Menschen - über einen längeren Zeitraum getestet. Auch dieses Vorhaben wird wissenschaftlich begleitet und durch das Center for Philanthropy Studies, CEPS der Uni Basel ausgewertet und durch unseren Kooperationspartner Metyis unterstützt. Die Durchführung erfolgt in einem kontrollierten Umfeld, wo diese Technologie getestet und deren Auswirkungen über persönliche Gesprä-

che mit den Studienteilnehmer_innen beobachtet werden. Auch hier erwarten wir die Ergebnisse im Verlauf dieses Jahres.

Folgende Fragen sind zentral:

- Können Technologien wie Gen AI als Instrumente für ältere Menschen genutzt werden, um Einsamkeit zu reduzieren und das mentale Wohlbefinden zu stärken?
- Welche spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen bestehen bei dieser Zielgruppe?
- Wie müssen solche Tools für diese Zielgruppe gestaltet werden?

Die App «Sophia Care» wird in verschiedene Sprachen übersetzt und im Google Play Store und im Apple Store erhältlich sein. Der Vertrieb erfolgt dabei direkt und über Partnerschaften. Nicht alle älteren Menschen sind technikaffin. Daher müssen die Anwendungen benutzerfreundlich, intuitiv und auf die Zielgruppe abgestimmt sein. Der Fokus auf Benutzerfreundlichkeit, Datenschutz und kontinuierliche Verbesserung erachten wir als entscheidend für den Erfolg.

Für die Verbreitung von «Sophia Care» erarbeiten wir zusammen mit unseren Partnern eine klare Positionierung, eine Monetarisierungsstrategie sowie eine Marketing- und Vertriebskampagne, die auch die Themen Skalierung und Wachstum berücksichtigt.

Weitere KI-Aktivitäten: Chatbot Sophia

Neben dem Reisen und dem Bedürfnis nach Kontakt und Konversation, wurde im Experimental-Labor auch der Wunsch nach niederschwelliger und rascher Information und Beratung geäußert. Um diesem Bedürfnis zu begegnen hat Prosenectute beider Basel auf Basis der OpenAI-Technologie einen Chatbot entwickelt. Die weise Eule Sophia, welche speziell auf Pro Senectute beider Basel-spezifische Fragen trainiert wurde, steht rund um die Uhr auf unserer Website (bb.prosenectute.ch) zur Verfügung und dient als Anlaufstelle für Fragen rund um Altersvorsorge, Freizeitgestaltung oder den Leistungsumfang von Pro Senectute beider Basel.

Sophia ist eine innovative Möglichkeit, ältere Menschen und ihre Angehörigen für digitale Anwendungen zu begeistern und ihnen schnell Antworten auf ihre Anliegen zu geben. Durch die gezielte Schulung auf spezifische Fragen können alle Generationen den Chatbot einfach nutzen. Die Einführung des Chatbots ist eingebettet in der langfristigen Strategie von Pro Senectute beider Basel, die Betreuung zu verbessern und ältere Personen an technologischen Entwicklungen teilhaben zu lassen.

ChatGPT ist eine künstliche Intelligenz des Softwareunternehmens OpenAI, welche auf umfangreichen Sprachmodellen (LLMs - Large Language Models) basiert. Solche LLMs besitzen die Fähigkeit, Texte zu

verstehen und eigenständig Antworten zu generieren. Pro Senectute beider Basel nutzt die Sprachkompetenz von LLMs, um Inhalte von Pro Senectute beider Basel als Wissensbasis zu integrieren. Wenn eine Frage an Sophia gestellt wird, wird die Frage zusammen mit den relevanten Inhalten von Pro Senectute beider Basel an das LLM gesendet. Die künstliche Intelligenz generiert daraufhin eine Antwort zurück. Die digitale Beraterin Sophia stellt also auch eine zeitsparende Option dar: Wenn jemand eine Frage an Sophia richtet, durchsucht die künstliche Intelligenz automatisch die relevanten Informationen auf der Website von Pro Senectute beider Basel und interpretiert sie, um eine formulierte Antwort bereitzustellen. Dadurch erhält die fragende Person eine von der künstlichen Intelligenz erstellte Antwort, anstatt die Informationen selbstständig suchen zu müssen.

Der Chatbot Sophia dient als Ergänzung zur Chatberatung, die bereits erfolgreich im Einsatz ist. Die Möglichkeit, mit einem Menschen zu sprechen, besteht selbstverständlich nach wie vor. Sophias Antworten dienen demnach als ergänzende Informationsquelle und sollen nicht das persönliche Gespräch mit unseren Beraterinnen oder Beratern ersetzen. Bei individuellen Themen ist es nach wie vor ratsam, sich an unsere Expertinnen und Experten zu wenden.

Abbildung 3: Initiierung von Gesprächen in «Sophia Care»

Sophia Care wird verschiedene Push-Benachrichtigungen senden, um ein Gesprächsthema zu starten oder eine der Funktionen zu initiieren

1

Gesprächsthemen

- Themen basierend auf dem Profil
 - Beruf oder Hobbys (inkl. Haustiere)
 - Bevorzugte Gesprächsthemen
- Allgemein
 - Mood Check-ins
 - etc.

2

Aktivitäten

- Gedächtnisspiel
- Trivia Quiz-Spiel
- Wortratespiel
- Rätselspiel
- Musikspiel
- Wortassoziationsspiel

3

Zusätzliche Funktion(en)

- Erinnerungen

Fazit

Der Fokus auf erlebnisorientiertes Lernen zeigt die Innovationsbereitschaft von Pro Senectute beider Basel und ihr tiefes Verständnis für die Bedürfnisse älterer Menschen in einer sich wandelnden Welt, indem sie neue Möglichkeiten der Teilhabe und des Wohlbefindens schafft. Pro Senectute beider Basel möchte gesellschaftliche und technologische Entwicklungen proaktiv mitgestalten. Wir sind überzeugt, dass künstliche Intelligenz zahlreiche Möglichkeiten bietet, um die Unabhängigkeit älterer Menschen zu fördern, ihre Integration in die Gesellschaft zu erleichtern und so ihre Lebensqualität zu steigern. Wir schauen es als unerlässlich an, dass wir als Organisation für ältere Menschen frühzeitig mit KI-Anwendungen experimentieren und gemeinsam mit älteren Menschen lernen.

Neben der Vielzahl an Möglichkeiten und Chancen müssen auch ethische und datenschutzrechtliche Herausforderungen ernst genommen werden. Ein ethischer Umgang mit KI bedeutet, dass Technologie verantwortungsvoll, transparent und im Dienst der Gesellschaft eingesetzt wird: KI sollte den Menschen dienen und nicht umgekehrt. Eine klare Regulierung, kontinuierliche Überprüfung und die aktive Einbindung der Nutzer_innen sind gefordert. Unsere KI-Projekte betrachten wir daher als Meilenstein, der nicht nur die Lebensqualität älterer Menschen verbessern kann, sondern der auch zeigt, wie Technologie menschlich und verantwortungsvoll eingesetzt werden kann.

Aus der Vielzahl an Möglichkeiten im Bereich KI hat sich Pro Senectute beider Basel in einem partizipativen Prozess bewusst für drei Projekte entschieden. Für die drei Bereiche Reisen, Kontakt & Kommunikation sowie

Information & Beratung wurden konkrete Anwendungen entwickelt und nun getestet, um sie zukünftig - wenn sinnvoll - als langfristige Angebote zu etablieren. Die Studienergebnisse werden dokumentiert und im Rahmen einer bevorstehenden Tagung präsentiert. Detaillierte Einblicke in die Methodik, die gewonnenen Erkenntnisse sowie die praktischen Implikationen der Ergebnisse werden Interessierten zur Verfügung gestellt. Unser Ziel ist es einerseits, eine fundierte Grundlage für den weiteren Austausch und die Diskussion zu schaffen; andererseits sollen je nach Studienverlauf die Metaverse-Reisen sowie die App «Sophia Care» langfristig in das Dienstleistungsangebot von Pro Senectute beider Basel integriert werden.

Partnerschaften und Kooperationen erachten wir als unerlässlich, um die Nachhaltigkeit unserer Bemühungen zu gewährleisten. Durch das Teilen von Ressourcen wie Finanzmitteln und Fachwissen können umfassendere, hochwertigere und effektivere Angebote geschaffen werden. Darüber hinaus eröffnen Kooperationen den Zugang zu einem breiteren Netzwerk von Stakeholdern und fördern die Skalierbarkeit und langfristige Tragfähigkeit unserer Projekte. Die gemeinsame Verantwortung und das gemeinsame Engagement stärken die Vorhaben und machen sie zu einem gemeinsamen Anliegen verschiedener Interessengruppen. Dabei nehmen wir auch die Ängste und Gefahren rund um das Thema KI ernst. KI soll Ergänzung sein und darf nicht dazu führen, dass der menschliche Kontakt in der Betreuung vernachlässigt wird. Ziel ist es stets, durch verantwortungsbewussten und sorgfältigen Einsatz von KI die Lebensqualität und Autonomie älterer Menschen zu steigern.

