

Digitale Geschäftsmodell-Innovation im Handwerk – Ergebnis-/Erfahrungsbericht



Foto: ZDBB

Ansprechpartner

Handwerkskammer Region Stuttgart
Alexander Schwarz
Heilbronner Straße 43
70191 Stuttgart

Telefon: 0711 1657-314
E-Mail: alexander.schwarz@hwk-stuttgart.de



Gefördert über die Initiative Handwerk 2025
des Landes Baden-Württemberg.

Projektdaten

Projektlaufzeit

26. Februar bis 31. Dezember 2021

Workshop-Termine

24. September, 22. Oktober, 26. November

Teilnehmerzahl¹

11 Betriebe (Teilnehmer) aus verschiedenen Gewerken

Projektpartner

- Zentrum für Digitalisierung Region Stuttgart (ZDBB)
- Ferdinand-Steinbeis-Institut Stuttgart (FSTI)
- Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT) Universität Stuttgart

Einführung

Zielsetzung in diesem Projekt war die Initiierung einer gewerkübergreifenden ERFA-Gruppe zum Austausch über digitale Geschäftsmodell-Innovation. Konkret wurden Instrumente des TREND-Baukastens (www.trend-handwerk.de)² sowie Elemente aus dem Erfahrungsschatz des Zentrums für Digitalisierung Region Stuttgart (ZDBB) eingesetzt, um die Betriebe (bzw. Teilnehmer) zu befähigen, gemeinsam systematisch an ihren Geschäftsmodellen zu arbeiten und ihre Erfahrungen dabei auszutauschen.

Der inhaltliche Ablauf richtete sich dabei an den im TREND-Projekt entwickelten „5 Schritten zur Geschäftsmodellinnovation“:



Foto: Trend-Methodenbaukasten³

Vorgesehen waren drei Workshop-Tage in Präsenz, von denen der letzte Workshop corona-bedingt kurzfristig als Online-Workshop umgestaltet und durchgeführt werden musste.

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird sich im Text auf die männliche Form beschränkt. Natürlich sind damit sowohl Personen männlichen, weiblichen oder diversen Geschlechts angesprochen.

² Das Transferforschungsprojekts TREND wurde im Zeitraum Oktober 2018 bis September 2020 durchgeführt. Beteiligt waren die Beratungsgesellschaft für Handwerk und Mittelstand (BWHM GmbH), Ferdinand-Steinbeis-Institut, Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT) der Universität Stuttgart und das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation Stuttgart (IAO). Das Projekt TREND wurde vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau in Baden-Württemberg gefördert.

³ aus dem Projektbericht: TREND-Digital-Innovativ, S.8

Geplante Workshop-Inhalte

Workshop I: Freitag, 24. September 2021, 09:00 – 17:00 Uhr

- Einführung in die Geschäftsmodell-darstellung
- Das eigene Geschäftsmodell visualisieren
- Strategic Landscape – Wie sieht mein Umfeld aus? Welche Trends beeinflussen mein Unternehmen?
- Das Nutzenversprechen Canvas verstehen

Begleitete „Hausaufgabe“: das eigene Nutzenversprechen Canvas erstellen

Workshop II: Freitag, 22. Oktober 2021, 09:00 – 17:00 Uhr

- Betriebe stellen ihr Nutzenversprechen Canvas vor und erweitern dieses
- Ideen entwickeln und auswählen mit dem Ideen-Potenzial-Kreuz
- Prototypen erstellen und testen
- Prototyp-Business Model Canvas ausgestalten

Begleitete „Hausaufgabe“: Geschäftsmodell Canvas aktualisieren und testen

Workshop III: Freitag, 26. November 2021, 09:00 – 17:00 Uhr

- Erfahrungsaustausch des Prototypings und der Testphase
- Ideen weiterentwickeln
- Schrittweise Umsetzung und nächste Schritte
- Wie geht's weiter?

Ergebnisse und Empfehlungen

In diesem Abschnitt sind die drei Workshop-Tage kurz skizziert und bewertet. Die Learnings (Empfehlungen) aus diesem Projekt werden im Fazit stichwortartig zusammengefasst.

