



NEXT LEVEL VERBANDSARBEIT: KI-POTENZIALE ERKENNEN

Verbände stehen thematisch vor verschiedenen Herausforderungen, wenn es um künstliche Intelligenz geht. Zahlreiche, nur zum Teil hilfreiche KI-Tools überschwemmen den Markt, erleichtern vermeintlich den Verbandsalltag und werden langfristig interne Prozesse verändern. Wo stehen Verbände in diesem Umfeld aktuell?

Michaela Walton und Stephan Mellinghoff



Ist künstliche Intelligenz eines der wichtigsten digitalen Zukunftsthemen? Zumindest stößt es auf ein immer größeres Interesse in Wissenschaft, Wirtschaft und Medien – auch bei Verbänden. Vielleicht hat sich künstliche Intelligenz bei manchen Verbänden sogar schon zu einer Alltagstechnologie entwickelt, insbesondere wenn es z. B. um die Übersetzung von Texten in andere Sprachen, Rechtschreibprüfungen, das Umformulieren von Texten, die Verarbeitung oder auch Generierung von Bildern oder schlichtweg um Inspiration geht. Viele verbreitete Software-Tools nutzen bereits mehr oder weniger leistungsfähige KI-Ressourcen, ohne dass die Anwender das merken müssen.

GENERATIVE UND DISKRIMINATIVE KI

Doch was genau ist unter künstlicher Intelligenz zu verstehen? Das Fraunhofer Institut definiert künstliche Intelligenz

wie folgt: „Künstliche Intelligenz (KI) ist ein Teilgebiet der Informatik. Sie imitiert menschliche kognitive Fähigkeiten, indem sie Informationen aus Eingabedaten erkennt und sortiert. Diese Intelligenz kann auf programmierten Abläufen basieren oder durch maschinelles Lernen erzeugt werden.“ Wir sprechen demnach hauptsächlich von zwei Formen des maschinellen Lernens bzw. von künstlicher Intelligenz: die generative KI und die diskriminative KI. Bei generativer und diskriminativer künstlicher Intelligenz handelt es sich um unterschiedliche Arten, mit Daten und Anweisungen umzugehen und daraufhin Output zu generieren.

Generative KI wird vor allem genutzt, um auf Basis von vorhandenen Daten neue Inhalte zu kreieren. Unter Einsatz von Deep Learning und künstlichen neuronalen Netzen kann generative KI beispielsweise Bild-, Text- und Videoinhalte generieren. Sie kann darüber hinaus die Rückmeldungen von Nutzern zu Ergeb-

nissen verarbeiten und so „selbstständig“ die bestehenden Aktionsmuster verändern. Sprachmodelle wie zum Beispiel ChatGPT, das von OpenAI angeboten wird, gehören in diese Kategorie.

Diskriminative KI hingegen dient vorwiegend der Klassifikation von Datensätzen. Im Gegensatz zu generativer KI entstehen dabei keine neuen Inhalte, sondern der Input wird interpretiert und entsprechend der jeweiligen Anweisung ausgegeben. Sie arbeitet damit, Muster in Daten zu finden, diese zu lernen und anschließend zu nutzen, um Eingaben zu klassifizieren oder für diese Werte vorherzusagen, z. B. bei der Objekt-, Sprach- oder Texterkennung.

In Verbänden sehen wir Offenheit und auch eine gewisse Experimentierfreude, mit generativer KI Erfahrungen zu sammeln. Texte und Bilder können spielend leicht generiert werden, doch muss das

Programm vorher mit einem möglichst präzisen „Prompt“ beauftragt werden. Je präziser der Prompt, desto passender die Antwort. Die meisten Ergebnisse erscheinen, zumindest auf den ersten Blick, valide. Allerdings kommen die Anwendungen schnell an ihre Grenzen, wenn es um spezifische Fragestellungen oder Fachthemen geht. Denn die frei zugänglichen Anwendungen können nur auf jene Informationen zugreifen, die ihnen vorher verfügbar gemacht wurden, z. B. durch das Internet.