Autor



Michael Harr / michael.harr@bb.prosenectute.ch

Michael Harr, lic.rer.pol., Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Basel mit Spezialisierung in den Bereichen Marketing, Gesundheitsoekonomie und Sozialpolitik; Dipl. NPO-Manager VMI der Universität Freiburg/CH, Mediator Berner Fachhochschule. Seit 2017 Geschäftsführer der Stiftung Pro Senectute beider Basel. Zuvor 11 Jahre Geschäftsführer der Schweizerischen Stiftung für das cerebrally gelähmte Kind; Stiftungsrat der Stiftungen Adulta, Alterssiedlung Rankhof, Bernus-Lorétan, Sedlmayer-Lips; Mitglied verschiedener Kommissionen und Beiräten im Sozialbereich; verfügt über langjährige Erfahrung im Management von Nonprofit Organisationen.

KI-Implementierung: Den Wandel menschenzentriert gestalten

Michaela Walton

Die Einführung von KI in NPO erfordert einen menschenzentrierten Change-Management-Ansatz. Oft fehlt eine Digitalstrategie, während Datenschutzbedenken und Unsicherheiten bestehen. Erfolgreiche KI-Implementierung braucht Mitarbeiteneinbindung, transparente Kommunikation, Kompetenzentwicklung und eine durchdachte Datenstrategie. Ein iterativer Prozess sichert Akzeptanz. Der Artikel beschreibt sechs Handlungsfelder aus einem KMU-Leitfaden, adaptiert für NPO. Er beleuchtet bewusst nur die Sicht der Mitarbeitenden – Mitglieder und Freiwillige bleiben hierbei aussen vor.

NPO sind über ihre Sachweckorientierung eng mit ihrem Umfeld verbunden und somit einem ständigen Wandel ausgesetzt. Grund hierfür sind oftmals vielfältige Beziehungen zu unterschiedlichen Austauschgruppen. Wandel ist demnach für NPO nichts Ungewöhnliches. Als offene und umweltabhängige Systeme müssen sie in einem hohen Masse anpassungsfähig sein, um ihre Mission erfüllen zu können.

Erste NPO sammeln praktische Erfahrungen mit eigens eingerichteten Agenten oder Chat-Bots. Was anfänglich nur als Zukunftsmusik angeklungen ist, z. B. der Einsatz von KI, um wertvolle Personalressourcen für anspruchsvollere Aufgaben einzusetzen, wird nun immer konkreter und greifbarer.

KI-Technologie trifft auf die «Baustelle Digitalisierung» – es fehlt oft an einer (Digital-) Strategie

Der VM-Artikel «Digitalisierung in grossen NPO – Befunde aus der Praxis» von Dr. Christian Horak und Josef Baumüller aus 2018, fasst u.a. die Ergebnisse einer im Jahr 2017 durchgeführten Studie des

Österreichischen Controller-Institut (ÖCI) zusammen¹. Das Ergebnis: 38 % der befragten Organisationen gaben an, keine verschriftlichte Strategie zu verfolgen. Hinweise, dass sich aktuell nicht viel verändert hat, liefert eine nicht-repräsentative Meinungsumfrage unter NPO, die vor kurzem im Rahmen des Netzwerkanlasses von VMI und B'VM durchgeführt wurde. Weniger als die Hälfte gaben an, eine Digitalstrategie oder Technologie-Teams in ihrer NPO zu haben. Noch schlechter waren die Ergebnisse in Bezug auf ein spezifisches Budget. Die KI-Technologie trifft den Dritten Sektor damit an einem «wunden Punkt».

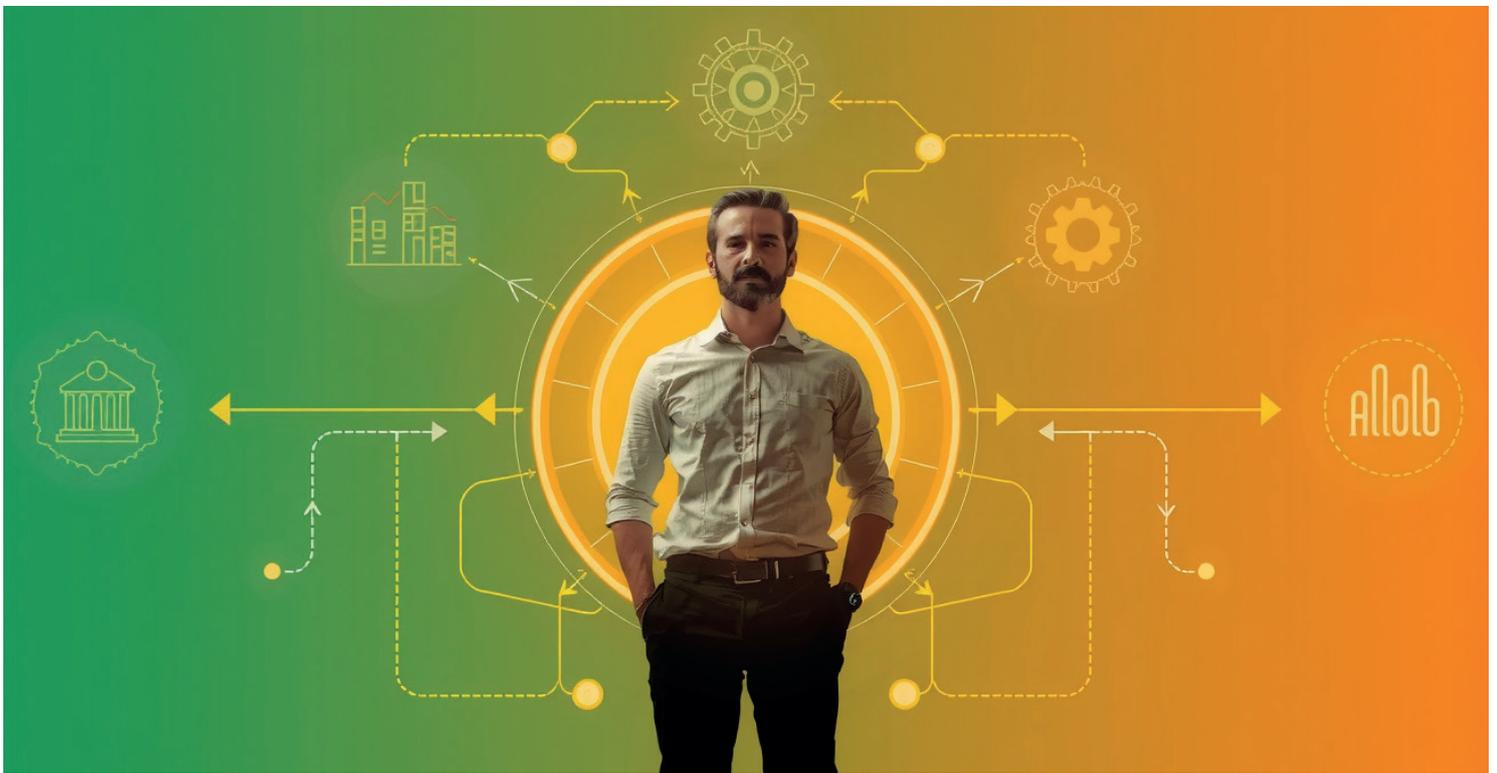
Change? Change!! Der Menschenzentrierte Ansatz

Um die Arbeitswelt und Wertschöpfungs-systeme durch den Einsatz von KI und maschinellem Lernen positiv zu verändern, ist eine gründliche Vorbereitung der jeweiligen Organisation entscheidend. Nur wenn die nachfolgenden Voraussetzungen gewährleistet sind, können die Potenziale von KI vollständig ausgeschöpft werden. Das deutsche Fraunhofer IAO und das kooperierende IAT der Universität Stuttgart haben im Rahmen des Projekts «KI-ULTRA» gemeinsam mit 30 Unternehmen einen Leitfaden erarbeitet und Ende 2023 veröffentlicht.² Ziel ist es, Unternehmen bei der Einführung und Transformation von KI zu unterstützen.

Der vorliegende Artikel geht an dieser Stelle auf einzelne Bestandteile des Leitfadens ein und adaptiert die Ergebnisse für den NPO-Sektor.

Der Leitfaden zu Strategie und Wandel für den KI-Einsatz

Der Leitfaden behandelt folgende sechs Handlungsfelder: Betriebliche KI-Strategie,



menschenzentrierte Gestaltung von Veränderungen, Strategien der Arbeitsgestaltung, soziale Rahmenbedingungen, Kompetenzentwicklung und Lernen sowie Datenstrategie und Technologietransition.

