

INTOKI

Instrumente und Tools zur Einbindung von KonsumentInnen
und Interessensgruppen in die Entwicklung eines nachhaltigen
Produkt-Dienstleistungsportfolios

G. Lettmayer, D. Haiböck-Sinner, M. Klade, U. Seebacher,
J. Suschek-Berger, A. Ebner, H. Gupfinger

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

11a/2008

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Medieninhaber:
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
Radetzkystraße 2, 1030 Wien

Verantwortung und Koordination:
Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien
Leiter: DI Michael Paula

Liste sowie Bestellmöglichkeit aller Berichte dieser Reihe unter <http://www.nachhaltigwirtschaften.at>

INTOKI

Instrumente und Tools zur Einbindung von KonsumentInnen
und Interessensgruppen in die Entwicklung eines nachhaltigen
Produkt-Dienstleistungsportfolios

Mag. Daniele Haiböck-Sinner, Dr. Gudrun Lettmayer
JOANNEUM RESEARCH – Institut für Nachhaltige
Techniken und Systeme, Graz

Mag. Manfred Klade, Dr. Ulrike Seebacher,
Mag. Jürgen Suschek-Berger,
IFZ – Interuniversitäres Forschungszentrum für
Technik, Arbeit und Kultur, Graz

Mag. Andrea Ebner, Mag. Henriette Gupfinger
ÖGUT – Österreichische Gesellschaft für Umwelt und
Technik, Wien

Graz, Oktober 2007

Ein Projektbericht im Rahmen der Programmlinie



Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie

Vorwort

Der vorliegende Bericht dokumentiert die Ergebnisse eines Projekts aus der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT. Sie wurde im Jahr 2000 vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie im Rahmen des Impulsprogramms Nachhaltig Wirtschaften als mehrjährige Forschungs- und Technologieinitiative gestartet. Mit der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT sollen durch Forschung und Technologieentwicklung innovative Technologiesprünge mit hohem Marktpotential initiiert und realisiert werden.

Dank des überdurchschnittlichen Engagements und der großen Kooperationsbereitschaft der beteiligten Forschungseinrichtungen und Betriebe konnten bereits richtungsweisende und auch international anerkannte Ergebnisse erzielt werden. Die Qualität der erarbeiteten Ergebnisse liegt über den hohen Erwartungen und ist eine gute Grundlage für erfolgreiche Umsetzungsstrategien. Anfragen bezüglich internationaler Kooperationen bestätigen die in FABRIK DER ZUKUNFT verfolgte Strategie.

Ein wichtiges Anliegen des Programms ist es, die Projektergebnisse – seien es Grundlagenarbeiten, Konzepte oder Technologieentwicklungen – erfolgreich umzusetzen und zu verbreiten. Dies soll nach Möglichkeit durch konkrete Demonstrationsprojekte unterstützt werden. Deshalb ist es auch ein spezielles Anliegen die aktuellen Ergebnisse der interessierten Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen, was durch die Homepage www.FABRIKderZukunft.at und die Schriftenreihe gewährleistet wird.

Dipl. Ing. Michael Paula
Leiter der Abt. Energie- und Umwelttechnologien
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Inhaltsverzeichnis

KURZFASSUNG DEUTSCH	4
SUMMARY ENGLISH	6
EINLEITUNG	8
ZIELE DES PROJEKTES	10
INHALTE UND ERGEBNISSE DES PROJEKTES	11
AUSGANGSSITUATION – STATE OF THE ART UND INNOVATIONSGEHALT DES VORHABENS.....	11
VERWENDETE METHODEN UND DATEN	14
1. <i>Recherche und Analyse bestehender Instrumente und Methoden</i>	<i>14</i>
2. <i>Methodische Vorgangsweise zur Entwicklung des INTOKI-Toolkits.....</i>	<i>16</i>
3. <i>Methodische Gestaltung der Pilotphase/ Kooperation mit der Pilotbäckerei.....</i>	<i>18</i>
4. <i>Methodischer Ansatz der Wissenschaftlichen Begleitforschung (Evaluation).....</i>	<i>22</i>
DER PROJEKTBEIRAT	23
DIE PROJEKTERGEBNISSE.....	24
1. <i>Dokumentation der Recherche- und Analysearbeiten zu bestehenden Instrumenten und Methoden der Einbeziehung von KundInnen und Interessensgruppen in die Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungsangeboten</i>	<i>24</i>
2. <i>Praxistaugliches Partizipations-Toolkit („Der INNOVATIVE Backdialog“) zur Unterstützung von Unternehmen bei der Einbindung ihrer Stakeholder in den Produkt/ Dienstleistungsentwicklungsprozess</i>	<i>26</i>
3. <i>Ergebnisse der Pilotanwendung des Partizipations-Toolkits „Der INNOVATIVE Backdialog“</i>	<i>29</i>
4. <i>Informationsmaterial zum Projekt und Diffusionskonzept.....</i>	<i>35</i>
5. <i>Abschlussveranstaltung zur Präsentation der Projektergebnisse</i>	<i>36</i>
6. <i>Ergebnisse der Wissenschaftlichen Begleitforschung (Evaluationsbericht).....</i>	<i>37</i>
DETAILANGABEN IN BEZUG AUF DIE ZIELE DER PROGRAMMLINIE	41
BEITRAG DER ENDERGEBNISSE ZUM GESAMTZIEL UND DEN LEITPRINZIPIEN.....	41
EINBEZIEHUNG DER ZIELGRUPPEN	41
BESCHREIBUNG DER UMSETZUNGSPOTENTIALE FÜR DIE PROJEKTERGEBNISSE	42
SCHLUSSFOLGERUNGEN ZU DEN PROJEKTERGEBNISSEN	44
ERKENNTNISSE DES PROJEKTTEAMS	44
GEPLANTE WEITERARBEIT.....	45
RELEVANZ DER ERGEBNISSE FÜR ANDERE ZIELGRUPPEN	46
AUSBLICK/EMPFEHLUNGEN.....	48
CHANCEN, SCHWIERIGKEITEN, RISKEN BEI DER UMSETZUNG IN RICHTUNG DEMONSTRATIONS-PROJEKT	48
EMPFEHLUNGEN FÜR WEITERFÜHRENDE FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSARBEITEN.....	48
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	50
ANHANG.....	50
ZITIERTE LITERATUR.....	50

Kurzfassung deutsch

Ausgangssituation und Motivation

Eine nachhaltige Gesellschaft benötigt umwelt- und sozialverträgliche Produkte und Dienstleistungen. Neben technologischen Innovationen ist die Einbindung von KonsumentInnen und anderen Interessensgruppen in den Prozess der Produkt- bzw. Produkt-Dienstleistungsentwicklung eine wichtige Voraussetzung, damit nachhaltig(er)e Lösungen Erfolg haben können.

Inhalte und Zielsetzungen

Zielsetzung des Projektes INTOKI war es, Klein- und Mittelbetriebe (KMU) der Brot- und Backwarenbranche bei der Einbindung ihrer Stakeholdergruppen (KundInnen, RohstoffproduzentInnen, Zulieferbetriebe, Mühlen, Interessensvertretungen,..) in Produkt/Dienstleistungs-Innovationsprozesse zu unterstützen und diese an Nachhaltigkeit zu orientieren. Dazu sollten das Kreativitätspotential, der Ideenreichtum sowie die Problemlösungsfähigkeit des Unternehmens und seines Umfeldes gezielt genutzt werden. Mittels Entwicklung, Weiterentwicklung und neuartiger Kombination geeigneter Methoden und Vorgangsweisen, speziell angepasst an die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der Zielgruppe, sollte dies erreicht werden. Das entstehende „Methoden-Toolkit“ sollte die Interaktion, den Dialog und die Partizipation der Interessensgruppen stärken (strukturierte Stakeholderprozesse), interessierte Gruppen mit unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen in eine nachhaltige Lösungsentwicklung einbinden, und Betrieben eine gezielte und effiziente Einbindung relevanter Interessensgruppen in Entwicklung und Design von Produkten und Dienstleistungen ermöglichen.

Methodische Vorgehensweise

Auf Basis a) der Auswertung einer umfassenden Literatur- und Internetrecherche zu bestehenden Methoden und Instrumenten der Einbeziehung von KonsumentInnen und Interessensgruppen in die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen, b) einer grundlegenden Erarbeitung des speziellen methodisch-inhaltlichen Anforderungsprofils (durch Projektteam und Beirat) und c) neuer methodischer Entwicklungen seitens des Projektteams (Januar - Mai 2006) wurde ein praxistaugliches „Toolkit“ – der INNOVATIVE Backdialog - entworfen und in einem mehrmonatigen Prozess (Mai 2006-Februar 2007) laufend verfeinert. Im Rahmen einer Pilotanwendung im Bedarfsfeld Brot und Backwaren (November 2006 – Mai 2007) testete eine KMU-Bäckerei gemeinsam mit ihren relevanten Interessensgruppen unter Anleitung des Projektteams die entwickelte Partizipationsmethodik in der Praxis, was in Form von insgesamt vier Workshops und einer parallel dazu laufenden Umsetzungsphase erfolgte. Eine wissenschaftliche Begleitforschung (formative Evaluierung) analysierte und sicherte die Erfahrungen dieses Prozesses unter Einbeziehung der Sichtweisen aller AkteurInnen (November 2006-Mai 2007). Weitere Bäckereibetriebe bewerteten im Mai-Juni 2007 die auf diese Weise erarbeitete Testversion des „Methoden-Toolkits“, das in Form des Handbuchs „Der INNOVATIVE Backdialog“ vorliegt, auf ihre Praxistauglichkeit. Als Schlusspunkt des Projektes INTOKI wurde der INNOVATIVE Backdialog in einer Abschlussveranstaltung unter Teilnahme von Projektteam, Pilotbäckerei, Projektbeirat und Fördergeber präsentiert und mögliche Verbreitungsstrategien diskutiert.

Der Projektbeirat wurde zu Beginn des Projektes aus ausgewählten VertreterInnen aus Verwaltung, Wirtschaft, Forschung und Interessensverbänden eingerichtet und eingesetzt. Er begleitete die Projektentwicklung in allen Stufen und sicherte durch seine personelle Zusammensetzung die Praxis- und Umsetzungsorientierung der Ergebnisse.

Ergebnisse

- **Umfangreicher Recherchebericht** mit Analyse bestehender Instrumente und Methoden der Einbeziehung relevanter Stakeholdergruppen in die Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungsangeboten
- **Praxistaugliches Partizipations-Toolkit** zur Stakeholdereinbindung in die Entwicklung eines nachhaltigen Produkt-Dienstleistungsportfolios in Bäckereien - das Handbuch und die Methode des **INNOVATIVEN Backdialogs**
- Mehrmonatige **Pilotanwendung in einer KMU-Bäckerei** zur Testung und Konsolidierung von Inhalten, Methodik und Didaktik des **INNOVATIVEN Backdialogs**
- **Wissenschaftlicher Evaluationsbericht** als Zusammenfassung der Ergebnisse der formativen Evaluierung während der Pilotphase
- Erarbeitung und Zur-Verfügung-Stellen von **Information zum Projekt** für unterschiedliche Zielgruppen in Form eines Projektfolders für Bäckereien, spezieller Informationsunterlagen für die TeilnehmerInnen des Pilotvorhabens, Präsentationen gegenüber dem Beirat und mehrere Präsentationen im wissenschaftlichen Rahmen
- Öffentliche **Abschlussveranstaltung** mit Präsentation der Ergebnisse und Diskussion weiterer Umsetzungsmöglichkeiten

Summary English

Title

INTOKI- Methods and tools for consumers' and stakeholder involvement in the development of sustainable products and services

Summary

Background and motivation

Sustainable societies need environmentally and socially compatible products and services. Besides technology innovations, consumers' and other stakeholders' involvement into the process of product/ product-services development is an important prerequisite for the success of more sustainable solutions.

Content and aims

The aim of INTOKI was to support SMEs in the bakery products' sector in the involvement process of their stakeholder groups (customers, suppliers, mills, ...) in sustainability oriented product service innovation processes. The methodology uses the creativity, ideas and problem solving capacity of the enterprise and its environment. Existing tools were refined and combined with newly developed tools, the methodology was adapted to the framework conditions of the target group. The result is a highly innovative method and appropriate toolkit, that fosters interaction, dialogue and participation of the stakeholder groups and involve interested groups with divergent interests and needs in sustainable solution finding. Enterprises are offered the opportunity to involve their stakeholder groups into the design of new products and services in an efficient and focussed way.

Methodology

An in-depth literature work on the subject was followed by a critical analysis concerning the adaptability of existing methods and tools to the project case. Requirements regarding methodology and contents were formulated by the project team and the advisory board. Tools and methods were refined and newly created. Based on this work carried out between January and May 2006, the "toolkit"(= handbook) and related application methodology – called "The INNOVATIVE Bakery dialogue" were developed and refined between May 2006 and February 2007. In the framework of a pilot phase over several months (Nov 2006 – May 2007), a SME bakery and its stakeholder groups, guided by the project team, tested the new participation methodology in practice. The testing included four workshops and an implementation phase in parallel to the workshop meetings.

A scientific monitoring research (formative evaluation) analysed and secured the experiences of this process. Perspectives of all actor groups involved were considered (November 2006-May 2007). Further interested bakeries evaluated the test version of the handbook in May and June 2007. The presentation of the INNOVATIVE Bakery dialogue and discussion of its potential for dissemination in a final event were the concluding activities of the project. In this event, the project team, the pilot bakery, the project advisory board and the founding institution took part.

An advisory board, composed of selected representatives of administration, industry, research, interest groups and chambers advised the project and assured its practical and applied character.

Project results

- **Literature research report:** overview and analysis of existing tools and methods of stakeholder involvement in the development of sustainable products and services
- Participation toolkit for stakeholder involvement in the development of sustainable products and services, easily applicable in SME practice – **Handbook and Methodology “The INNOVATIVE Bakery dialogue”**
- **Pilot testing phase** of methods, didactics and contents in the bakery products sector (SME) over several months
- **Scientific evaluation report**, summarizing the results of the formative evaluation during the pilot phase
- **Activities for information on the project and dissemination of its results**, addressed at different target groups: Project leaflet for bakeries; Information texts and handouts for all participants of the pilot phase; Presentations to the advisory board; Presentations to the scientific community
- Public **final presentation** of the INNOVATIVE Bakery dialogue and discussion of its potential for dissemination of results
- **Project final report**

Einleitung

Die Entwicklung eines nachhaltigen Produkt-Dienstleistungsportfolios hängt sehr wesentlich davon ab, dass relevante Akteursgruppen (Stakeholder, wie KundInnen, LieferantInnen, Handel, Interessensverbände, BranchenexpertInnen, etc.) entlang der Wertschöpfungskette an einem Strang ziehen und ihre individuellen Zielvorstellungen in Richtung Nachhaltigkeit ausrichten. Entscheidend ist, die angesprochenen Akteursgruppen, die zu wirtschaftlich, ökologisch und sozial nachhaltigen Produktions- und Konsumformen beitragen können in die Phase der Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung einzubinden.

In den der Produktion von Gütern und Dienstleistungen vorgelagerten Stufen gibt es eine Reihe von Instrumenten, die zur Integration von Nachhaltigkeitskriterien im Rahmen der Produktentwicklung beitragen können (Supply Chain Management, Ecodesign, Lieferanten-Evaluierungen, nachhaltiges Beschaffungswesen, ISO-9000/ 14000 Zertifizierungen, IPP – Integrierte Produktpolitik).

Unternehmen – insbesondere Kleinst- und Kleinunternehmen – fehlt aber oft das nötige Know-how, um Stakeholder als „Innovatoren“ in die Entwicklung ihrer Produkte und Dienstleistungen mit einzubeziehen. Vor allem Toolkits, die sich gut für KMUs eignen, die einen ganzheitlich orientierten partizipativen Ansatz für betriebliche Innovationen im Bereich einer nachhaltigen Produkt- und Dienstleistungsentwicklung pflegen, und die ihn derart anwenden, dass die gemeinsam erarbeiteten Lösungen zum einen mit hoher Qualität und angemessenen Kosten verbunden sind, und zum anderen die regionale wie überregionale Vernetzung der einzelnen KMUs untereinander als auch mit anderen Stakeholdergruppen fördern, fehlten jedoch bislang.

Der Innovationscharakter des Projektes INTOKI lag daher darin, Instrumente (weiter)zuentwickeln und anzuwenden, die es produzierenden Klein- und Mittel-Unternehmen innerhalb ihrer speziellen Rahmenbedingungen ermöglichen, ihre Stakeholder gezielt und effizient in die Entwicklungs- und Designphase innovativer Produkte und Dienstleistungen mit einzubeziehen. Das Projekt legte seinen Fokus auf eine sinnvolle Auswahl und konkrete Anwendung von bestehenden oder neu entwickelten Methoden der Interaktion, Einbindung und Partizipation an der Nahtstelle zwischen Produzenten und Konsumenten inkl. zwischengelagerter Stufen und sonstiger AkteurInnen.

Das Projekt „INTOKI“ setzte einerseits die erforderlichen Entwicklungsschritte, um „Innovationssprünge“ im Bereich Produkte und Produkt-Dienstleistungssysteme zu ermöglichen (Entwicklung einer methodischen Vorgangsweise, die die Kreativität und Problemlösungskapazitäten kleiner und mittlerer Unternehmen und ihrer Stakeholder bestmöglich für Produkt/Dienstleistungsinnovationen „stimuliert“ und nutzt). Neben dieser wichtigen Grundlagenarbeit wurde der Fokus aber auch bereits auf die erste Umsetzung gelegt, indem die entwickelte Methodik im Rahmen eines partizipativen Pilotprozesses im Bereich Brot- und Backwaren durchgeführt, formativ evaluiert, und verbessert wurde.

Das Projektvorhaben wurde im Bereich „Strategische Fragestellungen“ eingereicht, mit dem Ziel, die österreichische Forschungs- und Entwicklungskompetenz im Bereich „Nachhaltige Technologieentwicklung“ dadurch zu unterstützen, dass ein Beitrag zur Stärkung nachhaltiger Produkt-/ Dienstleistungssysteme, speziell für die Zielgruppe Kleine und mittlere Unternehmen geleistet wurde.

Der Inhalt des Projektberichtes im Überblick

Nach einer Zusammenfassung der Zielsetzungen wird die Entwicklung des Projektes detailliert im Kapitel INHALTE UND ERGEBNISSE DES PROJEKTES dargestellt.

Hierbei wird zunächst nachvollzogen, wie der Status quo der Forschung und Praxis die gewählte inhaltliche Fokussierung von INTOKI mitbestimmte (Abschnitt „Ausgangssituation – state of the art und Innovationsgehalt des Vorhabens“). Sodann werden die vier inhaltlichen Hauptaktivitäten innerhalb des Projektes: 1. Die Recherche und Analyse bestehender Instrumente und Methoden; 2. Die Entwicklung des INTOKI-Toolkits (bestehend aus der Methode „Der INNOVATIVE Backdialog“ und seiner Dokumentation in einem Handbuch); 3. Die Gestaltung und Durchführung der Pilotphase zur Testung der Methode und des Handbuchs; und 4. Die wissenschaftlichen Begleitforschung (formative Evaluation) zuerst in ihrem methodischen Konzept („Verwendete Methoden und Daten“) und danach hinsichtlich ihrer Ergebnisse („Die Projektergebnisse“) beschrieben. Zusätzlich zu den konkreten Ergebnissen zu den genannten vier Hauptaktivitäten werden auch die Ergebnisse „Informationsmaterial zum Projekt“ und „Abschlussveranstaltung zur Präsentation der Projektergebnisse“ in eigenen Abschnitten erläutert. Ein spezieller Abschnitt ist der Beschreibung von Aufgaben und Zusammensetzung des Projektbeirats gewidmet („Der Projektbeirat“).

