



DIFFFERENT GMBH

Wissen teilen als Kultur

different
Strategieagentur

Unternehmen: different GmbH

Hauptsitz: Berlin, Hannover

Branche: Dienstleistung/Marketing und Kommunikation

Produkte: Strategische Markenberatung

Gegründet: 1997

Mitarbeiter (2009): 44

Internet: www.different.de

DAS UNTERNEHMEN

different versteht sich als Strategieagentur für spezialisierte Beratung im Bereich Marken- und Kommunikationsstrategie. Ziel ist, mit einem interdisziplinären Team aus Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaftlern, Psychologen und Soziologen eine Beratungslücke zu füllen: Das Unternehmen positioniert sich zwischen der klassischen Unternehmensberatung und der Werbeagentur. Dieser Anspruch spiegelt sich in der Zusammensetzung des Teams wider, das weniger Kreativplaner enthält als eine typische Agentur und den Akzent stärker auf Fachberatung legt. Zu den Kunden von different zählen hochkarätige Firmen aus dem produzierenden Gewerbe und dem Dienstleistungssektor, darunter ein Automobilhersteller, KFZ-Zulieferer, bekannte Verlagshäuser und ein international führendes Suchmaschinen-Unternehmen.

AUSGANGSLAGE UND MOTIVATION FÜR WISSENSMANAGEMENT

Die erste Motivationsquelle für Wissensarbeit liegt in der Tätigkeit des Unternehmens selbst: Als Strategieagentur bietet different seinen Kunden rein immaterielle Leistungen, die vom Wissen der eigenen Mitarbeiter leben. Tagtäglich wird durch die Kunden- und Projektarbeit neues Wissen gesammelt, werden bestehende Kompetenzen hinterfragt, aktualisiert oder neu aufgebaut. Bei different konzentriert sich dieses Wissen auf zwei Bereiche:

1. **Methodenwissen:** Wissen über die notwendigen Werkzeuge, die jeder Berater beherrschen muss, beispielsweise Projektmanagement, Präsentationstechniken, Führung.
2. **Kundenspezifisches Wissen:** Wissen über den Kunden, die Ansprechpartner, die Kundenprojekte, Ergebnisse von abgeschlossenen Projekten und Ähnliches.

Das Unternehmen ist an zwei Standorten (Berlin, Hannover) vertreten. Dennoch muss das Wissen über Projekte, Ergebnisse oder Mitarbeiter schnell überall greifbar und nutzbar sein.

Professionelles Wissensmanagement schafft Planungssicherheit

Die zweite Motivationsquelle: Nach Jahren des kontinuierlichen Wachstums gab es 2005 einen Rückschlag für das Team von different. Ein bedeutendes Kundenprojekt wurde gestoppt. Die Geschäftsleitung musste feststellen, dass insbesondere die Qualität der internen Prozesse nicht genügte, um das Management rechtzeitig mit den richtigen Informationen zu versorgen und die Organisation in diesen Zeiten wirkungsvoll zu unterstützen. Daraufhin professionalisierte different mehrere Prozesse, um vorausschauender agieren zu können, darunter

- das Forecasting: Transparenz der eigenen wirtschaftlichen Kenngrößen für mehr interne Planungssicherheit
- das Kapazitätenmanagement für die bessere Planung interner wie externer Ressourcen
- den unternehmensübergreifenden Austausch, um das in Projektkontexten neu hinzugewonnene Fach- und Methodenwissen teamübergreifend weiterzugeben

Heute ist etwa die regelmäßige Betrachtung der wirtschaftlichen Kennzahlen selbstverständliches Element der jeweiligen Besprechungen. Das gilt sowohl für Projektteams als auch für ganze Abteilungen – im Sprachgebrauch des Unternehmens „fffriendships“ genannt.

Auch andere Prozesse wurden standardisiert und vor allem dokumentiert, vom kleinen Vorgang („Was tun, wenn der Laptop defekt ist?“) bis zum komplexen Prozess der Personalentwicklung. Da die geschilderte Situation 2005 auch erstmals das Ausscheiden von Mitarbeitern aus dem Kernteam zur Folge hatte, rückten darüber hinaus Wissenserhalt und Wissenstransfer in den Fokus. Dies wiederum führte dazu, dass Wissensmanagement im selben Jahr Teil der Unternehmensstrategie wurde. So entstand das Programm K2, das different 2006 live gehen ließ.

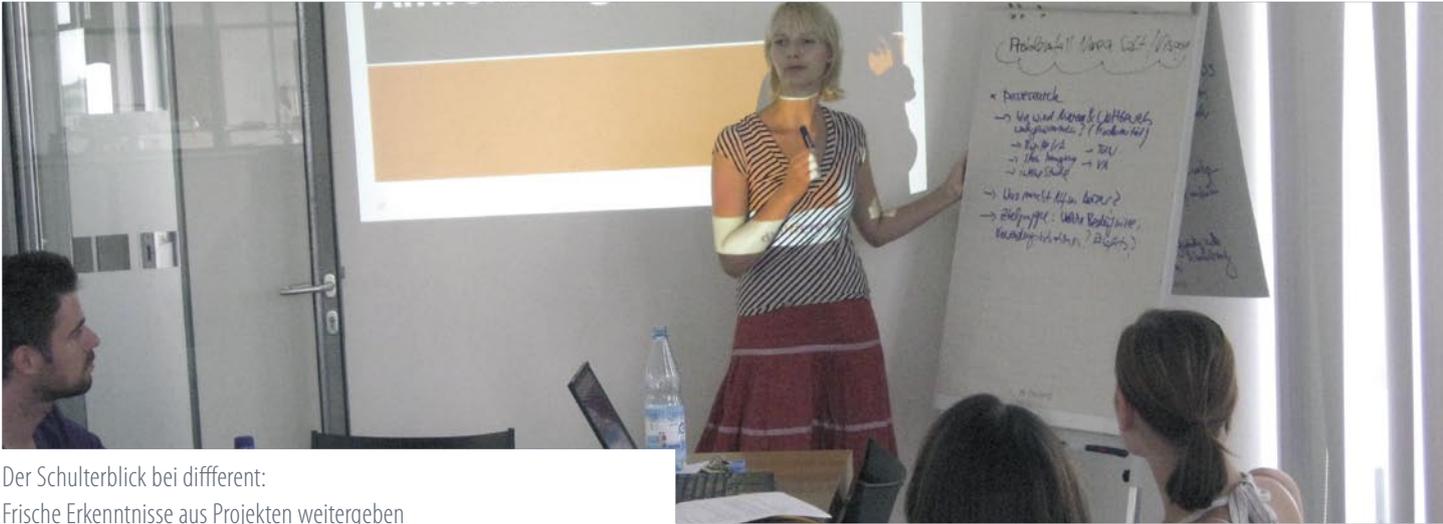
WAS KONKRET GESCHIEHT

1. Strukturiert mit Wissen umgehen: Das Programm K2

Für den strukturierten Umgang mit der lebenswichtigen Ressource Wissen hat different sich selbst ein maßgeschneidertes Programm aufgebaut: Kompetenz und Kommunikation – kurz „K2“. Der Grundansatz ist ein alle Hierarchiestufen übergreifendes Wissensmanagement-Programm, das aus zwei internen und zwei externen Säulen besteht. Intern geht es um Wissenstransfer und Personalentwicklung; die externen Säulen zielen direkt und indirekt auf eine Verbreitung von Wissen durch Vorträge und durch das Publikationsformat „different perspectives“. Interne und externe Säulen stehen dabei nicht nur nebeneinander, sondern befinden sich im kontinuierlichen Austausch. Insbesondere sollen inhaltliche Impulse von innen nach außen gehen, im Gegenzug sollen die äußeren Aktivitäten den internen Teil des Programms refinanzieren helfen.



K2 – die zwei internen und die zwei externen Säulen des different-Systems im Überblick



Der Schulterblick bei different:
Frische Erkenntnisse aus Projekten weitergeben

Interne Säule Nr. 1: Wissensmanagement

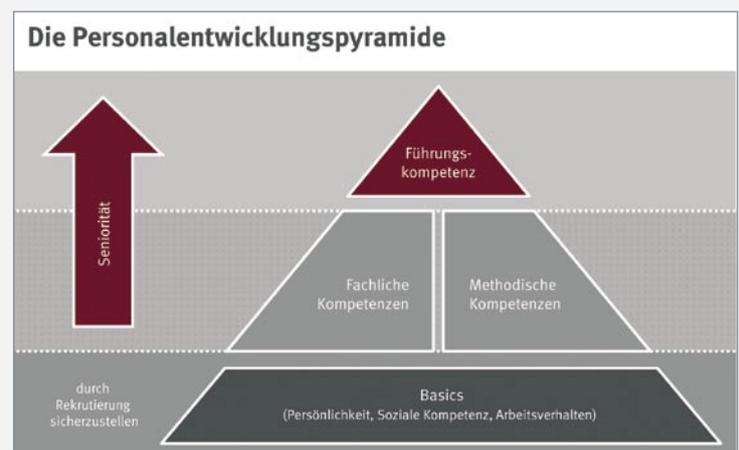
Drei Instrumente sichern den Austausch von Wissen: Der Schulterblick, die Zehn-Minuten-Empfehlung und eine Wissensdatenbank. Ihnen gemeinsam ist der pragmatische Ansatz. different möchte mit wenig Vorbereitungsaufwand, dafür durch Kontinuität und hohe Frequenz eine maximale Wirkung erzielen, für „stellvertretende Praxiserfahrung“ sorgen. Das aus relativ kleinen Bausteinen zusammengesetzte Programm lässt sich bei Bedarf rasch anpassen, beispielsweise wenn für neu eingestellte Kräfte mehr Schulungen zur Verfügung stehen sollen – oder umgekehrt, wenn das Tagesgeschäft drängt und die Zeit knapper wird. Der Austausch integriert alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Schulterblick: Die Projektteams geben pragmatische Einblicke in aktuelle oder frisch abgeschlossene Projekte, die einen besonderen Charakter aufweisen. Dabei kann es sich um ein Projekt handeln, das einen für different neuartigen Zuschnitt besitzt oder dessen Projektverlauf Besonderheiten mit sich brachte. Bei der Auswahl der Themen spielt zum einen die Übertragbarkeit eine Rolle, zum anderen die auf längere Sicht ausgewogene Mischung. Die Basis des Vortrags bilden bestehende Projekt- und Kundenpräsentationen, die mit den gemachten Lernerfahrungen (Lessons Learned) angereichert werden.

Kommuniziert werden diese Lessons Learned einerseits mündlich, in Form von Anekdoten, andererseits als zusammenfassende Präsentation. Wichtige Punkte erläutert das jeweilige Team dialogisch, in der Diskussion mit den Zuhörern. Die Präsentation wird anschließend im Intranet abgelegt. Der Schulterblick bietet außerdem den Junior-Strategieberatern eine Chance, vor Publikum zu sprechen. Die übrigen Mitglieder des Projektteams unterstützen die Juniorberater in der Erläuterung. Schulterblicke dauern ungefähr 90 Minuten und finden etwa alle zwei Monate statt.

Zehn-Minuten-Empfehlung: Diese Hinweise sollen schlaglichtartig ein möglichst allgemein relevantes, aktuelles Thema vorstellen. Das geschieht im Rahmen einer regelmäßigen Zusammenkunft des ganzen Teams, beispielsweise beim Wochenanfangs-Meeting. Die Übertragbarkeit der Inhalte steht auch hier im Vordergrund. Dies hilft, überflüssige interne Aufwände, beispielsweise für das parallele Lesen neuer Studien, Artikel oder Bücher zu vermeiden. Eine Zehn-Minuten-Empfehlung kann auch als Plattform dienen, um eine Ausgabe der perspectives (siehe unten, 2.2) vorzustellen. Der Vorstellung folgt stets eine Diskussion.

Wissensdatenbank: Sie enthält ein Online-Verzeichnis der vorhandenen Bücher, Zeitschriften, Studien, Artikel sowie wichtige Internet-Links. Die Datenbank wird ständig aktualisiert; auch der Ausleihstatus von Titeln der physischen Bibliothek ist erfasst. Wer in ein neues Thema einsteigt und Basisinformationen sucht, findet hier eine gute Anlaufstation. Als besonders wertvoll erweist sich oft der Zusatzhinweis darauf, wer mit einem bestimmten Dokument zuletzt gearbeitet hat. Hierdurch kann der Nutzer direkt persönliche Ansprechpartner für seine Fragen finden.



In der Personalentwicklung setzt different stark auf interne Ressourcen

Interne Säule Nr. 2: Personalentwicklung

Schulungen und regelmäßiger Austausch sichern den Ausbau der Kompetenzen:

Die **Schools**, bestehend aus vier internen Ganztags-schulungen pro Jahr, thematisieren fest definierte Inhalte zum strategischen Basiswissen. Erfahrene Mitarbeiter schulen jüngere und vermitteln grundlegende Berater-Skills. Die Schools sind sehr praxisbezogen, die erfahrenen Berater stellen immer Bezüge zu realen Projekten her – und die Teilnehmenden können das Gelernte oft gleich im nächsten Projekt einsetzen. Interne Schulungen dieser Art, so heißt es bei different, seien wesentlich kosteneffizienter als externe. Professionelle Trainings durch externe Trainer und Coaches ergänzen allerdings die internen Schools mehrmals im Jahr.

Das **Strategieberater-Forum** findet dreimal im Jahr statt, als Plattform zum Austausch nach Feierabend, losgelöst von Projektkontexten. Das Forum soll die mittlere Hierarchiestufe, die Strategieberater, durch interne Diskussion auf fachlich höchstem Niveau intensiv und gezielt fördern. Dort kann es um knifflige Fragestellungen in einem Projektkontext gehen oder auch um ein Markenmodell für different selbst. Das Mentoring übernimmt die Geschäftsleitung; sie zieht aber auch externe Berater als Impulsgeber heran.

Strategieberater (SB) haben bei different eine wichtige Funktion: Sie sind „Temperaturfühler“ in den Projektteams und liefern entscheidenden Input für die standortübergrei-

fende Kapazitätsplanung. Früher war jedoch die Rolle dieser Gruppe nicht hinreichend definiert. Strategieberater waren nicht ausreichend mit Kompetenzen ausgestattet, was zu unklaren Verantwortlichkeiten führte. Ein weiteres Ziel lautete: Strategieberater sollten stärker für interne Managementaufgaben eingesetzt werden. Dafür aber musste ein barrierefreier Austausch mit externen Sichtweisen geschaffen werden, auch mit der Geschäftsleitung. Das Bedürfnis danach zeigte sich in den Personalgesprächen. Statt nur „im eigenen Saft zu schmoren“, wollten und sollten die Strategieberater neue Perspektiven kennenlernen – andere Kunden, neue Themen –, beispielsweise durch externe Coachings und Seminare. Das Strategieberater-Forum liefert dieses Plus an Input von außen. Dies war umso wichtiger, als die meisten Berater innerhalb der Organisation gewachsen sind, weil sie schon während des Studiums oder mit einem Praktikum ins Unternehmen eingestiegen sind.

Auf der Basis des Forums als Personalentwicklungsmaßnahme sind Strategieberater bei different heute unter anderem für die Umsetzung von Teilaspekten der Unternehmensstrategie verantwortlich. Sie leiten beispielsweise Task Forces zur Umsetzung neuer Themen, die nach einem Strategietag ins Leben gerufen wurden.

Externe Säule Nr. 1: Seminare, Vorträge, Lehraufträge

Auftritte auf Fachmessen und -kongressen, Lehrtätigkeit an Universitäten und Hochschulen sollen helfen, das Wissen und die Kompetenzen von different zu vermarkten. Diese Aktivitäten fördern außerdem den strategischen Nachwuchs. Denn auch Junior- oder Strategieberater bekommen die Gelegenheit zur Darstellung und eine Bühne, um neue Lernerfahrungen machen zu können. Diese Formate wirken auf die Mitarbeiter sehr motivierend und verstärken deren Bindung an different. Darüber hinaus fungieren externe Auftritte auch als Plattform für Recruiting und Akquise.

Externe Säule Nr. 2: different perspectives

Die regelmäßig erscheinenden „perspectives“ sind kurze Abstracts zu aktuellen Marketingthemen. different veröffentlicht sie auf der Website, aber auch per Newsletter. Im Themenarchiv stehen die perspectives zum kostenlosen Download bereit. Der Akzent liegt auf Impuls und Meinung – entsprechend der Unternehmensstrategie von different, die Meinungsführerschaft im Bereich Markenstrategie anzustreben. Die perspectives vermitteln die Denkweise von different durch Beiträge und Stellungnahmen zu unternehmensrelevanten Themen.

Die Basis für perspectives sind oft Ergebnisse aus Projekten. Die perspectives kommunizieren internes Wissen nach außen – eine effiziente Wertschöpfung aus vorhandenen Inhalten. Wie die Seminare, so wirken sich auch die Kurzpublikationen sehr positiv auf die Ansprache potenzieller Mitarbeiter aus. Bewerberinnen und Bewerber können sich mit dem Unternehmen und seiner Denkweise identifizieren.

Weitere Maßnahmen: das Intranet

Das Intranet unterstützt das Programm K2 – Kompetenz und Kommunikation – und die tägliche Arbeit bei different.

Zur Infrastruktur gehören

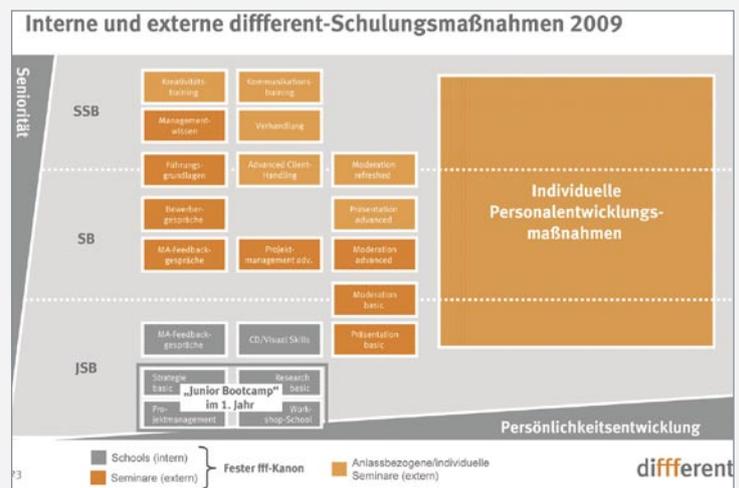
- eine Adress-Datenbank für Kunden, Lieferanten, Partner mit zusätzlichen Informationen, etwa Erfahrungen aus gemeinsamen Projekten
- ein Controlling-Tool für die Zeiterfassung
- Projektinformationen: Zentraler Bestandteil der Projektinformationen ist der Projektsteckbrief mit kurzer Zusammenfassung des Projekts – Zielsetzung, Laufzeit, Beteiligte (Projektteam, verantwortlicher Geschäftsführer etc.) –, wirtschaftlichen Kennzahlen und dem jeweiligen Status der einzelnen Projektphasen. Über die Auflistung der beteiligten Berater im Projekt erfolgt die Verknüpfung zu den Mitarbeiterprofilen.
- das fffacebook (Mitarbeiterprofile)
Die Mitarbeiterprofile im fffacebook beinhalten Angaben zur eigenen Projekthistorie und zum individuellen Know-how (Thema der Abschlussarbeit, Sprachen, Projekthistorie ...) der Berater.
- die Wissensdatenbank (s. oben, Interne Säule Nr. 1)

NUTZEN

Was bringt das Programm K2 dem Unternehmen? Der Nutzen des Weiterbildungskonzepts ist vielfältig. different hat im Verhältnis zur Unternehmensgröße ein mittlerweile sehr ausgereiftes Konzept, um Wissensmanagement mit Personalentwicklung zu verbinden. Mehrere Tools unterstützen wirkungsvoll das interne Wissensmanagement: Intranet, Online-Bibliothek und nun auch ein Wiki. Darüber hinaus setzt das Unternehmen das intern generierte Wissen für die Außendarstellung als Thementreiber ein mit dem Ziel, ein Thought Leader im Bereich Marketing, Markenbildung und Kommunikation zu werden. Mitarbeiter aller Hierarchiestufen nutzen nicht nur die Wissensmanagement-Angebote und Plattformen, sondern liefern selbstständig Inhalte ein.

Ökonomischer Nutzen ergibt sich aus den hohen Einsparungen beim Rekrutieren neuer Mitarbeiter, insbesondere durch die perspectives. Das gezielte Hochschulmarketing minimiert Streueffekte. Hinzu kommen Einsparungen im Marketing, denn different schaltet keine Anzeigen und entwickelt den Content für seine Website selbst. Die Einarbeitungs-Aufwände liegen niedriger, die Cross-Selling-Rate höher. Unterm Strich sorgen die internen ebenso wie die externen Wissensaktivitäten bei different für eine substantielle Refinanzierung des Aufwands.

Motivation der Mitarbeitenden und starke Bindung ans Unternehmen zählen ebenfalls zu den positiven Effekten. Die Strategieberater sind stärker motiviert, seit sie mehr Verantwortung übernehmen und ihnen das Strategieberater-Forum den Austausch mit Externen und mit der Geschäftsleitung ermöglicht. Die Strategieberater sind mittlerweile inner-



Differenziert und engagiert: das Schulungssystem bei different

halb der Organisation als eigenständige Know-how-Gruppe etabliert. Sie organisieren eigene Meetings, auch über die fffriendships (Abteilungen) hinweg. Sie bringen eigenen Input für Schulterblicke, Lehraufträge, perspectives. Sie sind selbstverständliche Funktionsträger im Unternehmen geworden und nehmen die Umsetzung von Themen in den einzelnen Teams in die Hand.

Nicht zuletzt schafft die gezielte Personalentwicklung über K2 Entwicklungsperspektiven. Die erfolgreiche Teilnahme am K2-Programm ist wichtiger Bestandteil im Hinblick auf Feedback und Beförderungsgespräche. Die gemeinsame Arbeit an internen Projekten, zum Beispiel über das Wiki (siehe unten, Nächste Schritte), macht aus Mitarbeitenden Teilhaber am Unternehmen.

IMPLEMENTIERUNG, ERFOLGSFAKTOREN, PROBLEME

„Wer auf den Gipfel möchte, muss am Fuße anfangen“ – das K2-Programm trägt seinen Namen nicht ohne Grund. Grundvoraussetzung aller skizzierten Aktivitäten ist eine starke, positive Unternehmenskultur, die auf „Wissen teilen“ ausgerichtet ist. Die Geschäftsleitung von different räumt Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern große Freiräume für das persönliche Wissensmanagement ein. Jeder arbeitet in dem Bewusstsein: Wenn ich eine Frage habe, kann ich sie sofort stellen; mir wird auf jeden Fall geholfen.

