



EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



Das Gilgamesch-Epos ist eine der ältesten Erzählungen der Menschheit. Darin erhält Gilgamesch von den Göttern in Enkidu ein künstliches Gegenüber, das ihn herausfordert, verändert und schliesslich mit ihm verbunden ist. Ähnlich stellt sich KI heute als eine neue Form des Gegenübers für Menschen dar. Sie ist nicht menschlich, aber sie antwortet, widerspricht und erweitert unsere Möglichkeiten. Wie Enkidu kann sie zum Korrektiv und Partner werden – oder zur Bedrohung.

Gerade für NPO stellen sich im Umgang mit KI nicht nur technische Herausforderungen, sondern vor allem auch ethische Fragen. Wie weit darf KI gesellschaftsrelevante und zwischenmenschliche Begegnungen und Prozesse beeinflussen oder gar ganz übernehmen? Wie lassen sich Effizienzüberlegungen mit Werteorientierung in Einklang halten?

Gerade mit Blick auf die Aufgaben zur Zweckerfüllung einer NPO stellt sich weniger die Frage, was mit KI alles gemacht werden kann, sondern wo bewusst die Grenzen der Anwendung gesetzt werden. Wie schon bei Gilgamesch ist nicht die Erschaffung des Gegenübers die entscheidende Leistung, sondern zu lernen, damit richtig umzugehen. Die Beiträge in dieser Ausgabe bieten dazu erste Anhaltspunkte, sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Sicht.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.
Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

KI als Werkzeug für NPO	01
Einblicke ISTR-Konferenz	02
Interview mit Andrea Studer	03
Finanzmanagement in NPO	04
Kalender	04

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel
Steinengraben 22, CH-4051 Basel
Tel.: +41 61 207 23 92, E-Mail: ceps@unibas.ch
www.ceps.unibas.ch

KI als Werkzeug für NPO

Künstliche Intelligenz (KI) hat in kurzer Zeit rasante Fortschritte gemacht. Im Juni 2024 bezeichneten wir ChatGPT noch als miserablen Taschenrechner. Inzwischen lösen KI-Systeme mehrere langjährige offene Mathematikprobleme. Was bedeutet diese Entwicklung für NPO?

Von Prof. Dr. Dominik Meier

Gefühlt ist KI inzwischen omnipräsent. Wie weit sie in der Praxis tatsächlich verbreitet ist, lässt sich aufgrund fehlender Zahlen nicht genau sagen. Laut einer Mitgliederbefragung des NPO Finanzforums wird KI derzeit noch punktuell und wenig strategisch eingesetzt. Dass KI im Sektor angekommen ist, zeigen auch erste Regeln für ihren Einsatz. So gelten seit 2025 für Mitglieder von Swisss fundraising verbindliche Leitlinien zu Datenschutz, Kennzeichnung und Qualitätssicherung. Die Leitlinien unterscheiden zwischen «muss», «soll» und «kann». Wichtige Entscheidungen, so der Grundsatz, bleiben in menschlicher Verantwortung.

KI im Alltag der NPO

Am häufigsten werden Large Language Models (LLMs) genutzt, um Texte zu generieren. Ein erster Entwurf schreibt sich mit KI deutlich schneller. Dafür werden Auswahl, Prüfung und Überarbeitung umso wichtiger und häufig auch zeitaufwendig. KI kann inzwischen ein sprachlich überzeugendes Fördergesuch verfassen. Welches Problem die Organisation lösen will, was sie versprechen kann und was sie von anderen unterscheidet, muss sie jedoch weiterhin selbst klären.

Auch wenn KI rasante Fortschritte gemacht hat und weiterhin macht, ist sie noch längst nicht bei allen Aufgaben verlässlich. Das Tückische beim Einsatz von KI ist, dass ähnlich erscheinende Aufgaben für ein Modell unterschiedlich schwierig sein können. Im Englischen bezeichnet man dieses Phänomen als «jagged frontier» (zackige Grenze). Dies macht es für Nonprofit-Organisationen besonders schwierig, vorherzusagen, wann KI gute Ergebnisse produzieren wird und wann nicht. Entscheidend ist deshalb nicht nur, was ein Modell kann, sondern auch, ob die Organisation seine erstellten Ergebnisse zuverlässig beurteilen kann.

