

KUK-Fallstudie VII

Das 3x3-Projekt*



(Quelle: 3x3 2012, © Moritz Richter)

Verfasserinnen:

Tanja Schirmacher, Linda Poimann und Berit Sandberg

Berlin, März 2015

* Die Verfasserinnen danken Peer Holthuizen (Initiator des 3x3-Projekts) und Stefan Beusch (freiberuflicher Coach im 3x3-Projekt) für ihre Unterstützung bei der Erstellung dieser Fallstudie.

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

Der Titel des auf zwei Jahre angelegten 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 enormen Nutzen für Unternehmen sowohl nach innen (interner Nutzen) als auch 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 (KUK) 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, Unternehmenstheater, Musiker etc.) und die Künstler als Anbieter künstlerischer Leistungen.

Durch die Erhebung und Evaluation gelungener wie nicht gelungener Konzepte und Fallbeispiele von KUK 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 KUK zu sensibilisieren und konkrete KUK 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.

Die Verfasserinnen

Prof. Dr. Berit Sandberg, geboren 1965 in Kassel, promovierte und habilitierte sich nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Göttingen. Sie war in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im Nonprofit-Sektor tätig und von 2001 bis 2003 Regierungsdirektorin im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Hannover. Seit April 2003 ist sie Professorin für Public und Nonprofit-Management mit dem Schwerpunkt Marketing an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Dritter Sektor, Stiftungsmanagement, Non-Business Marketing, Personalmanagement und Organisation nichtkommerzieller Institutionen. Kontakt: berit.sandberg@htw-berlin.de

Linda Poimann, 1990 in Bautzen geboren, arbeitet seit Anfang 2015 im Forschungsprojekt ‚Arts push Business – Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK) als Motor für Wirtschaft und Kunst‘ an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Seit Oktober 2014 absolviert sie ein Masterstudium ‚Arbeits- und Personalmanagement‘ an der HTW Berlin. Zuvor erwarb sie an der HTW und HWR Berlin den Bachelor of Arts im Studiengang ‚Public Management‘ mit der Vertiefung ‚Personal & Organisation‘. Kontakt: l.pويمann@gmx.de

Tanja Schirmacher, 1980 in Orlowo (Russland) geboren, ist seit Anfang 2015 Mitarbeiterin im Forschungsprojekt ‚Arts push Business – Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK) als Motor für Wirtschaft und Kunst‘ an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Parallel absolviert sie seit Oktober 2014 ihr Masterstudium ‚Erwachsenenbildung/ Lebenslanges Lernen‘ an der Humboldt-Universität zu Berlin. Ihren Bachelor of Arts erwarb sie im hochschulübergreifenden Studiengang ‚Public Management‘ der HTW und HWR Berlin, in dem sie die Fachgebiete ‚Personal & Organisation‘ und ‚Nonprofit-Management‘ vertiefte. Kontakt: tanja.schirmacher@gmx.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis.....	V
1 Das Projekt 3x3	1
2 Die Akteure	3
2.1 Der Intermediär Peer Holthuisen.....	4
2.2 Die Unternehmen.....	5
2.3 Der 3x3-Künstlerpool	6
2.4 Die 3x3-Coaches.....	7
3 Der KUK-Prozess von 3x3	8
3.1 Phase 1: Impuls.....	8
3.2 Phase 2: Partnerselektion.....	8
3.3 Phase 3: Konfiguration	9
3.4 Phase 4: Realisierung.....	10
3.5 Phase 5: Reflexion	12
4 Bewertung der Kooperationen	12
4.1 Nutzen.....	12
4.2 Probleme im Rahmen der KUK.....	14
4.3 Erfolgsfaktoren	15
4.4 Potenziale.....	16
5 Fazit	16
Quellenverzeichnis	18

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 3x3-Akteurskonstellation beim klassischen Format	4
Abbildung 2: Klassischer 3x3-Prozessablauf.....	11

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die 3x3-Formate.....	2
Tabelle 2: Kooperationsunternehmen im 3x3-Projekt	5
Tabelle 3: Nutzen für beteiligte Akteure.....	13

1 Das Projekt 3x3

Das 3x3-Projekt ist ein innovatives Beratungsformat, bei dem Künstler aus unterschiedlichen Sparten in einer Workshop-Reihe zusammen mit Unternehmensvertretern Lösungen für ausgewählte betriebliche Problemstellungen von drei Unternehmen entwickeln. Insofern umfasst jeder Projektdurchlauf drei Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK). Der gesamte Prozess dauert etwa vier Wochen und wird durch einen Intermediär organisiert. Die einzelnen Workshops werden von einem Coach begleitet. Die Aufgabenstellungen variieren. Interne Kommunikation und Personalmanagement, insbesondere die Rekrutierung von Fachkräften, sind die Themengebiete, die am häufigsten bearbeitet werden (Interview Holthuizen 2014).

Einzelne Problemstellungen können recht komplex sein, wie z. B. die eines Bankhauses, das 2011 an einem 3x3-Projekt teilgenommen hat. Diesem Unternehmen ging es vor allem darum, neue Wege der internen Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen (z. B. Back-office und Kundenbetreuung) zu schaffen. Die Künstler analysierten die Unternehmensstrukturen und erkannten, dass der Schlüssel zu einer Lösung in einer effektiven wechselseitigen Verständigung lag. So entstand zusammen mit Unternehmensvertreten die Idee, ein Redaktionssystem aufzubauen. Es konnte nicht nur die originäre Problemstellung lösen, sondern zugleich den internen Informationsfluss auf das notwendige Maß vereinfachen. Zudem bot die kreative wie schlüssige Lösung die Chance, ein positives Betriebsklima zu fördern (3x3 2015).

Der holländische Projektkünstler Peer Holthuizen rief das 3x3-Projekt 2010 ins Leben. Hierfür importierte er das ursprünglich 4x4 genannte Konzept aus Groningen (NL) nach Oldenburg und passte es den regionalen Bedingungen an. Holthuizens Konzept „lässt Betriebe aus unerwarteter Perspektive und aus neuer Sicht auf sich selbst schauen, indem sie Arbeits- und Denkweisen von Künstlern und anderen Kreativen kennenlernen und auf ihre betriebliche Praxis übertragen.“ (3x3 2015)

Das Format folgt einem eher statischen Prinzip, das jedoch durch die wechselnden Teilnehmer eine lebendige Dynamik erhält: Drei Künstler¹ und drei Unternehmensmitarbeiter,² die idealerweise unterschiedlichen Hierarchieebenen angehören, erarbeiten in fünf halbtägigen Sitzungen gemeinsam kreative Lösungen für eine konkrete betriebliche

¹ Konkret sind dies Kunstschaffende aus den Bereichen der darstellenden und bildenden Kunst sowie Musik. Zum Begriffsverständnis siehe Baumgarth et al. 2014, S. 7 f.

² Der Begriff Mitarbeiter schließt auch Führungskräfte ein.