1. Betriebliche KI-Strategie

Sinnvoll ist die Erarbeitung einer KI-Strategie oder die Einarbeitung als Teilbereich einer digitalen Transformationsstrategie. Hierfür braucht es eine klare Vorstellung im jeweiligen Leitungsgremium über Richtung und Zielsetzung. Die Erarbeitung der Strategie sollte in einem partizipativen Prozess mit den relevanten Mitarbeitenden und unter Einbezug der Entscheidungstragenden bzw. wichtiger Stakeholder erfolgen.

Hilfreiche Fragen sind:

- Welche Ziele soll der Einsatz von KI-Technologie erreichen?
- Welche strategischen Ziele können durch den Einsatz von KI-Technologie erreicht werden?
- Wo sehen wir das grösste Verbesserungspotenzial?

2. Menschenzentrierte Gestaltung von Veränderung

Selbst schon bei kleineren Pilotprojekten ist es wichtig, die Mitarbeitenden von Anfang an einzubeziehen. Die

Auswahl der richtigen Personen ist für den späteren Erfolg essenziell.

Der menschenzentrierte Ansatz gewährleistet eine maximale Partizipation, die bestmögliche Nutzung von Kreativität und Knowhow und ermöglicht so eine Akzeptanz des Arbeitsergebnisses. Indem Betroffene zu Beteiligten gemacht werden, werden sie zu Sach- oder Sozialpromotoren, die für den weiteren Prozess eine wichtige Rolle in der NPO übernehmen.

Hilfreiche Fragen sind:

- Welche Mitarbeitenden gehören in die initiale Kerngruppe?
- Wurde ein Entwicklungsziel definiert, das die Potenziale des Zusammenwirkens von Mensch und KI würdigt?
- Welche Formate und Gefässe bieten sich an, um intern über das Thema KI zu informieren? Haben wir agile Beteiligungsformate? Wie stellen wir eine kontinuierliche Kommunikation über die Arbeitsergebnisse an die Mitarbeitenden sicher?

3. Strategien der Arbeitsgestaltung

Die menschenzentrierte Arbeitsgestaltung bringt menschliche Leistungs- und technische Funktionspotenziale zusammen. Die Prozesse müssen für

die Mitarbeitenden nachvollziehbar sein, damit die Technologie eine Akzeptanz erfährt. Grundlage hierfür ist, dass der neue Prozessablauf von den Mitarbeitenden als verständlich, einfach durchführbar und sinnvoll erlebt wird. Zentral ist hierbei auch die Minimierung von Sicherheitsrisiken im Bereich des Arbeitsschutzes und der Schutz von personenbezogenen oder sensiblen Daten (Datenschutz).

Hilfreiche Fragen sind:

- Welche Aufgaben können zuverlässig vom Menschen übernommen werden? Wie wirkt sich eine Automatisierung durch KI auf die menschliche Erfahrungsmöglichkeit, auf die Tätigkeitsvielfalt und die Motivation der arbeitenden Menschen aus?
- Welche Datensätze sollen für die Entwicklung bzw. das Training der KI genutzt werden?
- Wie werden Mitbestimmungsrechte hinsichtlich des Schutzes personenbezogener Daten wahrgenommen?

4. Soziale Rahmenbedingungen

Die Organisationskultur prägt die Wahrnehmung, das Denken, die Empfindungen und letztlich das Handeln der Mitarbeitenden. Besonders wichtig ist die Etablierung einer gesunden Vertrauens-, Kooperations-, Innovations- und Fehlerkultur. Hierzu gehört auch, dass Mitarbeitende in ihrer Entscheidungskompetenz gestärkt werden und dass eine Führungskultur besteht, die Freiräume für Innovation und Kreativität schafft. Eine Kultur des Wandels ist anzustreben.

Hilfreiche Fragen sind:

- Welche Organisationskultur herrscht bei uns vor? Befinden wir uns schon in einer Kultur, die Wandel fördert? Wenn nein, was fehlt uns noch?
- Auf welchen Werten basiert unsere Organisationskultur? Sind diese Werte noch aktuell und werden sie von den Mitarbeitenden mitgetragen?

- Welche Rolle spielen dabei die Führungskräfte?

5. Kompetenzentwicklung und Lernen

Der professionelle Einsatz von und der Umgang mit KI-Technologien sind ohne die notwendigen Kompetenzen nicht möglich. Mit Hilfe von geeigneten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen werden diese gezielt aufgebaut. Für Pilotprojekte kann es dennoch in einem ersten Schritt ausreichen, Mitarbeitende mit einer gewissen KI-Affinität einzusetzen und ihnen ggf. externe Unterstützung anzubieten.

Hilfreiche Fragen sind:

- Welches KI-Wissen ist notwendig, damit sich insbesondere betroffene Mitarbeitende an der KI-Einführung aktiv beteiligen können?
- Welche Mitarbeitenden verfügen bereits vor dem Start des Einführungsprojekts über KI-Awareness und können diese als Sachpromotor an andere Mitarbeitende vermitteln?

6. Datenstrategie und Technologietransition

Es muss grundsätzlich sichergestellt sein, dass Daten rechtskonform genutzt werden (Datenschutzbeauftragte). Ebenfalls zu beachten sind Vertraulichkeitsvereinbarungen mit Dritten, die Wahrung von Geschäftsgeheimnissen oder die Einhaltung des besonderen Schutzniveaus von z. B. Gesundheitsdaten. Um KI-Technologie überhaupt nutzen zu können, muss die Organisation über die geeignete technische Infrastruktur verfügen. Ziel sollte hierbei eine durchgängige Infrastruktur statt einzelne Silo-Lösungen sein. Eine geeignete Datenstruktur (Stichwort Metadaten) ist dabei unabdingbar

Hilfreiche Fragen sind:

- Welche Datenbestände sind für eine profitable KI-Anwendung unabdingbar?
- Unterliegen Daten Vertraulichkeitsvereinbarungen mit Dritten oder sind sie sogar als Geschäftsgeheimnisse aktiv zu schützen?

Gestaltungsansätze für das Change-Management zur Einführung von KI³

- Frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeitenden und iterative Vorgehensweise: Kontinuierliche Anpassung der Ziele, konstanter Austausch mit Stakeholdern, Präsentation der Zwischenergebnisse, flexible Abläufe, laufender Erkenntnisgewinn. Schulungen und Weiterbildungen sind entscheidend, um Ängste abzubauen und die Akzeptanz für die neuen Technologie zu fördern.
- Klare Kommunikation und Transparenz: Eine offene und transparente Kommunikation seitens des Managements über die Ziele, Chancen und Risiken der KI-Einführung ist unerlässlich. Dies hilft

Unsicherheiten zu reduzieren und das Vertrauen der Mitarbeitenden zu stärken.

- Ängste und Bedenken der Mitarbeitenden ernst nehmen und darauf eingehen: Change-Prozesse unterliegen dem 7-Phasen-Modell des Change-Managements (emotionale Phasen, die Menschen während eines Veränderungsprozesses durchlaufen können). Darauf sollten Führungskräfte vorbereitet sein.
- Agile Methoden und Flexibilität: Es ist wichtig, agile Methoden und eine flexible Organisationsstruktur zu etablieren. Dies ermöglicht es NPO, schnell auf neue Entwicklungen zu reagieren und ihre Strategien anzupassen.

Fazit

NPO sind aufgrund ihrer Sachweckorientierung und ihres starken Wertekompasses eng mit der organisationalen Identität sowie der Identität ihrer Mitglieder verbunden. So tiefgreifende Veränderungen wie sie die KI-Technologie auslösen kann, verstärken die bereits vorhandene Tendenz

zur Bewahrung des Bekannten. Umso wichtiger ist ein gut vorbereiteter und iterativ gestalteter Change-Prozess, der Raum für Entwicklung gibt, Fehler zulässt und die Mitarbeitenden der NPO mit ihren fachspezifischen Fähigkeiten und Kenntnissen wertschätzend ins Zentrum stellt.

Fussnoten

- 1 Horak & Baumüller, 2018.
- 2 Kutzias, Dukino & Leuteritz, 2023.
- 3 Schmuck, 2024.

Literaturverzeichnis

Horak, C., & Baumüller, J. (2018), Digitalisierung in grossen NPO – Befunde aus der Praxis, *Verbands-Management VM*, 2018 (02), S. 14-18.

Kutzias, D., Dukino, C., Leuteritz, J.P. (2023), Leitfaden zu Strategie und Wandel für den KI-Einsatz. Besucht am 28.01.2025 auf https://www.digital.iao.fraunhofer.de/de/publikationen/Leitfaden_StrategieUndWandel_KI-Einsatz.html

Schmuck, C. (2024), KI im Unternehmen einführen: Ein Leitfaden für erfolgreiches Change Management. Besucht am 27.01.2025 auf <https://digitalzentrum-berlin.de/ki-im-unternehmen-einfuehren-ein-leitfaden-fuer-erfolgreiches-change-management>

Autorin



Michaela Walton / michaela.walton@bvmberatung.net

Michaela Walton ist diplomierte NPO- und Verbandsmanagerin (VMI) und verfügt zudem über einen Abschluss als Verlagsfachwirtin mit dem Schwerpunkt Marketing / IHK Frankfurt am Main. Nachdem sie über 25 Jahre in verschiedenen Wirtschaftsverbänden und Stiftungen, zumeist in Managementfunktionen, arbeitete und u.a. auch strategische Digitalisierungs- und Change-Prozesse verantwortete, stiess sie 2023 zur Beratungsgruppe für Verbandsmanagement B'VM. Dort ist sie als Beraterin in verschiedenen Projekten tätig. Ihr Schwerpunkt liegt auf den Themen strategische Mitgliedergewinnung, Veränderungsprozesse und Strategie.

Zukunft aktiv gestalten: Wie Angestellte Schweiz die KI-Transformation vorantreibt

Stefan Studer und Jan Borer

KI eröffnet Chancen, aber auch Herausforderungen. Angestellte Schweiz geht mutig voran – mit KI-gestützten Assistenten, Robotern, Virtual Reality, neuen Weiterbildungsangeboten und einem schweizweiten Think Tank. Lesen Sie, wie die Organisation KI einsetzt und welche Vision sie antreibt.

Laut ILO-Studie 2023 und anderen internationalen Untersuchungen steht fest: KI verändert Büroarbeit und Expert_innenjobs rasanter als erwartet.¹ Im Moment läuft noch viel Forschung zu den Auswirkungen auf Arbeitsplätze in der Schweiz – noch weiss niemand genau, was gut oder schlecht daran sein wird.

Welche KI-Anwendungen und Massnahmen sich in der Praxis bei Angestellte Schweiz bereits bewährt haben, erfahren Sie nachfolgend.

Unser Verband setzt sich seit über 100 Jahren für die Interessen der Arbeitnehmenden ein und gestaltet den digitalen Wandel aktiv mit. Unser 20-köpfiges Team in Olten verhandelt starke Gesamtarbeitsverträge und entwickelt innovative Lösungen, um die Arbeitswelt zukunftsfähig zu machen. Um Arbeitnehmende fit für die Zukunft zu machen, setzt Angestellte Schweiz gezielt auf innovative Lernformate – von KI-gestützten Assistenten bis hin zu Virtual Reality-Workshops. Denn für uns steht fest: KI optimiert Prozesse, unterstützt uns bei Entscheidungen und eröffnet neue Möglichkeiten für Weiterbildung und Innovation. Besonders die Generative Künstliche Intelligenz (GenAI) – also KI, die eigenständig Texte, Bilder oder sogar Code erstellt – bietet enorme Chancen.

Sie hilft, Wissen effizienter zu vermitteln, kreative Prozesse zu unterstützen und sogar mentale Entlastung im Arbeitsalltag zu bieten. Doch damit diese Potenziale

wirklich genutzt werden können, braucht es klare Strategien, Weiterbildung – und eine durchdachte Integration in den Arbeitsalltag.

Virtuelle Arbeitswelten erleben – Erfahrungen mit dem Metaverse & VR

Neue Technologien wie Virtual Reality verändern die Art, wie wir arbeiten. Angestellte Schweiz erkannte früh das Potenzial des Metaverse, insbesondere für das Homeoffice und kollaborative Arbeitsformen. Deshalb traten wir 2023 der Swiss Metaverse Association bei und führten praxisnahe VR-Workshops durch. Jedes Teammitglied erhielt zudem eine VR-Brille geschenkt, um selbst mit der digitalen Welt zu experimentieren.

Unsere Teammeetings finden mittlerweile wieder physisch statt, doch die Erfahrungen mit virtuellen Räumen bleiben wertvoll. Sie schärfen unseren Blick für die Zukunft der Arbeit: Technologie soll nicht den Menschen ersetzen, sondern ihn gezielt unterstützen. Neue Technologien verändern nicht nur die Art, wie wir arbeiten – sie beeinflussen auch unser Verständnis von Zusammenarbeit und Zugehörigkeit.

Roboter als Mitglied – Chatbot als Mitarbeiter

Unser Engagement bleibt: Wir setzen uns ein für faire, technologiegestützte Lösungen, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Dabei lassen wir die Zukunft zu, entwickeln uns weiter und inspirieren andere. Bereits 2018 haben wir durch die Aufnahme des sozialen Roboters «Pepper» als Mitglied des Verbandes ein klares Zeichen gesetzt: Wir stellen uns den Herausforderungen der digitalen Transformation radikal, nehmen aber auch ihre Potenziale und Chancen wahr.



2024 haben wir einen KI-gestützten Chatbot mit Avatar, namens «Kaiu», vorgestellt. Dieser informiert Nutzerinnen und Nutzer in Echtzeit über die Arbeitsbedingungen in der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM). Die Lösung nutzt modernste Technologien, wird laufend weiterentwickelt und steht in mehreren Sprachen zur Verfügung.

Der auf unserer Webseite eingebettete Chatbot bietet eine leicht zugängliche und verständliche Beratung zum komplexen Gesamtarbeitsvertrag. Viele Arbeitnehmende haben oft Schwierigkeiten, den Vertrag zu durchblicken. Noch in diesem Jahr erweitern wir ihn mit zusätzlichen Beratungsmodulen und unterstützen damit auch die Mitgliedergewinnung. Dies steigert die Effizienz unserer Organisation, setzt wertvolle Ressourcen frei und stärkt unsere Kernaufgabe: die Interessenvertretung.

Ein weiteres Zeichen unserer digitalen Offenheit ist die feste Integration des Chatbots in unser Team. Auf unserer Website präsentieren wir ihn gleichwertig neben unseren Mitarbeitenden. Damit

zeigen wir, dass KI für uns mehr als ein technisches Hilfsmittel ist – sie ist ein fester Bestandteil unserer Arbeitskultur, der uns ergänzt und neue Möglichkeiten schafft. Seit der Einführung wird der Bot intensiv genutzt und bietet echten Mehrwert für unsere Mitglieder. Die Anfragen liefern wertvolle Einblicke in ihre aktuellen Herausforderungen – ein Gewinn für sie und für uns.

KI-gestützte Mentorin für mentale Unterstützung am Arbeitsplatz

Auch wenn sich der konkrete Nutzen von KI in unserer Organisation noch nicht exakt messen lässt, sind wir überzeugt, dass Automatisierung und KI-gestützte Assistenz langfristig die Produktivität steigern.

Im Herbst 2024 entschieden wir uns daher, unseren digitalen Mitarbeiter Kaiu um eine weitere KI-gestützte Kollegin zu erweitern: «Ella». Sie wird demnächst Teil unseres Teams. Ella begleitet und unterstützt Nutzerinnen und Nutzer durch die Web-App «etwastun.ch». Diese haben wir gemeinsam mit dem Zentrum Arbeit und



psychische Gesundheit WorkMed entwickelt. In ihrer Rolle als Mentorin bietet sie unseren Nutzenden wirksame Unterstützung beim Umgang mit mentalen Herausforderungen im Arbeitsalltag.

KI als verlässliche Begleiterin – künftig auch auf WhatsApp

Ihre Erscheinung und ihr Umgangston sind warm gehalten, um eine freundliche und dennoch professionelle Atmosphäre zu schaffen. Forschungen aus der angewandten Psychologie legen nahe, dass Nutzende mehr Bereitschaft zur Interaktion zeigen, wenn Chatbots und Avatare warm gestaltet sind und eine emotional gestaltete Sprachweise verwenden.²

Die Integration von Ella als KI-gestütztem Chatbot mit Avatar verbessert die Nutzererfahrung erheblich. Nutzende erhalten direkte, personalisierte Unterstützung in Echtzeit, anstatt lange nach Antworten in Texten zu suchen. Ein einfacher und schneller Zugang zu relevanten Informationen ist besonders im sensiblen Bereich der mentalen Gesundheit essenziell. Ella soll das Angebot «Etwas tun?!» möglichst niederschwellig gestalten und den Zugang zu den Inhalten erhöhen.

Langfristig soll Ella nicht nur eine digitale Anlaufstelle sein, sondern auch eine verlässliche Begleiterin, die aktiv auf Nutzende zugeht und hilfreiche Impulse über verschiedene Kommunikationskanäle wie WhatsApp gibt. So kann eine kontinuierliche, niederschwellige Betreuung gewährleistet werden. Wiederholte Auseinandersetzungen mit der Thematik und regelmässige Übungen sind unerlässlich für den nachhaltigen Schutz der mentalen Gesundheit. Doch dazu muss die Nutzung intuitiv, zugänglich und ansprechend gestaltet sein – genau dies streben wir mit unserem virtuellen Coach Ella an.