Vertrauen entscheidet mit

Wer KI nutzt, steht vor der Frage, ob dies offengelegt werden soll. In der Wissenschaft verlangen inzwischen viele Fachzeitschriften solche Angaben. Auch die Leitlinien von Swisss fundraising sind hier eindeutig: KI-generierte Inhalte müssen gekennzeichnet werden, rein sprachliche Überarbeitungen in der Regel nicht.

Doch welchen Einfluss hat die Offenlegung des KI-Einsatzes auf das Vertrauen, das Menschen NPO entgegenbringen?

Experimente aus unterschiedlichen Bereichen zeigen, dass eine solche Offenlegung das Vertrauen in Menschen und Organisationen senken kann. In Experimenten mit KI-generierten Bildern und personalisierten Spendenvorschlägen zeigte sich dieser Effekt auch bei NPO. Bei den Bildern sank mit dem Vertrauen auch die Spendenbereitschaft. Die personalisierten Vorschläge liessen die Organisation weniger fürsorglich erscheinen.

Wie eine Organisation ihren KI-Einsatz erklärt, macht jedoch einen Unterschied. Der Vertrauensverlust fiel kleiner aus, wenn sie die KI-Nutzung als Hilfe für Spendende erklärte oder im Aufruf die messbare Wirkung betonte. Transparenz braucht deshalb Kontext. NPO sollten nicht einfach angeben, dass sie KI nutzen, sondern auch erklären, wieso sie dies tun.

KI als Forschungswerkzeug

Auch für die Forschung wird KI immer nützlicher, um zum Beispiel grosse Mengen an Jahresberichten, Leitbildern oder Kampagnentexten nach vorgegebenen Kriterien auszuwerten. So hat das CEPS 476 Jahresberichte Schweizer NPO analysiert und untersucht, wie sie über ihre Wirkung berichten. Dabei zeigte sich, dass viele Organisationen zwar über ihre Wirkung berichten, die Zusammenhänge aber oft nur implizit darstellen.

Solche Analysen ersetzen die Arbeit der Forschenden nicht. Bevor ein Modell auf Tausende Texte angewendet wird, muss eine von Menschen ausgewertete Stichprobe zeigen, wie zuverlässig es arbeitet. KI erlaubt Untersuchungen, die von Hand kaum möglich wären, verlangt aber ein nachvollziehbares Vorgehen und eine sorgfältige Interpretation der Ergebnisse.

Von der Aufgabe her denken

Was folgt daraus für NPO? Ob KI nützt, lässt sich nur an der konkreten Aufgabe beurteilen. Eine Übersetzung, ein Fördergesuch und eine persönliche Beratung lassen sich nicht nach denselben Kriterien beurteilen, und die verfügbaren Modelle und Werkzeuge verändern sich schnell.

NPO sollten deshalb zuerst klären, was durch den Einsatz von KI einfacher oder besser werden soll, wer das Ergebnis prüft und wer dafür schlussendlich die Verantwortung trägt. Wenn diese Fragen geklärt sind, können NPO im Kleinen Erfahrungen sammeln, ungeeignete Anwendungen wieder verwerfen und nützliche weiterentwickeln. Dabei gilt der Grundsatz von Swissfundraising: KI unterstützt Menschen. Die Verantwortung für das Ergebnis bleibt bei ihnen.

Prof. Dr. Dominik Meier

ist Professor für Global Philanthropy am CEPS

Einblicke in den internationalen Diskurs zum Dritten Sektor: KI zunehmend im Fokus

Alle zwei Jahre bringt die ISTR (International Society for Third Sector Research) Forscher:innen zusammen, die sich mit den Themen Zivilgesellschaft, NPO und Philanthropie befassen.

