



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

DEPARTMENT INFORMATION

## *Bachelorarbeit*

**Lost in EXPActations – Kritische Analyse der Einführung der  
AIESEC-Recruiting-Plattform EXPA mit Fokus auf Change  
Management und Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen**

*vorgelegt von*

***Jana Mahlmann***

Studiengang Medien und Information

erste Prüferin: Prof. Dr. Petra Düren

zweiter Prüfer: Prof. Dr. Hardy Gundlach

Hamburg, Januar 2017

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit analysiert, Bezug nehmend auf Change Management, die Einführung einer neuen Recruiting-Plattform bei einer internationalen Non-Profit-Studentenorganisation. Neben der Vorstellung der Organisation umfasst der theoretische Teil die Definitionen zu Change Management und den aktuellen Forschungsstand. Die Evaluation wird mittels Leitfrageninterviews durchgeführt, welche auf Basis der theoretischen Grundlagen erstellt wurden. Anschließend werden die Ergebnisse beleuchtet, Hypothesen erstellt und abschließend Handlungsempfehlungen formuliert.

### **Stichworte:**

AIIESEC, Change Management, Implementierung, Recruiting-Plattform, Informationssystem, Studentenorganisation, Non-Profit-Organisation, Dritter Sektor

Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise verzichtet. Stellvertretend für beide Geschlechtsformen wird jeweils nur die kürzere, männliche Schreibweise verwendet.

# Inhaltsverzeichnis

Abstract .....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis .....	III
Einleitung.....	1
1. Überblick .....	3
1.1. Change Management.....	3
1.2. AIESEC.....	10
1.3. EXPA .....	17
1.4. Forschungsstand .....	20
1.5. Zwischenfazit und Forschungsfrage.....	24
2. Empirische Untersuchung.....	25
2.1. Analysedesign .....	25
2.2. Transkription .....	29
2.3. Ergebnisse .....	32
2.4. Abgeleitete Hypothesen .....	38
2.5. Handlungsempfehlungen.....	40
3. Schlussbetrachtung .....	44
Glossar.....	A
Literaturverzeichnis.....	H
Anhang.....	S
Eidesstattliche Erklärung .....	T

## Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
dementspr.	dementsprechend
etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
hauptverantw.	hauptverantwortlich
hervorgehob.	hervorgehoben
Orig.	Original
s.a.	siehe auch
s.	siehe
teilw.	teilweise
u.a.	unter anderem
ugs.	umgangssprachlich
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## Einleitung

Am 4. November 2014 ging die neue Recruiting-Plattform EXPA bei der internationalen Studentenorganisation AIESEC online. Sie soll den weltweit agierenden Mitgliedern ermöglichen effizienter und vernetzter zu arbeiten, sowie die alten und inkonsistenten Arbeitsprozesse ablösen.

Seit mehreren Jahren lässt sich beobachten, dass Non-Profit-Organisationen, folgend NPOs genannt, einen Wandel durchleben. Die Distanz zur Wirtschaft verringert sich, und viele Unternehmen nähern sich dem Non-Profit-Sektor an. Auch die Politik setzt auf NPOs, die so manche Versorgungsglücke des Staates füllen, kürzt aber gleichzeitig ihre Mittel. Durch den stetig wachsenden Dritten-Sektor, Globalisierung, die immer schnellere Vernetzung und weiteren neuen Herausforderungen sehen sich NPOs gezwungen, durch den Wandel, wettbewerbsfähig zu bleiben. Es zeichnet sich jedoch ab, dass sie nicht auf die Herausforderungen des Wandels vorbereitet sind.

Die Mitglieder von AIESEC sind überzeugt von ihrem Leitbild, sich selbst durch Leadership-Erfahrungen und andere durch interkulturellen Austausch zu entwickeln, um die Welt damit positiv zu beeinflussen. Daher bleiben sie oft mehrere Jahre oder ihr gesamtes Studium Mitglied und das, obwohl die Meisten von ihnen nicht dafür bezahlt werden. Durch den Leadership-Gedanken sind vielen AIESEC-Mitgliedern die grundlegenden Business-Modelle und auch Change Management ein Begriff. Die meisten Mitglieder sind jedoch nicht älter als 25 Jahre und haben zum Teil nicht besonders viel Arbeitserfahrung in ihrem bisherigen Leben sammeln können. Wie aber stellt sich eine so junge und dynamische Studentenorganisation den Herausforderungen des Wandels?

Je nach Ausrichtung oder Angebot der NPO ergeben sich verschiedene Bereiche, in denen ein Wandel vollzogen werden kann. Im Fall von AIESEC wurde dabei auf eine professionelle neue Online-Lösung gesetzt, die einen monetären Aufwand bedeutete. Das hohe finanzielle Risiko,

sollte sich mit einem optimierten Arbeitsablauf und einem dadurch steigenden Studentenaustausch jedoch bezahlt machen.

Diese Arbeit beschäftigt sich daher damit, inwiefern sich der Einfluss eines so einschneidenden Wandels auf die Mitglieder der Organisation auswirkt. Hierbei wird ins Besondere auf die interne Kommunikation eingegangen und inwieweit Vorsorge für eine interne Krise getroffen wurde. Ein dabei besonders zu beachtendes Kriterium ist, wie und ob sich der Wandel auf den jährlich wechselnden Führungswechsel auswirkt.

Anhand der Handlungsempfehlungen erhalten Führungskräfte einer NPO Hilfestellungen bei der Durchführung zukünftiger Change Projekte. Des Weiteren können einige auch dazu genutzt werden die aktuelle Situation positiv zu beeinflussen.

Aus den Ergebnissen ergeben sich Hypothesen, die bei weiterführenden Studien auf Gültigkeit überprüft werden können.

Um die Zusammenhänge zu analysieren und die Fragen zu beantworten, werden zunächst die Grundlagen des Change Management erklärt. Folgend wird die Relevanz von NPOs und AIESEC als Studentenorganisation verdeutlicht. Um ein besseres Verständnis davon zu erhalten was EXPA für AIESEC bedeutet, wird dies ebenfalls beleuchtet. Anhand der aktuellen Literatur wird aufgezeigt, wie relevant und aktuell dieses Thema für NPOs ist. Anhand der ausgewerteten Leitfadeninterviews werden die zuvor behandelten Themen aufgegriffen und mit Erkenntnissen ergänzt, die zu der Erstellung der Handlungsempfehlungen führen. Die Schlussbetrachtung bietet einen abschließenden kritischen Blick auf die Möglichkeiten und Grenzen dieser Arbeit.

*Da bei AIESEC sehr viele Abkürzungen benutzt und englische Begriffe, für spezifische Sachverhalte, entlehnt werden, befindet sich im Anhang dieser Arbeit ein umfangreiches Glossar. Einige Abkürzungen werden im Text nicht weiter erklärt, sie können daher im Glossar nachgeschlagen werden.*

# 1. Überblick

In diesem Abschnitt folgen zunächst die Definitionen zu den Themen Change Management, AIESEC, und EXPA. Darin werden die Zusammenhänge der einzelnen Themen erläutert, auf denen diese Arbeit basiert. Ergänzend wird der Forschungsstand näher betrachtet. Abschließend wird die Relevanz der Arbeit verdeutlicht.

## 1.1. Change Management

*„Change Management ist eine Reise und kein Urlaubsort“  
(vgl. Streich 2016, S.43)*

Die Ursprünge entwickelten sich bereits in den 1950er-Jahren, dabei bezeichnet der Begriff *Change Management* kein allgemeingültiges Konzept (vgl. LEFFERS ET AL. 2016, S.11; KRÜGER/BACH 2014, S.3; BACHERT/VAHS 2007, S.278; KRAUS/BECKER-KOLLE/FISCHER 2006, S.14-15). Es wird daher sogar empfohlen ihn wenn möglich zu vermeiden (vgl. KRÜGER/BACH 2014, S.3). Es kann jedoch allgemein gesagt werden, dass Change Management das professionelle Management von Veränderungen ist. Es wird auch Veränderungsmanagement oder Transformationsmanagement genannt (vgl. KRAUS/BECKER-KOLLE/FISCHER 2006, S.14).

### 1.1.1. Allgemein

Der Unternehmenswandel ist hoch aktuell und von zentraler Bedeutung für das Bestehen eines Unternehmens (vgl. DOPPLER/LAUTENBURG 2014, S.21). Gründe für einen Wandel können intern oder extern sein, z.B. Restrukturierung, Finanzprobleme, IT-Innovationen, Veränderung der Marktsituation, starker Wachstum oder Expansion ins Ausland (vgl. STREICH 2016, S.16; OEHLRICH 2016, S.147; DOPPLER/LAUTENBURG 2014, S.21-55). Dabei wird der Wandel nicht nur grundsätzlich von der Führungsebene initiiert, sondern kann auch durch Mitarbeiterinitiativen angestoßen werden (vgl. KRÜGER/BACH 2014, S.151). Ein Wandel vollzieht

sich dabei oft über mehrere Jahre, folglich ist es notwendig, dass er durchgängig durch alle Phasen gesteuert und reflektiert wird (vgl. OEHLRICH 2016, S.153; KOTTER 2012 S.11).

Die Phasen einer Veränderung werden je nach Literatur unterschiedlich bezeichnet und differenziert. Schlussendlich lassen sie sich jedoch immer wieder auf das Basismodell, das Drei-Phasen-Modell von LEWIN 1947 (S.34-35), vereinfachen (vgl. OEHLRICH 2016, S.152). Es beginnt mit der Auftauphase (Unfreezing), in der die Organisation darauf vorbereitet wird, dass eine Veränderung initiiert wird und die ersten Weichen gestellt werden. Daraufhin folgt die Änderungs-, bzw. Umstrukturierungsphase (Moving), in der die Veränderung durchgeführt wird. Zum Schluss wird in der Phase des Wieder-Einfrierens (Refreezing) die Veränderung verstetigt und schlussendlich in den Arbeitsalltag integriert. Auch das bekannte Acht-Schritte-Modell von KOTTER 2012 (S.18) oder das folgende Fünf-Phasen-Modell von KRÜGER/BACH 2014 (S.39) lassen sich damit unterteilen: Konzipierung und Mobilisierung (Unfreezing), Umsetzung (Moving) und Verstetigung (Refreezing). Für die einzelnen Change-Phasen werden Change-Maßnahmen geplant.

Die Change-Maßnahmen finden in der laufenden Organisation statt, dabei berühren sie u.a. Bereiche wie internes Marketing, Personalmanagement, Innovationsmanagement und Projektmanagement. Zu den Maßnahmen gehören: Vision und Projekt-Branding entwickeln, Die Change Manager ernennen, Kontinuierliche interne Kommunikation, Emotionale Phasen steuern, Einbindung und Beteiligung fördern, Widerstände und Barrieren abbauen.

### ***1.1.2. Vision und Projekt-Branding entwickeln***

Ein Veränderungsprojekt ist ein Produkt, das den Mitarbeitern verkauft werden muss. Selbst wenn die Menschen grundsätzlich verstanden haben, dass es notwendig ist, den Wandel zu vollziehen, werden sie es auf emotionaler Ebene nicht so schnell verstehen. Solange sie nicht wirklich

überzeugt sind, dass ihnen der Wandel kurz- und langfristig Vorteile verschafft, werden sie keine Opfer bringen wollen (vgl. KOTTER 2012, S.7-8). Die Entwicklung einer Vision kann helfen die Ziele verständlicher zu vermitteln. Sie soll inspirieren und vor Augen führen »warum es für die Menschen erstrebenswert ist, diese Zukunft zu erschaffen« (KOTTER 2012, S.60). Grundlegend dafür sind klare und leicht verständliche Ziele. Diese Ziele helfen nicht nur den Betroffenen, sondern auch dem Management, um richtige, zur Vision passende, Entscheidungen zu treffen (vgl. KOTTER 2012, S.60). Eine gute Vision muss aber auch von Führungskräften und Change Managern vorgelebt werden (vgl. KOTTER 2012, S.18). Das schafft bei den Mitarbeitern nicht nur Vertrauen in das Projekt, sondern auch in die Führungskräfte.

Da aber die Visionen oft zu komplex und für Mitarbeiter mitunter nicht verständlich sind, kann auf die Methode des *Storytellings* zurückgegriffen werden. Dabei geht es nicht darum ein Märchen zu erzählen, sondern die Vision in eine Erzählstruktur einzubetten (vgl. LIES ET AL. 2011, S.57). Die Story wird auf einer emotionaleren Ebene erzählt und Mitarbeiter können sich dadurch eher mit dem Change-Projekt identifizieren (vgl. LIES ET AL. 2011, S.60). Mit einer gut erzählten Story, kann sich eine, auf allen Ebenen gemeinsame Sprache und auf im Laufe der Zeit ein Projekt-Branding entwickeln (vgl. LIES ET AL. 2011, S.64). Somit wird ein Projekt zu einer Marke, die sich leichter kommunizieren und verkaufen lässt.

### **1.1.3. Die Change Manager ernennen**

Zur Unterstützung der Change-Prozesse werden zu Beginn unter den Führungskräften Change Manager bestimmt. Grundlegend sollte ein Change Manager ökonomische und sozialpsychologische Kompetenzen, sowie Erfahrung in den Bereichen Projekt- und Change Management besitzen (vgl. STREICH 2016, S.23; VAHS/WEIAND 2013, S.47-48). Er fungiert aber auch als Promotor und muss durch sein Verhalten bei betroffenen Mitarbeitern Vertrauen aufbauen und die grundsätzliche Bereitschaft für die Veränderung wecken. Um dies zu erreichen ist es unabdingbar, dass

er eine echte innere Überzeugung besitzt und selbst die Notwendigkeit für eine Veränderung sieht (vgl. STEGMAIER 2014, S.827). Trotz ziel- und lösungsorientiertem Arbeiten nehmen die eigentlichen Veränderungen viel Zeit in Anspruch. Erfolge werden erst langsam sichtbar und Fehlentscheidungen in einem so dynamischen Umfeld sind möglich. Daher muss die Organisation seinen Change Managern ein angstfreies agieren ermöglichen (vgl. STREICH 2016, S.18). Die genannten Faktoren lassen erkennen, dass *Können*, *Wollen* und *Dürfen* elementare Aspekte eines jeden Change-Prozesses sind. Diese muss der Change Manager aber auch an seine betroffenen Kollegen weiter vermitteln können um sie zum *Tun* zu motivieren (vgl. STREICH 2016, S.18).

