

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 1/25

Christine Lanner

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

Verbands-Management, 51. Jahrgang, Ausgabe 1 (2025), S. 28-32.

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.



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, Berichtsanforderungen)?
- 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 Technologie-anbietern?

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.