

## Zirkel

### *... Wissenstransfer in der Praxis*

#### **Was ist ein Zirkel?**

Unter einem Zirkel versteht man laut Wörterbuch-Definition "mehrere Personen, die zu einem bestimmten Zweck regelmäßig zusammenkommen" und – laut unserer Ergänzung - in einer oder mehreren Sitzungen einen Beitrag zum Wissenstransfer zwischen mittelständischen Unternehmen leisten. Zirkel können auch einzelbetrieblich installiert werden.

#### **Welche Funktion haben Zirkel?**

Auf zahlreichen Themengebieten ist ein Austausch von Erfahrungs- und Handlungswissen für mittelständische Unternehmen sinnvoll. Dieser Austausch durch Geben und Nehmen auf Basis eines kollegialen Vertrauens von Angehörigen des mittleren Managements ist ein Wissenstransfer im pragmatischen Sinne.

Mittelständler gehen neue Fragestellungen oft unbürokratisch an. Nicht im Unternehmen verfügbares Wissen muss extern besorgt werden. Großunternehmen haben Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und andere Stellen zur Unterstützung von internen Problembearbeitungen. Mittelständler verfügen darüber nicht, sie haben weniger Funktionsbereiche und Stabsstellen. Geradezu typisch sind Positionen mit Mehrfachfunktion: der Kaufmännische Leiter ist gleichzeitig Personalleiter, der Qualitätsmanager ist gleichzeitig Umweltschutzbeauftragter, vielleicht noch zuständig für Arbeitssicherheit.

Häufig sind es Mitarbeiter aus dem mittleren Management, denen zu vorhandenen Aufgaben weitere aufgeladen werden. Sie müssen mit begrenzten zeitlichen Ressourcen zu Lösungen kommen, um Themen zu bearbeiten. Wo bekommen sie das notwendige Wissen her, z.B. für folgende Fragen: Welche Controlling-Instrumente sind für Mittelständler sinnvoll einsetzbar? Welche Kennzahlen für Qualitätskosten sollten erhoben werden? Wie lassen sich per Internet Lieferanten finden? Wie können Einarbeitungsprogramme für neue Mitarbeiter gestaltet werden? Wie können innerbetriebliche Transportwege und –zeiten minimiert werden? Die Liste ließe sich beliebig verlängern.

## Wie läuft eine Zirkelsitzung ab?

Zirkel benötigen einen Moderator, um die in aller Regel zwei- bis dreistündigen Sitzungen zu steuern. Ein guter Methodenmix in den Zirkelsitzungen ist Gewähr dafür, dass der Wissenstransfer einsetzt. Vorzugsweise werden zu Beginn Inputreferate von Teilnehmern gehalten, die ihre Erfahrungen zu ihren betrieblichen Problemlösungen dem Kollegenkreis vorstellen. Daran kann sich Kleingruppenarbeit anschließen. Die Teilnehmer teilen sich auf Gruppen auf und erarbeiten z.B. kleine Leitfäden für die Umsetzung in den eigenen Unternehmen, der Referent geht als Experte von Gruppe zu Gruppe. Pro- und Contra-Diskussionen werden geführt, Beschreibungen über den Ist-Stand in den beteiligten Unternehmen visualisiert. Wichtig ist, dass Themen über mehrere Sitzungen behandelt werden können. Das ermöglicht es, bei einer Folgesitzung Erfahrungen über die Anwendung des in der letzten Sitzung erworbenen Wissens zu diskutieren.

Der Wert interessanter persönlicher Schilderungen kann dabei nicht hoch genug veranschlagt werden. Wissen wird am effektivsten vermittelt, indem Menschen überzeugend vortragen, mit Begeisterung und lebhaftem Engagement und der Möglichkeit für die Gesprächspartner zu hinterfragen, zu widersprechen, zu bestätigen.

## Welchen Nutzen haben die Unternehmen?

Unternehmen, die sich wissensökonomisch verhalten, indem sie über Zirkel Wissensquellen in kooperationsbereiten Unternehmen in ihrer Nähe nutzen, sind auf besondere Weise am Puls der Zeit. Sie besitzen ein Frühwarnsystem und erhalten Vergleichswerte zu unternehmensrelevanten Themengebieten. Ohne großen Apparat und Stab, ohne bürokratisches Beiwerk ist Wissen auf kurzen Wegen günstig beziehbar. Einkaufskosten fallen nicht an, wenn der Austausch nach dem Gewinner- / Gewinnerspiel betrieben und Wissen verschenkt wird.

Ein großer Vorteil aus Sicht der Teilnehmer liegt darin, dass Kontakte aus Zirkeln über die Betriebsgrenzen hinaus auf- und ausgebaut werden können. Nach einer ersten Anlaufphase funktioniert die Kommunikation auch auf dem kurzen Draht außerhalb der Zirkel.

## Wer bietet Zirkel an?

Mittelständler allein können überbetriebliche Zirkel in einem Netzwerk nicht allein bewerkstelligen. Ihnen fehlen die Ressourcen für die Organisation und Moderation. Erforderlich sind Anstöße und kontinuierliche Hilfe von außen. Es liegt nahe, dass Bildungswerke die Moderatorenfunktion ausüben. Weiterbildung ist ihr Tagesgeschäft, Kontakte zu Unternehmen sind in der Regel vorhanden.

MACH1 Weiterbildung ist das Bildungswerk der Wirtschaft im Kreis Herford, seine Verbindungen zu Unternehmen in der Region sind traditionell eng geknüpft. Mittelständler aus dem Maschinenbau, der Kunststoffbranche, Holzverarbeitenden Industrie, Elektroindustrie und weiteren Branchen gehören zu den Vereinsmitgliedern.

MACH1 hat seinen ersten Zirkel zu Fragen des Qualitätsmanagements 1994 gestartet. In ihm treffen sich bis heute zu den Sitzungen jeweils 25 - 30 Qualitätsleiter und -beauftragte aus den Mitgliedsfirmen. Der Zirkel tagt zwei bis drei Mal im Jahr an einem Nachmittag im MACH1-Bildungszentrum. Weitere Zirkel gibt es zu den Themen "Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)" und „Marketing“.

Autor:

Dr. Bernd Helbich, MACH2 Personalentwicklung

[www.mach2-personalentwicklung.de](http://www.mach2-personalentwicklung.de)

**MACH2**