

# Storytelling als Führungsinstrument von Nonprofitorganisationen\*

*Florian Barth*

Überall erzählen wir, auch bei der Arbeit, in Organisationen, mit Kolleg\*innen. In Organisationen lernt man die Regeln, die Umgangsweisen, die Über- und Unterordnung, manchmal auch die Intrigen, die Witze und Abwertungen, oft auch die Ethik (oder auch die fehlende Ethik) erst einmal über Erzählungen kennen: storytelling! Erzählen ist offenbar hoch bedeutsam – welche Geschichten werden in Organisationen erzählt? Und wie können Führungskräfte storytelling als Führungsinstrument nutzen? Das will diese Masterarbeit beantworten.

Die Masterarbeit betrachtet in einem ersten Schritt die Bedeutung und Möglichkeit von Erzählungen. Als philosophisch-theologischer Untergrund wird das „story-Konzept“ von Dietrich Ritschl dargestellt, nach dem jeder Mensch eine story „bewohnt“ und diese sein Wertesystem prägt. Das story-Konzept erweist sich als ein flexibles ethisches Konzept, in dem Entscheidungen getroffen werden.

Die Arbeit hinterfragt dann die Verortung von NPO und positioniert sie innerhalb eines intermediären Raums von Verwaltung, Markt und Gesellschaft. Die Arbeit zeigt auf der Basis verschiedener Non-Profit-Theorien die besondere Bedeutung von Legitimität in NPO. NPO werden als Systeme mit komplexen Zielsystemen, einem komplizierten Finanzierungsmix und unterschiedlichen, zum Teil einander konträr gegenüber stehenden Stakeholdern dargestellt. Hieraus leitet die Arbeit besondere Führungs-Herausforderungen in NPO ab und stellt diese als komplexe Aufgabe dar. In den Führungsbereichen: Strategieentwicklung, Finanzierung, Umgang mit Stakeholdern, Mitarbeiterführung, Organisationales Lernen, Organisationskultur und Selbstführung werden jeweils die Möglichkeiten von storytelling als Führungsinstrument dargestellt: Storytelling kann in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen von Führungskräften von NPO ein hilfreiches Instrument sein, um die NPO zu führen.

Anschließend schaut die Arbeit auf die angelsächsische Diskussion von leadership-Theorien, in denen storytelling ein wichtiger Aspekt ist. Für den Bereich von NPO ist die Theorie von transformational leadership besonders wichtig, weil es mit Wertesystemen arbeitet und weil ihr zentraler Bestandteil storytelling ist. Es bedarf einer besonderen Haltung der Führungskraft, damit die Geschichten authentisch erzählt werden und die Herzen der Zuhörer\*innen erreicht werden können. Transformational leadership wird aber auch kritisch betrachtet.

---

\* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.

In einem letzten Teil der Arbeit werden Ansätze betrachtet, die aus transformational leadership weiterentwickelt wurden: Die Weiterentwicklung von storytelling als Management-Instrument (Bennis, Denning und Mladkova) und storytelling als Möglichkeit zur Herstellung von Gerechtigkeit (Ganz).