Die frei zugänglichen generativen KI-Modelle einfach mit verbandsspezifischen Daten zu „füttern“ birgt wiederum Risiken. Es besteht keine Kontrolle über den Zugang und die Nutzung dieser Daten durch die Anbieter der Modelle, und die Verarbeitung dieser Daten findet überwiegend außerhalb der Europäischen Union statt.

Doch das Potenzial ist groß. Zahlreiche Anbieter bieten geschützte und datenschutzkonforme Services an. Die Kosten sind je nach Anwendung überschaubar, sodass der Einsatz von trainierbarer künstlicher Intelligenz auch für kleinere Unternehmen oder Verbände realistisch wird.

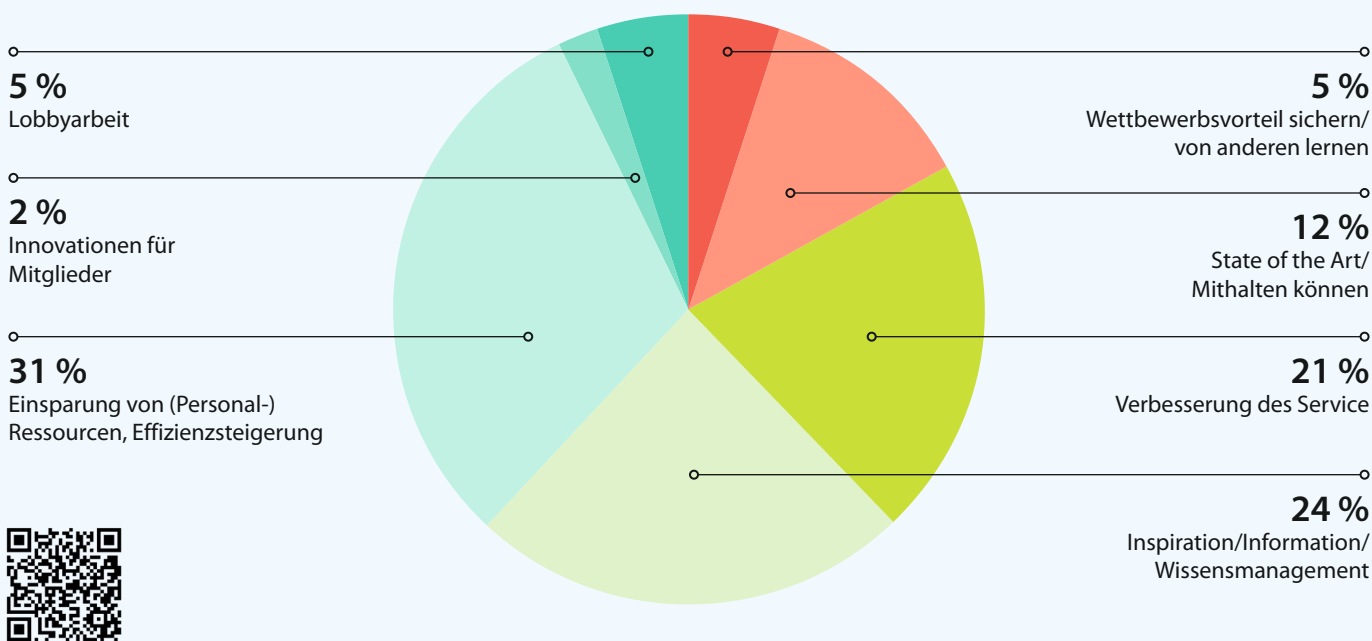
EINSATZMÖGLICHKEITEN VON KI IN VERBÄNDEN

Bei unserem BVM-Fachgespräch Ende letzten Jahres haben wir Verbände gefragt, warum sie sich mit dem Thema KI beschäftigen werden. Abbildung 1 zeigt das Ergebnis der Diskussion.