Aufgabenstellung. An einem Projektdurchlauf beteiligen sich stets drei Unternehmen parallel. Aus dieser Logik begründet sich der Name des Projektes: Drei Künstler, drei Mitarbeiter, drei Unternehmen – macht 3x3.

„Das Ganze klingt möglicherweise ein bisschen kompliziert“, merkt der Bremerhavener Unternehmensberater und Autor Heiko Kleinhanns an, „ist es jedoch nicht. Das Konzept ... geht in der Praxis auf, wie zahlreiche klangvolle Referenzen bestätigen.“ (Kleinhanns 2013) (Zur Referenzliste s. Tabelle 2; Abschnitt 2.2.)

2012 wurde zusätzlich zum bewährten ursprünglichen Projektformat das 3x3-Kurzformat in zwei Varianten eingeführt (s. Tabelle 1, zu Einzelheiten des klassischen Formates s. ausführlich Abbildung 2, Abschnitt 3.4).

	Klassisches Format	Kurzformat A	Kurzformat B
Ziel	Interaktive, innovative Lösungsfindung (Prozess)	Kreative Lösungsfindung (Innovationen)	
Zielgruppe	Mittlere und große Unternehmen	Kleinere Unternehmen, geringfügige finanzielle und personelle Aufwendungen	
Voraussetzung Teilnahme	Interesse von Seiten der Unternehmen als Auftraggeber	Einreichung einer Kurzbeschreibung (max. eine A4 Seite) mit betriebsspezifischer Aufgabenstellung	
Zeitbedarf	4 + 1 Termine, halbtägig, 18 Stunden	1 vorgegebener Termin, Künstlertraining 1 Stunde	1 frei wählbarer Termin, Künstlerdurchlauf 4 Stunden
Kosten	ca. 5.000 Euro	1.000 Euro	1.500 Euro
Teilnehmer	3 Unternehmen mit je 3 Mitarbeitern, 3 Künstler, 1 Coach	1 Unternehmen, 1 Betriebsangehöriger, 12 Künstler à 3 Teams	1 Unternehmen, 1 Betriebsangehöriger, 3 Künstler = 1 Team
Ergebnis	Abschlusspräsentation	Präsentation, Lösungsprotokoll	Präsentation vor Unternehmensdelegation, Lösungsprotokoll

Tabelle 1: Übersicht über die 3x3-Formate, Stand: Dezember 2014

(Eigene Darstellung)

Zunächst unterstützt durch die Oldenburgische Wirtschaftsförderung konnte das Projekt 2012 auf die Metropolregion Nordwest ausgeweitet werden. Die entsprechenden Veranstaltungsorte werden so gelegt, dass der Anfahrtsweg für Beteiligte möglichst kurz bleibt. Der Sitz des Projektbüros befindet sich in Oldenburg/ Bad Zwischenahn, wo Holthuizen seit der regionalen Ausweitung von 3x3 Anett Syrbe als Projektassistentin zur Seite steht (Syrbe 2012). Interessierte Unternehmen können 3x3 auf mehreren Wegen kontaktieren; sie wenden sich entweder direkt an das Projektbüro oder an ihre örtliche Wirtschaftsförderung.

Die Nordseeregion als Kreativsektor zu begreifen und sein kreativwirtschaftliches Wachstum zu fördern, wurde 2009 durch das transnationale EU-Projekt „Creative City Challenge“ angeregt. Aus den regionalen Aktivitäten dieses Projektes ging das „Netzwerk Kreativwirtschaft cre8 oldenburg“ hervor, welches u. a. das Ziel verfolgt, die Vernetzung von Kreativen und klassischer Wirtschaft zu begünstigen. Das eigenständige 3x3-Projekt bildet in diesem Zusammenhang eine Plattform, mit der das Vorhaben in die Tat umgesetzt werden soll (Stadt Oldenburg 2015).

Förderer von 3x3 ist die Metropolregion Bremen-Oldenburg im Nordwesten e.V., Hauptunterstützer und Antragsteller ist die Wirtschaftsförderung Oldenburg. Weitere Unterstützer sind die Landkreise Verden und Osterholz, die Wirtschaftsförderung Bremen sowie die Stadt Delmenhorst. Zusätzliche Kooperationspartner sind die Handelskammer Bremen und die Oldenburgische Industrie- und Handelskammer (3x3 2015).

2 Die Akteure

Im Hinblick auf die Funktionsweise des 3x3-Prozesses muss die klassische Trias der Akteure einer Kunst-Unternehmens-Kooperation (KUK) aus Unternehmen, Künstler(n) und Intermediär (Baumgarth et al. 2014, S. 20 f.) um den Coach ergänzt werden, der die Interaktion von Unternehmen und Künstlern moderiert. Intermediär und Coach bilden im Prozess den formgebenden Außenrahmen, Unternehmen und Künstler bespielen den kreativen Innenraum (s. Abbildung 1).

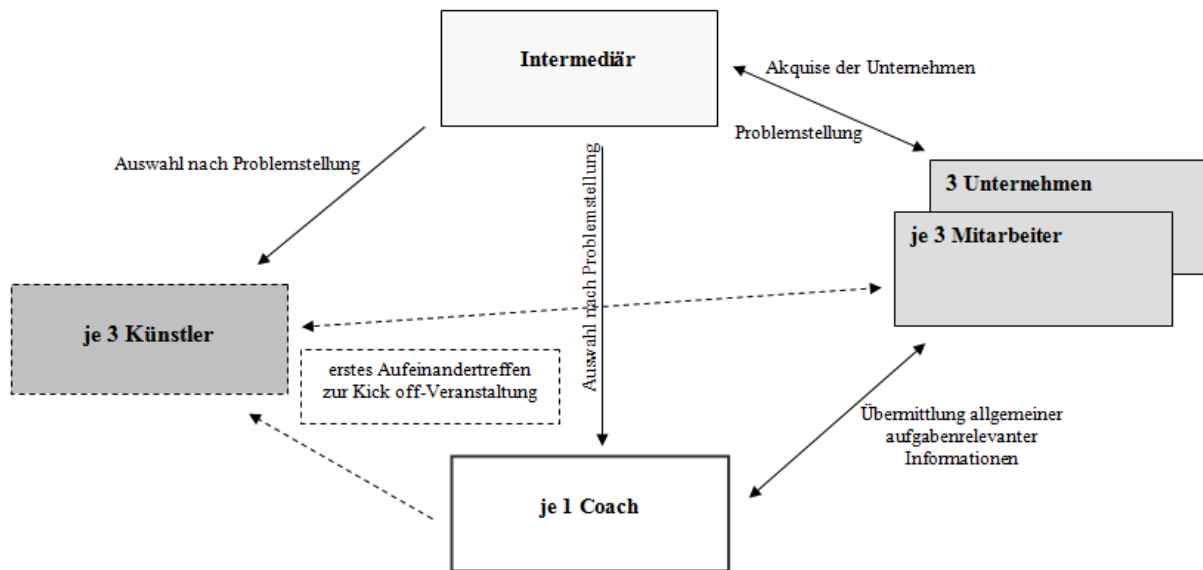


Abbildung 1: 3x3-Akteurskonstellation beim klassischen Format

(Eigene Darstellung)

2.1 Der Intermediär Peer Holthuizen

Peer Holthuizen wurde 1960 in Eindhoven (NL) geboren. Bis 1981 studierte er an der Hogeschool voor de Kunsten zu Utrecht in den Fachbereichen Architektur/ Freie Kunst und wechselte im Anschluss nach Düsseldorf an die Kunstakademie. Dort führte er bis einschließlich 1985 sein Studium der freien Kunst, Malerei bei Gotthard Graubner fort (Holthuizen 2015). 2002 kam er nach Oldenburg (Oldenburger Lokalteil 2011).

Auch wenn Holthuizen selbst Künstler ist, so fungiert er im 3x3-Prozess konsequent als Intermediär. Er initiiert den Prozess, akquiriert sowohl Künstler als auch Unternehmen und fügt sie interdisziplinär, hierarchie- und branchenübergreifend zusammen. Er beschafft Ressourcen für das Projekt und handelt Rahmenbedingungen aus. Für die Moderation der Prozesse engagiert er Coaches, die entsprechend der betrieblichen Aufgabenstellung ausgewählt werden.

Seine Kernkompetenzen liegen in der Akquisition und dem außergewöhnlichen Matching der Akteure, die dem Konzept letztendlich zu einem besonderen Alleinstellungsmerkmal mit einem beinahe mystischen Charakter verhelfen. So schwärmen ehemalige Teilnehmer vom „3x3-Moment“ als einem „Zeitpunkt, an dem klar ist, dass man nicht mehr zurück kann und der Weg weiterverfolgt werden muss.“ (3x3 2011)

2.2 Die Unternehmen

3x3 verfolgt das übergeordnete Ziel, Kunst und Wirtschaft zu vernetzen. Die Liste der 3x3-Kooperationsunternehmen, ist abwechslungsreich: Neben einer Landesbank finden sich ein Chemiebetrieb und ein Hotel. Sie alle zeichnen sich nicht nur durch ihre vergleichsweise komplexen Strukturen aus, sie eint auch die Bereitschaft, gewohntes Terrain zugunsten innovativer Lösungen zu verlassen. Bisher konnten fünf 3x3-Projektdurchläufe realisiert werden, an denen zwei der insgesamt 15 Unternehmen sogar zweimal teilgenommen haben (s. Tabelle 2).

BRANCHE	Banken und Finanzen	Handwerk, Industrie und Technik	Gesundheit und Soziales	Kultur, Tourismus, Freizeit und Gastronomie
PROJEKT-DURCHLAUF NR.				
1	Oldenburgische Landesbank AG	BÜFA Composite Systems GmbH & Co. KG		altera Hotel und Restaurant Oldenburg
2	Landessparkasse zu Oldenburg AöR		AWO Bezirksverband Weser-Ems e.V. MEVO Medizinisches Versorgungszentrum am Evangelischen Krankenhaus Oldenburg gGmbH	
3	Volksbank Oldenburg eG	BÜFA Gelcoat Plus GmbH & Co. KG Dachdeckermeister Förster & Sohn GmbH		
4	Volksbank Oldenburg eG	Institut für Informatik OFFIS e.V.		Weser-Ems Halle Oldenburg GmbH & Co. KG
5	Sparkasse Bremen AG		Klinikum Oldenburg gGmbH	Center Parcs Park Nordseeküste

Tabelle 2: Kooperationsunternehmen im 3x3-Projekt

(Quelle: Eigene Darstellung)

Der erste 3x3-Projektdurchgang fand im März 2011 mit der Oldenburgischen Landesbank, BÜFA Composite Systems und dem Hotel altera statt. Der zweite Durchlauf folgte ein halbes Jahr später im November 2011 mit dem AWO Bezirksverband Weser-Ems, Medizinischen Versorgungszentrum am Evangelischen Krankenhaus und der Landessparkasse Oldenburg. Der dritte Projektdurchlauf startete im Juli 2012 mit dem BÜFA Tochterunternehmen Gelcoat Plus, der Volksbank Oldenburg und Dachdeckerei Förster & Sohn. Der vierte Durchgang fand im April 2013 mit der Weser-Ems Halle Oldenburg, dem Institut für Informatik OFFIS und erneut der Volksbank Oldenburg statt. Der fünfte und bis dato letzte Projektdurchlauf erfolgte im März 2014 mit der Sparkasse Bremen, dem Klinikum Oldenburg und Center Parcs Nordseeküste (3x3 2015). Die Daten aller Projektdurchläufe sind nummeriert und nach Branchen sortiert in Tabelle 2 aufgeführt.

Die Rechtsform, Branche und Größenklasse geben Aufschluss über die Kooperationsunternehmen im 3x3-Projekt. Am häufigsten haben Unternehmen aus den Branchen „Banken und Finanzen“ sowie „Handwerk, Industrie und Technik“ teilgenommen – dicht gefolgt von „Gesundheit und Soziales“ sowie „Kultur, Tourismus, Freizeit und Gastronomie“. Es fällt auf, dass etwa zu einem Drittel mit Non-Profit-Organisationen kooperiert wird. Weiterhin wird deutlich, dass die Unternehmen aufgrund ihrer Rechtsform tendenziell eher den Größenklassen KMU oder Großunternehmen zuzuordnen sind. „Es müssen Unternehmen sein, die groß genug sind, damit sie es sich leisten können ... drei Mitarbeiter [für fünf halbe Tage freizustellen]“, stellt auch der Intermediär aus Erfahrung fest (Interview Holthuisen 2014). Daneben bietet das 3x3-Kurzformat (s. Tabelle 1) kleineren Unternehmen mit einem geringfügigen finanziellen und personellen Budget die Möglichkeit, am 3x3-Prozess teilzunehmen (3x3 2015). Als Resultat fassen die beiden Projektformate von 3x3 zwei Zielgruppen ins Auge: Die klassische Variante eignet sich offenbar gut für mittlere und größere Unternehmen, das Kurzformat in seinen beiden Varianten hingegen für kleinere.

2.3 Der 3x3-Künstlerpool

Am Projekt beteiligen sich derzeit 85 qualifizierte Künstler aus den unterschiedlichsten Gattungen: Schauspiel, Musik, Design, Fotografie etc. Etwa 80 Prozent stammen aus der Metropolregion im Nordwesten (z. B. Oldenburg, Bremen), ca. 20 Prozent aus anderen Teilen Deutschlands (z. B. Osnabrück, Hamburg, Düsseldorf, Berlin) (Interview Holthuisen 2014).

