



Thema:

**Einführung eines Managementsystems
in einer studentischen Unternehmensberatung**

Studienarbeit

Arbeitsgruppe Wirtschaftsinformatik

Themensteller: Prof. Dr. rer. pol. habil. Hans-Knud Arndt

Betreuer: Dipl.-Kfm. Henner Graubitz

Vorgelegt von: Matthias Kose

Abgabetermin: 17.11.07

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Motivation.....	1
2 Gestaltungsregeln für den Aufbau eines Managementsystems	3
2.1 Managementsysteme	3
2.2 Abgrenzung von Managementkonzept, -modell, und -system.....	4
2.3 Die sieben Gestaltungsregeln für Managementsysteme.....	4
2.3.1 Informationen über den Sinn und das Handlungsumfeld.....	5
2.3.2 Informationen über den Bauplan der Organisation.....	5
2.3.3 Vorgaben und Verhaltensspielräume	6
2.3.4 Ständige Verbesserung.....	7
2.3.5 Selbstorganisation	8
2.3.6 Informationsschnittstellen.....	9
2.3.7 Weiterentwicklung und organisationales Lernen.....	9
3 Die sieben Gestaltungsregeln für Managementsysteme in studentischen Unternehmensberatungen	11
3.1 Organisationszweck und Faktoren des Handlungsumfeldes.....	11
3.2 Organisationsmodell und Wertschöpfung.....	13
3.3 Hilfestellung zur Eigenverantwortung	14
3.4 Semesterweise Verbesserung	15
3.5 Selbständig arbeiten, aber nicht allein.....	16
3.6 Informationsschnittstellen festlegen.....	17
3.7 ‚Learning by Doing‘ und ‚Best Practice‘	18
4 Fazit und Ausblick.....	21
Literaturverzeichnis.....	22
Anhang	23

Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme

EMAS	Eco- Management and Audit Scheme
e.V.	eingetragener Verein
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
PDCA	Plan, Do, Check, Act
TQM	Total Quality Management

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Managementkonzepte, -modelle und -systeme.....	4
Abb. 2.2: funktionale Sicht vs. prozessorientierte Sicht.....	6
Abb. 2.3: Zusammenhang Risiko – Verhaltensfreiheiten.....	6
Abb. 2.4: PDCA-Zyklus nach Deming.....	7
Abb. 3.1: Prozesslandkarte Submit e.V.	13
Abb. 3.2: Qualifikationsphasen der Mitglieder bei Submit e.V.	19

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1: Übersicht über die sieben Gestaltungsregeln für Managementsysteme11

1 Motivation

Die studentische Unternehmensberatung Submit e.V. wurde im Februar 2000 gegründet, seitdem gab es bereits mehrere „Generationenwechsel“ im Verein. Im Verlauf des Bestehens hat sich gezeigt, dass bei der Weitergabe von Aufgaben bzw. Funktionen von einer Person auf einen Nachfolger Wissen verloren geht. Die Einarbeitung eines Nachfolgers bestand aus einer kurzen Einführung, der Übergabe der archivierten Dokumente und aus nachträglichen Rückfragen. Durch diese Form der Weitergabe von Wissen über die Funktionen und Prozesse im Verein kann nicht das komplette für die Organisation relevante Wissen einer Person übergeben werden, denn dessen Bedeutung erschließt sich oft erst bei einer konkreten Anwendung. Dies hat zur Folge, dass das Wissen, welches bei der Übergabe nicht verinnerlicht oder dokumentiert wird, erneut erworben werden muss. Beispiele hierfür sind die zu befolgenden bürokratischen Abläufe beim Wechsel des Vereinsvorstandes und die Verfahrensweise bei der Pflege von Kontakten außerhalb des Vereins.

Motiviert durch die oben genannten Missstände wurde im Verein die Entwicklung eines Handbuchs angestoßen, das durch die Dokumentation wiederkehrender Verfahren, und deren ständige Aktualisierung, das erworbene Wissen sichert und stets auf dem neusten Stand hält. Hierdurch soll die Übergabe von Aufgaben und Funktionen erleichtert werden. Die reine Dokumentation der natürlich gewachsenen und der vorgeschriebenen Verfahren sichert allerdings noch nicht das weitere Funktionieren der gesamten Organisation, deshalb soll im Rahmen dieser Studienarbeit die Gestaltung eines Managementsystems für die studentische Unternehmensberatung Submit e.V. nach den sieben Gestaltungsregeln für Managementsysteme, wie sie von Ahrens und Hofmann-Kamensky¹ beschrieben werden, untersucht und ein Lösungsvorschlag erarbeitet werden.

Ausgehend von dieser Aufgabenstellung, werden die Besonderheiten bzw. Schwierigkeiten bei der Einführung eines Managementsystems in einer studentischen Unternehmensberatung betrachtet. Eine Besonderheit ist beispielsweise die hohe Mitgliederfluktuation, die durch die Einführung von Bachelorstudiengängen sogar noch verschärft wird. Ein Student, der schon relativ früh, im zweiten Semester, sein Engagement im Verein beginnt und dieses nach dem sechsten Semester wieder beendet, da das Berufspraktikum und die Abschlussarbeit ein zusätzliches Engagement kaum zulassen, verbleibt maximal zwei Jahre als aktives Mitglied im Verein, weil in der Regel noch ein Semester für die Einarbeitung abgezogen werden muss. In Firmen der Unternehmensberatungsbranche sind die Mitarbeiter oft auch nur wenige Jahre tätig, allerdings handelt

¹ Ahrens/Hofmann-Kamensky (2001), S.

es sich bei der Arbeit in einem studentischen Verein um eine Nebentätigkeit, wodurch die genannten zwei Jahre sehr wenig Zeit sind.

"Die Funktion der Komplexitätsbeherrschung durch Dokumentation, explizite Verantwortungszurechnung, dokumentierte Kontrolle und nachzuweisende Verbesserung nach Bekanntwerden von Defiziten ist allen Managementsystemen gemeinsam."² – Ergebnis dieser Studienarbeit soll die spezielle Anpassung dieser Forderungen auf das einzuführende Managementsystem in einer studentischen Unternehmensberatung sein. Dabei wird die schnelle Umsetzbarkeit besondere Beachtung finden, um sie dem studentischen Umfeld anzupassen. Der Fokus wird hierbei auf der begrenzten Zeit, die Studenten für zusätzliches Engagement zur Verfügung haben, und auf möglichen Besonderheiten bei der Akzeptanz des Managementsystems durch die Mitglieder liegen.

² Ahrens/Hofmann-Kamensky (2001), S. 19-39

2 Gestaltungsregeln für den Aufbau eines Managementsystems

Dieses Kapitel definiert Begriffe, die zur Beschreibung und Erklärung von Managementsystemen benötigt werden und stellt die sieben Gestaltungsregeln für Managementsysteme nach Ahrens/Hofmann-Kamensky³ vor. Eine Organisation ist ein „Unternehmen, Körperschaft, Betrieb, Gesellschaft, Vereinigung, Institut oder Behörde oder sonstige Einrichtung, öffentlich oder privat, mit eigenen Funktionen und eigener Verwaltung“⁴. In diesem Kapitel wird, dieser Definition folgend, der Begriff Organisation mit dem Begriff Unternehmen gleichgesetzt, da die beschriebenen Theorien Managementsysteme auf Unternehmen beziehen.

2.1 Managementsysteme

Zum Begriff Managementsystem finden sich in der Literatur zahlreiche Definitionen. Die Voraussetzung für eine Definition ist zunächst die Klärung der Teilbegriffe Management und System. „Management bedeutet, unternehmerische Prozesse so zu planen (Zielsetzung), zu gestalten, zu steuern und die Zielerreichung zu kontrollieren, dass die von der Unternehmensleitung, den Kunden und anderen Stakeholdern festgelegten bzw. vorgegebenen Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen erreicht werden.“⁵ Zum Begriff System schreibt Luhmann, „[...] unter System [soll] jedes Wirklich-Seiende [verstanden werden], das sich, teilweise auf Grund der eigenen Ordnung, teilweise auf Grund von Umweltbedingungen, in einer äußerst komplexen, veränderlichen, im Ganzen nicht beherrschbaren Umwelt identisch hält.“⁶ Nach diesen Definitionen soll also ein Managementsystem die Planung, Gestaltung, Steuerung und Kontrolle der Zielerreichung von Prozessen einer Organisation in einer komplexen, veränderlichen und nur in Teilen steuerbaren Umwelt dauerhaft machen. Ähnlich beschreiben es Ahrens und Hofmann-Kamensky: „Managementsysteme sind spezielle Formen von Systemen, die weniger abstrakt zu verstehen sind und ganz pragmatisch die Summe aller Regeln bezeichnen, die in einem abgrenzbaren Regelwerk zusammengefasst sind, um das Management eines bestimmten Aufgabengebietes zu unterstützen.“⁷

³ Ahrens/Hofmann-Kamensky (2001)

⁴ Löbel/Schröger/Closhen (2001), S. 16

⁵ Löbel/Schröger/Closhen (2001), S. 28

⁶ Luhmann (1973)

⁷ Ahrens/Hofmann-Kamensky (2001), S.21

2.2 Abgrenzung von Managementkonzept, -modell, und -system

Managementsysteme sind unternehmens- bzw. organisationsspezifisch. Überbetriebliche bzw. -organisationale Standards wie ISO 9001 oder EMAS stellen Modelle zur Umsetzung von Managementsystemen dar, die auf eine standardisierte Gestaltung von Managementsystemen abzielen. Aus den Managementkonzepten wiederum, wie z.B. Total Quality Management (TQM) oder dem St. Galler Managementkonzept, beziehen die Modelle ihre theoretischen Grundlagen. Abbildung 2.4 gibt dazu einen Überblick.