Die Steigerung der Effizienz und der gezielte Einsatz von knappen Personalressourcen stehen an erster Stelle der offensichtlichen Einsatzmöglichkeiten von KI. KI-Anwendungen können die Serviceprozesse optimieren und effizien-

Abb. 1: Genannte Gründe, warum sich die teilnehmenden Verbände in Zukunft mit KI beschäftigen werden (nicht repräsentativ).

Warum werden Sie sich in Ihrem Verband mit KI beschäftigen?



Weitere Informationen

enter gestalten. Zudem ermöglichen sie es, Personalressourcen besser zu nutzen, indem sie weniger qualifizierte Aufgaben übernehmen. Denkbar ist z. B. der Einsatz von Chat-Bots für Mitgliederanfragen bei mitgliederstarken Verbänden. Weitere Einsatzmöglichkeiten bestehen u. a. im Aufbereiten und in der Zurverfügungstellung von Informationen für den verbandsinternen Bedarf oder für Mitglieder und das jeweilige Verbandsnetzwerk.

Ganz konkret könnten das aus unserer Sicht u. a. folgende zwei Use Cases sein.

Use Case „Anfragen“

Ausgangslage: Anfragen von Mitgliedern, Firmen, Personen werden gesichtet, priorisiert und Prozesse für die weitere Bearbeitung übergeben.

Prozess: Ein virtueller Assistent nimmt Fragen und Anliegen entgegen (Mail, Telefon). Der Assistent erkennt den Inhalt und die Stimmung der/des Anfragenden. Auf der Grundlage von Inhalt und Stimmung nimmt er eine Zuordnung in den Backlog für weitere Bearbeitungsprozesse vor und gibt eine Prognose über die Bearbeitungszeit ab. Häufig vorkommende einfache Fragen beantwortet der Assistent direkt.

Mehrwert: verbesserter Service (Erreichbarkeit, Erwartungsmanagement) und steigende Produktivität.

Use Case „Lösungen“

Ausgangslage: Innerhalb des Verbands werden regelmäßig Standards, Arbeitshilfen und Best-Practice-Beispiele für die Branchenpraxis bearbeitet, aktualisiert und Mitgliedern zugänglich gemacht. Die Ergebnisse werden in einer Datenbank hinterlegt. Die Datenbank wird durch ein KI-Sprachmodell kontinuierlich indiziert.

Prozess: Mitglieder stellen ihre fachlichen Fragen einem KI-Assistenten. Der KI-Assistent generiert Antworten und verweist gleichzeitig auf die entspre-

chenden Quellen oder stellt weiterführende Fragen/Optionen zur Auswahl.

Mehrwert: intuitive Zugänglichkeit der Wissensquellen für Mitglieder, Einbezug sämtlicher relevanter Informationen aus der Datenbank für die konkrete Fragestellung.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Mit dem Einsatz von KI können Verbände Folgendes erzielen:

- Schnellere Arbeitsprozesse
- Genauere Ergebnisse
- Zuverlässigere Prognosen
- Reduzierung von Fehlern
- Vereinfachung von Prozessen
- Automatisierung repetitiver Prozesse