Für eine Teilnahme im 3x3-Projekt müssen sich die Künstler zunächst bewerben. Sie werden von Holthuisen in den Pool aufgenommen, wenn sie „außerhalb üblicher Pfade“ denken

können, ambitioniert und interdisziplinär erfahren sind. Der Intermediär beurteilt die Zugangsvoraussetzungen in einem eigens konzipierten Auswahlverfahren – u. a. durch den sogenannten 3x3-Bewerberbogen. „Die Fragen sind so prägnant, dass wir wissen bzw. ahnen können, wie offen der Bewerber im Team funktionieren wird.“ (Interview Holthuizen 2014) Der Künstlerpool lebt von seiner Dynamik, daher können Interessierte jederzeit für ihn kandidieren.

Im Vorfeld eines Projektdurchgangs findet das obligatorische 3x3-Künstlertraining statt. Der Schwerpunkt liegt auf Teambildungsprozessen und der effektiven Kooperation in spontan zusammengestellten Kreativteams (3x3 2015).

Die Künstler im Pool sind hinsichtlich ihrer Qualifikationen vielseitig aufgestellt und haben teilweise mehrere Hochschul- oder Berufsabschlüsse sowie diversere Zusatzausbildungen. Dabei ist ein künstlerisches Hochschulstudium keine zwingende Voraussetzung, denn Holthuizen nimmt auch Kreative und Autodidakten mit auf, die sich bereits am Markt beweisen konnten (3x3 2015).

2.4 Die 3x3-Coaches

Für das 3x3-Projekt arbeiten zehn selbständige Coaches. Vor Prozessbeginn erhalten sie alle aufgabenrelevanten Informationen, die der Intermediär im Erstgespräch mit den Unternehmen ermittelt. Sie führen die Workshop-Moderationen durch und bündeln die Ergebnissicherung zum Ende eines Prozesses.

Ähnlich wie die Künstler, betätigen sich die Coaches überaus vielseitig – z. B. als Berater, Ausbilder, Geschäftsführer oder Regisseure. Unter ihnen sind studierte Architekten, bildende Künstler, Psychologen, Designer, Germanisten und Ingenieure (3x3 2015). Ihr Einsatzspektrum bewegt sich auf einer Skala von sachlich-prozessorientiert bis künstlerisch-ergebnisorientiert.

Einer der Coaches ist Stefan Beusch, der zuvor als Diplomkaufmann in England und der Schweiz arbeitete. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Wirtschaftsinformatiker stieg er zur Führungskraft auf und leitete in dieser Funktion internationale Teams in den Bereichen Informatik und Organisationsentwicklung. Seit 2007 ist er in Norddeutschland als freiberuflicher Trainer, Coach und Organisationsberater aktiv (Beusch 2015).

Für das 3x3-Projekt ist Stefan Beusch seit drei Jahren tätig. In dieser Zeit hat er insgesamt drei Prozesse moderiert. Seine Aufgabe sieht er in der Prozessbegleitung der Teams. In der

Anfangsphase ist es die Hauptaufgabe des Coachs, der Gruppe Struktur zu geben und sie dabei zu unterstützen, in kurzer Zeit zu einem Team zusammenzuwachsen. Einmal hat er die Schulung neuer Coaching-Kollegen durchgeführt (Interview Beusch 2014). Den 3x3-Coaching-Trainings liegt ein Handbuch zu Grunde, das Peer Holthuizen mit Unterstützung der 4x4-Projektleitung aus Groningen überarbeitet und dem deutschsprachigen Kontext angepasst hat (3x3 Online 2015).

3 Der KUK-Prozess von 3x3

Im Folgenden wird das 3x3-Projekt in Bezug auf die vier Phasen eines idealtypischen KUK-Prozesses – Impuls, Partnerselektion, Konfiguration und Realisierung – reflektiert (Baumgarth et al. 2014, S. 20).

3.1 Phase 1: Impuls

Die Impulsphase liefert den Auslöser, der ein Unternehmen zur Teilnahme am 3x3-Projekt motiviert. Verschiedenste Ziel- bzw. Themenstellungen, z. B. die Verbesserung des Betriebsklimas oder Images, die Erhöhung der gegenseitigen Wertschätzung bzw. die Erweiterung des Kundenkreises oder das Bedürfnis nach neuen Denkansätzen können hier den entscheidenden Anstoß geben (Kleinhanns 2013).

Eine Besonderheit der ersten Phase des 3x3-Projektes ist die Kaltakquise von Unternehmen durch Holthuizen. Der Impuls erfolgt überwiegend durch den Intermediär. Insgesamt wurden in den letzten zwei Jahren über 570 Unternehmen angesprochen. Zwar zeige laut Holthuizen die Hälfte dieser Unternehmen Interesse an 3x3, ihnen fehle es jedoch an „Zeit oder Courage“, die Zusammenarbeit tatsächlich umzusetzen. Signalisiert ein Unternehmen konkrete Bereitschaft, wird die Aufgabe gemeinsam besprochen und das Projekt im Anschluss gestartet.

3.2 Phase 2: Partnerselektion

Die systematische Partnerselektion ist eine der wichtigsten Komponenten der zweiten KUK-Prozessphase. Das prozessartige Vorgehen beginnt mit der Direktansprache der Unternehmen. An Interessenten wird die Anforderung gestellt, bereits eine offene, flexible Unternehmenskultur aufzuweisen, in der Mitarbeiter wertgeschätzt und bei der Lösungsfindung aktiv beteiligt werden. Die Unternehmen sollten außerdem in der Lage sein, die benötigten zeitlichen und räumlichen Ressourcen zu schaffen.

Es folgt die gemeinsame Sondierung der Aufgabenstellung, anhand derer eine Strategie zum weiteren Vorgehen geplant wird und durch den Intermediär mögliche Ansatzpunkte aufgezeigt werden. Die Unternehmen bekommen eine Entscheidungsgrundlage für die Auswahl geeigneter Mitarbeiter, die am 3x3-Prozess teilnehmen (Interview Holthuizen 2014).

Im nächsten Schritt nimmt der Intermediär unter Beachtung der jeweiligen spezifischen Qualifikationen die Auswahl der Künstler und des Coaches vor. Anfänglich nutzte Holthuizen seinen privaten Adressenbestand mit rund 250 Künstlern, später versuchte er über andere Instanzen wie die Künstlersozialkasse (KSK), den Kontakt zu geeigneten Kreativen aufzubauen. Je nach betrieblicher Problemstellung – z. B. „Wie kriert man Entspannung, gegenseitige Wertschätzung und Gründerstimmung?“ – erfolgt die Auswahl der Künstler adäquat aus einem Künstlerpool. Für diesen Pool werden Künstler anhand vordefinierter Basiskriterien, wie z. B. Aufgabenrelevanz, Autonomie aber auch Professionalität und Markterfahrung, systematisch ausgewählt (Interview Holthuizen 2014).

3.3 Phase 3: Konfiguration

Zwischen dem 3x3-Projektbüro und den Kooperationsunternehmen wird eine Zielvereinbarung vertraglich geschlossen. Der klassische 3x3-Prozess umfasst einen zeitlichen Rahmen von insgesamt 18 Stunden, aufgeteilt auf fünf halbtägige Termine. Die Gesamtkosten einer Workshop-Reihe belaufen sich auf ca. 5.000 Euro (Interview Beusch 2014).

Der Intermediär formuliert bereits in der Phase der Partnerselektion gemeinsam mit dem Unternehmen eine Aufgabenstellung. Diese wird im weiteren Verlauf zusammen mit den entsandten Mitarbeitern präzisiert (Interview Holthuizen 2014). Neben dem Intermediär steht auch der beauftragte Coach in Kontakt mit dem Unternehmen. Einige Wochen vor dem offiziellen Beginn des 3x3-Durchlaufs verschafft sich der Coach über Vorgespräche mit dem Unternehmen ein erstes Bild über die Situation und Problemstellung. Das ist für eine ausführliche Vorbereitung des Coachings besonders wichtig.

Zwischen den drei Kreativen gibt es im Vorfeld lediglich einen „Kennenlern-Termin“, das sogenannte „Künstlertreffen“. Die beteiligten Unternehmen sowie deren Aufgabenstellungen bleiben den Künstlern bis zur Auftaktveranstaltung unbekannt. Die Künstler, die den Reiz der Zusammenarbeit vor allem in einem neuen Erlebnis sehen, treffen erst in der Umsetzungsphase (s. Abschnitt 3.4), nämlich bei einer Kick off-Veranstaltung auf den Coach und die Unternehmensangehörigen (Interview Beusch 2014).

Alle innerhalb des 3x3-Projektes erarbeiteten Ergebnisse unterliegen dem geteilten Urheberrecht aller Prozessbeteiligten. Es empfiehlt sich, im Vorfeld eine schriftliche Vereinbarung über die Verwendung der Ergebnisse sowie über eine Beteiligung der Künstler als Miturheber zu schließen. Diese „Prozentregelung“ hat sich bereits bewährt (Interview Holthuisen 2014).

3.4 Phase 4: Realisierung

Der klassische 3x3-Prozess beinhaltet die Koordination von drei Arbeitsgruppen, die jeweils mit drei Unternehmensvertretern und drei Künstlern besetzt sind. Während das Matching von Unternehmen, Künstlern und Coach durch den Intermediär koordiniert wird, wird der Prozess selbst ausschließlich durch den Coach begleitet. Dieser hat die Funktion, Orientierung zu geben, den Prozess entlang der entwickelten Aufgabenstellung zu steuern und die Einhaltung der zeitlichen Vorgaben zu wahren (Interview Beusch 2014). Durch die Abstimmung der Partner gelingt es, Synergieeffekte auf allen Ebenen zu erzeugen (s. Abschnitt 4.1), womit ein lösungsorientierter und innovativer Prozess gestaltbar wird.

Die erste und die letzte Sitzung bilden den zeitlichen Rahmen eines klassischen 3x3-Projekts (zum Prozessablauf s. Abbildung 2). Bei den Kurzformaten ist der Prozess auf einen oder wenige Termin(e) verkürzt. Zwischen den Einzelterminen liegt üblicherweise eine Woche, in der sich die Teams variabel zusammenfinden und an der Aufgabenstellung arbeiten können. Die inoffiziellen Treffen, die nicht im 3x3-Projekt vorgesehen sind und von den Teams selbst organisiert werden, werden nicht durch den Coach betreut. Es wird lediglich eine Austauschplattform eingerichtet, auf der alle beteiligten Personen Daten digital über den Computer synchronisieren und austauschen können.

Der Prozess startet mit einer Kick-off-Veranstaltung in kreativer Atmosphäre, die als „Kennenlernen“ der Teilnehmer untereinander dient. Hierbei ist ein Teambuilding-Prozess von ca. 30 Minuten vorgesehen. Der erste Prozesstermin dient hauptsächlich dazu, ein klares Verständnis der Aufgabenstellung bei allen Teilnehmenden zu erzeugen. Dafür stellt das jeweilige Unternehmensteam kurz sein Unternehmensprofil vor und schildert die Problemstellung.

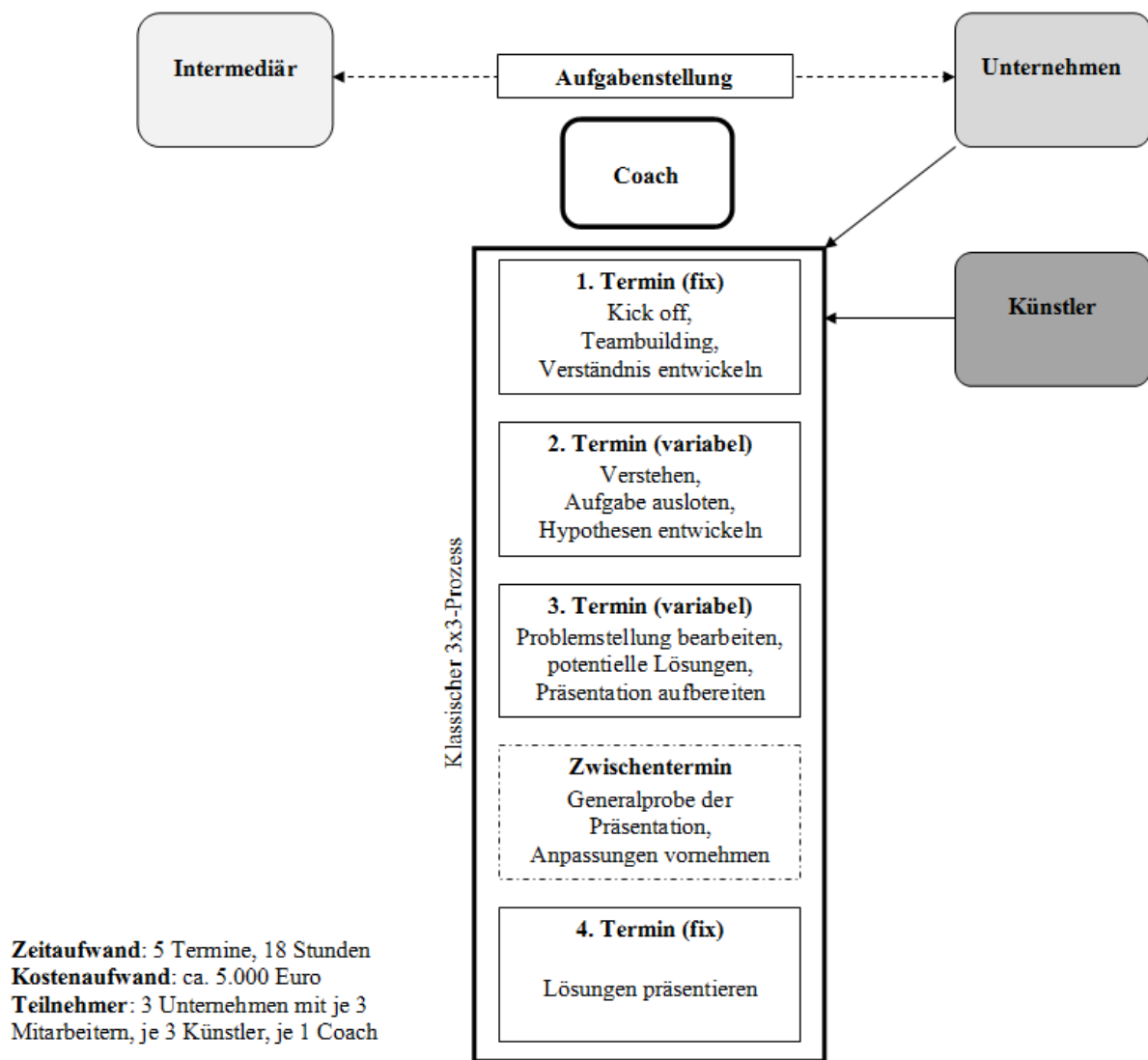


Abbildung 2: Klassischer 3x3-Prozessablauf, Stand: März 2015

(Eigene Darstellung)

Der zweite Termin ist ebenso wie Termin drei von größter Bedeutung, da hier die kreative Lösungsfindung und somit die Wertschöpfung stattfindet. Der Coach moderiert die aktive Arbeit der zwei Sitzungen. Ist ein ausreichendes und komplexes Verständnis geschaffen und haben vor allem die Künstler das Problem in Gänze erfasst, werden am Ende des zweiten Tages erste Hypothesen aufgestellt, die zu einer potenziellen Lösung führen können.

Die Arbeit an der Problemstellung steht auch beim dritten Termin im Fokus. Potenzielle Lösungen werden beschrieben, durchleuchtet, diskutiert und entschieden. Es folgt die Aufbereitung der Präsentation. Der ursprüngliche klassische 3x3-Prozess bestand aus vier Terminen. Dieses Konzept ist seit 2013 um einen weiteren Zwischentermin ergänzt worden. Er findet zwischen dem dritten Termin und der Abschlusspräsentation statt und wird als

Generalprobe der Präsentation zum Zweck des Qualitätsmanagements verstanden. Um die Allgemeinverständlichkeit des Erarbeiteten zu überprüfen und somit spätere Umsetzungschancen und Akzeptanz im Unternehmen zu erhöhen, werden die (Zwischen-)Ergebnisse folgenden Personengruppen präsentiert: zum einen dem Intermediär, der durch eine objektive Person begleitet wird, und zum anderen einem Vertreter des Kooperationsunternehmens, der zuvor an keinem der Workshops mitgewirkt hat. Der Vorteil dieser letzten Probe besteht darin, dass insgesamt deutlich wird, was bereits besonders gut gelungen ist und an welcher Stelle noch Verbesserungspotenzial besteht. (Interview Beusch 2014). Die Art der Präsentationen des Projektteams variiert dabei von Powerpoint-Präsentationen bis hin zu künstlerischen Darbietungen (3x3 2015).

3.5 Phase 5: Reflexion

Im klassischen 3x3-Format ist eine freiwillige, standardisierte Evaluation des Prozesses vorgesehen, auch aus Sicht der Unternehmen, (3x3 2015). Die Erfahrung der beteiligten Coaches und des Intermediärs sowie Aussagen aus Kooperationsunternehmen bestätigen die überwiegende Zufriedenheit aller Beteiligten mit den Ergebnissen (Interview Beusch 2014). Oftmals sind die Teilnehmer von der Ernsthaftigkeit der Lösungen positiv überrascht (Interview Holthuizen 2014).

Inwiefern erarbeitete Lösungsansätze tatsächlich in den Unternehmen umgesetzt werden, kann nicht genau ermittelt werden. Nach Einschätzung von Stefan Beusch „hakt [es] oft daran, dass die Unternehmen wirklich auch den Mut haben, das umzusetzen“. Er „habe bei einem Projekt mitbekommen, dass es in die Schublade gesteckt wurde und gar nichts damit gemacht wurde.“ Dennoch hat das 3x3-Format aus seiner Sicht Erfolgspotential, denn „das Format und die Zusammensetzung der Teams sind ungewöhnlich. Den Beteiligten macht diese Form des Arbeitens Spaß.“ (Interview Beusch 2014)

4 Bewertung der Kooperationen

4.1 Nutzen

„Es sind immer Lösungen da. ... Ich habe es noch nie anders erlebt.“ (Interview Beusch 2014) Daher ist davon auszugehen, dass der 3x3-Prozess einen Nutzen für alle Akteure hervorbringt – jedoch insbesondere für Unternehmen und Künstler. Nachfolgend werden ausgewählte Aspekte von drei Nutzendimensionen vorgestellt, die anhand des Datenmaterials

gebildet werden konnten: „Kompetenzentwicklung und Lerneffekte“, „Finanzielle und immaterielle Aspekte“ sowie „Kontakte und Netzwerke“ (s. Tabelle 3).

NUTZENDIMENSIONEN	Intermediär	Unternehmen	Künstler	Coach
<i>Kompetenzentwicklung und Lerneffekte</i>		Perspektivwechsel künstlerische Denk- und Arbeitsweisen kennenlernen partizipative und kreative Unternehmenskultur stärken innovative Personalentwicklung und Mitarbeiterförderung erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit	betriebsorientiertes Wissen und Innovationskraft erweitern primär persönliche Entfaltung, Geldfaktor zweitrangig	
		profitieren von Struktur und Kreativität		
		Vorurteile abbauen		
		Chance Neues auszuprobieren		
		Wissensaustausch und praktische Anwendung eigener Fähigkeiten		
		Selbstwirksamkeit bewusst werden		
<i>Finanzielle und immaterielle Aspekte</i>	Honorar	Investitionsbereitschaft ermöglicht Projekt und hat positive Signalwirkung nach innen und außen Ersparnis Zeit und Kosten: vergleichbare Lösungen würden bei Unternehmensberatungen ein Mehrfaches kosten	Honorar	Honorar
		Imagefaktor		
		Reputation		
		Folgeaufträge und -kooperationen		
		Spaß und Sinnstiftung		
<i>Kontakte und Netzwerke</i>		erweitern und verknüpfen		

Tabelle 3: Nutzen für beteiligte Akteure

(Eigene Darstellung)

Die Unternehmen profitieren auf vielfältige Weise allein schon dadurch, dass sie ihre Aufgabenstellung deutlich formulieren (müssen) (s. Abschnitt 3.3). Dadurch können sie ihre Thematik und ihre Mitarbeiter besser verstehen lernen und identifizieren Probleme, die hinter den offensichtlichen Schwierigkeiten liegen. Die Reziprozität im Gedanken- und Wissensaustausch hat außerdem oftmals den Effekt, dass die Unternehmen im Prozess des Erklärens selbst erste Lösungen finden. Inspiriert von künstlerischen Denk- und Arbeitsweisen sowie gerüstet mit diversen Kreativitätstechniken können Unternehmen das „Querlernen lernen“ und die Fähigkeit erwerben, Dinge aus einer anderen Sicht zu betrachten (Interview Beusch 2014).

Insgesamt fördert dies ein gesundes Unternehmensklima und kann zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit führen. Durch die Zusammenarbeit mit Künstlern können ebenso Vorurteile gegenüber Kunst, allem voran das Stigma mangelnder Ernsthaftigkeit, abgebaut werden (Interview Holthuizen 2014).

Dass Letzteres auch auf der Gegenseite gut funktioniert, beschreibt der Künstler Michael Olsen: „Es hat mir gut getan, dass mir mal der Kopf ... gewaschen wurde. Viele generelle Vorurteile gegen Banker ... haben sich in Luft aufgelöst. ... Ferner habe ich deutlich gespürt, dass ich in meinem Sein als Quergeist ... wirklich ernst genommen werde.“ (3x3 2015) Künstler können von Unternehmen im Gegenzug „Struktur lernen“, d. h. sie erhalten einen Einblick, wie „Unternehmen ticken“ und wie „strukturiertes und organisiertes Vorgehen“ im Wirtschaftskontext gelingt (Interview Beusch 2014).

4.2 Probleme im Rahmen der KUK

Neben vielseitigen Nutzenaspekten haben die Akteure auch Probleme im Rahmen der fünf Projektdurchgänge wahrgenommen, wenn auch keine gravierenden. Holthuizen orientiert sich bei der Unternehmensauswahl konsequent an seinen Zugangskriterien (s. Abschnitt 3.2) und würde im Einzelfall die Zusammenarbeit auch ablehnen; z. B. bei Wünschen der Führungsebene, die Haltung bestimmter Mitarbeiter mit Hilfe des 3x3-Prozesses zu verändern.

Häufig stellt die Terminplanung mit 21 Personen in der Umsetzungsphase eine große Herausforderung dar. Der Intermediär beobachtet auch einen Wendepunkt mit der Finanzkrise: „Innovationswille“ sei zwar vorhanden, „aber in der Praxis sieht es oft ganz anders aus. Viele Unternehmen konzentrieren sich auf das Alltagsgeschäft – aus Ängsten und den Marktbedingungen heraus ... vergessen [sie] die Zukunft.“ Auch in Bezug auf die

Urheberrechte (s. Abschnitt 3.3) sind in der Anfangsphase des 3x3-Projekts Probleme aufgetreten, z. B. als noch ohne Verträge gearbeitet wurde und ein Unternehmen zur Umsetzung der Lösung ein Grafik- und PR-Büro beauftragte, und zwar ohne die Künstler zu beteiligen. (Interview Holthuizen 2014).

Im Prozess wird die Dynamik zwischen den Akteuren aufgrund des „ungewohnten und spannenden Formats“ von Stefan Beusch allgemein positiv beurteilt. Es könne zwar passieren, dass Teilnehmer sich „festfahren“ oder es mal Unstimmigkeiten gebe, das sei aber woanders auch so. Auch dass die „Zeit davon rennt“, sei kein ausschließlich 3x3-typisches Phänomen.

Dennoch habe er Verständigungsprobleme zwischen Künstlern und Unternehmen beobachten können, d. h. wenn beide nicht dieselbe Sprache sprechen. Kritisches Hinterfragen und ein bewusster Umgang damit würden aber helfen (Interview Beusch 2014). Holthuizen zufolge gibt es sogar wesentliche Berührungspunkte; für ihn sind künstlerische Kernkompetenzen („zäh“, „erfolgsorientiert“, „hochleistungsorientiert“) identisch mit unternehmerischen (Interview Holthuizen 2014).

Generell konnte der Coach beobachten, dass einige Unternehmen die Zusammenarbeit mit Künstlern anfänglich nicht besonders ernst nehmen. Sie gehen in den Prozess hinein, „weil es gerade marketingtechnisch interessant ist zu sagen: ‚Hey, wir machen was mit Künstlern!‘“. Dies sei mit einer Art „Macht mal was zu dem Thema und wir schauen, was dabei raus kommt“-Mentalität verbunden. Unabhängig von der Qualität würde das Resultat dann in der „Schublade landen“. Andere Unternehmen sehen dagegen das Potenzial der erarbeiteten Lösung, scheuen aber die Umsetzung und die damit verbundenen Veränderungsprozesse (Interview Beusch 2014).

4.3 Erfolgsfaktoren

Den Erfolg von 3x3 bedingen mehrere Faktoren, insbesondere aber 1. Die Fähigkeit des Intermediärs Peer Holthuizen, die Akteure zu akquirieren und effektiv zusammenzustellen, 2. die Offenheit der Unternehmen, Künstler und Coaches sowie 3. die Prozessqualität als solche.

Holthuizens Talent, für die Aufgabenstellungen der Unternehmen stets die passenden Künstler und Coaches aus dem Pool zu „fischen“, ist laut Stefan Beusch ein zentraler Erfolgsfaktor für das Gelingen des 3x3-Prozesses. Auch sieht er den Coach als weiteren essenziellen Faktor, denn ohne ihn könne kein verwendbares Ergebnis entstehen (Interview

Beusch 2014). Der Intermediär selbst findet: „Das Erfolgsgeheimnis ist der Künstlerpool.“ Es sei gut, dass die Unternehmen durch die Unvoreingenommenheit der Künstler eine Tiefenanalyse bekommen. Er legt besonderen Wert auf einen wertschätzenden Umgang: „Die Zeit, die ich bei unseren Künstlergruppen beanspruche, das mache ich sehr respektvoll!“ (Interview Holthuizen 2014)

Die Offenheit und hohe Motivation der Akteure ermöglichen eine ebensolche Kommunikation und führen zu einem entspannten, kreativen Prozess, der auch Raum für Informelles bietet (s. Abschnitt 3.4). Dass nicht nur Führungskräfte, sondern auch Mitarbeiter der operativen Ebene an Problemlösungen beteiligt werden, begrüßt Holthuizen ausdrücklich: „Weil sich Unternehmen immer flexibler aufstellen müssen, ist das sehr zukunftsfruchtig, so zu arbeiten.“ (Interview Holthuizen 2014)

Das 3x3-Projektformat ist in der vorliegenden Konsequenz, wie es Künstler und Unternehmen zusammenführt, außergewöhnlich. Für die gute Ergebnisqualität können zusammenfassend folgende Prozesskriterien verantwortlich gemacht werden: Die professionelle, zügige und transparente Durchführung, das spezifische Matching der Partner, die konstruktive Herangehensweise der Künstler sowie ein grundsätzlich positive Arbeitshaltung aller Akteure.

4.4 Potenziale

Im Regelfall werden in einem 3x3-Projekt adäquate Lösungen erarbeitet. Damit die Ergebnisse nachhaltig in den Unternehmen etabliert werden können, erfordert es in erster Linie Mut und Ausdauer. Dabei haben konkret formulierte Lösungsvorschläge gewiss höhere Umsetzungschancen als ein abstrakter Ideenpool. Um Ideen effektiv zu realisieren, würde sich eine temporäre Unterstützung der Mitarbeiter anbieten – gemäß 3x3-Konzept sind sie ohnehin als „Multiplikatoren im Betrieb“ vorgesehen (3x3 2015). Darüber hinaus wäre ein planmäßiges Evaluationselement als fester 3x3-Prozessbestandteil günstig.

5 Fazit

Vor dem Hintergrund der erweiterten KUK-Typologie (Baumgarth et al. 2014, S. 25 f.) steht die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteuren im 3x3-Projekt beispielhaft für eine Kunst-Unternehmens-Kooperation des Typs Transaktion. Die Erscheinungsform ist die einer kunstbasierten Intervention, die primär eine unternehmensinterne Perspektive verfolgt. Den Strukturmerkmalen der KUK (Relevanz, Aufgabenstellung, Umfang der Aktivitäten, Umfang

und Richtung des Ressourcenaustauschs, Machtverteilung) wird in allen Gesichtspunkten gemäß einer mittleren Intensität entsprochen (s. Abschnitt 3).

Dabei ist der Aspekt Augenhöhe herauszustellen. Der weit gefasste Mitarbeiterbegriff, der sowohl Führungskräfte als auch operativ Tätige einschließt, ermöglicht sogar eine Kooperation auf zweidimensionaler Augenhöhe: Auf horizontaler Ebene zwischen allen Akteuren und auf vertikaler Ebene zwischen Unternehmensangehörigen. Weiterhin ergeben sich bei 3x3 die künstlerischen Prozesse aus einem deutlich definierten Auftrag (s. Abschnitt 3.3), dessen Lösungsweg jedoch ausdrücklich offen bleibt. Da am Ende immer ein qualitativ hohes Ergebnis steht, konnte das Projekt seinen Aktivitätsumfang innerhalb der fünf Durchläufe bereits intensivieren und mit der BÜFA-Gruppe und dem Klinikum Oldenburg zwei Folgeaufträge vereinbaren (s. Abschnitt 2.2).

Zwar befördert die feste Verortung des Projektes im norddeutschen Raum, die insbesondere durch die Kooperation mit den örtlichen Wirtschaftsförderungen der Metropolregion erreicht wird, das Fortbestehen und die Entwicklung von 3x3. Unklar bleibt jedoch, welches Gewicht dem Projekt als Triebfeder für die regionale (Kreativ-)Wirtschaft zukommt. Das klar abgesteckte Tätigkeitsgebiet macht es dennoch möglich, sich intensiv mit den regionalen Zielgruppen auseinanderzusetzen. Die begrenzte Mobilität führt aber dazu, dass andere Regionen (noch) nicht vom Konzept profitieren können.

Der ideelle Stabilitätsanker des Projektes ist Peer Holthuizen als Intermediär, Künstler, Unternehmer und Visionär. Seine ausgezeichnete Vernetzung im Künstler- und Wirtschaftsumfeld ist von unschätzbbarer Bedeutung für 3x3.

Auf der Prozessebene ist die spezifische Systematik hervorzuheben. Durch die präzise Vorarbeit (klare Aufgabenbeschreibung etc.) und straffe Zeitplanung in der Durchführung können kreative Outputs auf den Punkt gebündelt werden. Durch die wechselnden Akteure und ihre Zusammenstellung erhält der Prozess jedes Mal seine individuelle, dynamische Note.

Innerhalb des 3x3-Prozesses besetzt der Coach eine neutrale Schlüsselposition, die zum Erfolg beiträgt. Dies betrifft ebenso die Künstler in ihrer Unbefangenheit, da sie bis zur Erstveranstaltung nicht wissen, auf wen oder was sie treffen werden. Die Coaches und Künstler sind aber im Vorfeld „maßgeschneidert“ auf die betriebliche Aufgabenstellung ausgewählt worden, so dass Holthuizens Vision einer kreativen, demokratischen und bereichernden Kooperation zwischen Künstlern und Unternehmen gelingt.

Quellenverzeichnis

- 3x3-Projekt (2015): Webseite 3x3, <http://www.3mal3.net/> (letzter Abruf: 25.02.2015).
- Baumgarth, C.; Sandberg, B.; Brunsen, H.; Schirm, A. (2014): Kunst-Unternehmens-Kooperation (KUK) – Begriffsbestimmung, Typologie und potenzieller Nutzen, Working Papers No. 78, IMB der HWR Berlin, Berlin.
- Beusch, S. (2015): Webseite Stefan Beusch, <http://www.stefanbeusch.com/> (letzter Abruf: 23.02.2015).
- Holthuizen, P. (2015): Webseite Projektkunst, <http://www.projektkunst.net/vita.htm> (letzter Abruf: 18.02.2015).
- Interview Holthuizen (2014), Experteninterview mit Peer Holthuizen vom 13.03.2014.
- Interview Beusch (2014), Experteninterview mit Stefan Beusch vom 03.12.2014.
- Kleinhanns H. (2013): Webseite Heiko Kleinhanns, <http://www.heiko-kleinhanns.de/eine-erfolgsformel-3-x-3-kreative-losungen-fur-konkrete-betriebliche-aufgabenstellungen/> (letzter Abruf: 17.02.2015).
- Oldenburger Lokalteil (2011): Webseite Oldenburger Lokalteil, <http://www.oldenburger-lokalteil.de/2011/04/07/nachgefragt-peer-holthuizen-3mal3-projekt/> (letzter Abruf: 17.02.2015).
- Stadt Oldenburg (2015): Webseite Oldenburg, <http://www.oldenburg.de/startseite/wirtschaft/regionalentwicklung/eu-projekte/creative-city-challenge.html> (letzter Abruf: 22.02.2015).
- Syrbe, A. (2012): Webseite cre8 oldenburg, <http://www.cre8oldenburg.de/anett.syrbe> (letzter Abruf: 17.02.2015).

KUK-Fallstudien

- I. Baumgarth, C.; Kaluza, M.; Lohrlich, N. (2014): WARSTEINER ART COLLECTION und der BLOOM 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 BENEOLifestyle-Kampagne, Berlin.
- V. Engelhardt, M.; Schwär, L.; Baumgarth, C. (2014): Markenrelaunch und Positionierungskampagne der aixigo AG, Berlin.
- VI. Lohrlich, N.; Baumgarth, C. (2015): ‚Act Leadership – ein theaterbasiertes Trainingsformat‘ für ImmobilienScout24 AG, Berlin.
- VII. Schirmacher, T.; Poimann, L.; Sandberg, B. (2015): Das Projekt 3x3, Berlin.

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