



interuniversitäres forschungszentrum
für technik, arbeit und kultur

INTOKI

Evaluierungsbericht

Manfred Klade, Uli Seebacher, Jürgen Suschek-Berger

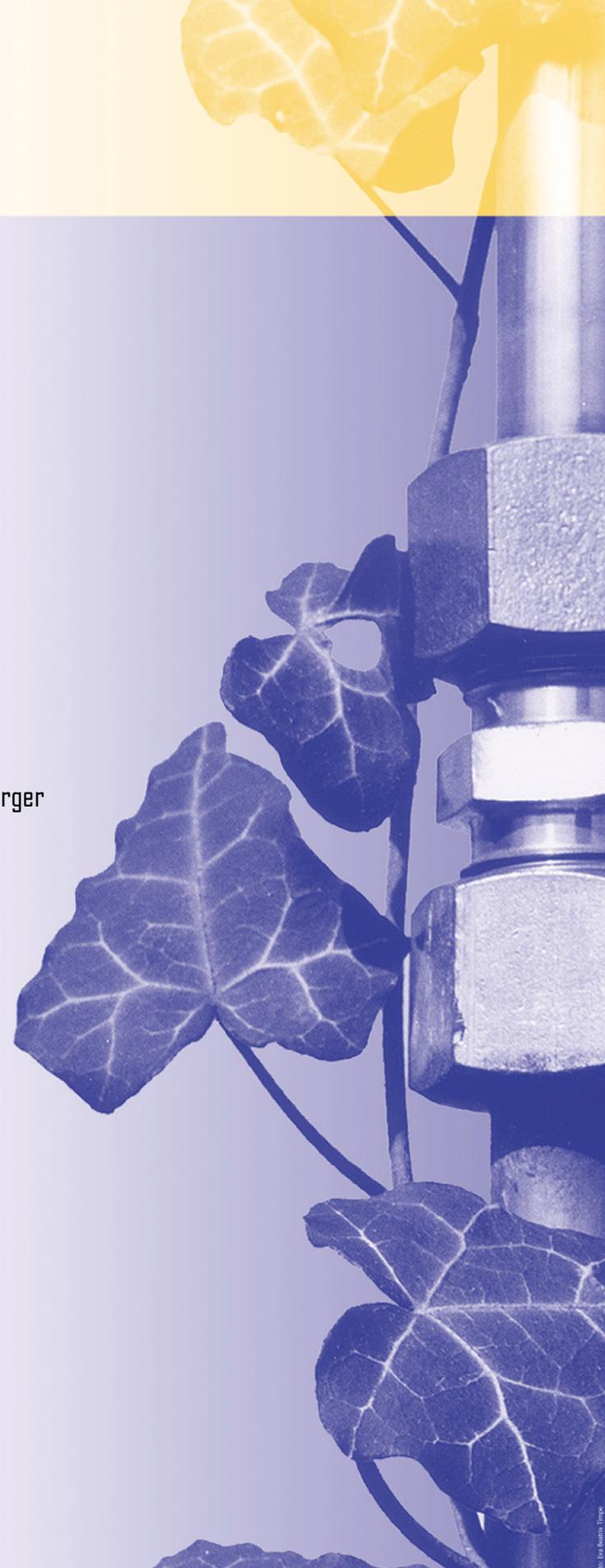


Foto: Eric Keatinge, Timpe

Das IFZ ist der Grazer Standort der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF) der Universität Klagenfurt

ALPEN-ADRIA
UNIVERSITÄT
KLAGENFURT



Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	2
1.1 Zielsetzung von INTOKI.....	2
1.2 Ziele der Begleitforschung.....	2
1.3 Detailkonzept und Vorgangsweise.....	3
1.4 Das Anforderungsprofil.....	6
1.5 Gliederung des Berichtes.....	7
2 Projektteam und Projektbeirat.....	9
2.1 Projektteam.....	9
2.2 Projektbeirat.....	9
2.3 Fazit aus der Evaluierung mit dem Projektbeirat.....	12
3 Das Pilot-Unternehmen.....	13
3.1 Ziele und Methoden der Evaluation.....	13
3.2 Evaluierungsergebnisse.....	13
3.2.1 Motivation und Erwartungen zu Beginn des Pilotprojektes.....	13
3.2.2 Rückmeldung zu im Rahmen des Projektes erstellten Unterlagen und zum Handbuch.....	14
3.2.3 Rückmeldung zu dem im Pilotprojekt durchgeführten Innovativen Backdialog.....	16
3.2.4 Bewertung der Umsetzung der im Backdialog entwickelten Projektidee.....	17
3.3 Fazit aus der Evaluierung mit dem Pilotunternehmen.....	17
4 Die Stakeholder.....	19
4.1 Ziele und Methoden der Evaluation.....	19
4.2 Evaluierungsergebnisse.....	20
4.2.1 Einschätzung des ersten Workshops im Innovativen Backdialog.....	20
4.2.2 Einschätzung zu Ende des Innovativen Backdialoges.....	20
4.3 Fazit aus der Evaluierung mit den Stakeholdern.....	25
5 Evaluierung des Handbuches durch interessierte Bäckereien.....	26
5.1 Ziele und Methoden der Evaluierung.....	26
5.2 Ergebnisse der Evaluation.....	26
5.3 Fazit aus der Evaluierung mit interessierten Bäckereien.....	28
6 Schlussfolgerungen.....	30
6.1 Zum Projektteam.....	30
6.2 Zum Projektbeirat.....	30
6.3 Zum Handbuch.....	30
6.4 Zum Vergleich mit dem Anforderungsprofil.....	32
6.5 Zur Durchführung des Innovativen Backdialoges.....	32
6.6 Zur Umsetzung der erarbeiteten Projektidee.....	33
6.7 Abschließende Betrachtung.....	34
7 Anhang.....	35

Einleitung

1.1 Zielsetzung von INTOKI

Joanneum Research – Institut für nachhaltige Technologien und Systeme (JOINTS), die Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik (ÖGUT) und das Interuniversitäre Forschungszentrum für Technik, Arbeit und Kultur (IFZ) wurden von der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ mit der Durchführung des Projektes „Instrumente und Tools zur Einbindung von KonsumentInnen und Interessensgruppen in die Entwicklung eines nachhaltigen Produkt-Dienstleistungsportfolios (INTOKI)“ beauftragt. Das IFZ übernahm dabei die begleitende Evaluierung des Projektes.

Kern des Projektes INTOKI war die Konzeption eines Partizipations-Toolkits bzw. Handbuches und dessen Erprobung in einer zu diesem Zweck zusammen mit einem Projektbeirat ausgewählten Bäckerei als Pilotunternehmen. Die Erprobung erfolgte in einem Dialogprozess mit wichtigen Stakeholdern der Bäckerei, einem zeitlich befristeten sogenannten „Innovativen Backdialog“. Der Dialogprozess wurde für das Pilotvorhaben vom INTOKI Projektteam angeleitet bzw. unterstützt. Grundsätzlich sollen aber die im Pilotvorhaben vermittelten Unterlagen (Handbuch bzw. Toolkit „Backdialog“) es letztlich einem Unternehmen - vorzugsweise einem KMU – ermöglichen, diesen Prozess selbstständig durchzuführen. Ein wesentlicher Anspruch war deshalb die Transparenz des Dialogprozesses und die Praxistauglichkeit und Verständlichkeit der Anleitungen und Unterlagen. Andererseits soll das Instrumentarium gerade auch das Bewusstsein für das nachhaltige Design von Produkten und Dienstleistungen/Services stärken.

1.2 Ziele der Begleitforschung

Übergeordnetes Ziel der wissenschaftlichen Begleitforschung war die Unterstützung bei der Erreichung des Projektziels von INTOKI. Deshalb begleitete diese das INTOKI Projekt insgesamt bzw. die Pilotumsetzung im Besonderen 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 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 Handbuchs.

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.

1.3 Detailkonzept und Vorgangsweise

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.

Diese Beteiligtegruppen und Betrachtungsebenen wurden über folgende qualitative Methoden erfasst:

Stakeholder	Betrachtungsebenen		
	Ablauf, Projektschritte	Materialien, Themen, Inhalte	Ergebnis, Auswirkungen
1. Projektteam	Sitzungsteilnahmen, Feedback	Dokumentenanalyse	Bericht & Gemeinsame Reflexion
2. Projektbeirat			
3. Pilot-Unternehmen	Teilnehmende Beobachtungen Interviews Gruppenreflexionen		
4. Backdialogmoderator n ¹			
5. MitarbeiterInnen Pilotunternehmen ²			
6. Unternehmens- Stakeholder			
7. weitere Bäckereien		Interviews	

Die begleitende Evaluierung stellte sicher, dass alle relevanten Stakeholder und Personen/-Gruppen rechtzeitig und in adäquater Form eingebunden waren bzw. ihre Positionen, Meinungen und Bedürfnisse im Gesamtergebnis berücksichtigt wurden.