Datenschutz und Fairness: Verantwortungsvoll mit KI umgehen

Nebst grossen Chancen bringt KI auch grosse Herausforderungen mit sich. Für uns ist klar: Der bewusste und verantwortungsvolle Umgang mit neuen Technologien ist entscheidend. Deshalb setzen wir auf klare Richtlinien zum Datenschutz und zur Wahrung der Privatsphäre. Richtlinien zur internen Nutzung von KI sind für die Datensicherheit unserer Organisation zwingend erforderlich. Gleichzeitig fördern wir den menschlichen Aspekt und die

Kreativität. Arbeitnehmende müssen aktiv in Entscheidungen zur Nutzung von KI eingebunden werden. Die durch KI erzielten Effizienzgewinne sollten fair auf alle verteilt werden. Transparenz, Fairness und Verantwortung sind dabei unsere zentralen Leitlinien.

Eine Selbstverständlichkeit: Neueste KI-Tools unterstützen uns

Neben diesen spezifischen Anwendungen stellen wir unserem Team selbstverständlich die neuesten KI-Tools zur Verfügung. So gestalten wir den Arbeitsalltag effizienter und kreativer. Tools wie ChatGPT, Microsoft Co-Pilot, Google Gemini oder Midjourney unterstützen uns in der Kommunikation, Ideenfindung und Automatisierung von Routineaufgaben. Darüber hinaus nutzen wir spezialisierte KI-Lösungen für Datenanalyse, Content-Erstellung und Prozessoptimierung. Dazu gehören DALL-E für Bildgenerierung, Grammarly für sprachliche Präzision sowie DeepL für professionelle Übersetzungen.

Kultur der digitalen Offenheit bewusst pflegen

Der gezielte Einsatz dieser Technologien steigert nicht nur unsere Effizienz, sondern fördert auch eine Kultur der digitalen Offenheit und kontinuierlichen Weiterentwicklung. Unser Ziel ist es, die Potenziale der KI optimal zu nutzen. So unterstützen wir unsere Mitglieder bestmöglich und ermöglichen unseren Mitarbeitenden den Zugang zu modernsten digitalen Werkzeugen. Damit werden unsere Mitarbeitenden erfahrener im Umgang mit KI-Lösungen. Sie können dadurch unsere Mitglieder besser beraten und vertreten, besonders im Kontext neuer Arbeitswerkzeuge.

Content Hub: Unkompliziert und schnell dank KI-Suche

Um unseren Mitgliedern den Zugang zu unseren Informationsplattformen weiter zu erleichtern, entwickeln wir derzeit eine KI-gestützte Suchfunktion für unseren Content Hub. Diese intelligente Suchlösung ermöglicht es Besucherinnen und Besuchern unserer Website, effizient

**Laissez le papier
raconter votre
histoire.**

*Votre contact privilégié
pour l'impression de vos
plus belles histoires.*

media f imprimerie SA
026 919 88 44
imprimerie@media-f.ch
imprimerie.media-f.ch

media f
imprimerie |

relevante Inhalte zu finden – schnell, präzise und intuitiv. Dadurch reduzieren wir Suchzeiten, verbessern die Benutzerfreundlichkeit und stellen sicher, dass unsere Mitglieder jederzeit unkompliziert auf wichtige Informationen zugreifen können. Dies stärkt nachhaltig die Bindung unserer Mitglieder an unsere digitalen Plattformen.

Nach und nach verbessern wir die KI-Suche; wir fügen neue Funktionen ein - etwa Vorschläge nach persönlichem Geschmack oder hilfreiche Assistenten, die auf jeden einzeln eingehen. Wir bauen damit einen Ort auf, wo Wissen lebendig fliesst und wo alle schnell finden, was sie brauchen. So stärken wir unsere Rolle als Vorreiter für neue Ideen.

Rechtzeitig und entschlossen handeln: Jetzt KI-Kompetenz aufbauen

Expertinnen und Experten sagen unterschiedliche Folgen der künstlichen Intelligenz voraus – sie stimmen nur in einem überein: KI wird alles stark verändern. Ohne entschlossenes Handeln drohen Wettbewerbsnachteile und Unsicherheiten auf dem Arbeitsmarkt. Eine Umfrage vom 10. November 2024 in der Sonntagszeitung³ belegt: Firmen nutzen KI-Systeme schon häufig, aber 80 Prozent der Angestellten können damit nicht richtig umgehen.

In vielen Betrieben fehlt Unterstützung, um alle Mitarbeitenden auf die neuen Aufgaben einzustellen. Eine Studie von Adecco⁴ aus der Netzwoche vom 8. April 2024 zeigt ausserdem: Firmen kaufen KI-Wissen lieber von aussen ein, statt eigene Fähigkeiten aufzubauen. Deshalb fühlen sich viele Angestellte beim digitalen Wandel alleingelassen; sie bleiben unsicher und ängstlich beim Einsatz von KI. Auch das gemeinsame Lernen im Team funktioniert dadurch schlechter.

Den Anschluss nicht verpassen: Transformation aktiv mitgestalten

Für Angestellte Schweiz ist klar: Wer sich weiterbildet und neue Fähigkeiten erwirbt, bleibt beruflich fit und kann die Vorteile der Digitalisierung nutzen. Wer nicht vorausschauend handelt, verliert schnell den Anschluss – dann wackelt der Arbeitsplatz, und die Leute verlieren das Vertrauen in alle Neuerungen samt ihrer Möglichkeiten. Mit Kursen bereiten wir Angestellte auf neue Aufgaben vor; so können sie sich rechtzeitig anpassen. Wir reden regelmässig mit Firmen, der Politik und Schulen. Im Jahr 2024 haben wir Kurse entwickelt, die sich mit der rasanten Entwicklung von KI befassen. Die Seminare, bei denen Teilnehmende den Umgang mit KI lernen, NFTs verstehen oder Blockchain begreifen, waren schnell voll belegt – vor allem weil



Mitglieder gratis teilnehmen durften. Aufgrund dieser hohen Nachfrage bauen wir das Programm 2025 weiter aus. Dazu hat eine zusätzliche Arbeitspsychologin unser Team im Februar 2025 verstärkt. Mit dieser Unterstützung können wir noch mehr Schulungen über innovative Techniken und digitale Werkzeuge anbieten und bleiben so am Puls der Arbeitsmärkte. Wir setzen uns auch dafür ein, den Zugang zu digitalen Ressourcen zu verbessern sowie neue Regeln für den Umgang zu schaffen.

Neuer Think Tank zur Zukunft der Arbeit

Im Herbst 2024 haben wir begonnen, unsere Idee für einen Think Tank zur Zukunft der Arbeit im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz weiterzuentwickeln. Schnell entstand die Vision einer Plattform, die Fachleute, Arbeitnehmende und Unternehmen zusammenbringt. Gemeinsam wollen wir die Veränderungen in der Arbeitswelt aktiv gestalten.

Im Dezember 2024 starteten wir mit dem Fundraising, um den Think Tank aufzubauen. Inzwischen haben wir genug finanzielle Mittel, um das Projekt auf eine stabile Basis zu stellen.

Unser Think Tank hat ein klares Ziel: Wir wollen einen neuen «Vertrag» für die Zusammenarbeit zwischen Menschen, Maschinen und Unternehmen entwickeln

und die Veränderungen in der Arbeitswelt aktiv begleiten.

Dafür setzen wir auf drei zentrale Schwerpunkte:

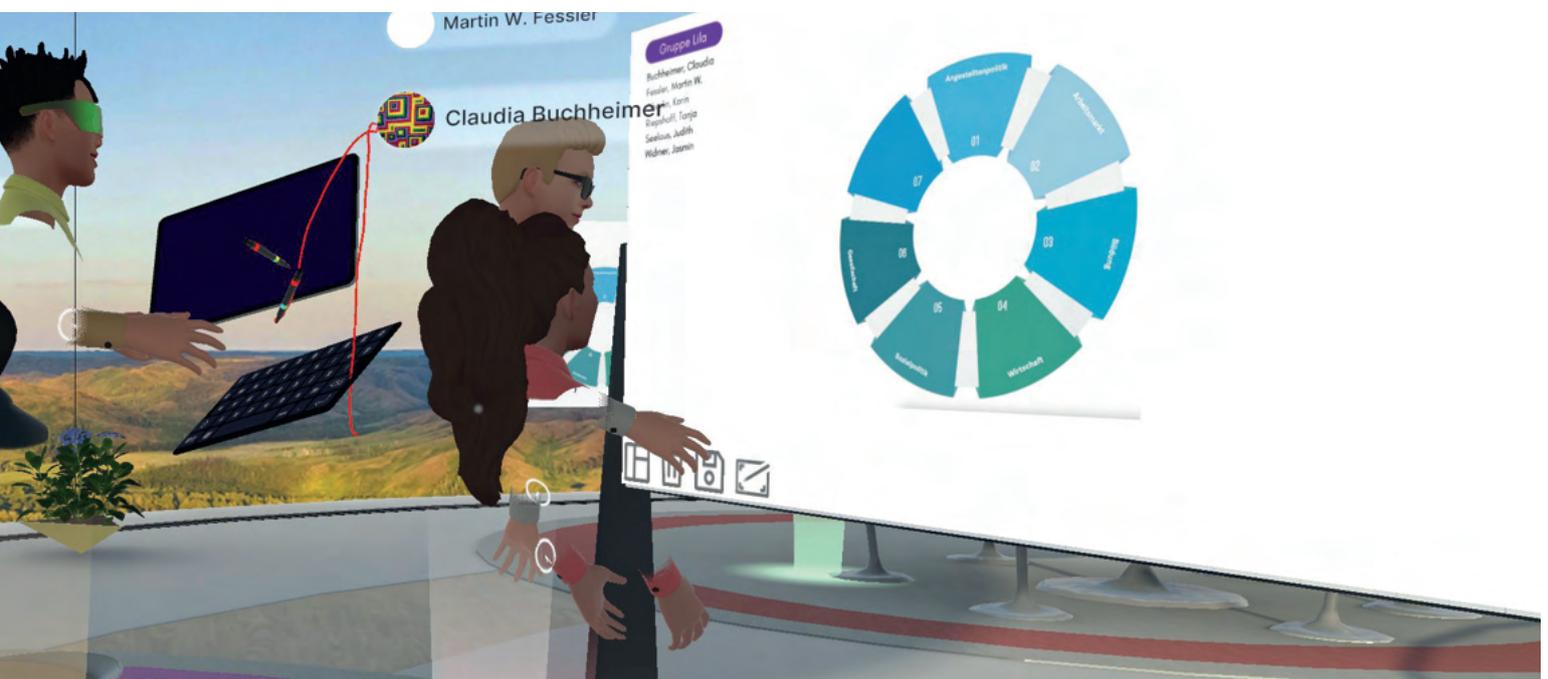
- **Leitlinien und Best Practices:** Wir entwickeln klare Regeln für den verantwortungsvollen Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Arbeitswelt.
- **Wissensaustausch und Vernetzung:** Wir bringen die relevanten Akteure zusammen, um gemeinsam praxisnahe Lösungen zu erarbeiten.
- **Weiterbildung und Sensibilisierung:** Wir fördern Weiterbildungen und unterstützen Menschen dabei, neue Fähigkeiten zu erlernen und sich auf die Veränderungen vorzubereiten.

Aktuell befinden wir uns im Aufbau des Kernteams, der organisatorischen Infrastruktur und der Festlegung der Arbeitsgruppen. Die ersten Kommunikations-Massnahmen zur Bewusstseinsbildung sind für unsere Delegiertenversammlung im Frühsommer 2025 geplant.

Engagement auf betrieblicher und politischer Ebene

Damit wir unsere Vision einer fairen, zukunftsfähigen Arbeitswelt nicht nur diskutieren, sondern auch politisch verankern, setzen wir uns aktiv in der Politik ein. Als Mitglied der Plattform

Abbildung 3: Arbeit im virtuellen Raum - neue Formen der Zusammenarbeit und Interaktion



(www.die-plattform.ch), einer überparteilichen Allianz unabhängiger Angestellten- und Berufsverbände, engagieren wir uns aktiv für die berufliche Zukunft unserer Mitglieder.

Ein wichtiger Meilenstein wurde im Dezember erreicht: Nationalrat Dominik Blunschy, Mitglied der politischen Begleitgruppe der plattform, reichte das Postulat 24.4522 ein. Dieses fordert vom Bundesrat einen umfassenden Bericht, wie eine nationale Initiative zur Förderung von KI-Kompetenzen für alle Erwerbstätigen gestaltet werden kann.

Wir sind überzeugt: Gezielte politische Massnahmen sind entscheidend, um Arbeitnehmende fit für die digitale Zukunft zu machen und nachhaltige Lösungen für den Arbeitsmarkt zu schaffen.

Arbeitsprozesse strategisch neugestalten

Angestellte Schweiz stellt sich den Herausforderungen der Künstlichen Intelligenz (KI) auf zwei Ebenen: innerhalb des eigenen Verbands und als Interessenvertretung der Arbeitnehmenden.

Wir integrieren KI in unsere eigenen Arbeitsprozesse und setzen uns gleichzeitig in der Politik, bei Sozialpartnern und in verschiedenen Branchen dafür ein, dass der Aufbau von KI-Kompetenzen eine wichtige Strategie wird. Unser Ziel ist es, die Arbeitswelt fit für die Zukunft zu machen.

Doch es geht nicht nur darum, KI einzuführen. Die eigentliche Herausforderung ist, Arbeitsprozesse strategisch neu zu gestalten. Führungskräfte haben dabei eine zentrale Aufgabe: Sie müssen die durch KI gewonnene Zeit sinnvoll nutzen, um Produktivität und Innovation zu fördern und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern.

Angestellte Schweiz setzt sich daher für einen ganzheitlichen Ansatz ein. Das bedeutet: Wir schauen nicht nur auf die Technik, sondern auch darauf, wie Menschen mit ihr umgehen. Wir fördern Kompetenzen und achten darauf, dass Ressourcen sinnvoll genutzt werden – ganz im Sinne eines modernen, wissenschaftlich fundierten Ansatzes.

Externes Know-how einbeziehen: KI-Lösungen gemeinsam entwickeln

Als kleine Nonprofit-Organisation setzen wir auf Partnerschaften, um den digitalen Wandel aktiv mitzugestalten. Die Zusammenarbeit mit der «Kuble House of Intelligence», (www.kuble.com) hat uns geholfen, fundierte Entscheidungen zu treffen und neue Technologien erfolgreich zu nutzen. Ihr ganzheitlicher Ansatz – von der Ausbildung über die Beratung bis zur Umsetzung – macht sie für uns mehr als nur einen Dienstleister. Sie hat uns neue Perspektiven auf die Chancen und Herausforderungen der Künstlichen Intelligenz aufgezeigt.

Künstliche Intelligenz als Chance für Verbände

Künstliche Intelligenz eröffnet Verbänden neue Möglichkeiten. Wenn KI-Prozesse langfristig optimiert und effizienter gestaltet werden, rückt der Mensch als entscheidender Erfolgsfaktor wieder in den Mittelpunkt.

In einer technologiegetriebenen Arbeitswelt wird es immer wichtiger, Organisationen zu haben, die die Stärken und Potenziale der Arbeitnehmenden erkennen. Sie müssen diese gezielt mit passenden Projekten, Unternehmen und Werkzeugen vernetzen – für eine erfolgreiche Zukunft der Arbeitswelt.

Mit starken Partnerschaften die KI-Transformation vorantreiben

Die KI-Transformation kann nicht isoliert stattfinden. Sie erfordert den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Verbänden, Expertinnen und Experten.

Deshalb setzen wir weiterhin auf starke Partnerschaften. So stellen wir sicher, dass unsere Mitglieder praxisnahe und innovative Lösungen erhalten. Unser Ziel ist es, die Chancen der Künstlichen Intelligenz bestmöglich für Arbeitnehmende zu nutzen – mit kompetenter und zukunftsorientierter Unterstützung.

Fazit

KI verändert die Arbeitswelt grundlegend. Doch viele Arbeitnehmende sind unsicher, weil ihnen die nötigen Kompetenzen fehlen und Unternehmen oft keine klare KI-Strategie haben. Ohne Weiterbildung und Einbindung der Mitarbeitenden bleiben Chancen ungenutzt.

Das sind unsere drei zentralen Learnings für den erfolgreichen KI-Einsatz:

- KI ist ein Werkzeug, kein Selbstzweck. Unternehmen müssen definieren, wie KI sinnvoll Zeit spart und welche neuen Aufgaben entstehen.
- Kompetenzen gezielt aufbauen. Weiterbildung und

Strategien sind entscheidend, damit KI die Arbeit ergänzt und nicht Unsicherheiten schafft.

- Transformation gemeinsam gestalten. Der Austausch mit Expertinnen und Experten sowie starke Partnerschaften sind essenziell für nachhaltige Lösungen.

Unsere Vision: Eine Plattform für die Zukunft der Arbeit Angestellte Schweiz will in einer KI-geprägten Zukunft eine zentrale Anlaufstelle für Arbeitnehmende sein – nicht nur beratend, sondern auch als aktive Gestalterin neuer Arbeitsmodelle. KI kann langfristig Prozesse optimieren, doch der entscheidende Erfolgsfaktor bleibt der Mensch.

Fussnoten

- 1 ILO 2023.
- 2 Schulze et al. 2021.
- 3 Hollenstein 2024.
- 4 Perbo 2024.

Literaturverzeichnis

Hollenstein, E. (2024). *Viele Angestellte fühlen sich bei künstlicher Intelligenz allein gelassen*. Sonntagszeitung, S. 48.

International Labour Office (2023). *World Employment and Social Outlook 2023: The value of essential work*. Geneva, International Labour office.

Perbo, L. (2024). Unternehmen investieren wenig in KI-Kompetenzen. Netzwoche.