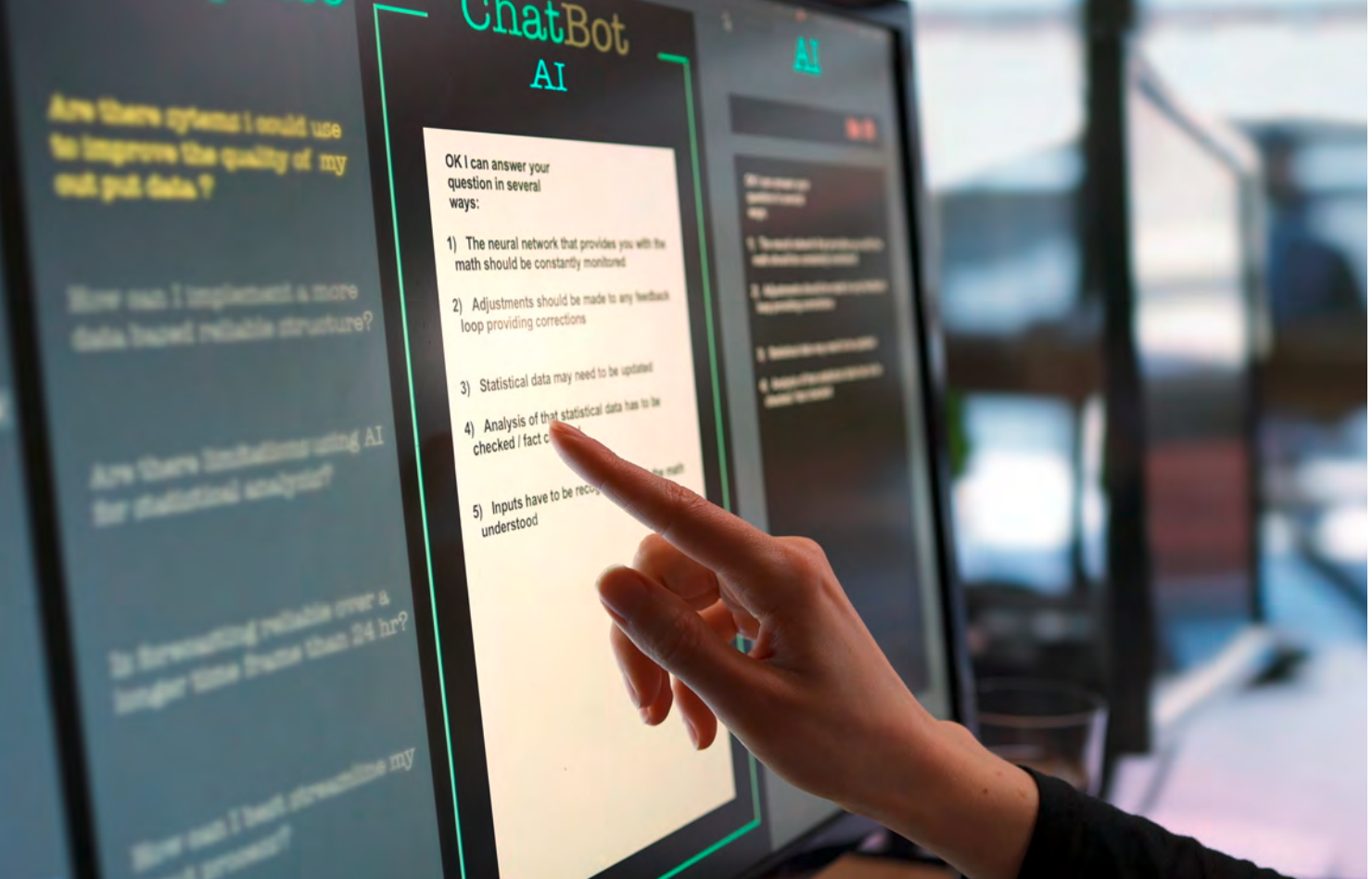
KI ALS BESTANDTEIL DER VERBANDSSTRATEGIE

Es zeigt sich, dass der Einsatz von KI ein wichtiges Thema für Verbände ist. Doch er beschränkt sich unserer Wahrnehmung nach derzeit in vielen Fällen auf KI-Tools wie z. B. ChatGPT oder Neuroflash. Eine strategische Implementierung findet zumeist (noch) nicht statt.

Hierfür sehen wir verschiedene Gründe:

- Die meisten Verbände wissen noch nicht, wo und in welchem Umfang KI eingesetzt werden kann. Dazu gehört auch, dass sich Verbände meist sehr stark auf generative KI fokussieren, obwohl auch die bereits seit Jahren





etablierte und bewährte diskriminative KI für Mustererkennung, Daten-segmentierungen etc. eine große Rolle spielt.

