

**Marlon Drljaca**

**Changemanagement in Non Profit  
Organisationen am Beispiel der AIESEC in  
Österreich**

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2000 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832445027

**Marlon Drljaca**

**Changemanagement in Non Profit Organisationen am  
Beispiel der AIESEC in Österreich**

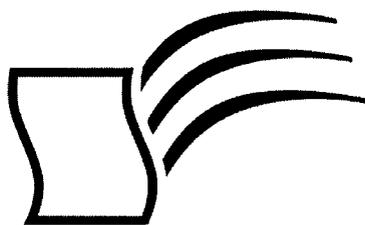


---

Marlon Drljaca

# Changemanagement in Non Profit Organisationen am Beispiel der AIESEC in Österreich

Diplomarbeit  
an der Wirtschaftsuniversität Wien  
März 2000 Abgabe



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 4502

Drljaca, Marlon: Changemanagement in Non Profit Organisationen am Beispiel der AIESEC in Österreich / Marlon Drljaca - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001  
Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniversität, Diplom, 2000

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001  
Printed in Germany



## Wissensquellen gewinnbringend nutzen

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

### Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Changemanagement.....</b>	<b>4</b>
2.1. Definition und Erklärung.....	4
2.2. Verschiedene Ansätze.....	9
2.2.1. Kaizen – CIP – KVP.....	10
2.2.2. Total Quality Management.....	11
2.2.3. Business Reengineering.....	13
2.3. Organisationsentwicklung.....	14
2.3.1. Entstehung des Konzeptes der OE.....	15
2.3.1.1. Ansätze der Organisationstheorie.....	15
2.3.1.2. Geistige Wegbereiter der OE.....	19
2.3.2. Definition.....	24
2.3.3. Phasenverlauf der OE.....	28
2.3.4. Methoden der OE.....	29
2.3.5. Erfolgskriterien der Organisationsentwicklung.....	34
2.3.6. Modell zur Evaluation von OE-Prozessen.....	45
<b>3. Non Profit Organisationen.....</b>	<b>49</b>
3.1. Definition und Erklärung.....	49
3.2. Management von NPOs.....	51
3.3. Organisationsentwicklung in Non Profit Organisationen.....	57
<b>4. Fallstudie: AIESEC.....</b>	<b>61</b>
4.1. AIESEC – Entstehung und Geschichte . . . . .	61
4.2. Die Ausgangssituation in Österreich 1997. . . . .	64
4.3. Der Veränderungsprozeß in AIESEC Österreich.....	67
4.4. Ergebnisse des Veränderungsprozesses.....	73
4.5. Anwendung des Erfolgsmodells der OE auf die Fallstudie.....	75
<b>5. Schlußwort.....</b>	<b>80</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>82</b>
Literaturverzeichnis.....	82
Abbildungsverzeichnis.....	85

## 1. Einleitung

In dieser Diplomarbeit möchte ich die Frage klären, wie Changemanagement in NPOs erfolgreich durchgeführt werden kann. Dazu sind zuerst die Fragen zu klären, was Changemanagement ist und was Changemanagement in NPOs so besonders macht. Anhand der Veränderungsbemühungen der AIESEC soll das dann veranschaulicht werden.

Die Arbeit ist daher in drei große Kapitel aufgeteilt. Im ersten Kapitel werde ich Changemanagement definieren und einen Überblick über verschiedene Changemanagement-Techniken geben, um dann genauer auf die Technik der Organisationsentwicklung einzugehen, welche auch für das AIESEC-Fallbeispiel relevant sein wird. Das Ziel ist, ein Modell zu erstellen, mit dem man den Erfolg von Organisationsentwicklungsprozessen beurteilen kann.

Im zweiten Kapitel werde ich NPOs erklären, ihre Unterschiede zu gewinnorientierten Firmen, und wie sich diese Unterschiede auf die Durchführung von Organisationsentwicklung auswirken können. Das im ersten Kapitel herausgearbeitete Erfolgsmodell wird danach auf seine Anwendbarkeit in NPOs überprüft und eventuell adaptiert.

Das dritte Kapitel schließlich ist dem Fallbeispiel der AIESEC gewidmet. Ich werde den Changemanagement-Prozeß der AIESEC in den letzten Jahren beschreiben und anhand meines entwickelten Erfolgsmodells überprüfen. Dabei werde ich mich nicht nur auf Literatur aus der fraglichen Zeit stützen, sondern auch auf qualitative Interviews mit Personen, die an diesem Changemanagement-Prozeß – in unterschiedlichen Rollen – beteiligt waren

## 2. Changemanagement

### 2.1. Definition und Erklärung

Zu allererst ist es notwendig, den Begriff Changemanagement zu definieren, um eine gemeinsame begriffliche Ausgangsbasis zu diesem in letzter Zeit sehr strapazierten Wort zu schaffen. Thom (1995) versteht unter Changemanagement „alle geplanten, gesteuerten und kontrollierten Veränderungen in den Strukturen, Prozessen und...Kulturen sozio-ökonomischer Systeme“. Staehle (1999) spricht in diesem Zusammenhang von „geplantem organisatorischem Wandel“ und meint die Änderung der gesamten Organisation oder zumindest großer Teile davon mit dem Ziel der Effizienzsteigerung. Es geht also immer um eine bedeutsame Veränderung in der Funktionsweise von Unternehmen, die in irgendeiner Weise bewerkstelligt werden muß.

Daß Changemanagement überhaupt notwendig ist, liegt daran, daß die Umwelt von Organisationen sich ständig verändert und Anpassungsprozesse notwendig werden. Dazu ist grundsätzlich die Frage zu stellen, warum und wie sich Organisationen ändern. Verschiedene Modelle behandeln diese Frage, wobei allen gemeinsam der Gedanke ist, daß Unternehmen sich im Laufe ihres Bestehens entwickeln. Eine Organisation unterliegt demnach einem ständigen „Veränderungsprozeß mit diskontinuierlichen Entwicklungsphasen“ (Wohlgemuth 1984, S. 40).

Das Modell von Lievegoed ist dabei sehr allgemein gehalten und unterscheidet drei verschiedene idealtypische Entwicklungsstufen von Unternehmen (Wohlgemuth 1984, S. 43f):

- Pionierphase: Das Unternehmen ist ganz auf den Firmengründer ausgerichtet. Dieser entscheidet in allen wichtigen Belangen der Betriebsführung selbst und oft autoritär. Weitere Merkmale sind direkte