

## PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG: Ausbildung als Startrampe für ein erfolgreiches Wissensmanagement

Phoenix Contact ist in fünf Geschäftsbereichen aktiv: Industrielle Verbindungstechnik, Geräte-Anschlusstechnik, Überspannungsschutz, Signalanpassung und Automatisierung. Das Unternehmen ist 1923 als mittelständische „Elektrizitätsgesellschaft“ gegründet worden. Dieses Selbstverständnis prägt das Haus Phoenix Contact noch heute.

Die Unternehmensgruppe Phoenix Contact hat im Jahr 2005 einen konsolidierten Umsatz von € 803 Mio. erwirtschaftet und gehört damit in allen Geschäftsbereichen zu den Marktführern in den wichtigen Weltmarktregionen. Für seine Kunden bündelt Phoenix Contact sämtliche Produkte und Dienstleistungen durch sein Vertriebsnetzwerk zu einem schlüssigen, individuellen Angebot.

### Kurzprofil der Wissensmanagement-Aktivitäten

Ausgangspunkt der Aktivitäten bei Phoenix Contact war der Gedanke, mit dem Wissensmanagement ganz frühzeitig anzufangen – in der Ausbildung. Unter dem Namen FAKT wurde ein Modellversuch durchgeführt, der dem ganzheitlich aufgefassten Wissensmanagement-Prozess innerhalb der beruflichen Erstausbildung Rechnung trägt.

Das Projekt wird bestimmt von einer – für Phoenix Contact typischen – überlegten und bodenständigen Vorgehensweise. Ziel war es, das Wissensmanagement über Auszubildende ins Unternehmen zu bringen, dabei verschiedene Wege zu testen und Erfahrungen sammeln. Der Modellversuch FAKT ruht auf drei Säulen:

- ▶ Persönliche Gruppen- und Transfergespräche zwischen Auszubildenden und Ausbildern
- ▶ FAKT-Online-Plattform
- ▶ Konzeption der Projektgestaltung

Wichtigstes technisches Werkzeug in diesem Modellversuch ist das regionale Online-Portal. Dieses Portal erfüllt mehrere Funktionen zugleich: Es dient als Informations- und Kommunikations-Plattform, als Datenbasis und als integriertes Lern- und Wissensmanagement-System. Mit dem Projekt FAKT hat das Unternehmen Phoenix Contact selbst lernen können. Und es hat auf dieser Basis damit begonnen, weitere Instrumente für das Wissensmanagement zu entwickeln.



### PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG

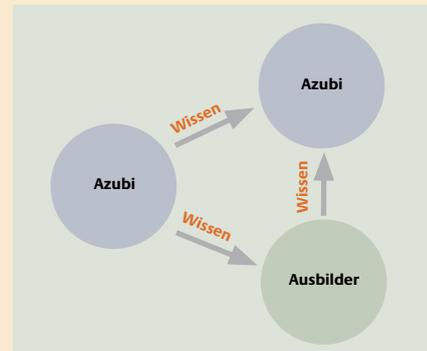
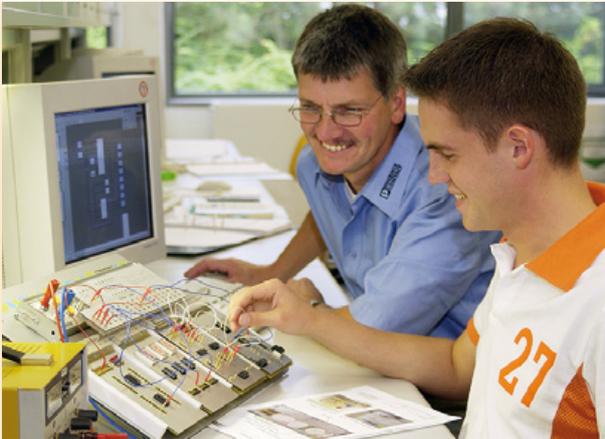


- ▶ **Firmensitz** Blomberg (NRW)
- ▶ **Branche** Elektrische Verbindungs- und Automatisierungstechnik
- ▶ **Produkt** Elektrische und elektronische Verbindungstechnik, Interfacetechnik, Überspannungsschutz, Automatisierungssysteme
- ▶ **Gegründet** 1923, als Phönix Elektrizitätsgesellschaft H. Knümann & Co.
- ▶ **Mitarbeiter (2007)** 8.400 (Gruppe weltweit)
- ▶ **Ansprechpartner** Boris Hagemeier: bhagemeier@phoenixcontact.com
- ▶ **Internet** www.phoenixcontact.com/de

Der Modellversuch wurde vom Bundesinstitut für Berufsbildung aus den Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

### Ausgangssituation und Ziele: Ausbildung als Startrampe für ein erfolgreiches Wissensmanagement

Die berufliche Ausbildung ist in einem tief greifenden Wandel begriffen. Neue Berufsbilder entstehen, insbesondere in den Informations- und Kommunikations-Berufen. Neue Kanäle wie Mail, Intranet oder Videokonferenzen prägen die Kommunikation der Zukunft. Phoenix Contact hat darüber nachgedacht,



Ausbilder und Auszubildende lernen bei Phoenix Contact gemeinsam

wie die Ausbildung vor diesem Hintergrund neu gestaltet werden kann.

Die klassische Ausbildung folgt dem Prinzip, fachliche Grundlagen zu legen, auf die man langsam aufbaut. Die heutigen Anforderungen aus der betrieblichen Praxis, beispielsweise in den Abteilungen, die Auszubildende betreuen, sehen oft anders aus – frühzeitig ist insbesondere die Fähigkeit gefragt, komplexe Systeme zu analysieren. Bereits in der Ausbildung stehen junge Auszubildende daher vor Aufgaben wie dem Erstellen eines Fehlerprotokolls: digitale Bilder anfertigen, sie in ein Dokument einbinden, den Fehler zusätzlich textlich zu beschreiben und dieses Fehlerprotokoll für andere bereitzustellen, etwa im Intranet. Wer solche Anforderungen berücksichtigen will, muss die Ausbildung selbst verändern. In den Vordergrund rückt konsequenterweise die Entwicklung von Medienkompetenzen und das gemeinsame Lernen.

Gemeinsames Lernen beschränkt sich hierbei nicht auf die Auszubildenden (lernen unter sich), sondern erstreckt sich auf die gesamte Ausbildung und somit auch auf die Ausbilder. Denn neue Technologien, neue Medien zwingen auch die Ausbilder, ihr Wissen kontinuierlich und immer rascher weiterzuentwickeln. Mehr noch, die einst so fest gefügten Strukturen geraten in Bewegung. So kann es durchaus einmal vorkommen, dass eine neue Auszubildende in Sachen Netzwerktechnik schon mehr Erfahrung mitbringt als ihr Ausbilder. Was liegt also näher, als aus der „Not“ eine Tugend zu machen

und gemeinsam zu lernen? Strukturell bedeutet „gemeinsam lernen“, dass jede(r) von allen profitiert.

Damit sind die Herausforderungen für Phoenix Contact umrissen. Das Projekt FAKT sollte jedoch nicht nur diese interne Veränderung anstoßen. Die Reichweite sollte über Phoenix Contact hinausgehen und Partner-Unternehmen sowie die berufsbildenden Schulen mit einbinden.

#### **FAKT ist der Start**

Für Phoenix Contact ist FAKT nur der Start in Sachen Wissensmanagement. Mit FAKT verfolgt man noch ein weiteres Ziel: Wissensmanagement im gesamten Unternehmen etablieren – und dabei hilft FAKT substantiell. Denn Auszubildende haben irgendwann ausgelernt und arbeiten dann im Unternehmen integriert. Sie sind wunderbare Multiplikatoren, um Wissensmanagement in das Unternehmen zu tragen.

#### **Was konkret im Unternehmen geschieht**

Bei Phoenix Contact, einem weltweit operativen Anbieter für elektrische und elektronische Verbindungs- und Automatisierungstechnik, wollte man die betriebliche Ausbildung vom Kopf auf die Füße stellen. Lieb gewonnene Gewohnheiten, die der Realität der Arbeitswelt nicht mehr gerecht werden, sollten keine heiligen Kühe mehr sein. Das neue Konzept heißt „Exchange of Experience“. Es ruht auf 3 Säulen und einem vorgeschalteten Workshop.



Produktspektrum



Grundstruktur des Modellversuchs FAKT bei Phoenix Contact

### Der Workshop als Einstieg in den Austausch des Wissens

Was ist Wissensmanagement? Warum sollte ich mich dafür interessieren? Solange diese und weitere Fragen nicht schlüssig beantwortet sind, ergibt konkretes Wissensmanagement kaum einen Sinn. Daher ging man bei Phoenix Contact daran, die grundlegenden Fragen im Rahmen eines Workshops zu klären – als Basis für ein gemeinsames Verständnis von Wissensmanagement.

#### Wissensmanagement-Grundausbildung

Konsequent steht das eintägige Basisseminar Wissensmanagement [W6] unter dem Leitgedanken „Wir wollen wissen, was wir wissen“.

Ziele des Workshops:

- ▶ Bewusstsein bilden
- ▶ Offenheit fördern
- ▶ Wissen transparent machen
- ▶ Wissen teilen
- ▶ Wissensquellen erkennen und bewerten
- ▶ Wissen aufbereiten
- ▶ Nutzen und Gefahren aufzeigen

Im Rahmen des Projektes FAKT wurden bei Phoenix Contact alle Auszubildenden im Bereich Wissensmanagement geschult. Insgesamt nahmen 150 Personen an der Schulung teil – Auszubildende, Projektleitung und Ausbilder sowie Teilnehmer aus Partnerunternehmen.

Auf diese Weise gelang es, eine gute Basis für ein gemeinsames Verständnis von Wissensmanagement zu legen. Diskutiert werden neben dem Nutzen auch Risiken, die mit dem Wissensmanagement verbunden sind. Der Workshop schließt mit einer Vereinbarung, die jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer unterschreibt.

#### Säule Nr. 1: Gruppen- und Transfergespräche

Gemeinsames Lernen in Gruppen hat sich bei Phoenix Contact rasch bewährt. So treffen sich alle Auszubildenden der Systeminformatik zweimal wöchentlich für 1,5 Stunden mit ihren Ausbildern. Ziel ist der offene Erfahrungsaustausch – hier berichtet beispielsweise ein Auszubildender über seine Erfahrungen aus der Abteilung internationaler Vertrieb. Wichtig und hilfreich ist es, seine persönliche Vokabelliste mitzubringen (am besten schon ab dem ersten Tag in der Abteilung). Die in den Treffen gewonnenen Erkenntnisse werden festgehalten und in der Online-Plattform abgelegt.

Ein weiterer Vorteil: In den Gesprächen bekommen die Ausbilder informative Rückmeldungen über das, was in den einzelnen Abteilungen geschieht. Zugleich nutzt man die Treffen, um die Auszubildenden zeitnah über die aktuellen Entwicklungen im Unternehmen zu informieren. Auf strukturierte Weise erfahren sie hier, was in der Bereichsleitersitzung, der Abteilungsleitersitzung und der Gruppenleitersitzung berichtet wird. Dies ist bereits

ein wichtiger Schritt hin zur Integration der Auszubildenden in die internen Kommunikationswege des Unternehmens.

### Säule Nr. 2: Die Online-Plattform

Die Online-Plattform – angelegt als regionales Portal – ist das wichtigste technische Instrument im Modellversuch. Entsprechend intensiv hat man bei Phoenix Contact über Konzeption und Gestaltung nachgedacht und die Plattform mit mehreren Funktionalitäten ausgestattet: sie ist Online-Portal, Datenbank, Kommunikationsmedium und Informationsinstrument in einem. Diese Plattform dient als zentrales Werkzeug für die gesamte Ausbildungsabteilung.

### Wissen, zum Greifen nahe

Wie nutzen die Auszubildenden dieses Angebot konkret? Sie können erstens Lernarrangements durchlaufen und dabei Handlungswissen erwerben. Anhand zahlreicher Fotos und Grafiken von realen Systemen erschließen sich komplexe Zusammenhänge. Zweitens steht ein breites Spektrum von Wissensinhalten zur Verfügung. Es reicht von Überblickseinheiten („Was ist ein Router?“) bis zu Detailfragen („Wie konfiguriert man ...?“) und persönlichen Erfahrungen der Auszubildenden. Der dritte Bereich ist interaktiv angelegt und rundet das Angebot mit Foren, Wissenslandkarten, Chats und vielem mehr ab.

Das Portal arbeitet seit 2003 voll funktionsfähig. Bereits mehr als 250 Auszubildende haben damit erfolgreich gearbeitet. Die Inhalte umfassen schon heute mehr als 10.000 Beiträge, und das Portal wächst weiter.

Um die Nachhaltigkeit zu sichern, wurde die Betreuung der Plattform nach dem offiziellen Ende des Modellversuches FAKT einer neu gegründeten Junior Business Unit (JBU) übertragen. Drei Auszubildende führen diese Firma als „Junior Manager“, die Zeichnungsvollmacht liegt in den Händen eines Ausbilders. Die jungen Menschen lernen in diesem Rahmen das Unternehmersein und haben mit der Plattform bereits einen interessanten Dienstleistungsauftrag übernommen.



Aufbau der von Phoenix Contact geschaffenen Ausbildungs-Plattform – deren Motto lautet:

„Aus Lernen und Denken wird Verstehen“

### Säule Nr. 3: Hierarchieübergreifende Projektgruppen

Diese – neben den Gesprächen und der Online-Plattform – dritte Säule beinhaltet die Entwicklung, den Transfer und den Erwerb von (externem) Wissen für Phoenix Contact im Ausbildungsbereich. Nichts eignet sich besser als Projekte, um neues Wissen für das Unternehmen zu erschließen – insbesondere dann, wenn eine Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern möglich ist.

Ein Beispiel ist die Fernwartung von Anlagen. Durchgeführt wurde dieses Projekt zusammen mit dem Partner DaimlerChrysler in Berlin. Das System sollte es gestatten, eine Fehlernachricht per Fax oder SMS von Berlin nach Blomberg zu senden, als Basis für die ortsunabhängige Fehleranalyse.

Für die Auszubildenden bei Phoenix Contact bedeutete dieses Projekt gleichzeitig, einen Blick über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus zu werfen. Sie sehen beispielsweise bei DaimlerChrysler die Komponenten im Praxiseinsatz, die in Blomberg gefertigt werden. Eine wichtige Erfahrung, die hilft, sich ein Bild von der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens zu machen. In diesen Projekten lernen nicht nur die Auszubildenden, sondern alle – auch die Ausbilder.

Das Projektkonzept sieht 6 Stufen vor:

- ▶ **1. Anstoß**
- ▶ **2. Informationsphase**, in der sich das Team 2 Tage lang der Projektklärung und -planung widmet. Man definiert Teilprojekte, macht Kompetenzen transparent und erzeugt Profile der Teilnehmer.
- ▶ **3. Präsenzphase**: Zurück im Unternehmen, lokalisieren die Projektteilnehmer relevantes Wissen im Unternehmen. Das kann auch Wissen in Dokumenten betreffen – meist jedoch sind es Wissensträger, die etwas zum Projekterfolg beitragen können. Sehr intensiv nutzt man hierzu auch die Gruppen- und Transfergespräche (Säule Nr. 1), um andere Auszubildende einzuweihen und deren Hinweise aufzunehmen.
- ▶ **4. Basisdokumentation**. In diesem Schritt geht es darum, die bisher gesammelten Erkenntnisse zu dokumentieren. Das Wissen soll in greifbarer Form bewahrt werden, damit andere davon profitieren können. Eine solche Dokumentation, die Überblickswissen vermittelt, kann beispielsweise den Titel tragen: „Wie funktioniert ein Roboter?“
- ▶ **5. Präsenzphase**. Als Nächstes steht die Vor-Ort-Arbeit am Projekt im Vordergrund. Bis zum Projektabschluss arbeiten die Projektmitglieder immer wieder an konkreten Aufgaben und vermitteln ihre Erfahrungen und Kenntnisse an andere Auszubildende. Auch Treffen mit dem Kooperationspartner sind vorgesehen.
- ▶ **6. Publikation**. Den Abschluss bestimmt das Projektziel, Erfahrungswissen zu veröffentlichen.

Was sich die Auszubildenden im Lauf des Projekts vor allem aneignen, sind Aspekte wie diese: Projektmanagement-Werkzeuge kennen lernen und einsetzen, neue Medien einbinden, Projekte transparent dokumentieren und Erfahrungen austauschen.

### Fazit und Nutzen

Wie kann ein Wissensmanagement-Konzept für die betriebliche Ausbildung aussehen? Auf diese Frage gibt Phoenix Contact gute, nachahmenswerte Antworten. Die Lösung, die das Unternehmen erprobt hat, besteht aus den beschriebenen 4 Elementen – den Workshops als Verständigungsbasis und den „3 Säulen“: den Gruppen- und Transfergesprächen zum kontinuierlichen Wissensaustausch (1); der Plattform als Ablage für Dokumente und zur Kommunikation (2); der Projektarbeit für die Wissensentwicklung (3).

Ein „einfaches“ Konzept also, das eine gute Basis schafft, um Wissensmanagement in eine Organisation einzuführen – immerhin bekommt das Unternehmen bestens ausgebildete Multiplikatoren für Wissensmanagement. Der Erfolg gibt Phoenix Contact Recht, die Investition hat sich offenbar bereits gelohnt.

Quelle:



The image shows the cover of a report. At the top left is the logo of the Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, featuring a stylized eagle. To its right is the logo for WissensMedia, which includes a stylized eye and the text 'Fit für den Wissenswettbewerb'. Below the eagle logo, it says 'gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie'. The central part of the cover is a photograph of a smiling woman in a black blazer and pink patterned top, sitting at a desk in an office. The bottom part of the cover is a solid orange color with white text. On the left side of this orange area, there is a vertical bar with colored segments (yellow, red, green, blue). The main title 'Pragmatisch, einfach, gut – erfolgreicher Umgang mit Wissen' is written in a bold, sans-serif font. Below it, the subtitle '25 Beispiele Guter Praxis aus kleinen und mittleren Unternehmen' is written in a smaller font. At the bottom left of the orange area, the website 'www.wissenmanagen.net' is listed.

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

WissensMedia  
Fit für den  
Wissenswettbewerb

gefördert durch das Bundesministerium  
für Wirtschaft und Technologie

**Pragmatisch, einfach, gut –  
erfolgreicher Umgang mit Wissen**

25 Beispiele Guter Praxis aus  
kleinen und mittleren Unternehmen

[www.wissenmanagen.net](http://www.wissenmanagen.net)

Herausgeber  
VOLLMAR Wissen + Kommunikation,  
Reutlingen  
[www.wissen-kommunizieren.de](http://www.wissen-kommunizieren.de)

Gefördert durch das  
Bundesministerium für  
Wirtschaft und Technologie  
im Rahmen des Projektes  
„KMU-Roadshow Wissensmanagement“

Stand  
Januar 2007