- Viele Verbände können noch nicht einschätzen, welche Szenarien/Use Cases einerseits besonders von KI profitieren können (größter Impact, bestes Aufwand-Nutzen-Verhältnis) und andererseits überhaupt technisch und monetär machbar sind.
- Es besteht Unsicherheit bezüglich der einzusetzenden Software und der damit zusammenhängenden IT-Struktur inklusive der zugehörigen compliance- und datenschutzrechtlichen Fragen.
- Es gibt herausfordernde Fragestellungen bezüglich der Auswirkungen auf HR, Unternehmenskultur und Change.
- Zumeist ist noch keine prozessorientierte Verortung des Themas vorhanden und es herrscht Unsicherheit bei der Prozessimplementierung.
- Oftmals fehlen internes Know-how und (Personal-)Ressourcen.

Die in diesem Artikel aufgezeigten Einsatzmöglichkeiten zeigen deutlich: KI-Anwendungen haben ein größeres

Potenzial als die einfache Generierung von Texten oder Bildern. Sollen mit KI Arbeitsprozesse verbessert oder effizienter gestaltet werden, hat dies Auswirkungen unter anderem zumindest auf HR und u. U. auf die gesamte Unternehmenskultur. Damit wird die prozessuale Implementierung von KI zum Change-Thema. Spätestens ab diesem Zeitpunkt ist es sinnvoll, KI in die Verbandsstrategie aufzunehmen.

IST DER EINSATZ VON KI IN MEINEM VERBAND SINNVOLL?

Nur weil das Thema KI in den Medien omnipräsent ist, bedeutet das noch nicht, dass sich zwingend jeder Verband damit beschäftigen muss. Wie können Verbände herausfinden, ob sich der Ressourceneinsatz hierfür wirklich lohnt? Wir sehen verschiedene Ansätze, diese Frage zu beantworten.

Das Verständnis und die Auseinandersetzung mit dem Einsatz von KI in einem Verband sind ein Gemeinschaftsthema. Einzelne Personen können das Thema nur schwer anschieben. Hilfreich ist hier ein kleines interdisziplinär zusammen-

gestelltes Team mit Personen, die Spaß am Thema haben, Neugier mitbringen und gerne vernetzt und fachübergreifend denken.

Für die Anfangsphase ist sicher der Austausch mit anderen Verbänden hilfreich. Hierfür gibt es entsprechend niedrigschwellige Angebote. Das vergangene BVM-Fachgespräch zum Thema KI in Verbänden hat gezeigt, wie wichtig der Erfahrungsaustausch untereinander ist. Inspiration und „Out-of-the-box-Denken“ sind gerade beim Ausloten von möglichen Einsatzbereichen von KI wichtig.

Vorbereitend können sich Verbände folgende, weiterführende Fragen stellen:

1. Wo sehen wir den größten Bedarf?
2. Wo haben wir (ausreichend) Daten, mit denen wir arbeiten können?

DER WEG ZUR INDIVIDUELLEN LÖSUNG

Im Anschluss an diese erste inhaltliche Erkundungsphase können konkrete weitere Schritte folgen. Anlehnend an das klassische Projektmanagement empfiehlt sich die Bildung einer Arbeitsgruppe bzw. Taskforce und eine entsprechende Pro-

jektplanung. Aufgrund des oft explorativen Charakters der Arbeitsprozesse bieten sich agile Projektmethoden an.

Es sollten im Idealfall verschiedene Anwendungsprozesse durchleuchtet werden, damit nach einer abschließenden Beurteilung eine Auswahl möglich ist. Hierbei kann eine Matrix helfen, die Auskunft über verschiedene Parameter gibt. Zum Beispiel, ob ausreichend Daten vorliegen, wem die Daten gehören (Datenschutz), ob personelle Ressourcen und Budget zur Verfügung stehen, mit welcher Lösung der größte Outcome erzielt werden kann.

Wurde ein Anwendungsprozess ausgewählt, kann in einem nächsten Schritt auf einem sogenannten Playground ausprobiert werden. Es gibt hierfür gängige Cloud-Computing-Plattformen, mit denen Verbände unkompliziert und ohne großen finanziellen Aufwand eigene KI-Lösungen mit Modellen für maschinelles

Sehen, Spracherkennung und Entscheidungsfindung entwickeln und bereitstellen können. Diese Plattformen haben einen entscheidenden Vorteil: Sie sind datenschutz- und sicherheitskonform sowie compliancezertifiziert.

Nicht zu unterschätzen ist bei dieser Art von Projekten die Wirkung auf die anderen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Verband. Da es sich um ein Change-Thema und um mögliche Veränderungsprozesse handelt, muss sorgsam kommuniziert werden. Mitarbeitende im Verband, wichtige Stakeholder und das Ehrenamt sollten rechtzeitig eingebunden werden.

HILFSTELLUNGEN FÜR VERBÄNDE

Bei aller Neugier, die mit dem Thema KI verbunden ist, ist die Komplexität einer KI-Implementierung nicht zu unterschätzen. Aber es gibt praktische sowie finanzielle Hilfestellungen.

Sinnvoll kann hier unserer Einschätzung nach das Arbeiten mit sogenannten Sprints sein. Diese zählen zu den Grundlagen von Scrum- und Agile-Methoden und ermöglichen schnelle Zwischenergebnisse. Im Idealfall können Verbände an dessen Ende die Potenziale von KI für den eigenen Verband auf der Grundlage praktischen Lernens (Erfahrung) realistisch einschätzen. Dafür wird im Rahmen des Prozesses ein Prototyp für eine KI-Anwendung im Verband entwickelt. Ein auf Verbände ausgerichteter KI-Sprint ermöglicht es Verbänden, nach einem kurzen Zeitraum Potenziale, die sich durch den Einsatz von KI ergeben, realistisch einzuschätzen, und kann zudem aufzeigen, welche möglichen Risiken mit Blick auf Compliance, Data Governance und Organisationsentwicklung bestehen. Wichtig sind hierbei ein partizipatives Vorgehen und die Einbindung aller re-

Abb. 2: Das hier gezeigte Ablaufbeispiel eines KI-Sprints lehnt sich am Konzept des Design Sprint Framework an. Er ist ein „Design-Thinking-Prozess“ in komprimierter Form mit dem Ziel, eine Idee zu entwickeln und unter realen Bedingungen zu testen