Vielfältige Agenda des Dritten Sektors

Die ISTR-Konferenz fand vom 14. bis 17. Juli in Lissabon statt und bot eine Vielzahl von Beiträgen. Es wurden aktuelle Studien aus Bereichen wie Regierungsführung, Rechenschaftspflicht, demokratische Teilhabe und organisatorische Legitimität vorgestellt. Andere befassten sich mit Themen rund um Philanthropie, Mittelbeschaffung, Spenderverhalten und Förderpraxis. Wieder andere untersuchten die Rolle der Zivilgesellschaft bei der Bewältigung umfassender gesellschaftlicher Herausforderungen wie sozialer Inklusion, Nachhaltigkeit, Widerstandsfähigkeit von Gemeinschaften, Sozialversorgung und Wissensgenerierung zur Lösung öffentlicher Probleme.

Querschnittsthema: Digitalisierung & KI

Besonderes Augenmerk galt in diesem Jahr auch der datengestützten Entscheidungsfindung, Plattformtechnologien, computergestützten Forschungsmethoden und KI. Die Diskussionen auf der Konferenz zeigten einen breiten Konsens darüber, dass KI für den Sektor nicht mehr nur Zukunftsmusik ist, sondern eine sich abzeichnende Realität, die bereits jetzt organisatorische Praktiken und Forschungsaktivitäten neu gestaltet. Die zentrale Frage lautet: Wie wird KI integriert werden?

Drei Erkenntnisse aus den Diskussionen zum Thema KI auf der ISTR 2026

1) Vertrauen ist die entscheidende Ressource: Transparenz, Authentizität, Rechenschaftspflicht und ethische Schutzmassnahmen sind wesentliche Voraussetzungen für den verantwortungsvollen Einsatz von KI, insbesondere in Bereichen wie dem Umgang mit sensiblen Daten, der Einbindung der Öffentlichkeit, dem Fundraising und den Beziehungen zu Interessengruppen.

2) Organisatorische Fähigkeiten sind wichtiger als die Technologie selbst: Eine erfolgreiche Einführung von KI hängt eher von Führung, Governance-Strukturen, den Kompetenzen der Mitarbeitenden und der Bereitschaft der Organisation zum Wandel ab als von technologischen Werkzeugen.

3) KI verändert die Forschung: Methoden wie Text Mining, natürliche Sprachverarbeitung, automatisierte Klassifizierung und gross angelegte Dokumentenanalyse werden immer häufiger eingesetzt.

Auf der ISTR wurde deutlich, dass KI den Bereich der Science-Fiction hinter sich gelassen hat und nun Teil der alltäglichen Realität des Dritten Sektors ist.

Die Herausforderung besteht nun darin, die institutionellen, ethischen und organisatorischen Rahmenbedingungen zu entwickeln, die für einen verantwortungsvollen Umgang mit KI erforderlich sind.



Eine erfolgreiche Konferenz fürs CEPS

Mit acht Forschenden stellte das CEPS eine Vielzahl von Forschungsergebnissen vor und war gut vertreten. Unter ihnen erhielt zudem Prof. Dominik Meier für seine Dissertation den renommierten «Lester M. Salamon Emerging Scholar Dissertation Award» – eine Auszeichnung für den innovativen Einsatz gross angelegter computergestützter Methoden zur Vertiefung des Verständnisses von prosozialem Verhalten.

Alice Seffusatti

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am CEPS

«Verantwortungsvolle KI beginnt mit den Rechten der Menschen»

Interview mit Andrea Studer, Geschäftsführerin der Fondation Botnar

CEPS: Wo sehen Sie derzeit das grösste Potenzial von KI als Werkzeug für NPO?

A.S.: KI bietet Nonprofit-Organisationen und dem philanthropischen Sektor vielfältige Möglichkeiten. Sie unterstützt bei Analysen, der Aufbereitung von Daten und Informationen und kann dazu beitragen, Wissen innerhalb einer Organisation zugänglich zu machen. Besonders nahelegend ist der Einsatz dort, wo Prozesse effizienter gestaltet werden können. In den letzten Monaten ist deutlich geworden, dass wir an KI nicht vorbeikommen. Sie ist zu einem weiteren Werkzeug in unserem Werkzeugkasten geworden. Gleichzeitig werden auch die damit verbundenen Risiken und Unsicherheiten sichtbar.



Andrea Studer ist seit September 2024 Geschäftsführerin der Fondation Botnar. Zuvor war sie mehr als 20 Jahre im Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten tätig, insbesondere bei der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA). Seit Juni 2026 ist sie zudem Mitglied des Vorstands von SwissFoundations.

CEPS: Eine menschenrechtsbasierte digitale Transformation gehört zu den Schwerpunkten der Fondation Botnar. Welche Leitplanken braucht ein verantwortungsvoller Einsatz von KI?

A.S.: Verantwortungsvolle KI beginnt mit den Rechten der Menschen. Bei Fondation Botnar betrachten wir dieses Thema insbesondere aus der Perspektive junger Menschen, deren Leben zunehmend durch digitale Technologien und künstliche Intelligenz geprägt wird. KI beeinflusst, wie junge Menschen lernen, welche Informationen sie erreichen, wie sie miteinander in Kontakt treten und wie sie sich beteiligen können. Aus unserer Sicht braucht es deshalb klare Leitplanken. Datenschutz, Sicherheit, Nichtdiskriminierung und Rechenschaftspflicht müssen bereits bei der Entwicklung digitaler Technologien berücksichtigt und auch bei deren Regulierung sichergestellt werden.

CEPS: Wie können Förderstiftungen ihre Partnerorganisationen beim Umgang mit KI sinnvoll unterstützen und begleiten?

A.S.: Förderstiftungen können ihre Partnerorganisationen dabei unterstützen, die nötigen Kompetenzen aufzubauen, um fundierte Entscheidungen über den Einsatz von KI zu treffen. Das geht über die reine Finanzierung von Technologie hinaus. Es bedeutet, Organisationen Raum zu geben, Chancen und Risiken zu verstehen, Erfahrungen zu sammeln und KI verantwortungsvoll einzusetzen. Dabei sollte es nicht darum gehen, einen bestimmten Ansatz vorzuschreiben. Partnerorganisationen kennen ihren Kontext am besten. Unsere Rolle ist es, sie dabei zu unterstützen, auszuloten, wo KI einen Mehrwert schaffen kann und gleichzeitig die Rechte der Menschen, Rechenschaftspflicht und die Wirkung im Blick zu behalten. Auch für Stiftungen ist das ein Lernprozess. Wir müssen gemeinsam mit unseren Partnern lernen, Erfahrungen und Erkenntnisse teilen und unsere Ansätze weiterentwickeln.

CEPS: Das Wohlbefinden junger Menschen steht im Zentrum der Arbeit der Fondation Botnar. Welche besonderen Anforderungen ergeben sich daraus hinsichtlich des Umgangs mit KI?

A.S.: Junge Menschen wachsen in einer von digitalen Technologien und künstlicher Intelligenz geprägten Welt auf. Das eröffnet erhebliche Chancen, birgt aber auch Risiken für ihre kognitive, emotionale und soziale Entwicklung. Gleichzeitig sind sie mit digitalen Plattformen konfrontiert, die suchtfördernde und auf maximale Nutzerbindung ausgerichtete Elemente in ihre Geschäftsmodelle integrieren – zulasten ihrer Rechte und ihres Wohlergehens. Datenschutz, Nichtdiskriminierung, Sicherheit im digitalen Raum, Cybermobbing und suchtförderndes Design brauchen deshalb klare regulatorische Rahmenbedingungen und dürfen nicht allein jungen Menschen oder ihren Eltern überlassen werden. Dabei gibt es keinen Ansatz, der für alle Altersgruppen gleichermassen funktioniert. Fähigkeiten und Risiken verändern sich mit dem Alter und der Entwicklungsphase. Auch die Gestaltung und Regulierung digitaler Technologien muss dies berücksichtigen. Schutz ist jedoch nur ein Teil des Bildes. Wir müssen uns ebenso damit auseinandersetzen, wie KI das Lernen, das kritische Denken und die Entwicklung junger Menschen unterstützen kann. Dazu gehört auch, junge Menschen mit den nötigen digitalen Kompetenzen auszu-

statten, damit sie sicher, kritisch und verantwortungsvoll mit Technologie umgehen können. Das stellt auch das Bildungssystem vor neue und grosse Herausforderungen.

CEPS: Was würden Sie anderen NPO basierend auf den Erfahrungen der Fondation Botnar mit digitalen Technologien mit auf den Weg geben?

A.S.: Der Umgang mit neuen Technologien muss Teil unseres eigenen Lernens sein. KI entwickelt sich rasant, und mit ihr verändern sich auch die Fragen rund um ihren Einsatz und ihre Regulierung. Organisationen sollten deshalb offen sein, zu experimentieren, Erfahrungen zu sammeln und ihre Ansätze anzupassen. Es gibt kein abschliessendes Modell für den verantwortungsvollen Einsatz von KI. Gleichzeitig können Organisationen diese Fragen nicht im Alleingang lösen. Es braucht Austausch und Zusammenarbeit sowie eine Verbindung zwischen praktischen Erfahrungen und den übergeordneten Diskussionen über Regulierung und Governance. Nur so können wir gemeinsam Wissen aufbauen und unseren Umgang mit KI weiterentwickeln.

CEPS: Vielen Dank für diese Einblicke!

Die **Fondation Botnar** ist eine Schweizer Förderstiftung mit Sitz in Basel, die sich für das Wohlbefinden und die Rechte junger Menschen einsetzt. Ihre Arbeit umfasst biomedizinische Forschung sowie urbane und digitale Lebensräume mit Fokus auf menschenrechtsbasierte digitale Transformation, nachhaltige Städte, mentale Gesundheit und hochwertige öffentliche Bildung. Die Stiftung verfügt über Vermögenswerte von rund CHF 4,1 Milliarden.

CEPS INSIGHT

Diplomfeier des MAS & DAS in Nonprofit Management & Law

Im Juni durften wir den Absolvent:innen des Master of Advanced Studies (MAS) sowie des Diploma of Advanced Studies (DAS) Nonprofit Management & Law feierlich ihre Urkunden überreichen.

Swiss Philanthropy Studies Workshop

Zum mittlerweile 12. Mal fand der Swiss Philanthropy Studies Workshop an der Universität Basel statt. Bei dieser Gelegenheit kamen die CEPS Research Fellows zusammen, um aktuelle Forschungsprojekte zu diskutieren.

Finanzielle Kraft braucht eine klare Strategie

Gesunde Finanzen bedeuten mehr als eine ausgeglichene Rechnung. Für NPO geht es darum, finanziellen Spielraum zu schaffen und gleichzeitig Risiken im Blick zu behalten. Dazu gibt es unterschiedliche finanzielle Strategien.

Finanzielle Gesundheit und finanzielle Verletzlichkeit sind zwei Seiten derselben Medaille – und führen doch zu unterschiedlichen strategischen Entscheidungen. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit, rückläufiger Staatsbeiträge und zurückhaltender Spender:innen ist eine tragfähige Finanzstrategie für NPO überlebenswichtig.

Gesundheit oder Verletzlichkeit?

Wer sich auf die finanzielle Gesundheit einer NPO fokussiert, stärkt ihre Handlungsfähigkeit. Im Zentrum stehen Fragen wie: Wie können wir Reserven aufbauen? Welche Einnahmequellen sind besonders tragfähig? Wo schaffen wir finanziellen Spielraum, um Chancen zu nutzen und unsere Organisation weiterzuentwickeln? Wer hingegen die finanzielle Verletzlichkeit in den Blick nimmt, richtet den Fokus stärker auf Stabilität und Widerstandsfähigkeit. Dabei geht es beispielsweise um die Diversifikation der Einnahmequellen, den Abbau von Abhängigkeiten oder ausreichend hohe Liquiditätsbestände, um auch in schwierigen Zeiten handlungsfähig zu bleiben.

Klarheit in der Strategie

Beide Ansätze haben sich in der Praxis bewährt. Entscheidend ist, dass die Verantwortlichen einer NPO wissen, welche Strategie sie verfolgen – und warum. Denn

je nachdem, ob Handlungsfähigkeit oder Stabilität im Vordergrund steht, können dieselben finanziellen Kennzahlen zu ganz unterschiedlichen Entscheidungen führen.

