

Vorwort	6
Überblick über Fallstudien und Deep Dives	12
Überblick über die Lernhacks für Organisierende & Teilnehmende	16
1. Learning Circles – zukunftsweisendes Lernen für alle	19
1.1. Learning Circles kurz erklärt	20
1.2. Learning Circles als Antwort auf die Herausforderungen von heute und morgen	22
1.3. Ein Konzept, viele Variationen – die Gestaltungsvielfalt von Learning Circles	32
1.4. Learning Circles: Tradition trifft Agilität	36
1.5. Learning Circles und Lernkultur	42
2. Learning Circles in verschiedenen Epochen, Kulturen und Kontexten – ein Überblick	45
2.1. Im Wandel der Zeit: Lernen in Zirkel-Modellen	45
2.2. Learning Circles heute: Weltweit im Einsatz	47
2.2.1. Teilhabe: Learning Circles im gesellschaftlichen Kontext	47
2.2.2. Qualifizierung: Learning Circles im Hochschulkontext	50
2.2.3. Support: Learning Circles im Wirtschaftskontext	58
2.3. Bekannte Learning Circles Varianten	69
2.3.1. Working Out Loud	69
2.3.2. lernOS	72
2.3.3. LearningOutLoud	74
2.3.4. Fazit	76
2.4. Wesentliche Merkmale von Learning Circles – was wir bisher gelernt haben	77
2.4.1. Die Architektur: Strukturelle Merkmale	79
2.4.2. Die Begleitung: Prozessuale Merkmale	86
2.4.3. Das Fundament: Normative Merkmale	92
2.4.4. Fazit: Was Learning Circles ausmacht	97
3. Learning Circles gestalten und managen	99
3.1. Effiziente Implementierung: Das Prozessmodell für Organisierende	99
3.2. Von der Idee zur Entscheidung: Nutzen und Machbarkeit	101

3.2.1. Initialzündung & Zielsetzung	101
Fallstudie 01 RHOMBERG BAU Wien	107
3.2.2. Relevante Voraussetzungen analysieren	112
Fallstudie 02 FH KÄRNTEN	117
3.2.3. Den Aufwand kalkulieren: Zeit und Kosten	123
Fallstudie 03 ROBERT BOSCH GMBH	126
3.2.4. Den Rückhalt der Stakeholder abschätzen	132
3.3. Von der Entscheidung zum Design: Der Weg zur erfolgreichen Umsetzung	138
3.3.1. Die Zielgruppe verstehen und konkretisieren	138
Fallstudie 04 „Learning Circles im Außendienst“	141
Fallstudie 05 DATEV eG	147
3.3.2. Lernziele entwickeln: Vorgaben und Freiheiten	153
3.3.3. Die eigene Rolle als Facilitator:in klären	155
Fallstudie 06 CONTINENTAL	159
3.3.4. Teilnehmendenmatching: Wie Learning Circles zueinander finden	164
Deep Dive 01 BALOISE	166
3.3.5. Umfang und zeitliche Gestaltung planen	172
Fallstudie 07 HOCHSCHUL-KOOPERATION	177
3.3.6. Mit Leitfäden das Lernziel und den Prozess unterstützen (Circle Guides)	183
Deep Dive 02 COGNEON	190
Fallstudie 08 BAYER AG	196
3.3.7. Digitale Werkzeuge für die Circle-Arbeit zur Verfügung stellen	200
3.3.8. Die Stakeholder aktiv einbeziehen	204
3.3.9. Teilnehmende gewinnen – von der Information über die Anmeldung bis zur Bestätigung	217
3.4. Elemente einer Begleitung: Von Kick-Off bis Abschluss	220
3.4.1. Mit einem Kick-Off einen guten Start ermöglichen	220
3.4.2. Boxenstopps als zwischenzeitliches Innehalten für die Metaebene	222

3.4.3. Den Fokus halten durch digitale Begleitmaßnahmen	225
Fallstudie 09 KfH e.V.	226
3.4.4. Mit dem Closing Event das offizielle Ende einläuten und feiern	233
3.5. Feedback einholen und Evaluation vorbereiten	236
3.6. Zukunft von Learning Circles: Skalierbarkeit der Ergebnisse und des Formats	241
Fallstudie 10 EWE	245
Fallstudie 11 #Circle 490	258
4. Mitmachen und Mitgestalten: Learning Circles aus Sicht der Teilnehmenden	263
4.1. Der Lernprozess im Überblick	263
4.2. Aktives Entscheiden: das eigene Commitment	264
4.3. Den passenden Zirkel finden: Matching	265
4.4. Es geht los: Der Circle Kick-Off	269
4.4.1. Kollektives Kennenlernen und Zirkelrahmen definieren	269
4.4.2. Individuelle Zielklarheit herstellen	275
4.4.3. Retrospektive des Kick-Offs	281
4.5. Iteratives Lernen: Routinen planen und gestalten	285
4.5.1. Lernen in einer agilen Sprintlogik	285
4.5.2. Der nächste Schritt in Richtung Lernziel: Sprintplanung und Action	288
4.5.3. Lernen sichtbar machen mit Inkrementen	301
4.5.4. Review & Retro: Aus Erfahrungen lernen	304
4.6. Alles hat einen Abschluss: das Closing gestalten	311
4.7. Mein Beitrag für die Organisation	314
4.8. Fazit	320
5. Den Erfolg sichern und sichtbar machen – von Risikomanagement über systematische Evaluierung bis zur Kommunikation	321
5.1. Learning Circles und ihre Risiken	321
5.1.1. Risiken erkennen und abwenden	322
5.1.2. Typische Risiken bei Learning Circles	326

5.2. Learning Circles systematisch evaluieren	343
5.2.1. Adressaten der Evaluierung festlegen und verstehen	343
5.2.2. Von der Analysefrage zur Identifikation der relevanten Daten	345
5.2.3. Relevante Daten erheben	349
5.2.4. Besonderheiten bei der Evaluierung von Learning Circle	354
5.3. Erfolge sichtbar machen, um Learning Circles langfristig zu etablieren	356
6. Neueste Entwicklungen zu Lernzirkeln	361
6.1. Künstliche Intelligenz clever einsetzen	361
6.1.1. KI-Einbindung auf drei Ebenen	362
6.1.2. Organisationsebene: Initiierung, Organisation und Koordination mit KI	363
6.1.3. Learning Circle-Ebene: Umsetzung mit KI	366
6.1.4. Individualebene: Planung und Unterstützung individueller Lernaktivitäten	367
6.2. Lernzirkel in größere Lernreisen einbetten	369
6.3. Lernzirkel als agilen Prozess offen gestalten	376
6.4. Fazit zur Weiterentwicklung von Learning Circles	379
Literatur	381