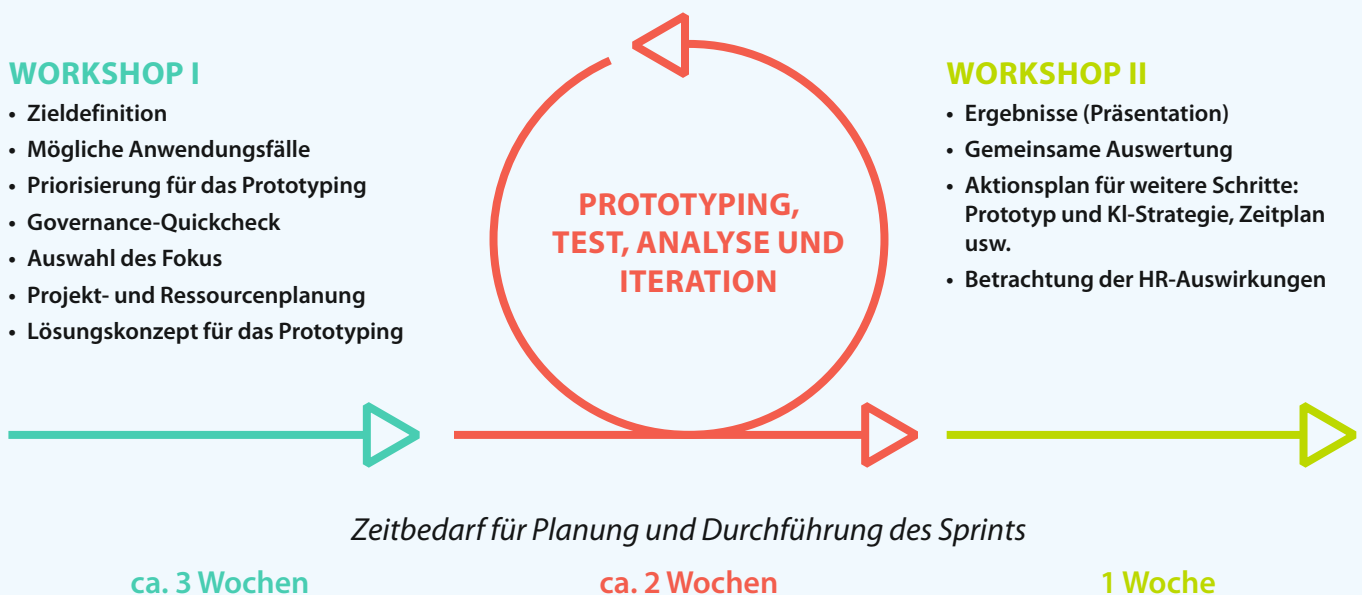
KI-Sprint – Ablaufbeispiel

WORKSHOP I

- Zieldefinition
- Mögliche Anwendungsfälle
- Priorisierung für das Prototyping
- Governance-Quickcheck
- Auswahl des Fokus
- Projekt- und Ressourcenplanung
- Lösungskonzept für das Prototyping

WORKSHOP II

- Ergebnisse (Präsentation)
- Gemeinsame Auswertung
- Aktionsplan für weitere Schritte: Prototyp und KI-Strategie, Zeitplan usw.
- Betrachtung der HR-Auswirkungen





levanten Entscheider, Stakeholder und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen des Verbands.

Ob Verbände die Einführung von KI allein oder mit externer Begleitung vornehmen, beide Varianten benötigen finanzielle Ressourcen. Zumindest gemeinwohlorientierten Verbänden wird hierbei finanzielle Unterstützung angeboten. Zum Beispiel hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz in seiner Förderdatenbank ein Förderprogramm, mit dem künstliche Intelligenz für das Gemeinwohl finanziell unterstützt wird. Explizit angesprochen sind Verbände, deren Zweck dem Gemeinwohl dient und die mit dem Vorhaben „... Grundlagen für den Einsatz gemeinwohlorientierter Künstlicher Intelligenz entwickeln und erproben“.

FAZIT:

Es lohnt sich für Verbände, sich mit dem Thema KI näher zu beschäftigen,

denn das Potenzial ist groß. Und zudem für jeden Verband sehr individuell. Das kann eine effizientere Nutzung der vorhandenen Ressourcen bedeuten, die Verbesserung der Services für Mitglieder oder die gezielte Bereitstellung von verbandsspezifischen Informationen und Wissen. Oder eben etwas ganz anderes. Finden Sie es heraus. ■

QUELLEN

- Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme
- Chip, BurdaForward GmbH
- Europäisches Parlament
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
- Tisson & Company GmbH

Weitere Informationen zum Förderprogramm finden Sie hier: <https://www.foerderdatenbank.de/FDB/Content/DE/Foerderprogramm/Bund/BMFSFJ/kuenstliche-intelligenz-gemeinwohl.html>

AUTOREN

MICHAELA WALTON



ist Beraterin bei der B'VM I Beratungsgruppe für Verbandsmanagement. Sie verfügt über langjährige Praxiserfahrung im Verbands- und Stiftungsmanagement. Ihre Beratungsschwerpunkte sind Personalberatung und Organisationsentwicklung. Frau Walton ist eine aktive Netzwerkerin.

→ michaela.walton@bvmberatung.net

STEPHAN MELLINGHOFF



ist Geschäftsführer und Gesellschafter der B'VM I Beratungsgruppe für Verbandsmanagement. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung von Verbänden, Kammern und Stiftungen mit den Schwerpunkten

Struktur- und Organisationsentwicklung.

→ stephan.mellinghoff@bvmberatung.net