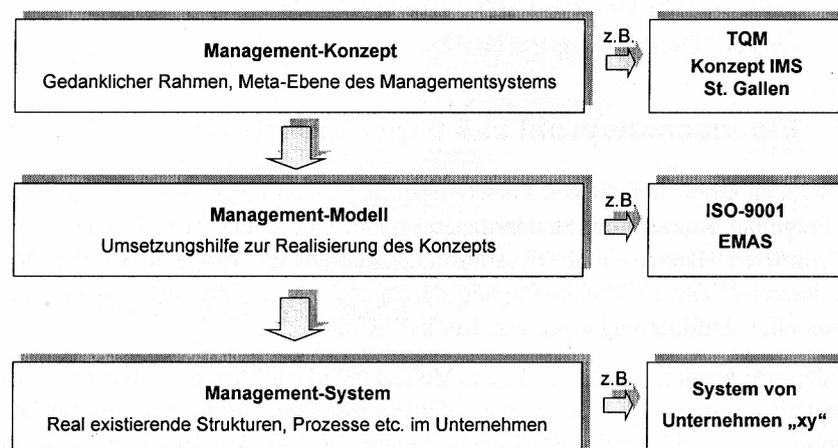


Abb. 2.1: Managementkonzepte, -modelle und -systeme⁸

2.3 Die sieben Gestaltungsregeln für Managementsysteme

In „Integration von Managementsystemen – Ansätze für die Praxis“⁹ schaffen Ahrens und Hofmann-Kamensky mit Hilfe von sieben Gestaltungsregeln die Grundlage für die Integration der verschiedenen Managementaspekte, wie z.B. Personalmanagement, Qualitätsmanagement, Produktlebenszyklusmanagement, Technologiemanagement, Wissensmanagement, usw.

Diese sieben Gestaltungsregeln werden im Folgenden erörtert um sie in Kapitel 3 auf den Spezialfall ‚studentische Unternehmensberatung‘ anzuwenden.

⁸ Schwendt/Funck (2002), S. 27

⁹ Ahrens/Hofmann-Kamensky (2001)

2.3.1 Informationen über den Sinn und das Handlungsumfeld

Organisationen haben einen bestimmten Zweck, zu dem sie erschaffen wurden. Dieser ist die Ursache für das Aufstellen von Zielen und das Handeln, um diese zu erreichen. Der Zweck und die aus ihm resultierenden Ziele müssen den Menschen, die in einer Organisation tätig sind, vermittelt werden, damit diese ihre Handlungen danach ausrichten können und Teilziele für ihren individuellen Aufgabenbereich ableiten können. Jedem Mitarbeiter muss klar sein, worin die Wertschöpfung seines Unternehmens, beziehungsweise seiner Organisation, besteht und was sein Beitrag dazu ist.

Das Handlungsumfeld, indem sich eine Organisation bewegt, ist geprägt von lenkbaren und nicht lenkbaren Umweltfaktoren. Lenkbare Faktoren, wie z.B. das Marketing für die eigenen Produkte eines Unternehmens, können selbst geändert werden. Wenn hohe Marktpreise erzielt werden sollen, kann das Unternehmen durch entsprechendes Marketing Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft der Kunden nehmen. Ein nicht lenkbarer Faktor, der mit den Marktpreisen in Zusammenhang steht ist das verfügbare Einkommen der Kunden, auf welche das Unternehmen keinen Einfluss hat.

2.3.2 Informationen über den Bauplan der Organisation

Es gibt zwei Sichten auf den Bauplan einer Organisation, die aufbauorganisatorische und die ablauforganisatorische. Bei der aufbauorganisatorischen Sicht werden funktionale Aufgaben auf einzelne Personen oder Organisationseinheiten aufgeteilt und dort weiter verfeinert oder aufgeteilt. Durch diese Hierarchie werden die Kommunikationswege für die Abstimmung von Handlungen allerdings verlängert und verkompliziert, da die Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten auf höheren Ebenen liegen. Weiterhin geht beim einzelnen Mitarbeiter die Vorstellung für „das große Ganze“ verloren, da er in diesem Fall nur hierarchisch in das System der Organisation einbezogen ist.

Die ablauforganisatorische, auch prozessorientierte, Sicht betrachtet aufeinander folgende Handlungen als Prozessschritte, die in der Reihenfolge der Bearbeitung quer durch die Organisationseinheiten durchgeführt werden. Dadurch verkürzen sich zum einen die Kommunikationswege und zum anderen bekommt der Einzelne eine Vorstellung von seiner Position in der Organisation und seinem Beitrag zum Erreichen der Organisationsziele. (Dargestellt als Pfeile in Abb. 2.2)

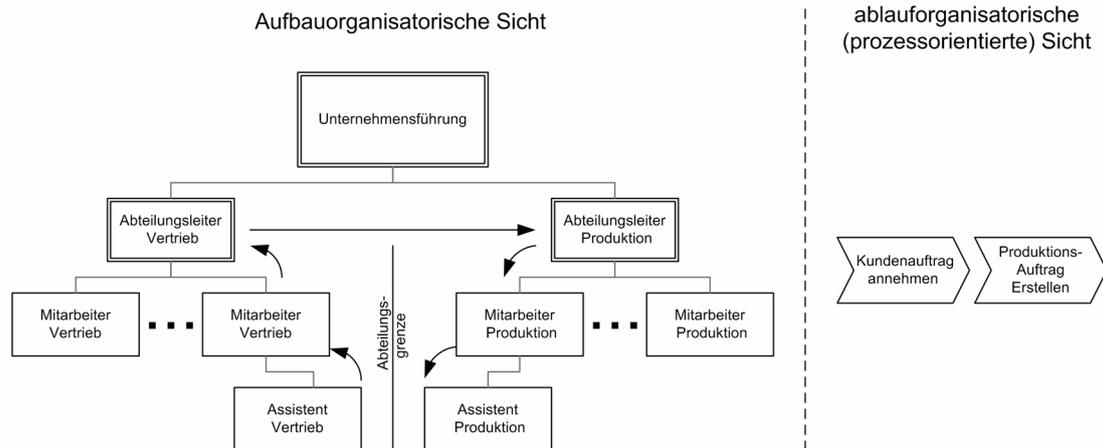


Abb. 2.2: funktionale Sicht vs. prozessorientierte Sicht

Durch eine Prozesslandkarte bekommt jeder Mitarbeiter einen Überblick über die Prozesse, die im Unternehmen ablaufen und seine Position in diesem System. Eine Prozessbeschreibung zeigt dem Einzelnen die Anforderungen an die Prozesse, in die er eingebunden ist, die Schritte, aus denen die Prozesse bestehen und die Personen, die für die jeweiligen Prozesse verantwortlich sind.

2.3.3 Vorgaben und Verhaltensspielräume

Die einzelne Person in einer Organisation benötigt Ziele für das individuelle Handeln, die aus den Organisationszielen abgeleitet werden. Die Art, wie dieses Handeln gestaltet wird, ist solange dem Einzelnen überlassen, wie das Handeln nicht mit übergeordneten Zielen in Konflikt gerät. Beispielsweise kann einem Mitarbeiter die Verteilung der geforderten Arbeitszeit auf die Woche freigestellt werden, damit er seine Arbeit mit seinem Privatleben besser in Einklang bringen kann und dadurch motivierter arbeitet. Der Arbeitsort wird dabei aber vorgeschrieben, damit alle Mitarbeiter in der Firma arbeiten und dadurch persönlichen Kontakt haben, was die Zusammenarbeit im Unternehmen verbessert.

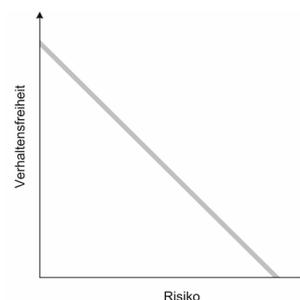


Abb. 2.3: Zusammenhang Risiko – Verhaltensfreiheiten

Ein weiteres Beispiel für das Zusammenspiel von Vorgaben und Verhaltensfreiheiten ist das Verbot, Daten der Firma auf dem Privatrechner zu speichern, zu bearbeiten und zu versenden. Das Risiko des Ausspähens der kritischen Daten ist auf dem Privatrechner eines Mitarbeiters ungleich größer als auf einem firmeneigenen, da somit das IT-Sicherheitskonzept unterwandert würde. Je größer das Risiko also ist, das eine Handlung für das Erreichen der Organisationsziele darstellt, desto mehr muss sie durch Regeln eingeschränkt werden, wie im Beispiel das ausdrückliche Verbot Geschäftsdaten auf dem Privatrechner zu nutzen. Die kausale Beziehung von Risiko und Verhaltensfreiheiten ist Abb. 2.3 dargestellt.

2.3.4 Ständige Verbesserung

Das Ziel ständiger Verbesserung [...] besteht darin, die Wahrscheinlichkeit zu steigern, die Zufriedenheit der Kunden und anderer interessierter Parteien zu erhöhen.¹⁰ Bei dieser Definition werden auch alle Leistungsabnehmer innerhalb der Organisation als Kunde betrachtet – als Kunde eines Prozesses. Eine weit verbreitete Form der ständigen Verbesserung ist der PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) von William Edwards Deming, ein zyklischer Prozess der aus den Schritten ‚Planen‘, ‚Ausführen‘, ‚Überprüfen‘ und ‚Verbessern‘ besteht. Der Output dieses Prozesses ist also gleichzeitig sein Input.

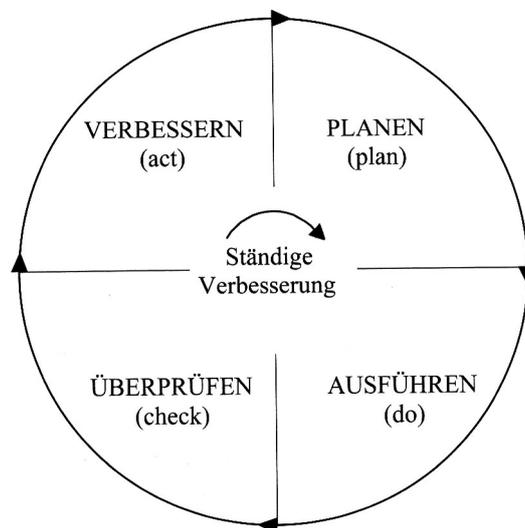


Abb. 2.4: PDCA-Zyklus nach Deming¹¹

¹⁰ DIN EN ISO 9000:2005, S. 16

¹¹ Kamiske/Brauer (2006), S. 289

Prozesse werden vor ihrer Einführung geplant, dann eingeführt und nach einer bestimmten Zeit auf Verbesserungsmöglichkeiten geprüft, diese werden dann umgesetzt und die Verbesserungen fließen in die Planung ein, der Kreislauf beginnt von vorn. Dieser kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) muss auf allen Ebenen der Prozesse im Unternehmen umgesetzt werden um eine ganzheitliche Weiterentwicklung der Organisation zu sichern.

2.3.5 Selbstorganisation

Die Leitung einer Organisation erfolgt auf mehreren Ebenen. In einer klassischen Unternehmenshierarchie steigt die Zahl der Leitungsebenen mit der Größe des Unternehmens. Ein stark vereinfachtes Rechenbeispiel wäre: Eine Person kann 5 Personen leiten, das hieße bei einem Unternehmen mit 100 Mitarbeitern also, dass es mindestens 3 Leitungsebenen plus eine unterste Hierarchieebene geben müsste. Diese begrenzte Anzahl von Mitarbeitern je Vorgesetzten hat ihre Ursache in dem hohen Verwaltungsaufwand, der entsteht, wenn die richtige Ausführung der Aufgaben der Mitarbeiter komplett überwacht werden soll.

Diesem Problem begegnet ein Managementsystem mit selbststeuernden bzw. selbstorganisierenden Teilsystemen, welche durch die Vorgabe von Regeln und Sollwerten weitestgehend eigenständig handeln und entscheiden können. Anstatt Entscheidungen von einem fachlich Vorgesetzten treffen zu lassen, können die Mitarbeiter anhand der ihnen gegebenen Regeln und Sollwerte eigene Entscheidungen treffen. Durch die Aufstellung von Regeln auf jeder Ebene des Managementsystems wird für jeden Prozess und Prozessschritt eine Entscheidungsgrundlage bereitgestellt, mit der Teilsysteme, also Gruppen von Personen und Einzelpersonen, ohne die ihnen fachlich vorgesetzte Leitung entscheiden können. Nur die Abweichungen von den Sollwerten werden dem Prozessverantwortlichen gemeldet, so dass dieser, wenn die Abweichung vom Sollwert einen bestimmten Wert überschreitet, eingreifen kann. Ein Beispiel hierfür ist eine Abweichung von einem vorgegebenen Umsatz von mehr als fünf Prozent, bei der der Prozessverantwortliche einschreitet.

2.3.6 Informationsschnittstellen

Eine Organisation ist hinsichtlich der Information kein geschlossenes System, sie nimmt Informationen auf und gibt Informationen ab. So nimmt ein Unternehmen z.B. Informationen über Märkte und deren Entwicklung auf und gibt Informationen zur Entwicklung der eigenen Geschäfte in diesen Märkten ab, um das Informationsbedürfnis der Anteilseigner zu befriedigen. Auch die Teilsysteme einer Organisation, also Gruppen von Personen und Einzelpersonen, tauschen untereinander oder mit übergeordneten Instanzen Informationen aus, z.B. Berichte einer Abteilung an die Unternehmensleitung.

Um die so aufgenommenen Informationen zielgerichtet in die Strategien der Organisation einfließen zu lassen, müssen die Schnittstellen, an denen die Informationsaufnahme bzw. -abgabe geschieht, exakt definiert sein. Ein Beispiel für eine Schnittstellendefinition in einem Unternehmen ist die monatliche Erhebung von Absatzzahlen und Werbemaßnahmen aller Konkurrenten durch die Marketingabteilung, um daraus Rückschlüsse auf den Erfolg der eigenen Werbung zu ziehen, aus denen dann gegebenenfalls eine Anpassung der Werbestrategie erfolgt.

Erst diese dynamische Anpassung des Handelns macht die Organisation wettbewerbsfähig, da sie auf sich ändernde Umweltbedingungen, wie die Marktsituation oder aktuelle technologische Entwicklungen, und sich ändernde Kundenanforderungen reagieren kann.

2.3.7 Weiterentwicklung und organisationales Lernen

„Weiterentwicklung bedeutet Verbesserung des Erfolgs und der Lebensfähigkeit einer Organisation oder ihrer Teile.“¹² Diese Verbesserung des Erfolgs, also die Erhöhung des Zielerreichungsgrades, setzt vor allem das Bestehen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und von Informationsschnittstellen, an denen Messergebnisse zum Zielerreichungsgrad aufgenommen werden können, voraus. Ein niedriger Zielerreichungsgrad muss aber nicht immer eine schlechte Leistung bedeuten, genauso kann auch einfach ein Ziel falsch angesetzt sein oder sich erst nach einiger Zeit als unrealistisch herausstellen. Diese Faktoren können z.B. durch eine Verbesserung von Prognosen verbessert werden, was zur Weiterentwicklung der Organisation beiträgt. Die Weiterentwicklung entspricht somit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Bereich der Aufstellung von Zielen, die möglichst genau erreicht werden. Ein Übertreffen z.B. von Umsatzzielen ist zwar keine schlechte Leistung, das Aufstellen eines zu

¹² Ahrens/Hofmann-Kamensky (2001), S. 36

niedrigen Zieles, also eine falsche Prognose der Kaufbereitschaft der Kunden und der Leistung des eigenen Unternehmens, allerdings schon.

Wie bei allen Gesichtspunkten eines Managementsystems ist es auch beim Lernen der Organisation notwendig, sie als System aus Teilsystemen zu sehen, denn wenn eine Verbesserung in einem bestimmten Prozessschritt vorgenommen wird, muss sie in den Gesamtzusammenhang gesetzt werden, damit die Organisation als Ganze davon lernt. Beispielhaft dafür sind wöchentliche Teamtreffen, bei denen im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung das Feedback der Mitarbeiter zu ihrer Arbeit dokumentiert und in elektronischer Form bereitgestellt wird um auf einer höheren Leitungsebene die Wertschöpfungsprozesse zu verbessern.

3 Die sieben Gestaltungsregeln für Managementsysteme in studentischen Unternehmensberatungen

In diesem Kapitel werden analog zu Ahrens/Hofmann-Kamensky¹³ die sieben Gestaltungsregeln für Managementsysteme angewendet und dabei an die Besonderheiten einer studentischen Unternehmensberatung angepasst. Anwendungsbeispiel ist der oben bereits erwähnte Verein Submit e.V. In diesem Kapitel wird der Begriff Verein entsprechend der Definition des Begriffs Organisation aus Kapitel 2 verwendet.

Tabelle 3.1: Übersicht über die sieben Gestaltungsregeln für Managementsysteme

	Gestaltungsregeln für Managementsysteme nach Ahrens/Hofmann-Kamensky	Gestaltungsregeln für Managementsysteme studentischer Unternehmensberatungen
1. Gestaltungsregel	Informationen über den Sinn und das Handlungsumfeld	Organisationszweck und Faktoren des Handlungsumfeldes
2. Gestaltungsregel	Informationen über den Bauplan der Organisation	Organisationsmodell und Wertschöpfung
3. Gestaltungsregel	Vorgaben und Verhaltensspielräume	Hilfestellung zur Eigenverantwortung
4. Gestaltungsregel	Ständige Verbesserung	Semesterweise Verbesserung
5. Gestaltungsregel	Selbstorganisation	Selbständig arbeiten, aber nicht allein
6. Gestaltungsregel	Informationsschnittstellen	Informationsschnittstellen festlegen
7. Gestaltungsregel	Weiterentwicklung und organisationales Lernen	„Learning by Doing“ und „Best Practice“

3.1 Organisationszweck und Faktoren des Handlungsumfeldes

Der hauptsächliche Zweck einer studentischen Unternehmensberatung ist die Verbesserung der Startchancen von Studenten in das Berufsleben. Dieser Zweck wird durch die Weiterbildung zusätzlich zum Studium, das Ermöglichen von praktischer Arbeit und den Aufbau eines Kontaktnetzwerkes, aus Unternehmen, Studenten und Alumni des Vereins, umgesetzt. Die Weiterbildung geschieht durch vereinsinterne Schulungen und Workshops und die praktische Arbeit geschieht in Beratungsprojekten für Unternehmen und die Mitarbeit an vereinsinternen Aufgaben.

Der Zweck des Vereins, also der Sinn seines Bestehens, muss in den Bauplan der Organisation aufgenommen werden, um ihn den einzelnen Interessensgruppen zu vermitteln. Eine Interessensgruppe ist der Verein selbst, mit seinen Mitgliedern, die Studenten sind. Hier ist das Ziel eine möglichst hohe Identifikation der Mitglieder mit der Organisation, die eine Organisationsstruktur vorfinden müssen, mit der sie deutlich erkennbar in die oben genannten Umsetzungen eingebunden werden. Ein Beispiel hierfür ist die Exis-

¹³ Ahrens/Hofmann-Kamensky (2001), S.19-38

tenz eines Ressorts für Öffentlichkeitsarbeit, dass für die Bildung und Pflege von Kontakten verantwortlich ist, eines Ressorts für die Projektkoordination und -unterstützung und ein Ressort, das die Weiterbildung der Mitglieder organisiert. Die Mitarbeit in einem Ressort bindet den einzelnen Studenten direkt in die Umsetzung von Maßnahmen ein, die auf den Vereinszweck hinarbeiten.

Interessensgruppen außerhalb des Vereins sind die Universität, die ein Interesse daran hat, dass ihre Studenten schon während des Studiums ihr Wissen praktisch erproben und damit das Gelernte reflektieren und festigen; die Unternehmen, die in Projekten mit Studenten einen hohen Grad an Innovation in ihr Unternehmen aufnehmen und schon Kontakte zu potenziellen hochqualifizierten Mitarbeitern aufbauen können; die Studenten, die ein Interesse daran haben können im Verein oder mit dem Verein zusammenzuarbeiten und die Alumni des Vereins, die ein Interesse daran haben, Kontakte zu Ihrer Universität und ihren Kommilitonen zu halten. Diese Interessensgruppen sind im Bauplan zum Beispiel durch die einzelnen Personen im Ressort Öffentlichkeitsarbeit zu erkennen, die jeweils für die Werbung unter Studenten und die Kontakte zu Unternehmen, Alumni und der Universität verantwortlich sind.

Um die lenkbaren und nicht lenkbaren Faktoren des Handlungsumfeldes zu ermitteln ist ein möglicher Weg, nach der Stärke des Einflusses der Faktoren auf die Organisation vorzugehen. Wichtigste Ressource für eine studentische Unternehmensberatung ist die Mitarbeit motivierter Studenten.

Nicht lenkbare Faktoren, die Einfluss auf die Mitarbeit der Studenten haben sind Studiengebühren, die Studiendauer und die Zeit, die das Studium wöchentlich in Anspruch nimmt. Beim Anwendungsbeispiel Submit e.V. zeigte sich bei der Umstellung von Diplom- auf Bachelor- bzw. Masterstudiengänge deutlich der Einfluss der Faktoren Studiendauer und verfügbare Zeit. Zum einen schien die Zeit, die das Studium wöchentlich beansprucht, stark zu steigen, zum anderen war der Zeitpunkt, zu dem die Mitarbeit begonnen wird bei den Diplomstudenten meist zum Ende des Grundstudiums, also ca. im vierten Semester. Da für die Einarbeitung und das "Hineinwachsen" in den Verein auch ein bis zwei Semester vergehen, begann die vollständige Mitarbeit meist erst im fünften oder sechsten Semester.

Dieser Zeitpunkt stellt bei einem Bachelorstudiengang schon fast das Ende des Studiums dar, was zur Folge hat, dass der Eintritt in den Verein und die Einarbeitung schon im ersten bis dritten Semester erfolgen müssen. Es geschah also eine Reaktion auf die nicht lenkbaren Faktoren, indem das Handeln angepasst wurde. Die Werbung von Mitgliedern wurde auf den Anfang des Studiums verlegt, einen Zeitpunkt, zu dem noch

sehr wenig Fachwissen vorhanden ist, was wiederum zur Folge hat, dass ein Höheres Engagement nötig ist, um sich selbst das noch fehlende Wissen anzueignen.

Lenkbare Faktoren, die Einfluss auf die Mitarbeit der Studenten haben, sind z.B. die Werbung für den Verein, die Kommunikation innerhalb des Vereins und die Qualität der vereinsinternen Arbeit. Auf diese Faktoren wird nicht einfach nur reagiert, sondern sie werden selbst bestimmt. Wieviel Werbung, in Welcher Art und Weise und zu welcher Zeit durchgeführt wird, entscheidet der Verein selbst. Auf welchen Wegen und in welchem Umfang die interne Kommunikation abläuft, wird den Bedürfnissen angepasst. Auch die Qualität der eigenen Arbeit ist kein festgeschriebener Faktor, sie kann durch die Aufstellung von Qualitätszielen und Strategien, um die Qualitätsziele zu erreichen, gelenkt werden.

3.2 Organisationsmodell und Wertschöpfung

Studentische Unternehmensberatungen arbeiten in der Regel gemeinnützig, als Verein. Aus diesem Grund haben sie keine monetär quantifizierbare Wertschöpfung. Der Mehrwert, den sie schaffen ist, wie in Kapitel 3.1 an Submit e.V. beschrieben, die Verbesserung der Startchancen von Studenten in das Berufsleben durch Projektunterstützung zu internen und externen Projekten, die Weiterbildung der Mitglieder und die Pflege – und permanente Erweiterung – des Kontaktnetzwerkes. Diese drei Prozesse stellen die Wertschöpfungsprozesse dar, wie in der Prozesslandkarte in Abb. 3.1. zu sehen ist.

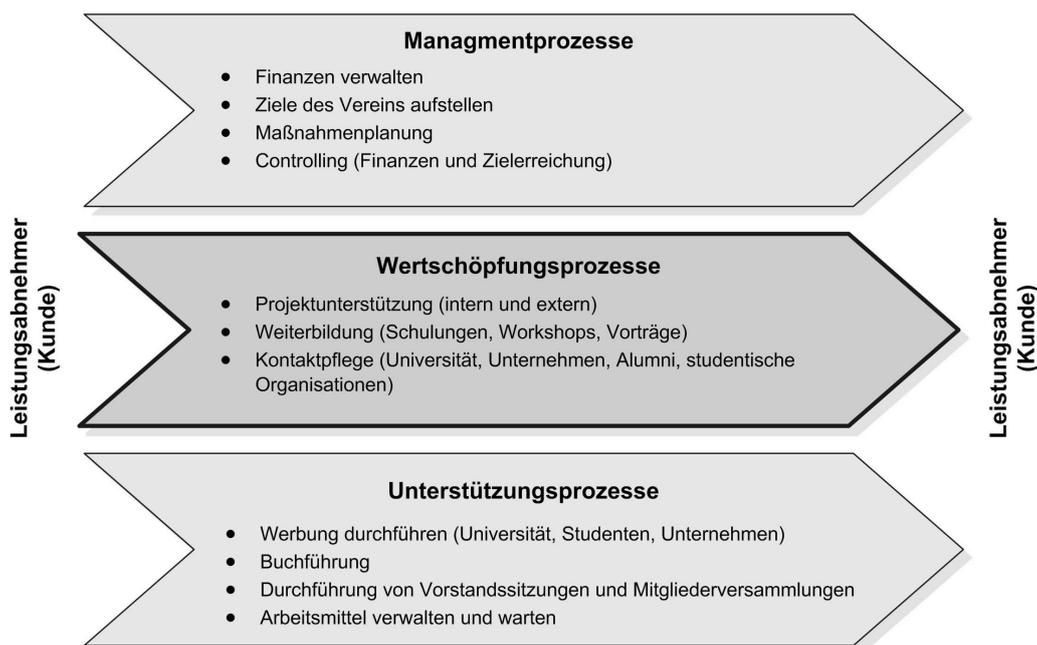


Abb. 3.1: Prozesslandkarte Submit e.V.

3.3 Hilfestellung zur Eigenverantwortung

Das in Kapitel 2.3.3 beschriebene Zusammenspiel von Vorgaben und Verhaltensspielräumen gestaltet sich bei einem Verein, der noch dazu aus Studenten besteht, sehr viel schwieriger. Die Arbeit geschieht auf ganzer Linie freiwillig, der einzelne Student wird also nur von seinem eigenen Interesse zur Arbeit motiviert. Weiterhin ist die Arbeit in einer studentischen Unternehmensberatung eine Nebentätigkeit neben einem anspruchsvollen Studium, zu dem in vielen Fällen auch noch eine Erwerbstätigkeit zur (teilweisen) Finanzierung des Studiums hinzukommt.

Aus diesem Grund ist es notwendig, dass die Arbeit so frei wie möglich gestaltet werden kann. Die hauptsächliche Motivation ist die Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln und Dinge für das spätere Berufsleben zu lernen, auf die das Studium nicht vorbereitet. Dazu gehören unter anderem Kompetenzen, wie:

- die Arbeit in Projektteams, die sich selbst verwalten
- Kontakt und Verhandlungen mit Auftraggebern von Beratungsprojekten
- das Einordnen in eine Organisation, deren Bestehen auf Dauer ausgelegt ist, in der also Verantwortung und Wissen von einem Vorgänger übernommen und am Ende der Tätigkeit an einen Nachfolger in einer Form übergeben werden müssen, die den Zielen der Organisation dienlich ist
- die Kommunikation mit Beteiligten des vom Verein aufgebauten Kontaktnetzwerkes

Die Mitarbeit kann aber nur so frei gestaltet werden, dass trotzdem noch die Ziele des Vereins von den Mitgliedern verfolgt werden. Erste Grundlage dafür ist die Vereinssatzung, in der auf wenigen Seiten die Ziele, die Funktionsweise und Regeln der Organisation beschrieben sind.¹⁴ Darin geforderte Tätigkeiten, wie beispielsweise das Abhalten von Mitgliederversammlungen oder die Aufstellung von Jahresplänen, üben Fähigkeiten, die auch im späteren Berufsleben gebraucht werden. Die rechtlichen Rahmenbedingungen geben ein Einblick, dass zum den Betrieb eines Vereins oder analog dazu eines Unternehmens mehr gehört, als Arbeit zu organisieren.

Die gewissenhafte Ausübung von Tätigkeiten, die durch Gesetze oder Vorschriften bedingt werden, kann unter anderem durch die Erstellung von Arbeitsanweisungen in Form von übersichtlichen Checklisten gefördert werden. Ein Beispiel dafür ist die Vorbereitung und Durchführung von Mitgliederversammlungen, die in der Satzung des

¹⁴ siehe Anhang

Vereins festgelegt sind. Eine Checkliste mit den dafür notwendigen Schritten, wie Räumlichkeiten organisieren, Einladung versenden, Tagesordnung aufstellen, Verpflegung beschaffen, usw., lässt die Aufgabe subjektiv einfacher erscheinen und steigert die Motivation eine vorgeschriebene Tätigkeit auszuführen.

3.4 Semesterweise Verbesserung

Die schon erwähnte begrenzte Zeit der Studenten, die für die Arbeit im Verein zur Verfügung steht wirkt sich auch auf die Machbarkeit eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses aus. Die meiste Zeit bei diesem Prozess, die zusammenhängend benötigt wird, ist die für die Planungs- und Verbesserungsphase. Für solche Tätigkeiten eignen sich bei Studenten naturgemäß die vorlesungsfreie Zeit am Ende eines jeden Semesters und der Anfang jeden Semesters. Die vorlesungsfreie Zeit am Semesterende wird von Studenten hauptsächlich für Prüfungen und Freizeit verwendet, wodurch am Semesterbeginn die Wahrscheinlichkeit am größten ist, dass genügend Zeit für die Planungs- und Verbesserungsphase zur Verfügung steht.

Daraus ergibt sich folgender Rhythmus für den Verbesserungsprozess:

- **Plan** (Planen) von Änderungen zu Semesterbeginn
- **Do** (Ausführen) der Änderungen während des Semesters
- **Check** (Überprüfen) der Änderungen während des Semesters
 - Dokumentieren von Ergebnissen und Verbesserungsvorschlägen
- **Act** (Verbessern) zu Beginn des Folgesemesters

Die Ergänzung zur Phase des Überprüfens, das Dokumentieren von Ergebnissen und Verbesserungsvorschlägen, kann durch den Einsatz eines Wikis sehr Erleichtert werden, was auch die Hemmschwelle für den Einzelnen, sich aktiv in den Verbesserungsprozess einzubringen, herabsetzt. Dieser dokumentierte Änderungsbedarf wird dann in den einzelnen Ressorts zum Semesterwechsel beraten, um dann zu Beginn des nächsten Semesters in Verbesserungen umgesetzt zu werden.

Im Folgenden werden am Beispiel der Werbung für die studentische Unternehmensberatung die verschiedenen Arten aufgezeigt, eine Verbesserung zu erreichen: Die Steigerung der Effektivität, also des Grades der Zielerreichung, ist gegeben, wenn die Wahl eines anderen Werbemediums, z.B. Flyer statt Plakat, eine Verbesserung bringt. Die

Steigerung der Effizienz, also des Verhältnisses von Mitteleinsatz und Nutzen, ist beispielsweise eine Erhöhung der Werbewirkung durch eine ansprechendere Gestaltung der Werbemittel. Wenn nun, anstatt die Inhalte der Werbung durch Bilder und Texte zu transportieren anhand eines Onlinespiels auf der Internetseite des Vereins vermittelt werden, handelt es sich um eine Innovation, da ein neuer, bisher nicht genutzter Werbekanal genutzt wird.

3.5 Selbständig arbeiten, aber nicht allein

In einer studentischen Unternehmensberatung, die als Verein arbeitet gibt es in der Regel zwei durch die Satzung festgelegte Organe, die Mitgliederversammlung und den Vorstand. Beim Anwendungsbeispiel Submit e.V. tritt die Mitgliederversammlung mindestens einmal im Semester zusammen, sie ist die oberste Instanz im Verein und legt Regeln, wie z.B. die Satzung, fest. „Der Vorstand ist für die Führung der laufenden Geschäfte des Vereins zuständig.“¹⁵, die Satzung gibt ihm auch die Aufgabe, Richtlinien für die Arbeit im laufenden und folgenden Geschäftsjahr aufzustellen, wie zum Beispiel ein Schulungsprogramm, dass alle Mitglieder durchlaufen sollen. Weitere formale Vorschriften zur Gestaltung der Arbeit der studentischen Unternehmensberatung macht die Satzung nicht. In der Praxis ist die Organisation zusätzlich in die Ressorts Internes, Projektkoordination, Finanzen & Recht, Öffentlichkeitsarbeit und Informationstechnologie (IT) aufgeteilt, wobei vier der Ressortleiter gleichzeitig Vorstandsmitglieder sind.

Die Beschlüsse der Mitgliederversammlung werden vom Vorstand in Arbeitspakete umgesetzt und dann an die Ressorts weitergegeben, die intern die Bearbeitung regeln. Die Leitung der Organisation, der Vorstand, formuliert das gewünschte Ergebnis und gibt einen Zeitrahmen für Arbeitspakete vor, er ist nicht für die Detailplanung, Steuerung und Kontrolle der konkreten Arbeitspakete verantwortlich. Dies wird intern in den Ressorts getan, die als Teilsysteme des Systems ‚studentische Unternehmensberatung‘ funktionieren.

Wie die Arbeitspakete bearbeitet werden und von wem, wird in den Ressorts abgestimmt, den einzelnen Mitgliedern wird so weit wie möglich freie Hand bei der Umsetzung gelassen. Dabei ist es Aufgabe der Ressortleiter, den einzelnen Studenten, besonders den noch unerfahrenen, bei der Planung ihrer Arbeit beratend zur Seite zu stehen, bzw. die Teams so zusammenzustellen, dass ein Wissens- und Erfahrungstransfer von den erfahrenen zu den unerfahrenen Mitgliedern stattfindet und jederzeit die Möglichkeit besteht, Rückfragen zu treffen. Damit der Wissenstransfer nicht nur durch

¹⁵ Satzung Submit e.V. (2007), S. 3

direkte Kommunikation möglich ist, gibt es die feste Vorgabe, dass dem Ressortleiter schriftlich Statusberichte und eine kurze Dokumentation der bearbeiteten Arbeitspakete geliefert werden. Durch diese Regel wird das Wissen für die Organisation gesichert.

Zu beachtende Vorschriften, wie etwa das Vereins- oder Steuerrecht, können durch die Verwendung von Checklisten, die bei der Ausführung von Arbeitspaketen geprüft und abgehakt werden, auf unbürokratische Weise befolgt werden. Checklisten geben schnell einen Überblick, können mit geringem Aufwand geändert werden und sind durch die Übersichtlichkeit ein verhältnismäßig sicheres Kontrollwerkzeug.

3.6 Informationsschnittstellen festlegen

Eine Schnittstelle ist ein Teil eines Systems, über den eine festgelegte Art von Informationen mit anderen (Teil-)Systemen ausgetauscht werden kann. Es wird nicht für jeden möglichen Kommunikationspartner eine Schnittstelle geschaffen, sondern die unterschiedlichen Schnittstellen werden aus der Art der auszutauschenden Informationen abgeleitet.

Externe Schnittstellen

In Kapitel 3.1 wurden die externen Interessensgruppen Universität, Unternehmen, Studenten und Alumni vorgestellt. Die unterschiedlichen Informationen, die mit diesen Gruppen ausgetauscht werden, müssen kategorisiert werden, um für jede Kategorie von Informationen eine Schnittstelle zu schaffen. Dabei entstehen die Kategorien ‚Werbung‘, ‚Organisatorisches‘ und ‚direkte Kommunikation‘. Bei ‚Werbung‘ handelt es sich um unidirektionale Kommunikation, es wird nur Information abgegeben, keine aufgenommen, z.B. beim Verteilen von Flyern oder Plakatwerbung. Bei ‚Organisatorisches‘ und ‚direkte Kommunikation‘ verläuft die Kommunikation bidirektional. Beispielsweise bei der Organisierung von Räumlichkeiten für Veranstaltungen werden an die Universität Anfragen gestellt, die dann mit einem bestimmten Ergebnis beantwortet werden. Mit ‚direkte Kommunikation‘ ist der persönliche Kontakt von Vereinsmitgliedern mit anderen Studenten, Mitarbeitern der Universität, Alumni des Vereins oder Mitarbeitern von Unternehmen gemeint.

Interne Schnittstellen

Innerhalb der Organisation gibt es zwei Informationsschnittstellen: ‚E-Mail-Rundschreiben‘, um einen festgelegten größeren Personenkreis zu erreichen, etwa ein bestimmtes Ressort, ein Projektteam oder den ganzen Verein. Auch intern gibt es die Schnittstelle ‚direkter Kontakt‘, diesmal unter den Vereinsmitgliedern, entweder per E-Mail oder persönlich.

Für jede Informationsschnittstelle gibt es eine festgelegte Verantwortung. Die Werbung wird vom Ressort für Öffentlichkeitsarbeit übernommen, ebenso der Kontakt zu Alumni und Unternehmen. Organisatorisches liegt im Verantwortungsbereich des Ressorts Internes. Die Verantwortung bei der direkten Kommunikation ist jeweils die Person, die für ein bestimmtes Arbeitspaket verantwortlich ist.

3.7 ‚Learning by Doing‘ und ‚Best Practice‘

Diese Gestaltungsregel stellt für studentische Unternehmensberatungen eine der größten Herausforderungen dar. Wie in Kapitel 3.1. beschrieben, treten Studenten eines Bachelorstudiengangs typischerweise zwischen dem ersten und dritten Fachsemester die Arbeit im Verein an. Sowohl fachliche, als auch methodische Kompetenz sind zu diesem Zeitpunkt noch nicht oder erst in Anfängen vorhanden, was auch für die ‚Neueinsteiger‘ aus Bachelorstudiengängen eines der größten Hemmnisse darstellt. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten ist durch die genannte geringe Kompetenz meistens noch nicht ausreichend vorhanden.

Die erste Phase, neue aufgenommene Studenten einzuarbeiten, besteht beim Anwendungsbeispiel Submit e.V. aus zwei Teilen. Der erste Teil sind Schulungen, die alle Anfänger durchlaufen: ‚Projektmanagement‘, ‚Vereinsrecht & Rechtsformen für Projekte‘ und ‚Präsentieren‘. Der zweite Teil ist die Zuordnung der Personen nach persönlichem Interesse zu einem Ressort, wo erste einfache Aufgaben vergeben werden, um in die selbständige Arbeit einzuführen und ein erstes ‚Erfolgserlebnis‘ zu schaffen. Das können Aufgaben, wie zu Beispiel die Planung einer Mitgliederversammlung sein.

In der zweiten Phase werden neue Mitglieder an Beratungsprojekten beteiligt, um die eigentliche Tätigkeit als studentischer Unternehmensberater kennenzulernen. Dies kann durch die Beteiligung bei der Erstellung von Projektplänen, durch Teilnahme an Besprechungen mit einem Auftraggeber oder durch die Vergabe von kleinen eigenständig zu bearbeitenden Arbeitspaketen im Beratungsprojekt sein.

Spätestens nach zwei Semestern sollten die Mitglieder soweit ausgebildet sein, dass sie in einer dritten Phase als selbständig agierender studentischer Unternehmensberater an Beratungsprojekten teilnehmen können. Nach einem oder mehreren absolvierten Projekten ist soviel Erfahrung vorhanden, dass die Studenten auch als Projektleiter arbeiten können, was die vierte Phase der Qualifikation darstellt. Über alle Phasen hinweg stehen dem Einzelnen immer erfahrene Mitglieder beratend zur Seite um bei Bedarf sofort die auftretenden Fragen zu klären

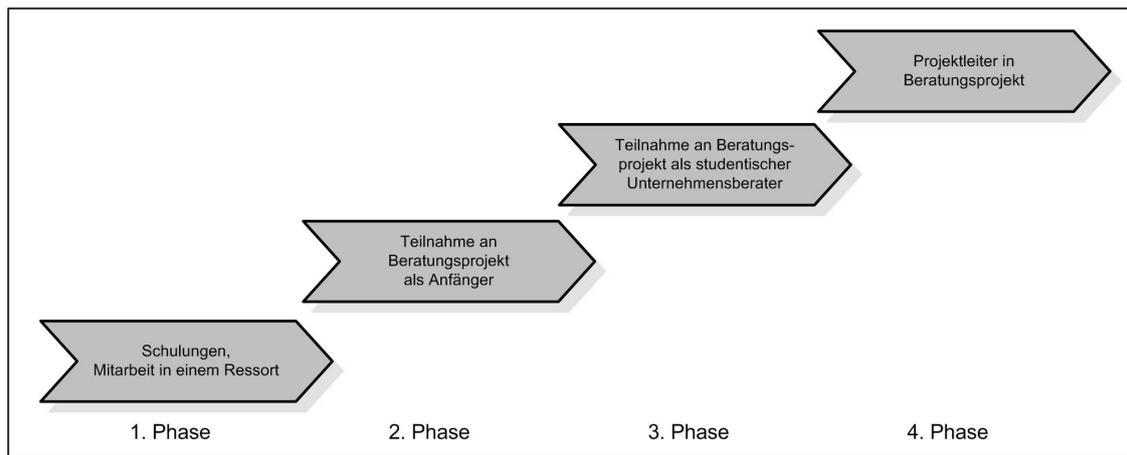


Abb. 3.2: Qualifikationsphasen der Mitglieder bei Submit e.V.

In der ersten Phase wird durch die Schulungen ein Grundstock an methodischen Fähigkeiten gelegt, um die Arbeit in den Projekten aufnehmen zu können. Davon abgesehen erfolgt das Lernen in allen vier Phasen der Qualifikation durch die praktische Anwendung, also ein ‚Learning by Doing‘. Genau das ist eines der Hauptziele einer studentischen Unternehmensberatung, praktische Fähigkeiten durch die konkrete Anwendung des im Studium erworbenen Fachwissens in der Praxis erwerben.

Ein weiteres Gebiet der Arbeit in einer studentischen Unternehmensberatung ist die Vereinsarbeit in einem der Ressorts oder im Vorstand. Der Unterschied zu Projekten besteht in der auf Dauer angelegten Tätigkeit und sich immer wiederholenden Prozessen, z.B. findet mindestens einmal im Semester eine Mitgliederversammlung statt, jedes Semester muss der Verein beworben werden, um neue Mitglieder zu finden. Weiterhin muss der Kontakt zu Unternehmen und Alumni gehalten werden und die Projekte müssen koordiniert werden. Die oben beschriebenen Phasen der Ausbildung finden auch jedes Semester statt. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess durchläuft, wie in Kapitel 3.4 beschrieben, jedes Semester einen Zyklus. Aus jedem Durchlauf lernt der Verein, die Organisation, als ganzes. Das Wissen über die Prozesse und ihre Verbesserung ver-

bleibt nicht allein bei den Personen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt daran arbeiten, sondern wird dokumentiert. Die Organisation lernt und verwendet, im Zeitverlauf erprobte, ‚Best-Practice‘-Verfahren. Ein anschauliches Beispiel dafür, bei Submit e.V., ist der Schriftverkehr mit dem Vereinsregister, der überaus exakt gestaltet werden muss, aber so nicht in Regelwerken zu finden ist. Eine Vorgehensweise dafür konnte nur durch eine schrittweise Behebung der formalen Fehler erarbeitet werden und dient nun in Form einer Checkliste als Regel für den betreffenden Schriftverkehr.

4 Fazit und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war die Komplexitätsbeherrschung mittels eines Managementsystems auf den Spezialfall studentische Unternehmensberatung anzupassen. Dabei wurden die sieben Gestaltungsregeln für Managementsysteme nach Ahrens/Hofmann-Kamensky erörtert und das Umfeld einer studentischen Unternehmensberatung auf Besonderheiten bei der Anwendung dieser Regeln untersucht. Bei den einzelnen Regeln wurden die folgenden Forderungen von Managementsystemen einbezogen:

- Dokumentation
- explizite Verantwortungszurechnung
- dokumentierte Kontrolle
- nachzuweisende Verbesserung nach Bekanntwerden von Defiziten

Es stellte sich heraus, dass die in Kapitel 1 angesprochene Besonderheit der Mitgliederfluktuation und der begrenzten verfügbaren Arbeitszeit der Mitglieder sich deutlich auf die Gestaltungsregeln für das Managementsystem auswirken, wie in Kapitel 3.1. bei den Faktoren des Handlungsumfeldes dargestellt wurde. Bei der Anwendung der Regeln zeigten sich noch zwei weitere gravierende Besonderheiten. Zum einen hat die Mitarbeiter- bzw. Mitgliedermotivation in einer Organisation, die auf Freiwilligkeit basiert, einen viel höheren Einfluss auf den Erfolg, als bei einem Wirtschaftsunternehmen, das hauptsächlich durch monetäre Beweggründe angetrieben wird. Zum anderen unterscheidet sich die Wertschöpfung grundlegend, da sie für einen Verein, im Gegensatz zu einem Unternehmen aus gemeinnützigen und nicht aus finanziellen Werten besteht.

Der Anstoß für diese Arbeit war das vorausgegangene Praktikum bei Submit e.V., in dem die Organisations- und Prozessstruktur des Vereins grundlegend analysiert wurde. Daraufhin wurde zur Sicherung der Lebensfähigkeit des Vereins mit der Formulierung einer Vereinspolitik, strategischen Zielen und der Generierung von Maßnahmen zum Erreichen der Ziele begonnen.

Mit dieser Studienarbeit wurde die Grundlage für die Gestaltung des Managementsystems der studentischen Unternehmensberatung Submit e.V. gelegt. Der nächste Schritt dahin ist das Erstellen einer Dokumentation des Managementsystems, angefangen mit einem Managementhandbuch.

Literaturverzeichnis

- Ahrens, V.; Hofmann-Kamensky, M. (2001): Integration von Managementsystemen – Ansätze für die Praxis. München
- Deutsches Institut für Normung e.V. (2005): Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2005); Dreisprachige Fassung EN ISO 9000:2005. Berlin
- Kamiske, G. F.; Brauer, J.-P. (2006): Qualitätsmanagement von A bis Z – Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. 5. aktualisierte Aufl. Berlin – München
- Löbel, J.; Schröger, H.-A.; Closhen, H. (2001): Nachhaltige Managementsysteme – Sustainable Development durch ganzheitliche Führungs- und Organisationssysteme – Vorgehensmodell und Prüflisten. Berlin
- Luhmann, N (1987): Zweckbegriff und Systemrationalität. 4. Aufl. Frankfurt am Main
- Schwendt, S.; Funck, D. (2002): Integrierte Managementsysteme – Konzepte, Werkzeuge, Erfahrungen. Göttingen – Hamburg
- Submit e.V. (2007): Satzung. Magdeburg

Anhang

Satzung Submit e.V.

Satzung

§1 Name, Sitz, Geschäftsjahr

- (1) Der Verein führt den Namen: SUBMIT – Studentische Unternehmensberatung für Marketing und IT. Er ist in das Vereinsregister einzutragen. Nach der Eintragung führt er den Zusatz: e. V.
- (2) Sitz des Vereins ist Magdeburg.
- (3) Das Geschäftsjahr des Vereins beginnt mit dem ersten März.

§2 Vereinszweck und Gemeinnützigkeit

- (1) Zwecks des Vereins ist die Förderung von Bildung und Wissenschaft. Außerdem unterstützt er die internationale und interkulturelle Verständigung. Unter Förderung von Bildung und Wissenschaft wird die Hilfestellung an Studenten verstanden, ihr erworbenes theoretisches Wissen in praktischer Projektarbeit anzuwenden, ihr Wissen zu erweitern und soziale Kompetenz zu erlangen. Dadurch wird der spätere Einstieg in das Berufsleben erleichtert.
- (2) Der Verein ist unabhängig und unpolitisch. Er verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung in der jeweils gültigen Fassung.
- (3) Die Zwecke des Vereins werden insbesondere durch folgende Maßnahmen verwirklicht:
 - Kostenlose Beratung und Unterstützung bei der Durchführung der Projekte durch Diskussion und Erfahrungsaustausch innerhalb des Vereins und mit anderen, gleichartigen Vereinen. Die Studenten sind für die Suche von Projekten selbst verantwortlich.
 - Die interkulturelle Verständigung wird durch regelmäßigen Kontakt zu in- und ausländischen Vereinen gleicher Art gefördert.
- (4) Der Verein ist selbstlos tätig. Er verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke. Die Mittel des Vereins dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. Die Mitglieder erhalten keine sonstigen Zuwendungen aus den Mitteln des Vereins. Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck des Vereins fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden. Die Mitglieder erhalten lediglich Aufwandsentschädigungen.
- (5) Der Verein strebt die Mitgliedschaft im Dachverband BDSU an.

§3a Ordentliche Mitgliedschaft

- (1) Ordentliches Mitglied des Vereins kann nur werden, wer als Student/Studentin an einer Hochschule oder Fachhochschule in Sachsen-Anhalt eingeschrieben ist.
- (2) Zur Aufnahme ist ein schriftlicher Antrag an den Vorstand zu richten. Nach einer Anwartschaft von höchstens 6 Monaten entscheidet dieser über die Aufnahme. Im Falle einer Ablehnung kann der Kandidat verlangen, dass die Mitgliederversammlung endgültig über die Aufnahme entscheidet.
- (3) Die ordentliche Mitgliedschaft endet durch Austritt, Tod, Ausschluss oder durch Umwandlung in eine Seniorsmitgliedschaft.
- (4) Der Austritt erfolgt durch schriftliche Erklärung gegenüber einem vertretungsberechtigten Vorstandsmitglied. Der Austritt ist mit einer Frist von zwei Monaten zu erklären.

- (5) Ein Ausschluss kann nur aus wichtigem Grund erfolgen. Wichtige Gründe sind insbesondere: ein die Vereinsziele schädigendes Verhalten, die Verletzung satzungsmäßiger Pflichten, Beitragsrückständigkeit von mindestens 6 Monaten. Über den Ausschluss entscheidet die Mitgliederversammlung auf Antrag des Vorstandes mit der Mehrheit aller Vereinsmitglieder. Vor der Abstimmung ist dem betroffenen Mitglied die Möglichkeit zur Stellungnahme einzuräumen.

§3b Seniorsmitgliedschaft

- (1) Wird ein ordentliches Mitglied von seiner Hochschule/Fachhochschule exmatrikuliert, wandelt sich seine ordentliche Mitgliedschaft automatisch in eine Seniorsmitgliedschaft.
- (2) Die Seniorsmitgliedschaft endet durch Austritt, Tod, Ausschluss oder automatisch am Ende des fünften, auf den Tag der automatischen Wandlung der ordentlichen Mitgliedschaft, folgenden Kalenderjahres.
- (3) §3a Abs.4 gilt für die Seniorsmitgliedschaft entsprechend.
- (4) §3a Abs.5 gilt für die Seniorsmitgliedschaft entsprechend.

§3c Ehrenmitgliedschaft

- (1) Ehrenmitglied des Vereins wird, wer die Einladung des Vorstandes zur Ehrenmitgliedschaft schriftlich annimmt.
- (2) Die Ehrenmitgliedschaft endet durch Austritt, Tod oder Ausschluss.
- (3) Der Austritt erfolgt durch schriftliche Erklärung gegenüber einem vertretungsberechtigten Vorstandsmitglied. Er kann fristlos erfolgen.
- (4) Ein Ausschluss kann nur aus wichtigem Grund erfolgen. Ein wichtiger Grund ist insbesondere ein die Vereinsziele schädigendes Verhalten. Über den Ausschluss entscheidet die Mitgliederversammlung auf Antrag des Vorstandes mit der Mehrheit aller Vereinsmitglieder. Vor der Abstimmung ist dem betroffenen Mitglied die Möglichkeit zur Stellungnahme einzuräumen.

§3d Ruhende Mitgliedschaft

- (1) Ordentliche Mitglieder können ihre Mitgliedschaft maximal für zwei Semester ruhen lassen.
- (2) Der Wunsch nach einer ruhenden Mitgliedschaft ist dem Vorstand vor Semesterbeginn schriftlich anzuzeigen.
- (3) Mitglieder mit ruhender Mitgliedschaft sind von der Zahlung des Mitgliedsbeitrags befreit. Bereits gezahlte Beträge werden nicht erstattet.
- (4) Mitglieder mit ruhender Mitgliedschaft sind weiterhin stimmberechtigt und entsprechend zu den Mitgliederversammlungen einzuladen.
- (5) Erklärt ein Vorstandsmitglied den Wunsch nach einer ruhenden Mitgliedschaft, muss er von seinem Amt zurücktreten. Der Vorsitzende kann seine Mitgliedschaft nicht ruhen lassen.

§4 Mitgliedsbeitrag

Von allen ordentlichen Mitgliedern und Seniorsmitgliedern werden Semesterbeiträge erhoben.

§5 Rechte und Pflichten der Mitglieder

- (1) Allen Vereinsmitgliedern ist die Teilnahme am Vereinsleben zu ermöglichen.
- (2) Die Mitglieder sind verpflichtet, die Zwecke und Aufgaben des Vereins zu fördern und zu unterstützen.

§6 Organe des Vereins

Die Organe des Vereins sind der Vorstand und die Mitgliederversammlung.

§7 Vorstand

- (1) Der Vorstand besteht aus einem/einer Vorsitzenden und drei Stellvertretern/Stellvertreterinnen.
- (2) Der Verein wird gerichtlich und außergerichtlich durch den Vorsitzenden/die Vorsitzende oder die stellvertretenden Vorsitzenden des Vereins (gem. §26 BGB) vertreten. Es gilt Einzelvertretungsbefugnis.
- (3) Das vertretende Vorstandsmitglied hat zum Abschluss von Rechtsgeschäften, die eine Geldsumme von mehr als € 250,- begründen sowie zum Abschluss von Verträgen über Raummieten die vorherige Zustimmung des gesamten Vorstandes einzuholen.
- (4) Die Mitglieder des Vorstandes werden von der Mitgliederversammlung einzeln gewählt.
- (5) Der Vorstand ist für die Führung der laufenden Geschäfte des Vereins zuständig, soweit sie nicht durch die Satzung einem anderen Vereinsorgan zugewiesen sind. Er hat vor allem folgende Aufgaben:
 - Vorbereitung der Mitgliederversammlung und Aufstellung der Tagesordnung;
 - Einberufung der Mitgliederversammlung;
 - Ausführung der Beschlüsse der Mitgliederversammlung;
 - Aufstellung eines Haushaltsplanes für jedes Geschäftsjahr;
 - Buchführung und Erstellung eines Jahresberichtes;
 - Aufstellung von Richtlinien der Arbeit für das laufende bzw. für das folgende Geschäftsjahr;
 - Beschlussfassung über Aufnahme von Mitgliedern;
- (6) Der Vorstand wird für die Dauer eines Jahres gewählt und verbleibt so lange im Amt, bis ein neuer gewählt ist. Die Mitglieder können wiedergewählt werden.
- (7) Wählbar sind nur ordentliche Vereinsmitglieder, deren Mitgliedschaft nicht ruht.
- (8) Scheidet ein Vorstandsmitglied für die restliche Amtsperiode aus, so wählt der Vorstand ein Ersatzmitglied für die restliche Amtsdauer des Ausgeschiedenen.
- (9) Der Vorstand fasst seine Beschlüsse im Allgemeinen in Vorstandssitzungen, die vom/von der Vorsitzenden, bei dessen/deren Verhinderung vom/von der Stellvertretenden Vorsitzenden schriftlich, fernmündlich oder mündlich einberufen werden. Einer Mitteilung der Tagesordnung bedarf es nicht. Der Vorstand ist beschlussfähig, wenn die Mehrzahl der Vorstandsmitglieder anwesend ist. Eine Beschlussfassung erfolgt nur einstimmig.
- (10) Die Beschlüsse des Vorstandes sind zu Beweis Zwecken in ein Beschlussbuch einzutragen; sie sind vom Sitzungsleiter zu unterschreiben. Die Niederschrift soll Zeit und Ort der Vorstandssitzung und die Namen der Teilnehmer und die gefassten Beschlüsse enthalten.

§8 Mitgliederversammlung

- (1) Die Mitgliederversammlung ist oberstes Organ des Vereins.
- (2) Die ordentliche Mitgliederversammlung findet einmal pro Halbjahr statt. Des Weiteren hat der Vorstand das Recht jederzeit eine außerordentliche Mitgliederversammlung einzuberufen, wenn es das Vereinsinteresse erfordert. Diese muss einberufen werden, wenn sie von mindestens einem Drittel der Mitglieder mit schriftlicher Begründung beantragt worden ist.
- (3) Die Einberufung erfolgt durch E-Mail an die letztbekannte E-Mail-Adresse der Mitglieder. Die Einladung enthält eine Tagesordnung. Es ist eine Frist von einer Woche einzuhalten.

- (4) Die Mitgliederversammlung ist beschlussfähig, wenn ein Drittel der ordentlichen Mitglieder anwesend sind. Stimmberechtigt sind nur ordentliche Mitglieder und Seniorsmitglieder.
- (5) Die Mitgliederversammlung hat u. a. folgende Aufgaben:
- Entgegennahme des Berichtes des Vorstandes;
 - Entlastung des Vorstandes;
 - Wahl des Vorstandes;
 - Festlegung des Mitgliedsbeitrages;
 - Ernennung eines Kassenprüfers;
 - Satzungsänderungen;
 - vereinsinterne Regelungen;
- (6) In der Mitgliederversammlung hat jedes anwesende ordentliche Mitglied und jedes anwesende Seniorsmitglied eine Stimme. Zur Ausübung des Stimmrechtes kann ein anderes Mitglied schriftlich bevollmächtigt werden. Die Bevollmächtigung ist für jede Mitgliederversammlung gesondert zu erteilen. Ein Mitglied darf jedoch nicht mehr als zwei fremde Stimmen vertreten.
- (7) Bei allen Beschlüssen genügt, wenn durch die Satzung nicht anders vorgeschrieben, eine einfache Mehrheit. Die Mitgliederversammlung wird vom Vorsitzenden bzw. bei dessen Verhinderung von einem Stellvertretenden Vorsitzenden geleitet. Die Art der Abstimmung bestimmt der Versammlungsleiter. Die Abstimmung muss schriftlich erfolgen, wenn dies mindestens ein Drittel der anwesenden Mitglieder beantragt. Über die Mitgliederversammlung und deren Beschlüsse ist ein Protokoll anzufertigen, das vom Protokollanten zu unterschreiben ist.

§9 Finanzierung

Der Verein finanziert sich durch die Mitgliederbeiträge und durch Spenden von natürlichen und juristischen Personen.

§10 Vereinsinterne Regelungen

Vereinsinterne Regelungen, die Dinge berühren, die in der Satzung nicht ausreichend geregelt sind, können von der Mitgliederversammlung beschlossen werden.

§11 Satzungsänderungen

Diese Satzung kann nur von einer Mitgliederversammlung mit Zweidrittelmehrheit geändert werden.

§12 Auflösung des Vereins

Die Auflösung des Vereins kann nur in einer ordentlichen Mitgliederversammlung mit einer Zweidrittelmehrheit beschlossen werden. Das Vereinsvermögen fällt bei Auflösung des Vereins oder bei Wegfall der Steuerbegünstigung des Vereins gemäß §61 Abs. 1 Satz 1 AO an die „Gesellschaft der Freunde und Förderer der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg e.V.“, die es unmittelbar und ausschließlich für gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke zu verwenden hat.

Magdeburg, den 11.04.2007

Abschließende Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Studienarbeit selbständig, ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Magdeburg, den 15. November 2007