KUK-Fallstudie VI:

‚Act Leadership – ein theaterbasiertes Trainingsformat’

ImmobilienScout24 AG und inszenio - agentur für szenische kommunikation -

Quelle Foto: inszenio

Verfasser:

Nicole Lohrisch

Carsten Baumgarth

Berlin, Januar 2015

*: Wir danken Lisa Lensinger von ImmobilienScout24 und Frau Borowy von inszenio für szenische Kommunikation

Forschungsprojekt: Arts push Business – Kunst-Unternehmens-Kooperation als Motor für Wirtschaft und Kunst (KUK)

Der Titel des auf zwei Jahre angelegten IFAF-Forschungsprojektes Arts push Business verdeutlicht bereits den Schwerpunkt und die Ausrichtung des Forschungsthemas.

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen die Herausarbeitung und die Überprüfung des Potentials von Kunst für Unternehmen. Welche künstlerischen Techniken, Arbeits- und Denkweisen sowie künstlerischen Produkte können Unternehmen in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Organisations- und Personalentwicklung, Unternehmenskommunikation, Markenführung und Marketing effektiv einsetzen. Die zentrale These lautet, dass die Integration von Kunst einen Nutzen für Unternehmen sowohl nach Innen (interner Nutzen) und nach Außen (externer Nutzen) bereithält. Wenn diese Grundthese stimmt, bedeutet dies zugleich auch, dass für Künstler neben dem klassischen Kunstmarkt ein weiterer interessanter Absatzmarkt existiert, der dazu beitragen kann, die wirtschaftliche Existenz des Künstlers abzusichern.

Berlin gilt als eine der wichtigsten europäischen Städte für Kunst (z. B. berlin biennale, Berlin ArtWeek, Preview Berlin). Gleichzeitig stellt Kunst ein wichtiges Feld der Kreativwirtschaft dar und ist Bestandteil eines der vier Cluster der gemeinsamen Innovationsstrategie der Länder Berlin und Brandenburg. Aus diesem Grund bildet die Analyse von Berliner Künstlern und Unternehmen einen idealen regionalen Forschungsraum.

Ausgangspunkt des Forschungsprojektes ist die Feststellung des Status Quo. Neben einer systematischen Aufbereitung der Literatur werden Unternehmen, Künstler und Intermediäre zur Forschungsthematik befragt, um die Relevanz der Kunstintegration, deren bisherige Nutzung der verschiedenen Spielarten sowie deren Erfolgsfaktoren und Barrieren zu ermitteln. Aufbauend darauf werden Fallstudien von Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUKs) im Sinne eines qualitativen Forschungsansatzes durchgeführt, um Prozesse und Erfolgsfaktoren solcher Kooperationen im Detail zu analysieren. Dieser qualitative Schritt fokussiert auf die Untersuchung der Trias der Akteure: auf die Unternehmen als Nutzer, auf die Mittler als Intermediäre (Agenturen, Art Consultants, Kreativpädagogen, Berater etc.) und die Künstler als Anbieter künstlerischer Leistungen.

Durch die Erhebung und Evaluation gelungener wie nicht-gelungener Konzepte und Fallbeispiele von KUKs sollen die Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung der Integration von Kunst in Unternehmen und die Auswirkungen auf den Absatzmarkt für die Künstler ermittelt werden.

Um das Forschungsvorhaben auch als Triebfeder für die (regionale) Wirtschaft auszurichten, sollen die Erkenntnisse in den Aufbau einer KUK-Plattform münden. Diese KUK-Plattform soll in Verbindung mit anderen Vermittlungsansätzen dazu beitragen, Künstler, Unternehmen und Intermediäre für KUKs zu sensibilisieren und konkrete KUKS zu initiieren.

Da das Forschungsprojekt insgesamt ein pragmatisches Forschungsziel verfolgt, werden die Ergebnisse aus der quantitativen Studie, Fallstudienforschung, Experteninterviews und Plattformgestaltung abschließend in zwei Leitfäden, je einer für Künstler und einer für Unternehmen, praxisorientiert aufbereitet. Abgeschlossen wird das Projekt Anfang 2015 mit einer Buchpublikation und einer Konferenz.

Autoren

Nicole Lohrisch hat an den Universitäten Leipzig und Lund/Schweden und an der Technischen Universität Dresden *Kultur & Management* studiert und mit einem Master of Cultural Administration abgeschlossen. Seit 2012 arbeitet sie an der Professur für Marketing, insbesondere Markenführung, in den Forschungsprojekten *„Markenorientierung für Kultureinrichtungen (MO-KULTUR)“* und *„Arts push Business – Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK) als Motor für Wirtschaft und Kunst“* an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Daneben verfolgt Frau Lohrisch ein Dissertationsprojekt an der Stiftungsuniversität Hildesheim, welches die *Potentiale der Anwendung von CRM-Systemen für das Audience Development öffentlicher Theater* untersucht. Das Forschungsproblem hat sie zuvor in ihrer sechsjährigen Tätigkeit als Referentin des Kaufmännischen Direktors an einem Hamburger Staatstheater entwickelt und aufgegriffen.

Kontakt: nicole.lohrisch@hwr-berlin.de

Prof. Dr. Carsten Baumgarth, 1968 geboren in Darmstadt, hat studiert, promoviert und habilitiert an der Universität Siegen. Er hat u. a. an Hochschulen in Paderborn, Wien, St. Gallen, Hamburg, Köln, Stockholm, Shanghai, Würzburg, Luzern und Frankfurt gelehrt. Vor seinem Ruf an die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin war er drei Jahre als Associate-Professor an der Marmara Universität in Istanbul tätig. Er hat bislang über 250 Buch- und Zeitschriftenbeiträge mit Schwerpunkt Markenpolitik, B-to-B-Marketing und Empirische Forschung publiziert. U. a. sind seine Forschungen in den Zeitschriften *Journal of Business Research, Industrial Marketing Management, European Journal of Marketing, Journal of Marketing Communications, Journal of Business Market Management, Journal of Product and Brand Management, International Journal of Arts Management, Marketing ZFP, Marketing Review St. Gallen und Medienwirtschaft erschienen*. Er ist ferner Gründer und Vorsitzender eines Markenberatungsunternehmens. 2014/15 hat er zum Verhältnis von Marke und Kunst die Pop-Up-Ausstellung „Farbrausch trifft RAL 4010“ kuratiert.

Kontakt: cb@cbaumgarth.net, Homepage: www.cbaumgarth.net.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 1

2. Bezugsrahmen und Methode 3

2.1. KUK als Prozess 3

2.2. Fallstudienforschung 5

3. Akteure und Kurzbeschreibung des ‚Act Leadership‘ 7

3.1. Beteiligte Akteure 7

3.2. ‚Act Leadership – ein theaterbasiertes Trainingsformat‘ 8

4. KUK-Prozess des ‚Act Leadership - ein theaterbasiertes Trainingsformat‘ 10

4.1. Impuls 10

4.2. Partnerselektion 11

4.4. Realisierung 12

4.5. Reflexion 14

5. Fazit: Prozessmerkmale und Nutzen der KUK 5.1. Prozessmerkmale 16

5.2. Erfolgsfaktoren 17

5.3. Nutzendimensionen 18

Literaturverzeichnis 20

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: KUK als idealtypischer Prozess 4
Abbildung 2: Plakat zur internen Promotion des Formats ‚Act Leadership’ 14
Abbildung 3: Fragebogen zur Evaluation der Trainings 15

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Datenquellen der Fallstudie 6
Tabelle 2: Nutzen der KUK 18

1. Einleitung

Für den Ausbau des bestehenden Führungskräfteprogramms des Online-Unternehmens ImmobilienScout24 entwickelte inszenio | Dr. Claudia Borowy das Trainingsformat ‚Act Leadership‘. ‚Act Leadership‘ kann als innovativ bezeichnet werden, weil im Gegensatz zu traditionellen Trainingsmethoden kunstbasierte Interventionen eingesetzt werden. Eine kunstbasierte Intervention ist der didaktische Einsatz von künstlerischen Techniken in Unternehmen in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, im Rahmen von Zusammenführungen von Abteilungen oder Standorten oder Verkaufs- und Vertriebstrainings. Kunstbasierte Interventionen stammen aus allen Bereichen der Kunst: Malerei, Musik, Dichtung, Literatur, Tanz oder auch wie im Fall von inszenio des darstellenden Theaters (Berthoin-Antal 2009; Biehl-Missal 2011, 2014). Mit dem Einsatz von theaterbasierten Interventionen als spezielle Ausprägung des Unternehmenstheaters (allg. Heindl 2007; Hune 2002; Hüttler 2005; Schreyögg/Dabitz 1998) verfolgt inszenio das Ziel, Verhaltensmuster, Rollenbilder und Problemsituationen aus dem Alltag der Führungskräfte durch Schauspieler zu spiegeln und zu bearbeiten. Ebenso sollen kommunikative Fähigkeiten und Techniken mit künstlerischen Mitteln transferiert und trainiert werden, indem zum Beispiel Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten gestärkt werden.

Die Zusammenarbeit zwischen ImmobilienScout24 und inszenio exemplarisch für eine nach innen gerichtete Kunst-Unternehmens-Kooperation (KUK), welche zunehmend an Relevanz und Aufmerksamkeit gewinnen und in dem Forschungsprojekt „Arts push Business“ an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) und der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW) erforscht werden. Im Mittelpunkt des Forschungsprojektes steht die Erforschung der Form, des Prozesses sowie des Potentials von KUK für Unternehmen und Künstler. In dieser Fallstudie wird insbesondere der Prozess einer Kunst-Unternehmens-Kooperation mit ‚Innenwirkung‘ näher betrachtet. Konzeptionell ist dabei ein eigens im Rahmen des Forschungsprojektes entwickeltes Phasenmodell leitend. Die vorliegende Fallstudie ist in ihrer Anlage qualitativ und hat einen explorativen Charakter, sodass dem Prozess der KUK mit einer notwendigen Offenheit bezüglich theoretischer Kategorien gegenübergetreten wird. Das Datenmaterial setzt sich unter anderem aus Internetrecherchen, zwei Experteninterviews mit Beteiligten bei ImmobilienScout24 und inszenio sowie weiteren von den Partnern bereitgestellten Dokumenten zusammen.

In Kapitel zwei werden zunächst die theoretischen und methodischen Grundlagen zu KUK und zur Fallstudienforschung gelegt. Daran anschließend werden im dritten Kapitel die beteiligten Akteure sowie ‚Act Leadership‘ knapp skizziert. Im vierten Kapitel wird der Prozess der KUK dann anhand der Analyseergebnisse beschrieben und abschließend im Fazit resümiert, indem die Besonderheiten, Erfolgsfaktoren und Nutzenkategorien abgeleitet werden.

2. Bezugsrahmen und Methode

Um ‚Act Leadership‘ als einen Typ von Kunst-Unternehmens-Kooperation einordnen zu können, ist es wichtig, zu Beginn der Fallstudie den Begriff Kunst-Unternehmens-Kooperation theoretisch zu beschreiben und die konzeptionellen Bausteine für eine prozesshafte Betrachtung darzustellen. Weiterhin werden die methodischen Grundzüge der Fallstudienforschung vorgestellt und die Erhebungs- und Auswertungsmethoden sowie das Datenmaterial der vorliegenden Fallstudie benannt.

2.1. KUK als Prozess

Um eine KUK als Prozess zu betrachten, wird auf eigene theoretische Vorarbeiten rekurriert (Baumgarth/Sandberg/Brunsen/Schirm 2014). Zentrale Elemente einer KUK im hier verstandenen Sinne sind die Autonomie der Partner, die Form der Erklärung und die Freiwilligkeit der Zusammenarbeit, die Anzahl und Art der Partner, die Koordination des Verhaltens, die Zielsetzung und die Reziprozität. Eine KUK wird definiert als eine fixierte, freiwillige Zusammenarbeit zwischen einem Künstler oder Künstlergruppen und einem Unternehmen, die ihre künstlerische und/oder wirtschaftliche Autonomie partiell zu Gunsten eines koordinierten, der Norm von Reziprozität verpflichteten Handelns aufgeben, um angestrebte gemeinsame oder komplementäre Ziele im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreichen zu können. Sie beinhaltet den Austausch von Ressourcen zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung. Die Akteure einer KUK sind mindestens ein Künstler beziehungsweise eine Künstlergruppe sowie ein Unternehmen. Bei Künstlern oder Künstlergruppen handelt es sich um Individuen oder kleine Zusammenschlüsse von Individuen, deren Tätigkeit der bildenden Kunst, der darstellenden Kunst oder der Musik zuzurechnen ist. Konstituierende Merkmale der Künstler sind ihre Autonomie, ihre Kreativität und ihre intrinsische Motivation. Ein Unternehmen wird als eine Wirtschaftseinheit in einem vorwiegend marktwirtschaftlichen System begriffen, welche einen Fremdbedarf deckt und sich durch das Autonomieprinzip, das erwerbswirtschaftliche Prinzip und das Prinzip des Privateigentums auszeichnet.

Im Weiteren wird insbesondere der Prozess einer KUK betrachtet und konzeptionell für die Beschreibung von ‚Act Leadership‘ ein prozessorientiertes analytisches Raster verwendet. Eine KUK wird in prozessualer Dimension in fünf Phasen unterteilt, wie in Abbildung 1 idealtypisch dargestellt.

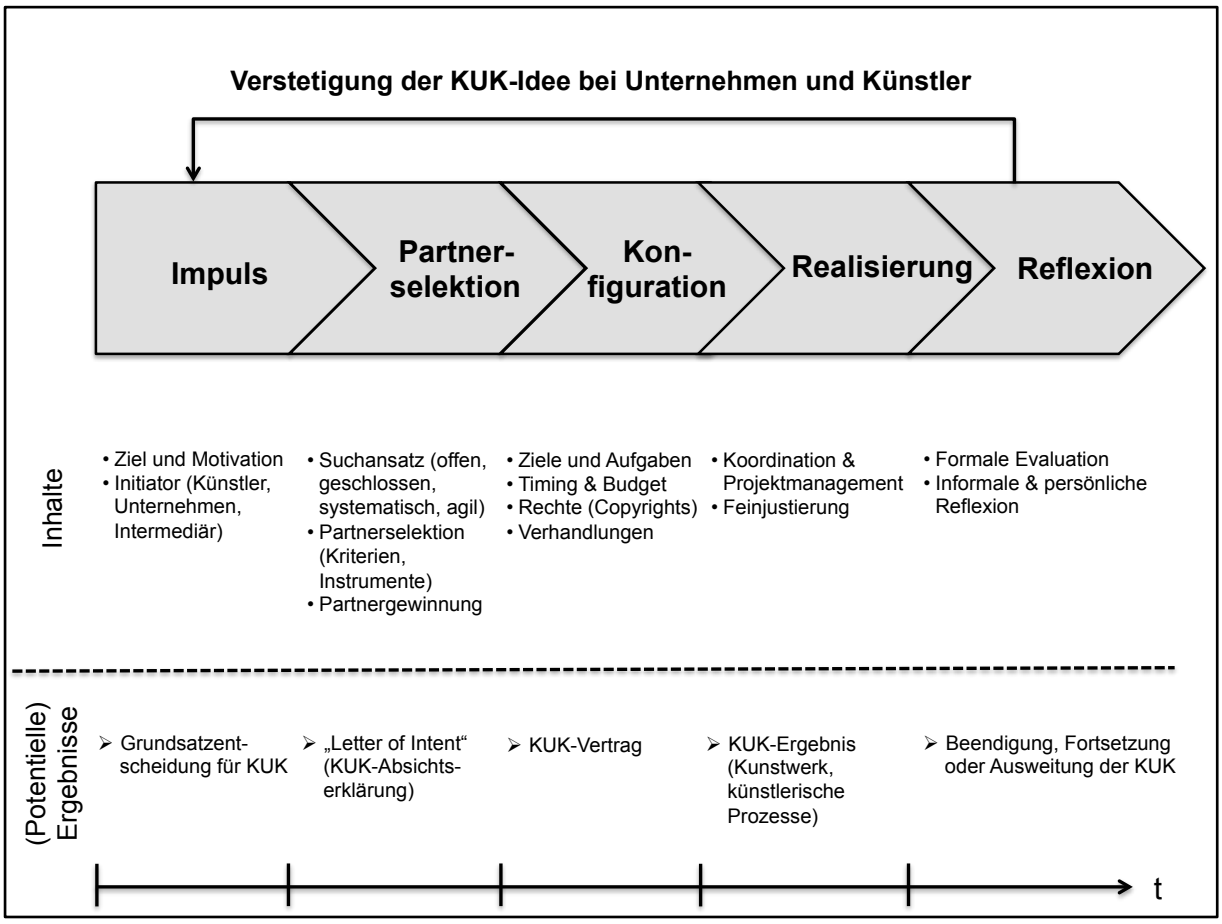

Abbildung 1: KUK als idealtypischer Prozess

Quelle: Baumgarth/Sandberg/Brunsen/Schirm 2014, S. 20.

Einer jeweiligen Phase sind Inhalte sowie potentielle Ereignisse als zentrale Merkmale zugeordnet. Während in der Phase des Impulses wesentlicher Bestandteil die grundlegende Idee zu einer KUK ist, geht es bei der Partnerselektion einerseits um die Auswahlmethoden und andererseits um die Auswahl der spezifischen Unternehmen beziehungsweise der Künstler. In der Phase der Konfiguration werden die Rahmenbedingungen für die KUK formuliert. Diese können sowohl formell, als auch informell sein. Daran schließt die Phase der Realisierung an mitsamt allen arbeitsrelevanten Inhalten wie beispielsweise der Arbeitsorganisation, der Arbeitsabstimmung, der Justierung, der Kommunikation oder der Produktionsabläufe. Der Prozess einer KUK ist kein ausschließlich linearer, sondern kann zirkulär werden. Diese Zirkularität drückt sich in einer Verstetigung der KUK-Idee bei dem Unternehmen sowie dem Künstler aus. Zentral ist dabei die Phase der Reflexion. Wenn eine KUK als erfolgreich evaluiert und reflektiert wird, kann es zu einer Neuauflage der vorherigen KUK oder zu einer neuen Kooperationsform kommen, an der mindestens einer der beteiligten Akteure mitwirkt.

2.2. Fallstudienforschung

Leitend für den Forschungsprozess und insbesondere die methodische Anlage ist der Fallstudienansatz nach Yin (2009). Eine Fallstudie wird dabei nicht als separate Erhebungs- oder Auswertungsmethode begriffen, sondern als Mastertechnik (Baumgarth/Eisend/Evanschitzky 2009), welche unterschiedliche Hilfstechniken der Erhebung und Auswertung miteinander kombiniert. Der Fallstudienansatz bietet sich in der Weise an, dass sich dem Gegenstand deskriptiv und explorativ genähert wird. Die vorliegenden Fallstudie, welche sowohl Aspekte der Deskription als auch Exploration beinhaltet, ist Teil einer umfassenderen Fallforschung zur Spezifizierung von KUK (Schögel/Tomczak 2009). Das Phänomen KUK kann zwar wie in Kapitel 2.1. in seinen Grundzügen definiert werden, wie sich KUK hinsichtlich ihrer spezifischen Ausformung und Prozesshaftigkeit präsentieren, ist aber nicht hinreichend erforscht. Forschungsstrategisch dient die Fallstudie daher auch als Methode der Theoriegenerierung. Über den Einzelfall empirischer Phänomene in ihrem spezifischen sozialen Kontext, in diesem Fall des ‚Act Leadership – ein theaterbasiertes Trainingsformats‘, können Aussagen formuliert werden, welche einen höheren theoretischen Abstraktionsgrad aufweisen und damit helfen, das Phänomen KUK zu verstehen und zu erklären. Nach Yin sei eine Fallstudie „an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident" (Yin 2009, S. 18).

Im vorliegenden Beitrag ist der Fallstudienansatz eingebettet in einen qualitativen Forschungsprozess. Dieses bietet sich hinsichtlich des explorativen Vorgehens an. Die Theoriegenerierung verläuft dabei nicht linear, sondern in einem zirkulären Prozess aus Datenerhebung und Theoriegenerierung (Schögel/Tomczak 2009), welches ähnlich dem Prinzip des „theoretical samplings" (Glaser/Strauss 1998) ein Wechselspiel aus Erhebung und Analyse empirischer Daten vorsieht. Die Datenerhebung ist eng an den Untersuchungsgegenstand gebunden. Es wurde eine umfassende Online-Recherche durchgeführt und Informationen, Dokumente und Artefakte zu den beteiligten Akteure sowie der Kooperation gesammelt. Zudem wurden leitfadengestützte Expertengespräche (allg. Gläser/Laudel 2004; Meuser/Nagel 1991) mit der prozessbeteiligten Mitarbeiterin der Abteilung Personalentwicklung von ImmobilienScout24 und der Geschäftsführerin von inszenio geführt, protokolliert, auf Tonband aufgenommen und transkribiert (vgl. Tabelle 1).

Quellenart	Quellen
Internet	• http://www.inszenio.de/
Leitfadeninterviews (Protokollierung und Transkription)	• Protokoll und Transkript des Face-to-Face-Interview mit ImmobilienScout24 • Protokoll und Transkript des Face-to-Face-Interview mit inszenio
Artefakte	• Ankündigungsplakat • Flyer
Sekundärmaterial	• Bewerbungsunterlagen Deutscher Trainingspreis 2014 • Trainingspräsentation • Trainingsergebnisse, Dokumentation • Pressemitteilungen • Beurteilungsbogen Trainerauswahlverfahren

Tabelle 1: Datenquellen der Fallstudie

Ausgewertet wurde in erster Linie nach einem inhaltsanalytischen Vorgehen (Mayring 2002; Baumgarth/Koch 2009). Als theoriegenerierte, leitende Kategorien dienten dabei die in Kapitel 2.1. vorgestellten Merkmale für KUK sowie die Phasen im idealtypisch konstruierten Prozessverlauf von KUK. Die Erkenntnisse wurden stets mit den formulierten Kategorien abgeglichen, forschungsleitende Annahmen neu formuliert und der Erkenntnisprozess damit erstens eng an das empirische Material angebunden und zweitens in einem Wechselspiel aus Theorie und Empirie gestaltet.

Zur kommunikativen Validierung wurde eine erste Version dieser Fallstudie den Beteiligten von ImmobilienScout24 und inszenio zur Durchsicht, Kommentierung und Freigabe zur Verfügung gestellt.

3. Akteure und Kurzbeschreibung des ‚Act Leadership‘

In diesem Kapitel werden die beteiligten Akteure der Kooperation kurz vorgestellt. Im Fall von ImmobilienScout24 und inszenio wird auch auf die bisherigen Erfahrungen dieser Akteure mit KUKs eingegangen. ‚Act Leadership‘ wird hinsichtlich seiner Ausgangslage, der Zusammenarbeit sowie der Bandbreite vorgestellt.

3.1. Beteiligte Akteure

a. ImmobilienScout24 GmbH

ImmobilienScout24 wurde im Jahr 1998 als Immobilienportal im deutschsprachigen Internet gegründet. ImmobilienScout24 gehört der Scout24-Gruppe an, worunter verschiedene Online-Marktplätze wie AutoScout24, Friendscout24, JobScout24 und weitere Online-Plattformen gehören. ImmobilienScout24 konzentriert sich auf das Immobiliengeschäft und bietet Immobilienanbietern und Immobiliensuchenden über das Internet eine Begegnungsplattform. Worüber monatlich mehr als 1,5 Millionen verschiedene Immobilien zum Kauf oder zur Miete angeboten werden. Dabei werden die Anbieter durch Software-Lösungen unterstützt, mit Hilfe derer sie ihre Inserate selbst verwalten und vermarkten können. ImmobilienScout24 ist ebenso eine Serviceplattform für Themen wie Baufinanzierung, Immobilienbewertung, Umzugsplanung und Einrichtung (ImmobilienScout24 online 2014). Fortwährend werden auch neue Geschäftsfelder erschlossen, so zum Beispiel die Förderung von Online-Start-Ups über die interne Innovationsplattform „You is now“ (You is now online 2014). Das Weiterbildungsengagement und Weiterbildungsangebot für die Mitarbeiter ist hoch und vielfältig. Zuletzt erreichte ImmobilienScout24 beim bundesweiten Wettbewerb von Great Place to Work „Deutschlands beste Arbeitgeber“ 2014 den vierten Platz in der Kategorie Unternehmen mit 501 bis 2000 Beschäftigten (Great Place to Work 2014).

b. inszenio – agentur für szenische kommunikation

inszenio ist eine im Jahr 2006 von Dr. Claudia Borowy gegründete Agentur, die szenische Trainings und theaterbasierte Interventionen anbietet. Zuvor war Borowy Geschäftsführerin einer Kommunikationsagentur und davor als Theaterregisseurin an den verschiedensten deutschen Bühnen tätig (Experteninterview inszenio 2014). Diese zwei Erfahrungsbereiche führt sie in einer Agentur für theaterbasierte Kommunikations- und Trainingsformate zusammen. Die theaterbasierten Trainings- und Interventionsformate werden innerhalb von Unternehmen in Form von Trainings oder im Rahmen von Events zu den Themen Unternehmenskultur,

Employer Branding, Teambuilding, Diversity und Mitarbeiterführung eingesetzt. Im Zentrum der Trainings steht die Spiegelung und Bearbeitung von Kommunikations- und Führungsverhalten im Businessalltag. Borowy konzipiert die Trainingsformate individuell, indem sie eng mit dem Unternehmen zusammenarbeitet und den spezifischen Organisationskontext und die Anliegen der Zielgruppe aufgreift.

c. Schauspieler

inszenio arbeitet mit einem beständigen Pool an professionellen Schauspielern und Schauspielerinnen zusammen, die über eine theaterfundierte Ausbildung und Bühnenerfahrung verfügen, und engagiert diese für die Vorbereitung, Proben und Durchführung der theaterbasierten Interventionen. Im Rahmen der theaterbasierten Trainings fungieren die Schauspieler als Werkzeuge zur Darstellung und interaktiven Bearbeitung von Situationen oder Rollenbildern auf der Bühne.

3.2. ‚Act Leadership – ein theaterbasiertes Trainingsformat‘

‚Act Leadership‘ wurde von inszenio im Auftrag von ImmobilienScout24 konzipiert und erprobt, um das Trainingsangebot für Führungskräfte weiterzuentwickeln (ImmobilienScout24/inszenio 2014a). In diesem Rahmen werden Führungsthemen auf der Basis von individuell entwickelten Szenen mit professionellen Schauspielern bearbeitet. Auf der Grundlage theaterbasierter Methoden werden alltägliche Problem- und Konfliktsituationen aufgegriffen und stereotypische Verhaltensmuster von den Schauspielern auf der Bühne und den Unternehmensalltag realistisch widergespiegelt. ‚Act Leadership‘ öffnet den Teilnehmern den Blick auf Rollenbilder, Haltungen und Verhaltensweisen von Führungskräften. Das Besondere an dem theaterbasierten Training ist, dass die Komplexität von Situationen erlebbar sowie Sichtweisen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter individuell erfahrbar gemacht werden (ImmobilienScout24/inszenio 2014b). Borowy beschreibt die theaterbasierte Arbeit und Intention von inszenio mit den Worten: „Wir dürfen und sollen bewusst den Finger in Wunden legen, aber wir zeigen nicht mit dem Finger auf Andere, und wir agieren nicht dogmatisch. Nur mit einem wohlwollenden und zugleich lösungsorientierten Blick auf die kleinen und großen Unzulänglichkeiten, die wir alle kennen, werden wir eine positive Bereitschaft Auseinandersetzung, zu Interaktion erreichen“ (Borowy 2010, S. 54). Spielerisch und emotional sollen vorhandene Blockaden aufgearbeitet, reflektiert und diskutiert werden. Dabei spielt die Interaktion zwischen den Schauspielern und den Teilnehmern und eine aktive Lösungsfin-

dung seitens der Teilnehmer eine entscheidende Rolle für den nachhaltigen Erfolg des Trainings.

4. KUK-Prozess des ‚Act Leadership - ein theaterbasiertes Trainingsformat‘

4.1. Impuls

Als ein schnell wachsendes Internetunternehmen, das stetigen strukturellen und prozessualen Veränderungen unterliegt, besitzt bei ImmobilienScout24 die Entwicklung der Mitarbeiter wie auch der Führungskräfte einen großen Stellenwert. Hierfür wird auch ein hohes Weiterbildungsbudget zur Verfügung gestellt. ImmobilienScout24 legt einen besonderen Wert auf die Umsetzung und Verankerung eines transformationalen Führungsstils im Unternehmen, der auf Vertrauen, Respekt und Loyalität des Mitarbeiters gegenüber der Führungskraft beruht (ImmobilienScout24/inszenio 2014a). Davon ausgehend wurde ein Führungskräfteprogramm mit einzelnen Modulen entwickelt und etabliert, das von den Mitarbeitern je nach Position und Aufgaben auf verschiedenen Stufen durchlaufen wird: Die erste Stufe bildet das Nachwuchsführungskräftetraining, das sich an die Mitarbeiter richtet, die auf Führungsaufgaben vorbereitet werden. Es widmet sich der Auseinandersetzung mit der Rolle als Führungskraft, der Selbst- und Fremdeinschätzung und der situativen Führung. Darauf folgt die zweite Stufe, die anschließend die Führungskräfte in den ersten 100 Tagen in ihrer neuen Rolle begleiten soll. Daran schließt die dritte Stufe des Führungskräftetrainings an. Auf dieser Ebene erhält die Führungskraft ein Rund-Um-Feedback. In den Trainings auf der ersten, zweiten und dritten Stufe geht es vorwiegend um die Vermittlung inhaltlicher und praktischer Führungsthemen aus theoretischer Sicht und anhand von Rollenspielen und Übungen. Im Zentrum steht die Vermittlung von Techniken zur Lösungsfindung in problematischen Situationen, Stärkung des Teamgeistes und des Verantwortungsgefühls.

Um vor allem Praxiserfahrungen aufzugreifen, wurde eine vierte Stufe installiert. Hier gilt es vor allem darum, Fähigkeiten und Techniken in Praxisworkshops möglichst realitätsnah zu trainieren und Rollenmodelle zu reflektieren. Der Bedarf einer weiteren Trainingseinheit kristallisierte sich in einer unternehmensinternen Mitarbeiterbefragung heraus. Insbesondere für den Ausbau der vierten Stufe wollte ImmobilienScout24 einen wirksamen Trainingsbaustein etablieren, der dazu verhilft, die Führungskultur zu verbessern (ImmobilienScout24/inszenio 2014a).

Hierfür suchten ab Herbst 2013 die Mitarbeiter der Abteilung Personalentwicklung von ImmobilienScout24 gezielt nach geeigneten Trainingsmaßnahmen. Bereits im Findungsprozess präferierten die Beteiligten das Trainingsformat Improvisationstheater. So erfolgte die bewusste Recherche nach einem zum Unternehmen passenden, aber auch innovativen Trainingsformat vorrangig über Kollegen, das Internet und auf Messen. Der Kontakt zu inszenio kam über eine interne Empfehlung einer Mitarbeiterin an die Abteilung Personalentwicklung zustande. Anschließend konkretisierte ImmobilienScout24 den Auftrag und die Anforderungen zur Entwicklung eines Trainingsformats für 100 mittlere und gehobene Teamleiter und forderte drei Agenturen, darunter inszenio, zum Pitch auf. Damit setzte ImmobilienScout24 den ersten Impuls zur Entstehung der KUK.

4.2. Partnerselektion

ImmobilienScout24 wertete die Ideen, Maßnahmen und Angebote der zur Präsentation geladener Trainingsanbieter aus und entschied sich in einem mehrstufigen Auswahlprozess im Ergebnis für inszenio und damit für theaterbasierte Interventionen. Entscheidende Auswahlkriterien von ImmobilienScout24 waren die Trainingsmöglichkeit mit Fokus auf den kooperativen Führungsstil, die Effektivität der Trainingsmaßnahme und die Einzigartigkeit. Lisa Lensinger, Mitarbeiterin der Personalentwicklung, unterstreicht im Interview diesen Anspruch mit den Worten: „Wir wollten kein Seminar von der Stange, sondern den Mitarbeiter die effektivste Trainingsmethode mit dem optimalsten Ergebnissen anbieten.“ (Experteninterview ImmobilienScout24 2014). Dabei hebt Lensinger im Interview vor allem den Aspekt hervor, den Mitarbeitern etwas Außergewöhnliches anbieten zu wollen, um ImmobilienScout24 als Arbeitgeber vor allem von den Wettbewerbern abzuheben. Des Weiteren zeichnet sich inszenio durch das professionelle Auftreten, den verständlichen Vortrag und anschaulichen Einblick in die Techniken und Methoden, unter anderem auch im Filmformat, aus.

4.3. Konfiguration

Seit Herbst 2013 beschäftigte sich inszenio in mehreren Phasen mit der Erarbeitung eines Führungskräftetrainings individuell abgestimmt auf ImmobilienScout24. Das theaterbasierte Grundkonzept der Trainings von inszenio bestand bereits und wurde auf die Bedürfnisse von ImmobilienScout24 angepasst. Dabei war ImmobilienScout24 als Auftraggeber während des gesamten Prozesses eng in die Planung der Szenen und des Ablaufs involviert. inszenio hat sich im Vorfeld intensiv in das Unternehmen, die Unternehmenskultur und die Unterneh-

menssprache von ImmobilienScout24 eingearbeitet. Um neben der eigentlichen Problemstellung auch Hintergründe des Unternehmens zu eruieren, das Produktportfolio und die Unternehmenssprache aus Sicht der Mitarbeiter kennenzulernen und in den geplanten theaterbasierten Trainings aufzugreifen, wurden im Vorfeld zehn Interviews mit der Geschäftsführung und acht Führungskräften zu Ausgangslage, Erwartungen und Bedürfnisse an ein Führungskräftetraining geführt. Ebenso arbeitete sich inszenio intensiv in das Unternehmensleitbild und die Unternehmenskultur ein. Aus den Ergebnissen wurden ImmobilienScout24-spezifische szenische Umsetzungsmöglichkeiten herausgearbeitet und diskutiert. Die Szenen wurden in einem dreistufigen Prozess mit ImmobilienScout24 entwickelt: Zuerst wurde eine Themen-/Szenenmatrix konzipiert, dann eine Storyline aus dem Arbeitsalltag der Führungskräfte abgeleitet und daraus ein Drehbuch verfasst. Das Drehbuch wurde in zwei Feedbackschleifen finalisiert. Dann wurden einzelne Szenen mit den Schauspielern erprobt und per Video aufgezeichnet. Das Drehmaterial wurde ImmobilienScout24 zur Abstimmung von Feinheiten zur Verfügung gestellt. Im Ergebnis entstand das Konzept für das Trainingsformat für Führungskräfte ‚Act Leadership‘.

4.4. Realisierung

Im Januar 2014 folgte der Einsatz von ‚Act Leadership‘ im Unternehmen ImmobilienScout24. Jeweils an zwei Tagen arbeitete Frau Dr. Borowy in der Rolle der Trainerin und Regisseurin, zwei Schauspieler von inszenio mit je acht Führungskräften von ImmobilienScout24 zusammen. Die Teilnahme der Mitarbeiter war auf freiwilliger Basis, dennoch wird von ImmobilienScout24 das Ziel verfolgt, dass jede Führungskraft ‚Act Leadership‘ einmal besucht hat. Im Vorfeld bestand seitens der Führungskräfte die Befürchtung, bloßgestellt zu werden, davor ein negatives Feedback zu erhalten oder öffentlich zeigen zu müssen, dass die Führungskraft Situationen im Führungsalltag nicht bewältigen kann. Borowy bemerkt „Die Methode polarisiert, und damit gehe ich sehr bewusst um“ (Experteninterview inszenio 2014). Diese Ängste konnten im Training schnell abgebaut werden, vor allem weil Frau Borowy stets versucht, die konkreten Bedürfnisse der Teilnehmenden zu erfassen und die Trainingssituation lösungsorientiert zu steuern. An dieser Stelle setzt sie vor allem ihre Kompetenz als ausgebildeter Coach ein.

Am ersten und zweiten Trainingstag wird mit den Teilnehmern eine zu Beginn des Trainings noch leere Roadmap mit Führungsthemen (Leadership-Map) erarbeitet, die als roter Faden durch das Training führt und konkrete Transfers verankert. Die Map beinhaltet je ein Me-

tathema mit bis zu drei Tooltipps auf Verhaltensebene. Die einzelnen Führungsthemen werden im Training sukzessive erarbeitet und vertieft. Im ersten Durchgang wird anhand einer vorgefertigten Szene von professionellen Schauspielern eine Situation im Businessalltag einer Führungskraft suboptimal dargestellt. Dabei wirken die Schauspieler als Dienstleister, denn sie setzen ihre Schauspielfähigkeiten als Handwerk zur Darstellung und Vermittlung ein. Nach der ersten Szene folgt eine Feedbackrunde. Die Teilnehmer haben jetzt die Aufgabe, zu erläutern: Welche Probleme und Rollenmuster ihnen aufgefallen sind, und was sie als Führungskraft in der gespielten Situation anders machen würden. Frau Borowy verdeutlicht im Interview, dass es hierbei nicht darum geht: „Verhaltensweisen zu trainieren, die nach Schema F funktionieren oder zu jeder Situation passen, sondern darum die Führungskräfte zu sensibilisieren und zu befähigen, sich auf den Mitarbeiter und die Situation individuell einzustellen“ (Experteninterview inszenio 2014). Nach dem Feedback wird die ganze Szene mit den Verbesserungsvorschlägen der Teilnehmer noch einmal wiederholt. Die Teilnehmer übernehmen die Rolle des Regisseurs und geben den Schauspielern Anweisungen, wie sie etwas anders bzw. zielführender machen können. Dadurch wird die Diskussion unter den Teilnehmern angeregt. Jeder kann seinen eigenen Stil und Verbesserungsvorschläge darstellen und kommunizieren. Einen hohen Einfluss auf die verschiedenen Lösungsvorschläge hat dabei, dass die Teilnehmer aus unterschiedlichen Abteilungen mit verschiedenen Teams, Arbeitsprozessen und Führungsanforderungen kommen. Anschließend wechseln die Teilnehmer die Perspektive und schlüpfen selbst in die Rolle der Führungskraft oder des Mitarbeiters in der Szene und erspielen sich selbst Lösungsalternativen. Borowy bekräftigt im Interview, dass der methodische Ansatz der Bühnensituation auf dem Gedanken basiert, dass „jede Führungssituation strukturell immer auch eine Bühnensituation ist. Ich kann nicht nicht führen“ (Experteninterview inszenio 2014). Zuletzt werden die szenisch erarbeiteten Verhaltensoptionen mit den Teilnehmern reflektiert und die erlernten Handlungsmöglichkeiten noch einmal konkret benannt. Jenseits der vorbereiteten Szenen können die Teilnehmer ebenso Problemsituationen aus ihrer eigenen Arbeitspraxis schildern, die dann ad hoc szenisch umgesetzt und bearbeitet werden.

Im Rahmen des Führungsentwicklungsprogramms fanden bisher fünf Trainings statt, die intern und extern intensiv promotet wurden. Die Führungskräfte wurden zur Teilnahme aufgerufen: Es wurden E-Mails durch die Geschäftsleitung an alle Führungskräften versandt, Flyer im Haus verteilt und Plakate in den Fahrstühlen des Unternehmens aufgehängt (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Plakat zur internen Promotion des Formats ‚Act Leadership’

Vor allem setzen ImmobilienScout24 und inszenio auf die Mund-Zu-Mund-Propaganda, die sich, da die Teilnehmerfeedbacks zu ‚Act Leadership‘ positiv waren, als effektivstes Kommunikationsinstrument herausstellte. Weiterhin hat sich inszenio mit ‚Act Leadership‘ für den Internationalen Deutschen Trainingspreis 2014/15 beworben und wurde mit Bronze ausgezeichnet.

4.5. Reflexion

Jeder Teilnehmer hat die Möglichkeit, die im Training bearbeiteten Themen noch einmal zu reflektieren: Hierzu erhält er eine Übersichtsdarstellung der im Training erarbeiteten Themen in Form eines Fotoprotokolls und Videomitschnitten. Ebenso wurde von inszenio ein Handbuch mit Führungsfragen entwickelt, damit die Mitarbeiter auch zu einem späteren Zeitpunkt zu den jeweiligen Fragestellungen rund um das Thema Führung, noch einmal Anregungen und Lösungsansätze nachlesen können. Nach jedem Training wird an die Teilnehmer zur Evaluation des Trainings ein standardisierter Fragebogen (Abbildung 3) verteilt. Darin sollen von

Teilnehmern vier verschiedene Perspektiven zu den Inhalten, Aufbau, Trainer und Organisation des Trainings bewertet werden.

IMMOBILIEN SCOUT24

Seminarbewertung

Termin des Seminars: _____
Thema des Seminars: _____
Name des Trainers: _____

Bewertungsskala:

1 Stimme gar nicht zu	2 Stimme eher nicht zu	3 Teils/Teils	4 Stimme eher zu	5 Stimme voll zu

1. Einschätzung zur Persönlichkeit

	1	2	3	4	5
- Ist authentisch - Hat positive und sympathische Ausstrahlung - Zeigt Einfühlungsvermögen - Strahlt Souveränität und Professionalität aus - Macht einen selbstbewussten Eindruck - Hat „Drive" und Entertainment-Charakter	☐	☐	☐	☐	☐

2. Einschätzung zum Seminaraufbau und zum Inhalt

	1	2	3	4	5
- Seminar ist logisch und strukturiert aufgebaut - Verhältnis von Seminardauer zu Informationsmenge ist angemessen - Inhalte werden dem Gesamtzusammenhang zugeordnet - Inhalte sind praxisbezogen - Arbeitsaufträge sind klar und verständlich formuliert - Inhalte des Seminars entsprachen den Erwartungen	☐	☐	☐	☐	☐

3. Einschätzung zur Darbietung des Inhaltes

	1	2	3	4	5
- Medien werden sinnvoll eingesetzt - Ansprechende und kreative Gestaltung der Präsentation (weder reizüberflutend noch zu minimalistisch) - Macht Struktur und Vorgehen transparent - Präsentiert Inhalt lebendig - Aktive Einbindung der Zuhörer - Fähigkeit, auf Fragen einzugehen und ggf. umzuplanen - Praxisbezug	☐	☐	☐	☐	☐

IMMOBILIEN SCOUT24

4. Einschätzung zu den Arbeitsmaterialien

	1	2	3	4	5
- Materialien sind verständlich - Materialien sind in der Praxis anwendbar - Materialien decken Inhalte des Seminars ab	☐	☐	☐	☐	☐

5. Gesamteinschätzung des Seminars

Würdest Du das Seminar weiter empfehlen? Ja ☐ Nein ☐

Anmerkungen und Anregungen:

Abbildung 3: Fragebogen zur Evaluation der Trainings

Weiterhin lädt die Personalabteilung eine Woche nach dem Seminar zu einer offenen Feedbackrunde mit allen Teilnehmern ein, wobei auch Feedback per E-Mail oder Telefon abgeben werden kann. Fragebögen wie offene Feedbackgespräche sind für ImmobilienScout24 wie auch inszenio wichtige Instrumente, um die Wirkung des Trainingsformates zu überprüfen und Verbesserungen vornehmen zu können. Weiterhin sollen im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche weitere Feedbacks eingeholt werden. Um eine Langzeitwirkung des Trainings zu evaluieren, ist es das Ziel, erneut nach sechs Monaten die Teilnehmer mittels Fragebogen zur Veränderungen in ihrem Führungsverhalten und Erlebnissen zu befragen.

Die Kooperation und ihr Ergebnis werden als sehr zufriedenstellend von den Akteuren ImmobilienScout24 und inszenio bewertet. Zeugnis davon ist auch der Wunsch aller Akteure, ‚Act Leadership‘ fortzusetzen und auf weitere Zielgruppen zu erweitern. Aus diesem Grund sollen weitere Trainings im Rahmen des Führungskräftetrainings folgen und eine Ausweitung des Trainingsformates auf andere Geschäftsbereiche der Scout24Gruppe ist geplant.

5. Fazit: Prozessmerkmale und Nutzen der KUK

5.1. Prozessmerkmale

Die Besonderheit an der KUK zwischen ImmobilienScout24 und inszenio ist, dass inszenio stark als Intermediär zwischen ImmobilienScout24 und den künstlerischen Akteuren (Autor, Regisseur und Schauspieler) agiert und dabei für die Entwicklung des Trainingskonzepts verantwortlich ist. Die Rolle der Autorin und Regisseurin wird von Frau Borowy in Personalunion mit der Funktion als (Kunden-)Beraterin und Trainerin übernommen. Der Kontakt zwischen den KUK-Verantwortlichen von ImmobilienScout24 und den Schauspielern hingegen ist in den ersten Phasen des KUK-Prozesses gering. Erst in den Trainings treffen sie auf die Mitarbeiter und stellen in diesem Zusammenhang ihre künstlerischen Spiel- und Ausdruckstechniken in den Dienst der Trainings. Sie selbst werden als Instrument eingesetzt und agieren nach Drehbuch und Anweisungen durch die Teilnehmer. In dieser Form der KUK hält sich die künstlerische Entfaltungsmöglichkeit der Schauspieler in Grenzen.

Ein wichtiges Merkmal in der Impulsphase ist, dass ImmobilienScout24 mit einer klaren Aufgabenstellung und Anforderungsprofil an bereits ausgewählte Partner herantrat. Im Vorfeld des Auswahlprozess hat sich ImmobilienScout24 bereits stark vorbereitet und informiert und sich auf eine theaterbasierte Trainingsmethode verständigt. Die Konfiguration erfolgte auf formellem Wege. inszenio trat als klassischer Dienstleister und Vertragspartner auf. Direkte vertragliche Vereinbarungen oder Absprachen mit ImmobilienScout24 und den Schauspielern gab es nicht. Zur Konfiguration der KUK fanden zahlreiche Abstimmungsprozesse zwischen den Partnern statt. inszenio arbeitete sich intensiv in die Unternehmenskultur, die Produkte und Unternehmenssprache von ImmobilienScout24 ein und baute dieses spezifische Wissen stark in die Entwicklung des Trainingsformats ein. In der Realisierungsphase lassen sich folgende Merkmale feststellen: Die Zusammenarbeit zwischen den KUK-Akteuren kann über den gesamten KUK-Prozess als eng bezeichnet werden, wodurch wenig Raum für Kreativität und künstlerische Selbstentfaltung besteht und das Projektergebnis weniger offen gehalten ist. Bereits im Vorfeld und während der KUK stehen die Akteure in einem engen Abstimmungsprozess immer mit dem Fokus auf das Projektergebnis. ImmobilienScout24 übt immer wieder einen Einfluss auf die Produktentwicklung des theaterbasierten Trainingsformats aus. In der Betrachtung der Reflexionsphase wird deutlich, dass die KUK-Partner der Reflexion und der Messung der Wirkung der Trainingsmaßnahme eine wichtige Rolle attestieren. Zum einen zur Untersuchung des internen und externen Nutzens der KUK und zum anderen um das Trai-

ningsformat weiter an die Bedürfnisse von ImmobilienScout24 anpassen und verbessern zu können.

5.2. Erfolgsfaktoren

Folgende Erfolgsfaktoren können für die erfolgreiche Kooperation zwischen ImmobilienScout24 und inszenio verantwortlich gemacht werden:

- Unterstützung durch die Geschäftsführung,
- Evaluation der Bedürfnisse im Unternehmen und bei den Mitarbeitern,
- genaue Eruierung und Formulierung des Auftrags durch ImmobilienScout24,
- genaues Briefing von inszenio durch ImmobilienScout24,
- verständliche Darstellung der Technik und Methoden z. B. anhand einer Kurzdarstellung und in einem Film durch inszenio,
- Professionalität in der Vorbereitung,
- transparente Abstimmung und Durchführung durch inszenio,
- enge und zielführende Kommunikation der Akteure,
- nachhaltige Wirksamkeit des Trainingsformats,
- interne Kommunikation und „Vermarktung“ des Formats,
- Professionalität und Einführungsvermögen von Autor, Regisseur und Schauspieler in Führungsthemen und Rollenmodelle des Wirtschaftsbereichs,
- Erarbeitung einer Toolbox an Handlungsempfehlungen und
- Evaluationen und Wirkungsmessungen.

5.3. Nutzendimensionen

Der Nutzen von ‚Act Leadership‘ für die einzelnen Parteien liegt, wie in Tabelle 2 dargestellt, in folgenden Dimensionen:

	ImmobilienScout24	Inszenio	Schauspieler
Nutzendimensionen	• Mitarbeiterschulung • Führungskräfteentwicklung • Mitarbeiterzufriedenheit • Motivation • Positive Resonanz (intern, extern)	• Konzeption und Erprobung Trainingsformat • Aufmerksamkeit und positive Medienresonanz (PR) • Folgeaufträge	• Aufmerksamkeit • Interaktives Spiel mit hohem Improvisationsanteil • Sammlung von Erfahrungen und Weiterbildung zu Themen aus dem Wirtschaftsbereich • Beschäftigung und Einkommen

Tabelle 2: Nutzen der KUK

ImmoblienScout24 erhält im Ergebnis eine effektive und von den Teilnehmern akzeptierte und als wirksam bestätigte einzigarte Trainingsmaßnahme, die auf ihre Unternehmensbedürfnisse zugeschnitten wurde. Durch die realitätsnahe Spiegelung der Probleme und Situationen durch die Schauspieler ist eine realistische und effektive Bearbeitung der Führungsthemen möglich. Weiterhin bietet diese Maßnahme ImmobilienScout24 den Nutzen, die Mitarbeiter praxisnah zu schulen und ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zum Thema Führung zu erweitern und dadurch die Zufriedenheit bei den Führungskräften wie auch bei ihren Mitarbeitern zu steigern. Die Trainingsmaßnahme wurde intern, wenn auch mit anfänglichen Ängsten, gut von den Führungskräften aufgenommen und schaffte interne wie externe Aufmerksamkeit. Der Nutzen für inszenio besteht in dem Aufbau und der Erprobung eines neuen Trainingsformats, das in der Folge auch weiteren Unternehmen angeboten werden kann. Darüber hinaus werden im Rahmen des Führungskräfteprogramms von ImmobilienScout24 weitere Trainings von ‚Act Leadership‘ durchgeführt. Geplant ist ebenso die Trainings auf die anderen Unternehmensbereiche der Scout24 Gruppe auszuweiten. Dies zeigt die Anerkennung der Leistungen von inszenio und bringt weitere Aufträge. Die Schauspieler wiederum profitierten neben der finanziellen Leistung auch davon, dass sie sich durch das Trainingsformat von inszenio

mit Erfahrungen und Kenntnissen über zwischenmenschliche Zusammenarbeit und Kommunikation im Allgemeinen sowie Techniken und Mechanismen der Führung im Wirtschaftsbereich im Speziellen auseinandersetzen, die sie in anderen Beschäftigungs-Kontexten gewinnbringend einsetzen können.

Literaturverzeichnis

Baumgarth, C.; Eisend, M.; Evanschitzky, H. (2009): Empirische Mastertechniken, in: Empirische Mastertechniken, Hrsg.: Baumgarth, C.; Eisend, M.; Evanschitzky, H., Wiesbaden, S. 3-26.

Baumgarth, C.; Koch, J. (2009): Inhaltsanalyse, in: Empirische Mastertechniken, Hrsg.: Baumgarth, C.; Eisend, M.; Evanschitzky, H., Wiesbaden, S. 131-163.

Baumgarth, C.; Sandberg, B.; Brunsen, H.; Schirm, A. (2014): Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK), Arbeitspapier, Berlin.

Berthoin-Antal, A. (2009): Transforming Organizations with the Arts, Gothenburg.

Biehl-Missal, B. (2011): Wirtschaftsästhetik, Wiesbaden.

Biehl-Missal, B. (2014): Die Kunst des Management, in: Henze, R. (Hrsg.): Kultur und Management, Wiesbaden, S. 239-251.

Borowy, C. (2010): Botschaften auf emotionaler Ebene, in: KM - Das Monatsmagazin für Kulturmanagement Network, Nr. 47; S.52-65.

Glaser B.; Strauss, A. (1998): Grounded Theory, Bern.

Gläser, J.; Laudel, G. (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, Wiesbaden.

Great Place To Work (2014): http://www.greatplacetowork.de/siegerliste-dba-2014, letzter Abruf: 16.12.2014.

Heindl, A. (2007): Theatrale Interventionen, Heidelberg.

Hune, M. (2002): Unternehmenstheater als Instrument des organisationalen Wandels, Hamburg.

Hüttler, M. (2005): Unternehmenstheater, Stuttgart.

ImmobilienScout24 online (2014): http://www.immobilienportale.com/uebersicht-immobilienportale/20084-immobilienscout24/, letzter Abruf: 16.12.2014.

ImmobilienScout24/inszenio (2014a): Bewerbungspapier Deutscher Trainingspreis 2014, Berlin.

ImmobilienScout24/inszenio (2014b): Flyer Act Leadership, Berlin.

Experteninterview inszenio (2014): Experteninterview mit Dr. Claudia Borowy, durch Forschungsgruppe KUK-Projekt Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Berlin 3.11.2014.

Experteninterview ImmobilienScout24 (2014), Experteninterview mit Lisa Lensinger durch Forschungsgruppe KUK-Projekt Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Berlin 27.10.2014.

Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim, Basel.

Meuser, M.; Nagel, U. (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht, in: Qualitativ-empirische Sozialforschung, Hrsg.: Garz, D; Kramer, K., Opladen, S. 441-471.

Schögel, M; Tomczak, T. (2009): Fallstudie, in: Empirische Mastertechniken, Hrsg.: Baumgarth, C.; Eisend, M.; Evanschitzky, H., Wiesbaden, S. 77-105.

Schreyögg, G.; Dabitz, R. (1998): Unternehmenstheater, Wiesbaden.

Yin, R. (2009): Case Study Research, 4. Aufl., Thousand Oaks.

You is now online (2014): http://youisnow.com/, letzter Abruf: 16.12.2014.

KUK-Fallstudien

I. Baumgarth, C.; Kaluza, M.; Lohrisch, N. (2014): WARSTEINER ART COLLECTION und der BLOOOM AWARD, Berlin.

II. Schirm, A.; Sandberg, B. (2014): Detecon „Art works“, Berlin.

III. Schirm, A.; Sandberg, B. (2014): Kultur bei Alnatura und dm am Beispiel von „Abenteuer Kultur“, Berlin.

IV. Baumgarth, C.; Brunsen, H. (2014): Die BENEO-Lifestyle-Kampagne, Berlin.

V. Engelhardt, M.; Schwär, L.; Baumgarth, C. (2014): Markenrelaunch und Positionierungskampagne der aixigo AG, Berlin.

VI. Lohrisch, N.; Baumgarth, C. (2015): ‚Act Leadership – ein theaterbasiertes Trainingsformat’ für ImmobilienScout24 AG, Berlin.

Online verfügbar unter
www.arts-push-business.de