Die Bewertungen und Learnings reflektieren die Ergebnisse der Teilnehmerbefragung sowie die Ergebnisse einer Lessons-Learned-Session, die mit den Organisatoren im Januar 2022 durchgeführt wurde.

Workshop-Tag 1

Tag 1 – 24.09.2021

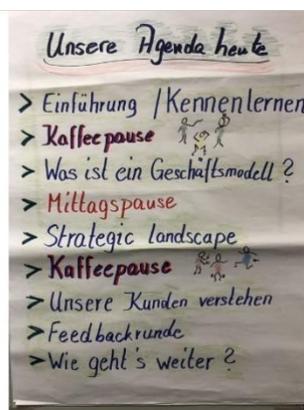


Foto: Agenda Workshop-Tag 1

Mit der thematischen Einführung wurde der Rahmen für die Workshops geschaffen. Neben den internen und externen Anlässen für eine Geschäftsmodell-Innovation, wurden Begrifflichkeiten und Beispiele digitaler Geschäftsmodelle aus dem Handwerk vorgestellt. Erst anschließend wurde das Projektvorhaben mit den geplanten Workshop-Inhalten behandelt. Auf diese Weise sollten die Teilnehmer die

Projekthinhalte besser an den Herausforderungen des Marktes anbinden können.

Nach der thematischen Einführung und Vorstellung der Tagesagenda gab es eine Vorstellungsrunde. Anschließend lernten die Teilnehmer in Einzelarbeiten und Gruppengesprächen verschiedene Werkzeuge für den vertieften Einstieg in die Geschäftsmodell-Innovation kennen.

Für den Erfolg des Projekts war es wichtig, möglichst schnell eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang das gemeinsame Mittagessen (im Freien), das das Kennenlernen der Teilnehmer beschleunigte und zur Bildung von Vertrauen und Offenheit beitrug.

Zurückblickend kann gesagt werden, dass aus gruppenspezifischer Perspektive dem Kennenlernen mehr Raum hätte gegeben werden müssen. Auch erzeugt ein Einstieg mit Gruppenübungen anstatt Einzelübungen ein schnelleres Zusammenfinden der Gruppe und kann ebenso einen positiven Einfluss auf das (nachhaltige) Anwenden der Werkzeuge bewirken. (vgl. Teilnehmerbefragung)

Nach der mündlichen Feedback-Runde am Ende des Workshop-Tages wurde gemeinsam die Aufgabe zum nächsten Workshop-Termin besprochen. Das Angebot einer begleiteten Aufgabebearbeitung zwischen den Workshop-Terminen nahmen die Teilnehmer nicht in Anspruch.

**„Hausaufgabe“
bis 22.10.**

Vervollständigen:

- Das aktuelle Geschäftsmodell
- Strategic Landscape Map
- Das Kundenanalyse im Nutzenversprechen Canvas (Value Proposition Canvas)

Siehe auch E-Mail mit „Hausaufgabe“ und Link zur Cloud



Foto: Aufgabe bis zum nächsten Workshop-Termin

Die Arbeitsaufgabe wurde gemeinsam mit dem Fotoprotokoll an die Teilnehmer versendet.

Erfahrungen aus ähnlichen Workshop-Formaten zeigen, dass 30-40 Prozent der anwesenden Teilnehmer die Aufgaben „zu Hause“ weiterbearbeiten, so dass die Vervollständigung der im Workshop erarbeiteten Werkzeuge keine zwingende Voraussetzung für die erfolgreiche

Fortsetzung des Workshops ist.

Auch kamen nur wenige bearbeitete Aufgaben zurück. Die Ursachen dafür waren unterschiedlich benannt: zum einen zeigte die Teilnehmerbefragung, dass das eine oder andere Instrument nicht richtig verstanden wurde, zum anderen wurde in Gesprächen angegeben, dass betriebliche Gründe daran hinderten, sich mit der Aufgabe zu beschäftigen.

Ein Workshop-Konzept, das von vornherein eine Begleitung zwischen den Workshops obligatorisch einschließt, führt in der Regel zu konkreten individuellen Erfolgen jedes einzelnen Teilnehmers.

Workshop-Tag 2



Tag 2 – 22.10.2021



 Handwerkskammer
Region Stuttgart

Foto: Agenda Workshop-Tag 2

Am zweiten Tag ging es im ersten Teil um die Ideenfindung und –bewertung. Der zweite Teil beschäftigte sich mit der Ideenauswahl und dem Prototyping. Hierzu wurden verschiedene Methoden bzw. Werkzeuge vorgestellt und in zwei Gruppen mit jeweils einem betrieblichen Bezug umgesetzt.

Dieser zweite Workshop-Tag war geprägt durch einen intensiven Austausch in den Gruppen, was sich positiv auf das Gruppengefüge auswirkte. Es war an einzelnen Äußerungen der Teilnehmer und im Verhalten zueinander deutlich ein vertrauensvoller Umgang ersichtlich.

In der Feedbackrunde wurden durch die Teilnehmer Fragen und Probleme aufgeworfen, wie zum Beispiel „keine Zeit im betrieblichen Alltag für Geschäftsmodellentwicklung“, „Wie kann ich meine Ideen vor den Mitbewerbern schützen?“, „Wie kann ich meine Ideen umsetzen?“. Diese Fragestellungen konnten in der inhaltlichen Gestaltung des dritten Workshop-Tages einbezogen und die Agenda mit weiteren Methoden und Werkzeugen angepasst werden.

Aufgabe zu Heute – BMC erstellen

Nehmt eine für Euch vielversprechende Idee aus Eurem Ideen-Potential-Kreuz und füllt dafür das BMC (siehe erster Workshop) aus. Optimal ist es, wenn ihr als Zwischenschritt ein Prototyping für diese Idee mit Mitarbeitern, Freunde, Familie durchführen könnt, um eine bessere Vorstellung von Eurer Idee zu bekommen. Die Vorlagen für die SAP-Scenes findet ihr in der Cloud. Lego, Knete etc. in den Kinderzimmern.

Das Prototyping eignet sich auch für einen netten Abend mit einem Glas Wein ;-)

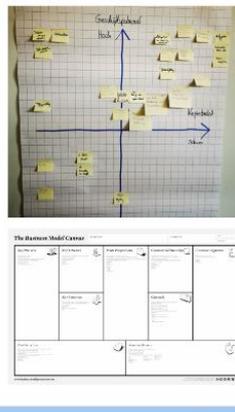


Foto: Hausaufgabe zum Workshop-Tag 3

Die „Hausaufgabe“ zum letzten Workshop-Termin bestand darin, für die ausgewählte Idee ein Geschäftsmodell Canvas zu erstellen.

Es wurde angeregt, das Prototyping zu Hause durchzuführen. Auch hier wurde die Arbeitsaufgabe gemeinsam mit dem Fotoprotokoll an die Teilnehmer versendet.

Die Impulse und Inspirationen aus dem Workshop hatte der eine oder andere Teilnehmer genutzt, um seine Idee zu Hause aufzugreifen und in ein Geschäftsmodell Canvas umzusetzen.

Ein Erfolgsfaktor für die Inspiration war sicherlich die räumliche Umgebung, in der die Gruppenarbeiten stattfinden konnte. Da die Gruppe am zweiten Workshop-Tag etwas kleiner war, fand der Großteil des Workshops im Kreativraum des ZDBB statt. Das Hygienekonzept machte dies unter Berücksichtigung der geltenden Corona-Verordnung möglich. Dieser Raum war explizit für kreative Prozesse eingerichtet und mit entsprechenden Möbel, Medien und Materialien ausgestattet.

Workshop-Tag 3

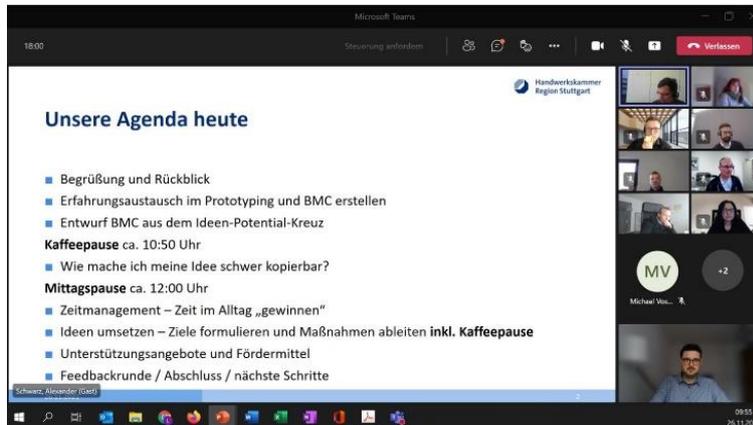


Foto: Agenda Workshop-Tag 3

Corona-bedingt musste der dritte Workshop-Tag online durchgeführt werden. Beflügelt durch die Impulse aus dem vorangegangenen Workshop, hatten einige Teilnehmer ihr neues Geschäftsmodell vorbereitet und im Vorfeld an die Projektleitung zugesandt. Dies wurden in die methodische Planung des Online-Workshops mit eingearbeitet.

Im Wesentlichen ging es am dritten Workshop-Tag um die Vorstellung und Diskussion der erarbeiteten Geschäftsmodelle. Hierfür wurde die im letzten Workshop aufgeworfene Fragestellung „Wie kann ich meine Ideen vor den Mitbewerbern schützen“ methodisch aufbereitet und für zwei vorgestellte Geschäftsmodelle exemplarisch Lösungen erarbeitet. Lösungsansätze zum Thema „Zeitmanagement“ konnten aufgezeigt und diskutiert werden.

Die Fragestellung „Wie kann ich meine Ideen umsetzen“ fand ihren Platz im fünften Schritt der Geschäftsmodell-Innovation („Plan schrittweise umsetzen“). Dabei spielte die Themen Zielformulierung und Maßnahmenplan eine besondere Rolle. An den vorhandenen betrieblichen Beispielen konnte dies exemplarisch eingeübt werden. Die Teilnehmer sollten auf diese Weise dazu befähigt werden, nach dem Workshop mit ihrem individuellen Geschäftsmodell alleine weiterarbeiten zu können. Die Präsentation von Förderprogrammen und Unterstützungsangeboten rundeten den Workshop-Tag ab.

Erfahrungen in der methodisch-didaktischen Planung und Durchführung von Online-Workshops waren auf der Seite der Handwerkskammer vorhanden. Die Arbeit in Kleingruppen war zwar in MS-Teams technisch möglich, wurde aber aus didaktischen Gründen nicht genutzt. Aufgaben und Fragestellungen wurden am Bildschirm gemeinsam bearbeitet und beantwortet.

Da der Workshop erst drei Tage vor Termin als Online-Workshop umgestaltet werden konnte und inhaltlich keine Zeit war, die digitalen Werkzeuge mit den Teilnehmern einzuüben, wurde der Aufbau der Aufgaben und die Nutzung der digitalen Werkzeuge so gestaltet, dass die Teilnehmer auch ohne vorherige Kenntnisse und Einübung in der Gruppe arbeiten konnten.

In der Feedbackrunde haben sich die meisten Teilnehmer für eine Fortsetzung der gemeinsamen Arbeit als ERFA-Gruppe ausgesprochen. (siehe auch Teilnehmerbefragung)

Teilnehmerbefragung

Die Befragung wurde durch den Projektpartner Ferdinand-Steinbeis-Institut mittels des Online-Tools „SurveyMonkey“⁴ durchgeführt und ausgewertet.

Von den zu Beginn des Workshops angemeldeten fünfzehn Betrieben (Teilnehmern), waren elf Teilnehmer am ersten Workshop-Tag anwesend. Acht von diesen elf Teilnehmern haben an der Befragung teilgenommen. Von diesen acht Rückläufern waren sechs Teilnehmer an allen Workshop-Tagen anwesend, zwei Teilnehmer konnten aus betrieblichen bzw. krankheitsbedingten Gründen nur an zwei Workshop-Tagen anwesend sein.

Gesamteindruck

Insgesamt kann die Workshop-Reihe als Erfolg bewertet werden, denn alle Teilnehmer haben sich sehr wohl gefühlt und ihre Erwartungen wurden vollständig bzw. bei einem Teilnehmer zumindest teilweise erfüllt.

Der Inhaltliche Nutzen wurde von allen als hoch und der Aufbau als nachvollziehbar bewertet.

Bis auf einen Teilnehmer wollen alle den Austausch fortsetzen, als ERFA-Gruppe oder auch in Form eines Zweier-Sparrings. Dieser eine Teilnehmer würde die Teilnahme auch nicht weiterempfehlen, alle anderen würden weiterempfehlen.

Jedoch gibt dieser eine Teilnehmer an, dass seine Erwartungen erfüllt wurden, er einen hohen Inhaltlichen Nutzen hatte, er sich wohl gefühlt hat und den Aufbau nachvollziehbar fand. Es ist also anzunehmen, dass es andere Gründe als Unzufriedenheit mit den Workshops gibt, die ihn dazu bewegen nicht weiter an der ERFA-Gruppe teilnehmen zu wollen.

Um hier noch tieferes Verständnis für die Beweggründe der Teilnehmer zu erhalten, sollte in zukünftigen Evaluationen noch erfragt werden, warum Teilnehmer dies nicht weiterempfehlen würden, zum Beispiel in Form eines Freitextfelds.

Bewertung der Workshops

Insgesamt wurden die Workshops sehr gut bewertet. Vorbereitung, Dauer und das Verhältnis aus Theorie und Übungen wurden überwiegend stimmig wahrgenommen.

Die Dauer der Übungen und die Unterstützung während den Übungen wurden im Verhältnis weniger stimmig bewertet. In zukünftigen Evaluationen sollte hier noch erfragt werden, ob die Übungen zu lang oder zu kurz waren und inwieweit die Unterstützung anders gewünscht war. Auch hier kann ein Freitextfeld qualitative Aussagen erzeugen, die eine bessere Beurteilung ermöglichen.

Verständnis der Methoden

Insgesamt wurden die Methoden mindestens größtenteils verstanden und die Teilnehmer fühlen sich in der Lage damit zu arbeiten.

Das Geschäftsmodell Canvas wurde am besten verstanden. Das kann damit zusammenhängen, dass mit diesem Werkzeug zwei Übungen durchgeführt wurden, wohingegen mit den anderen Werkzeugen nur jeweils eine oder auch keine Übung durchgeführt wurde. Übungen scheinen hier zum besseren Verständnis beizutragen.

Die Strategische Landkarte, die Geschäftsmodellmuster und das Thema „Umsetzung planen“ wurden im Verhältnis am wenigsten verstanden. Hier können weitere Übungen bei zukünftigen Veranstaltungen dafür sorgen, dass Methoden-Verständnis bei den Teilnehmern zu festigen.

⁴ <https://de.surveymonkey.com/>

Bewertung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Die Fortführung dieser oder die Einführung einer neuen ERFA-Gruppe zum Thema Geschäftsmodell-Entwicklung stößt bei Betrieben auf Interesse. Dabei wurde die gewerkübergreifende Zusammensetzung der Gruppe durch die Teilnehmer sehr positiv hervorgehoben. Das Thema ist für eine Präsenzveranstaltung prädestiniert, da insbesondere das Prototyping in der Gruppe sich sehr schwer in einem Online-Format umsetzen lässt.

Abschließend kann gesagt werden, dass Aufbau und Dauer der Workshops sich bewährt hat und auch für weitere Gruppe übernommen werden kann. Gegebenenfalls sind Verbesserungen bei der Vermittlung einzelner Instrumente notwendig.

Lessons-Learned-Session

Zur Evaluation des Projekts aus Organisatoren-, Moderatoren- und Referentensicht wurde ca. 6 Wochen nach dem letzten Workshop eine Lessons-Learned-Session durchgeführt. Diese aus dem Projekt- bzw. Wissensmanagement stammende Methode ist die schriftliche Aufzeichnung und das systematische Sammeln, Bewerten und Verdichten von Erfahrungen, Entwicklungen, Hinweisen, Fehlern und Risiken aus Projekten. Deren Beachtung und Vermeidung kann sich als nützlich für zukünftige Projekte erweisen. Lessons Learned kann auch ein Teil der Projektabschlussdokumentation sein.⁵

Idealerweise sollte diese Session zeitlich nah am abgeschlossenen Projekt liegen, doch aus Termingründen und den anstehenden Feiertagen wurde der Termin auf Anfang Januar gelegt.

Die Lessons-Learned-Session bestand aus vier Phasen:

- Rückschau und Beschreibung, was gemacht wurde
- Identifizierung von positiven und negativen Schlüsselerlebnissen
- Diskussion, Einordnung und Vorschläge der Verbesserung bzw. Sicherung der Learnings
- Ergebnisdokumentation und Ablage, z.B. in einer Wissensdatenbank

In der ersten Phase geht es darum, den Verlauf des Projekts (hier: geplante Projektziele, Strategie zur Erreichung der Ziele, Eingangserwartungen, Vor- und Nachbereitung sowie Durchführung der Workshops) Revue passieren zu lassen und sich das Projekt nochmals zu vergegenwärtigen.

In der zweiten Phase werden im Brainwriting-Verfahren positive und negative Schlüsselerlebnisse identifiziert.

Nachdem die identifizierten Schlüsselerlebnisse geclustert sind, werden diese dann in der dritten Phase diskutiert und die im Konsens erarbeiteten Vorschläge für eine Verbesserung (negative Schlüsselerlebnisse) bzw. Sicherung (positive Schlüsselerlebnisse) dokumentiert.

In der vierten Phase können diese Ergebnisse dann mit weiteren Projektdaten in einer Datei zusammengefasst, in der Wissensdatenbank abgelegt und anderen zur Verfügung gestellt werden.

⁵ vgl. auch https://de.wikipedia.org/wiki/Lessons_Learned

Fazit

- **Eine „Warteliste“ vor Start der Workshop-Reihe hilft, die Teilnehmerfluktuation bis zum Start der Workshops aufzufangen.**
 Vor dem Start des Projekts sollte mehr als die Maximalteilnehmerzahl an Teilnehmern gefunden sein, um die „natürliche“ Fluktuation aufzufangen. Im aktuellen Projekt hatte die Corona Pandemie die Fluktuation verstärkt. Zum einen mussten die Workshops vom ersten ins zweite Halbjahr verschoben werden. Zum anderen hatte im zweiten Halbjahr das durch die gültige Corona-Verordnung aufgestellt Hygienekonzept (inkl. 2G+-Regel) für den Ausfall von Betrieben gesorgt.
 Es ist nicht nur aus diesen Gründen zu empfehlen, eine Anzahl interessierter Betriebe auf Warteliste zu haben, so dass bei Start der Workshops die Maximalteilnehmerzahl auch eingehalten werden kann.
- **Heterogene (Diverse) Zusammensetzung der Teilnehmer fördert die Innovationskraft.**
 Die Zusammensetzung der Teilnehmer aus unterschiedlichen Gewerken wurde von den Teilnehmern sehr positiv bewertet. Alle an der Befragung teilgenommenen Teilnehmer würden diese Zusammensetzung bevorzugen. Aus Projektsicht ist eine heterogene Zusammensetzung der Teilnehmer auch sinnvoll, da bekanntlich in Kreativprozessen die Heterogenität der Gruppe stark positiv korreliert mit der Innovationskraft der erzeugten Ideen.
- **Erfolgreiche Kreativ-Prozesse brauchen eine entsprechende Umgebung**
 Wie an vielen anderen Orten auch, in denen Kreativprozesse stattfinden, zeigte sich auch hier, dass die Gestaltung der Räumlichkeiten und Ausstattung dieser mit unterschiedlichen Materialien der Kreativität bei der Entwicklung und Umsetzung einer Idee in einen Prototypen Auftrieb geleistet hat.
- **Vertrauensbildende Aktivitäten fördern den Austausch in der Gruppe.**
 Zu Beginn der Workshops sollte ausreichend Zeit für die Erzeugung eines positiven Gruppenklimas eingeplant werden. Geschäftsmodellentwicklung hat viel mit dem Preisgeben von betriebsinternen Daten zu tun, was einen vertrauensvollen Umgang voraussetzt. Neben der dafür notwendigen Zeit, sollte dies auch methodisch unterstützt sein.
- **Gruppenübungen fördern das Lernergebnis.**
 In Gruppenarbeiten lassen sich exemplarisch Methoden und Instrumente besser einführen, als in Einzelübungen. Es hat sich gezeigt, dass es förderlicher für das Verständnis einer Aufgabe bzw. einer Methode/Werkzeugs ist, wenn diese mit einer Gruppenarbeit eingeführt wird, in der sich die Teilnehmer gegenseitig unterstützen können. Daneben ist die Betreuung der Gruppe einfacher zu organisieren, als die Betreuung einzelner Teilnehmer.
- **Gemeinsame inhaltliche Planung und methodisch-didaktische Ausgestaltung der Workshops aller am Workshop beteiligten Partner fördert das Lernen.**
 Aufeinander abgestimmte Workshop-Beiträge verschiedener Fachleuten, z.B. in Vorträgen und Übungen, sorgen dafür, dass Teilnehmer die Inhalte besser verknüpfen und komplexe Themen besser erfassen können. Die Lerntheorie zeigt, dass Inhalte länger behalten und erfolgreicher gelernt werden, wenn Verknüpfungen nicht nur zur Lebenswelt des Lerners geschaffen werden (Teilnehmerorientierung), sondern diese Verknüpfungen auch themenübergreifend erfolgen.
- **Einzelberatungen fördern den individuellen Teilnehmererfolg**
 Häufig ist das Ziel eines Workshops, den Teilnehmer in die Lage zu versetzen, die vermittelten Inhalte und Werkzeugen für das eigenen Unternehmen erfolgreich einzusetzen. Dieses Projekt bestätigte, dass es einer individuellen Begleitung zwischen den Workshops bzw. nach dem Workshop benötigt, damit dieses Ziel erreicht werden kann. Die Erkenntnis ist schon alt und bestätigt sich gerade bei kleinen Betrieben, die nicht die notwendigen Ressourcen für eine zeitnahe Umsetzung besitzen.

■ **Starre Workshop-Konzepte erschweren die Teilnehmerorientierung**

Nach jedem Workshop wird eine Feedbackrunde mit den Teilnehmern durchgeführt. Darüber hinaus ist eine Intermediate Lessons-Learned-Session hilfreich, die gemachten positiven wie negativen Erfahrungen gezielt in die Vorbereitung des Folgeworkshops mit einzuplanen. Idealerweise könnte diese auch mit den Teilnehmern durchgeführt werden. Dies bedeutet zwar einen zusätzlichen Zeitaufwand, würde aber möglicherweise den Lernerfolg sichtbar steigern.

■ **Eine differenzierte post-evaluierende Teilnehmerbefragung bringt mehr Aussagekraft**

Die durchgeführte Evaluation der Workshops war in vier Hauptbereiche eingeteilt. Die Auswertung der Rückmeldungen zeigte Lücken bzw. warf neue Fragen. Tiefergehende Fragen oder auch offene Fragen fehlten, um einen tieferen Einblick in die Beweggründe der Teilnehmer zu erfahren.

Es empfiehlt sich bereits bei der Planung der Workshop-Inhalte, Fragen zur Evaluation festzuhalten, die dann nach Abschluss der Workshops angepasst eingesetzt wird. Auch könnte eine schriftliche Befragung nach jedem einzelnen Workshop mehr Aussagekraft haben, als die durchgeführten Feedback- und Blitzlichttrunden.

Die Erfahrung auch aus verschiedenen Lernformaten zeigt, dass die Rücklaufquote bei Befragungen am höchsten ist, wenn die Teilnehmer noch während der Veranstaltung die Fragen beantworten können. Leider sind die Aussagen meist weniger aussagekräftig bezüglich des Lernerfolgs, da meist der emotionale Eindruck das wirkliche Lernergebnis vernebelt.

Andererseits wird eine Post-Evaluation, die einige Tage oder Wochen später durchgeführt wird, zwar realistischere Ergebnisse bezüglich des Lernerfolgs geben, doch wäre die Rücklaufquote möglicherweise zu klein für eine valide Aussage. Ein im persönlichen Gespräch geführte Evaluation könnte diesen Effekt vermutlich abfangen.