Ad 1: Feedback zu Entwürfen, Diskussionsbeiträge, Dokumentenanalyse und Evaluierungsbericht.

Ad 2: Beschrieben wird, welche Rolle und Funktion der Beirat hat und wann/wie/in welcher Häufigkeit er beigezogen wurde. Der Beirat war außerdem über die Präsentation der Evaluierungsergebnisse aktiv eingebunden.

Ad 3 bis 6: Beschrieben wird, welche Rolle und Funktion die TeilnehmerInnen in Bezug auf den Dialogprozess hatten. Eingesetzte Methoden: Teilnehmende Beobachtung, Protokollauswertungen, Analysebericht. Erwartungen, Zufriedenheit und Verständnis wurden in Interviews und Gruppenreflexionen abgeklärt. Dabei standen folgende Leitfragen im Vordergrund:

¹ Da im Pilotprojekt die Rolle des Geschäftsführers und des Backdialog-Moderators in einer Person vereint waren, entfällt dieser Punkt.

² Da im Pilotprojekt keine MitarbeiterInnen des Pilotunternehmens eingebunden waren, entfällt dieser Punkt ebenfalls.

- Materialien (Pilot-Beginn und -ende): Überblick; Fehlt etwas? Verständlichkeit?
- Persönliches Erleben – Dialogprozess (Pilot-Laufend): Transparenz und Nachvollziehbarkeit? Ausmaß an Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit; welche Erwartungen werden wie erfüllt/nicht erfüllt?
- Möglicher Nutzen (Pilot-Ende): Finden von Lösungen? Wie und in welchem Umfang hat eine Zielerreichung stattgefunden?

Ad 7: Weitere drei Unternehmen aus der Bäckerbranche wurden zur Praxistauglichkeit bzw. Verständlichkeit der erstellten Dokumententwürfe befragt. Dabei standen folgende Fragen im Vordergrund:

- Materialien: Überblick; Fehlt etwas? Verständlichkeit?
- Möglicher Einsatz – Handbuch: Einschätzungen?

Die Dokumentation und Berichterstattung erfolgte über die Protokollierung der Projekttreffen und der Sitzungen mit dem Projektbeirat (mit jeweils fixen Tagesordnungspunkten) und die Erstellung eines Evaluierungsberichtes zum Ende des Projektes.

Alle im Laufe der Projektlaufzeit erstellten Unterlagen wurden vom IFZ-Team einem kritischen Review unterzogen.

Die folgenden Termine wurden im Zuge der Evaluierung vom IFZ-Team gemeinsam mit dem Projektteam wahrgenommen:

Was?	Mit wem?
Projektteamtreffen am: 22.12.2005, 21.03.2006, 19.04.2006, 30.06.2006, 19.09.2006, 19.10.2006, 12.12.2006, 08.03.2007	JOINTS; ÖGUT; IFZ
Treffen mit Projektbeirat: 30.03.2006, 04.10.2006, 25.05.2007	Beiratsmitglieder, JOINTS, ÖGUT; IFZ (am 25.05.2007 zusätzlich Pilotunternehmen und FFG)
Termine mit dem Pilotunternehmen und den Stakeholdern: 29.11.2006, 31.01.2007, 01.03.2007, 25.04.2007	29.11.2006: ÖGUT, IFZ, Pilotunternehmen 31.01.2007: ÖGUT, IFZ, Pilotunternehmen, Stakeholder 01.03.2007, 24.04.2007: JOINTS, ÖGUT; IFZ, Pilotunternehmen, Stakeholder

1.4 Das Anforderungsprofil

Das Projektteam erstellte am Beginn des Projektes gemeinsam ein Anforderungsprofil, welches das zu entwickelnde Handbuch erfüllen sollte. Es wurden 28 mögliche Kriterien entwickelt, die das Handbuch erfüllen sollte und diese dann von den Mitgliedern des Projektteams über eine Punktevergabe bewertet, um herauszufinden, welche die wichtigsten Kriterien davon sind. Die Reihung zeigt die folgende Tabelle:

Rang	KRITERIUM	Prozent	Punkte
1	Nachhaltigkeit berücksichtigend	10,12	17
2	Für KMUs geeignet	8,93	15
3	anwendungsfreundlich	7,74	13
4	befähigt Zielgruppe zur Lösungsfindung	6,55	11
4	partizipativ: mehrere Stakeholdergruppen gleichberechtigt einbeziehend	6,55	11
4	für Zielgruppe passende Kommunikationsform	6,55	11
7	zeitlicher Aufwand gering (nicht zu umfangreich, so kurz wie möglich)	5,36	9
7	modulartig, mehrere Tools	5,36	9
9	praxistauglich	4,76	8
9	für den Bereich Backerzeugnisse geeignet	4,76	8
11	leicht verständlich	4,17	7
12	Tools stehen miteinander in Verbindung	3,57	6
12	effizient	3,57	6
14	Anleitung zur Verwendung der Tools (wann, wie, Abfolge)	2,98	5
14	an identifizierte Bedürfnisse angepasst	2,98	5
14	finanzieller Aufwand gering	2,38	4
14	befähigt Zielgruppe zur Anwendung ohne externe Begleitung	2,38	4
14	Toolkit enthält Tools selbst, nicht nur Verweise, wo sie zu finden sind	2,38	4

14	seriös: wirksam, überprüfbar, "wissenschaftlich", akzeptabel, begründet	2,38	4
20	zielgerichtet	1,79	3
20	übertragbar auf andere Branchen	1,79	3
22	kreativitätsfördernd	1,19	2
23	muss Überblick mit darauffolgender Fokussierung beinhalten	0,60	1
23	gendergerecht	0,60	1
23	dialogorientiert	0,60	1
	attraktiv	0,00	0
	illustrativ	0,00	0
	spektakulär	0,00	0
	SUMME	100,00	168

Als wichtigster Punkt wurde vom Projektteam die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit genannt, gefolgt von der Tauglichkeit für KMUs und Anwendungsfreundlichkeit. Weitere wichtige Kriterien waren ein partizipativer und passender kommunikativer Zugang, der die angesprochene Zielgruppe zur Lösungsfindung befähigt. Der zeitliche Aufwand sollte gering sein, das Handbuch modulartig aufbereitet und praxisorientiert sowie leicht verständlich.

Diese Anforderungen sollte das Handbuch erfüllen. Im letzten Kapitel dieses Evaluationsberichtes, den Schlussfolgerungen, wird auf diese Kriterien noch einmal eingegangen.

1.5 Gliederung des Berichtes

Der Evaluierungsbericht ist folgendermaßen aufgebaut:

Nach dieser Einleitung folgt in Kapitel 2 eine Bewertung der Zusammenarbeit des Projektteams und der Arbeit mit dem Projektbeirat.

Anschließend wird in Kapitel 3 die Rückmeldung des für das Pilotprojekt ausgewählten Pilotunternehmens dargestellt.

Kapitel 4 fasst die Beschreibung der Einschätzung und Rückmeldung der am Pilotprojekt beteiligten Stakeholder zusammen.

Kapitel 5 stellt die Ergebnisse der Evaluierungsinterviews mit ausgewählten interessierten Bäckereien dar.

Kapitel 6 fasst die Schlussfolgerungen aus der Evaluierung in Bezug auf alle relevanten Themen zusammen.

Der Anhang (Kapitel 7) beinhaltet die Interviewleitfäden für die Evaluationsinterviews mit dem Pilotunternehmen und den interessierten Bäckereien.

2 Projektteam und Projektbeirat

2.1 Projektteam

Das Projektteam (bestehend aus JOINTS (Gudrun Lettmayer (Projektleitung), Daniele Heiböck-Sinner), ÖGUT (Andrea Ebner, Henriette Gupfinger) und IFZ (Manfred Klade, Jürgen Suschek-Berger und Uli Seebacher) hat sich in regelmäßigen Teamtreffen (insgesamt acht) über den Fortgang des Projektes ausgetauscht und diesen reflektiert. Ganz zu Beginn standen Vereinbarungen, die die teaminterne Zusammenarbeit regelten, wie z.B. dass im Team offen miteinander kommuniziert wird, dass über Verzögerungen bei vereinbarten Terminen rechtzeitig informiert wird und dass Verständnisprobleme oder unterschiedliche Begriffsauffassungen sofort geklärt werden. Die Ergebnisse der Teamsitzungen wurden protokolliert und an alle Teammitglieder verschickt.

Die Zusammenarbeit im Projektteam – das in dieser Zusammensetzung das erste Mal miteinander agierte - funktionierte hervorragend. Im Laufe der Projektarbeit kam es nur einmal zu einem Konflikt, in dem es um die Nicht-Einhaltung von vereinbarten Abgabeterminen ging, der aber im Zuge eines Konfliktgesprächs rasch beigelegt werden konnte. Die gute Zusammenarbeit manifestiert sich auch darin, dass das Projektteam sich entschloss, gemeinsam Folgeprojekte zu entwickeln. Ein diesbezüglicher Antrag wurde bereits bei der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ bei der letzten Ausschreibung eingereicht.

2.2 Projektbeirat

Bereits in der Vorbereitung des Projektes INTOKI wurde an die Installierung eines Projektbeirates gedacht. Erste Kontakte zu möglichen Mitgliedern des Beirates wurden geknüpft, es gab erste Zusagen. Es konnte schließlich ein Projektbeirat mit folgenden Mitgliedern installiert werden:

Haller	Christoph	Mag.	Wirtschaftskammer Österreich
Schmon	Barbara	Dr.	BMLFUW - Lebensministerium
Jochum	Christian	DI	Landwirtschaftskammer Österreich
Hackl	Hermine	Mag.	AMA - Marketing

Beck	Birgit	Mag.	VKI -Verein für KonsumentInneninformation
Sperl	Engelbert	Ing.	BIO AUSTRIA
Schönlechner	Regine	Dr.	BOKU, Department für Lebensmittelwissenschaften und - technologie
Langanger	Michael	DI	AMA - Marketing
Bartel- Kratochvil	Ruth	Dr. DI	BOKU, Institut f. Ökologischen Landbau
Rogy	Thomas		Agentur für Biogetreide
Kainz	Reinhard	Dr.	Bundesinnungsgeschäftsführung u.a. der Bäcker, Müller und Konditoren

Sitzungen mit dem Projektbeirat fanden zu drei Terminen zu Beginn, vor der Auswahl des Pilotunternehmens und gegen Abschluss des Projektes in den Räumen der ÖGUT statt.

Die Aufgaben der Mitglieder des Projektbeirates waren:

- Teilnahme an drei Sitzungen mit dem Projektteam
- Inputs zum Projekt zu geben
- Kritische Rückmeldungen zu Unterlagen und Berichten, sofern zeitlich möglich
- Unterstützung des Projektes und des Projektteams durch Vernetzungsaktivitäten.

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.

Bei der letzten Sitzung des Projektbeirates wurden die bis dahin vorliegenden Ergebnisse der Evaluation präsentiert. Im Anschluss daran wurden folgende Fragen diskutiert:

1) Welche Stärken hat der INNOVATIVE Backdialog Ihrer Meinung nach? Wie können die Stärken weiter genutzt werden? Wo gibt es noch Verbesserungsbedarf?

Eine generell hohe Anerkennung seitens der Beiratsmitglieder für Inhalt und Volumen des Endproduktes (Handbuch) wurde ausgedrückt. Folgende Verbesserungsvorschläge wurden geäußert:

- Methodenreduktion (diese wurde allerdings kontroversiell diskutiert)
- Darstellung des erforderlichen Ressourcenaufwandes im Handbuch
- Überblick über Backdialog auf einer A4 Seite geben.

2) Welche Möglichkeiten sehen Sie bei der weiteren Anwendung und Verbreitung des INNOVATIVEN Backdialoges? Worauf sollten wir dabei besonders achten?

a) Zur Verbreitung der Idee an Bäckereien:

- keine „breite“ Versendung
- Thema zuerst aufbereiten: Folderartige Kurz-Info kreieren; Informationsveranstaltungen auch in Bundesländern; Schriftliche Informationen; durch informierte Personen (ev. „Ein/e Informierte/r“ pro Bundesland?)
- Kann über Innung, ev. Projektteammitglieder (z.B. ÖGUT) geschehen. Finanzierung durch Sponsoren möglich
- Problem, dass Betriebe generell geringes Interesse (Anm.: an derartigen Angeboten) haben

b) Zur Durchführung der Backdialoge:

- ModeratorIn wird lokal benötigt, zumindest anfänglich, vor allem von kleinen KMUs
- Aufgaben: Muss bei Methodenauswahl helfen; moderieren; ist über den Backdialog informiert bzw. zusatzausgebildet
- Hintergrund des/der Moderators/in: BeraterIn z.B. aus dem Wirtschaftsbereich, RegionalprojektmanagerIn, Landesinnung, etc. oder durch Wirtschaftskammer geschulte Personen

c) Finanzierung:

- Handbuch Backdialog: nicht entgeltpflichtig machen, aber nur auf Bestellung erhältlich

- Bewerbung des Backdialoges über die Innung möglich, aber nicht Bezahlung
- Ev. zur Unterstützung/ Finanzierung: Programme zur Unterstützung von Umwelteffizienz und entsprechende Beraterpools nutzen (Förderungen erhältlich, tw. bundesländerspezifisch). Entsprechend sollte Aufnahme der Leistung „Backdialog“ ins Portfolio dieser Förderprogramme angeregt werden. Bewerbung z.B. mit Nachhaltigen Wochen kombinieren.

2.3 Fazit aus der Evaluierung mit dem Projektbeirat

- Der Projektbeirat zeigte sich über das erreichte Ergebnis und das erarbeitete Handbuch sehr zufrieden.
- Vorgeschlagen wurde eine Kurzversion des Handbuches auf einer Seite, um es für KMUs interessant und schmackhaft zu machen. Schriftliche Kurzinformationen könnten über Wirtschaftskammer und Innungen verteilt werden.
- Ein/e externe/r ModeratorIn wurde als Vorteil angesehen, der/die in einer speziellen Schulung ausgebildet werden sollte. Möglichkeiten dazu gäbe es über die Lebensmittelakademie oder über die Wirtschaftskammer.
- Eine Weiterführung und Weiterverbreitung der Methode des Innovativen Backdialoges wurde 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.

3 Das Pilot-Unternehmen

3.1 Ziele und Methoden der Evaluation

Als Pilotunternehmen wurde die Bäckerei Vallant in Althofen in Kärnten ausgewählt. Hauptansprechpartner für die Evaluierung war der Besitzer der Bäckerei, Herr Martin Vallant, da in das unmittelbare Pilotprojekt nur er und keine MitarbeiterInnen des Unternehmens eingebunden waren. Damit übernahm er auch die Rolle des Backdialogmoderators.

Von Evaluierungsinteresse im Pilotunternehmen waren:

- 1.) die Motivation und die Erwartungen des Unternehmens in Hinblick auf die Durchführung des Innovativen Backdialoges
- 2.) Rückmeldung zu allen im Rahmen des Projektes erstellten Unterlagen und zum Handbuch
- 3.) Rückmeldung zu den einzelnen durchgeführten Phasen im Innovativen Backdialog
- 4.) Abschließende Reflexion nach Durchführung des Pilotvorhabens im Unternehmen.

Als Methoden für die Durchführung der Evaluation im Pilotunternehmen wurde die Form von qualitativen Interviews gewählt. Diese wurden entweder persönlich zu Beginn (29.11.2006) und am Ende (25.05.2007) des Projektes bzw. während des Projektes zwei Mal telefonisch (13.02. und 16.04.2007) durchgeführt. Die Interviewleitfäden befinden sich im Anhang dieses Evaluationsberichtes.

3.2 Evaluierungsergebnisse

3.2.1 Motivation und Erwartungen zu Beginn des Pilotprojektes

Zu Beginn des Projektes gab es ein erstes Treffen mit dem Pilotunternehmen (29.11.2006) zur Absteckung und Klärung des Vorhabens. Im Rahmen dieses Gesprächs wurden auch erste Evaluierungsfragen an Herrn Vallant gestellt.

Bzgl. seiner Motivation am Projekt als Pilotunternehmen teilnehmen zu wollen, erklärte Herr Vallant bei diesem ersten Treffen, dass er eine Idee im Kopf hätte, von der er noch nicht wusste, wie er diese entwickeln möchte und mit wem, die aber zum Innovativen Backdialog sehr gut passen könnte. Er erwartete sich durch die Teilnahme am Pilotprojekt ein gut

entwickeltes und anwendungsorientiertes Instrument zur Unterstützung der Umsetzung seiner Projektidee.

Darauf angesprochen, was er als Erfolg zum Schluss des Projektes werten würde, antwortete Herr Vallant, Erfolg sei, wenn eine Umsetzung der Projektidee und ein Transfer der Methode in andere Bereiche möglich wären und wenn er das Pilotprojekt auch für andere verständlich erklären könne. Dass das Projekt ein Erfolg war, würde er am finanziellen Erfolg, am Feedback der KundInnen, an der Art und Weise sowie der Geschwindigkeit der Umsetzung der Projektidee merken.

Befürchtungen zu Beginn waren, dass das Projekt im Sande verlaufen könnte (wenn z.B. zu wenige Stakeholder zu den Dialogforen kommen würden).

Umgesetzt werden sollte das Projekt möglichst rasch, bis Mai 2007. Wie realistisch dies auf einer Skala von 1-10 sei, wobei 1 = gar nicht realistisch, 10 = sehr realistisch bedeutet, wird von Herrn Vallant mit dem Wert 7 bis 8,5 eingeschätzt. Diese hohe Einschätzung ergäbe sich aus der Tatsache, dass bereits einige Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Projektidee gegeben seien.

3.2.2 Rückmeldung zu im Rahmen des Projektes erstellten Unterlagen und zum Handbuch

Für die einzelnen Dialogphasen wurden Unterlagen erstellt, die die Grundlage für die Entwicklung des Handbuches bildeten. Diese Unterlagen wurden von Herrn Vallant in zwei telefonischen Interviews bewertet – beim ersten Interview die Unterlagen für die Phasen I und II, beim zweiten Interview die Unterlagen für die Phase III und die Phase Bewertung.

Dialogphase I und II

Die Unterlagen für die Phase I und II wurden als verständlich bewertet, allerdings nur, wenn man bereits Vorinformationen dazu erhalten habe. Sie werden von Herrn Vallant als etwas zu theoretisch, aber gut gegliedert und die Aspekte der Nachhaltigkeit gelungen behandelnd eingestuft. Es wird die Schulnote drei für die Verständlichkeit der Unterlagen vergeben.

Die Brauchbarkeit und Anwendbarkeit der Unterlagen für die Bäckerbranche wurde von Herrn Vallant mit der Schulnote vier bewertet. Diese schlechte Bewertung rührte daher, dass das Fehlen von branchenspezifischen Beispielen bemängelt wurde.

Zitat: "Einer, der Brot macht, denkt nicht über Bohr- oder Waschmaschinen nach. Ich habe dann versucht, bei meinen Gesprächen diese Beispiele auf Brot und Semmeln umzulegen."

Als wichtig wurde von ihm auch noch erachtet, dass der Begriff Stakeholder gut erklärt werden muss. Prinzipiell sei dies leicht zu tun – er umfasse alle, die im Umfeld eines

Betriebes tätig sind. Da es keinen besseren Begriff dafür gäbe, sollte er im Handbuch belassen, aber eben gut erklärt werden.

Dialogphase III und Bewertung

Die Verständlichkeit der Unterlagen für die Dialogphase III und die Dialogphase Bewertung wurde mit der Schulnote zwei eingestuft. Die Unterlagen seien umfangreich und ausführlich. Die Brauchbarkeit für die Bäckerbranche lag bei Note zwei bis drei.

Abschließende Gesamtbewertung der Unterlagen

Zum Abschluss des Projektes wurde ein längeres persönliches Evaluationsinterview mit Herrn Vallant geführt. Auch hier bildete einen großen Themenbereich das – inzwischen aus den Unterlagen entwickelte und in einer ersten Fassung vorliegende – Handbuch für den Innovativen Backdialog.

Das fertige Handbuch besteht aus vier Teilen: In Form einer Loseblattsammlung werden wichtige Fragen zum Backdialog beantwortet (Teil A). Konkrete Arbeitsmaterialien unterstützen bei der tatsächlichen Umsetzung Schritt für Schritt mit Tipps und vielen Beispielen: praxisnah, einfach, verständlich (Teil B). Eine umfassende Methodensammlung (die „Werkzeugkiste“, Teil C) ermöglicht die Wahl des geeigneten Werkzeugs. Für besonders Interessierte werden darüber hinaus grundlegende Informationen zu ausgewählten Themen (die „Hintergrundtexte“, Teil D) angeboten.

Herr Vallant verschaffte sich einen Überblick über das gesamte Handbuch, war aber vor allem an Teil C interessiert, der eine „Werkzeugkiste“ – das sind ca. 45 verschiedene Methoden für die Durchführung des Backdialoges – beinhaltet. Der Teil B, der die Durchführung der einzelnen Phasen des Innovativen Backdialoges beschreibt, war für ihn nicht so interessant, da er diesen ja selbst durchgeführt und persönlich kennen gelernt hatte. Die Beschreibung der Methoden und ihrer Einsatzmöglichkeiten wurde von ihm als sehr hilfreich angesehen. Die Anzahl der dargestellten Methoden wurde als passend empfunden.

Das Handbuch wurde bzgl. seiner Verständlichkeit mit der Schulnote zwei bewertet, wenn jemand Außenstehender damit arbeiten muss. Herr Vallant betonte, dass er im Vorteil sei, da er den Prozess ja selbst erlebt habe, daher könne er für sich bei Verständlichkeit die Schulnote eins vergeben.

Für die Bewerbung des Handbuches, aber auch für die Durchführung des Backdialoges wäre ein Folder wichtig, der den Backdialog und das Handbuch kurz beschreibt.

Das Handbuch schätzte er auch als brauchbar und anwendbar für die gesamte Bäckerbranche ein, egal, ob es sich um die Entwicklung einer Produktidee oder einer

Dienstleistung handle. Auch die Anwendbarkeit für andere Branchen schätzte er hoch ein, aber es wäre wiederum notwendig, für diese Branchen passende und praxisbezogene Beispiele zu finden. Für die Übertragbarkeit auf andere Branchen wurde von ihm die Schulnote zwei vergeben, für die Anwendbarkeit in der Bäckerbranche die Note eins.

Herr Vallant sah durchaus die Möglichkeit, nun auch eigenständig mit dem Handbuch zu arbeiten – er möchte das Verfahren des Innovativen Backdialoges nun auch auf eine Produktentwicklung in seinem Unternehmen anwenden.

3.2.3 Rückmeldung zu dem im Pilotprojekt durchgeführten Innovativen Backdialog

Im abschließenden Evaluierungsinterview wurde mit Herrn Vallant auch ein gemeinsamer Rückblick auf den im Pilotprojekt durchgeführten Backdialog gemacht.

Als sehr erfreulich schätzte er ein, dass es – nach einigen Anfangsschwierigkeiten – schlussendlich doch gelungen ist, die Stakeholder für das Vorhaben zu interessieren und ins gemeinsame Boot zu holen. Die zeitlichen Abstände zwischen den einzelnen Workshops hätten etwas kürzer sein können (der gesamte Prozess erstreckte sich über ca. 4 Monate), im Fall einer Produktentwicklung könnten diese noch wesentlich kürzer sein.

Was den Aufwand für die Durchführung des Backdialoges betrifft, würde Herr Vallant diesen als nicht sehr aufwändig einschätzen (auf einer Schulnotenskala mit der Note zwei für „wenig aufwändig“). Auch der Aufwand für die beteiligten Stakeholder wird aus seiner Sicht als nicht sehr hoch eingestuft.

Die Erwartungen an den Backdialog wurden – nach anfänglicher Skepsis – erfüllt, vor allem, weil im Backdialog wirklich etwas heraus gekommen ist. Die Erwartung am Anfang, eine gute Anleitung und ein brauchbares Instrument zu erhalten, hat sich für Herrn Vallant ebenfalls erfüllt. Wünschenswert wäre jetzt allerdings eine Nachbetreuung in der Umsetzung, die ja nicht im Pilotprojekt enthalten war.

Die Möglichkeiten des Findens von Problemlösungen mit Hilfe verschiedener Methoden, wie sie im Backdialog eingesetzt wurden, werden als sehr positiv, lehrreich und wertvoll eingeschätzt. Die Arbeit war bewertungs- und ergebnisorientiert. Die Betreuung durch das Projektteam während der Durchführung des Backdialoges funktionierte hervorragend.

Der Ablauf des Backdialoges wurde vor allem in den Phasen zwei und drei für Herrn Vallant immer nachvollziehbarer. Am Beginn des Backdialoges gab es noch einige Unklarheit, wie sich dieser entwickeln könnte und wird. Im Laufe des Dialoges sind dann die Methoden und die Wege, die zum Ergebnis führen sollten, immer klarer geworden. Auf einer Schulnotenskala von eins bis fünf ergibt dies eine eins für klare Nachvollziehbarkeit.

Eine Durchführung des Backdialoges in anderen Bäckereien hielt Herr Vallant für durchaus möglich, wenn das Unternehmen aufgeschlossen genug ist und sich dem Prozess unterziehen möchte.

3.2.4 Bewertung der Umsetzung der im Backdialog entwickelten Projektidee

In einem abschließenden Themenblock beurteilte Herr Vallant die Möglichkeiten der Umsetzung der im Innovativen Backdialog erarbeiteten Projektidee. Er schätzte die Wahrscheinlichkeit, dass die Idee umgesetzt wird, auf einer Schulnotenskala mit zwei bis drei ein und will sie innerhalb eines halben Jahres auf Schiene bringen und finanziell ausgeglichen bilanzieren.

Ohne den durchgeführten Innovativen Backdialog wäre es nach Einschätzung von Herrn Vallant nur mit einer Wahrscheinlichkeit von 35% zur Umsetzung seines Vorhabens gekommen. Den Innovationsgrad des entwickelten Projektes an sich schätzte Herr Vallant nicht so hoch ein, dafür aber den Zugang zum Projektvorhaben – das Arbeiten mit und das Einbeziehen von Stakeholdern nicht nur in der Entwicklung, sondern auch in der Umsetzung der Projektidee.

Abschließend betonte Herr Vallant im Evaluierungsinterview die Wichtigkeit der Moderation des Backdialoges bzw. die Rolle eines/r Mediator/in, der/die den Prozess leitet und in die Hand nimmt. Wichtig wäre auch, die Ergebnisse der einzelnen Workshops oder Treffen neutral aufbereiten zu können, ohne in den Prozess selbst involviert zu sein. Es sei für die Geschäftsführung eines kleineren Unternehmens sehr schwierig, sowohl die Rolle des Ideengebers und Umsetzers als auch der Moderation einzunehmen.

3.3 Fazit aus der Evaluierung mit dem Pilotunternehmen

Die Ergebnisse der Evaluierung mit dem Pilotunternehmen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Nach einer ersten Phase der Skepsis war der Backdialog durchaus verständlich und nachvollziehbar, die dafür aufgewendete Zeit dem Ergebnis entsprechend.
- 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.

- Eine Kurzfassung des Handbuches bzw. ein Folder, in dem das Handbuch und der Innovative Backdialog kurz und übersichtlich beschrieben werden, ist unbedingt notwendig.
- 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.
- Zu überdenken ist auch die Rolle der externen Moderation – einerseits wurde darauf verwiesen, dass sie notwendig ist, um eine Trennung zwischen Ideenentwicklung und Durchführenden auf der einen Seite und Moderation des Prozesses auf der anderen Seite aufrecht zu erhalten, andererseits wurde eine eigenständige Durchführung des Innovativen Backdialoges als durchaus realistisch angesehen.

4 Die Stakeholder

4.1 Ziele und Methoden der Evaluation

Alle am Pilotprojekt beteiligten Stakeholder wurden in die Evaluation einbezogen. Das Ziel dabei war, eine Rückmeldung von der Personengruppe zu bekommen, die zwar in das Projekt involviert ist und es daher gut kennt und beurteilen kann, aber trotzdem eine externe und begleitende Rolle spielte. Die Stakeholder wurden um ihre Einschätzung des Pilotvorhabens und eine zurückblickende Reflexion gebeten. Als Foren dafür wurden der erste und der letzte Workshoptermin im Rahmen des Innovativen Backdialoges gewählt. Als Methoden für die Evaluation mit den Stakeholdern wurden hauptsächlich Gruppenreflexionstechniken verwendet.

Bei der Evaluation mit den Stakeholdern stand vor allem die Durchführung des Pilotprojektes im Vordergrund, weniger eine Bewertung der erarbeiteten Unterlagen, da die Stakeholder in diese keine so großen Einblick hatten und sich nicht so intensiv damit auseinandersetzen. Anzumerken ist noch, dass im Pilotprojekt an den einzelnen Dialogforen teilweise verschiedene Stakeholder teilgenommen haben und die Zusammensetzung der einzelnen Workshops damit leicht variierte. Folgende Stakeholder waren beim ersten Innovativen Backdialog involviert:

Grünkranz	Thomas	Unternehmensberater	Bei allen Workshops
Schnitzler, Ing.	Willibald	Verkaufsleiter Brauerei Hirt	Bei allen Workshops
Ebner	Gerald	Kropfitsch-Mühle	Bei Workshops II, III und IV
Zechner	Hannes	Sonnenalm	Bei Workshops II, III und IV
Luckenstein	Frau	Gemeinde Treibach-Althofen	Bei Workshop II
Kuchernig	Michaela	Sonnenalm	Bei Workshops III und IV
Wachernig	Wolfgang	Mediaprint	Bei Workshops III und IV

4.2 Evaluierungsergebnisse

4.2.1 Einschätzung des ersten Workshops im Innovativen Backdialog

Am Ende des ersten Backdialogtermins wurden die anwesenden Stakeholder aus dem Umfeld des Pilotunternehmens um folgende Einschätzungen zum ersten Workshoptermin gebeten:

1. Wie zufrieden sind Sie mit dem heutigen Tag?
2. Wie zufrieden sind Sie mit den verwendeten Methoden und dem Aufbau des Workshops? (Bewertung nach Schulnoten 1-5)
3. Wurden Ihre Erwartungen an den heutigen Tag erfüllt? (Bewertung nach Schulnoten 1-5)

Ad 1) Zufriedenheit mit heutigem Tag:

Prinzipiell äußerten sich alle Stakeholder mit Zufriedenheit über den ersten Workshop. Es gab Kritik daran, dass einige Stakeholder unpünktlich erschienen sind und dass manchmal zu wenig Zeit für Diskussionen war. Das Vorhaben wurde als interessant und kreativ eingeschätzt, es sei „nichts Alltägliches“. Etwas Kritik wurde daran geäußert, dass das Vorhaben zu wenig neu und innovativ sei.

Ad 2) Zufriedenheit mit Methoden und Ablauf:

Die Bewertungen bzgl. verwendeter Methoden und des Workshopablaufs lagen zwischen eins und zwei.

Ad 3) Erwartungen erfüllt?

Die Bewertungen bzgl. der Erfüllung der Erwartungen lagen zwischen eins und drei (einigen Stakeholdern schien zu wenig erreicht bzw. nur schon Bekanntes noch einmal durchgearbeitet).

4.2.2 Einschätzung zu Ende des Innovativen Backdialoges

Am Ende des Innovativen Backdialoges (beim letzten Workshoptermin) wurden die Stakeholder nach ihrer Einschätzung des Prozesses und des Ablaufs gefragt. Folgende Themen standen dabei im Vordergrund:

- 1) Was hat Ihnen an diesem Backdialog besonders gefallen?

- 2) Was war bei diesem Backdialog gut bzw. gar nicht gut?
- 3) Was hat Ihnen dieser Backdialog persönlich bzw. für Ihre Arbeit gebracht?
- 4) Was ist für Sie offen geblieben?

Die Antworten auf diese Fragen wurden mit Hilfe der Methode der „Kurzreflexion“ erhoben und Vorort in einer Tabelle festgehalten. Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick über diese Resultate.

Ad 1) und 2) Die beiden Fragen wurden wegen der ähnlichen Fragestellung in einem dargestellt:

Positiv war:

- Idee gut (Alle Säulen der Nachhaltigkeit integriert) (Begleitung wichtig)
- Kleinunternehmen (Regionalität)
- Zeiteinteilung
- Hilfestellung für andere regionale Partner auch aus anderen Branchen (Wissensweitergabe)
- Als Betrieb in der Region kann ich mein Produkt an den Mann bringen
- Offener Dialog
- Jeder hat sich eingebracht
- Hervorhebung und Vermarktung der Region
- Kreative Arbeit
- Umsetzungsmotivation aller Teilnehmenden
- Strukturierter Aufbau, professionelle Vorbereitung
- Guter Mix zwischen Theorie und Workshop
- Unterlagen (Handouts)
- Mit Stakeholdern hat es gut funktioniert
- Gewählte Methoden / Präsentationen sehr gut
- Informationen sind immer gleich und schnell gekommen
- Flexibilität des Projektteams (Termine)

- Reichliche Unterlagen
- Unternehmensumfeld einbeziehen/gute Wahl
- Die Idee, mit Stakeholdern zu arbeiten, ist sehr gut
- Gute Zusammensetzung
- Gut waren die Informationsphase bzw. Brainstorming Neue Absatzwege

Verbesserungswürdig ist:

- Weiterbetreuung für Bäckerei Vallant sollte es geben
- 1 Jahr Weiterbetreuung, danach Kosten-Nutzen-Rechnung über alle drei Dimensionen
- Nur über Externen ist Weiterbetreuung möglich (alle 3 Jahre)
- Aus Projekt „Vallant“ für andere lernen
- Anliegen und Ergebnis zu wenig genau definiert und zu wenig auf Nachhaltigkeit fokussiert
- Wenig Praxisbezug (Beispiele)
- Unterlagen zu allgemein
- Für dieses Thema eine zu kleine Gruppe – größere Gruppe, aber mit Kleingruppen arbeiten
- Auch Treffen zwischen den Backdialogterminen durchführen
- Wenig Neues
- Zu allgemeine Vorbereitung
- Unzuverlässigkeit von Stakeholdern (Gemeinde)
- Mehr Zeit für interne Diskussionen
- Keine KundInnen einbezogen
- Zu wenig Zeit für Detailplanung der Umsetzung
- Kooperation mit der Gemeinde hat nicht funktioniert

Ad 3) Der Backdialog hat für mich bzw. meine Arbeit gebracht:

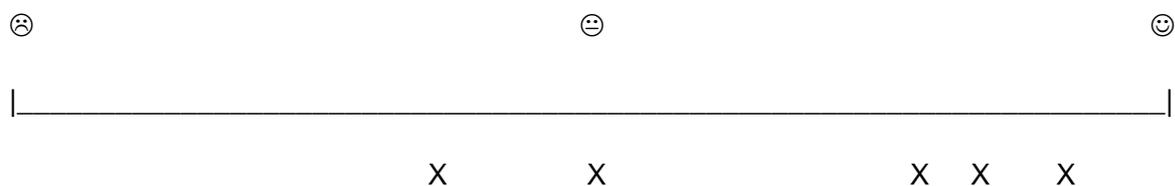
- Eigene Produkte werden an KundInnen geliefert werden
- Es gibt Unterlagen für KollegInnen
- Arbeitsmethoden und Präsentationen kennen gelernt
- Möglichkeiten für eigenen Betrieb gesehen

