



Training zu regenerativer Führung

Modul 7

Entwickelt von EMVIO | 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.



Ökologisches Denken!

Überlegen Sie gut, bevor Sie etwas ausdrucken, ob es wirklich notwendig ist. Falls etwas gedruckt werden muss, sollten Sie sich vorher überlegen, wo Sie es drucken lassen (z. B. in einer lokalen Druckerei, bei einer umweltfreundlichen Online-Druckerei usw.), auf welchem Papier (z. B. Recyclingpapier, Kunstrasenpapier, andere Alternativen zu herkömmlichem weißen Papier) und mit welchen Farben.

Lasst uns unsere Umwelt schützen!

7. Wirkung messen und kontinuierliche Regeneration sichern

Wirkungsmessung, Feedbacksysteme, Lernschleifen und kontinuierliche Verbesserung

von EMVIO

7.1 Einleitung

Themen und Schlüsselkonzepte

Dieses Modul beschäftigt sich mit der Frage, wie Organisationen erkennen können, ob ihre Maßnahmen tatsächlich zu Veränderungen führen.

Viele Organisationen messen vor allem ihre Aktivitäten. Sie zählen beispielsweise, wie viele Workshops durchgeführt wurden, wie viele Personen teilgenommen haben oder wie viele Dokumente erstellt wurden. Diese Zahlen sind zwar nützlich, zeigen aber nicht immer die tatsächliche Wirkung. Eine echte Wirkungsbetrachtung stellt weiterführende Fragen:

Was hat sich durch unsere Maßnahmen verändert?

Wer hat davon profitiert?

Wer wurde möglicherweise nicht erreicht oder ausgeschlossen?

Was haben wir daraus gelernt?

Was sollten wir als Nächstes verbessern?

Dieses Modul unterstützt die Teilnehmenden dabei, von „Wir haben etwas gemacht“ zu „Wir verstehen, was sich verändert hat und wie wir als Nächstes handeln können“ zu gelangen. Es baut auf den vorherigen Modulen auf und legt den Schwerpunkt auf Evidenz, Reflexion, Lernen und kontinuierliche Verbesserung. Dabei geht es um die Frage, wie Organisationen überprüfen können, ob die zuvor entwickelten Ideen und Ansätze tatsächlich in der Praxis sichtbar und wirksam werden.

Das Modul steht in Verbindung mit dem FitLab Self-Assessment Tool, das Einzelpersonen und Organisationen dabei unterstützt, über Themen wie Inklusion, Chancengleichheit, Vielfalt, systemisches Denken, Nachhaltigkeit, Führung und Vorurteile zu reflektieren. FitLab umfasst außerdem eine Datenbank mit Fallstudien, guten Praxisbeispielen und Interviews, die das Lernen und die Weiterentwicklung unterstützen können.

Thema des Moduls

Das Thema dieses Moduls ist Wirkungsmessung und kontinuierliche Weiterentwicklung.

Im Mittelpunkt stehen praktische Möglichkeiten, Daten und Erkenntnisse zu sammeln und für die eigene Arbeit zu nutzen. Dabei können unterschiedliche Formen von Evidenz berücksichtigt werden, zum Beispiel:

- Zahlen und statistische Daten
- Feedback
- Beobachtungen
- Erfahrungsberichte und Geschichten
- Ergebnisse von Selbsteinschätzungen
- Beispiele aus der täglichen Praxis

Ziel ist es nicht, komplexe Evaluations- oder Bewertungssysteme zu entwickeln. Vielmehr sollen die Teilnehmenden einfache und praktikable Instrumente kennenlernen, mit denen sie Fortschritte erkennen, ihre Arbeit reflektieren und gezielt verbessern können.

In der beruflichen Bildung, bei Bildungsträgern, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und ähnlichen Kontexten sollte Wirkungsorientierung dabei helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. Sie sollte nicht zu einer zusätzlichen bürokratischen Belastung werden.

Das Modul ist mit dem EQAVET-Qualitätssicherungszyklus verbunden. Dieser unterstützt die kontinuierliche Verbesserung in der beruflichen Bildung durch die Schritte Planung, Umsetzung, Evaluation/Bewertung sowie Überprüfung und Anpassung. Der Zyklus basiert auf der Plan-Do-Check-Act-Logik (PDCA) und kann sowohl auf Ebene einzelner Bildungseinrichtungen als auch auf Systemebene angewendet werden (Europäische Kommission, EQAVET).

Darüber hinaus nutzt das Modul die Evaluationskriterien der OECD als einfache „Perspektiven“ für die Reflexion. Die OECD betont, dass Kriterien wie Relevanz, Wirksamkeit, Wirkung und Nachhaltigkeit immer unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes und mit Bedacht angewendet werden sollten – und nicht mechanisch (OECD, 2021).

Schlüsselkonzepte:

Wirkungsmessung: Wirkungsmessung bezeichnet den Prozess, zu verstehen, was sich aufgrund einer Maßnahme, eines Projekts, einer Strategie, einer Aktivität oder einer bestimmten Vorgehensweise verändert hat. Sie geht über die Betrachtung von Aktivitäten und direkten Ergebnissen hinaus. Es wird untersucht, ob sich Menschen, Teams, Organisationen oder Systeme durch das eigene Handeln verändert haben. In diesem Modul wird Wirkungsmessung auf einfache und praxisnahe Weise eingesetzt.

Aktivität: Eine Aktivität ist etwas, das getan oder durchgeführt wird.

Beispiele: Eine Schulung wird durchgeführt. Ein Treffen wird organisiert. Ein neues Feedbackformular wird erstellt. Ein Workshop zum Thema Vielfalt findet statt.

Aktivitäten zeigen, dass etwas getan wurde, beweisen aber noch nicht, dass dadurch eine Veränderung entstanden ist.

Direktes Ergebnis/ Output: Ein Output ist das unmittelbare Ergebnis einer Aktivität.

Beispiele: 25 Personen haben an einer Schulung teilgenommen. Ein Leitfaden wurde erstellt. Eine Umfrage wurde durchgeführt. Eine Selbsteinschätzung wurde ausgefüllt.

Outputs sind nützlich, zeigen aber noch nicht, ob sich Verhalten, Organisationskultur oder Entscheidungsprozesse verändert haben.

Wirkung/Outcome: Ein Outcome beschreibt eine Veränderung, die durch eine Aktivität entsteht.

Beispiele: Teilnehmende verstehen das Thema Vorurteile besser. Ein Team beginnt, inklusivere Besprechungspraktiken anzuwenden. Führungskräfte holen vor Entscheidungen stärker Feedback ein. Mitarbeitende fühlen sich sicherer darin, Bedenken und Anliegen anzusprechen.

Outcomes sind der tatsächlichen Veränderung bereits näher.

Langfristige Wirkung/Impact: Impact beschreibt eine umfassendere und nachhaltigere Veränderung.

Beispiele: Eine Organisation wird langfristig inklusiver. Entscheidungsprozesse werden transparenter. Mitarbeitende mit unterschiedlichen Hintergründen erhalten besseren Zugang zu

Möglichkeiten und Chancen. Lernumgebungen werden sicherer und partizipativer.

Wirkung entsteht häufig über einen längeren Zeitraum und ist nur selten unmittelbar sichtbar.

Indikatoren und Messgrößen: Indikatoren sind Anzeichen oder Hinweise, anhand derer wir erkennen können, ob eine Veränderung stattfindet. Sie können sowohl quantitativ als auch qualitativ sein.

Quantitative Indikatoren arbeiten mit Zahlen.

Beispiel: Der Prozentsatz der Mitarbeitenden, die angeben, dass ihre Meinung in Besprechungen gehört wird.

Qualitative Indikatoren nutzen Beschreibungen, Feedback, Erfahrungsberichte oder Beobachtungen. *Beispiel: Mitarbeitende berichten, dass in Besprechungen inzwischen mehr unterschiedliche Stimmen zu Wort kommen.*

BetterEvaluation erklärt, dass Messgrößen, Indikatoren und Kennzahlen dabei helfen, Kontext, Umsetzung und Ergebnisse in einem Evaluationsprozess zu beschreiben (BetterEvaluation, 2022).