Eigenengagement lohnt sich. Über alle Hierarchieebenen hinweg bringen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Ideen ein und setzen sie bei positiver Bewertung auch um. Ferner bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern unterschiedliche „Bühnen“, um sich weiterzuentwickeln, darunter wie gezeigt die Präsentationform Schulterblick, Vorträge an Universitäten oder das Erstellen von perspectives in Abstimmung mit der Geschäftsführung. Außerdem werden die Regeln für den Umgang miteinander tatsächlich gelebt. Feedback wird immer als Hilfe verstanden und nicht als Kritik, was weitere Chancen zur schnelleren persönlichen Weiterentwicklung eröffnet. Günstig wirkt sich auch aus, dass Wissensarbeit fest in der Organisation verankert ist: Die Aufbereitung und Vermittlung von Wissen, sei es intern oder extern, fällt in die normale Arbeitszeit und erfordert nicht unbezahlte Mehrarbeit.

STRATEGIE, NACHHALTIGKEIT, NÄCHSTE SCHRITTE

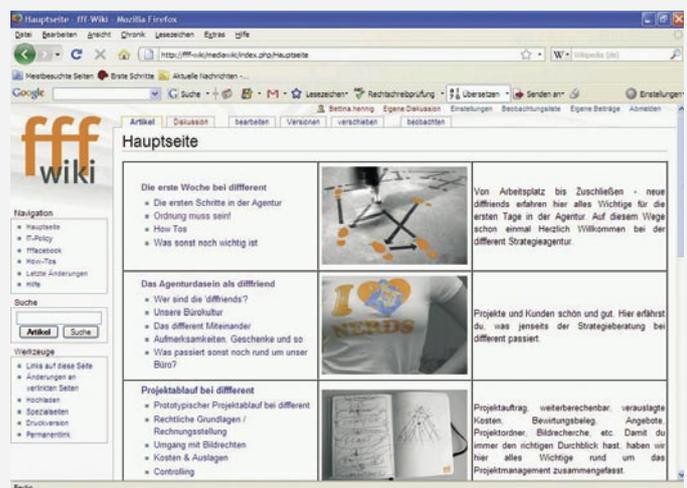
Das Programm K2 funktioniert gut, doch different möchte es kontinuierlich weiterentwickeln. Auch dafür will man auf den Input der eigenen Mitarbeiter und ihre Erfahrungen zurückgreifen. Zu den nächsten Schritten gehört die technische Überarbeitung des Intranets – Ziel ist eine stärkere, konsequente Vernetzung der Informationsangebote und der technischen Elemente der Infrastruktur.

Das Wiki

Ganz aktuell wurde ein internes Wiki eingeführt, um den eigenen, aber vor allem neuen Mitarbeitern eine bessere Orientierung zu geben. Das bisherige Mitarbeiter-Handbuch für das Arbeiten bei different – gedruckt und digital – war schwer zu aktualisieren und bot keine attraktive und moderne Form. Das Erstellen der verschiedenen Wiki-Elemente wurde an zahlreiche Mitarbeiter auf allen Ebenen delegiert; einzelne Gruppen kümmerten sich um die verschiedenen Themenblöcke:

- Die erste Woche bei different – zur Einführung neuer Mitarbeiter
- Das Agenturleben als „diffriend“ – Kultur, Besonderheiten der Arbeit bei different
- Projekte bei different: Aufbau, Ablauf, wichtige Punkte
- Das K2-Programm
- Interne und externe Kommunikation
- Infoablage, Serverstruktur
- Drucker, Fax und Ressourcen, inklusive Tipps und Tricks

Das Wiki als Ganzes bekamen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von different erstmals im Rahmen des Strategietages im Sommer 2009 zu sehen.



Soeben gestartet: Das different-Wiki