

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 1/25

Harry Witzthum

KI-Lernreise der Caritas Schweiz: Chancen oder Risiken?

Verbands-Management, 51. Jahrgang, Ausgabe 1 (2025), S. 14-19.

Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion:	Rea Pirani
Layout:	Rea Pirani / media f imprimerie SA
Titelbild:	Thema «KI in NPO»: ChatGPT
Fotomaterial:	ChatGPT, Dalle, Microsoft Designer
ISBN:	978-390-9437-72-6
ISSN:	1424-9189
Kontakt:	info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

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.

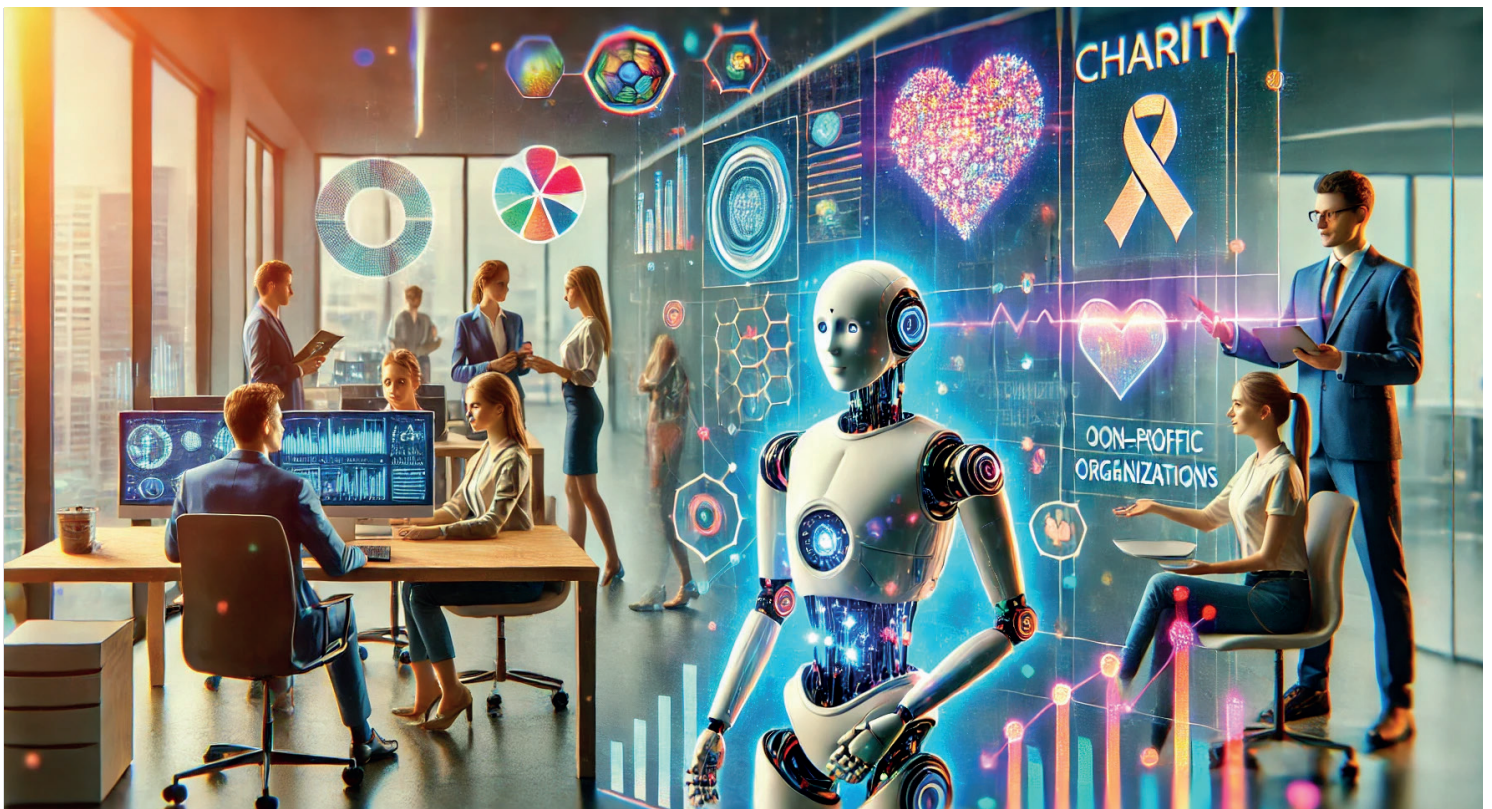
Deshalb ist eine enge, interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen IT und den inhaltlich Verantwortlichen unter der Führung der Projektleitenden entscheidend. Dies erfordert das Aufbrechen traditioneller Bereichsstrukturen und ein Umdenken der Zuständigkeiten, da starre Organisationsstrukturen den Mehrwert 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-Systemlandschaft 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.