Grundsätzlich können auch andere Mitarbeiter, mit und ohne Führungsverantwortung, als Promotoren eingesetzt werden. Sie sind interne Prozessförderer, wirken Widerständen entgegen und helfen Barrieren zu überwinden. Dies können sie über Fachwissen (Fachpromotoren), Einflussreichtum und Entscheidungsgewalt (Machtpromotoren), das Optimieren von Innovationsprozessen (Prozesspromotoren) oder das Nutzen des Mitarbeiternetzwerkes (Beziehungspromotoren) (vgl. KRAUSE 2010, S.64-65; KRÜGER/BACH 2014, S.153; STREICH 2016, S.37).

#### **1.1.4. Kontinuierliche interne Kommunikation**

Gute interne Kommunikation ist eine der wichtigsten Methoden um negativen Einstellungen vorzubeugen (vgl. OEHLRICH 2016, S.153).

Grundsätzlich benötigt Kommunikation einen Sender und einen Empfänger. Die Vermittlung der Information ist allerdings erst dann erfolgreich, wenn der Empfänger es so verstanden hat, wie der Sender es beabsichtigt hat (vgl. CHIES 2016, S.23). Voraussetzung dafür ist eine einfache und gemeinsame (Projekt-)Sprache. Je mehr kommuniziert wird, desto mehr vereinheitlichen sich die Begriffe. Nimmt die Fachsprache überhand, empfiehlt CHIES 2016 (S.24) Übersetzungs- und Abkürzungstabellen zu erstellen.

Bevor kommuniziert wird, sollte per Stakeholder-Analyse geklärt werden, wer welche Informationen (über welches Medium) braucht (vgl. CHIES 2016, S.24). Denn Vorsicht ist geboten: Selbst, wenn eher zu viel als zu wenig kommuniziert werden sollte, kann eine übermäßige Kommunikation und zu viele überflüssige Informationen zur Überforderung führen (BRUNNER/BERNHARD/WEBER 2011, S.29-30). Im schlimmsten Fall werden Informationsmaßnahmen und deren Instrumente, in Folge eines psychischen Schutzmechanismus ignoriert (BRUNNER/BERNHARD/WEBER 2011, S.31-33).

Um das zu verhindern, sollte ein auf der Stakeholder-Analyse basierender Kommunikations- und Aktionsplan erstellt werden. Dieser muss regelmäßig aktualisiert und angepasst werden (vgl. CHIES 2016, S.24-26). In diesem Plan können Anlässe, Häufigkeiten, Ziele, Zielgruppen, Verantwortliche, Zeitpläne, Kanäle und der aktuelle Status festgelegt werden. Als Instrumente zur Informationsvermittlung können zum Beispiel Rundmails, das Intranet, oder ein schwarzes Brett dienen.

Allgemein muss Kommunikation immer frühzeitig, einheitlich, transparent, offen und ehrlich sein. Erfolge sollten unbedingt kommuniziert, aber Misserfolge nicht verschwiegen werden (vgl. CHIES 2016, S.36; KOTTER 2012, S.112). Um die richtige Balance zu finden, müssen Change Manager in Kommunikationskompetenzen geschult werden. Außerdem müssen Change Manager den Betroffenen jederzeit ermöglichen, selber Nachfragen zu den erhaltenen Informationen stellen zu können. Sonst kann es passieren, dass alle nur so tun als hätten sie es verstanden, was fatale Folgen haben kann (vgl. CHIES 2016, S.23).

### ***1.1.5. Einbindung und Beteiligung fördern***

Bevor über eine Einbindung und Beteiligung nachgedacht werden kann, muss zuerst Dringlichkeit und Sinnhaftigkeit vermittelt werden (vgl. STREICH 2016, S.20; KOTTER 2012, S.31). Ohne die Erkenntnis, dass eine Veränderung notwendig ist, sehen die Mitarbeiter keinen Sinn darin, sich an den Veränderungsprozessen zu beteiligen.

Durch die Möglichkeit, selbst Einfluss auf die Gestaltung der Veränderung zu nehmen, stehen Betroffene dem Wandel positiver gegenüber. Wichtig ist hier das Stichwort *Empowerment* (vgl. OEHLRICH 2016, S.154; KOTTER 2012, S.87). Widerstände werden dadurch abgebaut und die Änderungen werden mit mehr Interesse und Engagement umgesetzt. Der Erfolg von Change-Prozessen hängt davon ab, wie gut es gelingt, die Betroffenen in den Prozess einzubinden. Selbst wenn die Vorgaben des Veränderungsprojektes starr sind, wird es immer eine Möglichkeit geben einen Beteiligungsspielraum einzuräumen (vgl. STREICH 2016, S.35).

Es gibt die formale und informelle Beteiligung (vgl. STOLZENBERG/HEBERLE 2013, S.131). Die formale Beteiligung findet in Form von offiziellen Tätigkeiten statt, wie z.B. die Mitarbeit in einem Projektteam oder Lenkungsausschuss, Verantwortung als beauftragter Promotor oder als Sprachrohr der Personalvertretung. Die informelle Beteiligung ist indirekt und hat weniger Einfluss auf die Change-Aktivitäten. Sie tritt meistens in Form von unterstützenden Tätigkeiten für die formal Beteiligten auf.

Viele Mitarbeiter wissen jedoch oft nicht *wie* sie sich beteiligen und einbringen können und welche Fähigkeiten dafür notwendig sind. Nicht immer scheitert es am *Nicht-Wollen*, sondern am (vermeintlichen) *Nicht-Können* oder *Nicht-Dürfen* (vgl. STREICH 2016, S.35). In Workshops und persönlichen Gesprächen können Ängste genommen und die notwendigen Fähigkeiten erlernt werden (vgl. OEHLRICH 2016, S.154).

#### **1.1.6. Emotionale Phasen steuern**

Da die Menschen im Mittelpunkt stehen, immerhin sollen sie die Veränderung umsetzen, muss auch das menschliche Verhalten in die Planung miteinbezogen werden (vgl. CHIES 2016, S.10). STREICH 2016 (S.24-27) unterteilt die nacheinander auftretenden emotionalen Phasen wie folgt: Schock, Verneinung, Einsicht, Akzeptanz, Ausprobieren, Erkenntnis und Integration. Er macht deutlich, dass sich schon zu Beginn einer Veränderung, die jeweiligen Akteure und Betroffenen in einer anderen

Phase befinden. Während die Entscheider und Change Manager schon die Anfangsphasen überwunden haben und sich vielleicht beim Ausprobieren befinden, sind die Mitarbeiter erst beim Schock und der Verneinung angekommen, was nicht selten Unverständnis bei den Führungskräften auslöst. STREICH 2016 (S.25) empfiehlt daher, dass alle Betroffenen die Phasen möglichst zeitgleich durchleben und dabei bestmöglich von Change Managern unterstützt werden.

### ***1.1.7. Widerstände und Barrieren abbauen***

Es gibt die Theorie, dass 95 Prozent der Mitarbeiter, einschließlich der Führungskräfte, Veränderungsprojekte ohne zusätzliche Anreize, nicht unterstützen (vgl. MOHR/WOEHE 1998, S.44; LIES ET AL. 2011, S.103-104). Veränderungen sind für die meisten Mitarbeiter überraschend und unbequem. Für manche können sie sogar beängstigend und bedrohlich wirken, da ihnen bspw. die Auswirkung der Veränderung unklar ist. Eine Veränderung könnte Statusverlust bedeuten, oder sogar ihren Arbeitsplatz in Frage stellen (vgl. OEHLRICH 2016, S.148; LIES ET AL. 2011, S.103).

Aus den Opponenten bzw. Gegnern des Wandels lassen sich drei verschiedene Typen ableiten: Skeptiker, Bremser und den Widerständler (vgl. LIES ET AL. 2011, S.103). Skeptiker sehen hauptsächlich die sachlichen Risiken und sind auf der fachlichen Ebene nicht überzeugt. Sie lassen sich aber überzeugen, wenn der Wandel zu einem strategischen Fortschritt führt. Bremser fühlen sich auf einer persönlichen Ebene betroffen und sehen sich selbst als Verlierer der Veränderung. Bei ihnen ist es noch möglich sie durch spezielle Angebote zu gewinnen, sei es durch Workshops, neue Aufgaben oder monetär. Widerständler vereinen beide Ängste und sind fachlich wie persönlich nicht von der Veränderung überzeugt. Sie lassen sich nur sehr schwer bis gar nicht für den Wandel gewinnen und haben daher einen sehr negativen Effekt auf die Prozesse und ihre Kollegen. Sie sollten so schnell wie möglich aus dem Unternehmen entfernt werden (vgl. LIES ET AL. 2011, S.106-107).

Widerstand kann dabei aktiv, in Form von offen aggressivem verbalen und nonverbalen Verhalten, oder passiv, in Form von destruktivem vermeidenden Verhalten ausgeprägt sein (vgl. OEHLRICH 2016, S.148; VAHS/WEIAND 2013, S.376; DOPPLER/LAUTENBURG 2014, S.357).

Ein wichtiger Faktor beim Überzeugen der Mitarbeiter spielen die etablierten Traditionen und Rituale. Die Unternehmenskultur ist oft schwer zu fassen und häufig nicht gleich offensichtlich, aber sie beeinflusst die Mitarbeiter stark in ihrem Arbeitsalltag (vgl. MOSER/SOUCEK/HASSEL 2014, VAHS/WEIAND 2013, S.68; S.486; KOTTER 2012, S.125). Je mehr die Veränderungen die Kultur einschränken, desto schwieriger kann es sein, die Betroffenen vom Wandel zu überzeugen (vgl. KOTTER 2012, S.128).

Der Wunsch der Führungskräfte und Betroffenen ist oftmals, dass ein Veränderungsprojekt ein Ende findet. Jedoch zeigt die Realität, dass Veränderung eher »eine Reise und kein Urlaubsort ist« (STREICH 2016, S.43).

Change Management ist sehr komplex und die meisten Themengebiete konnten in dieser Arbeit nur skizziert werden.

## **1.2. AIESEC**

*»Our values guide us in our everyday decisions«*

*(AIESEC 2016, S.6)*

Im folgenden Abschnitt wird die Relevanz von gemeinnützigen Vereinen und Non-Profit-Organisationen in der Gesellschaft verdeutlicht, danach die Geschichte, Funktionen und abschließend aktuelle Entwicklungen von AIESEC beschrieben.

### **1.2.1. Gemeinnützige Organisationen im In- und Ausland**

Da Vereine und gemeinnützige Organisationen »weder Wirtschaftsorganisationen noch Organisationen öffentlicher Hand« (MEYER/SIMSA 2013, S.10) sind, werden sie allgemein als Dritter-Sektor-Organisationen

bezeichnet. Man könnte auch sagen, dass sie in vielen Fällen die Lücken in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen, die der Staat teilweise nicht gewährleisten kann oder will, füllen (vgl. LEDERER, 2014, S.1; ZIMMER/PRILLER/ANHEIER 2013, S.33). Ihre seit Jahrzehnten stets steigende Anzahl (vgl. ZIMMER/PRILLER/ANHEIER 2013, S.25) und das derzeitige Streben zur Professionalisierung, das in der aktuellen Fachliteratur beschrieben wird (mehr dazu in Kapitel 1.4.1.), verdeutlicht die wachsende Relevanz in einem immer noch rechtlich nahezu undefinierten Raum. Der deutsche Verein ist eine der wenigen gemeinnützigen Organisationsformen, die eine rechtliche Grundlage besitzt (vgl. ZIMMER/PRILLER/ANHEIER 2013, S.15; ZIMMER 2007, S.36). Auch wenn es zumindest innerhalb der EU Bestrebungen für eine allgemeine Richtlinie gibt (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2012), sind internationale NPOs immer noch den sehr unterschiedlichen und teilweise nicht vorhandenen Richtlinien der jeweiligen Länder unterstellt (vgl. MEYER/SIMSA 2013, S.5; WESIACK 2011, S.11). Das bedeutet, dass die Arbeit, schon alleine durch rechtliche Beschränkungen, an verschiedenen Standorten unterschiedlich aussehen kann.

Der Hauptsitz von AIESEC befindet sich in Rotterdam, den Niederlanden. Dort ist sie als Stiftung unter dem Namen „AIESEC International“ unter der Kennung *RSIN #807103895* eingetragen. In Deutschland ist sie als „Deutsches Komitee der AIESEC e.V.“ unter der Vereinsregisternummer *VerR 8279* geführt. Soweit es möglich ist, wird auch in anderen Ländern angestrebt eine offizielle Zulassung zu erhalten.

### **1.2.2. Mitgliedschaft und Programme**

AIESEC besteht aus zwei Bereichen, die ineinandergreifen. Zum einen gibt es die Mitgliedschaft, bei der jeder Student aus jedem Studienbereich, unabhängig von der Universität, beitreten kann. Dabei wird den Mitgliedern (dazu zählen temporär auch die Austauschstudenten) nicht nur eine reine Jobbeschreibung angeboten, sondern beinhaltet auch die Philosophie der *inner and outer journey*. Das bedeutet, dass sie sich räumlich (outer) und persönlich (inner) weiterentwickeln können. Sie

werden aufgefordert »ihre Komfort-Zone zu verlassen, sich gezielt Herausforderungen zu stellen und durch praktisches Lernen persönlich zu wachsen« (AIESEC 2016, S.7).

Das LDM, bzw. Leadership-Development-Model, vereint alle grundlegenden Faktoren, wie die Philosophie, Standards und das Leitbild in ein einfaches und umfassendes Führungskräfte-Modell. Es beinhaltet u.a. folgende Faktoren:

- World Citizen
- Self Aware
- Empowering Others
- Solution Oriented

Im Wesentlichen bedeutet dieses Modell, dass die Mitglieder sich ihrer Rolle bewusstwerden, dass sie eine aktive Rolle einnehmen um die Welt zum Positiven zu verändern, dass sie sich ihrer Stärken bewusst sind, dadurch andere zur Zusammenarbeit ermutigen und gemeinsam Lösungen für ein besseres Miteinander erarbeiten. (vgl. AIESEC 2016, S.7)

Um an diesen Maximen zu arbeiten, werden verschiedene Konferenzen organisiert und Seminare angeboten. Dabei geht es nicht nur um die mentale Entwicklung, sondern auch um die Erweiterungen der eigenen Fähigkeiten, z.B. ein Zeitmanagement-Seminar zu besuchen oder sich als Workshop-Trainer ausbilden zu lassen.

Zum anderen gibt es die Austauschprogramme, mit denen Studenten bis zu ihrem 30. Lebensjahr soziale oder professionelle Praktika absolvieren können. Die Programme fächern sich auf in Global Volunteer, Global Talent und Global Entrepreneur. Unter Global Volunteer finden sich die sozialen und unbezahlten Praktika, die sechs bis acht Wochen dauern und meistens im Rahmen eines konkreten Projekts weltweit stattfinden. Wohnort und eine Mahlzeit am Tag werden vor Ort kostenlos zur Verfügung gestellt. Beim Programm Global Talent handelt es sich um die professionellen und bezahlten Praktika, die sechs bis 24 Monate dauern

und in verschiedenen mittelständischen und großen Unternehmen weltweit vermittelt werden. AIESEC hilft vor Ort bei der Wohnungssuche und bei allen bürokratischen Anliegen. Global Entrepreneur fokussiert sich auf StartUps und kleine Unternehmen. Die Praktika dauern im Durchschnitt drei bis sechs Monate und sind unbezahlt oder es wird nach dem jeweiligen Mindestlohn entlohnt.

### **1.2.3. Leitbild**

Bei der Gründung von AIESEC wurden die Vision und Werte der Organisation festgelegt. Die Vision »*We strive to achieve Peace and Fulfilment of Humankind's Potential* [im Orig. hervorgehob.]« (AIESEC 2016, S.6) soll den Mitgliedern verdeutlichen, dass sie durch ihre eigene Entwicklung einen positiven Beitrag für die Gesellschaft leisten können (vgl. AIESEC 2016, S.28-29).

Mit dem Leitsatz »*Our values guide us in our everyday decisions* [im Orig. hervorgehob.]« (AIESEC 2016, S.6) werden die Mitglieder daran erinnert, dass sie in ihren Entscheidungen und Handeln die Werte der Organisation widerspiegeln sollen.

Die Werte von AIESEC 2016 (S.6) werden wie folgt definiert:

- Striving for Excellence
- Demonstrating Integrity
- Activating Leadership
- Acting Sustainably
- Enjoying Participation
- Living Diversity

### **1.2.4. Historie**

1948 wurde AIESEC als *Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales* »durch Studenten aus Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, den Niederlanden, Norwegen und

Schweden gegründet« (AIESEC 2016, S.9). Im Laufe der Jahre hat sich die Abkürzung AIESEC als Eigenname etabliert. Die ersten Lokalkomitees in Deutschland wurden im Jahre 1951 gegründet und AIESEC Deutschland im darauffolgenden Jahr als offizielles Mitglied der Organisation aufgenommen. Im Laufe der Zeit wurde AIESEC auch von einflussreichen Politikern wahrgenommen und im Anschluss an ihre jährlichen internationalen Kongresse bspw. von US-Präsident John F. Kennedy im Jahre 1963 und den deutschen Bundespräsidenten Dr. Walter Scheel 1979 und Horst Köhler 2004 empfangen. (vgl. AIESEC 2016, S.9)

### **1.2.5. Standorte**

AIESEC bezeichnet sich selbst als »die größte, ausschließlich von jungen Menschen geführte, Organisation« (AIESEC 2016, S.6) der Welt. Aktuell gibt es Standorte in 126 Ländern mit über 80.000 Mitgliedern weltweit. In Deutschland sind derzeit schätzungsweise 1400 Mitglieder in 39 Lokalkomitees aktiv. (vgl. AIESEC 2016, S.10)

### **1.2.6. Förderer**

Die Arbeit von AIESEC wird, seit der Gründung, durch Kooperationen mit Unternehmen und anderen Organisationen finanziell und ideell unterstützt. Zu den aktuellen deutschen Förderern zählen u.a. BASF, Daimler, Bosch, Bertelsmann, EY und Porsche. (vgl. AIESEC 2016, S.28-29)

### **1.2.7. Organisationsstruktur**

Die Führungsstruktur bei AIESEC ist hierarchisch und teilt sich grob in international, national und lokal auf. AIESEC International, auch AI genannt, umfasst nicht nur den internationalen Vorstand, sondern auch alle Teams, die in verschiedenen Bereichen als Manager oder Support international tätig sind. Hierarchisch darunter angesiedelt befindet sich das Member Committee, auch MC genannt, das aus dem nationalen Vorstand sowie deren Manager- und Support-Teams besteht. Die lokale

und niedrigste Ebene ist das Local Committee, auch LC genannt, und besteht aus dem lokalen Vorstand und Teamleitern, sowie den einfachen Mitgliedern. Dabei werden die Vorstände auf jeder Ebene von einem Präsidenten geleitet und von Vice Presidents, auch VPs genannt, unterstützt. Jeder VP ist verantwortlich für einen bestimmten Bereich, wie z.B. Marketing oder Finanzen. Durch die jährlich wechselnden Vorstände sind den Mitgliedern schnelle Aufstiegschancen möglich. So kann auch ein einfaches Mitglied innerhalb von fünf Jahren bis auf die internationale Ebene aufsteigen.

### **1.2.8. AIESEC-Kultur**

Bei AIESEC hat sich im Laufe der Jahrzehnte eine starke Kultur entwickelt. Dazu zählen die sogenannten *Shouts*. Diese Ausrufe können aus mehreren Sätzen bestehen und die Mitglieder zeigen so zu welchem Land, zu welcher Region oder Stadt sie gehören. Ähnlich ist es mit den *Rollcalls*, eine Art Tanz, mit denen auf nationalen oder internationalen Konferenzen die Zugehörigkeit demonstriert wird. Auf internationalen Konferenzen wird dann bspw. der Rollcall des Landes getanzt.

Diese Riten entstanden, als Afrika in den 1960ern Teil von AIESEC wurde. Die Afrikaner fanden die Anwesenheitskontrollen zu langweilig und führten erst die Shouts und später die Rollcalls ein. Die anderen Mitglieder waren so begeistert davon, dass es sich im Laufe der Jahre zum Teil der AIESEC-Kultur entwickelte. Hier zeigt sich der grundlegende Gedanke der Einigkeit und Zugehörigkeit, wenn bspw. Mitglieder aus Nepal und China oder anderen Regionen und Ländern, die konfliktreiche oder feindliche Beziehungen pflegen, gemeinsam auf der Bühne tanzen (vgl. VPOGXEN 2014). Ein weiteres internationales Ritual besteht darin, dass bei der Wahl eines neuen Vorstandes die gewählten Nachfolger einen Eimer Wasser über den Kopf gegossen bekommen, als eine Art Weihe (vgl. AIESEC HAMBURG 2014). Es gibt auch noch weitere Gebräuche, die sich aber oftmals auf eine Region oder Land beschränken, oder nicht einheitlich und unregelmäßig gebraucht werden.

### **1.2.9. Entwicklungen**

Durch die ausgeprägte Kultur, und die bei vielen tiefsitzende Überzeugung der Mitglieder, hat AIESEC immer noch das Problem als Sekte wahrgenommen zu werden. Andere glauben, dass AIESEC als Studentenorganisationen nationalsozialistisch orientiert sei. Einerseits ist es durch den Missbrauch entlehnter Rituale anderer Kulturen im Dritten Reich nachvollziehbar. Außerdem bestehen rechtsorientierte Burschenschaften bis heute noch an namenhaften Hochschulen. Doch die Geschichte, Werte, das Leitbild und die Vision ergeben ein anderes Bild. AIESEC wurde gegründet, damit sich durch den interkulturellen Austausch verschiedene Kulturen näherkommen und Verständnis für Unterschiede entwickelt wird. Die Führungskräfte der Zukunft, die sich bei AIESEC weiterentwickelt werden, sollen diese Idee in ihre zukünftige Arbeit einfließen lassen. Dennoch besteht dieses Image-Problem, das durch den wachsenden Markt an Austauschorganisationen noch verstärkt wird.

Dieser Problematik wird versucht mit Professionalität entgegenzuwirken. Die Kommunikation von einer Leadership-Organisation geht daher immer mehr in die Richtung einer Austauschorganisation. Auch wenn AIESEC durch Leadership-Erfahrungen den Austausch erst möglich macht, wird versucht die Außenwirkung neutraler zu gestalten. Durch die Einführung des Net-Promoter-Scores 2013 wurde schon ein großer Schritt in Richtung Professionalisierung und Veränderung der Außendarstellung unternommen. So wird nun in regelmäßigen Abständen untersucht, welche Programme funktionieren und welche Bedürfnisse die Austauschstudenten haben (vgl. AIESEC INTERNATIONAL 2013, S.2).

Eine weitere Entwicklung ist die organisationsweite Unterstützung der Global Goals, die Agenda 2030, die von den Vereinten Nationen ratifiziert wurde (UNITED NATIONS 2015). Es wird als Thema in Konferenzen integriert und die Mitglieder dazu motiviert, sich aktiv an der Verbreitung und Unterstützung zu beteiligen.

### 1.3. EXPA

»Es kann alles was wir jemals wollten.«

(vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.4)

In diesem Kapitel wird es zunächst eine kurze Definition für den Begriff *Recruiting-Plattform* geben. Danach werden Bedeutung und Funktion von EXPA erläutert.

#### 1.3.1. Recruiting-Plattform

Wenn es um die Suche nach geeigneten Mitarbeitern geht, ist die Definition der Zielgruppe der Schlüssel zum Erfolg. Wer Praktikanten oder Festangestellte zwischen zwanzig und dreißig Jahren sucht, der sucht nach der sogenannten *Generation Y*. Diese Zielgruppe kann über die klassischen Kanäle, wie Zeitung oder auch E-Mails, kaum noch erreicht werden (vgl. DANNHÄUSER 2014, S.VI). Um die Generation Y zu erreichen, ist es notwendig attraktive Online-Lösungen zu entwickeln.

Eine Online-Recruiting-Plattform ist laut DANNHÄUSER 2014 (S.299) ein Stellenmarkt, auf dem Stellenausschreibungen und ggf. Firmenprofile veröffentlicht werden können. Sie verfügen über eine integrierte Kombination von Such- und Matching-Technologie, durch die Jobsuchende interessante Jobangebote finden können. Manche Recruiting-Plattformen bieten auch Lebenslauf-Datenbanken an, in denen Firmen nach geeigneten Mitarbeitern suchen können.

#### 1.3.2. Ein neues globales Informationssystem für AIESEC

Viele AIESEC-Mitglieder studieren in den Bereichen Wirtschaft, IT und Medien. Daher konnte AIESEC immer von einem in die Zukunft gerichteten Netzwerk profitieren. Im Laufe der Jahre wurde der Arbeitsablauf bei der Vermittlung der Praktika weiter optimiert. Schon ab 1969 wurden die Praktikumsanträge auf einem Computer bearbeitet und ab 1997 sogar verbunden mit dem Internet (AIESEC INTERNATIONAL 2014). Das Bedürfnis

die Arbeitsschritte zu vereinfachen und die Bearbeitungszeit zu verkürzen, führte zu immer neuen Entwicklungen, aber auch Notlösungen.

Im Jahr 2007 wurde das interne Informationssystem *myaiesec.net* eingeführt (AIESEC INTERNATIONAL 2014). Es fungierte als interne Wissensplattform, auf der bspw. Grafikdateien und Guidelines hinterlegt waren, das aber auch als Ablage für die offiziellen Dokumente des Praktikantenaustauschs diente. Doch es gab über die Jahre immer mehr kritische Stimmen, da der Workflow kompliziert und langwierig war. Außerdem mussten zahlreiche zusätzliche Programme genutzt werden, wodurch der Arbeitsablauf organisationsweit uneinheitlich war. Daher ist es nicht verwunderlich, dass 2013 entschieden wurde, eine neue Lösung zu finden. Das Projekt hieß anfänglich *BIG AIESEC ONLINE*, wurde aber später in *Global Information System* (GIS) umbenannt.

Das GIS setzt sich aus dem OP (Opportunities Portal) und EXPA (Experience AIESEC) zusammen.

### **1.3.3. Opportunities Portal**

Das *OP* ist die *externe* Schnittstelle für die Praktikumsuchenden. Um Zugang zu erhalten wird ein detailliertes Online-Profil erstellt. Dort kann der eigene Lebenslauf hinterlegt, Präferenzen für das Praktikum angegeben und die Dauer des Praktikums bestimmt werden. Es ist möglich sich sofort zu bewerben, oder eine Praktikumsstelle unter den eigenen Favoriten abzuspeichern. Das Bewerbungsverfahren ist eine One-Click-Lösung, das bedeutet, dass in den meisten Fällen nur der „Apply Now“-Button gedrückt werden muss, um die Interessensbekundung an das jeweilige Lokalkomitee zu versenden. In einigen Fällen muss zusätzlich ein kurzes Motivationsschreiben formuliert werden. Der Status der Bewerbung ist zu jeder Zeit im Untermenü „My Applications“ aufrufbar. Im Laufe des Bewerbungsprozesses und der späteren Nachbereitung wird dort der Persönlichkeitstest, auf Grundlage des LDM-Modells (s.a. Kapitel 1.2.2.), und Feedback-Befragungen durchgeführt.

#### **1.3.4. Experience AIESEC**

EXPA ist das Kernstück des GIS und der *interne* Zugang für die Mitglieder von AIESEC. Jedes Mitglied hat einen eigenen Account in EXPA und kann damit die Einträge für die Praktika erstellen und die Interessenten bzw. EPs verwalten. Die Profile der AIESEC-Mitglieder, die für eine spezifische Stelle verantwortlich sind, sind bei Fragen und Problemen auch für die Nutzer sichtbar. Intern kann es genutzt werden um Ansprechpartner von anderen LCs in aller Welt zu finden. Die zuständigen Mitglieder können dort auch die Ergebnisse der Persönlichkeitstests abrufen, um sich ein Bild des Praktikanten zu machen.

Grundsätzlich ist der Arbeitsablauf nach der Bewerbung eines EPs, dass der VP seinem EP Manager den EP freischaltet und der EP Manager dann Kontakt mit dem EP aufnimmt. Wenn das erfolgreich war und alle wichtigen Details geklärt wurden, muss die Bewerbung nochmal von dem Stamm-LC und dem LC im Ausland online bestätigt werden. Erst dann wird die Bewerbung verbindlich. Danach muss vom EP die Gebühr überwiesen und die Online-AGB unterzeichnet werden. Beide Seiten bestätigen noch einmal, dass alles Finanzielle und Rechtliche geklärt wurde. Anschließend muss der EP das interkulturelle Vorbereitungsseminar auf einer externen Website abschließen. Nach dem Praktikum wird bei EXPA das Protokoll des Feedback-Gesprächs hochgeladen.

#### **1.3.5. Entwicklungen**

Auch wenn viele Funktionen im Laufe der Zeit in EXPA integriert wurden, mussten einige Funktionen (bisher) ausgelagert, oder technische Notlösungen entworfen werden, z.B. bei den rechtlichen und finanziellen Prozessschritten. Außerdem wird das interkulturelle Vorbereitungsseminar, das früher in den Räumlichkeiten der Uni unter Anleitung von AIESEC-Mitgliedern stattgefunden hat, nun auf einer externen Online-Trainingsplattform durchgeführt.

Zudem lief vergangenes Jahr der Vertrag für das Customer-Relation-Managementssystem Salesforce aus, in dem alle Kontaktdaten und Statusinformationen von Praktikanten und Firmen gespeichert wurden. Derzeit wird versucht diese Funktionalitäten in EXPA zu integrieren.

GIS wird stetig weiterentwickelt und optimiert, daher können sich einige der hier beschriebenen Arbeitsabläufe in naher Zukunft verändern.

## **1.4. Forschungsstand**

Folgend werden die Ergebnisse aus aktuellen Studien wiedergegeben. Da es für das spezifische Thema dieser Arbeit keine einschlägige Literatur gibt, wurden die einzelnen Themenfelder aufbereitet.

### **1.4.1. Professionalisierung**

Die Fachliteratur und aktuelle Studien zeigen einen anhaltenden Trend der Professionalisierung im Bereich der NPOs (vgl. KING 2016, S.1; KIM 2016, S.2; MAIER/MEYER/STEINBEREITHNER 2016, S.64; LIKET/MAAS 2013 S.268; MEYER/SIMSA 2013, S.11; BACHERT/VAHS 2007, S.32). Dies liegt begründet in der stetig wachsenden Relevanz und der immer noch steigenden Anzahl von gemeinnützigen Organisationen, und der damit verbundenen wachsenden Konkurrenz in allen Bereichen (vgl. ZIMMER/PRILLER/ANHEIER 2013, S.25).

Diese Entwicklungen werfen jedoch Fragen auf, die häufig unzureichend beantwortet werden. Beispielsweise bemängeln KING 2016 (S.1) und MAIER/MEYER/STEINBEREITHNER 2016 (S.79), dass zwar verstanden wurde, dass es eine Professionalisierung gibt, jedoch nicht klar ist, wie sie entsteht. Außerdem kritisieren MAIER/MEYER/STEINBEREITHNER 2016 (S.79), dass viele Studien sich nur auf einen bestimmten Bereich fokussieren und das Gesamtbild dadurch nicht deutlich wird.

### **1.4.2. Change Management in Non-Profit-Organisationen**

Über Change Management in Studentenorganisationen gibt es vereinzelte Bachelorarbeiten, aber keine weiterführende Basisliteratur. Daher werden Studien herangezogen, die allgemein die Zusammenhänge zwischen Change Management und NPOs untersuchen.

Auch wenn sich der NPO-Bereich weiterhin einem Wandel zur Professionalisierung unterzieht, gibt es ebenfalls wenig aktuelle Literatur zu Change Management in einer NPO. Auch wissenschaftliche Arbeiten fokussieren sich eher auf Wirtschaftsunternehmen, obwohl die sozialpolitische Bedeutung von NPOs (s.a. Kapitel 1.2.1.) weiterhin ansteigt.

BACHERT/VAHS 2007 versuchen, die beiden Themen zusammenzubringen und unterstreichen, dass der Wandel auch in NPOs immer mehr zum Alltag gehört (vgl. BACHERT/VAHS 2007, S.23).

Grundsätzlich gehen BACHERT/VAHS 2007 von der Annahme aus, dass Change Management in NPOs genauso funktionieren kann, wie in Wirtschaftsunternehmen. Deutlich wird jedoch, dass viele NPOs auf die Umsetzung nicht vorbereitet sind und keine Maßnahmen ergreifen wollen oder können (vgl. BACHERT/VAHS 2007, S.32).

Eine Besonderheit bei den Mitarbeitern in einer NPO ist die innere Überzeugung mit ihrer Arbeit etwas Gutes zu tun. Die meisten Mitarbeiter ziehen ihre Arbeitsmotivation aus dem Wunsch heraus Menschen zu helfen, was mit Mitarbeitern in Wirtschaftsunternehmen oft nicht zu vergleichen ist (vgl. BACHERT/VAHS 2007, S.278).

### **1.4.3. Mitarbeiterverhalten im Wandel**

Langfristiger Widerstand gegen den Wandel haben laut JONES/VAN DE VEN 2016 (S.482) zwei schwerwiegende Konsequenzen: schwindendes Engagement und negative Wahrnehmung der Effektivität der Organisation. Diese Konsequenzen verschwanden auch nicht im Laufe der Zeit, sondern wurden eher stärker. Führungskräfte die versuchten diese Mitarbeiter bei dem Wandel zu unterstützen, hatten dabei einen positiven Effekt auf das

Mitarbeiterverhalten. Daher wurde als wichtigste Erkenntnis gewertet, dass Führungskräfte den Widerstand benennen und aktiv dagegen vorgehen müssen. Die Studie zeigt auch, dass wenn die Führungskräfte einen unterstützenden Führungsstil pflegen, können auch schon verfestigte Widerstände aufgeweicht werden (vgl. JONES/VAN DE VEN 2016, S.499; REMUS 2007, S.549).

Diese Ergebnisse werden auch von der Studie von MUHAMMAD ET AL. 2016 (S.9) gestützt. Seine Ergebnisse zeigen, je desinteressierter Führungskräfte am Mitarbeiterverhalten sind, desto schwieriger ist der Wandel umzusetzen. Sie benennen explizit, dass der Laissez-Faire-Führungsstil nachhaltig schädlich für die Prozesse ist.

Auch STRAATMANN ET AL. 2016 (S.286) betonen: Nur, wenn die Change Manager und Führungskräfte selbst davon überzeugt sind, dass der Wandel notwendig ist und dieses an ihre Mitarbeiter weitergeben, erhalten sie mehr Unterstützung. Dabei spielte auch die Kommunikation eine große Rolle. Nur, wenn sich die Mitarbeiter gut informiert fühlten, hatten sie auch das Gefühl etwas zum Wandel beitragen zu können (vgl. STRAATMANN ET AL. 2016, S.286).

Ein weiterer Indikator für einen schlecht laufenden Wandel kann Zynismus sein (vgl. IMRAN ET AL. 2016, S.1109; STEGMAIER 2014; S.827). Meistens wird er als schlechtes Verhalten oder Charakterschwäche der Mitarbeiter abgetan (vgl. ASLAM ET AL. 2015; S.419). Er entwickelt sich aber bei den Mitarbeitern laut ASLAM ET AL. 2016 (S.592-593) meistens durch Unwissenheit, Überforderung und fehlendem Vertrauen gegenüber den Führungskräften und behindert dabei vor allem die lernende Organisation und die Bereitschaft für den Wandel. Dem positiv entgegenwirken können innerbetriebliche Trainings direkt am Arbeitsplatz. Dies motiviert die Mitarbeiter und gibt ihnen mehr Selbstvertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten (vgl. IMRAN ET AL. 2016, S.1110). Beteiligung an zukünftigen Veränderungen und transparente Kommunikation über die Bedeutung des Wandels für die jeweilige Person kann ebenfalls Zynismus und Widerständen entgegenwirken (vgl. ASLAM ET AL. 2015; S.418).

#### ***1.4.4. Die Folgen der Einführung eines Informationssystems***

Die folgenden Studien sind nur eingeschränkt für diese Arbeit relevant. Aber aufgrund der ähnlichen Thematik und das Fehlen von Literatur im Bereich „Einführung einer Recruiting-Plattform“, werden die Ergebnisse auf das Thema dieser Arbeit bezogen.

Die organisationsweite Einführung eines neuen Informationssystems ist eine komplexe, zeit- und kostenintensive, aber auch riskante Herausforderung. Der Ausblick auf die Vorteile überwiegen jedoch meistens die möglichen Risiken. (vgl. REMUS 2007, S.538; SASIDHARAN 2015, S.81)

NANDI/KUMAR 2015 (S.744) haben jedoch festgestellt, dass es kaum organisationsübergreifende Studien zur Einführung neuer IT-Lösungen gibt. Die existierenden Studien handeln von der Einführung von ERP-Lösungen (Enterprise Resource Planning) und selbst die werden als unzureichend eingeschätzt (vgl. NANDI/KUMAR 2015, S.744; SASIDHARAN 2015, S.81).

Die Einführung eines neuen und umfassenden Informationssystems löst bei den Mitarbeitern oft Angst und Widerstände aus. Unabhängig von den Vorteilen kann das Erlernen einer völlig neuen Arbeitsweise, mit anderen Arbeitsabläufen, bei einem komplexen System, den Nutzer erstmal in unterschiedlicher Weise überfordern (vgl. REMUS 2007, S.541). Daher sollte das neue System an die vorhandenen Arbeitsabläufe der Organisation angepasst werden, statt neue Arbeitsabläufe für das System entwickeln zu müssen (vgl. REMUS 2007, S.549). Der Erfolg eines neuen Systems ist stark von den Nutzern bzw. Mitarbeitern abhängig (vgl. REMUS 2007, S.542).

Um die Mitarbeiter schnell befähigen zu können, mit dem neuen System zu arbeiten, haben sich Trainings und Workshops als nützlich erwiesen (vgl. OEHLRICH 2016, S.154). Da diese Trainings aber meistens nur ein allgemeines Basiswissen vermitteln, ist es notwendig, für die einzelnen Arbeitsbereiche, Experten zu bestimmen. Diese Experten schulen ihre Kollegen dann mit dem speziellen und für ihre spezifische Arbeit notwendigen Wissen (vgl. SASIDHARAN 2015, S.90).

## 1.5. Zwischenfazit und Forschungsfrage

In den vergangenen Kapiteln und erstem Teil dieser Arbeit, wurde ein Einstieg in das Thema Change Management gegeben, die Geschichte von AIESEC und die Funktionen von EXPA erklärt, sowie der aktuelle Forschungsstand in diesem Bereich erläutert.

Es wird deutlich, dass Change Management ein komplexes und schwer zu steuerndes Gebiet ist. Die NGOs, die seit Jahren einen Wandel zur Professionalisierung durchleben sind dennoch nicht auf die Auswirkungen, die dies auf ihre Mitarbeiter hat, vorbereitet und es wird offensichtlich, dass auch auf wissenschaftlicher Seite noch Aufklärungsbedarf herrscht.

Das zeigt auch die fehlende Fachliteratur in Bezug auf Studentenorganisationen.

Aber nicht nur bei Change Management bezogen auf Dritter-Sektor-Organisationen gibt es Lücken. Es ist auffällig, dass das Thema Einführung von neuen IT-Systemen bisher ebenfalls eher selten erforscht wird. Erstaunlich in einer Zeit von IT-Revolutionen. Dennoch gab es besonders jetzt zum Jahreswechsel neue Literatur zum Thema, was darauf hinweisen könnte, dass die Notwendigkeit erkannt wird.

Ferner ist aufgefallen, dass es wenige einschlägige Literatur zum Thema E-Recruiting und (firmeninterne) Online-Jobportale gibt. Der aktuelle Fokus liegt hauptsächlich auf Social-Media-Recruiting.

Diese Arbeit baut auf diesen wissenschaftlichen Lücken auf. Es soll die Frage klären:

*Welchen Einfluss hat die Kommunikation bei der Einführung eines neuen Recruiting-Systems bei einer internationalen Studentenorganisation auf den emotionalen Zustand der ehrenamtlichen Mitglieder?*

## 2. Empirische Untersuchung

Auf den Grundlagen des ersten Kapitels wurden Leitfrageninterviews durchgeführt. Anhand der Leitfragen wurden empirische Daten im Rahmen der qualitativen Forschung erhoben. Die Ergebnisse bilden die Grundlage der Hypothesen und Handlungsempfehlungen (s.a. Kapitel 2.5.).

### 2.1. Analysedesign

Im Analysedesign werden die Probanden definiert, der Aufbau der Testsituation erklärt, die Entwicklung des Leitfadens aufgezeigt, der Pretest festgehalten und die Durchführung der Interviews erläutert.

#### 2.1.1. Probanden

Die Eignung der Probanden wird durch seine Rolle als Experte begründet. Ein *»Experte«* beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte [im Orig. hervorgehob.]« (GLÄSER/LAUDEL 2010, S.12). Da die Form des Experteninterviews in der Literatur kritisch betrachtet wird, wird die Expertenrolle in dieser Arbeit als Zeuge realer Umstände definiert (vgl. MISOCH 2015, S.121). Da auch biografische sowie persönliche Eindrücke eine Rolle spielen (vgl. MISOCH 2015, S.124), erfolgt die Befragung als allgemeines Leitfadeninterview.

Um als Proband in Frage zu kommen, waren die Befragten mindestens seit September 2013 bis September 2014 (oder darüber hinaus) als Mitglied bei AIESEC aktiv. Dabei besetzten sie Positionen in verschiedenen Hierarchiestufen auf globaler, nationaler sowie lokaler Ebene. Die Heterogenität ihrer Positionen ist deswegen von Bedeutung, da so der Informationsfluss sowie die Verantwortlichkeiten nachvollzogen werden können. Die Probanden müssen eine Position innegehabt haben, bei der sie Verantwortung für die Einführung von EXPA übernommen haben, oder

selbst Betroffene der Einführung waren. Die aktive Auseinandersetzung mit EXPA stellt auch sicher, dass die Aussagen nachvollziehbar sind. Auf Grundlage der erläuterten Definitionen, wurden folgende Probanden ausgewählt:

*Johannes Schneider* ist seit 2012 bis heute Mitglied bei AIESEC. In diesem Zeitraum durchlief er mehrere Positionen, u.a. als LCP von Hamburg, MCVP Marketing und aktuell als MCP von Deutschland. Als EXPA eingeführt wurde, befand sich Herr Schneider in einer Übergangsposition vom LCP zu einer Position auf nationalem Level.

*Patrick Günther* war von 2010 bis 2014 Mitglied bei AIESEC und durchlief in diesem Zeitraum mehrere Positionen, u.a. als LCP in Mannheim und MCP von Deutschland. Als EXPA eingeführt wurde, war Herr Günther kurz vor dem Ende des MCP-Terms.

*Isabel Renkwitz* war von 2013 bis 2016 Mitglied von AIESEC und war in diesem Zeitraum VP OGX (später VP GCDP) in Hamburg und danach im NSB tätig. Während der Einführung von EXPA war Frau Renkwitz in Hamburg hauptverantw. für die Praktikanten, die ins Ausland gehen.

*Marie Treffler* war von 2012 bis 2014 Mitglied bei AIESEC und die Vorgängerin von Frau Renkwitz, als VP OGX in Hamburg. Als EXPA eingeführt wurde, war Frau Treffler kurz vor dem Ende ihres VP-Terms.

*Gabriella Pimpao* war Mitglied bei AIESEC von 2009 bis 2015. In diesem Zeitraum durchlief sie verschiedene Positionen, u.a. als LCP, MCP in Ungarn und AIVP Information Management. Als EXPA eingeführt wurde war sie hauptverantw. für die interne Kommunikation bei AIESEC.

### **2.1.2. Aufbau**

Einige der Probanden leben in anderen Städten oder im Ausland. Da es für diese Arbeit nicht notwendig ist, dass Interviewer und Proband sich an dem selben Ort befinden, werden einige Interviews online durchgeführt.

Die Interviews werden zur Nachvollziehbarkeit aufgezeichnet. Für die audiovisuelle Übertragung im Internet wird das Programm „Skype“ benutzt. Die Übertragung wird audiovisuell mit der Testversion des Programms „Camtasia“ aufgezeichnet. Als Absicherung wird der Ton zusätzlich mit dem Programm „MP3 Skype Recorder“ gespeichert.

Ein face-to-face Interview wird mit der Android-App „Diktiergerät“ aufgezeichnet. Da die Geräte teilw. automatisch zu Beginn des Gesprächs aufzeichnen, werden die Aufnahmen ggf. am Anfang und Ende geschnitten, damit kein privates Material auf den Aufnahmen vorhanden ist.

### **2.1.3. Der Leitfaden**

Der Leitfaden wird auf Deutsch und Englisch formuliert, da mindestens ein Proband die deutsche Sprache nicht beherrscht. Am Ende des Leitfadens wird nach jedem Interview ein Protokoll des Gesprächs inklusive etwaiger Anpassungen festgehalten.

Die Fragen werden wie im Leitfaden gestellt, können aber auch ugs. angepasst werden, solange sie dabei nicht den Sinnzusammenhang verlieren. Das dient dazu dem Probanden einen dynamischeren Sprachfluss zu ermöglichen und ihn zu ermuntern offen zu antworten. Hinter einigen Fragen stehen Folgefragen oder mögliche Themenfelder in Klammern, diese dienen nur dazu spezifischer zu fragen, wenn der Proband nicht eindeutig genug antwortet. Sie dienen als Unterstützung für den Interviewer und werden nur bei Bedarf verwendet. Ist nicht ganz klar, was der Proband genau gemeint hat, wird seine Antwort wiederholt und erfragt, ob es richtig verstanden wurde. Sollte sich aus den Antworten des Probanden spontan neue Fragen entwickeln, werden sie hinzugefügt. Das bedeutet nicht zwingend eine Anpassung für alle Leitfäden, da es sich um Spezialwissen des spezifischen Probanden handelt.

#### **2.1.4. Pretest**

Um sicherzustellen, dass die Interviews erfolgreich umgesetzt werden können, wird ein Pretest unter denselben Umständen durchgeführt, wie ihn später die Probanden durchleben. Das dient in erster Linie dazu die Qualität des Leitfadens sowie der Untersuchungssituation sicherzustellen. (vgl. GLÄSER/LAUDEL 2010, S.107)

Sollten während des Pretests Unstimmigkeiten bei den Fragen auffallen, wird der Leitfaden angepasst. Auch wenn der Pretest-Proband nachvollziehbare Ergänzungen empfiehlt. Sollten technische Probleme auftreten, wird bei den Interviews Maßnahmen zur Vermeidung durchgeführt. Der Pretest selbst wird mit einer Person durchgeführt die auch als regulärer Proband in Frage kommt. Das bedeutet, er erfüllt alle Kriterien wie die Probanden, deren Aussagen für diese Arbeit verwendet werden.

Der Pretest wurde mit *Stefan Schmidt* durchgeführt. Er war in dem festgelegten Zeitraum erst als reguläres Mitglied und dann im Vorstand von Hamburg tätig. Als VP Reception und damit verantwortlich für die Praktikanten, die nach Hamburg kommen, wurde er vom Vorstand damit beauftragt, sich im Testzeitraum und danach gezielt mit EXPA auseinanderzusetzen.

Nach dem Pretest wurden keine Änderungen am Leitfaden vorgenommen.

#### **2.1.5. Durchführung**

Zu Beginn der Durchführung der Interviews wird zuerst den Probanden für ihre Teilnahme gedankt. Daraufhin wird die Einverständniserklärung mündlich durchgeführt und mit Bild und Ton festgehalten. Ist der rechtliche Teil abgeschlossen, folgen die qualitativen Fragen. Zum Einstieg wird eine allgemeine Frage gestellt, um den Probanden auf die Befragung einzustimmen, danach erfolgen die spezifischeren Fragen. Abschließend bekommen die Probanden die Möglichkeit noch zusätzliche Aussagen zu ergänzen und die Option die Arbeit als PDF zu erhalten. Danach ist das Interview abgeschlossen.

## 2.2. Transkription

Folgend werden das gewählte Regelsystem und der Transkriptionskopf im Detail beschrieben. Anschließend wird das Auswertungsverfahren erklärt.

### 2.2.1. Regelsystem

Für diese Arbeit wird eine einfache Transkription verwendet. Dies begründet sich darin, dass für die Beantwortung der Forschungsfrage die inhaltlichen Aussagen genügen. Daher wird bspw. auf die Nennung nonverbaler Äußerungen verzichtet. Der Fokus liegt auf dem Erkenntnisgewinn der Aussagen.

Bei jeder Arbeit muss überprüft werden, welche Transkriptionsregeln notwendig sind. Die folgende Liste beinhaltet daher eine, von der Autorin dieser Arbeit angepasste und um drei Punkte erweiterte, Zusammenstellung zweckmäßiger Regeln von KUCKARTZ ET AL. (2008, S.27-28) und DRESING/PEHL (2013, S.21-24):

- Es wird wörtlich, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend transkribiert. Vorhandene Dialekte werden nicht mit transkribiert.
- Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angenähert. Beispielsweise „hamma“ wird zu „haben wir“. Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet, beispielsweise: „bin ich nach Kaufhaus gegangen“.
- Wort- und Satzabbrüche sowie Stottern werden geglättet bzw. ausgelassen. Wortdoppelungen werden nicht erfasst. „Ganze“ Halbsätze, denen nur die Vollendung fehlt, werden jedoch erfasst und mit dem Abbruchzeichen / gekennzeichnet.
- Die Sprache und Interpunktion wird leicht geglättet, d. h. an das Schriftdeutsch angenähert.
- Zustimmende bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewer (Mhm, Aha etc.) werden nicht mit transkribiert. AUSNAHME: Eine Antwort besteht NUR aus „mhm“ ohne jegliche weitere Ausführung.

Dies wird als „mhm (bejahend)“, oder „mhm (verneinend)“ erfasst, je nach Interpretation.

- Jeder Sprecherwechsel wird durch zweimaliges Drücken der Enter-Taste, also einer Leerzeile zwischen den Sprechern, deutlich gemacht, um die Lesbarkeit zu erhöhen.
- Unverständliche Wörter werden nach dem Wort mit (unv.) gekennzeichnet.
- Englische Begriffe (in deutschen Interviews) werden nach deutschen Rechtschreibregeln in Groß- und Kleinschreibung behandelt.
- Wörtliche Rede dritter Personen wird in Anführungszeichen gesetzt.
- Wird ein Satz von einem der Sprecher, von dem anderen unterbrochen, werden drei Punkte gesetzt „...“.
- Die transkribierten Aussagen werden am Ende einer Aussage mit einem Zeitcode versehen. Einteilung findet in Stunden, Minuten und Sekunden statt. Beispiel: [00:00:00].
- Das Transkript wird als Rich Text Format (.rtf-Datei) gespeichert.

Abweichend von KUCKARTZ' (2008, S.27) Vorgehensweise die Probanden zu anonymisieren, werden sie bei Zustimmung in dieser Arbeit mit vollem Namen genannt. Daher ist eine Anonymisierung nicht notwendig. Dadurch ergibt sich, dass die Probanden zwar ein Kürzel erhalten, dieses aber eindeutig zur Person zuzuordnen ist. Dabei werden die ersten beiden Buchstaben des Vornamens und der erste Buchstabe des Nachnamens verwendet, beispielsweise „JaM“ bei Jana Mahlmann. Der Interviewer wird durch ein „I“ gekennzeichnet. Dies dient zur Verschlankung der Transkripte, sodass nicht der vollständige Name ausgeschrieben werden muss.

### **2.2.2. Der Transkriptionskopf**

Der Transkriptionskopf dient zur Dokumentation der Interviewsituation und zur Identifikation der Sprecher. Nicht jede Angabe ist grundsätzlich notwendig, daher kann der Kopf nach Bedarf sinnvoll angepasst werden (vgl. DITTMAR 2015, S.97). Der in dieser Arbeit verwendete Transkriptions-

kopf ist daher eine Zusammenstellung aus empfohlenen und angepassten Bausteinen von MISOCH 2015 (S.259-260) sowie DITTMAR 2015 (S.96):

- Projektname
- Transkriptionskennung
- Interviewnummer
- Name der Audio- und Videoaufnahme
- Verwendete Programme
- Name und Code des Interviewers
- Name und Code des Interviewten
- Datum, Zeit und Dauer des Interviews
- Gesprächsmodus
- Kommunikative Gattung
- Charakterisierung des Interviews
- Angaben zu den Varietäten der Sprecher bzw. zu Auffälligkeiten ihres Sprechens

### **2.2.3. Technische Hilfsmittel**

Die Ausrüstung von *www.audiotranskription.de* bzw. der *dr. dresing & pehl GmbH* wird als technisches Hilfsmittel verwendet. Als Hardware dient der *USB-Fußschalter Science II* und zur Transkription wird die dazugehörige Software *f4transkript* auf einem Windows 7 Computer verwendet. Ergänzend wird der Online-Transkriptionsservice von *transcribe.wreally.com* genutzt.

### **2.2.4. Auswertung**

Die Auswertung der Interviews erfolgt mit Hilfe des Programms MAXQDA. Die Aussagen werden codiert und zusammengefasst. Aussagen die sich häufen bzw. als besonders relevant abzeichnen, werden als Ergebnisse zusammengefasst. Aus diesen Ergebnissen werden dann die Hypothesen (s.a. Kapitel 2.4.) gebildet und Handlungsempfehlungen (s.a. Kapitel 2.5.) entwickelt.

## **2.3. Ergebnisse**

Die Transkripte und Leitfäden der Interviews können in den Anhängen A bis J eingesehen werden. Zur Entwicklung von Handlungsempfehlung und Ableitung von Hypothesen, wurden Kategorien gebildet, die sich in den Interviews als relevant abgezeichneten.

### **2.3.1. Der Zeitplan**

Auf dem jährlichen *International Congress* (IC) im August 2013 wurde von AIESEC International (AI) die Idee für ein neues Informationssystem vorgestellt (vgl. ANHANG B, TRANSKRIPTION PAG, S.8).

Im Februar 2014 wurde das MC von AI, auf dem *International President Meeting* (IPM), über die konkreten Pläne des neuen Systems informiert (vgl. ANHANG B, TRANSKRIPTION PAG, S.5).

Laut nationalem Zeitplan, sollte dann im Juli 2014 Vorbereitungszeit sein, im August der Auftauprozess und Informieren der Mitglieder beginnen, im Oktober das Testen des Systems durchgeführt werden und im November das System live gehen (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.7).

Die Einführung wurde mehrmals verschoben, da zunächst nicht geklärt werden konnte, an welchem Tag EXPA online gehen sollte und das alte System abgestellt wird (vgl. ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.7).

### **2.3.2. Der globale Führungswechsel**

Der jährliche Führungswechsel wurde unterschiedlich wahrgenommen. Einerseits wurde er als Chance gesehen, da die neuen Verantwortlichen Denkfehler entdecken und neuen Wind hineinbringen könnten. Möglicherweise hätte dies aber auch gar keinen Effekt (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.4; ANHANG E, TRANSKRIPTION GAP, S.7). Andererseits haben die ehemaligen Führungskräfte Wissen mit sich genommen, welches den neuen Führungskräften gefehlt hat (vgl. ANHANG B, TRANSKRIPTION PAG, S.9; ANHANG D, TRANSKRIPTION MAT, S.5; ANHANG E,

TRANSKRIPTION GAP, S.6). Auch in Hinblick darauf, dass von vornherein niemand wirkliches Knowhow besaß, eine solche Implementierung durchzuführen (vgl. ANHANG E, TRANSKRIPTION GAP, S.6). Das hatte zur Folge, dass versucht wurde innerhalb von einem Jahr alle Entscheidungen zu treffen, also das System durchzuplanen und es live zu bringen (vgl. ANHANG B, TRANSKRIPTION PAG, S.6).

Auffällig sind auch das fehlende Verantwortungsgefühl der Vorgänger und der daraus resultierende Zynismus. So wurde der neuen 14/15-Generation mitgegeben, dass die alte 13/14-Generation froh sei, dass sie das nicht mehr erleben müsse, und dass ihnen klar wäre wie hart die Umstellung werden würde (vgl. ANHANG D, TRANSKRIPTION MAT, S.4; ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.5; ANHANG B, TRANSKRIPTION PAG, S.5).

### ***2.3.3. Dringlichkeit und Ernsthaftigkeit***

Durch das verlorene Wissen ist auch mitunter vergessen worden, dass es diese Situation schon einmal gab. Die Einführung des vorherigen Systems war ebenfalls problematisch. Diejenigen, die sich daran erinnern konnten, standen dem Projekt kritisch gegenüber und glaubten von vornherein nicht, dass es gut laufen würde (vgl. ANHANG B, TRANSKRIPTION PAG, S.4; ANHANG D, TRANSKRIPTION MAT, S.5).

Eine Führungskraft der 13/14-Generation hat die Informationen z.B. ignoriert, weil ihr vermittelt wurde, dass es sie nicht mehr zu interessieren braucht (vgl. ANHANG D, TRANSKRIPTION MAT, S.6). Eine Führungskraft der neuen 14/15-Generation hat die Informationen ignoriert, weil das System direkt nach Einführung nicht funktionierte und sie daher abwarten wollte bis sie EXPA wirklich braucht (vgl. ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.5).

Auf der anderen Seite lässt sich aus mehreren Schilderungen schließen, dass bevor EXPA live ging und teilweise auch noch kurz danach, ein schon fast naiv anmutendes Vertrauen vorherrschte. Viele vertrauten darauf, dass der internationale Vorstand schon weiß was er tut und dass sich alles zum Guten wenden wird (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.7).

Als aber auch nach einigen Wochen das System nur eingeschränkt oder gar nicht funktionierte, ist die Stimmung massiv gekippt (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.12; ANHANG B, TRANSKRIPTION PAG, S.9).

#### **2.3.4. Erwartung versus Realität**

Neben der verhaltenen Kritik einiger der 13/14-Generation, wurde die 14/15-Generation systematisch mit visionären Versprechungen überzeugt: Das neue System würde alle ihre bisherigen Probleme lösen und viel mehr können, als sich die Mitglieder vorstellen könnten. Ein regelrechter Hype um EXPA entstand (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.4; ANHANG B, TRANSKRIPTION PAG, S.6; ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.7; ANHANG E, TRANSKRIPTION GAP, S.6).

AI hat die möglichen Risiken und Herausforderungen bewusst zurückgehalten, weil sie dachten es wäre eine zu negative Kommunikation. Dennoch haben sie versucht die Euphorie zu mindern (vgl. ANHANG B, TRANSKRIPTION PAG, S.5; ANHANG E, TRANSKRIPTION GAP, S.7). Als EXPA dann live ging, verkehrte sich die Euphorie der Mitglieder in Frust und Trauer um (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.12; ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.4; ANHANG E, TRANSKRIPTION GAP, S.8). Auf AI-Seite wurde, auch aufgrund des fehlenden Knowhows, nicht mit dieser großen Unsicherheit und den daraus resultierenden Folgen gerechnet (vgl. ANHANG E, TRANSKRIPTION GAP, S.6). Einigen Führungskräften fiel später auf, dass vor lauter Euphorie niemand das System und die Herausforderungen der Einführung ernsthaft hinterfragt hatte (vgl. ANHANG B, TRANSKRIPTION PAG, S.8; ANHANG D, TRANSKRIPTION MAT, S.6).

#### **2.3.5. Einbindung und Beteiligung**

Die einzigen Mitglieder die sich aktiv an Grundsatzentscheidungen beteiligen konnten, waren in irgendeiner Form auf der internationalen Ebene aktiv (vgl. ANHANG B, TRANSKRIPTION PAG, S.4). Die MCs wussten zwar, dass da was entwickelt wird und sahen auch teilweise schon erste

Ergebnisse, aber sie wurden nur informiert (vgl. ANHANG B, TRANSKRIPTION PAG, S.4). Die lokale Ebene hatte gar keine Möglichkeiten sich zu beteiligen, auch wenn das Gefühl vorherrschte, dass sie es könnten, wenn sie es wollten (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.3; ANHANG B, TRANSKRIPTION PAG, S.4; ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.3; ANHANG E, TRANSKRIPTION GAP, S.14).

Circa sechs Wochen vor Livegang begann der offizielle Testzeitraum. Zu dieser Zeit konnten theoretisch alle die wollten, das System testen (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.5; ANHANG B, TRANSKRIPTION PAG, S.5; ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.4). Es gab eine spezielle Gruppe, die von AI zusammengestellt wurde und „The Pioneers“ hießen. Diese Gruppe bestand aus Führungskräften verschiedener Länder und stand direkt mit AI in Verbindung (vgl. ANHANG E, TRANSKRIPTION GAP, S.5).

Die anderen Tester hatten mehrere Möglichkeiten direkt Feedback zu geben. Jedoch haben das viele nicht besonders ausführlich genutzt (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.5; ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.6). Als Gründe gaben sie an, dass sie glaubten, jemand anders hätte das schon gemeldet, sie seien nicht sicher ob das Problem vielleicht nur an ihrem eigenen Browser liegt oder AI wüsste um das Problem und würde es schon irgendwann beheben (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.8; ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.13). Die Mitglieder schienen aber das Gefühl zu haben, dass ihr Feedback zu Verbesserungen benutzt wurde, auch wenn der Prozess nicht besonders transparent war (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.12; ANHANG B, TRANSKRIPTION PAG, S.11; ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.14).

Auf AI-Seite wurde das Feedback priorisiert und dementsprechend abgearbeitet, allerdings wurde weltweit sehr viel Feedback gegeben, sodass es kaum zu bewältigen war (vgl. ANHANG E, TRANSKRIPTION GAP, S.14). Problematisch daran war, dass zwar kommuniziert wurde, wenn eine Funktion (wieder) verfügbar war, jedoch traten dafür andere Fehler auf. Manchmal waren dann auch schon bestehende Funktionen auf einmal wieder fehlerhaft (vgl. ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.9).

### **2.3.6. Schulungen**

Es gab keine Schulungen für die 13/14-Generation (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.11; ANHANG D, TRANSKRIPTION MAT, S.8). Für die 14/15-Generation waren die Schulungsangebote Online-Videos auf YouTube, oder Teil eines Webinars, in dem auch andere Dinge besprochen wurden (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.11; ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.12; ANHANG E, TRANSKRIPTION GAP, S.13). Bei Konferenzen gab es auch vereinzelte Seminarangebote, wobei die Schritte jedoch nur im Rahmen einer allgemeinen Präsentation gezeigt wurden.

Das Problem war dabei, dass die Informationen, die darin enthalten waren, schnell wieder veraltet und dadurch falsch waren (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.11). Das hatte zur Folge, dass viele erst versuchten die alte System-Logik auf EXPA zu übertragen, aber schnell merkten, dass das nicht funktioniert (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.5). Im Laufe der Zeit halfen sich die Mitglieder dann eher gegenseitig und verließen sich weniger auf das Material (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.10).

### **2.3.7. Kommunikation**

Konkrete Informationen zu EXPA gab es für die 13/14-Generation nicht, sie waren nur allgemein darüber informiert worden, dass ein neues System kommt (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.6; ANHANG B, TRANSKRIPTION PAG, S.9; ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.6; ANHANG D, TRANSKRIPTION MAT, S.4; ANHANG E, TRANSKRIPTION GAP, S.11). Für die 14/15-Generation wurden die Informationen über E-Mails bzw. Newsletter, Webinare, YouTube, Twitter, Facebook, einer speziellen Website, auf einer Konferenz und persönlich verbreitet. Insgesamt gab es also ein breites Angebot an verfügbaren Informationskanälen (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.8; ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.10; ANHANG E, TRANSKRIPTION GAP, S.13).

Ein Führungsmitglied wertete dies als ein Überangebot an Informationen und es störte, dass es so viele Informationen bekam, die eigentlich gar nicht für das Mitglied bestimmt waren, oder mit denen es nichts anfangen

konnte (vgl. ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.11). Es gab aber auch ein Führungsmitglied, der das Material nicht ausreichend empfand (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.10). Es betonte jedoch, dass es sich vor und während des Livegangs gut informiert fühlte, aber als dann die Probleme auftraten, auf einmal keine Kommunikation mehr stattfand (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.8).

Später wurden Fehler eingeräumt. Es wurde versucht möglichst transparent über Probleme und das eigene Fehlverhalten zu kommunizieren (vgl. ANHANG A, TRANSKRIPTION JOS, S.12; ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.11). Die Tradition, dass AI nur mit dem MC kommuniziert, wurde gekippt, da das MC teilweise selbst schlecht informiert war, und sie versuchten auf diesem Weg lange Kommunikationswege zu vermeiden (ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.9).

Auffällig ist, dass auf oberster und niedrigster Führungsebene die Aussage auftaucht, dass es nicht notwendig sei die unterstellten Mitglieder frühzeitig und umfangreich zu informieren, da es angeblich für sie noch nicht relevant sei (vgl. ANHANG C, TRANSKRIPTION ISR, S.11; ANHANG E, TRANSKRIPTION GAP, S.12).

Ferner gab es auf AI-Seite das Problem, dass manche Sachverhalte der 13/14-Generation nur schlecht dokumentiert waren, daher konnten manche Entscheidungen nicht ausreichend nachvollzogen werden (ANHANG E, TRANSKRIPTION GAP, S.9).

### **2.3.8. Zwischenfazit**

Die Aussagen aus den Leitfadeninterviews verdeutlichen, dass keine optimale Planung im Rahmen von Change Management stattfand. Die Zeiträume waren zu kurzfristig, die Kommunikation unzureichend und zu einseitig, es gab keine formalen Change Manager, Beteiligung gab es nur sehr eingeschränkt und die Mitglieder wurden unzureichend geschult. Dazu wurde scheinbar nicht weiter als bis zum Livegang geplant. Krisenmanagement wurde offenbar ebenfalls nicht in die Planung mit

einbezogen. Es zeichnet sich zudem ab, dass die Bemühungen von AI nicht bei den unteren Hierarchieebenen angekommen sind. Dass sie die Euphorie mindern wollten, scheint bspw. keiner bemerkt zu haben, da es nirgendwo auf der Seite der Betroffenen erwähnt wurde.

Es zeichnet sich zwar trotz allem ein großes Vertrauen in die Organisation ab, die resultierende Passivität ist jedoch vergleichbar mit passivem Widerstand.

Diese Ergebnisse und der Zustand des Systems bei der Einführung, machen deutlich, dass die Entwicklung von Hypothesen und Handlungsempfehlungen Grenzen aufweisen.

#### **2.4. Abgeleitete Hypothesen**

Die folgenden Hypothesen haben sich durch die Auswertung der qualitativen Interviews abgezeichnet. Es wird empfohlen sie bei einer weiterführenden empirischen Studie auf ihre Gültigkeit zu überprüfen.

*A) Wäre die Implementierung, langfristig über mehrere Generationen geplant worden, wäre der Status des Systems bei Livegang zufriedenstellend gewesen.*

Dabei gelten folgende Definitionen:

- Implementierung: Einführung eines neuen Informationssystems
- langfristig: in einem realistischen Zeitraum
- mehrere Generationen: AIESEC-Generationen (ein Jahr)
- Status: Ausgereiftheit der Programmierung
- Livegang: Tag der Onlinestellung
- zufriedenstellend: im Durchschnitt zufriedenstellend bewertet

*B) Durch eine langfristige und transparente Kommunikationsstrategie, wäre es möglich gewesen, auch generationsübergreifend, ausreichend Dringlichkeit und Ernsthaftigkeit zu entwickeln.*

Dabei gelten folgende Definitionen:

- langfristige: in einem realistischen Zeitraum
- transparent: einfach, verständlich und ehrliche Kommunikation
- Kommunikationsstrategie: Der Plan wie kommuniziert wird
- Generationsübergreifend: mehrere AIESEC-Generationen (ein Jahr)
- ausreichend: genügend um den erforderlichen Beitrag zu leisten
- Dringlichkeit: Notwendigkeit erkennen
- Ernsthaftigkeit: Den Sinn erkennen

*C) Wären die möglichen Probleme und Herausforderungen zu Beginn kommuniziert worden, wäre die Kritik über EXPA weniger negativ ausgefallen.*

Dabei gelten folgende Definitionen:

- langfristige: in einem realistischen Zeitraum
- Probleme: z.B. funktioniert eine Funktion nicht
- Herausforderungen: z.B. optimale Schulung der Mitglieder
- zu Beginn: der Zeitpunkt, an dem alle Mitglieder informiert wurden
- Kritik: Negative Aussagen
- weniger negativ: im Durchschnitt verständnisvoller

*D) Wären die Mitglieder durch Umfragen schon zu Beginn in die Planung für das neue System eingebunden worden, hätten sich die Mitglieder mehr mit dem neuen System identifiziert und das auch an folgende Generationen weitergegeben.*

Dabei gelten folgende Definitionen:

- Umfragen: Organisationsweite Umfragen
- zu Beginn: zu dem Zeitpunkt, an dem die internationale Führung darüber diskutiert, ob die Organisation ein neues System braucht
- Planung: Definition erster Meilensteine, erster Ziele
- Mitglieder: Mitglieder von AIESEC
- identifiziert: es als selbstverständlichen Teil seiner Arbeit sehen
- folgende Generationen: AIESEC-Generationen (ein Jahr)

## **2.5. Handlungsempfehlungen**

Die folgenden Handlungsempfehlungen können aufgrund des komplexen Themenbereiches nur als generelle Hinweise bei zukünftigen Veränderungsprojekten verstanden werden.

### **2.5.1. Ausreichend Zeit investieren**

Ein Wandel braucht Zeit (s.a. Kapitel 1.1.3.). Natürlich ist der Wunsch vorhanden, dass die Mitglieder so schnell es geht mit dem neuen System arbeiten können. Realistisch betrachtet muss einem Menschen jedoch die Chance eingeräumt werden sich erstmal emotional damit auseinanderzusetzen (s.a. Kapitel 1.1.6.) und ausreichend geschult zu werden (s.a. Kapitel 1.1.5.). Außerdem fällt während der Inbetriebnahme eines neuen Systems immer etwas auf, was vorher nicht bedacht wurde. Zusätzlich haben die Menschen ihre alltäglichen Aufgaben zu erledigen. Es gibt viele geplante und nicht geplante Faktoren, die in solch eine Einführung hineinfließt. Es empfiehlt sich daher, einen umfangreichen Projektplan mit Zeiträumen zu erstellen, in den harte (Daten und Fakten) sowie weiche (emotionale) Faktoren einfließen.

### **2.5.2. Realistische Ziele setzen**

Sich realistische Ziele zu setzen hängt eng mit dem Zeitplan zusammen. Auch wenn viel auf der Agenda steht, muss es mit dem Zeitmanagement abgewogen werden. Es ist möglich ein ultimatives Enterprise-System zu entwickeln und einzuführen, jedoch muss abgewogen werden, wie schnell das System gebraucht wird und welche Mindestanforderungen es bis zum Start erfüllen soll (s.a. Kapitel 1.4.4.). Wenn der Zeitplan nicht eingehalten werden kann, sollte gut überlegt werden, ob das System zu diesem Zeitpunkt schon benutzbar ist. Auch wenn eine Software in ihrer Basis-Form existiert, muss sehr viel an ihr angepasst werden, um den Anforderungen der Organisation gerecht zu werden (s.a. Kapitel 1.4.4.).

Was passiert, wenn ein unzureichend funktionierendes System eingeführt wird, zeigen die Ergebnisse dieser Arbeit sehr deutlich.

### ***2.5.3. Konstante Herausforderungen einplanen***

Eine demokratisch gewählte Führungskraft ist im Durchschnitt schon eine Weile in der Organisation aktiv. Das bedeutet, dass die grundsätzlichen individuellen Begebenheiten bekannt sind. Es ist z.B. klar, dass die Führung jährlich wechselt, dass international kommuniziert werden muss, oder dass bei einer Einführung auch etwas schiefgehen kann. Es gibt Faktoren die aus Erfahrung oder der Wissenschaft belegt sind. Diese sollten unbedingt in die Planung einfließen. Wenn ein variabler Faktor wegen eines konstanten Faktors nicht umsetzbar ist, dann kann es so nicht umgesetzt werden. Wenn zum Beispiel klar ist, dass die Führung jährlich wechselt, aber große Change Projekte oft mehrere Jahre dauern, ist es nachvollziehbar, dass die Bemühungen an einem gewissen Punkt scheitern werden, oder langfristige Probleme mit sich bringen, wenn man dies nicht mit einplant. Im Fall von EXPA haben die Mitglieder nun kaum eine Wahl als mit dem System zu arbeiten, egal welchen funktionalen Zustand es gerade hat. Das kann dazu führen, dass sich die Menschen gefangen fühlen. In einer gemeinnützigen Organisation, in der die meisten Mitglieder keine Bezahlung erhalten, können solche Probleme eine Abwanderung bedeuten.

### ***2.5.4. Dringlichkeit und Ernsthaftigkeit vermitteln***

Die Ergebnisse zeigen, dass grundlegende Informationen, von beiden Generationen, aufgrund verschiedener Zusammenhänge, ignoriert wurden. Auf der anderen Seite herrschte großes Vertrauen, „dass es schon irgendwie funktionieren wird, weil die schon wissen was sie tun“, was in dieser Konstellation aber eher negativ zu bewerten ist und wie passiver Widerstand wirkt.

Ein solches Verhalten lässt darauf schließen, dass von Anfang an nicht ernsthaft genug versucht wurde, den Mitgliedern die Notwendigkeit und Dringlichkeit der Veränderung bewusst zu machen (s.a. Kapitel 1.1.5.). Sonst hätten die Vorgänger ihre Nachfolger vielleicht mehr ermutigt sich an den Change Maßnahmen zu beteiligen. Die Nachfolger hätten sich wiederum dadurch evtl. mehr für eine effektive Verbesserung des Systems eingesetzt, wie z.B. gezielter an Systemtests teilzunehmen.

Wenn digitale Informationen ignoriert werden, sollten die Führungskräfte der jeweiligen Ebenen ihre Untergebenen die Bedeutung des Wandels nochmal auf persönlicher Ebene näherbringen. Also soweit möglich nicht digital, sondern per face-to-face und auch nicht in einer Gruppe, sondern in Einzelgesprächen. Im Laufe der Zeit könnten dadurch Promotoren generiert werden, die wieder andere überzeugen und mitreißen können. Wichtig dabei ist, dass der Zynismus nicht weitergetragen wird, sondern aktiv durch eigenes positives Verhalten dagegen angegangen wird.

#### ***2.5.5. Mitglieder in Entscheidungen einbinden***

Natürlich kann in einer weltweit agierenden Organisation nicht jedes einzelne Mitglied in grundlegende Entscheidungen eingebunden werden. Allerdings bilden allgemeine Umfragen einen guten Querschnitt der Gesellschaft ab. Wird in einer simplen Umfrage gefragt „Glaubst du, dass wir ein neues System brauchen? Bitte Begründe.“ und ein paar Auswahlmöglichkeiten angeboten werden, dann wird sich ein guter Trend abzeichnen. Denn selbst, wenn die meisten „Nein“ sagen und die Führung dennoch darauf besteht ein neues System einzuführen, wissen zumindest alle, dass besonders viel Überzeugungsarbeit geleistet werden muss. Vielen Menschen geht es auch nur um das Prinzip einfach gefragt oder involviert zu werden. Wenn sie dann eine nachvollziehbare Argumentation hören, warum es sinnvoll ist, lassen sich viele überzeugen.

Weigert sich die oberste Führungsebene solche Umfragen anzubieten, sollte über kleine Mitentscheidungsmöglichkeiten nachgedacht werden.

Wenn Einbindung wirklich erwünscht ist, dann wird sich auch eine Möglichkeit finden lassen (s.a. Kapitel 1.1.5.).

### ***2.5.6. Effektive Schulungen anbieten***

Wenn von der Grundannahme ausgegangen werden kann, dass das neue System halbwegs problemlos läuft, sollten passende Schulungen angeboten werden. Auch junge Menschen können sich von einer neuen Software überfordert fühlen. Natürlich helfen Videos und Online-Seminare, aber auch in den Ergebnissen dieser Arbeit wird deutlich, dass sich die Menschen am meisten auf die direkte Hilfe anderer Menschen verlassen. Das bedeutet vor Ort und mit der Möglichkeit bei Problemen direkt Fragen zu stellen. Webinare und Videos sollten daher eher ergänzend zur Verfügung gestellt werden.

### ***2.5.7. Frühzeitige Kommunikation***

Eins hat diese Arbeit im besonderen Maße gezeigt: Die Auswirkung von Kommunikation auf den Erfolg eines Change Projekts. Die Mitglieder auf der lokalen Ebene, die die größte Stakeholder-Gruppe darstellen und am meisten Einfluss auf den Erfolg des Wandels haben, wurden als letzte und unzureichend informiert. Es sind definitiv viele Kommunikationskanäle realisiert worden, aber das nur wenige Monate und Wochen vor dem Livegang. Ganz unabhängig davon, dass das System nicht funktionierte und daher auch die Inhalte der Informationsmittel nur eingeschränkt geholfen haben.

Wenn feststeht, dass ein neues System eingeführt werden soll, sollte zusammen mit den ernannten Change Managern als erstes ein umfangreicher Kommunikationsplan erstellt werden (s.a. Kapitel 1.1.5.), damit von Anfang an klar ist, wer, wann, welche Information erhält.

### 3. Schlussbetrachtung

*»We strive to achieve Peace and Fulfilment of Humankind's Potential« (AIESEC 2016, S.6)*

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die Kommunikation, bei der Einführung eines neuen Informationssystems bei einer internationalen Studentenorganisation, einen großen Einfluss auf den emotionalen Zustand der ehrenamtlichen Mitglieder hat. Wenn nicht frühzeitig, transparent und ehrlich kommuniziert wird, entwickeln die Mitarbeiter Zynismus und geben den an ihre Untergebenen und damit auch an die folgende Generation weiter.

Die Auswirkungen werden in dieser Arbeit sehr deutlich: Die mangelhafte Kommunikation erzeugte nicht genügend Dringlichkeit und dadurch nahm auch die nachfolgende Generation Maßnahmen, wie das Testen der neuen Recruiting-Plattform, nicht ernst genug. Der Führungswechsel spielte dabei eine ernstzunehmende Rolle. Auch wenn nicht alle Befragten es als grundsätzlich negativ empfanden, waren sich alle einig, dass viel an Erfahrung und Wissen verloren ging. Das zu hohe Vertrauen in das Knowhow der Organisation, der darauffolgende Frust und die Enttäuschung der Mitglieder, stürzte AIESEC in eine interne Krise, auf die die Organisationsleitung nicht genügend vorbereitet war.

Die aus den Ergebnissen entwickelten Handlungsempfehlungen, können bei einem folgenden Change Projekt eine Hilfestellung leisten. Sie sind nicht als allgemeingültig, sondern nur als Orientierung anzusehen. Jede Führungskraft sollte selbst einschätzen, inwieweit die Ergebnisse auf die eigene Situation zutreffen könnten.

Grenzen ergeben sich durch die individuellen Merkmale der Studentenorganisation AIESEC. Daher lassen sich die Ergebnisse nicht einfach auf alle NPOs übertragen. Jedoch könnten sie Hinweise auf bestimmte Defizite geben. Daher wurden Hypothesen gebildet, die in weiterführenden Studien auf Gültigkeit überprüft werden können.

Der Wandel bei NPOs ist nicht erst jetzt relevant. Leider wurde bisher nur nicht weiter in dem Bereich geforscht, wie die wenige Literatur zu dem Thema deutlich macht.

Die Ergebnisse weisen nicht nur für AIESEC auf, wie wichtig es für gemeinnützige Organisationen ist, sich den Herausforderungen des Wandels zu stellen. Die aktuellen sozialpolitischen und gesellschaftlichen Entwicklungen zeigen, dass auch in Zukunft eine hohe Nachfrage an gemeinnützigen Diensten vorhanden sein wird, jedoch auch neue Herausforderungen.

## **Glossar**

Bei AIESEC werden viele Abkürzungen und auch englische Begriffe mit einer zweiten Bedeutung verwendet. Da nicht alle Begriffe im Text erklärt werden können, wurde das in diesem Glossar ergänzt.

### ***13/14-Generation***

Die globale Führungsgeneration des Terms September 2013 bis August 2014

### ***14/15-Generation***

Die globale Führungsgeneration des Terms September 2014 bis August 2015

### ***AI (AIESEC International)***

Die Führungsebene die auf globalen Level agiert und daher der Vorstand der gesamten Organisation ist

### ***Basic-Flow***

Der durchschnittliche Arbeitsablauf (alle vorhandenen Schritte und Prozesse, von der Bewerbung bis ein Austauschpraktikant aus dem Ausland zurückkehrt inklusive Nachbereitung)

### ***Bug-Report***

Berichtserstattung über einen aufgetretenen Fehler oder Problem in EXPA, möglich über eine Funktion in Zendesk

### ***Cluster***

Cluster waren die Einteilungen der einzelnen LCs nach Performance. Hamburg war D1, das höchste Cluster. Dann gab es C1, C2 und B1, B2 und A1 und A2. Performance bedeutete z.B. nach Anzahl der Mitglieder und nach Organisationsstruktur. Sie wurden zwischenzeitig abgeschafft.

### ***Communication Hour oder Com-Hour***

Interaktive Webinare, in denen eine Präsentation gezeigt wird und den Teilnehmern später die Möglichkeit gegeben wird Fragen zu stellen. Durchgeführt wurden diese meistens über Adobe Connect oder Google Hangout.

### ***EB (Executive Board)***

So wird der lokale Vorstand in Gesamtheit bezeichnet. Ein EB setzt sich aus allen Vice Presidents und dem Lokalvorstand zusammen, z.B. in Hamburg.

### ***EP (Exchange Participant)***

Ein Austauschpraktikant der alle rechtlichen und finanziellen Schritte durchgeführt hat und entweder kurz vor der Abreise steht, schon vor Ort ist, oder zurückgekehrt ist.

### ***Exchange Numbers***

Intern werden alle sogenannten Raises, Matches und Realises gezählt. Nach außen werden jedoch nur die Realises kommuniziert.

### ***IC (International Congress)***

An diesem Kongress nehmen alle hochrangigen Führungsmitglieder von AIESEC teil. Das bedeutet vom LCP bis zum PAI.

### ***IPM (International-President-Meeting)***

Das wichtigste Treffen innerhalb AIESECs, bei dem sich alle internationalen Führungsmitglieder treffen (MCP bis zum PAI). Dort werden Reformen oder andere grundlegende Belange besprochen.

### ***LC (Local Committee)***

Das Lokalkomitee ist der Standort eines AIESEC-Büros in einer Stadt, z.B. Hamburg.

### ***LCP (Local Committee President)***

Der LCP ist der Lokalvorstand, also leitende Führungskraft eines Lokalkomitees.

### ***LCVP (Local Committee Vice President)***

Siehe *Vice President*.

### ***Matching***

Matching bezeichnet den Prozessschritt, dass ein EP über EXPA einem Praktikum zugeteilt wurde.

### ***MC (Member Committee)***

Häufig als *nationale Seite* beschrieben, ist das MC der nationale Vorstand eines Landes.

### ***MCP (Member Committee President)***

Der MCP leitet den nationalen Vorstand als Präsident.

### ***MCVP (Member Committee Vice President)***

Siehe *Vice President*.

### ***Member***

Ein Mitglied bei AIESEC wird häufig mit dem englischen Begriff *Member* bezeichnet.

### ***NatCo (National Conference)***

Die *NatCo* ist die regionale Konferenz für das *MC* und die jeweiligen *LCs*. Dort wurden die lokalen Vorstände meistens über die Neuerungen und Entscheidungen des *MCs* aber auch von *AI* informiert.

### ***NIST (National Information Support Team)***

Das *NIST* ist das Team, dass sich um die technischen Bereiche, z.B. auch um *EXPA* kümmert.

### ***Northern Lights***

Siehe *Regionen*.

### ***NSB (National Support Body)***

Beschreibt die Zwischenebene vom *MC* zum lokalen Vorstand und splittet sich in verschiedene Teilbereiche, je nach Funktion.

### ***OGX (outgoing Global Exchange)***

Ist der Arbeitsbereich, der sich um den Austausch kümmert. Es kann ein einzelner *VP* dafür verantwortlich sein, es kann aber auch aufgeteilt werden in die Bereiche *oGIP* (outgoing Global Internship Programme) und *oGCDP*, (outgoing Global Community Development Programme) also

professionelle Praktika und soziale Projekte. Im Jahr 2016 haben sich diese Begriffe verändert.

### ***Opportunities***

So werden intern insgesamt alle Projekte und Praktika bezeichnet.

### ***PAI (President of AIESEC International)***

Der PAI ist hierarchisch gesehen die höchste zu erreichende Stellung in AIESEC und dementsprechend gleichzusetzen mit einem Geschäftsführer.

### ***Peak-Phase***

Der Zeitraum in dem statistisch gesehen die höchste Möglichkeit besteht neue Mitglieder oder Austauschstudenten anwerben zu können. Sie sind meistens während der Vorlesungszeit.

### ***Raising***

Ein *geraiseder* EP ist ein Student der noch kein Praktikum gefunden hat, also aktiv auf der Suche ist.

### ***Realising***

Ein EP ist *realised*, wenn er seinen ersten Arbeitstag in einem Projekt oder Unternehmen antritt.

### ***Regionen***

Deutschland ist in verschiedene Regionen eingeteilt, Norddeutschland ist z.B. Northern Lights. Es gibt z.B. Support Teams die das MC unterstützen und dann für spezielle Regionen verantwortlich sind.

## ***Rise&Shine***

Siehe SoReCo.

## ***Session***

Als Session wird ein Seminar im Rahmen einer Konferenz bezeichnet. Außerdem gibt es sogenannte Online-Sessions, bei denen Webinare gemeint sind.

## ***SMV (Sommer-Mitglieder-Versammlung)***

Ist eine Konferenz für die alten und neuen *LCPs*, sowie des alten und neuen *MCs* in der *Transisitonzeit*.

## ***SoReCo (Sommer-Regio-Konferenzen)***

SoReCo ist ein Überbegriff von im Sommer stattfindenden Konferenzen der verschiedenen *Regionen*. Meistens werden zwei *Regionen* dabei zusammengelegt.

## ***Staging-Umgebung***

Bezeichnet die Testumgebung in der live Veränderungen im System getestet werden können, ohne dass das teilweise schon laufende System verändert wird.

## ***Term***

Ein Term ist der Wirkungszeitraum eines Vorstandes und beläuft sich im Regelfall auf ein Jahr. Es ist jedoch kein Kalenderjahr, sondern startet beim lokalen Vorstand im September und endet im August des nächsten Jahres. Im Jahr 2017 wird der Zeitraum jedoch international angepasst.

### ***TN (Trainee Nominee)***

Interne Bezeichnung eines freien Projekts oder einer Praktikumsstelle.

### ***Transition***

So wird die Übergangszeit bezeichnet, in der der alte Vorstand den neuen Vorstand für seine neuen Aufgaben schult.

### ***VP (Vice President)***

VP bedeutet Vizepräsident in einem Vorstand, verantwortlich für einen Teilbereich wie bspw. Finanzen oder Marketing.

Die Abkürzung wird auch in Kombination mit den globalen Ebenen verwendet, z.B. LCVP, MCVP oder AIVP.

### ***Zendesk***

Eine Firma mit gleichnamiger Software, auf der EXPA basiert.

# Literaturverzeichnis

## Literatur

### **AIESEC INTERNATIONAL 2014**

AIESEC INTERNATIONAL, 2014. *History of GIS* [Video]. Unveröffentlichtes, internes Video.

### **ASLAM ET AL. 2015**

ASLAM, Usman, et al., 2015. Organizational cynicism and its impact on privatization (evidence from federal government agency of Pakistan). *Transforming Government: People, Process and Policy*. 2015, 9(4) pp. 401-425. DOI: 10.1108/TG-11-2014-0054.

### **ASLAM ET AL. 2016**

ASLAM, Usman, et al., 2016. Detrimental effects of cynicism on organizational change. An interactive model of organizational cynicism (a study of employees in public sector organizations). *Journal of Organizational Change Management*. 29(4) pp. 580-598. ISSN: 0953-4814. DOI: 10.1108/JOCM-12-2014-0231.

### **BACHERT/VAHS 2007**

BACHERT, Robert und Dietmar VAHS, 2007. *Change Management in Nonprofit-Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007. ISBN 978-3-7910-2584-1.

**BRUNNER/BERNHARD/WEBER 2011**

BRUNNER, Wolfgang L., Martin G. BERNHARD und Jürgen WEBER, 2011. *Unternehmen versinken im Datenmüll: Ansätze und Vorgehen für ein effizienteres Datenmanagement*. Düsseldorf: Symposion Publishing. ISBN 978-3939707639.

**CHIES 2016**

CHIES, Sieglind, 2016. *Change Management bei der Einführung neuer IT-Technologien. Mitarbeiter ins Boot holen – mit angewandter Psychologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISSN 2197-6708. ISBN 978-3-658-11634-7. DOI 10.1007/978-3-658-11635-4.

**DANNHÄUSER 2014**

DANNHÄUSER, Ralph, 2014. *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014. ISBN 978-3-658-01843-6. DOI 10.1007/978-3-658-01844-3.

**DITTMAR 2009**

DITTMAR, Norbert, 2009. *Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien*. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004. ISBN 978-3-531-16112-9.

**DOPPLER/LAUTENBURG 2014**

DOPPLER, Klaus und Christoph LAUTENBURG, 2014. *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 13., aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH. ISBN 978-3-593-50047-8.

**GLÄSER/LAUDEL 2010**

GLÄSER, Jochen und Grit LAUDEL, 2010. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Lehrbuch. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010. ISBN 978-3-531-17238-5.

**IMRAN ET AL. 2016**

IMRAN, Muhammad Kashif, et al., 2016. What's organization knowledge management strategy for successful change implementation?. *Journal of Organizational Change Management*. 2016, 29(7) pp. 1097-1117. ISSN: 0953-4814. DOI: 10.1108/JOCM-07-2015-0130.

**JONES/VAN DE VEN 2016**

JONES, Stephen L. und Andrew H. VAN DE VEN, 2016. The Changing Nature of Change Resistance: An Examination of the Moderating Impact of Time. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2016, 52(4), pp. 482-506. eISSN: 15526879. ISSN: 00218863. DOI: 10.1177/0021886316671409.

**KOTTER 2012**

KOTTER, John P., 2012. *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. 1. Nachdruck. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2012. ISBN 978-3-8006-3789-8.

**KRAUS/BECKER-KOLLE/FISCHER 2006**

KRAUS, Georg, Christel BECKER-KOLLE und Thomas FISCHER, 2006. *Change Management*. Handbuch. 2. Auflage. Berlin: Cornelsen Verlag. ISBN: 978-3-589-23635-0.

**KRAUSE 2010**

KRAUSE, Diana E., 2010. *Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen*. Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-2444-5.

**KRÜGER/BACH 2014**

KRÜGER, Wilfried und Norbert BACH, 2014. *Excellence in Change*. Wege zur strategischen Erneuerung. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-8349-4717-8. ISBN 978-3-8349-4716-1.

**KUCKARTZ ET AL. 2008**

KUCKARTZ, Udo et al., 2008. *Qualitative Evaluation*. Der Einstieg in die Praxis. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. ISBN 978-3-531-15903-4.

**LEFFERS ET AL 2016**

LEFFERS et al., 2016. *Der ganz normale Change-Wahnsinn.....und wie man trotzdem etwas verändern kann*. Hamburg: Murmann Publishers GmbH. ISBN 978-3-86774-472-0.

**LEWIN 1947**

LEWIN, Kurt, 1947. Frontiers in Group DynamicS.Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*.1947, 1(1), pp. 5-41. eISSN: 1741282X. ISSN: 00187267. DOI:10.1177/001872674700100103.

**LIES ET AL. 2011**

LIES, Jan et al., 2011. *Erfolgsfaktor Change Communications*. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-2522-0.

**LIKET/MAAS 2013**

LIKET, Kellie C., und Karen MAAS, 2013. Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2015, 44(2), pp. 268-296. eISSN: 15527395. ISSN: 08997640. DOI: 10.1177/0899764013510064.

**MAIER/MEYER/STEINBEREITHNER 2016**

MAIER, Florentine, Michael MEYER und Martin STEINBEREITHNER, 2016. Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2016, 45(1), pp. 64–86. eISSN: 15527395. ISSN: 08997640. DOI: 10.1177/0899764014561796.

**MEYER/SIMSA 2013**

Meyer, MICHAEL und Ruth SIMSA, 2013. NPOs: Abgrenzung, Definitionen, Forschungszugänge. In: SIMSA, Ruth, Michael MEYER und Christoph BADELT (Hrsg.). *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2013. S.1-14. ISBN 978-3-7910-3191-0.

**MISOCH 2015**

MISOCH, Sabine, 2015. *Qualitative Interviews*. Berlin: Walter de Gruyter GmbH, 2015. ISBN 978-3-11-034810-1.

**MOHR/WOEHE 1998**

MOHR, Niko und Jens Marcus WOEHE, 1998. *Widerstand erfolgreich managen*. Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten. Frankfurt am Main: Campus Verlag. ISBN 3-593-36052-7.

**MOSER/SOUCEK/HASSEL 2014**

MOSER, Klaus, Roman SOUCEK und Alice HASSEL, 2014. Kapitel 12. Berufliche Entwicklung und organisationale Sozialisation. In: SCHULER, Heinz und Uwe Peter KANNING (Hrsg.), 2014. *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2014. S.449-500. ISBN: 978-3-8017-2363-7.

**MUHAMMAD ET AL. 2016**

MUHAMMAD, Yasir et al., 2016. Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations. *SAGE Open*. 2016, 6(4), pp. 1-12. eISSN: 21582440. ISSN: 21582440. DOI: 10.1177/2158244016675396.

**NANDI/KUMAR 2015**

NANDI, Madhavi Latha und Ajith KUMAR, 2015. Centralization and the success of ERP implementation. *Journal of Enterprise Information Management*. 2016, 29(5), pp. 728-750. ISSN: 1741-0398. DOI: 10.1108/JEIM-07-2015-0058.

**OEHLRICH 2016**

OEHLRICH, Marcus, 2016. *Organisation*. Organisationsgestaltung, Principal-Agent-Theorie und Wandel von Organisationen. München: Verlag Franz Vahlen GmbH. ISBN 978-3-8006-5232-7.

**REMUS 2007**

REMUS, Ulrich, 2007. Critical success factors for implementing enterprise portals: A comparison with ERP implementations. *Business Process Management Journal*. 2007, 13(4), pp. 538-552. ISSN: 1463-7154. DOI: 10.1108/14637150710763568.

**SASIDHARAN 2015**

SASIDHARAN, Sharath, 2015. Change Management, Knowledge Dynamics and Normative Influences in Enterprise Technology Implementation: An Empirical Study. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*. 2015, 11(2), S.81–94. ISSN: 2319-510X. DOI: 10.1177 /2319510X15576274.

**STEGMAIER 2014**

STEGMAIER, Ralf, 2014. Kapitel 20. Management von Veränderungsprozessen. In: SCHULER, Heinz und Uwe Peter KANNING (Hrsg.), 2014. *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2014. S.813-842. ISBN: 978-3-8017-2363-7.

**STOLZENBERG/HEBERLE 2013**

STOLZENBERG, Kerstin und Krischan HEBERLE, 2013. *Change Management*. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. 3., überarbeitete Auflage. Berlin: Springer-Verlag. ISBN-13 978-3-642-30105-6. DOI 10.1007/978-3-642-30106-3.

**STRAATMANN ET AL. 2016**

STRAATMANN, Tammo et al., 2016. Assessing Employees' Reactions to Organizational Change: An Integrative Framework of Change-Specific and Psychological Factors. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2016, 52(3), pp. 265–295. eISSN: 15526879. ISSN: 00218863. DOI: 10.1177/0021886316655871.

**STREICH 2016**

STREICH, Richard K., 2016. *Fit for Leadership*. Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-658-12181-5. ISBN 978-3-658-12180-8.

**VAHS/WEIAND 2013**

VAHS, Dietmar und Achim WEIAND, 2013. *Workbook Change Management*. Methoden und Techniken. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. ISBN 978-3-7910-3294-8.

**WESIACK 2011**

WESIACK, Max, 2011. *Europäisches internationales Vereinsrecht*. Tübingen: Mohr Siebeck, 2011. ISBN 978-3-16-151785-3.

**ZIMMER 2007**

ZIMMER, Annette, 2007. *Vereine - Zivilgesellschaft konkret*. Lehrbuch. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007. ISBN 978-3-531-15180-9.

### **ZIMMER/PRILLER/ANHEIER 2013**

ZIMMER, Annette, Eckhard PRILLER und Helmut K. ANHEIER, 2013. NPOs: Abgrenzung, Definitionen, Forschungszugänge. In: SIMSA, Ruth, Michael MEYER und Christoph BADELT (Hrsg.). *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2013. S.15-36. ISBN 978-3-7910-3191-0.

## **Online-Literatur**

### **AIESEC 2016**

DEUTSCHES KOMITEE DER AIESEC E.V., 2016. *AIESEC Jahresbericht 15.16* [online]. Bonn: Deutsches Komitee der AIESEC e.V., 2016. [Abruf: 2017-01-16] (<https://drive.google.com/file/d/0B8COL-A5NW1GU05uR0pUMLJI-dDQ/view>)

### **AIESEC HAMBURG 2014**

AIESEC HAMBURG, 2014. *Give it up for the new elected Vice Presidents for the term 14/15* [Online-Beitrag]. 01.06.2014 [Abruf: 2016-12-18] (<https://www.facebook.com/aiesec.hamburg/photos/a.10150149430566846.283885.162548441845/10152033888526846/?type=1&theater>)

### **AIESEC INTERNATIONAL 2013**

AIESEC INTERNATIONAL, 2013. *AIESEC on Customer Experience: Using Net Promoter* [online]. 25.06.2013 [Abruf: 2016-12-18] ([https://issuu.com/aiesecinternational/docs/aiesec\\_case\\_study\\_final](https://issuu.com/aiesecinternational/docs/aiesec_case_study_final))

**DRESING/PEHL 2013**

DRESING, Thorsten und Thorsten PEHL, 2013. *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse* [online]. Marburg: Dr. Dresing und Pehl GmbH [Abruf: 2017-01-16] ‹[http://www.audiotranskription.de/download/praxisbuch\\_transkription.pdf?q=Praxisbuch-Transkription.pdf](http://www.audiotranskription.de/download/praxisbuch_transkription.pdf?q=Praxisbuch-Transkription.pdf)›

**EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2012**

EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2012. *Förderung von Projekten, die dem Gemeinwohl im weiteren Sinn dienen: das Statut der europäischen Stiftung* [Online-Pressemitteilung]. Brüssel: Europäische Kommission, 2012. [Abruf: 2016-12-28] ‹[http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-112\\_de.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-112_de.htm)›

**KIM 2016**

KIM, Mirae, 2016. Characteristics of Civically Engaged Nonprofit Arts Organizations: The Results of a National Survey. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 2016, 0(0), pp. 1–24. DOI: 10.1177/0899764016646473. [Abruf: 2016-12-28] ‹<http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0899764016646473>›

**KING 2016**

KING, Daniel, 2016. Becoming Business-Like: Governing the Nonprofit Professional. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. 2016, 0(0), pp. 1–20. DOI: 10.1177/0899764014561796. [Abruf: 2016-12-28] ‹<http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0899764016663321>›

### **UNITED NATIONS 2015**

UNITED NATIONS, 2015. *The Global Goals. For Sustainable Development* [online]. New York: United Nations. [Abruf: 2017-01-16] (<http://www.globalgoals.org/>)

### **VPOGXBN 2014**

VPOGXBN, 2014: *Introduction to AIESEC Culture* [Online-Video]. 30.04.2014 [Abruf: 2016-12-18] (<https://www.youtube.com/watch?v=0f5IPH6y68g>)

## Anhang

Anhang A: trans01\_JoS

Anhang B: trans02\_PaG

Anhang C: trans03\_IsR

Anhang D: trans04\_MaT

Anhang E: trans05\_GaP

Anhang F: leitfaden\_JoS

Anhang G: leitfaden\_PaG

Anhang H: leitfaden\_IsR

Anhang I: leitfaden\_MaT

Anhang J: leitfaden\_GaP

Anhang K: Zeitstrahl

**Siehe beigefügten Datenträger.**

## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangabe kenntlich gemacht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift