

Ulf-Wedig von der Osten

**Konzeption eines integrierten Planungs-
und Kontrollsystems für Nonprofit
Organisationen am Beispiel des Deutschen
Komitee der AIESEC e.V.**

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 © 2002 Diplom.de
ISBN: 9783832474522

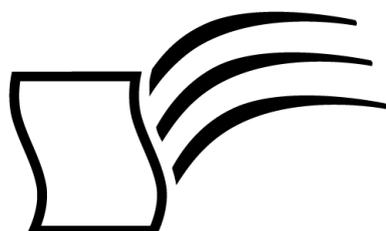
Ulf-Wedig von der Osten

Konzeption eines integrierten Planungs- und Kontrollsystems für Nonprofit Organisationen am Beispiel des Deutschen Komitee der AIESEC e.V.

Ulf-Wedig von der Osten

**Konzeption eines integrierten
Planungs- und Kontrollsystems
für Nonprofit Organisationen am
Beispiel des Deutschen Komitee
der AIESEC e.V.**

Diplomarbeit
Universität Hohenheim
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Lehrstuhl für Führung, Organisation und Personal
Prof. Dr. K. Macharzina
Abgabe März 2002



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 7452

von der Osten, Ulf-Wedig: Konzeption eines integrierten Planungs- und Kontrollsystems für Nonprofit Organisationen am Beispiel des Deutschen Komitee der AIESEC e.V.

Hamburg: Diplomica GmbH, 2003

Zugl.: Universität Hohenheim, Universität, Diplomarbeit, 2002

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 2003

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Definitionen.....	4
2.1	Unternehmen.....	5
2.2	NPO.....	5
2.3	Planung	6
2.3.1	Strategische Planung	6
2.3.2	Operative Planung.....	7
2.4	Kontrolle.....	8
2.4.1	Erfolgskontrolle.....	8
2.4.2	Planfortschrittskontrolle	9
2.4.3	Prozesskontrolle	9
2.4.4	Prämissenkontrolle	9
2.5	Systembegriff.....	10
2.6	Planungs- und Kontrollsystem.....	10
2.7	AIIESEC Deutschland.....	11
3	Planungs- und Kontrollsysteme in Unternehmen und NPO....	11
3.1	Planungs- und Kontrollsysteme in Unternehmen.....	12
3.1.1	Aufgaben von Unternehmen.....	12
3.1.2	Unternehmensumwelt.....	13
3.1.3	Anforderungen an Unternehmen.....	16
3.1.4	Planung und Kontrolle als Kernelemente des Führungs-prozesses....	17
3.1.5	Den Planungs- und Kontrollbedarf auslösende Faktoren.....	18
3.1.6	Anforderungen an Planungs- und Kontrollsysteme	19
3.1.7	Bestandteile von Planungs- und Kontrollsystemen.....	20
3.1.7.1	Generelle Zielplanung	21
3.1.7.2	Strategische und operative Planung	22
3.1.7.3	Ergebnis- und Finanzplanung.....	24
3.1.7.4	Prozess-, Prämissen-, Planfortschritts- und Erfolgskontrolle	25
3.1.7.5	Planungs- und Kontrollprozesse und deren Organisation.....	26
3.2	Planungs- und Kontrollsysteme in NPO.....	29
3.2.1	Aufgaben von NPO	31
3.2.2	Organisationsumwelt.....	31
3.2.3	Anforderungen an NPO.....	34
3.2.4	Den Planungs- und Kontrollbedarf auslösende Faktoren.....	36
3.2.5	Anforderungen an Planungs- und Kontrollsysteme	37
3.2.6	Bestehende Planungs- und Kontrollansätze	39
3.2.7	Bestandteile von Planungs- und Kontrollsystemen.....	41
3.2.7.1	Grundsatzplanung	44
3.2.7.2	Strategisch-mittelfristige und operativ-dispositive Planung.....	47
3.2.7.3	Prozess-, Prämissen-, Planfortschritts- und Erfolgskontrolle	50
3.2.7.4	Planungs- und Kontrollprozesse und deren Organisation.....	51
3.2.8	Zusammenfassung.....	59

4	Integriertes Planungs- und Kontrollsystem für AIESEC Deutschland.....	61
4.1	AIESEC International.....	61
4.2	AIESEC Deutschland.....	63
4.2.1	Mission/Aufgaben.....	64
4.2.2	Aufbauorganisation.....	64
4.2.3	Ablauforganisation.....	66
4.3	Organisationsumwelt.....	67
4.4	Anforderungen der Stakeholder an AIESEC Deutschland.....	68
4.5	Problembereiche von AIESEC Deutschland.....	69
4.6	Bestehende Planungs- und Kontrollansätze bei AIESEC Deutschland...	71
4.6.1	Planung bei AIESEC Deutschland	71
4.6.2	Kontrolle bei AIESEC Deutschland	72
4.7	Anforderungen und Ziele eines integrierten Planungs- und Kontrollsystems	73
4.8	Inhaltliche Ausgestaltung eines integrierten Planungs- und Kontrollsystems	74
5	Fazit.....	80
	Anhang.....	I
	Literaturverzeichnis	XX

Abbildungsverzeichnis

<u>Abbildung 1: Bestandteile eines Planungs- und Kontrollsystems, Quelle: in Anlehnung an: Hahn, D./ Hungenberg, H. (2001), S.5</u>	21
<u>Abbildung 2: VMI-NPO-Planungsmodell, Quelle: Schwarz, P. (1996), S. 357</u>	44
<u>Abbildung 3: Internationaler strategischer Planungsrahmen von AIESEC, Quelle: AIESEC International (1999b)</u>	63
<u>Abbildung 4: Hauptprozesse des Praktikantenaustausches von AIESEC, Quelle: AIESEC International</u>	67

1 Einleitung

Ein aufschlussreicher Indikator für das Interesse an einem Thema ist die Anzahl der zu diesem Thema erschienenen Publikationen. So ist die Anzahl der wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Thema Nonprofit Organisation in den letzten Jahren stark angestiegen. Dabei ist zu beobachten, dass dieser Trend in den USA deutlich früher als in Deutschland eingesetzt hat, dieser aber jetzt nachgeholt wird.¹ So hat allein der US Verlag Wiley & Sons, New York, 360 Titel zu Fragen rund um Nonprofit Organisationen im Programm, die jedoch weitestgehend populärwissenschaftlicher Natur sind. Im deutschsprachigen Raum hat sich insbesondere der Haupt Verlag, Bern des Themas angenommen. Die Anzahl seiner Publikationen ist zwar deutlich geringer, dafür beschränkt sie sich aber auf wissenschaftliche Texte.

Was sind nun die Gründe dafür, dass sich Wissenschaftler und Praktiker vermehrt mit Nonprofit Organisation beschäftigen?

Entwicklungen des Nonprofit Sektors

In der Literatur werden mehrere Entwicklungen dafür verantwortlich gemacht. Da ist zum einen die begonnene und weiter fortschreitende Liberalisierung² von staatlichen Aufgaben. So sind in den letzten Jahren insbesondere soziale Aufgaben des Staates, wie die Alten- und Krankenpflege, vermehrt in die Hände von gemeinnützigen Organisationen gelegt worden. Dies schlägt sich in einer gestiegenen sozio-ökonomischen Bedeutung der Nonprofit Organisationen für die entsprechenden Volkswirtschaften nieder. Im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Non-Profit Sector Projects wurden hierzu in einer ersten Phase von 1990 an Daten in 13 Ländern, u.a. Frankreich, Grossbritannien, Deutschland, Italien, Japan, Schweden, Ungarn und den Vereinigten Staaten erhoben und ausgewertet. So betrug der Anteil der bei Nonprofit Organisationen hauptamtlich Beschäftigten in Deutschland im Jahr 1990 sechs Prozent der Gesamtbeschäftigung, in Japan dagegen weniger als vier Prozent. Auch ent-

¹ Vgl. Horak, C. (1997), S. 126

fiel auf den Nonprofit Sektor ein etwa 13 prozentiger Anteil an dem Wachstum der Beschäftigung in den obigen Ländern im Verlauf der 1980er Jahre. Der Umfang der von ehrenamtlichen und freiwilligen Helfern geleisteten Arbeit entsprach einer zusätzlichen Beschäftigung von weiteren fünf Millionen Vollzeitangestellten. Insgesamt tätigten die Nonprofit Organisationen der oben aufgeführten Länder 1990 Ausgaben in Höhe von 614 Milliarden US Dollar. Das ist eine Summe, die das spanische Bruttosozialprodukt um 20 Prozent und das kanadische immerhin noch um zehn Prozent übersteigt.³