Im Kapitel DETAILANGABEN IN BEZUG AUF DIE ZIELE DER PROGRAMMLINIE wird nochmals die Relevanz der vorliegenden Endergebnisse für die Programmlinie Fabrik der Zukunft dargestellt („Beitrag der Endergebnisse zum Gesamtziel und den Leitprinzipien“).

Die partizipative Vorgehensweise im Projekt und die Art und Weise der Kooperation mit den Zielgruppen des Projektes werden im Abschnitt „Einbeziehung der Zielgruppen“ dargelegt. In der „Beschreibung der Umsetzungspotentiale für die Projektergebnisse“ wird argumentiert, warum die Produkte des Projektes mit hoher Wahrscheinlichkeit innerhalb der Zielgruppe weiter umgesetzt werden. Im Kapitel SCHLUSSFOLGERUNGEN ZU DEN PROJEKTERGEBNISSEN schildert das Projektteam aus seiner Sicht die wesentlichen Erkenntnisse methodischer und inhaltlicher Art aus INTOKI. Es wird ein Überblick darüber gegeben, inwiefern ein bereits beantragtes Folgeprojekt die offen gebliebenen Fragen aus INTOKI beantworten wird („Geplante Weiterarbeit“). Die Frage der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Zielgruppen beantwortet der Abschnitt „Relevanz der Ergebnisse für andere Zielgruppen“ prinzipiell positiv. Das abschließende Kapitel: AUSBLICK/ EMPFEHLUNGEN legt dar, welchen Risiken die Umsetzung der Ergebnisse von INTOKI in Form des beantragten Folgeprojektes mit welchen Gegenmaßnahmen begegnet und schließt mit einigen Ideen für weiterführende Forschungs- und Entwicklungsthemen.

Ziele des Projektes

Ziel des Projektes INTOKI war es, Instrumente (weiter)zuentwickeln und anzuwenden, die es produzierenden Klein- und Mittel-Unternehmen ermöglichen, ihre KundInnen sowie andere relevante Akteurs- und Interessensgruppen gezielt und effizient in die Entwicklungs- und Designphase innovativer Produkte und Dienstleistungen mit einzubeziehen.

Der Fokus lag dabei auf der Entwicklung einer interaktiven und partizipativen Methode, d.h. auf der konkreten Prozessunterstützung und -begleitung von Innovationen in Unternehmen durch eine sinnvolle Auswahl und konkrete Anwendung von bestehenden oder neu entwickelten Instrumenten.

Auf Basis der Ergebnisse relevanter Vorprojekte, aufgrund der Kontakte des Konsortiums und der Empfehlungen der FDZ-Jury wurde als Anwendungsbereich des Projekts das Bedarfsfeld Brot und Backwaren festgelegt.

Diese Zielsetzungen, die im Lauf des Projektes noch durch spezielle Anforderungen an die zu erarbeitenden Instrumente erweitert wurden, wurden durch die Konzeption eines Partizipations-Toolkits bzw. Handbuches und dessen erfolgreiche Erprobung in einem Pilotunternehmen erreicht.

Inhalte und Ergebnisse des Projektes

Ausgangssituation – State of the Art und Innovationsgehalt des Vorhabens

Nachhaltige Produkte bzw. Produkt-Dienstleistungssysteme (PDL)

„Produkte der Zukunft“ im Sinne von nachhaltigen Produkten sind Teil einer notwendigen gesellschaftlichen Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. Der zunehmende Blick auf das Design und die Gestaltung von Produkten ist dabei eingebettet in einen generellen Wandel in der (Umwelt)politik, die sich an Prinzipien der Nachhaltigkeit orientiert und proaktive, das heißt vorsorgende Strategien verfolgt. Diesem Umstand trägt auch „Die Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung“ Rechnung, die ein Leitziel der Stärkung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen widmet. „Ziel der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie ist eine kontinuierliche Steigerung des Marktanteils von Produkten und Dienstleistungen mit geringerem Ressourcen- und Energieverbrauch.“

Für die Integration von ökologischen und sozialen Aspekten bereits bei der Produktentwicklung ist der Einsatz entsprechender Produktbewertungs- und Designmethoden notwendig. Vor allem im vergangenen Jahrzehnt wurde intensiv an der Entwicklung von Methoden und Tools gearbeitet (z.B. Ecodesign; siehe www.ecodesign.at bzw. www.ecodesign-beispiele.at). Dabei sind Methoden und Instrumente, die vor allem ökologische Aspekte abdecken (allgemein auch mit dem Begriff produktbezogene Umweltinformationssysteme bezeichnet in der Regel weiter entwickelt als Instrumente, die soziale Aspekte bzw. ökologische und soziale Aspekte aufgreifen. Ein Überblick über produktbezogene Umweltinformationssysteme wurde bereits in einem „Fabrik der Zukunft-Projekt“ erstellt (Seebacher et al., 2003).

Bei Produkt-Dienstleistungssystemen findet ein Wechsel in der Denkweise unternehmerischer Tätigkeit statt. Nicht mehr die Herstellung und der Verkauf von Produkten stehen im Vordergrund, sondern die Bereitstellung von Nutzen für den/die KundIn. Dieser besteht darin, dass Lösungen entwickelt werden, die seine Bedürfnisse möglichst bequem befriedigen können und zur Erhöhung der Lebensqualität beitragen. In vielen Fällen ist der/die KundIn nicht am eigentlichen Produkt (z.B. Waschmaschine), sondern nur an dessen Funktionen/Leistungen (Waschen, Schleudern, Trocknen,...) interessiert, die ihm jenen Nutzen stiften sollen, der es ihm ermöglicht, seine Bedürfnisse (z.B. saubere, zusammengelegte, sofort verwendbare Kleidung) - zumindest zum Teil - zu befriedigen. Der Verkauf des gewünschten Resultats anstelle von Gütern wird in der Literatur auch einfach unter dem Begriff „Service Economy“ behandelt (Stahel, 1999).

Ein wesentliches Element dieses Ansatzes zur Bedürfnisbefriedigung ist das Erzielen von Systeminnovationen im Gegensatz zu punktuellen Insellösungen (z.B. Verbesserungen am Produkt). Produkt-Dienstleistungssysteme beziehen sowohl die Angebotsseite (Produktion) als auch die Nachfrageseite (Konsum) des Wirtschaftsgeschehens mit ein und fokussieren auf eine sozial- und umweltverträgliche Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Entscheidend ist somit

- das Identifizieren und Benennen von menschlichen Bedürfnissen: Definition von Bedarfsfeldern (z.B. Wohnen, Mobilität, Reinigen, Ernährung, Bekleidung, Gesundheitspflege, ...),
- die Analyse der Bedarfsfelder hinsichtlich der Produkte, Dienstleistungen, Infrastrukturen und sonstigen Rahmenbedingungen: Bestimmung von Systemelementen (Bsp. Mobilität => Carsharing-Systemelemente: Fuhrpark, Standortverteilung, Reservierungs- und Zahlungssystem, Reparatur- und Wartung, Kooperationen mit ÖV, ...),

- die Gestaltung der Systemelemente derart, dass negative Umweltwirkungen vermieden werden, der Nutzen optimiert wird und die Wirtschaftlichkeit (Marktfähigkeit) sichergestellt ist (Triple-Win-Situation),
- möglichst alle für ein Bedarfsfeld relevanten Akteure möglichst früh in die Gestaltung des PDL-Systems mit einzubeziehen.

Es gibt prinzipiell drei verschiedene Ansatzpunkte um Nachhaltigkeitsaspekte im Rahmen von Innovationsprozessen zu berücksichtigen: Technik, Nutzungssystem und Kultur.

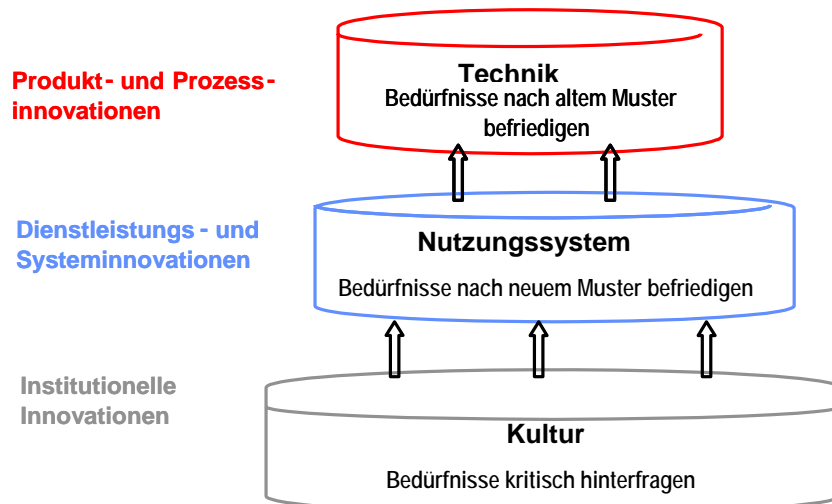


Abbildung 1: Innovationstypen (Fichter, 2003)

- *Produkt- und Prozessinnovationen* versuchen einzelnen Produkte bzw. produktionsbezogene Prozesse punktuell zu verbessern/ zu optimieren ohne das Muster der Bedürfnisbefriedigung an sich zu hinterfragen bzw. die Verhaltensebene zu verändern. Beispiele dafür sind Verbesserungen des Produktdesigns im Sinne von Ecodesign (Austausch toxischer Einsatzstoffe, Volums-, Gewichtsreduktion, Zerlegbarkeit, Integration von Funktionen, etc.) oder Effizienzsteigerungen bzw. Kreislaufschließungen bei Produktionsprozessen (Verschnittoptimierung, betriebliche Wasserkreisläufe, ...). Der Strategiebezug dieses Innovationstypus liegt vorrangig auf der Ebene der Produktions-, Geschäfts- und/ oder Managementprozesse. In den meisten Fällen ist nur ein Akteur (ein Unternehmen) involviert, der vorrangig auf Kosteneinsparungen durch Rohstoffeffizienz abzielt.
- *Dienstleistungs- und Systeminnovationen* zielen auf neue Muster der Bedürfnisbefriedigung ab und sind von ihrer Ausrichtung her mit Produkt-Dienstleistungssystemen vergleichbar. Der Fokus und Ausgangspunkt für Innovationen liegt verstärkt auf der Bedürfnisse Seite – also am Markt für End- oder Gewerblich/ industrielle KundInnen. Es werden (gemeinsam mit den Kunden) alternative Lösungen der Bedürfnisbefriedigung über Dienstleistungsansätze gesucht, die sowohl dem Anbieter als auch dem Anwender Nutzen stiften – etwa durch höhere Kundenbindung, neue Geschäftsfelder (Nutzen für Anbieter) oder höhere Bequemlichkeit, Wegfall von Investitionsbedarf (Nutzen für KundInnen). Nicht der Verkauf von Produkten, sondern die Bereitstellung von Lösungen bzw. das Erzielen eines gewünschten Ergebnisses stehen im Vordergrund. Typische Beispiele sind der Verleih von Sport- und Freizeitgeräten, Energie- und Wassercontracting-Modelle oder Chemical Management Services.

- *Institutionelle Innovationen* betonen zusätzlich noch die Verhaltens- und Bewusstseins- und schaffen die geeigneten rechtlichen, politischen und institutionellen Rahmen- und Anreizbedingungen für einen gesellschaftlichen/kulturellen Paradigmenwechsel. Das kann auch das kritische Hinterfragen und Reflektieren bestimmter Bedürfnisse beinhalten. Institutionelle Innovationen gehen außerdem weit über die Ebene einzelner Unternehmen und Branchen hinaus, beziehen eine Vielzahl von gesellschaftlichen Akteuren mit ein und benötigen eine langfristige Perspektive für Planung, Entwicklung und Umsetzung. Der Strategiebezug ist die Gesellschaft und ihre verschiedenen Gruppierungen. Institutionelle Innovationen versuchen somit auch wirtschaftliche Alternativ- und Gegenmodelle zu entwickeln (z.B. „Public Private Partnership“, Fair Trade), die über kurzfristige Gewinnmaximierung hinausgehen und auf nachhaltige Konsum- und Lebensformen abzielen.

Partizipative Ansätze in der Produktentwicklung

In der Theorie finden sich einige Ansätze partizipativer Produktentwicklung, die über die Einbindung des/r Kunden/in durch klassische Marktforschungsinstrumente (z.B. mündliche bzw. schriftliche Befragungen, Tiefeninterviews) hinausgehen. Zu erwähnen sind beispielsweise Kundenkonferenzen, Innovationsworkshops, Produktpanels, Produktforen oder verschiedenen Toolkits, die den KundInnen zum/r „Innovator“/In machen sollen.

Kundenkonferenzen, Innovationsworkshops

Die Kundenkonferenz ist eine Veranstaltungsform, die einen intensiven und partnerschaftlichen Dialog mit ausgewählten Kunden (Key accounts) bewirkt. Sie verbindet das Anliegen der Kundenorientierung mit den Voraussetzungen für erfolgreiche Organisationsentwicklung. Kundenkonferenzen tragen dazu bei, dass ein besseres gegenseitiges Verständnis für unterschiedliche Sichtweisen aufgebaut wird, dass Kunden sich wertgeschätzt und ernst genommen fühlen und dass Kundenanregungen miteinbezogen werden (interaktive Form der Bedarfserhebung). Sie finden meist im Rahmen von 1-2 tägigen moderierten Workshops zwischen Führungskräften des Unternehmens und wichtigen KundInnen statt. Ähnlich den Kundenkonferenzen sind verschiedene Formen moderierter Innovationsworkshops oder „Solution oriented partnership SOP-Modelle“.

Produktpanels, Produktforen

Die Komplexität der ökologischen Herausforderungen entlang des stofflichen (wie auch ökonomischen) Produktlebensweges erfordert eine Zusammenarbeit bzw. Aufgabenteilung zwischen unterschiedlichen Akteuren. Diese verfügen meist über jeweils spezifische Problemlösungskapazitäten und -instrumente. Produktforen werden nicht nur um das gegenseitige Kennenlernen und dem Verständnis willen durchgeführt. Sie dienen vor allem auch dem Zweck, Lösungsbeiträge für bestehende Probleme zu entwickeln. Es sollte zu Verhandlungen sowie Transaktionen von Zugeständnissen und Zusagen kommen – also zu einem Ausgleich der Interessen und Ziele der Beteiligten. Im Rahmen des Verhandeln wird es auch darum gehen allgemeine Ziele – etwa das der Nachhaltigkeit– auf die in einem Produktforum behandelte Produktgruppe anzuwenden und die dann notwendigen Prioritäten auszuhandeln.

Internetbasierte Produktentwicklungs-Tools

Diese Tools und Instrumente (z.B. Nike ID, Swarovski Designwettbewerb, ID town) ermöglichen dem Kunden bestehende Produkte zu bewerten und eigene Ideen für neue innovative Lösungen über Websites an den Hersteller weiterzugeben.

Die breite Anwendung dieser Partizipationsansätze ist insbesondere in Kleinst- und Kleinunternehmen noch sehr gering (mangelndes Know-how, personelle und finanzielle Hemmnisse).

Der **Innovationscharakter von INTOKI** liegt daher nicht darin, neue Methoden an sich bzw. Kriterien nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln (Ansätze und Methoden dafür sind Stand der Technik und bereits vielfach angewandt), sondern darin, partizipative, effiziente und zielgerichtete Formen der Einbindung von Stakeholdern (KonsumentInnen und andere Akteursgruppen) in den Prozess der Produkt- bzw. Produkt-Dienstleistungs-entwicklung zu entwickeln. Im Sinne der Typologien von Nachhaltigkeitsinnovationen sollen „Dienstleistungs- bzw. Systeminnovationen“ weiterentwickelt werden bzw. ein Vorstoß in Richtung „institutionelle Innovationen“ erfolgen. Der systemische Ansatz von INTOKI sieht eine Berücksichtigung der verschiedenen Austauschprozesse, Beziehungen und Abhängigkeiten bzw. Einflussmöglichkeiten zwischen den jeweiligen Akteursgruppen vor (v.a. Lieferanten, Hersteller, Handel, unterstützende DienstleisterInnen, KundInnen). Ziel ist es, das Innovationspotenzial und relevante Schlüsselentscheidungen entlang des Produktlebensweges zu erarbeiten und in Form eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung anzuwenden.

Der besondere Ansatz von INTOKI liegt darin

- dass die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen auf partizipative, interaktive und kreativitätsfördernde Weise zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern erfolgt;
- dass eine Methode entwickelt wird, die besonders an die (finanziellen, strukturellen, organisatorischen) Rahmenbedingungen von Kleinst- und Kleinunternehmen angepasst ist;
- dass eine Methode entsteht, die einerseits maßgeschneiderte Elemente für eine spezifische Branche enthält (Brot- und Backwaren), andererseits das Potential besitzt, auch für andere Branchen adaptierbar zu sein;
- dass kleinen und mittleren Unternehmen ein in der Praxis getestetes Partizipations-Toolkit in die Hand gegeben wird, mit dessen Hilfe sie selbst weitgehend selbständig und nach Bedarf z.B. relevante Stakeholder identifizieren können, durch Einsatz von Kreativitätsmethoden Anregung zur Problemlösung erhalten sowie zur gemeinsamen Planung und Bewertung von Ideen und Vorhaben zu Produkt- / Service - Innovationen angeleitet werden.

Verwendete Methoden und Daten

1. Recherche und Analyse bestehender Instrumente und Methoden

Die fokussierte Erhebung bestehender Instrumente und Methoden zur Einbeziehung relevanter Stakeholdergruppen bzw. AkteurInnen¹ in die Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungsangeboten erfolgte unter Berücksichtigung der Methodenvielfalt in Form einer literatur- und internetbasierten Recherche mit Blick auf:

- Konzepte und Modelle für partizipative Technik- und Produktgestaltung soziologischer und theoretischer Ansätze in den Forschungsbereichen „Social Studies

¹ sämtlicher am Produktlebenszyklus (vom Design bis zum Recycling) beteiligter Personen

of Technology“ und „Science and Technology Studies“ (Constructive Technologie Assessment (CTA), Lead User Modell, Interaktionsdesign).