Feedbacksystem: Ein Feedbacksystem ist eine Möglichkeit, regelmäßig Rückmeldungen von Personen zu sammeln, die von Entscheidungen und Maßnahmen betroffen sind. Feedback kann beispielsweise von Mitarbeitenden, Lernenden, Trainer:innen, Führungskräften, Partnern oder externen Stakeholdern kommen.

Ein Feedbacksystem ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn die Organisation die Rückmeldungen tatsächlich nutzt, um Entscheidungen zu treffen und Verbesserungen vorzunehmen.

Lernschleife: Eine Lernschleife beschreibt einen Kreislauf aus Handeln, Reflektieren, Lernen und Anpassen. Eine einfache Lernschleife stellt drei Fragen:

- Was hatten wir geplant?
- Was ist tatsächlich passiert?
- Was wollen wir verändern?

Lernschleifen helfen Organisationen dabei, aus Erfahrungen zu lernen und dieselben Fehler nicht immer wieder zu machen.

Nachbesprechung/ After-Action_Review (ARR): Ein After-Action-Review ist eine einfache Methode zum gemeinsamen Lernen im Team. Dabei reflektiert eine Gruppe, was ursprünglich erwartet wurde, was tatsächlich passiert ist, was gut funktioniert hat, was nicht funktioniert hat und was beim nächsten Mal anders gemacht werden sollte (BetterEvaluation, 2022).

In diesem Modul wird das After-Action-Review als kurzes Instrument zur gemeinsamen Reflexion und zum Lernen eingesetzt.

Kontinuierliche Verbesserung: Kontinuierliche Verbesserung bedeutet, regelmäßig zu überprüfen, was funktioniert und was verändert werden sollte. Dabei geht es nicht um Perfektion, sondern darum, Schritt für Schritt aus Erfahrungen zu lernen und sich weiterzuentwickeln. In regenerativen Organisationen unterstützt kontinuierliche Verbesserung die langfristige Gesundheit, Beteiligung, Inklusion und Anpassungsfähigkeit der Organisation.

Kontinuierliche Regeneration: Kontinuierliche Regeneration bedeutet, dass eine Organisation Veränderung nicht als einmaliges Projekt versteht. Stattdessen lernt sie kontinuierlich aus den Erfahrungen ihrer Mitarbeitenden, ihrem Umfeld, ihren Ergebnissen und auch aus Fehlern. Dabei stellt sie sich immer wieder die Frage, wie die eigene Arbeit langfristig bessere Bedingungen

für Menschen, Gemeinschaften und Systeme schaffen kann. Kontinuierliche Regeneration ist kein endgültig erreichbarer Zustand, sondern eine fortlaufende Praxis des Reflektierens, Lernens, Anpassens und Erneuerns.

Gesamtziele

Das übergeordnete Ziel dieses Moduls ist es, die Teilnehmenden dabei zu unterstützen, die Wirkung ihrer organisatorischen Praktiken auf einfache, zielführende und kontinuierliche Weise zu messen und zu verbessern. Das Modul hilft ihnen, von einer aktivitätsorientierten zu einer wirkungsorientierten Denkweise zu wechseln. Es unterstützt sie außerdem dabei, Erkenntnisse, Feedback und Ergebnisse der Selbsteinschätzung mit praktischen Entscheidungen zu verknüpfen.

Am Ende des Moduls sollten die Teilnehmenden in der Lage sein:

- einen Bereich mit Verbesserungspotenzial identifizieren
- einen nützlichen Indikator definieren,
- Entwerfen Sie einen kleinen Lernkreislauf, der die kontinuierliche Regeneration in ihrer Organisation unterstützt.

Lernziele

Nach Abschluss dieses Moduls werden die Teilnehmenden in der Lage sein:

Wissen:

- den Unterschied zwischen Aktivität, Output, Outcome und Wirkung (Impact) zu erläutern.
- die Bedeutung von Wirkungsmessung für inklusive und regenerative Organisationen zu erklären.
- die Rolle von Feedbacksystemen und Lernschleifen für die kontinuierliche Verbesserung zu beschreiben.
- zu erläutern, wie Selbsteinschätzung und Reflexion organisationales Lernen unterstützen können.
- die Bedeutung des EQAVET-Qualitätszyklus für kontinuierliche Verbesserungsprozesse in der beruflichen Bildung zu beschreiben.

Fähigkeiten

- eine relevante organisatorische Praxis zu identifizieren, die beobachtet oder hinsichtlich ihrer Wirkung überprüft werden sollte.
- das FitLab-Selbstbewertungstool als Ausgangspunkt für die eigene Reflexion zu nutzen.
- geeignete Indikatoren auszuwählen, die beispielsweise mit Inklusion, Führung, Nachhaltigkeit oder systemischem Denken verbunden sind.
- zwischen aussagekräftigen Erkenntnissen und oberflächlichen Daten zu unterscheiden.
- ein einfaches After-Action-Review durchzuführen, um aus Erfahrungen zu lernen und Verbesserungen abzuleiten.
- ein kleines, realistisch umsetzbares 30-Tage-Verbesserungsexperiment zu entwickeln.

Einstellungen

- Offenheit gegenüber Feedback und unterschiedlichen Formen von Evidenz zu entwickeln.
- Fehler und Herausforderungen als Möglichkeiten für organisationales Lernen und Weiterentwicklung zu verstehen.
- Daten und Reflexion als Grundlage für Verbesserung und nicht zur Schuldzuweisung zu nutzen.
- Verantwortung für die Beobachtung und Reflexion der eigenen Wirkung im beruflichen Kontext zu übernehmen.
- eine Kultur des kontinuierlichen Lernens, der Anpassung und der Erneuerung aktiv zu fördern.

Ressourcen

BetterEvaluation. (n.d.). *After action review*.

<https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/methods/after-action-review>

BetterEvaluation. (2021, November 6). *Developmental evaluation*.

<https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches/developmental-evaluation>

BetterEvaluation. (2022). *Key performance indicators*.

<https://www.betterevaluation.org/tools-resources/key-performance-indicators>

European Commission. (n.d.). *About EQAVET*. Employment, Social Affairs and Inclusion.

https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/working-together/eqavet-european-quality-assurance-vocational-education-and-training/about-eqavet_en

European Commission. (n.d.). *EQAVET quality assurance cycle*. Employment, Social Affairs and Inclusion.

https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/working-together/eqavet-european-quality-assurance-vocational-education-and-training/about-eqavet/eqavet-quality-assurance-cycle_en

European Training Foundation. (n.d.). *ISATCOVE: The International Self-Assessment Tool for Centres of Vocational Excellence*.

<https://www.etf.europa.eu/en/what-we-do/isatcove-international-self-assessment-tool-centres-vocational-excellence>

OECD. (n.d.). *Evaluation criteria*.

<https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/development-co-operation-evaluation-and-effectiveness/evaluation-criteria.html>

OECD. (2021). *Applying evaluation criteria thoughtfully*. OECD Publishing, Paris,

<https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>



7.2 Aktivitäten

Aktivität 1: Kennenlernspiel-„Was messen wir?“

Dauer: 8 Minuten

Lernziele:

- Die Teilnehmenden setzen sich mit dem Modulthema auseinander.
- Die Teilnehmenden erfahren, was ihre Organisationen bereits messen.
- Die Teilnehmenden erkennen an, dass derzeit nicht alles Wichtige gemessen wird.

Hinweis für Trainer/Moderator

Ziel dieses Eisbrechers ist es nicht, Organisationen zu bewerten. Vielmehr soll aufgezeigt werden, dass Organisationen oft das messen, was leicht zu erfassen ist, nicht das, was wirklich zählt.

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation begrüßt die Teilnehmenden und leitet das Thema ein: „Heute werden wir untersuchen, wie wir erkennen können, ob unsere Handlungen tatsächlich Veränderungen bewirken.“	Plenum		1 Minute
Die Teilnehmenden notieren individuell zwei Dinge, die ihre Organisation bereits misst (Beispiele hierfür sind Anwesenheit, Trainingsstunden, Anzahl der Teilnehmenden, Zufriedenheitswerte oder Anzahl der Veranstaltungen) und eine Sache, die ihre Organisation messen sollte, aber wahrscheinlich noch nicht misst (Beispiele hierfür sind Zugehörigkeitsgefühl, Qualität der Beteiligung, Vertrauen,	Einzelarbeit	Haftnotizen oder Papier, Stifte	3 Minuten





Zugang zu Möglichkeiten oder Veränderungen in der Entscheidungsfindung).			
Die Teilnehmenden platzieren nacheinander ihre Notizen auf zwei Flipcharts: „Was wir bereits messen“ und „Was wir besser verstehen sollten“. Dabei nennen sie ihren Namen und ihre Organisation.	Einzelarbeit	Haftnotizen oder Papier, Stifte	2 Minuten
Der Trainer/Moderator erläutert kurz den Unterschied zwischen dem Zählen von Aktivitäten und dem Verstehen ihrer Auswirkungen.	Plenum	Flipcharts	2 Minuten

Übergang

Verwenden Sie diesen Satz, um die Aktivität abzuschließen: „Messungen sind dann sinnvoll, wenn sie uns helfen zu verstehen, was sich verändert hat und was wir verbessern müssen.“

Übergang zu Aktivität 2: „Wir haben nun gesehen, dass Organisationen oft das messen, was leicht zu erfassen ist. Als Nächstes werden wir den Unterschied zwischen Aktivitäten, Outputs, Outcomes und realer Wirkung verdeutlichen.“





Aktivität 2: Von der Aktivität zur Auswirkung

Dauer: 17 Minuten

Lernziele:

- Die Teilnehmenden verstehen den Unterschied zwischen Aktivität, Output, Ergebnis und Wirkung.
- Die Teilnehmenden lernen, „was wir getan haben“ nicht zu verwechseln mit „was sich verändert hat“.
- Die Teilnehmenden wenden diese Unterscheidung auf einfache Beispiele aus ihrem beruflichen Umfeld an.

Input

Die Moderation stellt folgendes einfache Rahmenkonzept vor:

Eine Aktivität beschreibt, was wir tun. Ein Output beschreibt, was wir unmittelbar daraus hervorbringen. Ein Outcome beschreibt, was sich dadurch für Menschen, Teams oder Organisationen verändert. Impact beschreibt die umfassendere und langfristige Wirkung, die dadurch entsteht. Diese Unterscheidung ist wichtig, weil viele Organisationen bei der Betrachtung von Aktivitäten und Outputs stehen bleiben. Zum Beispiel:

- Aktivität: Wir haben einen Workshop zum Thema inklusive Führung organisiert.
- Ergebnis: 20 Führungskräfte haben daran teilgenommen.
- Ergebnis: Die Führungskräfte beginnen, inklusivere Methoden in Besprechungen anzuwenden. .
- Auswirkung: Im Laufe der Zeit fühlen sich mehr Mitarbeitende gehört und stärker in Entscheidungsprozesse einbezogen.



Die OECD-Evaluierungskriterien unterstützen Organisationen dabei, gezielt zu reflektieren und bessere Fragen zu ihren Maßnahmen und deren Wirkung zu stellen. Für dieses Modul sind insbesondere folgende Fragen relevant:

- Effektivität: Erreichen wir die Ziele, die wir uns gesetzt haben?
- Auswirkung: Welche konkreten Veränderungen bewirken unsere Maßnahmen?
- Nachhaltigkeit: Bleiben die erreichten Veränderungen und Vorteile langfristig bestehen?

Die Kriterien dienen dabei als Orientierungs- und Reflexionsrahmen und sollten nicht als starre Checkliste verstanden werden (OECD, 2021).

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation erläutert die vier Konzepte: Aktivität, Output, Ergebnis, Wirkung.	Plenum	Kurzfolie oder Flipchart	5 Minuten
Die Teilnehmenden werden in kleine Gruppen aufgeteilt. Jede Gruppe erhält ein Arbeitsblatt mit Beispielen und ordnet diese den Kategorien Aktivität, Ergebnis, Wirkung oder Einfluss zu.	Gruppenarbeit	Vorbereitetes Arbeitsblatt	5 Minuten
Jede Gruppe nennt ein Beispiel, das schwer zu klassifizieren war.	Plenum	Arbeitsblatt	3 Minuten
Die Moderation fasst den wichtigsten Unterschied zusammen: Aktivität und Output zeigen, was passiert ist; Outcome und Impact zeigen, was sich verändert hat.	Plenum	Flipchart	4 Minuten



Hinweis für die Moderation

Um die Aktivität zeitlich im Rahmen zu halten, sollte die Moderation nur eine begrenzte Anzahl der vorbereiteten Beispiele zuweisen. Ziel ist es nicht, viele Beispiele zu klassifizieren, sondern sicherzustellen, dass die Teilnehmenden den Unterschied zwischen Aktivität, Ergebnis, Wirkung und Einfluss verstehen.

Übergang

Übergang zu Aktivität 3: „Nachdem wir nun geklärt haben, was Auswirkung bedeutet, werden wir das Fit Lab Selbstbewertungstool verwenden, um einen konkreten Bereich zu identifizieren, in dem bessere Belege Verbesserungen unterstützen könnten.“



Material: Tabelle mit Sortieranweisungen

Ordnen Sie die Aussagen der entsprechenden Kategorie zu.

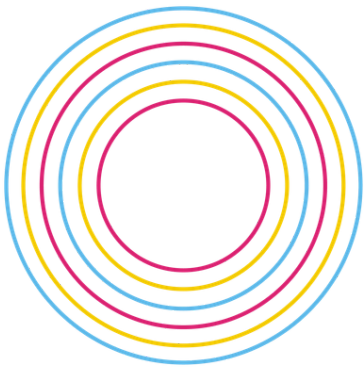
Tragen Sie die Nummer jeder Aussage in die entsprechende Kategorie ein, die Sie für korrekt halten. Verwenden Sie jede Nummer nur einmal.

Aussagen:

1. Ein Workshop zum Thema inklusive Führung wurde organisiert.
2. 25 Manager*innen nahmen an dem Seminar teil.
3. Die Teilnehmenden absolvierten das Selbstbewertungsinstrument des Fit Labs.
4. Ein neues internes Feedbackformular wurde erstellt.
5. Die Teammitglieder begannen, Feedback offener zu kommunizieren.
6. Die Manager*innen begannen, vor Entscheidungen um Rückmeldungen zu bitten.
7. Die Mitarbeitenden gaben an, sich intensiver in die Teamdiskussionen integriert zu fühlen.
8. Eine größere Anzahl von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Hintergründen wird in Entscheidungsprozesse einbezogen.
9. Die Organisation etablierte einen kontinuierlichen Überprüfungsprozess für Inklusionspraktiken.
10. Die Organisation hat sich im Laufe der Zeit inklusiver und reaktionsschneller entwickelt.
11. Es wurden drei Treffen abgehalten, um über Nachhaltigkeit zu diskutieren.
12. Ein Kurzbericht über organisatorische Lücken wurde erstellt.
13. Das Team hat die Vorgehensweise bei der Moderation von Meetings verändert.
14. Die Lernenden gaben an, sich sicherer zu fühlen, ihre Meinung zu äußern.
15. Die Organisation optimierte ihre langfristige Lernkultur.

Kategorien:

Aktivität – Was wir tun.	Output / Ergebnis – Was wir direkt produzieren.	Outcome / Wirkung – Was sich für Menschen oder Organisationen verändert.	Impact / langfristige Wirkung – Die weiterreichende oder langfristige Veränderung, die dadurch entsteht.




Material: Karten zur Kategorisierung von Aktivitäten und deren Auswirkungen (Lösungsschlüssel für Trainer*innen)
Anleitungen für Moderation

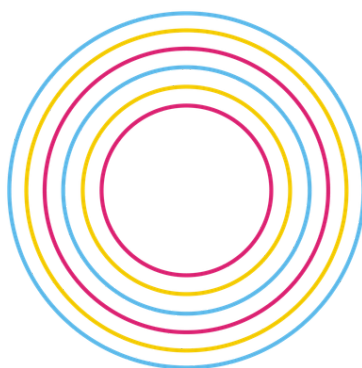
Die Teilnehmenden klassifizieren jede Aussage einer der vier Kategorien.

- **Aktivität** – Was wir tun.
- **Output/Ergebnis** – Was wir direkt produzieren.
- **Outcome/Wirkung** – Was sich für Menschen oder Organisationen verändert.
- **Impact/Langfristige Wirkung** – Die weiterreichende oder langfristige Veränderung, die dadurch entsteht.

Karten

Statement	Kategorie
Ein Workshop zum Thema inklusive Führung wurde organisiert.	Aktivität
25 Manager*innen nahmen an dem Seminar teil.	Ausgabe
Die Teilnehmenden absolvierten das Selbstbewertungsinstrument des Fit Labs.	Ausgabe
Ein neues internes Feedbackformular wurde erstellt.	Ausgabe
Die Teammitglieder begannen, Feedback offener zu kommunizieren.	Ergebnis
Die Manager*innen begannen, vor Entscheidungen um Rückmeldungen zu bitten.	Ergebnis
Die Mitarbeitenden gaben an, sich intensiver in die Teamdiskussionen integriert zu fühlen.	Ergebnis

Statement	Kategorie
Eine größere Anzahl von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Hintergründen wird in Entscheidungsprozesse einbezogen.	Auswirkungen
Die Organisation etablierte einen kontinuierlichen Überprüfungsprozess für Inklusionspraktiken.	Ergebnis / Konsequenz
Die Organisation hat sich im Laufe der Zeit inklusiver und reaktionsschneller entwickelt.	Auswirkungen
Es wurden drei Treffen abgehalten, um über Nachhaltigkeit zu diskutieren.	Aktivität
Ein Kurzbericht über organisatorische Lücken wurde erstellt.	Ausgabe
Das Team hat die Vorgehensweise bei der Moderation von Meetings verändert.	Ergebnis
Die Lernenden gaben an, sich sicherer zu fühlen, ihre Meinung zu äußern.	Ergebnis
Die Organisation optimierte ihre langfristige Lernkultur.	Auswirkungen





**FITFORTHE
FUTURE**

Modul 7 | Aktivität 2

Klassifizierungsaufgabe

Unterstützungsfolien für Trainer*innen

Entwickelt von EMVIO

Mai 2026



**Co-funded by
the European Union**

Finanziert von der Europäischen Union. Die hier geäußerten Ansichten und Meinungen liegen in der Verantwortung der Autor*innen und spiegeln nicht zwangsläufig die der Europäischen Union oder der Agence Erasmus+ France / Education Formation wider. Weder die Europäische Union noch die finanzierende Stelle können für diese Inhalte verantwortlich gemacht werden.

Projektnummer: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092

1.1 Von „Was haben wir getan?“ zu „Was hat sich verändert?“

Organisationen messen häufig das, was sich leicht quantifizieren lässt.

Doch eine echte Verbesserung erfordert tiefergehende Fragen:

- 1 Was hat sich verändert?
- 2 Wer hat davon profitiert?
- 3 Wer wurde nicht erreicht?
- 4 Was sollten wir als Nächstes verbessern?

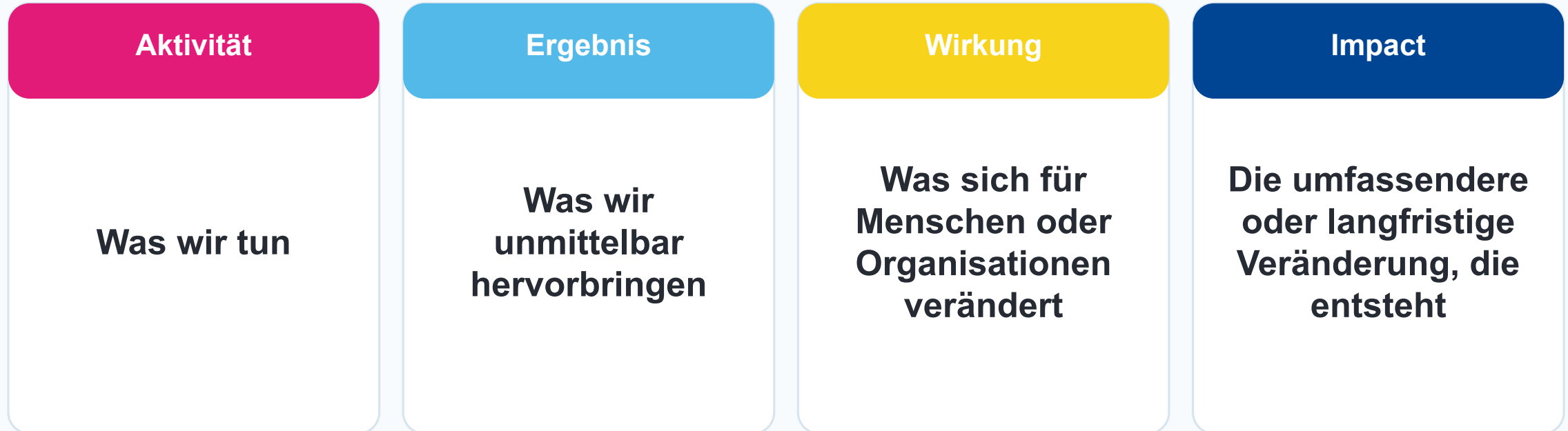
Die Quantifizierung von Aktivitäten ist hilfreich. Sie belegt jedoch noch keine Wirkung.

Hinweis für Trainer*innen:

Nutzen Sie diese Folie, um die Teilnehmenden dabei zu unterstützen, von der Beschreibung des Aufwands hin zum Verständnis der tatsächlichen Veränderung zu gelangen.

1.2 Die vier Ebenen

Aktivität – Ergebnis – Wirkung – Impact



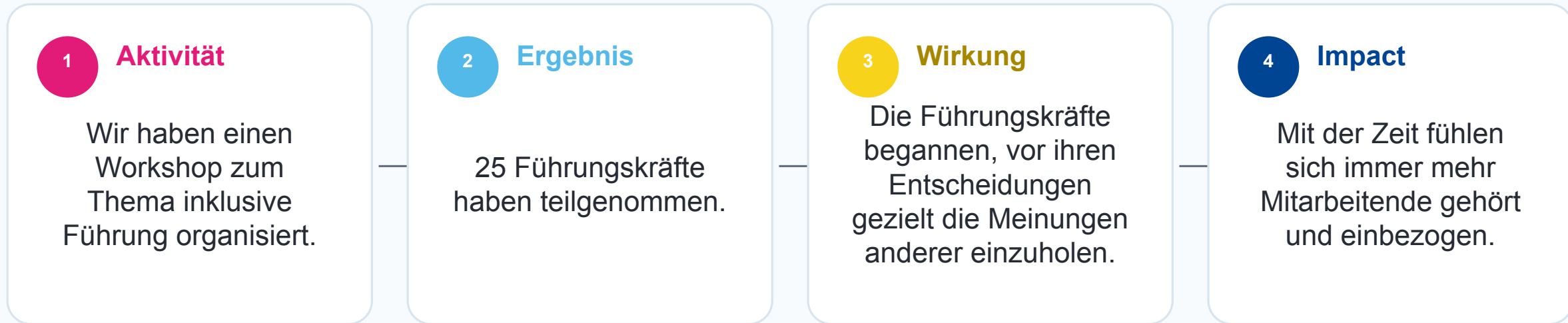
Fokus auf den Übergang: getan → hervorgebracht → verändert → langfristige Wirkung

*Hinweis für Trainer*innen:*

Bitten Sie die Teilnehmenden, jede Aussage der stärksten Ebene zuzuordnen, die sie repräsentiert.

1.3 Ein Beispiel, das alle vier Ebenen umfasst

Beispiel: Workshop zu inklusiver Führung



Kernaussage:

Dieselbe Initiative kann auf unterschiedlichen Ebenen beschrieben werden – die tieferen Ebenen machen die tatsächliche Veränderung sichtbar.

1.4 Klassifizierungsaufgabe

Ihre Aufgabe

- Lesen Sie jede Aussage auf dem Arbeitsblatt.
- Schreiben Sie die Nummer jeder Aussage in die passende Kategorie.
- Diskutieren Sie Beispiele, die mehr als einer Ebene zugeordnet werden könnten.

Hinweis für Trainer*innen:

Aussage 9 kann diskutiert werden. Sie kann ein Ergebnis sein, wenn der Überarbeitungsprozess gerade erst eingeführt wurde, oder ein Impact, wenn er zu einem festen Bestandteil der Organisation wird und diese langfristig verändert.

Kategorien:

 **Aktivität**

 **Ergebnis**

 **Wirkung**

 **Impact**

Vielen Dank.

fit4thefuture.eu



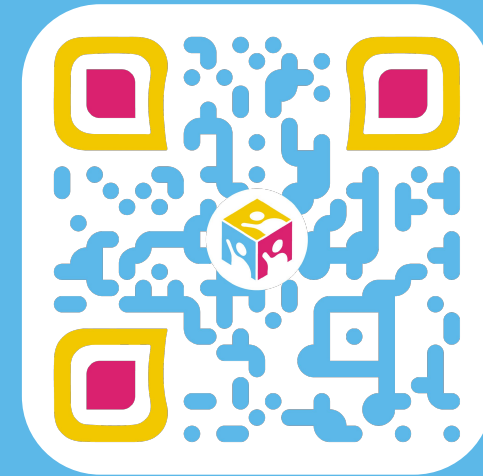
Co-funded by
the European Union



Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen liegen in der Verantwortung der Autor*innen und spiegeln nicht zwangsläufig die der Europäischen Union oder der Agence Erasmus+ France / Education Formation wider. Weder die Europäische Union noch die finanzierende Stelle können für diese Inhalte verantwortlich gemacht werden.

Vielen Dank.

Weitere Informationen:



fit4thefuture.eu



Aktivität 3: Fit Lab SAT-Übersicht und Evidenzkarte

Dauer: 33 Minuten

Lernziele:

- Die Teilnehmenden nutzen das Fit Lab Selbstbewertungstool als Ausgangspunkt für ihre Reflexion.
- Die Teilnehmenden benennen einen Bereich, in dem ihre Organisation bessere Belege benötigt.
- Die Teilnehmenden verknüpfen die Ergebnisse der Selbsteinschätzung mit praktischen Fragen zur Verbesserung.

Input des Trainers/Moderators
Das Fit Lab Selbstbewertungstool unterstützt Einzelpersonen und Organisationen bei der Reflexion über Inklusion, Gleichstellung, Diversität, systemisches Denken, Nachhaltigkeit, Führung und Vorurteile. Für Modul 7 dient das Selbstbewertungstool nicht als abschließende Beurteilung, sondern als diagnostischer Ausgangspunkt.
Die entscheidende Frage lautet: „ Was sagt uns dieses Ergebnis, und welche Beweise benötigen wir als Nächstes?? “ Dieser Ansatz ähnelt anderen Rahmenwerken zur Selbsteinschätzung der beruflichen Bildung, wie beispielsweise ISATCOVE, das Anbieter beruflicher Bildung bei der Sammlung und Interpretation von Daten, der Identifizierung von Stärken und Schwächen sowie der Planung von Verbesserungsmaßnahmen unterstützt.
Verbindung mit Fit Lab SAT





Die Moderation kann die Teilnehmenden bei der Auswahl eines der folgenden Fit Lab-Pfade unterstützen:

Mitarbeitende, Lehrende und Auszubildende / Führungskräfte und Manager*innen

Empfohlene SAT-Bereiche für dieses Modul:

Systemisches Denken und Nachhaltigkeit / Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion / Führungsmentalität und regenerative Führung

Die Wahl hängt von der Rolle des Teilnehmenden ab.

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation erklärt, dass die Teilnehmenden den SAT als Reflexionsinstrument und nicht als Prüfung nutzen werden. Ziel ist es, einen Bereich zu identifizieren, in dem weitere Nachweise benötigt werden, nicht unbedingt eine vollständige Bewertung vorzunehmen.	Plenum	Fit Lab-Link	5 Minuten
Die Teilnehmenden wählen den für ihre Rolle passenden SAT-Pfad: Mitarbeitende, Lehrkräfte und Auszubildende oder Führungskräfte und Manager*innen. Die Moderation unterstützt Teilnehmende, die sich bei der Wahl des Pfades unsicher sind.	Einzelarbeit	Laptop, Tablet	3 Minuten
Die Teilnehmenden wählen einen relevanten SAT-Bereich aus: Systemisches Denken und Nachhaltigkeit, Diversität, Gleichstellung und Inklusion oder Führungsverständnis und regenerative Führung. Sie werden ermutigt, den Bereich zu wählen, der am besten zu ihrem aktuellen beruflichen Kontext passt.	Einzelarbeit	SAT-Seite	3 Minuten



Die Teilnehmenden beantworten ausgewählte SAT-Aussagen oder geben einen kurzen Überblick über ihre bisherigen SAT-Ergebnisse. Sie konzentrieren sich nur auf einen Abschnitt und nicht auf das gesamte Tool, sodass die Aufgabe innerhalb der verfügbaren Zeit gut zu bewältigen ist.	Einzelarbeit	SAT-Seite	8 Minuten
Die Teilnehmenden füllen das Arbeitsblatt „Evidenzlandkarte“ aus. Sie identifizieren eine Stärke, eine Lücke, eine bereits vorhandene Evidenzquelle, eine benötigte Evidenzquelle und eine Personengruppe, deren Stimme einbezogen werden sollte.	Einzelarbeit	Arbeitsblatt zur Beweislandkarte	9 Minuten
Die Teilnehmenden tauschen sich paarweise aus. Jede Person erläutert kurz eine Forschungslücke und eine mögliche Belegquelle. Der Partner kann eine klärende Frage stellen oder eine weitere Belegquelle vorschlagen.	Partnerarbeit	Ausgefülltes Arbeitsblatt	3 Minuten
Die Moderation schließt mit der Frage: „Welche Art von Nachweisen würde Ihrer Organisation helfen, eine bessere Entscheidung zu treffen?“ Die Teilnehmenden werden gebeten, diese Frage bei Aktivität 4 zu berücksichtigen, in der sie einen nützlichen Indikator entwickeln werden.	Plenum		2 Minuten

Übergang

Übergang zu Aktivität 4: „Sie haben nun einen Bereich identifiziert, in dem Ihre Organisation bessere Belege benötigt. In der nächsten Aktivität werden wir diesen Belegbedarf in einen praktischen Indikator umwandeln, der Ihrer Organisation helfen kann, Fortschritte zu verstehen und bessere Entscheidungen zu treffen.“





Material: Fit Lab SAT Arbeitsblatt

Ziel

Dieses Arbeitsblatt fungiert für die Teilnehmenden als Grundlage für ihre Reflexion unter Verwendung des Fit Lab Selbstbewertungstools. Es stellt keine Prüfung dar. Es unterstützt die Teilnehmenden dabei, Bereiche zu erkennen, in denen zusätzliche Nachweise erforderlich sind.

Arbeitsblatt

Name:	
Organisation / Funktion:	
Datum	
1. SAT-Route gewählt	
Bitte wählen Sie eine Option aus:	
☐ Mitarbeitende, Pädagog*innen und Auszubildende	☐ Führungskräfte und Manager
2. SAT-Route gewählt	
Bitte wählen Sie eine Option aus:	
☐ Systemisches Denken und Nachhaltigkeit	☐ Führungsmentalität und regenerative Führungskompetenz
☐ Vielfalt, Gleichheit und Inklusion	☐ Andere: _____
3. Was scheint effektiv zu sein?	
Nennen Sie eine Stärke.	

4. Was erscheint schwach, unklar oder ist nicht vorhanden?

Nennen Sie einen Bereich, der verstärkt Beachtung erfordert.

5. Welche Beweise sind uns bereits bekannt?

Umfrageergebnisse, Rückmeldebögen, Teamgespräche, Protokolle, Rückmeldungen von Lernenden, Personalinformationen, Beobachtungen.

6. Welche Beweise fehlen uns noch?

Was müssen wir besser verstehen?

7. Wer sollte konsultiert oder einbezogen werden?

Mitarbeitende, Lernende, Auszubildende, Manager*innen, Personalabteilung, externe Partner.

8. Welche Entscheidung könnte durch diese Beweislage gestützt werden?

Änderung der Besprechungsgewohnheiten, Optimierung der Feedbackkanäle, Überprüfung des Zugangs zu Schulungen, Anpassung der Führungsstile.





Aktivität 4: Indikatorenlabor – „Ein nützlicher Indikator“

Dauer: 32 Minuten

Lernziele:

- Die Teilnehmenden verstehen, was einen Indikator nützlich macht.
- Die Teilnehmenden erstellen einen einfachen Indikator, der mit einem realen organisatorischen Problem verknüpft ist.
- Die Teilnehmenden kombinieren quantitative und qualitative Evidenz.

Input

Ein Indikator sollte einer Organisation helfen, Fortschritte zu verstehen. Ein nützlicher Indikator ist nicht nur leicht zu erfassen. Er sollte relevant, verständlich, realistisch und entscheidungsrelevant sein.

BetterEvaluation hebt hervor, dass Leistungsindikatoren sorgfältig ausgewählt werden sollten, da ungeeignete Indikatoren zu falschen Schlussfolgerungen oder falschem Verhalten führen können (BetterEvaluation).

Zum Beispiel:

- Schwacher Indikator: Anzahl der organisierten Treffen.
- Besserer Indikator: Prozentsatz der Teammitglieder, die angeben, dass sie während Besprechungen Ideen einbringen können.
- Noch besser in Kombination mit qualitativen Belegen: Kurze Beispiele von Mitarbeitenden, die beschreiben, ob sich die Meetings inklusiver anfühlen.

Ziel ist es, sowohl Zahlen als auch Geschichten zu verwenden. Zahlen zeigen Muster auf. Geschichten erklären Bedeutung.



Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation stellt das Konzept eines aussagekräftigen Indikators vor. Er erklärt, dass ein Indikator der Organisation helfen soll, Fortschritte zu verstehen und Entscheidungen zu unterstützen. Die Moderation gibt einfache Beispiele, etwa die Messung, ob sich mehr Menschen in Meetings gehört fühlen, anstatt nur die Anzahl der stattgefundenen Meetings zu zählen.	Plenum	Folien oder Flipchart	7 Minuten
Die Teilnehmenden arbeiten in Kleingruppen. Jede Gruppe vergleicht kurz die in Aufgabe 3 identifizierten Punkte. Anschließend wählt die Gruppe einen Punkt zur Bearbeitung aus. Dies kann ein Problem eines einzelnen Teilnehmenden, ein gemeinsames Problem mehrerer Teilnehmender oder ein von der Gruppe vereinbartes realistisches Beispiel sein. Der gewählte Punkt muss relevant, realistisch und wichtig für den jeweiligen organisatorischen Kontext sein. Die Moderation erinnert die Teilnehmenden daran, einen konkreten Punkt und kein allgemeines organisatorisches Problem zu wählen.	Gruppenarbeit	Arbeitsblatt zur Evidence Map	4 Minuten
Die Gruppen füllen die Indikatorenkarte aus. Sie definieren das Problem, die gewünschte Veränderung, einen möglichen Indikator, die Art der benötigten Nachweise, wie die Nachweise erhoben werden, wie oft sie überprüft werden, wer beteiligt sein sollte und welche Entscheidung der Indikator unterstützen könnte.	Gruppenarbeit	Indikatorkarten-Arbeitsblatt, Stifte	14 Minuten



Die Gruppen tauschen ihre ausgefüllten Indikatorkarten untereinander aus. Jede Gruppe prüft die Karte der anderen anhand von drei Leitfragen: Ist der Indikator verständlich? Ist es realistisch, die erforderlichen Daten zu erheben? Ist er für die Entscheidungsfindung hilfreich? Die Gruppen können außerdem einen Verbesserungsvorschlag machen, um den Indikator inklusiver oder praktischer zu gestalten.	Gruppenarbeit	Ausgefüllte Indikatorkarten, Checkliste für gute Indikatoren	4 Minuten
Jede Gruppe nimmt ihre Indikatorenkarte zurück und verbessert sie anhand des erhaltenen Feedbacks. Sie verfeinern die Formulierung des Indikators, passen gegebenenfalls die Datenquelle an und stellen sicher, dass der Indikator einfach, nützlich und mit einer konkreten Entscheidung oder Handlung verknüpft ist.	Gruppenarbeit	Indikatorkarten-Arbeitsblatt, Checkliste für gute Indikatoren	3 Minuten

Hinweis für die Moderation

Wenn eine Gruppe Schwierigkeiten hat, einen Indikator zu erstellen, kann die Moderation einen Beispielindikator bereitstellen und die Gruppe bitten, diesen an ihren eigenen Kontext anzupassen.

Beispielindikatoren:

Inklusion: Prozentsatz der Teammitglieder, die angeben, dass sie während Besprechungen Ideen einbringen können.

Führung: Anzahl der Entscheidungen, bei denen die Mitarbeitenden vor der endgültigen Genehmigung konsultiert wurden.

Nachhaltigkeit: Anzahl wiederkehrender Prozesse vereinfacht oder reduziert, um Arbeitsaufwand und Ressourcenverbrauch zu senken.

Systemisches Denken: Anzahl der Verbesserungsmaßnahmen, die unter Einbeziehung von mehr als einer Rolle oder Abteilung geprüft wurden.

Feedbackkultur: Prozentsatz der Mitarbeitenden, die angeben, dass Feedback zu sichtbaren Veränderungen führt.





Übergang

Übergang zu Aktivität 5: „Sie haben nun einen nützlichen Indikator erstellt. Im nächsten Schritt gilt es sicherzustellen, dass dieser Indikator nicht nur auf dem Papier bleibt. In der folgenden Aktivität werden wir ihn mit einem kleinen Lernkreislauf verknüpfen und ein realistisches 30-tägiges Verbesserungsexperiment definieren.“



Material: Indikatorkarte

Ziel

Diese Karte unterstützt die Teilnehmenden dabei, einen aussagekräftigen Indikator zu entwickeln. Der Indikator sollte klar, realistisch und mit einer Entscheidung verknüpft sein.

Indikatorkarte

1. Problem, das wir verstehen möchten

Nicht alle fühlen sich in Teamsitzungen wahrgenommen.

2. Angestrebte Veränderung

Was möchten wir optimieren?

Beispiel: Eine größere Anzahl von Menschen bringt während der Besprechungen Ideen, Fragen und Bedenken ein.

3. Indikator

Welches Symbol wird den Fortschritt anzeigen?

Prozentsatz der Teammitglieder, die angaben, während des letzten Meetings eine authentische Gelegenheit zum Sprechen gehabt zu haben.

4. Art der Nachweise

- ☐ Quantitative Nachweise
- ☐ Qualitative Nachweise
- ☐ Beide

5. Wie werden wir die Nachweise zusammentragen?

Beispiel: kurze anonyme Umfrage, Gruppenreflexion, Beobachtung, Rückmeldebogen.

6. Wie häufig werden wir es überprüfen?

- ☐ Wöchentlich
- ☐ Nach jeder Aktivität
- ☐ Monatlich
- ☐ Andere: _____
- ☐ Alle drei Monate

7. Wer sollte einbezogen werden?

8. Wer ist für die Nachverfolgung verantwortlich?

9. Welche Entscheidung wird durch diesen Indikator gestützt?

Änderung der Besprechungsrichtlinien, Angebot von Schulungen, Überprüfung der Kommunikation, Verbesserung des Zugangs zu Möglichkeiten.


Material: Checkliste für effektive Indikatoren
Ziel

Die Teilnehmenden verwenden diese Checkliste, um ihren Indikator zu optimieren.

Checkliste für effektive Indikatoren

Ein nützlicher Indikator wäre:

- ☐ **Klar – Jeder weiß, was es bedeutet.**
- ☐ **Relevant – Es steht im Zusammenhang mit dem Problem, das wir optimieren möchten.**
- ☐ **Realistisch – Wir sind in der Lage, die Beweise mit relativ geringem Aufwand zu sammeln.**
- ☐ **Nützlich – Es unterstützt uns dabei, eine Entscheidung zu fällen.**
- ☐ **Ausgewogen – Es basiert nicht ausschließlich auf Zahlen.**
- ☐ **Inklusiv – Es bezieht verschiedene Stimmen und Erfahrungen ein.**
- ☐ **Geprüft – Es erfolgt eine regelmäßige Überprüfung.**

Abschließende Überlegungen

Was sollten wir an unserem Indikator optimieren?



Aktivität 5: Lernschleife und 30-tägiges Verbesserungsexperiment – „Was werden wir als Nächstes ändern?“

Dauer: 20 Minuten

Lernziele:

- Die Teilnehmenden wenden einen einfachen Lernzyklus an, um Erkenntnisse mit konkreten Maßnahmen zu verknüpfen.
- Die Teilnehmenden nutzen die Fragen zur Nachbesprechung einer Aktion, um darüber nachzudenken, was aus einer vergangenen oder aktuellen organisatorischen Maßnahme gelernt werden kann.
- Die Teilnehmenden definieren ein kleines und realistisches 30-tägiges Verbesserungsexperiment.
- Die Teilnehmenden legen fest, welche Beweise sie sammeln werden, um zu verstehen, ob das Experiment hilfreich war.

Input

Eine Lernschleife unterstützt eine Organisation dabei, Erkenntnisse aus Erfahrungen auf praktische Weise zu nutzen. Ohne eine Lernschleife werden Daten möglicherweise erhoben, aber nicht für Verbesserungen genutzt.





In dieser Aktivität durchlaufen die Teilnehmenden drei miteinander verbundene Schritte:

- **Reflektieren** – Was können wir aus einer vergangenen oder aktuellen Maßnahme lernen?
- **Planen** – Welche kleine Verbesserung können wir als Nächstes erproben?
- **Handeln und überprüfen** – Welche Erkenntnisse oder Nachweise zeigen, ob die Maßnahme hilfreich war?

Das **Arbeitsblatt zur Nachbesprechung (After-Action Review)** unterstützt die Teilnehmenden dabei, zu reflektieren, was passiert ist, wer davon profitiert hat, wer möglicherweise nicht erreicht wurde und was beim nächsten Mal verändert werden sollte. Es kann nach einem Meeting, einer Schulung, einem Workshop oder einer organisationalen Maßnahme eingesetzt werden.

Das **Arbeitsblatt zur Lernschleife (Learning Loop Worksheet)** unterstützt die Teilnehmenden dabei, diese Reflexion in einen einfachen Verbesserungszyklus zu überführen: **planen, handeln, überprüfen und anpassen**.

Die **30-Tage-Karte für Verbesserungsexperimente (30-Day Improvement Experiment Card)** unterstützt jeden *Teilnehmerin* dabei, das Modul mit einer realistischen Maßnahme abzuschließen, die im eigenen beruflichen Kontext erprobt werden kann.

In komplexen und sich verändernden Umfeldern sollte Evaluation **Anpassung und Lernen unterstützen**. Entwicklungsorientierte Evaluation (*Developmental Evaluation*) ist hierfür hilfreich, da sie Rückmeldungen liefert, die es den Beteiligten ermöglichen, Maßnahmen während eines laufenden Veränderungsprozesses anzupassen (BetterEvaluation, 2022).

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation erläutert den Zweck der Übung. Sie erklärt, dass die Teilnehmenden keinen vollständigen Evaluationsplan erstellen werden. Stattdessen werden sie einen Indikator oder eine Frage aus Übung 4 auswählen und daraus ein realistisches Verbesserungsexperiment entwickeln. Die Moderation stellt die dreistufige Vorgehensweise vor: Überprüfung, Planung und Test.	Plenum	Indikatorkarte aus Aktivität 4, Arbeitsblatt zum Lernzyklus, Arbeitsblatt zur Nachbesprechung, Karte zum 30-Tage-Verbesserungsexperiment	2 Minuten
Die Teilnehmenden wählen einen Indikator oder eine Beweisfrage aus Aktivität 4 aus. Sie können den Gruppenindikator aus Aktivität 4 verwenden oder ihn zu einer persönlichen Beweisfrage für ihren eigenen organisatorischen Kontext anpassen. Anschließend überlegen sie sich eine vergangene oder aktuelle organisatorische Maßnahme, die mit diesem Thema in Verbindung steht, beispielsweise ein Meeting, eine Schulung, einen Feedbackprozess, eine Inklusionsmaßnahme oder eine interne Veränderung. Mithilfe des Arbeitsblatts zur Nachbesprechung beantworten sie lediglich drei Kernfragen: Was hat gut funktioniert? Wer wurde möglicherweise nicht einbezogen? Was sollte beim nächsten Mal anders sein?	Einzelarbeit	Indikatorkarte, Nachbesprechungsbogen, Stifte	4 Minuten



Die Teilnehmenden füllen das Arbeitsblatt zum Lernzyklus aus. Sie definieren, was sie verbessern möchten, welche kleine Maßnahme sie testen könnten, welche Daten sie sammeln werden, wer Feedback geben soll und wann sie die Daten auswerten werden. Die Moderation unterstützt die Teilnehmenden und erinnert sie daran, die Maßnahmen einfach und realisierbar zu gestalten.	Einzelarbeit	Arbeitsblatt zum Lernzyklus, Stifte	6 Minuten
Die Teilnehmenden übertragen ihre Idee auf die Karte für das 30-Tage-Verbesserungsexperiment. Sie notieren ihren Schwerpunkt, die kleine Maßnahme, die sie testen werden, wer beteiligt sein muss, welche Nachweise die Wirksamkeit belegen, wann sie die Ergebnisse überprüfen werden und ein mögliches Risiko oder eine Schwierigkeit.	Einzelarbeit	30-Tage-Verbesserungsexperimentkarte, Stifte	5 Minuten
Die Teilnehmenden stellen ihr Verbesserungsexperiment kurz einem Partner vor. Jeder erläutert die zu testende Maßnahme und die verwendeten Nachweise. Der Partner gibt einen kurzen Verbesserungsvorschlag, um das Experiment verständlicher, realistischer oder inklusiver zu gestalten.	Partnerarbeit	Karte zum abgeschlossenen 30-Tage-Verbesserungsexperiment	3 Minuten

Hinweis für Moderation

Ziel ist es nicht, einen detaillierten Evaluierungsplan zu erstellen. Die Teilnehmenden sollen mit einem realistischen Verbesserungsexperiment, einer Evidenzquelle und einem Reflexionsmoment nach Hause gehen.





Bei Zeitmangel kann das Arbeitsblatt zur Nachbesprechung während der Sitzung in verkürzter Form verwendet und anschließend den Teilnehmenden als Nachbereitungsinstrument zur Verwendung mit ihren eigenen Teams angeboten werden.

Die Kernaussage lautet: **Evidenz ist nur dann nützlich, wenn sie zu Lernen, Anpassung und Handeln führt.**

Übergang

Übergang zu Aktivität 6: „Sie haben nun ein kleines Verbesserungsexperiment definiert. Zum Abschluss des Moduls werden wir über die wichtigste Erkenntnis reflektieren, die Sie mitnehmen möchten, und über das persönliche Engagement, das Sie bereit sind einzugehen.“



Material: Arbeitsblatt für die Nachbesprechung

Ziel

Dieses Arbeitsblatt fördert die Gruppenreflexion nach einer Aktivität, einem Treffen, einem Workshop oder einer organisatorischen Maßnahme.

Arbeitsblatt für die Nachbesprechung

Überprüfung der Aktivität oder Maßnahme:

Datum

1. Was sollte geschehen?

2. Was ist tatsächlich geschehen?

3. Was hat gut funktioniert?

4. Was hat nicht gut funktioniert?

5. Wer zog Nutzen daraus?

6. Wer könnte übersehen worden sein?

7. Was haben wir gelernt?

8. Was sollten wir beim nächsten Mal anpassen?





MODUL 7, AKTIVITÄT 5

MATERIAL: 30-TAGE- OPTIMIERUNGSEXPERIMENT

Entwickelt von EMVIO | April 2026

PROJEKTNUMMER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen stammen von den Autor:innen und spiegeln nicht zwangsläufig die der Europäischen Union oder der Agence Erasmus+ France / Education Formation wider. Weder die Europäische Union noch die bewilligende Stelle können für diese verantwortlich gemacht werden.

Material: 30-Tage-Optimierungsexperiment

Ziel

Diese Karte unterstützt alle Teilnehmenden dabei, das Modul mit einer praxisnahen Handlungsempfehlung abzuschließen. Die Handlung sollte so gestaltet sein, dass sie innerhalb von 30 Tagen erprobt werden kann.

30-Tage-Verbesserungsexperimentkarte

Mein Schwerpunktbereich:

- ☐ Inklusion
- ☐ Führung
- ☐ Nachhaltigkeit
- ☐ Systemisches Denken
- ☐ Feedback und Lernen
- ☐ Andere: _____

Das Thema, das ich verbessern möchte:

Die kleine Maßnahme, die ich erproben werde:

Wer sollte einbezogen werden?

Welche Nachweise zeigen, ob die Maßnahme hilfreich war?

Wann werde ich die Maßnahme überprüfen?

Was könnte die Umsetzung erschweren?

Wie kann ich dieses Risiko reduzieren?

Meine persönliches Vorhaben

In den kommenden 30 Tagen werde ich





Material: Arbeitsblatt über den Lernkreislauf

Ziel

Dieses Arbeitsblatt unterstützt die Teilnehmenden dabei, Erkenntnisse in konkrete Maßnahmen zu transformieren. Es folgt einem klaren Verbesserungszyklus: planen, handeln, überprüfen, anpassen.

Arbeitsblatt zum Lernprozess

1. Planen

Was möchten wir optimieren?

Welche kleine Maßnahme werden wir erproben?

2. Durchführen

Wer wird es machen?

Wann wird es geschehen?

3. Überprüfen

Welche Nachweise werden wir sammeln?

Wer wird Feedback geben?

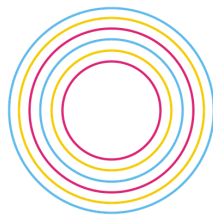
Wann werden wir die Nachweise überprüfen?

4. Handeln

Was werden wir mit den gewonnenen Erkenntnissen tun?

- ☐ Maßnahme fortsetzen
- ☐ Maßnahme anpassen
- ☐ Maßnahme beenden
- ☐ Eine andere Maßnahme ausprobieren
- ☐ Weitere Personen um Feedback bitten

Was ist der nächste Schritt?





Aktivität 6: Abschließende Reflexion – „Mein Wirkungsversprechen“

Dauer: 10 Minuten

Lernziele:

- Die Teilnehmenden fassen die wichtigsten Erkenntnisse und Lehren aus dem Modul zusammen.
- Die Teilnehmenden benennen eine konkrete Maßnahme, die sie persönlich ergreifen können.
- Die Teilnehmenden erkennen eine Möglichkeit, die kontinuierliche Erneuerung in ihrem Team oder ihrer Organisation zu unterstützen.

Input

Diese Übung hilft den Teilnehmenden, ihre Lernerfahrungen zusammenzufassen und einen persönlichen nächsten Schritt zu definieren. Da die Teilnehmenden bereits ein 30-tägiges Verbesserungsexperiment entwickelt haben, konzentriert sich diese abschließende Reflexion auf ihre wichtigsten Erkenntnisse, ihr persönliches Engagement und ihren nächsten Schritt nach dem Modul.

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenforma t	Materialien	Zeit
Die Moderation erläutert den Zweck der abschließenden Reflexion. Sie erklärt, dass dieser letzte Schritt den Teilnehmenden hilft, das Gelernte zusammenzufassen und eine konkrete Maßnahme zu formulieren, die sie nach der Sitzung umsetzen können. Anschließend verteilt die Moderation das Arbeitsblatt für die abschließende Reflexion.	Plenum	Arbeitsblatt zur abschließenden Reflexion	1 Minute





Die Teilnehmenden füllen das Arbeitsblatt individuell aus. Sie werden gebeten, über die Kernideen des Moduls, die von ihrer Organisation aktuell verwendeten Nachweise, eine fehlende Feedbackquelle und eine kleine Verbesserungsmaßnahme, die sie in ihrem eigenen beruflichen Kontext testen könnten, nachzudenken.	Einzelarbeit	Arbeitsblatt, Stifte	6 Minuten
Die Teilnehmenden wenden sich an ihre*n Partner*in und teilen einen Satz von ihrem Arbeitsblatt mit. Dies kann ihre wichtigste Erkenntnis, ein hilfreicher Indikator oder eine Maßnahme sein, die sie in den nächsten 30 Tagen testen wollen.	Partnerarbeit	Ausgefülltes Arbeitsblatt	2 Minuten
Die Moderation bittet die Teilnehmenden, ihr Arbeitsblatt als praktische Erinnerung für zukünftige Maßnahmen aufzubewahren. Die Sitzung schließt mit der Botschaft: „Kontinuierliche Erneuerung beginnt, wenn wir Erkenntnisse nutzen, um zu lernen, uns anzupassen und erneut zu handeln.“	Plenum		1 Minute



Material: Arbeitsblatt zur Abschlussreflexion

Ziel

Dieses Arbeitsblatt unterstützt die Teilnehmenden dabei, ihre Lernerfahrungen zu reflektieren und einen individuellen nächsten Schritt zu formulieren.

Arbeitsblatt zur finalen Reflexion

Eine Idee, die ich heute besser verstanden habe:

Eine Sache, die meine Organisation zu stark misst:

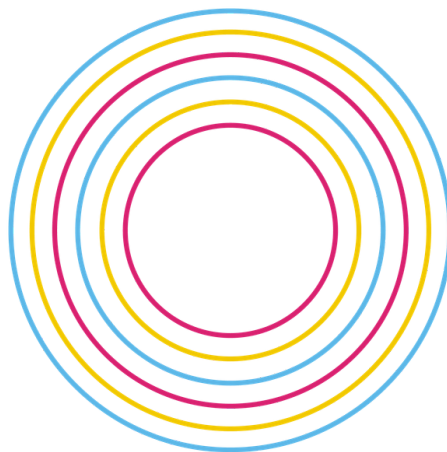
Eine Sache, die meine Organisation besser verstehen sollte:

Ein nützlicher Indikator, den ich verwenden könnte:

Eine Feedbackquelle, auf die ich stärker achten sollte:

Eine kleine Maßnahme, die ich in den nächsten 30 Tagen erproben werde:

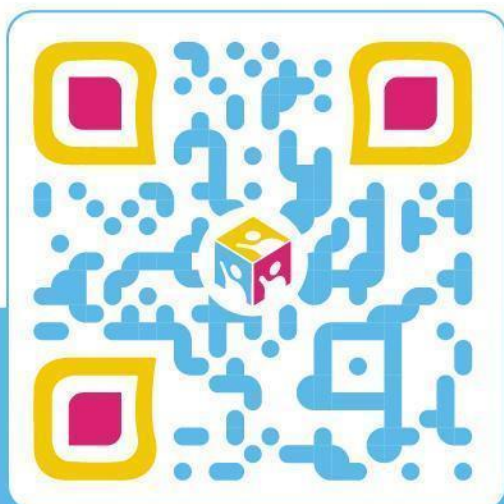
Ein Satz, den ich aus diesem Modul mitnehmen möchte:





FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.