Schulze, H., Bendel, O., Schubert, M., Binswanger, M., Simmler, M., Reimer, R., Tanner, A., Urech, A., Kreis, J., Zigan, N., Kramer, I., Flückiger, S., Rüegg, M., Künzi, C., Kochs, K. & Zingg, O. (2021): *Soziale Roboter, Empathie und Emotionen. Eine Untersuchung aus interdisziplinärer Perspektive*. TA-SWISS: Bern.

Autoren



Stefan Studer / stefan.studer@angestellte.ch

Stefan Studer ist seit 2008 Geschäftsführer von Angestellte Schweiz. Er setzt sich für fortschrittliche Arbeitsbedingungen, den Schutz der gesundheitlichen und persönlichen Integrität sowie die soziale Absicherung von Erwerbstätigen ein. Zudem fördert er die berufliche Weiterbildung und den Kompetenzaufbau.

Zuvor sammelte er Erfahrung in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und einem Family Office. Er absolvierte eine Ausbildung an der SUPSI in Lugano, ein EMBA an der HEG Fribourg sowie Weiterbildungen an der EPFL Lausanne, dem MAZ Luzern, CEPS Basel und der FHNW Olten. Nebenberuflich interessiert er sich für minimalistische, zeitgenössische Kunst.



Jan Borer / jan.borer@angestellte.ch

Jan Borer ist seit 2019 bei Angestellte Schweiz tätig. Als angehender Arbeitspsychologe leitet er psychologische Projekte, berät Mitglieder und entwickelt Gesundheits- sowie Sicherheitskonzepte.

Er hat an der Fachhochschule für angewandte Psychologie studiert und schliesst derzeit sein Masterstudium ab. Seine Schwerpunkte sind Stress- und Burnout-Prävention, Kommunikationspsychologie, Konfliktmanagement und Digitalisierung. In seiner Freizeit betreibt er Kampf- und Kraftsport.



ChatGPT

ChatGPT unterstützte die beiden Autoren bei der Redaktion des obigen Textes. ChatGPT ist ein KI-gestützter Chatbot von OpenAI, veröffentlicht im November 2022. Er basiert auf dem Sprachmodell GPT-4o und kann Texte verfassen, Fragen beantworten, Code schreiben und Informationen bereitstellen. Die Autoren übernehmen die volle Verantwortung für den Artikel.

Bedürfnisse verstehen und Mehrwert schaffen: Das Value Proposition Canvas

Rea Pirani, Christina Schlegel und Harry Witzthum

Warum sollen Kund_innen unter allen Möglichkeiten genau mein Produkt auswählen? Warum gibt es so viele Produkte und Dienstleistungen, die den Erwartungen von Kund_innen nicht entsprechen und daran scheitern? Diese Fragen haben sich Alex Osterwalder (2015) und sein Team bei Strategyzer gestellt und als Teil der Lösung dazu das Value Proposition Canvas (VPC) entwickelt. Damit werden die Bedürfnisse der Zielgruppen analysiert und das Produkt bzw. die Dienstleistung darauf abgestimmt. Ziel ist ein möglichst hoher «Product-Market Fit».

Obwohl am Ende einer Anwendung des Value Proposition Canvas ein Produkt bzw. eine Dienstleistung steht, setzt das Instrument nicht dort an. Und genau darin liegt die Stärke des VPC! In seinem zweigeteilten Ansatz stellt das VPC durch das Kundenprofil («Customer Profile») zuerst die Kund_innen und ihre Bedürfnisse ins Zentrum. Das VPC hilft dabei, von Anfang an den Blick auf den Mehrwert der künftigen Lösung zu legen. Er ergibt sich daraus, dass die Arbeitsprozesse der Kund_innen (ihr «Job») in ihren Dimensionen erfasst werden – und zwar aus deren Perspektive: Welche Hürden erleben sie in ihrer täglichen Arbeit («Pains»)? Welche positiven Erlebnisse und Gewinne stellen sich ein, wenn sie ihre Arbeit gut machen («Gains»)? Erst in einem zweiten Schritt wird in der «Value Map» das zu entwickelnde Produkt bzw. die Dienstleistung auf die identifizierten Bedürfnisse abgestimmt und getestet.

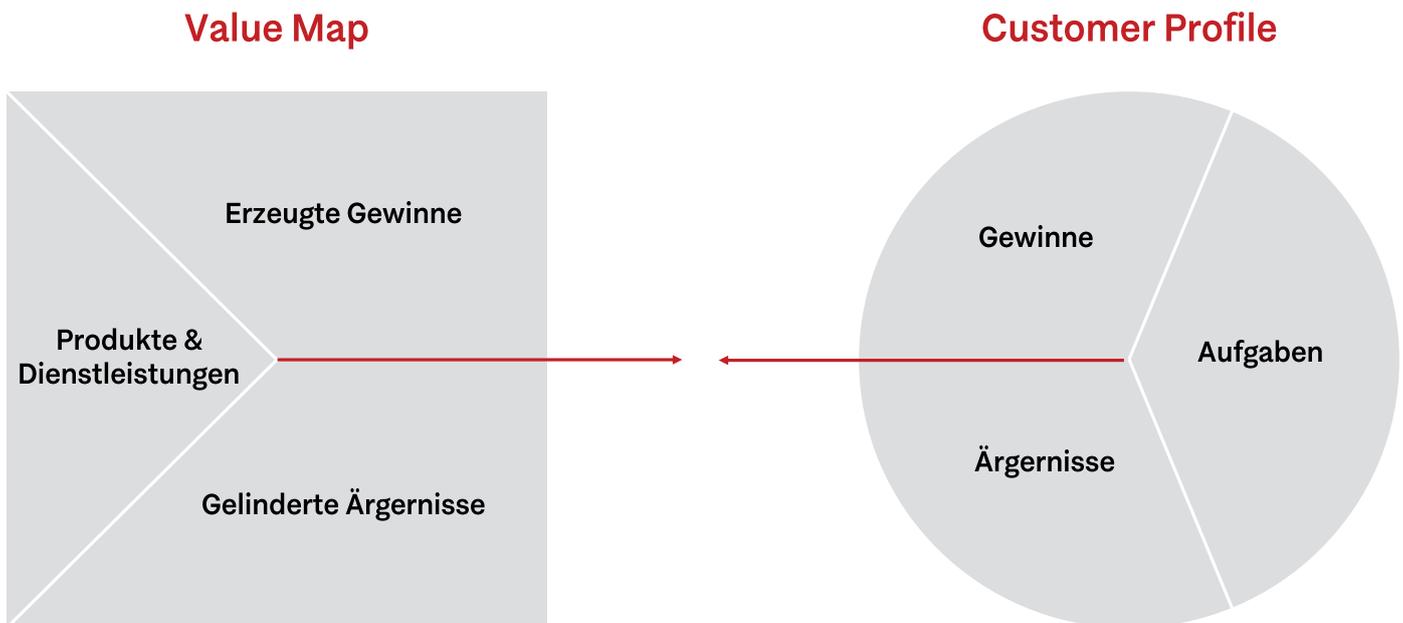
Geht es um den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) liegt die Versuchung nahe, dass Organisationen z. B. von ChatGPT begeistert sind und dann einen Anwendungsfall suchen, um es einsetzen zu können. Wichtig ist jedoch, in einem ersten Schritt erstmal die Bedürfnisse der Kund_innen

zu verstehen. Häufig werden bei der Entwicklung von KI-Lösungen die eigenen Mitarbeiter_innen die Rolle der «Kund_innen» einnehmen – sie sind es, die am Ende die KI-Lösung in ihrer täglichen Arbeit einsetzen. Um die Bedürfnisse zu identifizieren, kann das VPC im Rahmen eines Brainstormings mit Teams von hoher Diversität ausgefüllt werden. Erst in einem zweiten Schritt wird dann überprüft, ob und wie KI einen Mehrwert für die Kund_innen erbringt.

Customer Profile

Der erste Teil der Value Proposition Canvas stellt die Kund_innen ins Zentrum. Dabei werden zuerst die Aufgaben der Kund_innen definiert. Aufgaben soll hier breit verstanden werden als «Dinge, die meine Kund_innen tun wollen oder müssen». Dies beinhaltet sowohl funktionale als auch soziale oder emotionale «Aufgaben». Im nächsten Schritt werden die Ärgernisse, die der erfolgreichen Erledigung der Aufgaben im Weg stehen, identifiziert. Dabei kann zwischen Hindernissen und Risiken unterschieden werden sowie die Schwere des Ärgernisses miteinbezogen werden. Anschließend werden die «Gewinne», also die positiven Aspekte, welche mit den Aufgaben in Verbindung stehen, aufgelistet.

Nehmen wir ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin muss sich für eine interne Weiterbildung entscheiden. Die Suche nach einem Angebot gestaltet sich als unübersichtlich und zeitraubend. Sie ist mit der Auswahl überfordert, weil sie nicht weiss, welches Angebot am besten zu ihr passt. Ebenfalls ist sie in ihrem Job ausgelastet und weiss daher nicht, wie viel Zeit sie in Weiterbildungen investieren kann (Ärgernisse). Auf der anderen Seite ist ihr bewusst, dass sie Spass am Lernen von Neuem hat. Indem sie ihre Kompetenzen ausbaut, wird sie möglicher-



weise ihre Karriere befördern und ihre Erwerbsfähigkeit stärken (Gewinne).