- Konzepte und Modelle der Integrierten Produktpolitik.
- Design des Stakeholderprozesses (AkteurInnengruppen, Ablauf, Interaktionsformen).
- Beispiele strukturierter Stakeholderprozesse und strategischer Netzwerke (wie KundInnenkonferenzen, Produkt Panels, SOP – Solution Oriented Partnership Approach, Szenario-Entwicklung, cCTA-Workshops, partizipative Design-Workshops, Querschnittsarbeitsgruppe „KonsumentInnenperspektive“, Beteiligungsmodelle).
- „Instrumente“ der Integrierten Produktpolitik (IPP) (bestehende Leitfäden mit Checklisten oder Instrumente – besonders auch geeignet für KMUs – zur Integration von Nachhaltigkeitskriterien im Rahmen der Produktentwicklung, wie Supply Chain Management, Transition Management, Ecodesign, Lieferanten-Evaluierungen, nachhaltiges Beschaffungswesen, ISO 9000/14000 Zertifizierungen, IPP-Toolbox der EU).
- Neue Formen der Einbindung von Stakeholdern in Design- und Entwicklungsprozesse von Produkten und Dienstleistungen, die im Projektzusammenhang von besonderer Bedeutung sind („user-centered“ und „user-driven“ Innovationen).
- Der Einsatz von I&K Technologien durch Unternehmen, die als Pioniere der individualisierten Produktentwicklung und -gestaltung gelten, z.B. internetbasierende Konfigurationssysteme (User-Toolkits) für NutzerInnen und AnwenderInnen.
- Beispiele im Bedarfsfeld Ernährung (KonsumentInnenperspektive, innovative User-Toolkits im B2C-Bereich).
- Anregungen aus anderen Bereichen als der „Nachhaltigkeitsecke“, die zum Querdenken anregen und zu neuen Ideen inspirieren (Mass Customization & Open Innovation).

Folgende Recherchefragen sollten beantwortet werden:

- Durch welche partizipativen Strategien oder unter Einsetzung welcher Toolkits werden welche NutzerInnen oder AnwenderInnen als InnovatorInnen bereits in der Design- und Entwicklungsphase von Produkten bzw. Dienstleistungen gewonnen?
- Welche Zukunftsperspektiven und Einsatzpotentiale bieten partizipative Toolkits für KMUs, um nachhaltige Produkte und Dienstleistungen im Bedarfsfeld Ernährung, entwickelt unter intensiver Beteiligung von relevanten AkteurInnen sowie anderen internen und externen Stakeholdergruppen, erfolgreich auf dem Markt anzubieten?

Analyseraster

Für die Analyse und Erstbewertung der Ergebnisse der Literatur- und Internetrecherche wurde ein Analyseraster erarbeitet. In diesem wurden die aus Sicht der AutorInnen zur Erarbeitung eines Partizipations-Toolkits mit innovativen „Instrumenten“ für die Entwicklung nachhaltiger Produkt-Dienstleistungsportfolios wichtigsten bzw. beispielhaften „Instrumente“ und Methoden nach Kriterien wie:

- Typ
- Ziel
- Zielgruppen
- Einbindung von internen/externen Stakeholdern
- Nachhaltigkeit

- initiierte Lernprozesse
- vermittelte Wissensinhalte
- Erfolgsfaktoren
- Probleme/Hemmschwellen etc.

in tabellarischer Form (Excel) dargestellt. Diese erste vertiefende Auseinandersetzung mit dem Recherchematerial erfolgte im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse, die sich in folgende Schritte gliedert:

- verschiedene bestehende „Instrumente“ und Methoden, die den partizipativen Ansatz im Rahmen einer nachhaltigen Produkt- und Dienstleistungsgestaltung erfüllen, aufzuzeigen und ihre Anwendungstauglichkeit bzw. Übertragbarkeit für bzw. auf das Bedarfsfeld „Ernährung“ einzuschätzen;
- bereits im Anwendungsfeld Ernährung bestehende innovative „Instrumente“ und Toolkits zu identifizieren und einer Erstbewertung zu unterziehen.

In den Analyseraster wurden auch ausgewählte Publikationen und Projekte, die anhand von praxis-orientierten Studien bzw. empirischen Untersuchungen eine gute Übersicht über bestehende Methoden und „Instrumente“ (wie z.B. User-Toolkits, strukturierte Stakeholderprozesse ...) bieten, aufgenommen.

2. Methodische Vorgangsweise zur Entwicklung des INTOKI-Toolkits

Terminologiekklärung

Nachdem sich die Notwendigkeit für die Definition wesentlicher Terminologie in Diskussionen innerhalb des Projektteams sowie in der Beiratssitzung erwiesen hatte, erarbeitete das Projektteam in Arbeitsgruppen ein gemeinsames Verständnis folgender Schlüsselbegriffe:

- Stakeholder
- Tool
- Werkzeug
- Toolkit
- Toolbox
- Methode
- Partizipative Methoden
- Bedarfsfeld Ernährung – Getreide, Teig –und Backwaren
- Nachhaltiges Produkt

Die wesentlichen Definitionen wurden im Glossar des Handbuches „Der INNOVATIVE Backdialog“ festgehalten. Dieser Schritt entspricht der Erfordernis, eine gemeinsame „Projektsprache“ zu finden, sowie dem Bestreben, die intern wie nach außen verwendete Sprache zu hinterfragen, zu entschlacken und zu präzisieren.

Anforderungsprofil für das Toolkit

Insgesamt wurden 25 Kriterien, die das INTOKI Toolkit zu erfüllen hat, und die die Qualität des Toolkits sicherstellen sollen, und die durch die begleitende Evaluierung auch überprüfbar sein würden, festgelegt. Die wichtigsten dieser Kriterien sind

- Nachhaltigkeitsaspekte einbringend
- Für KMUs geeignet
- Anwendungsfreundlich
- Befähigt Zielgruppe zur Lösungsfindung

- Partizipativ: mehrere Stakeholdergruppen gleichberechtigt einbeziehend
- Verwendet für Zielgruppe passende Kommunikationsform

Erstellung des Toolkits/ des Handbuchs „Der INNOVATIVE Backdialog“

Die Entwicklung des INTOKI-Toolkits setzte zeitgleich mit der Festlegung der Zielgruppe des Pilotvorhabens ein (siehe Abschnitt **Methodische Gestaltung der Pilotphase/ Kooperation mit der Pilotbäckerei**).

Zunächst wurde das Erstdesign des Toolkits auf Basis der Auswertung der umfassenden Literatur- und Internetrecherche zu bestehenden Methoden und Instrumenten der Einbeziehung von KonsumentInnen und Interessensgruppen in die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen sowie auf Basis der Zielgruppendefinition und des erstellten methodisch-inhaltlichen Anforderungsprofils erarbeitet (Juli-September 2006).

Das INTOKI Toolkit besteht zusammengefasst a) aus einem klar konzipierten Innovations-Dialogprozess zwischen Betrieben und ihren Stakeholdern und b) Werkzeugen und Methoden, um diesen Dialogprozess gestalten zu können.

Das Erstdesign enthielt bereits die Grundstruktur des Toolkits und die Beschreibung der Aufgaben der einzelnen Module: Das betriebsinterne Vorgespräch, die Vorbereitungssitzung, Dialog I, Dialog II, Dialog III und Bewertung.

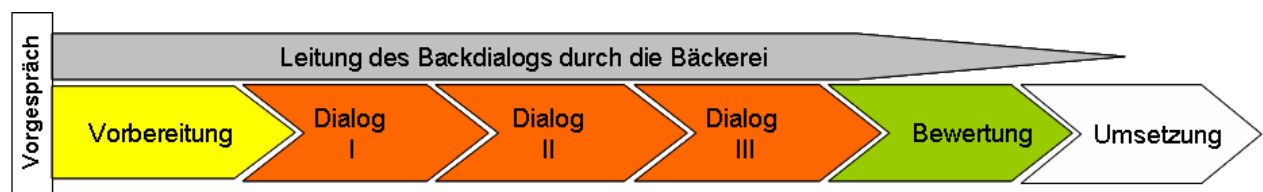


Abbildung 2: Grundstruktur des INNOVATIVEN Backdialogs

Die in den folgenden Monaten laufend weiter detaillierte Gestaltung der einzelnen Module durchlief jeweils folgende Phasen:

- Erarbeitung einer Erstfassung: die Inhalte jedes Moduls wurden in Arbeitsschritte untergliedert, in ihrer Zielsetzung und Ablauf beschrieben und durch Hinweise auf geeignete Methoden („Unterlagen“ und „Werkzeuge“) sowie sogenannte „Extratipps“ ergänzt. Eingeleitet wurde jedes Modul durch einen organisatorischen Überblick („Orientierung“). Parallel dazu wurden die Methoden in einem eigenen Kompendium gesammelt
- Team-internes Feedback und erste Überarbeitung
- Praxisanwendung der überarbeiteten Version im jeweiligen Backdialogschritt der Pilotphase
- Einarbeitung des Feedbacks der Backdialog-TeilnehmerInnen unmittelbar nach Durchführung des jeweiligen Backdialogschrittes
- Nach Abschluss der Pilotphase erfolgte ein weiterer Überarbeitungsschritt nach Vorliegen der Ergebnisse der begleitenden Evaluierung (inklusive der Rückmeldungen seitens weiterer interessierter Bäckereien. Letzte Korrekturen erfolgten vor dem Layout des Handbuchs.

Folgende maßgebliche Veränderungen wurden aufgrund dieser Erfahrungen und Rückmeldungen am Toolkit im Laufe des Überarbeitungsprozesses vorgenommen:

- Die Dialogmodule und deren Inhalte blieben dieselben, wurden jedoch in ihrer schriftlichen und methodischen Gestaltung stark vereinfacht (Länge, Wortwahl, Schwerpunktsetzung)
- Ein Ergänzungs- und Erläuterungstext zum INNOVATIVEN Backdialog, der, zusätzlich zum Toolkit, ursprünglich für den/ die ModeratorIn des Backdialoges konzipiert worden war, wurde als Einleitungsteil A nun in das Toolkit integriert
- Um einen Kurzüberblick über den Ablauf und die wesentlichen Inhalte des Backdialoges zu ermöglichen, wurde ein Kurztex – der sogenannte „Rote Faden durch den Backdialog“ konzipiert und der detaillierten Beschreibung aller Backdialogmodule vorangestellt (Teil B).
- Die schlussendlich mehr als 40 beschriebenen Methoden wurden in einem eigenen Kapitel zusammengefasst und durch Numerierung, Beispiele zu jeder Methode, Empfehlungen zur Anwendung (light/ plus-Varianten sowie Eignung für einzelne Module des Backdialoges) übersichtlich gestaltet (Teil C).
- Zusätzlich wurden vertiefende Informationen zu den Themen Nachhaltigkeit, Konsumverhalten und Kundenbindung, Marketing und Evaluation gestaltet. Diese Informationen waren während der Workshops der Pilotphase durch das Projektteam präsentiert worden (Teil D).
- Die Definitionen, die in der Terminologiekklärung erarbeitet worden waren, wurden ebenfalls in das Toolkit selbst integriert (Glossar, Teil E)
- Die Summe der Informationen des Toolkits wurde neu strukturiert und in die Teile A-E des künftigen Handbuchs „Der INNOVATIVE Backdialog“ gegliedert:
 - Teil A – Einführung in den Backdialog
 - Teil B – Gestaltung des INNOVATIVEN Backdialogs – Schritt für Schritt (Backdialog-Module)
 - Teil C – Die Werkzeugkiste - Methoden zur Anwendung im Backdialog
 - Teil D – Hintergrundtexte
 - Teil E – Glossar

3. Methodische Gestaltung der Pilotphase/ Kooperation mit der Pilotbäckerei

Zielgruppen- und Stakeholderdefinition: Zielgruppe Bäckereien

Die Präzisierung der Zielgruppe des Pilotvorhabens gestaltete sich zeitaufwändig. Die Bandbreite möglicher Zielgruppen innerhalb des gewählten Bedarfsfeldes wurde zunächst durch Diskussionen mit dem Projektbeirat, über Gespräche mit der Geschäftsleitung der Bundesinnung der Bäckereien, mit Backmittelherstellern sowie durch ergänzende Datenerhebungen zur Situation in Österreich ermittelt.

Die Fokussierung auf eine bestimmte Zielgruppe erfolgte daraufhin auf Basis folgender Überlegungen (siehe diskussionsunterstützende Grafiken untenstehend) im Projektteam:

- Welche der potentiellen Zielgruppen entsprechen den Zielsetzungen des Projektantrages (Zielgruppe KMU, mit Interesse an für sie maßgeschneidertem Tool)?
- Wo passiert die Innovation? Bei welchen dieser Akteure und bei welcher Akteursgröße?
- Welcher dieser Akteure hat Bedarf nach Unterstützung (durch uns)?

- Wo kann „der Hebel angesetzt“ werden auch in Richtung Nachhaltigkeit von Produkten/ Dienstleistungen?
- Wo soll unser Unterstützungsfokus liegen?
- Angesichts der Heterogenität der mittleren und kleinen Bäckereien – kann eine Anwendbarkeit in verschiedenen Betriebstypen gegeben sein (wie)?
- Globalität vs. Regionalität der Betriebsausrichtung: Bei welchen Akteuren kann die Verwendung regionaler Rohstoffe eine Option sein?

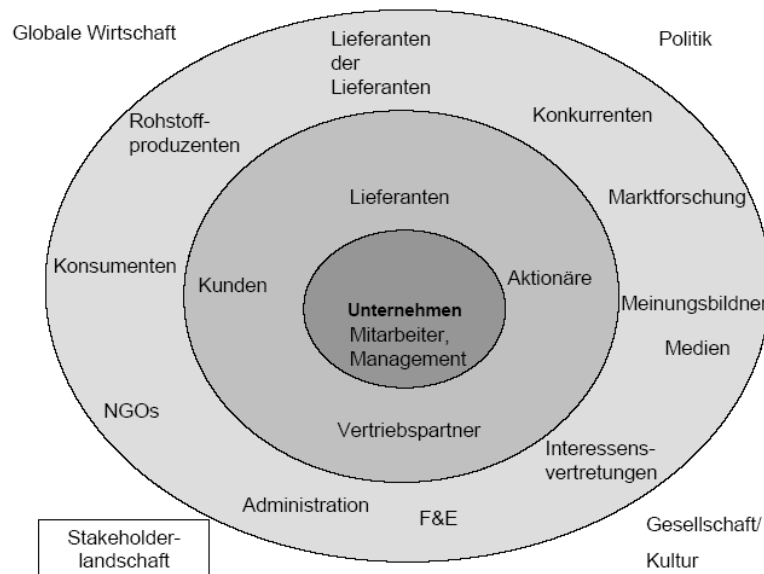


Abbildung 3: Diskussionsgrundlage Stakeholderlandschaft

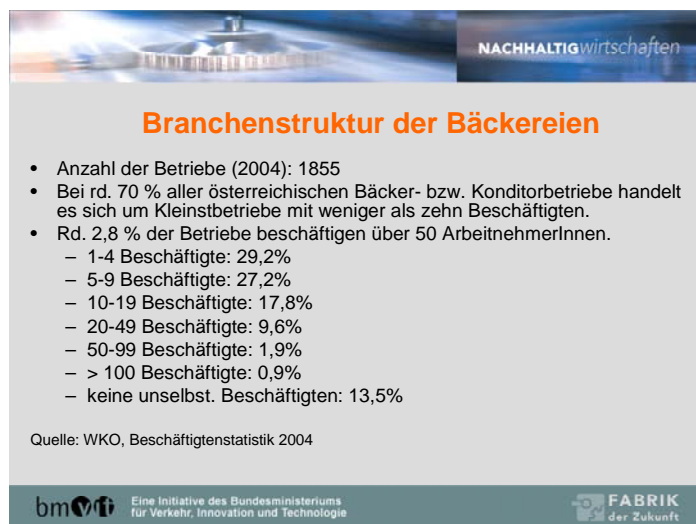


Abbildung 4: Diskussionsgrundlage Branchenstruktur Bäckereien Österreich

Als Ergebnis dieser Diskussionen erfolgte eine Einigung auf ein Zielgruppenprofil (siehe Abschnitt **Ergebnisse der konkreten Pilotanwendung des Partizipations-Toolkits**).

Auswahl der Pilotbäckerei

Unterstützt durch Mitglieder des Beirates, erfolgte mit Hilfe der Aussendung des Projekt-Folders die Suche nach Bäckereien, die an einer Kooperation mit dem Projekt in der Pilotphase Interesse hätten. Mit insgesamt fünf Bäckereien aus folgenden Orten wurden telefonische Erstgespräche geführt: **Tamsweg** (S), **Weitersfelden** (OÖ), **Graz** (St, 2 Bäckereien) und **Althofen** (K).

Aufgrund der Kriterien:

- Betriebsgröße
- thematische Offenheit hinsichtlich Innovationen
- Unterstützungsbedarf für Entwicklung von nachhaltigen Produkten bzw. Dienstleistungen
- Interesse an breiterer Stakeholdervernetzung

wurde zusammen mit dem Beirat die Bäckerei aus Althofen als Testpartnerbetrieb ausgewählt. Wegen des limitierten Projektbudgets musste die Kooperation auf eine Bäckerei beschränkt bleiben.

Kommunikation und Workshop-Design

Die Kooperation zwischen der Pilotbäckerei, ihren Stakeholdern und dem Projektteam fand im Zeitraum von November 2006 bis April 2007 statt. Dabei wurde folgender Zeitplan für die einzelnen Phasen des Backdialogs eingehalten:

- November 2006: Vorgespräch und Vorbereitungssitzung (Teilnehmende: Pilotbäckerei und Projektteam)
- Jänner 2006: Dialog I „Analyse des Ist-Standes“ (Teilnehmende: Pilotbäckerei, Projektteam, Stakeholder der Bäckerei)
- März 07: (Dialog I „Analyse des Ist-Standes“ und Dialog II „Kreativität und Lösungsansätze“ (Teilnehmende: Pilotbäckerei, Projektteam, Stakeholder der Bäckerei)
- April 2007: Dialog III „Einleitung von Umsetzungen / Marketing“ und Bewertung (Teilnehmende: Pilotbäckerei, Projektteam, Stakeholder der Bäckerei erweitert)

Der Inhaber der für das Pilotvorhaben ausgewählten Bäckerei wurde vom Projektteam (ÖGUT) telefonisch über die Auswahl informiert. Bei diesem Gespräch wurde der Bäckerei auch ein grober Ablauf und Zeitplan der Pilotanwendung präsentiert und ein Termin für das erste Treffen (Vorgespräch) zwischen der Bäckerei und den für die Betreuung der Pilotphase zuständigen Mitgliedern des Projektteams in Althofen vereinbart. Alle weiteren Abstimmungen (terminliche, inhaltliche) erfolgten zwischen dem Pilotunternehmen und dem Projektteam – sofern diese nicht direkt in den einzelnen Workshops ausgemacht wurden – in Form von Telefonaten bzw. per Email. Die im Backdialog teilnehmenden Stakeholder wurden nach einem persönlichen Erstgespräch und einer ersten Information von Seiten des Bäckers ebenfalls vom Projektteam telefonisch kontaktiert und näher über das Projekt bzw. das Pilotvorhaben informiert und in Folge immer wieder über Termine, Informationen, Protokolle etc. per Email am Laufenden gehalten.

Alle Termine, Abläufe, Vereinbarungen etc. wurden innerhalb des Projektteams ebenfalls per Email oder Telefon weiter geleitet und abgestimmt. Bei den Projektteamtreffen, die regelmäßig stattfanden, wurden die genannten Punkte bei Bedarf auch noch im Detail diskutiert.

Die Durchführung der einzelnen Module des Backdialogs, vom „bäckereiinternen Vorgespräch“ bis zur „Bewertung“, wurde zur Gänze vom Projektteam vorbereitet. Der Inhaber der Bäckerei übernahm jeweils die Begrüßung der einzelnen Backdialog-Treffen.

Für das **bäckereiinterne Vorgespräch/** Vorbereitung wurde eine Agenda sowie eine Präsentation über Vorstellung, Ablauf und Zeitplan des Pilotvorhabens zum INNOVATIVEN Backdialog erstellt. Weiters wurden kurze Inputpräsentationen zu den Themen „Identifizierung der relevanten Stakeholder“, „Priorisierung der Dialog-Themenfelder“, „Festlegung von Dialogprozess-Regeln“ vorbereitet und die dazu relevanten Tools/ Werkzeuge aus dem ersten Teil des erstellten Entwurf-Toolkits ausgewählt. Alle Dokumente wurden dem Inhaber der Bäckerei beim ersten Treffen präsentiert und in ausgedruckter Form, gesammelt in einer Faltsmappe zur Verfügung gestellt. Eine Kurzvorstellung des Pilotvorhabens wurde ebenfalls für die Stakeholder der Bäckerei, die zum Backdialog eingeladen werden sollten, als Information vorbereitet und dem Bäcker zum Austeilen übergeben.

Jedes der Module des INNOVATIVEN Backdialogs trug Workshop-Charakter und bestand in seiner Durchführung aus folgenden didaktischen Elementen: Erläuterung des aktuellen Moduls und Einbettung in den gesamten Backdialogverlauf (Präsentation und Handouts seitens Projektteam) – Fachinformations-Input (Präsentation und Handouts seitens der Projektteams) – Interaktive praktische Durchführung des Moduls (unter Verwendung der Anleitung und der Methoden aus dem Handbuch „Der INNOVATIVE Backdialog“ durch das Backdialog-Forum, moderiert durch Projektteam.

Für das **erste Treffen des Dialogforums** wurden wieder eine Agenda, Präsentation zur Vorstellung, Ablauf und Zeitplan des INNOVATIVEN Backdialoges sowie eine Inputpräsentation „Allgemeine Information zum Thema Nachhaltigkeit“ vorbereitet, vor Ort präsentiert und in Form von Handouts an die TeilnehmerInnen verteilt. Wichtige Punkte, wie z.B. die Dialogprozessregeln wurden auf Flipchart vorbereitet, im Workshop vorgestellt und vereinbart.

Neben der Erstellung der Agenda und einem Update zum Ablauf und Zeitplan wurde beim **zweiten Treffen in großer Runde** eine Inputpräsentation zum Thema „Information zu KundInnenbindung und Konsumverhalten in Österreich“ erstellt, präsentiert und verteilt.

Das **dritte Backdialog-Forum** gestaltetet sich wie folgt: Erstellen und Vorstellen von Ablauf des Workshops, Interview mit Bäcker zum Rückblick „Was bisher geschah ...“ (Fragen wurden vorab an den Unternehmer gesandt und mit diesem abgestimmt), Inputpräsentation zum Thema „Information zu Marketing für Bäckereien“ sowie eine Kurzinfo zum Thema „Unique Selling Proposition“.

Für die **Bewertungsphase** wurden folgende Materialien vorbereitet und präsentiert: Ablauf, Inputpräsentation „Allgemeine Informationen zum Thema Evaluation“, Flipcharts z.B. zur „Rückschau auf den Projektverlauf“.

Zu jedem Treffen wurde ein **Kurzprotokoll** erstellt, innerhalb des Projektteams abgestimmt und allen TeilnehmerInnen des Pilotvorhabens in elektronischer Form übermittelt. Weiters wurden alle Ergebnisse auf Flipcharts bzw. großen Packpapierbögen festgehalten, abfotografiert und den Protokollen zum Teil als Information angehängt.

Das Pilotvorhaben endete mit einem kleinen Abschlussevent im Anschluss an das letzte Treffen mit allen am Backdialog Beteiligten. Das Buffet dazu wurde im Vorfeld vom Projektteam organisiert. Dabei wurden die, ebenfalls vom Projektteam vorbereiteten Urkunden zur Teilnahme am 1. INNOVATIVEN Backdialog in Österreich, welche vom Inhaber der Pilotbäckerei unterzeichnet wurden, vom Bäcker an die teilnehmenden Stakeholder und an die einzelnen Mitglieder des Pilotteams feierlich überreicht.

Diese zentrale Rolle des Projektteams sowohl für die terminlichen Abstimmungen wie auch für die Vorbereitungen und Durchführungen des gesamten Pilotvorhabens ergab sich zum Einen aus dem Auftrag des Forschungsprojektes, aber zum Anderen auch auf Wunsch des Inhabers der Bäckerei, der nicht beide Rollen, die der Moderation und die des Ideen-/

Inputgebers, übernehmen wollte. Die Teile des Toolkit-Entwurfs zu den jeweiligen Phasen des Backdialogs wurden jeweils vor dem nächsten Treffen zur Vorinformation an die Pilotbäckerei übermittelt. Ursprünglich war geplant, dass die Pilotbäckerei auch die Gestaltung der einzelnen Module des Backdialoges selbst übernehmen und auch eine Auswahl der jeweiligen Tools/ Werkzeuge treffen sollte, die im Stakeholderprozess eingesetzt bzw. ausprobiert werden sollten. Aufgrund von zum Teil zeitlichen Knappheiten seitens des Projektteams wie auch der Pilotbäckerei, vor allem aber aufgrund der Komplexität des Themas bzw. Toolkits in Kombination mit der Zeit, die sich der Bäcker dafür nehmen konnte, fiel die Auswahl der didaktischen und methodischen Gestaltung der einzelnen Phasen des Backdialoges dem Projektteam zu. Diese Gestaltungsvorschläge wurden immer dem Bäcker vorab telefonisch vorgeschlagen, mit ihm besprochen und dabei etwaige Fragen geklärt. Bereits beim ersten Treffen mit dem Pilotbäcker und seinen Stakeholdern entstand auch aufgrund des Inputreferates zum Thema Nachhaltigkeit der Wunsch, weitere fachliche Inputs vor allem auch zu unternehmensspezifischen Themen zu erhalten.



Abbildung 5: Die Pilotbäckerei in Althofen

4. Methodischer Ansatz der Wissenschaftlichen Begleitforschung (Evaluation)

Übergeordnetes Ziel der wissenschaftlichen Begleitforschung war die Unterstützung bei der Erreichung des Projektziels von INTOKI. Deshalb begleitete sie das INTOKI Projekt, insbesondere die Pilotumsetzung unter Anwendung qualitativer und semiquantitativer Methoden der empirischen Sozialforschung, unter anderem Interviews & Befragungen, Dokumentenanalyse und teilnehmende Beobachtung.

Mit den genannten Methoden sollte in Erfahrung gebracht werden, ob und wie die von INTOKI formulierten Zielerwartungen erreicht worden sind und zwar einerseits in Bezug auf das Gesamtvorhaben, andererseits speziell das Handbuch „Der INNOVATIVE Backdialog“ betreffend. Geleistet wurden dabei:

- Feedback und aktiver Input des Evaluierungsteams zu den erstellten Materialien
- Erhebung der Erwartungen, welche die TeilnehmerInnen vor der Pilotphase hatten und die Kontrastierung mit den Einschätzungen nach deren Durchführung.
- Erhebung, ob die Anleitungen und Unterlagen von den NutzerInnen als anwendungsfreundlich, anwendbar und verständlich wahrgenommen wurden sowie dem definierten Anforderungsprofil entsprachen.
- Kritisches Prüfen, ob daraus ein adäquates Verständnis über Ziele und Zweck des Pilotvorhabens bei den Beteiligten des Dialogs entstanden ist.

- Erstellung eines Evaluierungsberichtes nach Abschluss des Dialogprozesses als Input für eine projektinterne Diskussion. Ergebnisse der Evaluierung wurden mit dem Projektteam bzw. im Projektbeirat diskutiert und beeinflussten so die Endversion des Handbuches.

Damit wurde eine Außensicht eingebracht, um so über den unmittelbaren Nutzen für das Pilotunternehmen hinaus das Projektgesamtziel ausreichend zu berücksichtigen. Kritisches Hinterfragen diente dazu, mögliche Probleme rechtzeitig zu sehen und Herausforderungen aktiv aufzunehmen.

Die Evaluierung war eine formative, d.h. es handelte sich um eine Begleitung und inhaltliche Mitgestaltung des Projektes durch das Evaluierungsteam. Zumindest eine Person des Teams nahm an allen Team- und Beiratssitzungen sowie an den Terminen des INNOVATIVEN Backdialoges teil. Die Evaluierung berücksichtigte dabei folgende Beteiligte:

- das Projektteam und den Projektbeirat,
- das Pilotunternehmen einschließlich seiner Stakeholder,
- die weiteren Bäckereien, die sich für die Durchführung des INNOVATIVEN Backdialoges beworben hatten, aber nicht berücksichtigt werden konnten.

Die entsprechenden Betrachtungsebenen waren:

- der Ablauf und die Projektschritte,
- die Materialien, Themen, Inhalte,
- die Ergebnisse und Auswirkungen.

Das Detailkonzept der Evaluierung ist im Evaluierungsbericht INTOKI ausführlich dargestellt

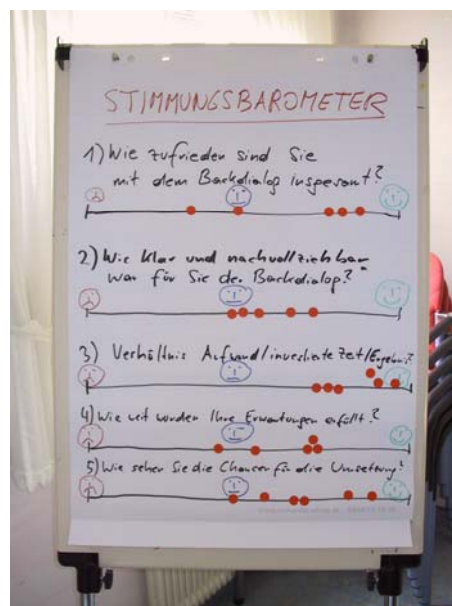


Abbildung 6: Modul Bewertung – Einsatz der Methode Stimmungsbarometer

Der Projektbeirat

Aus folgenden Institutionen konnten TeilnehmerInnen für den Projektbeirat gewonnen werden: Wirtschaftskammer Österreich, Lebensministerium, Landwirtschaftskammer Österreich, AMA Marketing, VKI – Verein für KonsumentInneninformation, BOKU Department für Lebensmittelwissenschaften und -technologie, BOKU - Institut für Ökologischen Landbau, Agentur für Bio-Getreide, Bundesinnung der Bäcker und Müller.

Maßgebliches Ziel der Installation eines Projektbeirates war es, Interessensgruppen aus dem Bedarfsfeld Brot und Backwaren, die von den Resultaten des Projektes betroffen sind, in die Entwicklung dieser Resultate von Anfang an einzubinden, ihr Wissen und ihre Interessen in das Projekt einfließen zu lassen und dadurch die Erarbeitung praxisrelevanter und zielgruppengerechter Projektergebnisse sicherzustellen.

Es fanden drei Beiratssitzungen statt: Zu Beginn, vor der Auswahl des Pilotunternehmens und gegen Abschluss des Projektes (März 2006, Oktober 2006, Juni 2007). Die Ergebnisse aller Beiratssitzungen wurden durch Protokolle festgehalten. Die Inputs und Anregungen des Projektbeirates erwiesen sich für die Entwicklung und Durchführung des Projektes als überaus hilfreich, wertvoll und interessant, besonders bzgl. der Auswahl des Pilotunternehmens und der Rückmeldungen zum Handbuch. Der Beirat wurde als eine der Akteursgruppen des Projektes in die wissenschaftliche Begleitforschung (Evaluierung) einbezogen.

Die Projektergebnisse

Die konkreten Projektergebnisse sind

- 1. Dokumentation der Recherche- und Analysearbeiten zu bestehenden Instrumenten und Methoden der Einbeziehung von KundInnen und Interessensgruppen in die Produktentwicklung (Recherchebericht)**
- 2. Praxistaugliches Partizipations-Toolkit („Der INNOVATIVE Backdialog“) zur Unterstützung von Unternehmen bei der Einbindung ihrer Stakeholder in den Produkt/ Dienstleistungsentwicklungsprozess**
- 3. Ergebnisse der Pilotanwendung des Partizipations-Toolkits „Der INNOVATIVE Backdialog“**
- 4. Ergebnisse der Wissenschaftlichen Begleitforschung (Evaluationsbericht)**
- 5. Informationsmaterial zum Projekt und Diffusionskonzept**
- 6. Öffentliche Abschlussveranstaltung zur Präsentation der Projektergebnisse**

- 1. Dokumentation der Recherche- und Analysearbeiten zu bestehenden Instrumenten und Methoden der Einbeziehung von KundInnen und Interessensgruppen in die Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungsangeboten**

Seit den 90iger Jahren gibt es eine zunehmende Tendenz in Wissenschaft, Forschung, Wirtschaft und Politik bereits in der Entwicklungs- und Designphase von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen die Bildung strategischer AkteurInnen-Netzwerke zu forcieren. Durch Kooperationsformen von internen und externen AkteurInnengruppen im Bereich von Innovationen werden oft interaktive Lernprozesse ausgelöst, die nicht nur die Qualität von Produkten bzw. Dienstleistungen verbessern und ihre Marktchancen erhöhen, sondern zudem auch nachhaltige Veränderungen der jeweiligen sozialen, ökonomischen und ökologischen Umwelten bewirken. Durch die frühzeitige Einbindung relevanter AkteurInnen bereits in der Designphase eines Produkts werden neben den klassischen „end of pipe“ Lösungen des herkömmlichen Umweltschutzes so genannte „front of pipe“ Lösungen initiiert.

In der Innovationsforschung und -entwicklung von Produkten bzw. Dienstleistungen sowie in Planungsprozessen zur betrieblichen Umorientierung wird verstärkt das Know-how und die Erfahrungen von externen NutzerInnengruppen wie KonsumentInnen und LieferantInnen mit

einbezogen. Ziel ist der bessere Zugang zu Bedürfnis- und Lösungsinformationen, die HerstellerInnen nicht durch einen internen Innovationsprozess erlangen könnten. Die intern im Unternehmen stattfindenden Lernprozesse werden durch eine Reihe von verschiedenen Interaktionen mit externen AkteurInnen, die Wissen und Erfahrungen aus den jeweiligen Handlungs- bzw. Lebenskontexten mitbringen, erweitert und vertieft. Von bestimmtem Interesse für die Einbeziehung externer NutzerInnen ist auch eine Analyse der Gruppe der Nicht-NutzerInnen, die sich bereits in der ersten Phase der Produktwahrnehmung (Verpackung, Prospekte, Zeitschriften, TV-Werbung) sich gegen den Kauf des Produktes entscheiden.

Als „Instrumente“ und Methoden der Kooperationen bzw. Partizipationsprozesse unterschiedlichster AkteurInnen im Innovationswettbewerb werden in einschlägiger Literatur und Fallstudien folgende neuere Formen strukturierter Stakeholderprozesse oder Strategien sozialverträglicher Technikgestaltung genannt, die u.a. auf eine möglichst frühzeitige Einbeziehung von NutzerInnenwissen und NutzerInnenakzeptanz in den Innovationsprozess abzielen: Produktforen, cCTA (Consumer Constructive Technology Assessment), KundInnenkonferenzen (Exchange Conferences), SOP (Solution Oriented Partnership Approach), Open Space als Versammlungstechnik, Fokus- und Serienfokusgruppen, Feedback on Experience, Best-Practice Workshops, partizipative Design-Workshops, Beteiligungs- und Zielgruppenmodelle wie „Lead User Konzept“, „Open Innovation“.

Neben innovativen **User-Toolkits**, die individuelle NutzerInnen oder AnwenderInnen bereits in die Designphase einbinden und oft durch interaktiv ausgelöste Lernprozesse zu qualitativen sowie nachhaltigen Produktverbesserungen bzw. -erneuerungen anregen bzw. führen, zielen demokratische Methoden wie **partizipative Design-Workshops** oder **cCTA-Workshops** darauf ab, die Wünsche und Vorstellungen aller Beteiligten (ProduktmanagerIn, Marketing, Vertrieb, Designer, „User“, KonsumentInnen, NGOs ...) im gesamten Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklungsprozess zusammenzuführen.

In den letzten Jahren wurden im Rahmen der Integrierten Produktpolitik **IPP** eine Reihe von Programmen, F&E- Projekten und Initiativen umgesetzt, Instrumenten und Methoden entwickelt (Produktforen, Leitfäden, Checklisten, Öko-Audits etc.) mit dem Ziel, relevante Stakeholdergruppen und Nachhaltigkeitskriterien in die Prozesse der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung zu integrieren und die Bildung strategischer AkteurInnen-Netzwerke zu forcieren. Diese aus der IPP entwickelten Methoden und Werkzeuge eignen sich im Besonderen auch für den Einsatz in kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs). Eine wichtige sich von anderen Umwelt-Managementsystemen unterscheidende Strategie ist das „Grüne Beschaffungswesen“, wo die Informationsaktivitäten nicht von den Unternehmen organisiert, sondern von den KundInnen und NutzerInnen gesteuert werden.

Im Rahmen der IPP oder einer lösungsorientierten Partnerschaft (**SOP**) identifizieren AkteurInnen schon am Beginn des Lebenswegs eines Produkts, d.h. bereits in der Design- und Entwicklungsphase, selbstständig Schwachstellen und entwickeln prozessübergreifende Strategien und Standards, um das Produkt bzw. die Dienstleistung ökologisch und ökonomisch zu optimieren.

Der **Toolkit-Ansatz** und das **Lead User Konzept** liefern ein gutes Beispiel dafür, wie innovative NutzerInnen und AnwenderInnen Produkte mitgestalten, die Entwicklung neuer Produkte und Produktionsformen optimieren oder sogar initiieren bzw. erfinden können. Zu nennen sind von NutzerInnen bzw. AnwenderInnen verwirklichte bzw. gesteuerte Produktinnovationen, vor allem im Bereich der I&K-Technologien, Softwareentwicklung, Sportindustrie & Sport-Communities (Beispiel: Kite-Surfing), wo von einzelnen NutzerInnen entwickelte Applikationsideen weiteren NutzerInnen verfügbar gemacht werden können. So ermöglicht das Internet nicht nur Unternehmen, KundInnen in den Innovationsprozess einzubinden, sondern auch sogenannte Lead User können, analog zu den Open Source

Ansätzen, gemeinsam mit anderen NutzerInnen ein Produkt entwickeln und von der Interaktion mit den potenziellen KundInnen profitieren.

Ein Schwerpunkt der Recherche lag auf den bereits als „klassisch“ geltenden Methoden des **Customer Relationship Managements (CRM)** und der Mass-Customization (massenindividuelle Fertigung), die ergänzt um neue Formen und Grundsätze der KundInnenintegration wie Open Innovation, d. h. die Integration der KundInnen als neue WertschöpfungspartnerInnen in die Produktentwicklung, eine Zukunftsperspektive für innovative Entwicklungs- und Gestaltungsformen von Produkten darstellen.

Im Bereich der Mass Customization und Open Innovation gibt es bereits eine Reihe (größtenteils) internetbasierter Toolkits – Best-Practice-Beispiele von Konfigurationssystemen, die besonders von Pionieren der Industrie entwickelt wurden. Sie binden die KonsumentInnen bzw. AnwenderInnen anhand von verschiedenen Konfigurationsmöglichkeiten in die Gestaltung ihres individuellen Produkts ein oder stoßen auch die innovative Entwicklung neuer Produkte- und Dienstleistungen an.

Im Anwendungsfeld Ernährung gibt es nur wenige B2C-Toolkits (z. B. Nestle Food Services und Sovital GmbH bieten interaktive Toolkits im Internet an). Vor allem Toolkits, die sich gut für KMUs eignen und einen ganzheitlich orientierten partizipativen Ansatz für betriebliche Innovationen im Bereich einer nachhaltigen Produkt- und Dienstleistungsentwicklung derart anwenden, dass die gemeinsam erarbeiteten Lösungen zum einen mit hoher Qualität und angemessenen Kosten verbunden sind, und zum anderen die regionale wie überregionale Vernetzung der einzelnen KMUs untereinander als auch mit anderen Stakeholdergruppen fördern bzw. beschleunigen, fehlen.

Alle Detailergebnisse dieser Recherche wurden im Recherchebericht „Bestehende Instrumente und Methoden der Einbeziehung von KundInnen und Interessensgruppen in die Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungsangeboten“ im Rahmen dieses Projektes dokumentiert.

2. Praxistaugliches Partizipations-Toolkit („Der INNOVATIVE Backdialog“) zur Unterstützung von Unternehmen bei der Einbindung ihrer Stakeholder in den Produkt/ Dienstleistungsentwicklungsprozess

Kern des Projektes war die Entwicklung und erstmalige Anwendung eines Partizipations-Toolkits zur Einbindung von KonsumentInnen und Interessensgruppen in die Entwicklung nachhaltiger Produkt-/ Dienstleistungsangebote. Dieses Toolkit sollte durch seine Konzeption, seine Inhalte und in seiner Durchführung eine klare Weiterentwicklung gegenüber bestehenden Ansätzen der Einbindung von InteressentInnengruppen in die Produkt/ Dienstleistungsentwicklung darstellen.

Drei **Personen/gruppen** gestalten den INNOVATIVEN Backdialog: Der/die *Backdialog-LeiterIn*, der/die *Backdialog-Moderator/in* und die ins Dialogforum eingeladenen *Stakeholder* der Bäckerei.

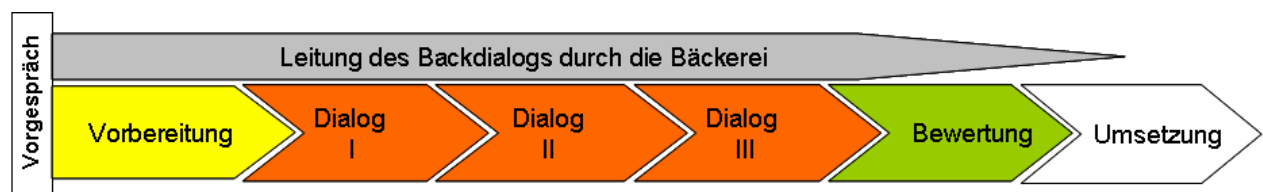
Die Backdialog-Leitung ist meist ident mit der Geschäftsführung der Bäckerei und trägt den Backdialog. Die Leitung ist verantwortlich für die Ansprache und Einladung der Stakeholder, für die Formulierung der Themen des Backdialoges und ist auch hauptverantwortlich für die fachlichen Inputs. Die Leitung beauftragt den/ die **Backdialog-ModeratorIn** mit der Moderation des Backdialoges. Dazu gehört: Die Planung und der Überblick über den gesamten Backdialog, die Vorbereitung, Leitung und Nachbereitung der einzelnen Dialogforen, die Vorbereitung und der Einsatz entsprechender Methoden (in Abstimmung mit der Backdialog-Leitung). Diese/r ModeratorIn sollte eine Person (aus dem Bäckereibetrieb oder extern) sein, die sich mit dem INNOVATIVEN Backdialog gründlich vertraut gemacht

bzw. eine entsprechende Schulung durchlaufen hat. Im Pilotvorhaben wurde diese Rolle durch das Projektteam INTOKI übernommen.

Die DialogpartnerInnen – die Stakeholder

Ein wichtiger Schritt im Backdialog ist die Entscheidung, welche Stakeholder zur Teilnahme am Dialogforum eingeladen wird. Als Stakeholder in und rund um eine Bäckerei werden alle diejenigen angesehen, die vom Handeln der Bäckerei indirekt oder direkt betroffen sind, z.B. Kundschaft, Zuliefer- oder Abnahmebetriebe, Interessensvertretung oder Belegschaft der Bäckerei selbst. Die Auswahl der Stakeholder richtet sich nach dem Thema, an dem das Dialogforum arbeiten wird und wird durch die TeilnehmerInnen der betriebsinternen Vorbereitungssitzung getroffen. Die Aufgabe der Stakeholder ist es (wenn sie sich einmal bereit erklärt haben, am Dialog mitzuwirken), konstruktiv an allen Backdialog-Modulen teilzunehmen.

Die methodische Erarbeitung des Toolkits wurde im Abschnitt **Methodische Vorgangsweise zur Entwicklung des INTOKI-Toolkits** beschrieben.



Die Methode des INNOVATIVEN Backdialogs ist eine Abfolge aufeinander aufbauender Module, die **Vorbereitungssitzung, Dialog I, Dialog II, Dialog III** und **Bewertung** umfassen.

Vor dem eigentlichen Backdialog findet ein **Vorgespräch** statt, in dem die Backdialogleitung und der/die Backdialog-ModeratorIn die Rahmenbedingungen klären und den Start des Backdialoges vorbereiten. Dazu gehören der offizielle Beschluss, den Backdialog zu starten, ein Zeit- und Ressourcenplan sowie die Festlegung des Termins für die Vorbereitungssitzung.

Der Backdialog startet mit der Vorbereitungssitzung. Ziel der **Vorbereitungssitzung** ist es, betriebsintern festzulegen, an welchem Themenfokus oder Problembereich im folgenden Dialogprozess gearbeitet werden soll. Dementsprechend sind dann jene Stakeholder-Gruppen und Personen, die am Dialogprozess teilnehmen sollen, zu benennen und einzuladen (= Zusammensetzung des Dialogforums). Auch ein Vorschlag für die Regeln der Durchführung des Dialogprozesses wird erarbeitet. Diese Abklärungen erfolgen in einem bäckereinterne, moderierten Teamgespräch (die Sitzung dauert 2 bis 3 Stunden).

Die Dialogphase findet mit dem gesamten Dialogforum statt und setzt sich zusammen aus den Modulen **Dialog I „Analyse des Ist - Standes“**, **Dialog II „Kreativität und Lösungsansätze“** und **Dialog III „Einleitung von Umsetzungen / Marketing“** (3 Treffen des Dialogforums à ca. 3 Stunden).

Dialogmodul I dient dem gegenseitigen Kennenlernen aller Teilnehmenden und der Einführung in die Fragestellung und Methode. Hauptaufgabe dieses ersten Moduls ist die Diskussion und Analyse des ausgewählten Themengebietes und seiner zentralen Fragestellungen im Dialogforum, ausgehend von der aktuellen Situation.

Die Arbeitsrunde Dialog II bietet kreative Zugänge und dient der Erweiterung des Blickwinkels aller Teilnehmenden im Dialogforum auf das Themengebiet. Sie endet mit der

Auswahl weiterzuverfolgender Ideen und der Benennung von Arbeitsgruppen, die an den identifizierten Lösungsansätzen weiterarbeiten werden.

Modul Dialog III zieht eine erste Bilanz der beginnenden Umsetzung der Ideen und überlegt deren Vermarktung. Die Arbeitsgruppen präsentieren ihre Zwischenergebnisse und verbessern/ konkretisieren mit Unterstützung des gesamten Dialogforums ihre Lösungsideen. Dazu gehört bereits eine erste Planung des Marketings dieser Ideen.

Das Modul **Bewertung** stellt fest, wie zufrieden die Teilnehmenden nach den Workshoprunden mit dem Handbuch, dem Dialogprozess und seinen Ergebnissen sind und ob das Vorhaben sich als Gewinn für das Unternehmen erwiesen hat. Im Rahmen des Pilotvorhabens wurde diese Bewertung durch das Projektteam strukturiert und angeleitet (wissenschaftliches Begleitvorhaben) (eine Sitzung zu 2 bis 3 Stunden). Mit diesem Modul endet der eigentliche Backdialog.

Danach folgt die weitere **Umsetzung** der im Backdialog gemeinsam erarbeiteten und begonnenen Lösungen – bäckereiintern oder in Kooperation mit den DialogpartnerInnen oder anderen externen PartnerInnen.

Die Durchführung des Backdialoges – im oben geschilderten Ablauf – wird durch das **Handbuch „Der INNOVATIVE Backdialog“** unterstützt. Das Handbuch ist als Loseblattsammlung aufgebaut und besteht aus den Abschnitten

Teil A – Einführung in den Backdialog

Teil B – Gestaltung des INNOVATIVEN Backdialogs – Schritt für Schritt (Backdialog-Module)

Teil C – Die Werkzeugkiste

Teil D – Hintergrundtexte

Teil E – Glossar

In **Teil A** werden grundlegende Fragen zum Backdialog beantwortet und dessen Ziele vorgestellt. Es werden Beweggründe, die für die Durchführung eines Backdialoges sprechen, und der mögliche Nutzen für die Beteiligten dargestellt, aber auch offen die Limitierungen der Methode angesprochen.

Teil B führt Schritt für Schritt durch den Backdialog mit allen Modulen. Zunächst erläutert der „Rote Faden“ die einzelnen Module in Sinn, Zweck und Ablauf in aller Kürze – auf diese Weise erhält der Leser/die Leserin einen kompakten Überblick über den gesamten Dialogprozess: Rollen, Abläufe, Was ist Wichtig, empfohlene Methoden. Danach erfolgt die Beschreibung der Module im Detail. Zu jedem Arbeitsschritt in jedem Modul werden Erläuterungen gegeben, organisatorische und didaktische Tipps gegeben und auf passende Einzelmethoden hingewiesen. Die Module selbst sind flexibel – das heißt, sie haben zwar klare Zielsetzungen, sind aber je nach Bedarf der durchführenden Bäckerei und nach Rahmenbedingungen unterschiedlich „intensiv“ gestaltbar. Zu diesem Zweck wurden eine sogenannte „LIGHT“-Variante und eine „PLUS“-Variante in jedem Modul ausgearbeitet.

Die Backdialog-Leitung und der/die Backdialog-ModeratorIn können selbst entscheiden, wie intensiv sie die einzelnen Module durchführen möchten.

Eine umfassende Methodensammlung (die „Werkzeugkiste“, **Teil C**) ermöglicht die Wahl der geeigneten Werkzeuge für jedes Modul und jeden Arbeitsschritt. Mehrere geeignete Werkzeuge und Methoden zur Gestaltung des Innovations-Dialoges werden für jeden der Abschnitte vorgeschlagen und beschrieben. Es handelt sich dabei um quantitative und qualitative Methoden, Information abfragende Methoden / Information erarbeitende, kreative Methoden; Methoden zur Klärung der Bedürfnisse der Betriebe und ihrer Stakeholder und

Methoden zur Identifikation von Lösungen; Individualmethoden und Gruppendialogmethoden. Insgesamt wurden 45 Methoden beschrieben, mit Beispielen versehen, und den Modulen sowie den LIGHT- und PLUS Varianten zugeordnet. Maximale Vielfalt und flexible Anwendung sind dadurch möglich.

Für Interessierte werden darüber hinaus grundlegende Informationen zu ausgewählten Themen (die „Hintergrundtexte“, **Teil D**) angeboten. Sie beinhalten, immer unter Bezug auf Bäckereien, vertiefte Information zu den Themen Nachhaltigkeit / nachhaltige Entwicklung, Kundenbindung und Konsumverhalten in Österreich, Marketing für Bäckereien und Evaluation und Bewertung. Sie vermitteln Bäckereien ein komprimiertes, unkompliziert dargestelltes Knowhow und sind eine optionale „Nachlese“ zu den einzelnen Modulen des Backdialoges.

Teil E, das Glossar, bietet eine kurze Erklärung häufig verwendeter Spezialausdrücke mit der Zielsetzung, Sprachbarrieren durch „Fachchinesisch“ zu vermeiden.

3. Ergebnisse der Pilotanwendung des Partizipations-Toolkits „Der INNOVATIVE Backdialog“

Zielgruppe

Die Zielgruppe des Projektes wurde durch folgende Charakterisierung festgehalten:

Bäckereibetrieb

- Größe: Kleine und mittlere Betriebe mit mindestens 10, maximal 250 MitarbeiterInnen
- Stakeholderlandschaft: Mühlen, Backmittelproduzenten, div. Zulieferer und Rohstoffproduzenten, Supermärkte, EndkonsumentInnen u.a. KundInnen, Interessensvertretungen
- Hat direkten Kontakt zu Endkonsumenten/innen – deren direkte Einbindung in das Pilotvorhaben über die Bäckerei ist möglich
- Hat ev. bereits Versuche in Richtung Innovation gesetzt
- Konkurrenzdruck – hat Bedarf an Alleinstellungsmerkmalen/ Abgrenzung aber auch Interesse an Kooperationen („Stärkung durch gemeinsames Auftreten“)
- Besitzt keine eigene spezifische Marketingabteilung

Nach Identifikation der Zielgruppe erfolgte die gezielte Bewerbung des Pilotvorhabens. Dazu wurde ein Produktfolder erstellt, der über den Projektbeirat, sowie die Bundes- und Landesinnungen verbreitet wurde. Auch über eine Emailaussendung der Bundesinnung an die Landesinnungen und über das Netzwerk „Der Markenbäcker GmbH“ wurde das Vorhaben bekannt gemacht. Aus insgesamt fünf interessierten Bäckereien wurde auf Basis folgender Kriterien nach einem gemeinsamen Diskussionsprozess von Projektteam und Projektbeirat eine Bäckerei aus Althofen als Kooperationspartner für die Pilotphase ausgewählt:

- Betriebsgröße
- Thematische Offenheit
- Interesse an breiter (regionaler) Stakeholdervernetzung

Die Pilotanwendung: Ablauf und Ergebnisse

a. Vorgespräch und Vorbereitungssitzung

Das **Vorgespräch und die Vorbereitungssitzung** fand Ende November 2006 in Althofen statt. An diesem Termin nahmen der Unternehmer sowie 3 Personen aus dem Projektteam teil. Die Inhalte waren:

- Information über Konzept des INNOVATIVEN Backdialogs
 - Typische Produkt-Lebenswege/ Dienstleistungen des Betriebes
 - Identifikation/ Priorisierung von Dialog-Themenfeldern
 - Stakeholder-Landschaft der Bäckerei, Auswahl
 - Dialogprozess-Regeln, Kompetenzen im Dialog
- Die Bäckerei schilderte ihre Ausgangssituation, sprach 3 mögliche Entwicklungsthemen an und priorisierte eines:
- Ziel dieses Innovativen Backdialogs für den Bäcker: Die Entwicklung einer nachhaltigen Dienstleistung der Bäckerei als Nahversorger in Treibach-Althofen und Umgebung (Einzugsbereich von 5-10 km), insbesondere für die Zielgruppe 60+ (SeniorInnen). Eine rasche Umsetzung (vor dem Sommer 2007) sollte dabei möglich sein, da die Voraussetzungen gegeben sind und auch die Nachfrage da ist. Der Dialog wird dabei für eine Außensicht als sehr wesentlich gesehen.
- Die Auswahl der Stakeholder wurde zusammen mit dem Bäcker überlegt. Das Ansprechen und Einladen der ausgewählten Stakeholder übernahm der Bäcker selbst. Beim 1. Dialogtreffen sollten bis zu 10 Stakeholder aus Gemeinde, Handel, Lieferanten, KundInnen (Zielgruppe) teilnehmen.
- Rückmeldungen bzw. Anmerkungen seitens der Bäckerei zum ersten Teil des Toolkits:
- Toolkit mit Beispielen zu versehen – greifbarer, anschaulicher
 - Zum Ordnen wäre eine Mappe hilfreich
 - Nummerierung der Werkzeuge sehr wichtig – Reihenfolge
 - Produktlebensweg – Allgemeine Fragen Portfolio erklären
 - Wort AkteurInnen war nicht klar
 - Wie hat eine Personengruppe Einfluss auf Unternehmen? (Beispiel bringen)
 - Wenn möglich mehr graphisch dargestellt (wie Produktlebenszyklus)
 - SWOT Analyse – problemorientierte Ideen vor lösungsorientierte Ideen ändern in: Probleme vor Lösungen
 - Beispiele für SWOT Analyse
- Vorüberlegungen für Dialog I: Moderation des Backdialoges könnte ev. Bezirkssekretär der Wirtschaftskammer übernehmen, da dieser aber nicht bei der Vorbesprechung dabei war, würde erst der Dialog II eine Option dafür sein. Bei Dialog I wird das INTOKI-Projektteam (ÖGUT) die Moderation übernehmen. Begrüßung und Vorstellen des Themas werden vom Inhaber der Bäckerei übernommen.
- Festlegung der Dialog-Prozess-Regeln: mögliche Regeln wurden dem Pilotbäcker präsentiert. Dieser wählte die für ihn wichtigsten aus und ergänzte sie:
- Die Teilnehmenden am Backdialog vereinbaren Vertraulichkeit der (Zwischen)Ergebnisse
 - Die Teilnehmenden vereinbaren eine Teilnahme an drei Sitzungen bzw. das Entsenden einer Vertretung
 - Vereinbarung eines fairen und offenen Umgangs mit einander
 - Endgültige Entscheidungen der Maßnahmen werden durch den Inhaber der Bäckerei getroffen

Abschließend erfolgte der erste Evaluierungsschritt hinsichtlich Motivation, Erwartungen und Erfolgskriterien seitens der Teilnehmenden.

b. **Der erste Dialog** mit dem Inhaber der Bäckerei, 2 Stakeholdern und 4 Personen aus dem Projektteam fand Ende Jänner 2007 wiederum in Althofen statt. Mehrere der eingeladenen Stakeholder waren nicht zu diesem Termin gekommen.

Dieses Modul umfasste folgende Punkte:

- Information über die Resultate der Vorbereitungsphase (Vorgespräch mit Pilotbäckerei und Projektteam)
- Vereinbarung der Dialogprozessregeln
- Inputs: Ablauf des Backdialoges, Allgemeine Informationen zum Thema Nachhaltigkeit
- Vorstellung des relevanten Themenfeldes im Dialogprozess durch die Bäckerei

Da beide Stakeholder die Veranstaltung aus terminlichen Gründen verlassen mussten, wurde vereinbart, den Workshop zu beenden und für die Dialogphase II einen neuen Termin zu vereinbaren. Auch die Termine für die Phasen III und IV wurden bereits vorvereinbart.

- Im Anschluss an dieses Dialogforum-Treffen wurden noch einmal gemeinsam (INTOKI-Team und Bäcker) die **Stakeholder** identifiziert, die zum nächsten Termin eingeladen werden sollen. Für die Bäckerei waren dabei insbesondere Stakeholder aus den Bereichen Innung, regionale Produkthanbieter, Hausverwaltung SeniorInnen-Wohnanlage, Gemeindevertretung, Vertretung Mühle und Vertretung Backmittelfirma von Interesse. Es wurde vereinbart, dass der Pilotbäcker diese Personen in den nächsten beiden Wochen kontaktiert und diese Kontakte dann ans Projektteam (ÖGUT) weiterleitet, damit seitens des Projektteams für nähere Informationen und Terminabstimmung mit den ausgewählten Stakeholdern ebenfalls Kontakt aufgenommen werden konnte.

c. **Dialog I+II** wurden gemeinsam bei einem Dialogforum Anfang März 2007 wiederum in Althofen durchgeführt. Es waren der Inhaber der Bäckerei, 5 Stakeholder sowie 3 Personen aus dem Projektteam des Forschungsprojektes dabei. Die Erweiterung der teilnehmenden Stakeholder setzte sich zusammen aus einer Gemeindevertretung, der Vertretung eines regionalen Produkthanbieters sowie der Vertretung einer regionalen Mühle (Lieferant).

Es handelte sich bei diesem Treffen wie bei allen Modulen des Pilotvorhabens um eine durch Vertretungen aus dem Forschungsprojektteam moderierte Dialogrunde. Dieses Modul beinhaltete folgende Punkte:

- Dialogprozess-Regeln
 - Input: Nachhaltige Dienstleistung und Konsumanalyse
 - Vorstellung des relevanten Themenfeldes
 - Kreativität/ Ideenentwicklung (neue Ansatzpunkte eröffnen)
 - Erarbeiten von Lösungsansätzen (kurz- und mittelfristige Lösungen, Bewertung der Ideen, Prioritätensetzung und Auswahl der weiter zu bearbeitenden Ideen, Schwerpunktdefinition für Arbeitsgruppen – Aufgabenverteilung)
- Nach einer Begrüßung seitens der Moderation und des Bäckers, stellten sich alle TeilnehmerInnen vor: Name, Institution/ Tätigkeit, Motivation am Backdialog teilzunehmen sowie Erwartungen an den heutigen Tag und das Projekt insgesamt.
 - Im Anschluss daran wurde erneut das Pilotprojekt des INNOVATIVEN Backdialoges vorgestellt sowie dessen Ablauf und Zeitplan allen TeilnehmerInnen präsentiert, damit alle am selben Stand waren. Weiters wurden auch nochmals die Dialog-Prozess-Regeln präsentiert und unter den TeilnehmerInnen vereinbart.
 - Inputreferate wurden zum einen zum Thema „Allgemeine Informationen zum Thema Nachhaltigkeit“ gehalten – als Basis für das weitere gemeinsame Arbeiten. Ziel war es,

dieses Thema möglichst einfach, überschaubar und für alle verständlich darzustellen. Zum anderen wurden auch Informationen zum Thema „KundInnenbindung und Konsumverhalten in Österreich“ seitens des Projektteams präsentiert. Dies entsprach dem Wunsch der Teilnehmer aus Dialog I, mehr Bäckereispezifisches bzw. mehr zum Thema ökonomische Nachhaltigkeit zu erfahren.

- Ebenfalls vorgestellt wurde das relevante Themenfeld im Dialogprozess durch den Inhaber der Bäckerei: Entwicklung einer regionalen Dienstleistung speziell für die Kundengruppe der SeniorInnen - Bestellsystem mit Produkten aus dem Betrieb.
- Danach begann der „Kreativitätsteil“. Generelle Regeln zur Ideenfindung für das folgende Brainstorming wurden von der Moderatorin aus dem Toolkit-Entwurf präsentiert. Zum Brainstorming wurden die TeilnehmerInnen in zwei Gruppen (2-3 Personen) aufgeteilt und gebeten, zu folgender Frage Ideen und eventuell dazu gehörige mögliche Chancen zu entwickeln: Welche weiteren Potentiale gibt es, die rund um das Themenfeld entwickelt werden könnten und die nachhaltig und dienstleistungsorientiert sind? Die Ideen und deren Chancen sollten auf Kärtchen geschrieben und im Anschluss präsentiert werden. Alle Kärtchen wurden auf einen großen Packpapierbogen gepinnt. Der Pilotbäcker wurde um eine erste Rückmeldung gebeten: „Die entwickelten Ideen helfen mir auf jeden Fall, es ergänzt sich alles“.
- Im Anschluss wurden die Ideen in 2 Gruppen geclustert (Gruppe: Thema „Zielgruppen“, Gruppe: Thema „Produktgestaltung“) und mit Hemmnissen zur Umsetzung zu den gesammelten Ideen verknüpft. Dabei standen folgende zwei Fragen im Vordergrund: Woran müssen wir denken, damit die Idee funktioniert? und Woran könnte sie scheitern? Das Brainstorming zu diesem Punkt wurde durch Zuruf der Gruppe gestaltet. Danach wurden ebenfalls durch Zuruf der Gruppe Lösungsansätze erarbeitet: Welche Möglichkeiten gibt es, diese Ideen umzusetzen?
- Bewertet wurden die Ideen durch den Inhaber der Bäckerei mittels einer speziellen Methode (Plus-Minus-Interessant-(PMI)-Methode). Eine Auswahl der weiter zu bearbeitenden Ideen wurde ebenfalls durch den Inhaber der Bäckerei getroffen. Die anderen TeilnehmerInnen wurden ebenfalls gebeten, die Ideen einzuschätzen. Dabei wurden auf einer Skala (1 bis 5 Schulnotensystem) die ausgewählten Ideen mit einer Punktebewertung eingeschätzt („sehr interessant“ bis „gar nicht interessant“).
- Schwerpunktdefinition für Arbeitsgruppen – Aufgabenverteilung: Im Anschluss an den Dialogprozess erfolgte mit dem Inhaber der Bäckerei eine Besprechung, in der eine To Do-Liste inklusive Zeitplan für die weiteren Aufgaben bis zum nächsten Dialogforum erstellt wurde.

d. Die beiden Module **Dialog III + Bewertungsteil** wurden ebenfalls aufgrund begrenzter zeitlicher Ressourcen an einem Nachmittag Ende April 2007 zusammengelegt.

Diese Treffen fanden wie alle anderen Module in Räumlichkeiten außerhalb der Pilotbäckerei in Althofen statt. Teilnehmende waren: Inhaber der Bäckerei, 5 Stakeholder sowie 4 Personen aus dem INTOKI-Projektteam. Die Gemeindevertretung war bei diesem Termin nicht mehr dabei. Ein weiterer Stakeholder aus dem Bereich lokale Medien ergänzte das Forum.

Inhalte Dialog III:

- Erarbeiten von Lösungen und Umsetzungen in den Arbeitsgruppen bis Dialogforum III
- Einbeziehung weiterer Stakeholder
- Anknüpfen an Dialog II und Präsentation des Zwischenstandes
- Input: Marketing für Bäckereien
- Konkretisierung von Lösungsideen und erste Ideen zur Vermarktung des „Produktes“
 - o Erarbeitung von neuen Marketing-Wegen
 - o Fortsetzung der Umsetzungsplanung
- Dieses dritte Dialogforum „Fortführung des Umsetzungsplanes, Erarbeiten eines Marketingkonzeptes“ beinhaltete das Anknüpfen an Dialog II und die Präsentation des Zwischenstandes (Erarbeiten von Lösungen und Umsetzungen bisher). Dazu wurde seitens des Forschungsprojektteams kurz die Ausgangslage zusammengefasst mit dem Inhaber der Bäckerei ein Interview geführt: „Was bisher geschah ...“. Die Ergebnisse wurden auf einem Flip-Chart („Rückblick“) festgehalten.
- Zum Einstieg in die Planung des Marketings wurden Informationen zum Thema Marketing für Bäckereien präsentiert. Die Unique Selling Proposition (USP, der „einzigartige Verkaufsvorteil“) der neuen umzusetzenden Idee wurde nach ihrem Extraplus im Sinne der Nachhaltigkeit mit dem Plenum mittels Brainstorming erarbeitet: Was könnte das kleine Extra der neuen umzusetzenden Idee sein – also etwas, was die Kundschaft nicht automatisch erwartet, zu bekommen? Diese Überlegungen dienten zum Konkretisieren der neuen Ideen. Für das neue Dienstleistungsangebot der Pilotbäckerei wurden gemeinsam weitere Möglichkeiten der Vermarktung erarbeitet. Zur Überlegung dienten folgende Fragen:
 - o Was soll für den Betrieb das Ziel des Marketings sein?
 - o Was wollen die Zielgruppen? Was ist daher der Nutzen der Idee für die Zielgruppen?
 - o Welche Zielgruppe hat die größte Breitenwirkung?
- Methodisch wurden mehrere Stationen mit jeweils einer Idee eines Marketing Weges und seine Weiterentwicklung durchgedacht (angelehnt an die 6-3-5 Methode des Handbuchs). In Fortsetzung der Umsetzungsplanung priorisierte der Inhaber der Bäckerei Marketing Wege, die in einem Aktionsplan (Was, Wer/mit wem, bis wann) zusammengefasst und allen TeilnehmerInnen vorgestellt wurden.

Inhalte Bewertungsteil:

- Ergebnisse, Zufriedenheit, Verbesserungsbedarf
- Seitens des INTOKI-Projektteams wurden kurz die Agenda für den Teil „Bewertung“ vorgestellt und nochmals kurz die einzelnen Phasen des Backdialoges in einer Rückschau auf den Projektverlauf in Erinnerung gerufen. Danach folgte eine Präsentation zum Thema „Evaluation“.
- Die Bewertung selbst erfolgte in mehreren Schritten. Die TeilnehmerInnen wurden gebeten, sich - zunächst in Einzelarbeit - folgende Fragestellungen nach der Methode Kurzreflexion (+/-/ offen geblieben) zu überlegen:
 - o Mir hat an diesem Backdialog besonders gefallen (+) bzw. nicht gefallen (-) ...

- Bei diesem Backdialog war Folgendes besonders gut (+) bzw. gar nicht gut (-) ...
- Mir hat dieser Backdialog persönlich (für meine Arbeit) Folgendes gebracht (+) bzw. nicht gebracht (-) ...
- In einem weiteren Schritt tauschten sich die „SitznachbarInnen“ in Zweiertteams aus und in einem dritten Schritt wurde das Feedback im Plenum kundgetan. Die Ergebnisse wurden auf einem Flipchart zusammengefasst. Die ersten beiden Fragen wurden von den TeilnehmerInnen als gleichbedeutend eingestuft und die Antworten darauf daher auch zusammen eingetragen.
- In Form eines Stimmungsbarometers wurden von den TeilnehmerInnen in einer gemeinsamen Abschlussreflexion folgende Fragen bewertet:
 - Wie zufrieden sind Sie mit dem Backdialog insgesamt?
 - Wie klar und nachvollziehbar war für Sie der Backdialog?
 - Verhältnis Aufwand/ investierte Zeit zu Ergebnis?
 - Wie weit wurden Ihre Erwartungen in den Backdialog erfüllt?
 - Wie sehen Sie die Chancen für die Umsetzung?
- „Berühmte letzte Worte“: In einer Abschlussrunde wurden alle TeilnehmerInnen aufgefordert, ihre Sicht des gesamten Backdialoges möglichst in einem Satz zusammen zu fassen. Alle waren sich einig, dass die eigentliche Umsetzung nun startet und dass dies das Entscheidende ist. Viele wünschen dem Inhaber der Bäckerei alles Gute für die nächsten Monate und die Verwirklichung seiner Idee.

Im Anschluss an den Dialogprozess erfolgte eine Urkundenüberreichung des Pilotbäckers an die TeilnehmerInnen des 1. INNOVATIVEN BACKDIALOGS in Österreich. Der Ausklang des Pilotvorhabens fand im festlichen Rahmen bei kulinarischen Schmankerln aus der Region in einem Restaurant in Althofen statt.



Abbildung 7 und Abbildung 8: Pilotphase INTOKI: Workshop Dialog III



Abbildung 9: Verleihung der Urkunden an die TeilnehmerInnen des Backdialogs

4. Informationsmaterial zum Projekt und Diffusionskonzept

Die Verbreitung der Informationen zum Projekt und zu seinen (Zwischen)ergebnissen richtete sich mit unterschiedlichen Zielsetzungen an unterschiedliche Zielgruppen.

a) Zielgruppe KMUs der Bäckerei- und Backwarenbranche

Zum Zweck der grundlegenden Information dieser Zielgruppe über das Vorhaben und zur Einladung, als Pilotbäckerei am Projekt teilzunehmen, wurde ein Projektfolder gestaltet, gedruckt und über den Projektbeirat, sowie über eine Emailaussendung der Bundesinnung an die Landesinnungen und über das Netzwerk „Der Markenbäcker GmbH“ verbreitet.

Der Geschäftsführer der Pilotbäckerei erhielt ebenso wie die teilnehmenden Stakeholder eine Anerkennungsurkunde zur Bestätigung der Teilnahme am Backdialog.

Jene interessierten Bäckereien, die in der Pilotphase nicht berücksichtigt werden konnten, jedoch an der Evaluation des Handbuches teilnehmen wollten, erhielten das Handbuch zugesandt und wurden zur Abschlussveranstaltung eingeladen.

b) Stakeholder des Pilotvorhabens

Für die TeilnehmerInnen des Pilotvorhabens wurden spezielle Unterlagen erstellt, die einerseits Ziel und Grob Ablauf des Backdialogs einfach und komprimiert darstellten und andererseits zusätzliche, themenrelevante Information boten („Hintergrundtexte“, späterer Teil D des Handbuches „Der INNOVATIVE Backdialog“)

c) Fachliche Multiplikatoren – Beirat

Der Beirat, dessen Funktion nicht nur eine kritisch beratende war, sondern der aufgrund seiner Zusammensetzung auch die Aufgabe der Dissemination von Projektinformation an verschiedene Interessengruppen hatte, wurde durch Power Point- Präsentationen zum Projektstatus, zur Entwicklung des Handbuches, zum Ablauf der Pilotphase und zur begleitenden Evaluierung in allen Beiratssitzungen informiert. Weiters erhielt der Beirat den approbierten Zwischenbericht und die Erstversion des Handbuchs „Der INNOVATIVE Backdialog“. Wie erwähnt, erhielten die Beiratsmitglieder auch Projektfolder zur eigenen Information und zur Weiterverteilung.

d) Scientific community

Das Projekt INTOKI wurde JOANNEUM RESEARCH-intern anderen Forschungsbereichen im Juli 2007 präsentiert. Zwei Mitglieder des Projektteams von INTOKI präsentierten unter dem Titel „The Innovative Bakery Dialogue: A structured stakeholder participation process to foster sustainable product/ service innovation by SME bakeries“ die wesentlichen Ergebnisse des Projektes am ERSCP (European Roundtable on Sustainable Consumption and Production) in Basel 2007.

5. Abschlussveranstaltung zur Präsentation der Projektergebnisse

Die Gestaltung der Abschlusspräsentation erfolgte nach Absprache mit dem Fördergeber teilöffentlich und wurde mit der 3. Sitzung des Projektbeirates verbunden.

Zielsetzung der Abschlussveranstaltung, die am 25.5.2007 in den Räumlichkeiten der ÖGUT in Wien stattfand, war:

- Das Projekt würdig zusammen mit allen Beteiligten abzuschließen
- Die Rückmeldung des Projektbeirates über die erzielten Ergebnisse, insbesondere das Handbuch, einzuholen und mit ihm zu diskutieren
- Vom Projektteam entwickelte Perspektiven für mögliche Folgeprojekte mit den Anwesenden zu diskutieren
- Die Fördergeber über Erreichtes zu informieren.

Eingeladen wurden neben dem Projektteam die Fördergeber (FFG, BMVIT), der Projektbeirat, die Geschäftsführung der Pilotbäckerei sowie die externen Bäckereibetriebe, die nach Abschluß der Pilotphase das Handbuch bewertet hatten.

Der Fördergeber war durch Frau DI(FH) Saam vertreten. Das Projektteam und der Geschäftsführer der Pilotbäckerei waren anwesend. Der Projektbeirat war mehrheitlich anwesend. Die externen Bäckereien nahmen an der Abschlusspräsentation nicht teil.

Das Programm der Abschlußveranstaltung beinhaltete

a) einen Präsentationsteil, in dem durch das Projektteam Ziele, Ablauf und Ergebnisse des Projektes vorgestellt wurden

b) einen Diskussionsteil, in dem die Projektergebnisse und ihre zukünftige Verbreitung/Verwertung sowie mögliche Folgeprojekte diskutiert wurden.

Die Diskussion orientierte sich an folgenden Fragestellungen:

- Welche Stärken hat der INNOVATIVE Backdialog Ihrer Meinung nach?
- Wie können die Stärken weiter genutzt werden?
- Wo gibt es noch Verbesserungsbedarf?
- Welche Möglichkeiten sehen Sie bei der weiteren Anwendung und Verbreitung des INNOVATIVEN Backdialoges? Worauf sollten wir dabei besonders achten?

Zusammengefasst wurde dem Projektteam seitens der Beiratsmitglieder für Inhalt und Volumen des Endproduktes (Handbuch) Anerkennung ausgedrückt. Zur Anwendung und Verbreitung des INNOVATIVEN Backdialoges wurden konkrete Vorschläge bezüglich Herstellung einer Kurz-Version sowie Information/Bewerbung des Backdialoges mit Unterstützung des Beirates gemacht. Die ModeratorInnenfrage wurde kontroversiell diskutiert, Finanzierungsmodelle analysiert.

Das Projektteam stellte zwei mögliche Follow up Ideen vor.

Zum Abschluss überreichte Frau DI(FH) Saam im Namen des BMVIT dem Geschäftsführer der Pilotbäckerei eine Anerkennungsurkunde.



Abbildung 10: 3.Beiratssitzung INTOKI

6. Ergebnisse der Wissenschaftlichen Begleitforschung (Evaluationsbericht)

Übergeordnetes Ziel der wissenschaftlichen Begleitforschung war die Unterstützung bei der Erreichung des Projektziels von INTOKI. Deshalb begleitete sie das INTOKI Projekt, insbesondere die Pilotumsetzung unter Anwendung qualitativer und semiquantitativer Methoden der empirischen Sozialforschung. Die Methodik ist im Abschnitt **Methodischer Ansatz der Wissenschaftlichen Begleitforschung (Evaluation)** sowie im „Evaluierungsbericht INTOKI“ dargelegt.

Die Wissenschaftliche Begleitforschung stellte in ihrem Bericht folgende Bewertungen dar:

- Bewertung der Zusammenarbeit des Projektteams und der Arbeit mit dem Projektbeirat
- Bewertung der Pilotphase und des Handbuchs seitens des für das Pilotprojekt ausgewählten Pilotunternehmens
- Bewertung der Pilotphase und des Handbuchs seitens der am Pilotprojekt beteiligten Stakeholder
- Bewertung des Handbuchs seitens weiterer interessierter Bäckereien
- Schlussfolgerungen des Evaluierungsteams

Die Evaluierung erfasste somit folgende Beteiligengruppen des Projektes:

- das Projektteam
- den Projektbeirat
- das Pilotunternehmen
- die Stakeholder des Pilotunternehmens
- die weiteren Bäckereien, die sich für die Durchführung des INNOVATIVEN Backdialogs beworben hatten, aber nicht berücksichtigt werden konnten.

Die Zusammenarbeit des **Projektteams** im Projekt INTOKI funktionierte hervorragend, war von gegenseitigem Respekt und gegenseitiger Wertschätzung getragen. Die zu Beginn des Projekts klar vereinbarten Umgangs- und Kommunikationsregeln bewährten sich und wurden auch eingehalten. Die gute Zusammenarbeit des Teams zeigt sich auch in der gemeinsamen Erstellung eines Projekt-Folgeantrages und in dem von Allen geäußerten Wunsch, auch weiterhin zusammen arbeiten zu wollen.

Die Installierung eines **Projektbeirates** für das Projekt INTOKI erwies sich als sehr nützlich. Die Mitglieder des Projektbeirates unterstützten das Projekt wohlwollend, bewahrten dabei aber auch immer einen kritischen Blick und regten mit konstruktiver Kritik die Arbeit im Projekt an. Der Projektbeirat zeigte sich über das erreichte Ergebnis und das erarbeitete Handbuch sehr zufrieden. Empfehlungen zur Gestaltung und Verbreitung weiterführender Unterlagen zum INNOVATIVEN Backdialog wurden formuliert. Eine Weiterführung und Weiterverbreitung der Methode des INNOVATIVEN Backdialoges würde sehr begrüßt. Dies äußerte sich auch darin, dass von Seiten der Bundesinnung der Bäcker sowie der Landesinnung Salzburg und von der Lebensmittelakademie Unterstützungserklärungen für ein Folgeprojekt abgegeben wurden.

Seitens der **Pilotbäckerei** wurde zum Verlauf der Pilotphase nach anfänglicher Skepsis große Zufriedenheit und Nutzen-Wahrnehmung geäußert. Das während des Backdialoges erarbeitete Handbuch wurde als gut brauchbar eingestuft, wenn manchmal vielleicht auch etwas zu theoretisch. Praxisbeispiele, die aus der eigenen Branche stammen, wurden für sehr wichtig angesehen. Die Übertragbarkeit des INNOVATIVEN Backdialoges auf andere Unternehmen in der eigenen Branche bzw. auf Firmen in anderen Branchen wurde auch als durchaus gegeben gesehen, ebenso die Möglichkeit der Durchführung. Die Umsetzung des erarbeiteten Projektes wurde als realistisch eingeschätzt und ist in ersten Schritten auch schon passiert. Eine Betreuung und Begleitung auch während der Umsetzung der Projektidee – die bisher noch nicht im Konzept des INNOVATIVEN Backdialoges vorgesehen ist – wurde als sehr wünschenswert erachtet.

Die **Stakeholder** der Bäckerei äußerten ziemlich große Zufriedenheit mit dem durchgeführten INNOVATIVEN Backdialog. Geschätzt wurden v.a. die offene Diskussion zwischen den Stakeholdern, deren gut gewählte Zusammensetzung, die erarbeiteten Unterlagen und Art der Durchführung, die kreativen Methoden und die regionale Einbettung des Projektes. Verbesserungswürdig angesehen wurde u.a. der Praxisbezug im Pilotprojekt, die Unzuverlässigkeit mancher Stakeholder, und Zeitmangel für die Erarbeitung des Projektes. Offen blieb für sie die Frage nach dem längerfristigen Erfolg der Umsetzung und über das Projekt hinausreichender Betreuung.

Die externe Evaluierung durch drei **interessierte** Exponenten der Zielgruppe **Bäckereien** erbrachte neben einer ersten Bewertung des Handbuches auch Ideen zur weiteren Anwendung der Methodik des INNOVATIVEN Backdialoges. Das Handbuch wird als inhaltlich fundiert, verständlich und ausführlich wahrgenommen. Es wird aber als möglicherweise zu umfangreich für die Anwendung durch kleinere Bäckereien eingeschätzt und dementsprechend wird die Erstellung einer klar verkürzten Version verbunden mit einer Straffung des Backdialogs vorgeschlagen. Außerdem wird darauf hingewiesen, dass eine durchgehende „Eigenmoderation“ des Backdialoges Kompetenzen und Ressourcen kleinerer Betriebe möglicherweise übersteigen könnte und für solche Fälle eine externe Begleitung angeboten werden sollte. Es wird aber betont, dass das Handbuch sehr wohl eine geeignete Grundlage für den Dialog darstellt.

Zusammenfassende Beurteilung des Handbuchs

Ein wesentliches Ergebnis des Projektes INTOKI ist die Erarbeitung eines Handbuchs für die Durchführung von partizipativen Verfahren zur Entwicklung von innovativen Produkten oder Dienstleistungen. Die einzelnen Teile dieses Handbuchs wurden während des Pilotprojektes immer wieder reflektiert und überarbeitet und bilden nun in ihrer Endfassung das Herzstück des Projektes INTOKI. Das Handbuch wird von allen involvierten Beteiligten und Befragten als gut und gewissenhaft erarbeitet, verständlich und gut brauchbar eingeschätzt. Kritische Rückmeldungen gibt es zur Länge des Dokumentes, das für einige doch zu lange und zu ausführlich, eventuell auch zu theoretisch ist. Dies könnte kleinere Bäckereien und Unternehmen, die nicht über die notwendigen Ressourcen für die Durchführung des INNOVATIVEN Backdialoges verfügen, abschrecken – vor allem, wenn sie das Material „unbegleitet“ erhalten.

Die Anzahl der im Handbuch beschriebenen Methoden wird unterschiedlich eingeschätzt. Auf der einen Seite wird die Vielzahl von Methoden für gut befunden, da sie eine breite Auswahl zulässt und verschiedene Methoden für verschiedene Einsatzmöglichkeiten gewählt werden können. Von anderer Seite wird darauf hingewiesen, dass dies auch eine Überforderung darstellen kann. Die Möglichkeit der „Lightversion“ des INNOVATIVEN Backdialoges wird daher begrüßt. Die im Handbuch enthaltenen Hintergrundtexte werden überwiegend als hilfreich und gut eingeschätzt, da sie einen guten Überblick über die für den INNOVATIVEN Backdialog wichtigen Themenbereiche geben.

Eine Forderung ist allen gemeinsam: die nach einer Kurzfassung des Handbuchs, nach einem Informations- oder Bewerbungsfolder, am besten nur ein bis zwei Seiten, in dem das Verfahren des INNOVATIVEN Backdialoges kurz vorgestellt und erklärt wird. Dieser Folder könnte über verschiedene Wege innerhalb der Bäckerbranche – aber auch darüber hinaus – verbreitet werden. Mögliche Wege wären z.B. bei Treffen der jeweiligen Innungen oder über Verteilernetze der Wirtschaftskammer oder der Innungen.

Bezüglich der Frage, ob das Handbuch anderen Bäckereien ein eigenständiges Durchführen des Backdialoges ermögliche, wird dies unterschiedlich gesehen. Einerseits wird dies durchaus bejaht, andererseits aber die wichtige Rolle der externen Moderation betont. Ähnliches gilt für die mögliche Übertragbarkeit auf andere Branchen außerhalb der Bäckerbranche.

*Vergleich mit dem Anforderungsprofil (siehe Abschnitt **Methodische Vorgangsweise zur Entwicklung des INTOKI-Toolkits**)*

Das Projektteam hatte vor Beginn der Erarbeitung des INNOVATIVEN Backdialogs Kriterien an das Handbuch gestellt. Die sechs erstgereihten Kriterien werden hier mit dem Ergebnis verglichen.

Wichtigstes Kriterium war, den Aspekt der *Nachhaltigkeit* bei der Durchführung des INNOVATIVEN Backdialoges und bei der Entwicklung des Handbuchs im Auge zu behalten. Dies scheint zum Großteil gelungen – während des Pilotprojektes gab es immer wieder Präsentationen und Hinweise zum Thema Nachhaltigkeit, ebenso ist es im Handbuch aufgenommen und gut vertreten. Ob es bei der Umsetzung der Projektidee auch noch eine so große Rolle spielen wird, kann nicht mehr beurteilt werden. Wichtig waren sicher die Hinweise einiger Beteiligter, dass besonders der ökonomische Aspekt der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden müsse. Bzgl. dieser Thematik ist das Handbuch sicher noch ergänzenswert.

Die Kriterien *Eignung für KMUs* und die *Anwendungsfreundlichkeit* wurden dem Handbuch – mit kleinen Einschränkungen – bestätigt. Der *partizipative Ansatz* ist „Kern-Philosophie“ des

Handbuchs, entsprechend dargestellt und sollte auch in der Praxis umgesetzt werden können. Dass eine *Problemlösung* durch den INNOVATIVEN Backdialog möglich ist, hat sich im Pilotprojekt deutlich gezeigt. Der *zeitliche Aufwand* wird vom Pilotunternehmen und seinen Stakeholdern als im Vergleich zum Nutzen effizient eingeschätzt (Die externen Bäckereien waren hier skeptischer).

Zusammenfassende Beurteilung der Durchführung des INNOVATIVEN Backdialoges

Der im Rahmen des Pilotprojektes durchgeführte INNOVATIVE Backdialog wird von allen Beteiligten recht gut bis sehr gut bewertet. Anfängliche Skepsis bezüglich des Ablaufes des Verfahrens legte sich innerhalb der ersten durchgeführten Dialogphasen. Problematisch war das Erreichen der notwendigen Anzahl von Stakeholdern, die sich am Dialogprozess beteiligten sollten. Auch hier muss von Beginn an darauf geachtet werden, interessierte Stakeholder für das Projekt zu gewinnen und mit diesen eine Zusage zu erreichen, damit sie den ganzen INNOVATIVEN Backdialog von Anfang bis zum Schluss zur Verfügung stehen. Dieser Punkt wurde im Backdialog ausführlich kommuniziert.

Die zeitliche Dauer des INNOVATIVEN Backdialoges im Pilotprojekt wird überwiegend als zu lang eingestuft. Dies, obwohl der Ablauf der Dialogphasen seitens des Projektteams bereits stark zeitlich gerafft durchgeführt wurde. Vor allem kürzere Abstände zwischen den einzelnen Modul-Workshops wurden gewünscht. Dies deckt sich auch mit der Rückmeldung externer Bäckereien, die angeben, dass Produktentwicklungen oft viel schneller vor sich gehen als der INNOVATIVE Backdialog dafür Zeit vorsieht.

Als sehr wichtig wird die Rolle der externen Moderation angesehen. Da es schwierig ist, als involviertes Unternehmen oder Geschäftsführer/in den Prozess selbst zu leiten bzw. gleichzeitig zu moderieren und auch Ideen einzubringen, scheint eine externe Moderation erforderlich. Dies stellt allerdings die Absicht von INTOKI, eine Methodik zu entwickeln, die durch eine KMU - Bäckerei selbst ohne bezahlte Moderation durchführbar sei, in Frage. Die Meinungen, wer die Rolle dieser Moderation übernehmen könne, blieben uneinheitlich.



Abbildung 11: Das Backdialogforum (Pilotbäckerei und Stakeholder) mit einem Teil des Projektteams

Detailangaben in Bezug auf die Ziele der Programmlinie

Beitrag der Endergebnisse zum Gesamtziel und den Leitprinzipien

Anliegen der Programmlinie ist es, innovative Technologiesprünge mit hohem Marktpotenzial zu initiieren und zu realisieren. Neben technologischen Innovationen spielt der Faktor Mensch für die Zielerreichung „Innovationssprung“ die entscheidende Rolle. ExpertInnenmeinungen aus Wissenschaft und Industrie stimmen darin überein, dass es nur durch die Motivation von Schlüsselstakeholdern entlang der Wertschöpfungskette und durch die Kooperation dieser Menschen gelingt, Innovationen einer breiten Anwendung zuzuführen (ERSCP 2007, Basel). Das Projekt „INTOKI“ setzte einerseits die erforderlichen Entwicklungsschritte, um „Innovationssprünge“ im Bereich Produkte und Produkt-Dienstleistungssysteme zu ermöglichen (Entwicklung einer methodischen Vorgangsweise, die die Kreativität und Problemlösungskapazitäten kleiner und mittlerer Unternehmen und ihrer Stakeholder bestmöglich für Produkt/Dienstleistungsinnovationen „stimuliert“ und nutzt). Neben dieser wichtigen Grundlagenarbeit wurde der Fokus aber auch bereits auf die erste Umsetzung gelegt, indem die entwickelte Methodik im Rahmen eines partizipativen Pilotprozesses im Bereich Brot- und Backwaren durchgeführt, formativ evaluiert, und verbessert wurde.

Das Projektvorhaben wurde im Bereich „Strategische Fragestellungen“ eingereicht, mit dem Ziel, die österreichische Forschungs- und Entwicklungskompetenz im Bereich „Nachhaltige Technologieentwicklung“ dadurch zu unterstützen, dass ein Beitrag zur Stärkung nachhaltiger Produkt-/ Dienstleistungssysteme geleistet wird. Kleine und mittlere Unternehmen bekommen das erforderliche Werkzeug („INNOVATIVER Backdialog“) und das Wissen um seine Anwendung, um gemeinsam mit ihren relevanten Stakeholdern Innovationen im Bereich ihres Produkt- und Dienstleistungsportfolios entwickeln und umsetzen zu können. Die Methodik des INNOVATIVEN Backdialogs ist ein wesentlich auf eine gesamtsystemische Sicht des Betriebes, seines Produktionsumfeldes und seiner Stakeholder aufbauender Ansatz, der die vielen technischen Produktentwicklungstools ergänzt und die Entwicklungen durch geeignete „soft skills“ und partizipative Methoden auf nachhaltige Innovationen fokussiert.

Strukturierte Stakeholderdialoge sind ein einfach zu handhabendes, effizientes Mittel der Wahl, da diese auch von KMU vergleichsweise kostengünstig eigenständig oder mit wenig externer Unterstützung angewendet werden können. Diese mittelfristig zu erwartende Stärkung des Angebots (und der Nachfrage) nachhaltiger Produkt-Dienstleistungssysteme befolgt die 7 Leitprinzipien einer nachhaltigen Technologieentwicklung, insbesondere

Prinzip der Dienstleistungs-, Service- und Nutzenorientierung

Effizienzprinzip

Prinzip der Nutzung erneuerbarer Ressourcen

Prinzip der Einpassung, Flexibilität, Adaptionfähigkeit und Lernfähigkeit

Einbeziehung der Zielgruppen

Die Zielgruppe Kleine und mittlere Bäckereien wurde in mehrfacher Hinsicht erreicht und einbezogen:

Ein *Projektbeirat* aus für das Bedarfsfeld Brot- und Backwaren relevanten und interessierten VertreterInnen aus Wirtschaft, Forschung, und Interessensgruppen wurde installiert und in das Projekt eingebunden. Aus folgenden Institutionen konnten TeilnehmerInnen für den Projektbeirat gewonnen werden: Wirtschaftskammer Österreich, Lebensministerium, Landwirtschaftskammer Österreich, AMA Marketing, VKI – Verein für

KonsumentInneninformation, BOKU - Department für Lebensmittelwissenschaften und -technologie, BOKU - Institut für Ökologischen Landbau, Agentur für Bio-Getreide, Bundesinnung der Bäcker und Müller.

Die Art der Einbindung erfolgte in Form von regelmäßigen Zusendungen wichtiger Dokumente (Projektzwischenbericht, Folder, Evaluierungsbericht) sowie durch 3 Workshops zu Beginn des Projektes, zum Zeitpunkt der Auswahl der Pilotbäckerei und am Ende des Projektes mit vertiefter Diskussion von Teilergebnissen und Milestones. Die wesentlichen Aufgaben des Projektbeirates waren: die Brückenfunktion zwischen Projekt und maßgeblichen Stakeholdergruppen der Branche (Informationstätigkeit); die Einbringung des Knowhows und der Interessen dieser Stakeholdergruppen; die kritische Begleitung, Beratung und Evaluierung des Projektes. Die Zufriedenheit des Projektbeirats mit den Ergebnissen des Projektes drückt sich in der Zusicherung weiterer Unterstützung bei der Verbreitung des INNOVATIVEN Backdialoges und der Unterstützung eines Folgeprojektes aus.

Im Rahmen der Pilotanwendung wurden eine Bäckerei und ihre Stakeholder (Hersteller, Zulieferer, EndkonsumentInnen) in einem *interaktiven Stakeholderprozess* eingebunden, der aus der Erarbeitung eines „Toolkits“ und dessen Anwendungs-Know-how bestand und der in den voranstehenden Kapiteln ausführlich beschrieben wurde. Sowohl die im Stakeholderprozess erarbeiteten Werkzeuge als auch die Vorgangsweise des Backdialoges selbst sind maßgeblich von den spezifischen Bedürfnissen und Rückmeldungen der Zielgruppe geprägt.

In der Vorbereitung der Pilotphase wurden österreichweit Kleine und Mittlere Bäckereien über das Vorhaben informiert und zur Teilnahme eingeladen. Jene Bäckereien, die interessiert waren, aber nicht an der Pilotphase des Backdialoges teilnehmen konnten, erhielten das fertiggestellte Handbuch zum INNOVATIVEN Backdialog (Erstfassung) zur freien Verfügung und wurden eingeladen, es zu beurteilen.

Beschreibung der Umsetzungspotentiale für die Projektergebnisse

Die KMU in der Bäckereibranche stehen – wie andere kleine und mittlere Unternehmen in anderen Branchen – unter großem Konkurrenzdruck. Um gegen die großen Handelsketten ankommen und mit ihnen mithalten zu können, bedürfen sie innovativer Ideen, neuer Produkte und kundenorientierter Dienstleistungen.

Die Ergebnisse dieses Projektes unterstützen sie in der Entwicklung dieser Ideen und stärken dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit am Markt. Innovation, Nähe zum/r KundIn, schnelles Erfassen der und Reagieren auf Kundenbedürfnisse zählen zu wichtigen strategischen Optionen. Durch die Hervorhebung und Betonung des Themas „Nachhaltigkeit“ im INNOVATIVEN Backdialog und im (Pilot)Umsetzungsprojekt werden u. a. auch regionale und regionalpolitische Aspekte berücksichtigt und gestärkt.

Die Bäckereien verfügen nun über ein neues Partizipations- und Managementtool, mit dem sie innovative Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen mit ihren Stakeholdern selbständig oder mit teilweiser externer Unterstützung durchführen können. Da die durch das Projekt angesprochenen Klein- und Kleinstbäckereien meist über keine eigenen Forschungsabteilungen bzw. über große finanzielle Ressourcen für derartige Entwicklungsaktivitäten verfügen, wird ihnen ein auch für sie in der täglichen Praxis handhabbares Tool für diesen Zweck angeboten.

Das Projektvorhaben ist im Bereich der strategischen Fragestellungen als Grundlagenstudie angesiedelt, d.h. unmittelbare Arbeitsplatzeffekte sind nicht zu erwarten. Jedoch können bereits während der Pilotanwendungen sowie bei weiteren Umsetzungsprojekten Wege aufgezeigt werden, wie Innovationen des Produkt-/ Dienstleistungsportfolios durch geeignete Einbindungsprozesse relevanter Stakeholder möglich werden. Dadurch können Unternehmen

nicht nur schneller und angepasster an die Erfordernisse des Marktes reagieren, sondern es sind mittelbar sowohl quantitative als auch qualitative Arbeitsplatzeffekte zu erwarten. Durch die Vielzahl an guten Kontakten zur Wirtschaft und Administration, die durch die konstruktive Zusammenarbeit mit dem Projektbeirat verstärkt wurden, ist das Umsetzungspotential der Ergebnisse im Bedarfsfeld Brot- und Backwaren sehr hoch einzuschätzen. Das Umsetzungspotential in weiteren Bedarfsfeldern wird in den folgenden Abschnitten diskutiert.

Schlussfolgerungen zu den Projektergebnissen

Erkenntnisse des Projektteams

Die abschließenden Erkenntnisse seitens des Projektteams lassen sich folgendermaßen zusammenfassen

a) Methodische Schlussfolgerungen

Die Art und Weise der Kommunikation von Inhalten erwies sich als Schlüsselfrage der Projektarbeit. Das Finden einer gemeinsamen Sprach- d.h. Begriffsverwendung im Projektteam (von Begriffsdefinitionen, wie im Glossar dokumentiert, bis hin zur Erarbeitung der Definition der Zielgruppen) war von hoher Bedeutung für die Arbeit. Gegenüber den Partnern der Pilotphase war es wichtig, sowohl bei der Durchführung der Workshops als auch in der Formulierung des Handbuchs die „wissenschaftliche“ Sprache des Projektteams in eine allgemein verständliche umzuwandeln. Dazu zählt nicht nur die Sprachverwendung, sondern auch der Abstraktionsgrad und der Anteil am geschriebenen Wort; so wurden seitens des Dialogforums zu allen Methoden Praxisbeispiele eingefordert, die dem alltäglichen Arbeitsumfeld entsprechen.

Für das Projektteam bedeutete dies folgende arbeitsintensive Herausforderung: detaillierteste Darstellung der Methoden sowie möglichst komprimierte und dennoch einfach formulierte Beschreibung der Schritte im Backdialog; intensive Gestaltung der Arbeit vor Ort und der Kommunikation mit dem Pilotbetrieb inkl. seiner Unterstützung bei allen organisatorischen Fragen (Stakeholder-Einladung, Terminorganisationen etc.).

Einhellige Erkenntnis des Projektteams ist es jedoch, dass - zumindest für die Arbeit mit innovationsfreudigen KMU – Betrieben - sich durch Methoden wie den INNOVATIVEN Backdialog ein großes Potential eröffnet. Die gemeinsame Arbeit im INNOVATIVEN Backdialog war interessant und lohnenswert. Beim Einsatz derartiger Innovationsmethoden herrscht konzentrierter Einsatz und Begeisterung seitens des Betriebes und seiner Stakeholder vor, wenn durch die Vorgehensweise ein erkennbarer Fortschritt und Mehrwert erarbeitet wird. Um letztere greifbar zu machen, waren die begleitende Reflexion der Projektarbeit und die Rückmeldungen der Stakeholder sehr wichtig. Auch in zukünftigen Vorhaben (d.h. weiteren Anwendungen des Backdialoges, oder aber anderen stakeholderorientierten Forschungsprojekten) sollte dafür Zeit und Geld vorgesehen werden

b) Finanzielle Komponente

Angesichts des hohen Betreuungsaufwandes, der auch nach Fertigstellung des Handbuchs bei dessen Anwendung zu erwarten ist, stellt sich die Frage der Finanzierbarkeit für kleinere Unternehmen. Das Pilotunternehmen signalisierte, dass durchaus Bereitschaft zu einer Kofinanzierung eines derartigen Prozesses vorhanden wäre. Das Projektteam geht von der Annahme aus, dass mittlere oder größere Unternehmen entweder eigene Personalressourcen zur Betreuung des Backdialoges haben/schulen lassen oder finanzielle Ressourcen für externe Unterstützung aufwenden können. Hier wird das Folgeprojekt von INTOKI (siehe unten) zeigen, inwiefern durch Schulungen von Betrieben, Unterstützung durch Interessensvertretungen und Eigenleistungen seitens der Betriebe eine finanziell tragbare Lösung gefunden werden kann,

c) Inhaltlich/Thematische Schlussfolgerungen

Aus Sicht der Unternehmen fokussiert sich die Frage der „Nachhaltigkeit“ weiterhin auf deren ökonomische Komponente. Soll daher in Innovationsprozessen Nachhaltigkeit gefördert werden, muss diese in ihren sozialen und ökologischen Aspekten immer wieder von neuem

vermittelt werden. Dies sollte auf eine mehrschichtige Weise wie z.B. im Projekt INTOKI erfolgen, nämlich durch Zur-Verfügung-Stellen eines praxisorientierten Basistextes mit Beispielen, durch eine mündliche Impuls-Präsentation samt Handouts, durch das Angebot von Methoden, die Nachhaltigkeit überprüfbar machen, und durch das Hinterfragen der Nachhaltigkeitsaspekte von Lösungsansätzen durch den Backdialog-Moderator während der Workshops. So konnte beobachtet werden, wie durchaus bewusst Aspekte des Umweltschutzes und der sozialen regionalen Verantwortung in die Innovationsideen aufgenommen wurden.

Geplante Weiterarbeit

Die Erfahrungen aus der Pilotumsetzung INTOKI zeigen, dass das Konzept des INNOVATIVEN Backdialoges sehr erfolgversprechend ist. Die begleitende Evaluation seitens der Beteiligten zeigte eine außerordentlich positive Bewertung der Methode. Die TeilnehmerInnen am INTOKI – Pilotvorhaben waren sich einig, dass durch den direkten Austausch der Bäckerei mit ihren Stakeholdern bei der Produktentwicklung und der Entwicklung von Dienstleistungen Synergien genutzt wurden, wodurch die Bäckerei vom Wissen dieser Stakeholder profitierte².

Folgende Aspekte blieben noch zu lösende Herausforderungen für die weitere Arbeit am Thema:

- Frage der Backdialog - Moderation: Evaluierungsergebnisse deuten darauf hin, dass insbesondere in Kleinunternehmen den GeschäftsführerInnen die Zeit fehlen könnte, sich intensiv in den Backdialog einzuarbeiten. Weiters erscheint es fraglich, dass sich diese in das Methoden- und Abwicklungs- Know-how zur Durchführung und Moderation des Prozesses in den Betrieben selbsttätig und innerhalb eines vertretbaren Zeitaufwands einarbeiten können oder wollen. Das Ziel von INTOKI, dass die Bäckereien den INNOVATIVEN Backdialog völlig eigenständig und ohne externe Hilfe durchführen können sollten, muss dahingehend modifiziert werden, dass das Ausmaß und die Art einer Unterstützung formuliert (z.B. durch Schulungen bestimmter Personenkreise) und minimiert werden sollen. Nur so ist eine verstärkte Breitenwirkung zu erreichen.
- Ergänzung des INNOVATIVEN Backdialoges um spezifische Inhalte und Methoden, z.B. Methoden der Wirtschaftlichkeitsabschätzung: Für die Phase der Umsetzung erwarten sich die Betriebe lt. Evaluierung Tools und Checklisten, um die Wirtschaftlichkeit der Innovation nach einer gewissen Anlaufzeit beurteilen zu können. Es wird als sinnvoll erachtet, dass auch Fragen wie Beschaffung von Rohstoffen, Kennzeichnungserfordernisse, Frage betrieblicher Ressourcen systematisch in das Tool integriert werden. Letzten Endes ist damit die ökonomische Tragfähigkeit des Innovations- und Umsetzungsprozesses angesprochen.
- Darüber hinaus ist folgende - für den Programmschwerpunkt jedenfalls signifikante - wissenschaftliche Frage derzeit noch weitgehend unbeantwortet: Mit welchen Kennzahlen, Tools oder Handlungsanweisungen sind die erarbeiteten Produkt- und Dienstleistungsinnovationen im Sinne nachhaltigen Wirtschaftens kurz- und mittelfristig zu bewerten und wie sind diese Bewertungen zu kommunizieren? Wie kann die „Tauglichkeit“ des Toolkits weit nach Ablauf der Projektzeit überprüft werden?

² siehe Evaluierungsbericht INTOKI – „Wissenschaftliche Begleitforschung“

Zur Bearbeitung dieser Aspekte wurde im Juni 2007 ein **Folgeprojekt zu INTOKI** formuliert und zur Förderung eingereicht, das folgende Zielsetzung verfolgt:

Weiterentwicklung, Anwendung und Verbreitung des INNOVATIVEN Backdialogs durch Befähigung von Bäckereien zu seiner effizienten und praxisorientierten Durchführung mit den spezifischen Zielen

- Kompetenzaufbau zur Durchführung des *INNOVATIVEN Backdialoges* für Kleine Bäckereien unter besonderer Berücksichtigung der Integration von Nachhaltigkeit in die Produkt- Dienstleistungsentwicklung und die Umsetzung mittels
 - a) Entwicklung und Bereitstellung von Trainingsmaterialien: Reduzierte Kurzversion des INNOVATIVEN Backdialog – Leitfadens; Ergänzung des Handbuchs durch die Kapitel Nachhaltigkeits–Check und Umsetzungsbetreuung
 - b) Backdialog – Training für Bäckereien und andere potentielle BackdialogmoderatorInnen
- Verbreitung/Transfer des INNOVATIVEN Backdialogs durch Plazierung und zum Download–Bereitstellen des Handbuchs sowie Leitfadens auf branchenspezifischen sowie nachhaltigkeitsrelevanten bestehenden Webpages, durch Präsentation und Organisation von Schnupperworkshops in ganz Österreich u.a.

Relevanz der Ergebnisse für andere Zielgruppen

Die Zielgruppe des Projektes INTOKI wurde folgendermaßen charakterisiert:

Kleine und mittlere Bäckereibetriebe mit mindestens 10, maximal 250 MitarbeiterInnen, die direkten Kontakt zu Endkonsumenten/innen haben, Bedarf an Alleinstellungsmerkmalen/ Abgrenzung, aber auch Interesse an Kooperationen („Stärkung durch gemeinsames Auftreten“) und ohne eigene Marketingabteilung. Bevorzugt wurden Bäckereien kontaktiert, die bereits Versuche in Richtung Innovation gesetzt haben.

Weitere potentielle Zielgruppen sind a) Groß- bzw. Kleinunternehmen der Bäckereibranche sowie b) KMU anderer Branchen.

ad a) Der INNOVATIVE Backdialog kann aus Sicht des Projektteams von Großunternehmen aus der Bäckereibranche ebenfalls angewandt werden. Großunternehmen verfügen in der Regel über personelle Ressourcen, um den Backdialog autonom (ohne externe Moderation) durchführen zu können und haben oft bereits Erfahrung in der Durchführung von Methoden der Kundeneinbindung (viele der in der ersten Phase von INTOKI recherchierten existierenden Tools und Methoden wurden für Großunternehmen entwickelt).

Für Kleinunternehmen ist die Methode ohne Adaptierungen vor allem in der sogenannten Light-Variante anwendbar, da diese eine kostengünstige und weniger zeitintensive Durchführung ermöglicht.

ad b) Grundsätzlich spricht nichts dagegen, den INNOVATIVEN Backdialog auch in Unternehmen anderer Branchen anzuwenden. Das zugrunde liegende Konzept ist von allgemeiner Gültigkeit. Allerdings sind die Ergebnisse des Projekts gezielt auf die Bedürfnisse der Bäckereibranche abgestimmt, und auf branchenspezifische Beispiele wurde – um die Verständlichkeit zu erhöhen und das Interesse zu steigern - viel Wert gelegt. Daher würde es für die Übertragung auf andere Branchen nötig sein, das allgemein gültige Konzept der Backdialog-Methode (Struktur, Ablauf, etc.) herauszufiltern.

Diese Arbeitsschritte sind im oben genannten, bereits beantragten Folgeprojekt **INNOVATIVE Backdialoge – Transfer** im Rahmen des Arbeitspaketes „Überarbeitung“ vorgesehen, welches die Übertragungsmöglichkeiten der Methode Backdialog evaluieren wird und als Ergebnis die Methode Backdialog über andere Branchen nutzbar macht.

Ausblick/Empfehlungen

Chancen, Schwierigkeiten, Risiken bei der Umsetzung in Richtung Demonstrationsprojekt

Wie oben erwähnt, wurde bereits ein Folgeprojekt zu INTOKI mit dem Ziel der Weiterentwicklung, Anwendung und Verbreitung des INNOVATIVEN Backdialogs durch Befähigung von Bäckereien zu seiner effizienten und praxisorientierten Durchführung eingereicht, das in direkter Linie auf das Forschungsprojekt INTOKI aufbaut und es für den praktischen Einsatz und für eine Breiten-Anwendung weiterentwickelt.

Die folgenden Einschätzungen beziehen sich daher auf dieses Folgeprojekt **INNOVATIVE Backdialoge - Transfer**.

Schwierigkeiten bei der Realisierung und Umsetzung könnten darin liegen, dass die angesprochenen Unternehmen der Backbranche kein Interesse am Instrument des INNOVATIVEN Backdialoges, dessen Erlernung in den Pilottrainings oder dessen Umsetzung in ihrem eigenen Wirkungsbereich zeigen.

Diese Gefahr wird dadurch minimiert, dass bereits im Projekt INTOKI über einen Projektbeirat die relevanten Unternehmen der Backbranche durch ihre Interessensvertretungen eingebunden worden waren. Gerade aus diesem Projektbeirat, aber auch von weiteren Unternehmen, die das Handbuch „Der INNOVATIVE Backdialog“ evaluiert haben, kamen sehr positive Rückmeldungen, die eine Weiterverbreitung und Anwendung der Methode empfehlen. Auch für das Folgeprojekt wird dieser (eventuell erweiterte) Projektbeirat unterstützend tätig sein. Weiters liegen Unterstützungserklärungen von der Bundesinnung der Müller und Bäcker sowie der Landesinnung Salzburg und der Lebensmittelakademie des österreichischen Gewerbes vor, die dem Projekt sehr positiv gegenüber stehen. Die Kooperation mit AusbildungspraktikerInnen (u. a. der Lebensmittelakademie) stellt die bestmögliche Abstimmung der didaktischen Vorgangsweise auf die Bedürfnisse und organisatorischen Rahmenbedingungen der Zielgruppen sicher. Die begleitende und kontinuierliche Evaluierung, u. a. in Form von Feed-back-Schleifen mit den TrainingsteilnehmerInnen und Pilotbäckereien, gewährleistet eine partizipative Weiterentwicklung und Verfeinerung von Unterlagen und Trainingskonzept. Die ausgedehnte Diffusionsphase in diesem Projektvorhaben macht die Ergebnisse einem breiten InteressentInnenkreis bekannt und motiviert diese, dazu bereitgestellte Unterlagen und Trainingsmöglichkeiten zu nutzen, um KundInnen und andere relevante Interessensgruppen und Stakeholder gezielt und effizient in die Entwicklung und die Ausgestaltung von nachhaltigen Produkt- und Dienstleistungsangeboten mit einzubeziehen.

Das Umsetzungsrisiko wird daher aus unserer Sicht zusammenfassend als gering eingeschätzt.

Empfehlungen für weiterführende Forschungs- und Entwicklungsarbeiten

Wie ausführlich dargelegt, wird das Folgeprojekt von INTOKI die am Ende von INTOKI identifizierten wesentlichen noch offenen wissenschaftlichen Fragestellungen und Entwicklungsschritte zur Methode INNOVATIVER Backdialog zum Thema haben.

Darüber wären folgende Weiterentwicklungen denkbar:

- Adaptation und Testung der Methode an anderen Branchen österreichischer KMUs: Die Herausarbeitung des allgemeingültigen Konzeptes der Methode und die grundlegende Erhebung des Interesses und der Bedürfnisse anderer Branchen hinsichtlich dieser Methode sind bereits Inhalt des Folgeprojektes von INTOKI. Darüber hinaus wäre es interessant, die Adaptation in einigen neuen Branchen konkret und im Detail durchzuführen und auch zu

testen, um den potentiellen Anwendungsbereich im gesamten KMU Spektrum abschätzen zu können.

- Grundzüge der Methode (innovationsorientierter Stakeholderdialog) können durch das systematische Hereinholen des Interesses, der Sichtweisen und des Wissens von für das Netzwerk wichtigen externen Stakeholdergruppen auch zu einem Instrument mit Potential für die Weiterentwicklung innovationsorientierter betrieblicher Netzwerke werden. Ein entsprechendes Vorhaben befindet sich im Ausarbeitungsstadium.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Innovationstypen (Fichter, 2003)
Abbildung 2: Grundstruktur des INNOVATIVEN Backdialogs
Abbildung 3: Diskussionsgrundlage Stakeholderlandschaft
Abbildung 4: Diskussionsgrundlage Branchenstruktur Bäckereien Österreich
Abbildung 5: Die Pilotbäckerei in Althofen
Abbildung 6: Modul Bewertung – Einsatz der Methode Stimmungsbarometer
Abbildung 7 und Abbildung 8: Pilotphase INTOKI: Workshop Dialog III
Abbildung 9: Verleihung der Urkunden an die TeilnehmerInnen des Backdialogs
Abbildung 10: 3.Beiratssitzung INTOKI
Abbildung 11: Das Backdialogforum (Pilotbäckerei und Stakeholder) mit einem Teil des Projektteams

Anhang

ANNEX 1: Recherchebericht: Instrumente und Methoden der Einbeziehung von KundInnen und Interessensgruppen in die Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungsangeboten (nur online verfügbar unter www.FABRIKderZukunft.at)
ANNEX 2: Evaluierungsbericht INTOKI (nur online verfügbar unter www.FABRIKderZukunft.at)
ANNEX 3: Handbuch „Der INNOVATIVE Backdialog“ (11b/2008 in der Schriftenreihe "Nachhaltig Wirtschaften" des bmvit)

Zitierte Literatur

Seebacher, U., und I. Oehme, J. Suschek-Berger, A. Windsperger, S. Steinlechner :
PUIS - Produktbezogene Umweltinformationssysteme in österreichischen Unternehmen .
BMVIT Schriftenreihe „Berichte aus Energie- und Umweltforschung“ 16/2003

Stahel, W. , From products to services or selling performances instead of goods, Ecodesign
'99, 1st International Symposium on Environmentally Conscious Design & Inverse
Manufacture, Japan, IEEE Computer Society, [IPTS Report, Vol 27, sep. 98. Sevilla]. 1999.