Zeitgleich mit der Liberalisierung hat sich die Finanzsituation vieler staatlicher Haushalte aufgrund der angespannten Wirtschaftslage ebenfalls verschlechtert. Ein großer Anteil des Geldes der Nonprofit Organisationen stammte aber bisher aus öffentlichen Kassen.⁴ So werden entgegen der allgemeinen Vorstellung lediglich etwa zehn Prozent der Mittel von Nonprofit Organisationen durch Spenden gedeckt. Ca. die Hälfte des Budgets stammt aus selbsterwirtschafteten Einnahmen, z.B. Mitgliedsbeiträgen oder Gebühren für erbrachte Dienstleistungen. Somit macht der staatliche Anteil in allen untersuchten Ländern nach wie vor stattliche 40 Prozent des Budgets aus.⁵

Aufgrund dieser beiden Trends, der Liberalisierung von staatlichen Aufgaben und der damit verbundenen Aufgabenausweitung für die Nonprofit Organisationen einerseits und des gleichzeitigen Rückgangs von staatlicher Unterstützung wegen zunehmender Finanzmittelknappheit⁶ andererseits, entsteht die Notwendigkeit für die Nonprofit Organisationen sich auf bestimmte Aufgaben zu fokussieren und deren erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen.

Planung und Kontrolle in Nonprofit Organisationen

Dazu bedarf es einer deutlich verbesserten Planung und Kontrolle sämtlicher den Organisationen zur Verfügung stehenden Ressourcen. Gerade diese aber findet bisher nicht in dem erforderlichen Masse statt, wie Weber/Hamprecht in einer Untersuchung von 1994 herausgefunden haben. So führen nur 11,6 Prozent der befragten

² Vgl. Weber, J./Hamprecht, M. (1994), S. 209

³ Vgl. Salamon, L.M./Anheier, H.K. (1998), S. 15

⁴ Vgl. Weber, J./Hamprecht, M. (1994), S. 210

⁵ Vgl. Salamon, L.M./Anheier, H.K. (1998), S. 17

Organisationen eine Zielplanung sowohl auf der Gesamtorganisationsebene als auch in wichtigen Leistungsbereichen durch. Nur 1,6 Prozent bedienen sich dabei externer Datenquellen. Auch ist die Zielplanung absichtlich unpräzise, um eine hohe Zustimmungsrates in den zumeist demokratisch strukturierten Organisationen zu erreichen. Dies hat zur Folge, dass es „...oftmals unterlassen wird, sich über die Grundausrichtung hinaus intensiver mit den Zielen und Aufgaben der Institutionen zu beschäftigen.“⁷ Ferner sind Planungsinstrumente wie die Portfolio- oder die Stärken-Schwächen-Analyse nur etwa der Hälfte der Organisationen bekannt und werden sogar nur in etwa zwölf Prozent der Fälle eingesetzt. Des Weiteren wird häufig nur eine kurzfristige-finanzielle Formalzielplanung vorgenommen, während eine Sachzielplanung zumeist unterbleibt. Auch wird überwiegend vergangenheitsbezogen und nicht zukunftsorientiert geplant. All „dies deutet auf eine nicht ausreichende strategische Orientierung hin.“, so Weber/Hamprecht.⁸

In Bezug auf die Kontrolle hat die Umfrage ergeben, dass die meisten Organisationen keine grundlegende Abneigung gegen diese haben, sie jedoch bisher nicht besonders umfangreich bzw. nur relativ unkoordiniert einsetzen.⁹

Aus den oben aufgeführten Gründen müssen sich Nonprofit Organisationen sehr viel stärker als bisher mit dem Themenkomplex von Planung und Kontrolle auseinandersetzen, um in dem stark veränderten, insbesondere wettbewerblichen Umfeld weiterhin erfolgreich agieren zu können. Mit anderen Worten: Auch Nonprofit Organisationen müssen spezifische Managementfähigkeiten erwerben und die eigene Arbeit professionalisieren.¹⁰

Das Deutsche Komitee der AIESEC e.V. als spezielle Nonprofit Organisation

Das Deutsche Komitee der AIESEC e.V. (AIESEC Deutschland) ist als Mitglied des globalen Netzwerkes AIESEC International die größte von Studenten geführte Nonprofit Organisation in Deutschland. Ähnlich den Ergebnissen von Weber/Hamprecht hat auch AIESEC Deutschland kein vollständig ausgereiftes Planungs- und Kontrollsystem. Allerdings gibt es bereits interessante partizipative An-

⁶ Vgl. Weber, J./Hamprecht, M. (1994), S. 213

⁷ Weber, J./Hamprecht, M. (1994), S. 215

⁸ Weber, J./Hamprecht, M. (1994), S. 216

⁹ Vgl. Weber, J./Hamprecht, M. (1994), S. 222