Im Intensiv-Lehrgang «Strategisches Finanzmanagement in NPO» lernen Sie, wie Finanzanalyse und Finanzplanung dabei helfen können, die richtige Finanzstrategie für die eigene NPO zu entwickeln und darauf aufbauend den Finanzierungsmix zu gestalten. Stärken Sie die finanzielle Zukunftsfähigkeit Ihrer NPO – mit Strategie statt Bauchgefühl.

Prof. Dr. Georg von Schnurbein

Mehr zum IL Strategisches Finanzmanagement in NPO erfahren:
<https://bit.ly/4xfMPgX>

QUARTALSAZHL 104'000'000

Das CEPS analysiert gemeinsam mit dem Gradel Institute of Charity der Universität Oxford rund 104 Millionen Sätze aus über 400'000 Jahresberichten britischer Hilfswerke. Mithilfe von KI-Textanalyse wird untersucht, wie sich ESG-Sprache im NPO-Sektor seit 2018 entwickelt hat und von der Unternehmensberichterstattung unterscheidet.

Mehr Wirkung wagen

Die Studie untersucht den Einsatz und die Praxis unternehmerischer Fördermodelle bei Schweizer Stiftungen.

Mehr Wirkung wagen

Ein Praxisleitfaden für Förderstiftungen zu unternehmerischer Förderung



Im Rahmen eines aktuellen Forschungsprojekts am Center for Philanthropy Studies (CEPS) im Auftrag von UBS Social Impact & Philanthropy wurde der Einsatz von unternehmerischen Fördermodellen in der Schweiz untersucht. Der Fokus liegt auf der wirkungsorientierten Mittelvergabe und nicht auf der Vermögensanlage. Fördermittel werden dabei als katalytisches Kapital verstanden, das gesellschaftliche Innovationen dort ermöglicht, wo klassische Finanzierungen fehlen.

Die Analyse erfolgte entlang der drei Dimensionen Intention, Dedication und Allocation. Stiftungen setzen zunehmend auf flexible Instrumente wie rückzahlbare Darlehen oder Blended Finance, um Mittel mehrfach zu nutzen und Risiken abzufedern.

Mittels einer Online-Befragung und qualitativer Experteninterviews wurden Chancen, institutionelle Hürden und Methoden der Wirkungsmessung erhoben. Die Ergebnisse bieten praxisnahe Einblicke.



Feyza Yildiz

Link zur Studie:
<https://bit.ly/46nSbfc>

KALENDER

Aktuelle CEPS Weiterbildung:

Strategisches Finanzmanagement in NPO

Intensiv-Lehrgang – Gunten
2.-6. November 2026

CAS Nonprofit & Public Management

4 Module – Gunten & Basel
Start: 4. Januar 2027

Stiftungsmanagement

Intensiv-Lehrgang – Sigriswil
15. bis 19. März 2027

CAS Nonprofit Governance & Leadership

3 Module – Sigriswil & Basel
Start: 19. April 2027

MAS/DAS in Nonprofit Management & Law

Start jederzeit möglich
[Jetzt anmelden -> CEPS Weiterbildung](#)

WEITERE TERMINE

2. Zürcher Stiftungsforum

Verein Stiftungsstandort Zürich
1. Oktober 2026, Kongresshaus Zürich

38. Schweizer Stiftungstag proFonds

17. November 2026, Aarau

55th Annual ARNOVA Conference ARNOVA

19.-21. November 2026, Philadelphia

GivingTuesday Schweiz GivingTuesday

1. Dezember 2026

8. Zürcher Stiftungsrechtstag Zentrum für Stiftungsrecht

28. Januar 2027, Universität Zürich

HERAUSGEBER



Universität
Basel



Center for Philanthropy Studies,
Steinengraben 22, 4051 Basel
www.ceps.unibas.ch
linkedin.com/company/cepsbasel

REDAKTION

Milan Weller
(milan.weller@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH
KI-Titelbild zur Visualisierung
© CEPS 2026

Online verfügbar unter:
ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell/