

# Hausarbeit

am Institut KMM Hamburg  
im Fernstudiengang "Kultur- und Medienmanagement"

## “Storytelling als Methode im Nonprofit-Management”

Management von Non-Profit-Organisationen  
Jaana Rasmussen  
27. November 2009

Arne A. Theophil

Matrikel# 10666  
Bachelor  
1. Semester

Fährstraße 85  
21107 Hamburg  
0157 - 777 42 604  
Arne-A-Theophil@gmx.de

18. März 2010

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Die Begrifflichkeiten</b>	<b>3</b>
2.1	Was ist Nonprofit-Management? . . . . .	3
2.2	Was ist Storytelling? . . . . .	4
2.2.1	Die Geschichte des Storytelling . . . . .	4
<b>3</b>	<b>Die Funktionweise von Storytelling</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Nutzen und Anwendung von Storytelling im wirtschaftlichen Kontext</b>	<b>6</b>
4.1	Interne Prozesse . . . . .	6
4.2	Externe Prozesse . . . . .	7
4.3	Die Methodische Herangehensweise . . . . .	7
4.3.1	Planen . . . . .	7
4.3.2	Daten erheben . . . . .	7
4.3.3	Daten auswerten . . . . .	8
4.3.4	Passende Geschichte schreiben . . . . .	8
4.3.5	Kontrollieren <-> Verbreiten . . . . .	8
<b>5</b>	<b>Aufbau einer Geschichte im Storytelling</b>	<b>9</b>
<b>6</b>	<b>Die Möglichkeiten von Storytelling im Non-Profit-Bereich</b>	<b>9</b>
<b>7</b>	<b>Fazit</b>	<b>10</b>
	<b>Literatur</b>	<b>11</b>

# 1 Einleitung

Mit dem Storytelling hält eine junge Methode, basierend auf alten 'urmenschlichen' Prinzipien, Einzug in die unterschiedlichsten Bereiche narrativen Wirkens. So wird das Storytelling auch vermehrt in Unternehmen eingesetzt um Prozesse in den Public-Relations, dem Marketing und internen Prozessen zu optimieren.

Natürlich muss die Fähigkeit des Storytelling ersteinmal erlernt werden, doch sind die Möglichkeiten nicht zu unterschätzen. Gerade für Akteure im Nonprofit-Bereich lohnt es sich die Möglichkeiten des Storytelling genauer zu ergründen, verinnerlichen und anzuwenden.

Mit dieser Hausarbeit möchte ich die Chancen des Storytelling für Nonprofit-Organisationen aufzeigen und Einblicke in diese vielversprechende, junge Disziplin geben.

## 2 Die Begrifflichkeiten

Um wirkungsvoll mit den in dieser Schrift verwendeten Begriffen umgehen zu können, möchte ich mit einem kurzen Exkurs in den heutigen Stand des Überinkommens ihrer Definition beginnen:

### 2.1 Was ist Nonprofit-Management?

Als Nonprofit-Organisationen, im weiteren Artikel NPO genannt, werden Organisationsformen benannt, welche nicht klar dem öffentlichen oder dem privaten Sektor zugeordnet werden können und bedarfswirtschaftlich agieren.

Um den Sektor in dem NPOs einzuordnen sind klarer zu beschreiben, wurde der Begriff 'Dritter Sektor' eingeführt.

Bei beiden Begriffen wird allerdings die 'inhaltliche Unschärfe'<sup>1</sup> bemängelt: So erscheint der 'Dritte Sektor' mit seiner numerischen Bezeichnung als in seiner Wertigkeit hintenangestellter Bereich, was seiner Größe im deutschen BIP entsprechend auch nachzuvollziehen ist, doch seiner Bedeutung im gesellschaftlichen Wirken lange nicht gerecht wird.

Und auch der Begriff 'Nonprofit' drückt nicht die Vielfältigkeit der unter diesem Namen kategorisierten Organisationsformen aus. Denn schon die Frage "Was ist Profit?" bringt unzählige Assoziationsformen hervor, und ab welchem Punkt der Sprung von einer bedarfswirtschaftlichen, zu eine erwirbswirtschaftlichen Organisation vollzogen ist, lässt sich nicht zweifelsfrei klären.<sup>2</sup>

Trotz dieser Unschärfe werden aber beide Begriffe verwendet und sind in Deutschland häufig mit dem Status der 'Gemeinnützigkeit' belegt.

---

<sup>1</sup>HASSEMER (1993), S. 12.

<sup>2</sup>Ebd. Vgl. S.12f

## 2.2 Was ist Storytelling?

Die Wurzeln des Storytelling liegen in der uralten Eigenschaft des Menschen Geschichten zu erzählen. Im Zusammenhang mit dieser Arbeit meine ich mit dem Begriff Storytelling die sich seit ca. 1996 etablierende Disziplin, Geschichten aktiv für wirtschaftliche Prozesse zu nutzen.

### 2.2.1 Die Geschichte des Storytelling

Bevor die Möglichkeit des Schreibens erfunden wurde, sind alle Prozesse menschlichen Denkens und Erlebens über erzählte Geschichten aufbewahrt und kommuniziert worden. Zu diesen Zeiten war das Weitererzählen von Geschichten die einzige Möglichkeit, diese auch zu bewahren mit all ihren kulturellen Informationen über die Erfahrungen der Vorfahren, erworbenes Wissen, Verhaltensgebote etc. pp.

Mit den Höhlenmalereien wurden vor 28.000 Jahren erste Wege gefunden Geschichten ohne mündliche Überlieferung aufzubewahren. Und mit der Entwicklung von Schriften, ca 4000 Jahre v. Chr., wurden viele bis dahin überlieferte Geschichten schriftlich festgehalten wie z.B. Mythen, Sagen und Legenden.<sup>3</sup> Nicht zuletzt basiert die Bibel, welche unsere Kultur entscheidend prägte und noch immer beeinflusst, auch auf vordem weitererzählten Geschichten.

Obwohl die neuen Möglichkeiten der Konservierung von Geschichten mit Schrift, Bildern, Tonaufnahmen und Filmen, und dies in unzähligen medialen Varianten längst den größten Teil der Vermittlung einnehmen, existieren immer noch Formen von mündlicher Überlieferung. Zum Teil sind diese traditionell erhalten geblieben, wie bei den Azeri Ashik in der Türkei, oder auch in neu entstandenen Formen wie dem 'UK Storytelling Revival' Anfang der 1980er Jahre in England.<sup>4</sup>

In den Fokus der wirtschaftlichen Nutzung und der Öffentlichkeit ist das Storytelling über Forschungen am Massachusetts Institute of Technology im Rahmen eines Forschungsprojektes zu 'Enträtselung kollektiven Lernverhaltens'. Auf der Suche nach Wegen in großen Unternehmen das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter für alle nutzbar zu machen, fanden sie heraus, dass für diese Prozesse "gemeinsam erzählte Geschichten" am besten funktionieren.<sup>5</sup> Die Grundlage für die Beschäftigung mit Storytelling im wirtschaftlichen Kontext war damit gelegt.

## 3 Die Funktionweise von Storytelling

Die Wirkmechanismen des Storytelling hat Dieter Herbst (2008) sehr gut systematisiert, weswegen ich mich hauptsächlich an seiner Herangehensweise orientiert habe.

Storytelling funktioniert mit dem schon lange von Menschen praktizierten Einsatz von Geschichten (Vgl. Kapitel 2.2.1) Mit Geschichten werden Informationen vor allem unterbewusst aufgenommen. Gerade dem Unterbewusstsein wird nach heutigem

---

<sup>3</sup>HERBST (2008), Vgl. S. 15ff.

<sup>4</sup>HAGGARTY (1996), Vgl. S. 3 und S. 15.

<sup>5</sup>THIER (2006), Vgl. S. 16.

Forschungsstand die bedeutende Rolle bei Entscheidungsprozessen zugeordnet. Unterbewusst wird weniger Energie von dem Gehirn in Anspruch genommen und so hat sich der Körper darauf eingestellt möglichst unterbewusst zu entscheiden. Auch braucht eine bewusste Entscheidungsfindung sehr viel Zeit, man denke an die Situation einer akuten Gefahr, der es sich zu entziehen gilt. In so einem Moment wird nicht lange nachgedacht, sondern unterbewusst entschieden. Dem Bewusstsein wird in heutigen Entscheidungsprozessen alleine ein reflektiertes Vetorecht zugebilligt.<sup>6</sup> Somit ist die der unterbewusste Weg, auf welchem Geschichten wirken ein sehr direkter und effektiver. "Storytelling ist gehirngerechte Kommunikation."<sup>7</sup>

In Geschichten werden keine nüchternen Zahlen oder Daten aufgelistet, sondern in einem emotionalen Zusammenhang erzählt. So werden die Inhalte leichter verdaulich und lösen Gefühle aus, welche ein wichtiges, positives Entscheidungskriterium für das limbische System sind, welches für die Anordnung und Wertung von Informationen im Gehirn zuständig ist.<sup>8</sup> Ist also eine Information nicht nur inhaltlich überzeugend, sondern auch emotional geladen, nimmt sie im Gedächtnis des Empfängers eine präzisere Stellung ein. Zudem können Geschichten das Gefühl von Beteiligung erzeugen und werden aufgrund der emotional-unbewussten Verarbeitung gedanklich weniger kritisch geprüft.<sup>9</sup>

Ein weitere besondere Eigenschaft von Geschichten ist ihre starke Bildhaftigkeit, welche ebenfalls zu einer schnelleren Verarbeitung im Unterbewusstsein führt. Auch können Geschichten gut mit realen Bildern verbunden und gestärkt werden. Nicht umsonst lassen sich Personen die von der Meinung der Öffentlichkeit abhängig sind in prägnanten Situationen inszenieren. Bilder, die auf diese Weise im Unterbewusstsein abgelegt sind, werden immer wieder aufgerufen, wenn es um ein zugehöriges Thema geht und prägen die emotionale Einordnung der neuen Rezeption entscheidend. So hat zum Beispiel Greenpeace mit seinen Bildern von Schlauchbooten die gegen Öltanker kämpfen ein sehr wirkungsvolles Bild im Sinne des Kampfes von 'David gegen Goliath' für ihre Aussenwirkung geprägt.<sup>10</sup>

Das vorangegangene Beispiel verdeutlicht auch die Musterhaftigkeit von Geschichten. Sie werden verständlich und lebendig durch ihre unzähligen anderen Geschichten ähnlichen Grundmuster: Eine strukturelle Anlehnung an Mythen, wie dem oben erwähnten Kampf von 'David gegen Goliath', der Geschichte 'vom hässlichen kleinen Entlein zum Schwan' oder der Attitude eines 'Robin Hood' können ohne viele Worte grundlegende Ideen transportieren.<sup>11</sup> Häufig gibt es kulturell bedingte Archetypen, welche gewisse Rollenvorstellungen idealtypisch präsentieren, wie zum Beispiel der dominante weisse Mann oder die fürsorgliche Mutter.<sup>12</sup> Doch auch individuellere Charaktere können Rollen, beispielsweise dem Helden, Retter, Entdecker etc., zugeordnet und mit diesem zusätzlichen Attribut in ihrem Handeln besser verstan-

---

<sup>6</sup>HERBST (2008), Vgl. S. 28.

<sup>7</sup>Ebd. S. 70

<sup>8</sup>Ebd. Vgl. S. 31

<sup>9</sup>Ebd. Vgl. S. 58

<sup>10</sup>Ebd. Vgl. S. 67

<sup>11</sup>Ebd. Vgl. S. 59

<sup>12</sup>Ebd. Vgl. S. 59

den werden.<sup>13</sup> Allgemein bekannte Verhaltensabläufe, Skript genannt, oder auch symbolische Handlungen und Rituale “geben uns Orientierung andere[n] Menschen gegenüber und in den Erwartungen unser[es] eigene[n] Verhalten[s]”<sup>14</sup> und können gut in Geschichten eingebaut werden um Handlungen mehr Gewicht zu verleihen oder als konträres Element die Reflektion eigenen Handelns zu bewirken.

Schließen möchte ich das Kapitel der Funktionsweisen des Storytelling mit dem Hinweis, dass das Storytelling die aus einem argumentativen Denken entsprungene, auf Daten und Theorien basierenden Tatsachen, in seiner narrativen Eigenart, zu einem großen Ganzen mit den Emotionen, Rahmenbedingungen, Einstellungen, Handlungsweisen usw. verbindet und auf diese Weise komplizierte Vorgänge zu Erklären und Möglichkeiten zu eröffnen vermag.<sup>15</sup>

## 4 Nutzen und Anwendung von Storytelling im wirtschaftlichen Kontext

Mit Storytelling können viel Problemstellungen in wirtschaftlichen Unternehmen gelöst werden.

### 4.1 Interne Prozesse

Über Storytelling kann das sogenannte ‘weiche Wissen’ im Informations- und Wissensmanagement genutzt werden. Zu den etlichen Daten und Fakten können auf diese Weise die persönlichen Erfahrungen von Mitarbeitern bewahrt und weitergegeben werden, so dass andere Kollegen in einer ähnlichen Situation auf diesen Wissensschatz zurückgreifen können.<sup>16</sup> Besonders entscheidend kann die Sicherung von Expertenwissen sein, wenn langjährige Mitarbeiter die Firma verlassen. Denn mit der Dokumentation ihrer über Jahre erworbenen Erfahrungen können deren Nachfolger (und nicht nur die direkt folgenden) viel schneller effektiv mit den informellen und formellen Prinzipien des Arbeitsplatzes umgehen. Zudem wird über eine Weitergabe in Geschichtsform auch implizites Wissen weitergegeben, welches bei einer formellen Dokumentation vermutlich nicht mitgegeben worden wäre. Auf diese Weise können Storytelling-Studien dem Qualitätsmanagement, wie auch dem betrieblichen Verbesserungswesen entscheidende Hinweise auf nicht optimal laufende Arbeitsprozesse geben.<sup>17</sup>

Auch zur Dokumentation und dem anschließenden Debriefing von Projekten lässt sich Storytelling wirksam einsetzen, da ein “langfristiger Aufbau eines Pools an übertragbarem ‘weichen’ Wissen”<sup>18</sup> stattfindet, und bei Projekten ähnlicher Struktur auf diesen zurückgegriffen werden kann um “teure und zeitintensive Wiederholungsfehler zu vermeiden”<sup>19</sup>.

---

<sup>13</sup>Ebd. Vgl. S. 59

<sup>14</sup>Ebd. S. 60

<sup>15</sup>FRENZEL/MÜLLER/SOTTONG (2006), Vgl. S. 18.

<sup>16</sup>THIER (2006), Vgl. S. 27.

<sup>17</sup>Ebd. Vgl. S.34f

<sup>18</sup>Ebd. S.30

<sup>19</sup>Ebd. S. 28

Storytelling kann ein Bild von der Stimmung in einem Unternehmen, gerade bei bevorstehenden Umstrukturierungen, unter Einbeziehung aller Mitarbeiter vermitteln. Mit der Kenntnis dieses Bildes wiederum kann auch über Storytelling eine verbindende Vermittlung zwischen Angestellten und Geschäftsleitung erfolgen. So kann gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden, welches gerade während der Veränderungsprozesse, aber auch auf langfristige Sicht für ein erfolgsorientiertes Unternehmen essenziell ist.<sup>20</sup> Zudem

Nicht zuletzt können Mitarbeiter sich über eine gemeinsam erzählte Geschichte stärker mit der Geschichte und den Zielen ihres Unternehmens identifizieren. Und in allen Betriebsebenen hilft eine immer wieder erzählte Betriebsgeschichte zur Ausprägung einer Betriebskultur, welche stark zur Orientierung und sinnbildenden Prozessen im Alltagsgeschehen beiträgt.

## **4.2 Externe Prozesse**

In Zeiten immer stärkere Konkurrenz auf den Märkten ist es ungemein wichtig klare Vorstellung von der Identität des Unternehmens oder der Marke zu vermitteln um dem Kunden den Mehrwert des eigenen Produkts plausibel zu machen. Und gerade für Identitätsprägende Verfahren ist Storytelling ideal. So kann die große Betriebsgeschichte für die verschiedenen externen Bezugsgruppen, wie Kunden, Journalisten, Finanziern mit unterschiedlichen Schwerpunkten immer wieder neu erzählt werden und so Interesse, Vertrauen und Bedürfnisse erwecken.

## **4.3 Die Methodische Herangehensweise**

### **4.3.1 Planen**

Um mit Storytelling arbeiten zu können steht bei den internen, wie auch bei den externen Prozessen zu Beginn die Planungsphase in welcher ergründet werden muss, welche Ziele eigentlich verfolgt werden. Bei welcher Zielgruppe soll welcher Effekt angeregt werden und welcher Bereich der Unternehmens-Geschichte kann hier erfolgsversprechend eingesetzt werden.

### **4.3.2 Daten erheben**

Mit dem nächsten Schritt werden die Daten in der für das Ziel sinnvoll gewählten Weise erhoben. Dieses geschieht für interne Ergebnisse häufig über das Durchführen von Interviews mit den unterschiedlichsten Prozessteilnehmern.<sup>21</sup> Für eine Zielsetzung im externen Bereich können Daten auch über Interviews gewonnen werden, wie aber auch über Konkurrenzanalysen und auch tiefgründigen Forschungen in dem War-, Ist- und Soll-Zustand des Unternehmens.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup>Ebd. Vgl. S.31ff

<sup>21</sup>Weiterführend dazu empfehle ich - Thier (2006), S. 59ff.

<sup>22</sup>Weiterführend dazu empfehle ich - Herbst (2008), S. 126ff.

### 4.3.3 Daten auswerten

In der Auswertung gilt es die prägnanten Themen, auch mit ihnen widersprechenden Aussagen und vor allem starken Zitaten herauszufiltern und ihrer Bedeutung nach zu ordnen. Besonders zu beachten sind für die weitere Verwertbarkeit der gesammelten Daten in einer Geschichte drei Richtlinien, die bei Thier (2006) wie folgt beschrieben sind:

1. 'The research imperative': Damit ist das saubere, wissenschaftliche Arbeiten und sichtbare Trennen von Fakten, Zitaten, Hypothesen und Interpretationen gemeint.
2. 'The pragmatic imperative': Mit diesem Imperativ soll sichergestellt werden, dass die Erfahrungsgeschichte auch so aufgebaut und geschrieben wird, dass sie von den Lesern akzeptiert wird und einen größtmöglichen Lerneffekt im Unternehmen [oder auch anderen erwünschten Effekt intern oder extern] anstößt.
3. 'The mythic imperative': Hierunter ist die Berücksichtigung des Unternehmenskontextes zu verstehen, in den die Erfahrungsgeschichte eingebettet sein muss, und das Erzeugen von Spannung für den Leser<sup>23</sup>.

Drei Richtlinien bzw. Imperative für die Arbeit im Storytelling  
(Quelle: Thier (2006), S. 20f)

### 4.3.4 Passende Geschichte schreiben

Unter Beachtung der oben genannten Richtlinien kann nun mithilfe der gesammelten Themen eine zielgerichtete Geschichte verfasst werden. Ein einfaches Schema von dem Aufbau einer Geschichte im Storytelling findet sich in Kapitel 5.

### 4.3.5 Kontrollieren <-> Verbreiten

Nachdem die Geschichte verfasst ist, sollte bei interner Verwendung des Storytelling das verwendete Interview-Material von den Gesprächspartnern noch einmal abgesegnet werden und die Geschichte von den Protagonisten quergelesen werden um eine Akzeptanz zu erreichen, welche für eine erfolgreiche Verwendung entscheidend ist. Dann kann diese verwendet werden, sollte aber natürlich nach einiger Zeit auf ihre Wirkung in Bezug auf die Zielsetzung überprüft werden.

Für die externe Anwehndung der erstellten Geschichte bietet es sich vorher, währenddessen und im nachhinein an die Wirksamkeit der Geschichte zu testen, doch sind die Wirkungsgrade aufgrund ihrer Implizität sehr schwer zu ergründen, weswegen es sich anbietet die Validierung externer Prozesse "in die Hände erfahrener Profis zu legen"<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup>THIER (2006), S. 21, zitiert nach: Kleiner/Roth 1996.

<sup>24</sup>HERBST (2008), S. 134.



## 5 Aufbau einer Geschichte im Storytelling

Storytelling ist eine kunstvolle Fähigkeit, die ein Leben lang ausgebaut und perfektioniert werden kann, doch einige Elemente sind (fast) allen guten Geschichten eigen und helfen wirkungsvolle Geschichten zu entwerfen.

Ohne Charaktere wäre eine Geschichte ein ereignisloses Stilleben. - Also gilt es Haupt- und Nebencharaktere zu finden.

Unter den Hauptcharakteren finden sich mindestens ein Held, Protagonisten und Antagonisten. Zudem treten Nebencharaktere auf, welche allerdings genauso unbekannt wieder abtreten, nachdem sie ihren Beitrag zur Geschichte geleistet haben.

Außerdem gibt es eine Ausgangssituation und eine Endsituation, zwischen denen eine Transformation stattfindet, welche dazu führt, dass sich die beiden Situationen unterscheiden und von der die Botschaft einer Geschichte wesentlich abhängt.<sup>25</sup> Und da ebendiese Botschaft der Grund unserer Geschichte ist, gilt es besonderes Augenmerk auf die Transformation zu legen.

Natürlich soll am Ende ein 'Happy End' stehen, doch gilt es dazwischen noch manche Aufgabe zu lösen, denn reine Erfolgsgeschichten erzeugen keine Spannung, wirken unglaubwürdig, genau betrachtet "sind [sie] gar keine Geschichten mehr"<sup>26</sup>. Die Konflikte, denen sich der Held stellen muss, bieten häufig alternative Lösungsmöglichkeiten bei denen die Gründe für die letztendliche Entscheidung erläutert werden sollten, denn "Menschen lernen wenn man neben dem Was auch das Warum erzählt"<sup>27, 28</sup>.

In all ihren Feinheiten sollte die Geschichte doch klar und widerspruchsfrei, im Zusammenhang mit schon früher geprägten Geschichten, erzählt werden, um zu einem klaren Ergebnis zu führen. Trotz aller Zielorientierung muss die Handlung aber spannend bleiben um den Leser 'am Ball' zu behalten und nach Möglichkeit alle Sinne mit bildhaften Darstellungen anzusprechen, um die Gefühle der Bezugsgruppe anzusprechen und die Vorgänge der Geschichte quasi persönlich erfahrbar zu machen. Hierzu ist es auch sehr hilfreich Zeichen aus dem Code der Kultur der Empfänger einzubinden

Um die Geschichte später komplikationsfrei verbreiten zu können ist auch darauf zu achten, dass diese über alle Medien transportabel ist und in ihrer Gesamterscheinung einen eindeutigen Kontrast zu denen der Konkurrenten abzeichnet.

## 6 Die Möglichkeiten von Storytelling im Non-Profit-Bereich

Im Non-Profit-Bereich finden sich viele Möglichkeiten das Storytelling sinnvoll zu integrieren.

---

<sup>25</sup>FRENZEL/MÜLLER/SOTTONG (2006), Vgl. S. 76ff.

<sup>26</sup>Ebd. S. 225

<sup>27</sup>Ebd. S. 85

<sup>28</sup>HERBST (2008), vgl. S. 111.

Viele NPOs müssen mit sehr wenig Geld und intensivem Fundraising wirtschaften. Deswegen ist es wichtig, das mögliche Geldgeber, aber auch ehrenamtlich tätige Mitarbeiter oder solche die dies in Erwägung ziehen eine klare Vorstellung von der NPO und ihren Zielen haben, um die guten Gründe, sich zu engagieren, tief zu verinnerlichen und langfristig engagiert zu bleiben. Hier können mit einer nach Innen und Aussen wirkenden, identitätsstiftenden Unternehmensgeschichte, in einem immer unübersichtlichen Mitbewerbermarkt, große Erfolge erzieht werden. Sogar in sehr kleinen NPOs können wirksame Geschichten mit etwas Einarbeitung und ohne hohen Geldaufwand geschrieben und eingesetzt werden.

In vielen NPOs sind zudem mehrheitlich ehrenamtlich engagierte Kräfte am schaffen, welche viele ihrer Aktionen auf informellem Wege voranbringen. Leider kommt es immer wieder vor, dass diese Menschen aufgrund anderer wichtiger Dinge plötzlich aus ihren Ämtern ausscheiden und damit, auch gerade wegen ihrer informellen Arbeitsweise schwer zu füllende Lücken hinterlassen. In diesen Fällen kann ein mit Storytelling durchgeführtes Wissensmanagement den unerfahrenen Nachfolgern entscheidende Hilfe leisten und den Führungskräften einen Überblick über den Aktionsradius 'ihrer' NPO bieten.

Nicht zu unterschätzen ist mit Sicherheit auch die Möglichkeit mit Storytelling komplizierte, auf Fakten fußende Informationen verständlich und emotional zu erklären. Viele der sich engagierenden Idealisten machen ihre freiwillige Arbeit aus dem Bedürfnis heraus, die Welt zu verbessern und damit nicht zuletzt auch anderen Menschen zu helfen. Diesem Klientel geht man einen großen Schritt entgegen, indem die harten Daten mit menschlichen Umgangsformen transportiert.

## 7 Fazit

Ich habe den Eindruck, dass das Storytelling dem Nonprofit-Management erkleckliche Dienste leisten kann und mit seinen simplen Grundvoraussetzungen sowohl im kleinen engagierten, wie auch im großen professionellen Kontext seine Verwendung finden wird.

Spannend bleibt allemal, wie sich diese eigentlich uralte, doch gerade sich selbst neu erfindende und in Wissenschaft und Wirtschaft strebende Disziplin weiterentwickeln wird. Sicherlich werden noch weitere überraschende und bereichernde Erkenntnisse folgen!

Doch das ist eine andere Geschichte...

## Literatur

- Frenzel, Karolina/Müller, Michael/Sottong, Hermann:** Storytelling. Das Praxisbuch. München [u.a.]: Hanser, 2006, ISBN 978-3-446-40698-8.
- Haggarty, Ben:** Seek out the voice of the critic. London: Daylight Press, 1996, Oracle Series No.2, ISBN 1-898878-02-1.
- Haßemer, Konstantin:** Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: M-&-P, Verl. für Wiss. und Forschung, 1993, ISBN 3-476-46024-X.
- Herbst, Dieter:** Storytelling. Band 15, PR Praxis. Konstanz: UVK, 2008, ISBN 978-3-86764-036-7.
- Thier, Karin:** Storytelling : Eine narrative Managementmethode. Heidelberg: Springer Medizin, 2006, ISBN 978-3-540-23744-0.

# Erklärung

„Hiermit bestätige ich, dass ich sämtliche von mir verwendeten Gedanken Dritter ordnungsgemäß gekennzeichnet und keine anderen als die in dieser Hausarbeit angegebenen Quellen benutzt habe.“

Hamburg, den 15. März 2010

---

Arne A. Theophil