Ad 4) Offen geblieben ist für mich:

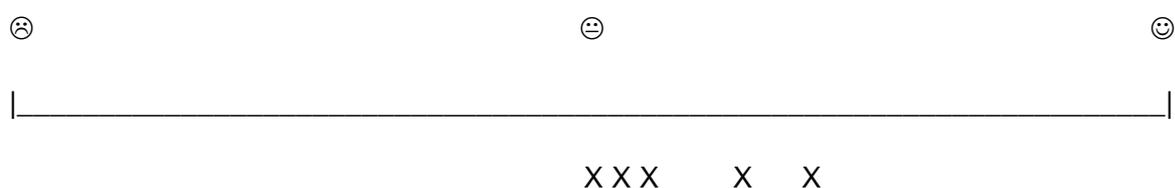
- Umsetzung/ Evaluation (alle 2-3 Monate)
- Impulse für die Umsetzung
- Kann Pilotprojekt verallgemeinert werden?
- Jetzt wird es erst spannend (noch 2,3, 4 Termine für die Umsetzung)
- Umsetzbar für andere Bäckereien?

Weiters wurden in einer gemeinsamen Abschlussreflexion in Form eines Stimmungsbarometers von den anwesenden Stakeholder folgende Fragen in Form der Einschätzung durch „Smileys“ bewertet. Die Ergebnisse sind im Folgenden dargestellt:

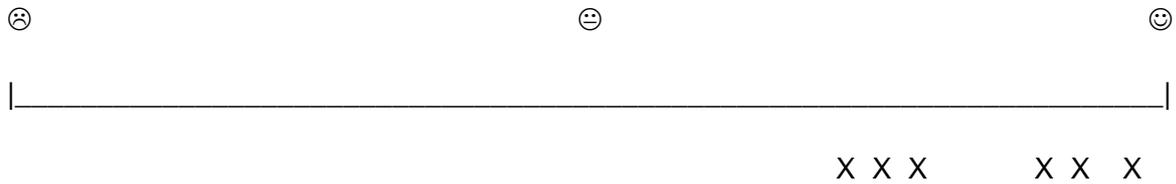
1) Wie zufrieden sind Sie mit dem Backdialog insgesamt?



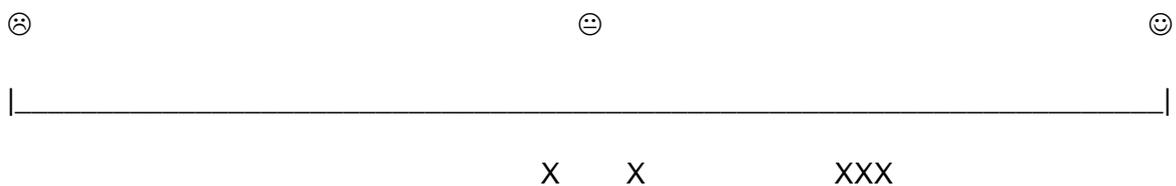
2) Wie klar und nachvollziehbar war für Sie der Backdialog?



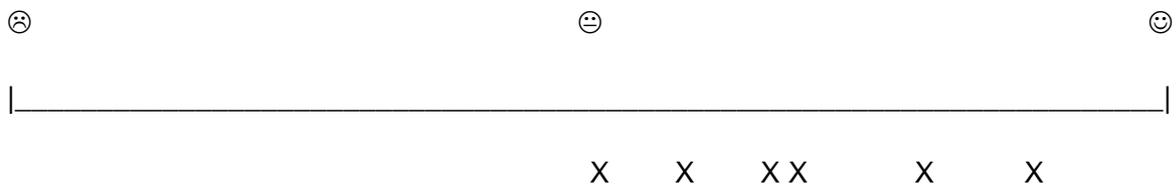
3) Verhältnis Aufwand/investierte Zeit zu Ergebnis?



4) Wie weit wurden Ihre Erwartungen in den Backdialog erfüllt?



5) Wie sehen Sie die Chancen für die Umsetzung?



In einer weiteren Abschlussrunde wurden die Stakeholder gebeten, ihre Sicht des gesamten Backdialoges in einem Satz zusammen zu fassen.

Alle waren sich einig, dass die Umsetzung nun startet und das das eigentlich Entscheidende ist. Viele wünschen Herrn Vallant alles Gute für die nächsten Monate und die Verwirklichung seiner Idee.

Ausgewählte Zitate zum Backdialog:

„Eine gute Idee, die in einem guten Verhältnis von Zeit und Aufwand zu Ergebnis bearbeitet wurde.“

„Die Vorbereitung ist schon sehr gut gelungen, jetzt folgt die Umsetzung.“

4.3 Fazit aus der Evaluierung mit den Stakeholdern

Die Evaluierung mit den Stakeholdern zeigt relativ große Zufriedenheit mit dem durchgeführten Innovativen Backdialog.

- Als positiv wurden die Offenheit und die offene Diskussion zwischen den Stakeholdern, deren gut gewählte Zusammensetzung, die erarbeiteten Unterlagen, Handouts und Präsentationen, die zeitliche Flexibilität des Projektteams, ein guter Mix zwischen Theorie und Praxis, die kreativen in den Workshops verwendeten Methoden, der regionale Zugang und die regionale Einbettung des Projektes bewertet.
- Als verbesserungswürdig wurden genannt: zu allgemeine Themenstellung und zu wenig Praxisbezug im Pilotprojekt, die Unzuverlässigkeit mancher Stakeholder, zu wenig Zeit für die Erarbeitung des Projektes und die fehlende Betreuung in der Umsetzung.
- Mitnehmen konnten die Stakeholder für sich und ihre Arbeit Unterlagen, Methoden und Umsetzungsmöglichkeiten für das eigene Unternehmen.
- Offen geblieben sind vor allem die Frage, ob das Projekt wirklich umgesetzt wird, und der Wunsch, dass diese Umsetzung extern betreut und evaluiert wird.
- Die Skalenbewertungen zu verschiedenen Aspekten des durchgeführten Innovativen Backdialoges lagen meist im positiven Bereich zwischen 50 und 100% mit kleinen Ausreißern bei der Zufriedenheit mit dem Backdialog allgemein und der Erfüllung der Erwartungen in den Backdialog. Besonders gut lag die Bewertung des Verhältnisses zwischen Aufwand (investierter Zeit) und Ergebnis, ebenso die Bewertung der Chancen für die Umsetzung des entwickelten Projektes.

5 Evaluierung des Handbuches durch interessierte Bäckereien

5.1 Ziele und Methoden der Evaluierung

Mit diesem Evaluierungsschritt wurde eine Außensicht potenzieller NutzerInnen - also von Bäckereien – zu dem erarbeiteten Handbuch *Der Innovative Backdialog – Wissenswertes für die Durchführung in Ihrer Bäckerei* in Erfahrung gebracht. Dazu wurden vier Bäckereien telefonisch angesprochen, die zu Beginn des Projektes INTOKI bereits Interesse für eine Teilnahme bekundeten, letztlich aber nicht für die Pilotumsetzung ausgewählt wurden: *Bäckerei Sorger* (Graz); *Bäckerei Martin Auer-Brot* (Graz), *Bäckerei Konditorei Hochleitner* (Tamsweg) und die *Naturbackstube Honeder* (Weikersfelden, OÖ). Außerdem wurde angefragt: Hr. Michael Bruckner als Vertreter *Der Markenbäcker* GesmbH in Tulln, ein Zusammenschluss von 10 österreichischen Bäckereien zur Unterstützung gemeinsamer Vorhaben im Beschaffungs- und Dienstleistungsbereich. Vorweg erklärten sich alle bereit, das Handbuch entgegenzunehmen, wobei in einem Fall nur die Zustimmung der zuständigen Sekretärin erreicht werden konnte.

Das Handbuch wurde – je nach Wunsch entweder als farbige Hardcopy und/oder als e-mail attachment (pdf) - zusammen mit einem Begleitschreiben und einem Interviewleitfaden verschickt. Der Interviewleitfaden enthielt Bewertungsfragen, die die interessierten Bäckereien beantworten sollten. Zum Handbuch erhielten die externen Evaluatoren folgende Teildokumente: Teil A – *Einführung in den Backdialog* (7 Seiten); Teil B – *Gestaltung des INNOVATIVEN BACKDIALOGES Schritt für Schritt* (39 Seiten); Teil C – *Die Werkzeugkiste Methoden zur Anwendung im Backdialog* (50 Seiten); Teil D – *Hintergrundtext zu Nachhaltigkeit* (6 Seiten); Teil D – *Hintergrundtext zu Konsumverhalten und KundInnenbindung* (14 Seiten); Teil D – *Hintergrundtext zu Marketing*; Teil D – *Evaluierung in Kürze* (2 Seiten).

5.2 Ergebnisse der Evaluation

Letztlich kommentierten und bewerteten drei externe Evaluatoren (Ev.) das Handbuch, von 2 Adressaten wurde trotz mehrmaligen telefonischen Nachfragens kein Statement abgegeben. Die Befragung wurde telefonisch durchgeführt, aufgezeichnet, transkribiert und war durch einen Interviewleitfaden (siehe Anhang) strukturiert:

Welche Teile des Handbuchs haben Sie durchgesehen?

Teil A und B war von allen drei Ev. durchgesehen worden. Einschränkend gab ein Ev. an, dies *nicht im Detail* gemacht zu haben bzw. las ein Ev. Teil B nur bis zu *Dialog III*.

Wenn nur ein einzelner Teil: Warum haben Sie diesen ausgewählt?

Ein Ev. gab an, dass die Teile A & B wichtig für das Verständnis sind.

Für wie verständlich halten Sie das Handbuch im Allgemeinen bzw. die von Ihnen durchgesehenen Teile?

Ein Ev. bezeichnete es als *gut verständlich*. Ein Ev. bezeichnete es als *verständlich* und ergänzte: *Es geht total ins Detail*. Ein Ev. vergab die Note „4“³ und ergänzte, dass das Handbuch *zwar ein perfekt aufgebautes Lehrbuch* ist, allerdings für die *praktische Anwendung zu umfangreich, zu detailliert*.

Falls eher unverständlich: Was müsste geändert werden?

Ein Ev. kommentierte: *kürzer – prägnanter – praxisorientierter*.

Wie nachvollziehbar ist für Sie der Ablauf des Backdialoges?

Von einem Ev. kam als Antwort: *Der ist nicht immer nachvollziehbar*. Von einem Ev. wurde die Note „2“ vergeben. Dazu wurde ergänzt, dass dies jedoch nur der Fall ist, wenn *man sich einliest und vertieft*.

Wir haben Sie gebeten, sich den Teil B des Handbuchs genauer anzuschauen. Wie ist Ihre Meinung zu dem Teil?

Von einem Ev. wurde der Kommentar gegeben: *Perfektes Lehrbuch für (Marketing)trainer, Coaches*. Im positiven Sinn wurde der Teil als *wissenschaftlich genaue und fundierte Arbeit*, im negativen Sinn als *zu umfangreich* bewertet. Von einem Ev. wurde die Aufgliederung der Module als *perfekt gelungen* bezeichnet, dieser bemängelte aber für Dialog III das Fehlen der wirtschaftlichen, ökonomischen Komponente. Zwei Ev. bemängelten generell ein Fehlen bzw. eine unzureichende Hervorhebung der USP Frage⁴.

Wie brauchbar und anwendbar ist das Handbuch in der Bäckerbranche?

³ Den externen Evaluatoren wurde als mögliche Bewertungsmethode auch das Schulnotensystem vorgeschlagen

⁴ Wikipedia: Als Alleinstellungsmerkmal, veritabler Kundenvorteil (engl. *unique selling proposition, USP*) oder Komparativer Konkurrenzvorteil wird im Marketing und in der Verkaufspsychologie das Leistungsmerkmal bezeichnet, mit dem sich ein Angebot *deutlich* vom Wettbewerb abhebt.

Von einem Ev. wurde diese Frage mit der Note „4“ bewertet, ergänzt mit: *als Nachschlagewerk bzw. als Schulungsliteratur*. Von einem Ev. wurde es einerseits als *ideales Werkzeug* bezeichnet, andererseits stellte dieser auch fest: *Für die Praxis, wenn man nicht darüber redet, halte ich nicht viel davon*. Ein Ev. kommentierte es als *tolle Grundlage für diejenigen (Bäcker), die sich selbst noch nicht aufgegeben haben*.

Können Sie sich vorstellen, damit in Ihrer Bäckerei eigenständig und ohne eine externe Begleitung einen Dialog nach diesem Handbuch durchzuführen?

Ein Ev. führte dazu aus: *Es braucht einen guten Begleiter [und] es ist sehr gut, wenn es ein Außenstehender ist*. Ein Ev. kommentierte: *Wenn ich 3 – 6 Monate lang sonst keine Arbeit habe – ja* und ergänzte: *Wenn ich das wirklich Punkt für Punkt umsetze, brauche ich Unmengen von Zeit. Und die finden Sie in der praktischen Anwendung nicht*. Ein Ev. meinte, dass eine eigenständige Durchführung ohne externe Begleitung nur für solche Bäckereien machbar ist, *die Ähnliches schon gemacht haben*.

Was möchten Sie uns sonst noch über das Handbuch sagen?

Dazu kamen insgesamt folgende Statements: *Die Probleme für neue Projekte liegen weniger in der Ideenfindung, sondern in der richtigen (erfolgreichen) Umsetzung der Ideen; Umsetzung neuer Produktideen in Großbäckereien dauern derzeit 4 – 8 Wochen! Backdialog ist zu langsam! USP Frage steht bei uns am Anfang! Der Bäckerschaft soll man signalisieren, dass dieser Dialog wichtig ist und den Weg zu denen finden, die sich dafür interessieren. Ein außenstehender Berater ist unbedingt sinnvoll.*

5.3 Fazit aus der Evaluierung mit interessierten Bäckereien

Die externe Evaluierung durch drei engagierte Exponenten der Zielgruppe Bäcker liefert Bewertungen und Einsichten, die für die weitere Entwicklung und Umsetzung des Innovativen Backdialoges hin zu einer Anwendung wesentlich zu berücksichtigen sind. Dabei wurden von den Evaluatoren in den Gesprächen auch Möglichkeiten skizziert, wie Anwendungen des Handbuchs gestaltet werden könnten. Die Evaluationen zeigen, dass das Handbuch als solches sowie deren einzelnen Abschnitte als außerordentlich ausführlich, umfangreich und auch entsprechend wissenschaftlich fundiert wahrgenommen wird. In den Gesprächen ist in diesem Zusammenhang auch von einem Lehrbuch oder Nachschlagewerk die Rede. Gleichzeitig wird der Umfang aber auch als ein wesentlicher Mangel wahrgenommen und es wird vermutet, dass kleinere Bäckereien mit wenig personellen Ressourcen und ohne Dialogerfahrung nicht in der Lage sind, den Backdialog selbstständig durchzuführen. Deshalb wird die Kürzung des Dokumentes bzw. die Erstellung einer klar verkürzten Version vorgeschlagen. . ang wird die Bedeutung der anschließenden Umsetzung betont bzw. dazu eine Begleitung vorgeschlagen, sowie einfache Checklisten und Rechentools auf der Basis einiger weniger ökonomischen Kennzahlen. Der zeitliche Verlauf derzeit stattfindender (Produkt)innovation bei Bäckereien wird mit 4 bis 6 Wochen

veranschlagt und es wird darauf hingewiesen, dass der Innovative Backdialog zeitlich weit darüber hinausgeht. Als Konsequenz wird eine zeitliche Straffung und Komprimierung zu eventuell 2 Meetings vorgeschlagen.

Hinsichtlich seines Ablaufs wird der Dialog zwar als verständlich und geradezu ideal bewertet, dies allerdings mit der Voraussetzung, dass man sich mit den Unterlagen ausführlich beschäftigen muss. Ob dies in der täglichen Arbeitspraxis von Bäckereien möglich ist, wird stark bezweifelt. Es wird aber betont, dass das Handbuch sehr wohl eine Voraussetzung für den Dialog sein kann, sofern eine externe Begleitung angeboten wird. Unklar bleibt für die Evaluatoren, ob unterstützende Maßnahmen für den gesamten Verlauf, fallweise oder auch nur zu Beginn erfolgen sollten. Eine offene Frage bleibt auch, welcher Herkunft die ModeratorInnen sein sollen. Als möglicher „Pool“ wird die *Lebensmittelakademie des österreichischen Gewerbes*⁵ genannt sowie die Universitäten. Selbständige UnternehmensberaterInnen werden als zu kostspielig und für die Betriebe insgesamt nicht akzeptabel eingeschätzt. Die an der Durchführung eines Backdialoges möglicherweise interessierten Bäckereien werden für Österreich auf 200 geschätzt. Die Rolle der Bäckerinnung wird als Vermittler zu interessierten Betrieben gesehen, die entsprechende Angebote eines Backdialoges aufzeigen.

⁵ Die Lebensmittelakademie ist der Wissens-Pool und das Weiterbildungszentrum der österreichischen Klein- und Mittelbetriebe im Lebensmittelbereich. Siehe auch: <http://www.lmakademie.at/>

6 Schlussfolgerungen

Dieses abschließende Kapitel leitet aus den Ergebnissen der verschiedenen Evaluationsbestandteile wichtige Schlussfolgerungen für die verschiedenen Evaluierungsbereiche ab.