Value Map

Sind die Kund_innenprofile erstellt, wenden wir uns nun unseren Produkten bzw. unseren Dienstleistungen zu und fragen uns: Welchen Mehrwert liefern meine Produkte? Im ersten Schritt wird aufgelistet, welche Produkte und Dienstleistungen angeboten werden können. Dann wird identifiziert, auf welche Arten die Angebote Ärgernisse der Kund_innen lindern können. Dabei ist klar, dass kein Angebot sämtliche Ärgernisse eliminieren kann. Der Fokus sollte also darauf liegen, die schwerwiegendsten Ärgernisse anzusprechen. Im letzten Abschnitt der Value Map steht im Fokus, wie die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen Gewinne für die Kund_innen generieren. Die Angebote sollten getestet werden, um herauszufinden, was den Kund_innen wirklich Mehrwert bringt.

Führen wir das obige Beispiel weiter: Um die Hindernisse zu lindern und die Gewinne zu fördern, entwickelt die Organisation eine KI-Lösung, die Mitarbeiter_innen bei der Suche nach passenden Angeboten in natürlicher Sprache unterstützt. Ebenfalls werden damit personalisierte Lernpfade erstellt, die zu den Kompetenzen der Mitarbeiterin passen mit entsprechenden Lernplänen, die auf die verfügbaren Zeitres-

ourcen eingehen. Um das Lernmaterial zu vertiefen, kann die KI als Coach dienen und bei der Vorbereitung allfälliger Examen innerhalb der Weiterbildungen helfen. Der Mehrwert einer solchen Lösung für die Mitarbeiterin ist nachvollziehbar.

Das Customer Profile und die Value Map sollten bestmöglichst aufeinander abgestimmt werden, um einen hohen Product-Market Fit zu erzielen. Ein solcher ist gegeben, wenn die Produkte bzw. Dienstleistungen die wichtigsten Aufgaben der Kunden_innen adressieren, dabei zentrale Gewinne ermöglichen und grösste Ärgernisse reduzieren. Damit ist der erste Schritt Richtung Erfolg getan. Der nächste Schritt liegt in der Definition eines guten Geschäftsmodells. Dieses kann auf Basis der erarbeiteten Value Proposition Canvas anhand des Business Model Canvas strukturiert erarbeitet werden. Ist das erreicht, hat man ein Story-Telling zur Hand, das die Lösung anhand eines roten Fadens von den Bedürfnissen her ableitet und das ganze Geschäftsmodell aus allen Dimensionen beleuchtet.

Literaturverzeichnis

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.



Rea Pirani / rea.pirani@vmi.ch

Rea Pirani ist seit 2023 Projektmitarbeiterin und Redaktorin am VMI. Ihren Master in Soziologie und Genderstudies mit Fokus NGO Management absolvierte sie an der Universität Freiburg/CH. Für ihre Masterarbeit im Bereich der Sozialen Bewegungsforschung arbeitete sie mit einer lokalen NGO in Zentralchile zusammen.



Christina Schlegel / christina.schlegel@vmi.ch

Christina Schlegel ist Projekt- und Lehrgangsleiterin am VMI. Von 2021 bis Sommer 2023 arbeitete sie als Consultant bei der IT- und Managementberatung Eraneos (ehemals AWK Group). Zudem bringt sie Erfahrung im öffentlichen und privaten Sektor in den Bereichen Prozessmanagement, Human Resources, Treuhand und Marketing mit. Sie hat an der Universität Freiburg/CH Betriebswirtschaftslehre studiert und am VMI ihre Masterarbeit zur digitalen Transformation in NPO verfasst.



Dr. Harry Witzthum / hwitzthum@caritas.ch

Harry Witzthum hat ursprünglich Philosophie an der Universität Basel und University of Sheffield (UK) studiert. Nach dem PhD-Studium arbeitete Witzthum in diversen Funktionen in nationalen NPO im Bereich Soziales, Menschenrechte und Politik. 2009 hat er den VMI-Diplomlehrgang abgeschlossen. Heute arbeitet Harry Witzthum bei der Caritas Schweiz als Lead Digitale Transformation und verknüpft die technische Dimension der Digitalisierung mit den Anforderungen der Transformationsprozesse innerhalb von Organisationen. Ein Fokus liegt dabei auf der Umsetzung von Lösungen der künstlichen Intelligenz (KI) in NPO.

CAS Digitalisierung & Agilität in NPO

Einstieg jederzeit möglich!

Nächste Gelegenheit:

Intensiv-Lehrgang Digitales Fundraising für NPO
1. bis 5. September 2025
Fribourg, Universitätsgebäude



Neuigkeiten aus dem VMI

Ehren-Alumni am Dies Academicus der Universität Fribourg

Anlässlich des Dies Academicus 2024 wurden erstmals die Titel «Ehren-Alumnus» und «Ehren-Alumna» vergeben.

Als **«Ehren-Alumnus»** ausgezeichnet wurde **Joseph Roggo**, Assistent am VMI 1978-1983. Die Auszeichnung wurde ihm für das Engagement für seine Alma Mater und als Vorbild durch seine unternehmerische Laufbahn als auch durch seine vielfältigen humanitären Einsätze in Nordkorea und Togo verliehen.

Joseph Roggo war einer der Assistenten der frühen Jahre des VMI bzw. der damaligen Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschafts-Management. Er war Redaktor des VM und Organisator des jährlichen Verbandstagungen (heute Verbände-Forum). Er hat 1983 mit einer Dissertation zum Thema «Konzeptionelle Grundlagen für ein strategisches Management in Wirtschaftsverbänden» abgeschlossen.

Weiter wurde **Gaëlle Thalman** mit dem Titel **«Ehren-Alumna»** ausgezeichnet für ihre Vorbildrolle als Elite-Sportlerin und zweisprachige Studentin. Gaëlle Thalman ist Absolventin des CAS SSMC, Vorläufer der aktuellen Sportamangementausbildungen des VMI.

Wir gratulieren Joseph Roggo und Gaëlle Thalman herzlich!

55. internationales NPO-Forum

Vom 26. - 29. Januar 2025 trafen sich Führungskräfte aus Verbänden, Vereinen, Stiftungen und Genossenschaften im Rahmen des 55. internationalen NPO-Forum in Saanen/Gstaad, um sich über aktuelle Herausforderungen auszutauschen. In zehn Vorträgen wurden hochaktuelle Themen aus den Berei-



chen «Herausforderungen gesund meistern», «Zukunftsgestaltung in NPO» und «Neuste Technologie im NPO-Sektor» aufgegriffen und diskutiert.

Dies Academicus 2024, Copyright: Jessica Genoud



Agenda

7. April bis 11. April 2025	SFV Talentmanagement Modul 3 Lehrgangsleitung: Bernhard Lang
05. Mai bis 07. Mai 2025	Vertiefungslehrgang Führung und Projektmanagement, Bayerisches Rotes Kreuz, Österreichisches Rotes Kreuz und Weisses Kreuz Südtirol Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür
12. Mai bis 14. Mai 2025	RKZ-Lehrgang Kirchenmanagement, Modul 2 Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür
19. Mai bis 25. Mai 2025	Intensiv-Lehrgang Unternehmerische Führung und Kultur in NPO Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür
02. Juni bis 06. Juni 2025	CAS Sportverbandsmanagement Modul 3 Lehrgangsleitung: Bernhard Lang in Kooperation mit Swiss Olympic und EHSM
23. Juni bis 27. Juni 2025	Intensiv-Lehrgang Freiburger Management-Modell für NPO Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
02. Juli bis 04. Juli 2025	Lehrgang Werteorientierte Führung in Gewerkschaften, Modul 1, Zusammenarbeit mit der University of Labour, Frankfurt am Main, Leitung: Prof. Dr. Markus Gmür
01. Sept. bis 05. Sept. 2025	Intensiv-Lehrgang Digitales Fundraising Lehrgangsleitung: Christina Schlegel
03. Sept. bis 17. Dez. 2025	CAS Blended Learning Sportmanagement Lehrgangsleitung: Rea Pirani
08. Sept. bis 12. Sept. 2025	Intensiv-Lehrgang Effizientes Ressourcenmanagement in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
20. Okt. bis 24. Okt. 2025	Intensiv-Lehrgang Strategische Führung Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür



CAS Führung und Unternehmertum in NPO

Einstieg jederzeit möglich!

Nächste Gelegenheit:

Intensiv-Lehrgang Unternehmerische Führung und Kultur in NPO
19. bis 25. Mai 2025



Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz

Institut für Verbands-, Stiftungs- und
Genossenschaftsmanagement (VMI)
Bd de Pérolles 90
1700 Freiburg
Schweiz

Tel +41 26 300 84 00
www.vmi.ch

