

# Evaluierung von doga – Projekt Designorientierte Gründungsarbeit

## Evaluierungsbericht – Kurzfassung

Der strategische Einsatz von Design kann für österreichische Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Auf Geschäftsebene kann Design leicht in der Schaffung neuer Produktkonzepte angewendet werden, sowie bei der Suche nach auf Kundenbedürfnissen basierenden Marktmöglichkeiten. Trotzdem scheint es, als ob das volle Potential des Designzugangs nur selten in Unternehmensstrategien berücksichtigt wird. Um dieses Frage zu erörtern, gründete ein Projektkonsortium, bestehend aus dem CAST Gründungszentrum GmbH in Innsbruck, GP designpartners gmbh, Marcus Ambrosch (Ausführungsexperte) und dem MCI – Management Center Innsbruck – das doga, die designorientierte Gründungsarbeit. Das Ziel des Projektes ist es, ein Trainings- und Coachingprogramm zu entwickeln und zu steuern, das das Verständnis von Design als wichtiges Element unternehmerischer Strategien fördert und verbreitet. Geschäft und Design sind im Projekt durch die Ausführung miteinander verbunden, die sich auf die Praxis erfahrener Unternehmer bezieht, sich auf die vorhandenen Ressourcen (wie Vorlieben, Wissen, Erfahrung und persönliche Netzwerke) zu konzentrieren und mit diesen zu beginnen – im Gegensatz zu geplanten und in Zukunft erhältlichen Ressourcen. Das Projekt wurde zwischen Oktober 2013 und September 2016 umgesetzt. Die Finanzierung wurde durch die Austria Wirtschaftsservice GmbH (aws) gewährt, durch das impulse LEAD Programm.

Die Hauptzielgruppe des Pilotprojektes setzt sich zusammen aus Start-Up Unternehmern, die sich in der frühen Gründungsphase befinden, und angehenden Unternehmern, von denen angenommen wird, dass sie neuen Ideen offener gegenüberstehen, als erfahrene Geschäftsmanager und Unternehmer. Darüber hinaus wurde das Projekt so gestaltet, dass es auf Designer und andere Professionisten aus der Kreativindustrie ausgerichtet ist, sowie auf Start-Up Coaches aus Organisationen, die die Entwicklung neuer Unternehmen unterstützen.

Diese Auswertung befasste sich mit drei Fragen: (1) Ob das Projekt darin erfolgreich war, Konzepte, Methoden und Module zu entwickeln, die das Vertiefen von Start-Up Unternehmern und angehenden Unternehmen in designorientiertes Denken und den Ausführungsansatz unterstützen; (2) Ob es das Projekt geschafft hat, die teilnehmenden Start-Up Coaches über Vorteile, »Tools« und »Mindsets« von designorientierten Zugängen für neue und künftige Unternehmer zu informieren; (3) Was die unmittelbaren Outputs des Projektes sind und ob es Anzeichen für längerfristige Auswirkungen der doga Aktivitäten gibt, und ob es Aussichten auf Skalierbarkeit des Pilotprojektes gibt.

### Entwicklung des Trainings- und Coachingprogramms

Das Projektteam hat erfolgreich ein modulbasiertes Trainings- und Coachingprogramm entwickelt – einen doga

Lehrplan, der den Teilnehmern die Konzepte und Methoden des designorientierten Denkens vorstellt. Die erste Version der Modulstruktur wurde parallel zur Projektplan-Vorbereitung entworfen und wurde auf Basis von Erfahrung und Feedback, das im Rahmen der Projektimplementierung gewonnen wurde, weiter entwickelt.

Die Programmstruktur besteht aus drei miteinander verschränkten Modulsätzen, von denen das Set A den Teilnehmern die Denkweise des Designers näherbringt und die grundlegenden Fertigkeiten lehrt und verbreitet, die Start-Up und künftige Unternehmer in der Arbeitsroutine anwenden können. Das Set B verbindet die grundlegenden Ideen des Set A mit dem unternehmerischen Ansatz und Set C bietet einen Leitfaden darüber, wie das Gelernte in der Praxis von Start-Ups angewendet werden kann. Das Programm, bestehend aus Vorträgen, Seminaren, Workshops, Deepdives und Jam Sessions, bietet einen Rahmen für das Lehren designorientierten Denkens und leistet die Vorarbeit dafür, den Zugang in die alltägliche Praxis von Start-Up und künftigen Unternehmen einzubetten.

Die Heterogenität des Zielpublikums wird im Programm berücksichtigt: Die modulare Struktur ist flexibel und kann angepasst werden an die Situation eines individuellen Start-Up Unternehmens oder einer individuellen Person, die im Begriff ist, ihr eigenes Geschäft zu initiieren. Der Plan und die Implementation des Projektes basiert auf der Kompetenz und den Ressourcen der vier am Projekt Konsortium beteiligten Gruppen. Das Trainings- und Coachingprogramm wurde in Innsbruck mit einer Gruppe, die in der Start-Up- und der Kreativindustrie involviert ist, initiiert und getestet.

### Die Profile der Teilnehmer und Anwesenheit bei den Trainingsevents

Engagement in der frühen Phase der Start-Up Aktivitäten ist der primäre gemeinsame Nenner für die Start-Up und künftigen Unternehmer, die an den doga Trainingssessions teilnehmen. Ansonsten charakterisiert Diversität die Anhänger: Die Teilnehmer unterscheiden sich hinsichtlich Alter, Ausbildungs- und Berufshintergrund, vorhergehender Erfahrung sowie bezüglich des Geschäftssektors und des Gewerbes, in dem sie bereits tätig sind oder planen, aktiv zu werden.

Insgesamt haben 64 Personen an den 11 doga Events, die bis Ende Februar 2016 organisiert wurden, teilgenommen. Etwas mehr als die Hälfte, oder 33 von ihnen, waren Start-Up und anstrebende Unternehmer. Darüber hinaus war etwas mehr als die Hälfte (55%) der teilnehmenden Start-Up und künftigen Unternehmer Mitglieder des »CAST Prä-Inkubationsphase« (11) und »Inkubationsphase« (7) Start-Up Teams. Ein Drittel aller Teilnehmer, die als Start-Up Unternehmer klassifiziert waren, waren Studenten, als sie den doga Training Events beiwohnten. Professionelle,

die die Kreativindustrie präsentierten und Berater (z.B. Start-Up Coaches von CAST und anderer Institutionen in Innsbruck) repräsentieren die übrige Gruppe der TeilnehmerInnen.

Wir sahen, dass es in Anbetracht der Anzahl an Teilnehmer Unterschiede in Hinblick auf die Anwesenheit zwischen den einzelnen doga Events gegeben hat. Darüber hinaus könnte die Zahl der TeilnehmerInnen, die an mehr als einer Trainingssession teilgenommen haben, höher sein als nahezu ein Viertel (23%) aller Teilnehmer, die an mehr als einem Event teilgenommen haben (üblicherweise zwei oder drei verschiedene Events). Im Vergleich zu den Experten aus der Kreativindustrie und den Start-Up Coaches, haben die Start-Up und künftigen Unternehmer weniger regelmäßig an zwei oder mehr Trainingssessions teilgenommen (18%, oder 6 von 33 in dieser Kategorie).

Es wird empfohlen, dass das doga Projektteam die Gründe für die Unterschiede in der Teilnahme und die relativ geringe Zahl der Start-Up und künftigen Unternehmer, die an zwei oder mehr doga Events teilgenommen hat, genau untersucht. Die Interviews mit Teilnehmern deuten an, dass es eine positive Verbindung zwischen den wahrgenommenen Lern-Outcomes und der Frequenz der Teilnahme gibt – das Vermitteln und Pflegen designnaher Fertigkeiten, des Verständnisses und der Einstellung an die Personen, die in Start-Up Aktivitäten involviert sind, ist ein Entwicklungsprozess, der stattfindet und durch die Teilnahme an mehreren Trainingsevents verstärkt wird.

### **Erwartungen der Teilnehmer**

Es gibt klare Unterschiede zwischen den Teilnehmern in Bezug auf die Erwartungen, die sie bezüglich der Inhalte der Trainingssessions haben. Viele von denen, die sich in der frühen Phase ihrer unternehmerischen Reise befinden, haben keine spezifischen Annahmen und stehen dem designorientierten Ansatz, der in den Trainingssessions vermittelt wird, aufgeschlossen gegenüber. Auch Experten aus der Kreativindustrie sind dafür empfänglich, den designorientierten Zugang, der in den Trainingsevents übermittelt wird, anzunehmen und zu verstehen. Die Start-Up Coaches und die erfahreneren Unternehmer bilden eine eindeutige Gruppe, deren Erwartungen es notwendig machen, einen genaueren Blick auf das Planen der zukünftigen doga Trainingsevents zu machen. Diese Gruppe von Teilnehmern scheint präzisere Erwartungen an das Training zu haben, im Vergleich zu Start-Up und künftigen Unternehmern oder Profis aus der Kreativindustrie.

Wir beobachten, dass das Vermitteln der Inhalte und Ziele des doga Programmes an das Zielpublikum eine Angelegenheit ist, die ähnlich zusammenhängen, wie die unterschiedlichen Erwartungen, die die Teilnehmer gegenüber der Trainingssessions hatten, besonders in der frühen Phase des Pilotprojektes. Die Frage ist, wie man den Leuten die komplexen Ideen, die hinter dem designorientierten doga Zugang stehen, klar kommunizieren kann. Der doga Zugang – dessen Eckpunkte das iterative learning-by-doing, das Experimentieren und das kreative Verwenden vorhandener Mittel ist – ist den potenziellen Teilnehmern kaum ausschließlich mit Worten zu vermitteln. Das Projektteam ist sich der Herausforderung

bewusst und hat verschiedene Medien verwendet, um die Schlüsselbotschaft zu kommunizieren und den Start-Up und künftigen Unternehmern den doga Ansatz zu offerieren; Informationen über das nächste Trainingsevent wurden über face-to-face Kontakte, Newsletter und lokale Internetseiten (wie zum Beispiel createtirol.at) an CAST Start-Up Teams verbreitet, über Leute, die bereits an anderen von CAST organisierten Trainingsmodulen teilgenommen haben, Studenten am MCI und der Gruppe der in der Kreativindustrie Tätigen in Tirol. Das Projektteam hat auch eine betreffende Website (thinkdesign.at), um Informationen des übergeordneten Rahmens des doga Programmes zu verbreiten. Bezüglich der Zukunftsperspektiven des doga Trainingsprogramms, bedarf es einer Fortführung dieser Bemühungen und des Blicks für Wege, um die Kommunikation weiter zu verbessern.

### **Trainingssessions als Plattform für das Erleben von design thinking**

Das Projektteam muss für die Organisation der Trainingssessions gelobt werden, da sie sowohl intensiv als auch interaktiv sind. Es scheint so, als ob es die Organisatoren geschafft haben, einen Mikrokosmos zu kreieren, der fesselnd ist und die Möglichkeit bietet, den design thinking Ansatz in der Praxis zu erleben. Eine der wahrgenommenen Stärken der doga Trainingsmethoden, ist, dass sie gegenseitige Befruchtung und beiderseitiges Lernen ermöglicht, indem sie Teilnehmer aus verschiedenen Bildungs- und Berufshintergründen und verschiedenen Phasen der Start-Up Entwicklung zusammen bringt. Die Zusammensetzung der Gruppe und die interaktiven Methoden helfen den Teilnehmern, Dinge aus einer neuen Perspektive zu sehen.

Unsere qualitative Evidenz zeigt, dass das Projektteam und die Prozessbegleiter es geschafft haben, die angesammelte Erfahrung der Trainingssession zu nützen, um die Art und Weise, wie die Events im Zuge des nächsten Projektzyklus ausgeführt werden, zu verfeinern und weiter zu verbessern. In der frühen Phase gab es Kritik, die durch den Mangel an Informationen über die präzisen Ziele und den weiteren Rahmen der doga Trainingsmodule verursacht wurde. Heute werden der doga Rahmen, der Studienplan sowie die Ziele des Projektes systematisch am Beginn jeder Trainingssession vorgestellt. Folglich scheint es, als ob die Teilnehmer, die in den späteren Phasen der Events teilgenommen haben, besser mit der Natur des Projektes vertraut sind, welches auf Basis ihres Feedbacks weiterentwickelt wird. Dieses Ergebnis unterstreicht die Bedeutung des Managements von Erwartungen in Bezug auf die Inhalte der jeweiligen Trainingsevents und des doga Programms an sich.

Eine Frage, die die spezielle Aufmerksamkeit des Projektteams erfordert, bezieht sich auf die Anzahl der Teilnehmer, die von Event zu Event unterschiedlich war und die Möglichkeit für interaktives Lernen schädigen kann, wenn die Anwesenheit sehr gering ist. Wie oben schon angemerkt, trägt die Interaktion mit den anderen Teilnehmern bedeutend zum Erfahren und Lernen bei doga Events bei. Diesbezüglich muss das (optimale) Timing der doga Events berücksichtigt werden. Die Trainingssessions, die während des Pilotprojektes organisiert

wurden, fanden in unregelmäßigen Intervallen in Innsbruck statt – über einen Zeitraum von fast zwei Jahren. Im Kontext des Pilotprojektes macht das Sinn, während der Ansatz entwickelt und erprobt wird. Jedoch, in Bezug auf die Zukunftsperspektiven des doga Programms, würde es sich auszahlen, die Terminplanung der Trainingsevents dahingehend anzupassen, dass sie den größtmöglichen Effekt haben und die Vernetzung der Module zu unterstreichen. Es würde sich rentieren, zu überlegen, was der am besten geeignete Weg für die Implementierung des doga Kurrikulums in einer Art, in der wünschenswerte Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Mindsets für den design-orientierten Ansatz im täglichen Business ist. Sollten die Trainingsevents über einen längeren Zeitraum organisiert werden oder würde es sich bezahlt machen, das doga Kurrikulum in einem kürzeren Zeitraum einzusetzen, vergleichbar mit der CAST Winter School?

### Ergebnisse

Mit ziemlicher Sicherheit kann erwartet werden, dass die letztendlichen Einflüsse des Pilotprojektes sich in Verhaltensänderungen zeigen sollten, bezogen auf unternehmerisches Denken und Handeln unter den teilnehmenden start-Up und künftigen Unternehmern. Jedoch im jetzigen Stadium, wo das Projekt noch nicht fertiggestellt ist, gibt es keine direkt verfügbaren Anzeichen, um behaviouristische Effekte und Additionalität des doga Projektes auszumachen. Daher haben wir die Frage nach den Auswirkungen indirekt behandelt, indem wir Lernergebnisse und Einflüsse angesichts der gesammelten Interview- und Umfragedaten, analysierten. Der Fokus lag auf wahrgenommenem Mehrwert der doga Module für die Teilnehmer und Gelerntes, das sie für sich aus den Trainingssessions mitgenommen haben.

Es stellt sich heraus, dass sich die Ansichten der Teilnehmern bezüglich der Lernoutcomes unterscheiden, und zwar abhängig davon, wie neu der design-orientierte Ansatz und die begleitenden Methoden für sie waren. Es fällt uns auf, dass viele der Start-Up und zukünftigen Unternehmer, die sich in der frühen Phase befinden, die Inhalte der doga Events faszinierend und hilfreich fanden. Die Trainingssessions waren eine gute Quelle neuer Einblicke und Perspektiven, die ihnen auch dabei halfen, mit design-orientiertem Zugang vertraut zu werden und mit den Wegen, auf denen dieser im Start-Up Umfeld angewendet werden kann. Gleichzeitig, hat die Teilnahme an doga Events den TeilnehmerInnen eine gute Möglichkeit gegeben, mit Menschen aus verschiedenen Bildungs- und Berufsbereichen zu kooperieren und zu kommunizieren. Wie oben erwähnt, deuten unsere qualitativen Interviews eine Verbindung zwischen wahrgenommenem Lernergebnis und der Teilnahme an doga Events an. Die Teilnehmer, die mehreren Events beigewohnt haben, sind generell zufrieden mit dem doga Programm und finden den Inhalt der Sessions bereichernd und nützlich. Die Haltung dieser Teilnehmergruppe gegenüber dem design-orientierten Ansatz zeigt, dass der doga Trainingszugang die Chance hat, Einfluss auf das Verhalten unter den Start-Up und zukünftigen Unternehmer in der frühen Phase zu haben.

Bezüglich der Nachhaltigkeit der Ergebnisse ist es ermunternd, dass die Ansätze und Methoden, die den

Teilnehmern vermittelt werden, als vielfältig einsetzbar angesehen werden. Dies impliziert, dass die Trainingssessions ein grundlegendes Verständnis des design-orientierten Zugangs und der Methoden bieten, für die die Teilnehmer verschiedene Einsatzmöglichkeiten in Geschäftsaktivitäten erkennen.

Aus der Sicht des Start-Up Coachings, scheinen der design-orientierte Ansatz und die begleitenden Methoden und Tools eine nützliche Ergänzung zur existierenden »toolbox« zu sein, um Dimensionen abzudecken, die im Coaching von Start-Up Unternehmern weniger behandelt werden. Wir finden jedoch, dass es eine inhärente Spannung gibt zwischen den Zugängen, die im Start-Up Coaching und doga Ansatz vorkommen. Der Zugang, der im Start-Up Coaching angewendet wird, ist sehr individuell fokussiert und die Angebote sind maßgeschneidert und betonen die einzigartigen Bedürfnisse jedes Unternehmers oder Start-Up Teams. Im Gegensatz dazu, ist der doga Ansatz ganzheitlicher – ein einzigartiges Element der doga ist der weitere Rahmen und das Set von miteinander verschränkten Modulen, die es von individuellen Workshops unterscheiden.

Start-Up Unternehmer werden schrittweise über mehrere Trainingseinheiten an Gedankenmodelle, Methoden und Ansätze, die von den Designern eingesetzt werden, herangeführt. Wir haben jedoch das Gefühl, dass es Wege gibt, die anscheinende Spannung zu lösen. Im Prinzip können die doga Modelle verstanden werden als ein in sich geschlossener Buffet-Tisch, von dem sich Teilnehmer die Module wählen können, die ihren Bedürfnissen entsprechen – dies war der Hauptzugang während des Pilotprojekts. Alternativ dazu würde es sich sicherlich auszahlen, das doga Rahmenwerk und die Module als Ausgangspunkt fürs Maßschneidern und Kombinieren von kohäsiven »doga mini Kursen«, die für eine spezielle Gruppe von Teilnehmern geliefert werden könnten, die alle drei Zielgruppen von doga in einer vorher festgelegten Zeitspanne repräsentieren. In jedem Fall, wenn man Alternativen hierzu überlegt, muss man darauf achten, den Erhalt der Flexibilität, die für die Teilnahme an doga Events während dieses Pilotprojektes bezeichnend war, nicht aus den Augen zu verlieren.

### Fazit

Das Projekt hat erfolgreich sein primäres Ziel erreicht, nämlich die Vermittlung der designorientierten Geisteshaltung, Perspektiven und Methoden an die teilnehmenden Start-Up und künftigen Unternehmer. Das Projektteam hat gezeigt, dass es möglich ist, zur Wahrnehmung unter den Start-Up und zukünftigen Unternehmern in Bezug auf den designorientierten Zugang für ihr Geschäft, beizutragen. Die Teilnahme an den doga Events hat die Veränderung in der Ansicht, dass die Individuen, die in Start-Up Aktivitäten involviert sind, sich der Brauchbarkeit des design thinkings für ihre geschäftlichen Aktivitäten bewusster geworden sind.

Besonders die Erfahrung von Leuten, die an zwei oder mehr doga Events teilgenommen haben, deuten darauf hin, dass das Projekt eine designorientierte Geisteshaltung unter den Teilnehmern begünstigen konnte – ungeachtet dessen, dass nicht alle Teilnehmer gleich zufrieden mit

den Lernergebnissen waren. Es gibt also die Indikation, dass das Ziel des Pilotprojektes, einen nachhaltigeren, verhaltensbezogenen Einfluss auf die Denkweise unter den frühen Start-Up Unternehmern, erreichbar ist.

Die Erweiterung und Verbreitung des doga Ansatzes und dessen Ergebnissen erfordert, dass das Projektteam kritische Fragen, die während der Umsetzung des Pilotprojektes entdeckt wurden, genau beachtet. Die zentralen Herausforderungen, die in der Auswertung ausgemacht werden konnten, betreffen folgende Fragen: 1) Wie die

Botschaft und Ziele des doga Programms an die verschiedenen Zielgruppen mit jeweils verschiedenen Erwartungen kommuniziert werden können, 2) was die Mittel sind, mit denen das Programm Start-Up Unternehmer anziehen und ermuntern kann, an den doga events nicht nur einmal, sondern öfter teilzunehmen, und 3) in welcher Art und Weise die Kompatibilität des doga Trainingsprogramms und Start-Up Coaching, wie dies bei CAST und anderen INCUBATORS in Österreich praktiziert wird, in Zukunft gestärkt und weiterentwickelt werden kann.

---

**Juha Oksanen M.Soc.Sc.** Senior Scientist am Institut für »Innovations, Economy & Policy«  
VTT Technical Research Centre of Finland

## Evaluierungsbericht – Zusammenfassung

*In diesem Bericht wird die Evaluierung des doga – designorientierte Gründungsarbeit – Projektes präsentiert. Das Projekt wurde ausgeführt von einem Projektkonsortium von CAST Gründungszentrum GmbH in Innsbruck, GP designpartners gmbh, Marcus Ambrosch (Verwirklichungsexperte) und des MCI – Management Center Innsbruck – zwischen Oktober 2013 und September 2016. Die Finanzierung wurde von der Austria Wirtschaftsservice GmbH (aws) durch das impulse LEAD Programm übernommen.*

*Das Ziel des doga Projektes war es, ein Trainingsprogramm zu entwickeln und zu steuern, die das Verständnis von Design als bedeutendes Element unternehmerischer Strategien fördert und verbreitet. Die Hauptzielgruppe besteht aus Start-Up und künftigen Unternehmern, die am Anfang stehen, und von denen angenommen wird, dass sie neuen Ideen offener gegenüberstehen, als erfahrenere Business-Manager und Unternehmer. Darüber hinaus wurde das Projekt so entworfen, dass es sowohl Designern und anderen in der Kreativindustrie Tätigen, als auch Start-Up Coaches aus Organisationen, die die Entwicklung neuer Unternehmen unterstützt, entspricht.*

*Das Projektteam hat erfolgreich ein modul-basiertes Trainingsprogramm entwickelt und gesteuert, ein doga Kurrikulum, welches den Teilnehmern die Konzepte und Methoden des designorientierten Denkens vorstellt. Das Programm, bestehend aus Vorträgen, Seminaren, Workshops und Jam-Sessions, bietet ein Rahmenwerk für das Lehren von designorientiertem Denken und leistet Vorarbeit für das Einbetten des Ansatzes in die Alltagspraxis von Start-Up und künftigen Unternehmern.*

*Insgesamt haben 64 Personen an den 11 Trainingsevents teilgenommen, die in Innsbruck bis Ende Februar 2016 organisiert wurden. 33 der Teilnehmer waren Start-Up und angehende Unternehmer und beinahe die Hälfte von ihnen arbeiten noch an ihrer Geschäftsidee und Plänen und haben noch kein Unternehmen gegründet. Es muss jedoch genau analysiert werden, aus welchen Gründen die Anwesenheit zwischen den individuellen Trainingseinheiten so schwankt*

*und für die relativ geringe Zahl an Teilnehmern, die an zwei oder mehr Trainingsevents teilgenommen haben. Es gibt klare Anzeichen für den positiven Zusammenhang zwischen wahrgenommenen Lernergebnissen und der Häufigkeit der Teilnahme.*

*Die in den Events angewendeten Methoden waren intensiv und interaktiv; die Trainingseinheiten haben im Großen und Ganzen einen spannenden Mikrokosmos kreiert, der die Möglichkeit bietet, design thinking Ansätze in der Praxis zu erleben. Die Events haben auch wechselseitiges Lernen ermöglicht, in dem es Teilnehmer aus unterschiedlichen Bildungs- und Arbeits-Backgrounds sowie in verschiedenen Phasen der Start-Up Entwicklung zusammenbrachte.*

*Es gibt deutliche Unterschiede zwischen den Teilnehmern in Bezug auf Vorkenntnisse und Erwartungen, die sie an den Inhalt der Trainingseinheiten haben. Viele derer, die in der Frühphase ihrer unternehmerischen Reise sind, haben keine spezifischen Erwartungen und sind empfänglich für design thinking. Auch Experten aus der Kreativindustrie stehen dem design-orientierten Ansatz, der in den Trainingsevents vermittelt wird, positiv gegenüber. Im Gegensatz dazu müssen die Erwartungen der Start-Up Coaches und der erfahrenen Start-Up Unternehmern genauer untersucht werden, um die wahrgenommene Brauchbarkeit der Sessions unter ihnen zu verstärken.*

*Skalierbarkeit und künftige österreichweite Verbreitung des designorientierten doga Ansatzes erfordert, dass die Herausforderungen, die im Zuge der Implementation des Pilotprojektes erkannt wurden, genau untersucht werden. Die Hauptfragen, die in der Auswertung ausgemacht wurden, sind die folgenden: 1) Wie kommuniziert man die Schlüsselbotschaft und die Ziele des doga Programms an die diversen Zielgruppen, 2) Mit welchen Mitteln kann das doga Team die in der Frühphase befindlichen Start-Up und künftigen Unternehmer ermuntern, regelmäßiger an den Trainingsevents teilzunehmen, und 3) wie kann die Kompatibilität des doga Trainingsprogramms und Start-Up Coaching ge- und verstärkt werden.*