6.1 Zum Projektteam

Die erstmalige Zusammenarbeit des Projektteams für das 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.

6.2 Zum Projektbeirat

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.

Die inhaltlichen Rückmeldungen des Beirates finden sich in den folgenden thematischen Unterkapiteln eingearbeitet. Vom Beirat wurde jedenfalls empfohlen, die Idee des Innovativen Backdialoges weiter zu verfolgen und zu verbreiten und damit in die breitere Umsetzung zu gehen. Anzuregen ist jedenfalls, dass dieser (oder ein ähnlich zusammengesetzter) Projektbeirat auch ein Nachfolgeprojekt begleiten sollte, zumal seitens von Mitgliedern des Projektbeirates aktive Unterstützungszusagen für ein Folgeprojekt vorliegen.

6.3 Zum Handbuch

Ein wesentliches Ergebnis des Projektes INTOKI ist die Erarbeitung eines Handbuches für die Durchführung von partizipativen Verfahren zur Entwicklung von innovativen Produkten oder Dienstleistungen. Die einzelnen Teile dieses Handbuches 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 (Projektteam, Mitglieder des Projektbeirates, Pilotunternehmer, Stakeholder, interessierte Bäckereien) 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.

Der schon am Anfang des Pilotprojektes erhobenen Forderung nach adäquaten Praxisbeispielen wurde sofort Rechnung getragen. In der Endversion des Handbuches befinden sich nur mehr auf die Bäckerbranche bezogene Beispiele, was für die Verbreitung des Handbuches in dieser Branche von Vorteil ist, eventuell aber bei der Übertragbarkeit auf andere Branchen einen Nachteil darstellen kann.

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 und man sich auf wenige Methoden beschränken solle. Hier muss wohl jedes Unternehmen, das einen Innovativen Backdialog durchführen möchte, einen eigenen Weg für sich finden – eventuell mit Unterstützung einer externen Moderation.

Die im Handbuch auch erhaltenen Hintergrundtexte werden überwiegend als hilfreich und gut eingeschätzt, da sie einen guten Überblick über die für den Innovativen Backdialog wichtigen Themenbereiche geben.

Die Möglichkeit, auch eine „Lightversion“ des Innovativen Backdialoges durchzuführen, wird begrüßt. Für viele Bäckereien, die nicht die Zeit haben, das Verfahren komplett durchzuführen, gibt das eine Möglichkeit, den Innovativen Backdialog trotzdem umzusetzen.

Eine Forderung ist allen gemeinsam: die nach einer Kurzfassung des Handbuches, 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.

6.4 Zum Vergleich mit dem Anforderungsprofil

In diesem Abschnitt sei noch einmal auf das Anforderungsprofil verwiesen, welches das Projektteam zu Beginn des Projektes INTOKI an das Handbuch gestellt hatte und dieses mit dem Ergebnis verglichen.

Wichtigstes Kriterium dabei war, den Aspekt der Nachhaltigkeit bei der Durchführung des Innovativen Backdialoges und bei der Entwicklung des Handbuches 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 von vielen Beteiligten, dass besonders der ökonomische Aspekt der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden müsse. Die entwickelten und zur Umsetzung vorgeschlagenen Ideen müssen sich auch wirtschaftlich rechnen. Bzgl. dieser Thematik ist das Handbuch sicher auch noch ergänzenswert.

Die nächsten Kriterien waren die Eignung für KMUs und die Anwendungsfreundlichkeit. Beide werden dem Handbuch – mit kleinen Einschränkungen – bestätigt. Der partizipative Ansatz ist im Handbuch dargestellt und sollte auch in der Praxis umgesetzt werden können. Dass eine Problemlösung durch den Innovativen Backdialog möglich ist, hat sich zumindest im Pilotprojekt deutlich gezeigt.

Der zeitliche Aufwand wird von den EvaluatorInnen unterschiedlich eingeschätzt – so gibt das Pilotunternehmen, das den Innovativen Backdialog durchgeführt hat, an, der zeitliche Aufwand dafür sei nicht zu groß gewesen (was aber damit zusammen hängen mag, dass nur der Geschäftsführer und keine MitarbeiterInnen des Unternehmens in den Innovativen Backdialog einbezogen waren), externe Bäckereien scheinen skeptischer zu sein. Ein ähnliches Phänomen zeigt sich bei der Einschätzung der Praxistauglichkeit des Handbuches.

6.5 Zur Durchführung des Innovativen Backdialoges

Der im Rahmen des Pilotprojektes durchgeführte Innovative Backdialog wird von allen Beteiligten recht gut bewertet. Anfänglich gab es einige Skepsis, wie dieses Verfahren

ablaufen und wohin es führen werde, die sich aber innerhalb der ersten durchgeführten Dialogphasen gelegt hat. Dies ist aber trotzdem ein wichtiger Hinweis darauf zu achten, bereits bei der Vorstellung des Innovativen Backdialoges dessen Idee, dessen Ziele und dessen Methoden verständlich und gut zu beschreiben.

Schwierigkeiten gab es zu Beginn des Pilotprojektes mit 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 ein Commitment 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. Kürzere Abstände zwischen den einzelnen Treffen 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 in einer neutralen Haltung zu leiten bzw. gleichzeitig zu moderieren und auch Ideen einzubringen, scheint eine externe Moderation notwendig. Dies widerspricht allerdings der ursprünglichen Grundidee von INTOKI, das der Innovative Backdialog ohne externe Moderation durchführbar sein sollte.

Wer die Rolle dieser Moderation übernehmen könnte, ist noch nicht geklärt. Die Vorschläge reichen von professionellen BeraterInnen über eigens nur für den Innovativen Backdialog geschulte BegleiterInnen bis hin zu Personen, die aus dem Universitätsumfeld kommen könnten. Auch, über welche Institutionen und in welcher Weise Schulungen für diese ModeratorInnen durchgeführt werden könnten, bedarf noch einer Klärung – zumindest die Innungen und die Lebensmittelakademie scheinen sich auf den ersten Blick dafür anzubieten.

6.6 Zur Umsetzung der erarbeiteten Projektidee

Bedauert wird allgemein, dass der Innovative Backdialog keine Betreuung und Begleitung mehr in der Umsetzungsphase beinhaltet – er endet derzeit mit der entwickelten Projektidee und der Bewertung des durchgeführten Prozesses. Eine Betreuung bei der Umsetzung der Projektidee und auch eine Evaluation dieser Umsetzung werden als höchst wünschenswert erachtet.

6.7 Abschließende Betrachtung

Abschließend und zusammenfassend kann aus Sicht des Evaluationsteams festgehalten werden, dass es einige unterschiedliche Rückmeldungen, Einschätzungen und Widersprüchlichkeiten im Rahmen der durchgeführten Evaluation gegeben hat. Es wurde versucht, sie in den vorangegangenen Kapiteln darzustellen.

Sicher ist aber, dass das Projekt INTOKI in seiner Intention, Durchführung und seinen Ergebnissen von allen Beteiligten durchwegs positiv gesehen und beurteilt wurde. Von allen Seiten gibt es den Wunsch, den Innovativen Backdialog und das Handbuch weiter zu verbessern und zu verfeinern und über weitere in der Praxis durchgeführte Dialogverfahren - auch im Rahmen weiterer Projektvorhaben - weitere Erfahrungen zu sammeln. Für diesen Weg wurden auch bereits mehrere Unterstützungsangebote gemacht, die bei einer Weiterführung des Projektes INTOKI in einem Folgeprojekt nur aufgegriffen werden müssten. Ein derartiges Folgeprojekt ist bereits formuliert und eingereicht – das INTOKI-Projektteam „steht in den Startlöchern“.

7 Anhang

7.1 Interviewleitfaden Erster Termin Pilotunternehmen

INTOKI – Pilotvorhaben: INNOVATIVE Backdialoge

Erste Fragen zur Evaluierung

DATUM: Mittwoch, 29. November 2006

ORT: Althofen

Befragter:

- **Martin Vallant, Bäckerei Vallant, Althofen**

Fragen:

1. Was hat Sie motiviert, am Projekt INTOKI (Pilotvorhaben Innovative Backdialoge) teilzunehmen?
2. Was erwarten Sie sich von der Teilnahme an dem Projekt?
3. Was muss zum Schluss herauskommen, damit das Projekt ein Erfolg für Sie ist?

7.2 Interviewleitfaden Abschlussinterview Pilotunternehmen

INTOKI – Pilotvorhaben: INNOVATIVE Backdialoge

Fragen zur Evaluierung – Abschluss

Befragter: Herr Martin Vallant, Bäckerei Vallant, Althofen

DATUM: Freitag, 25. Mai 2007

ORT: ÖGUT, Wien

Teil A: Zum Handbuch

1. Welche Teile des Handbuches haben Sie sich durchgesehen? (alle, Teil A, B, C oder D)? Wenn nur einen einzelnen Teil: Warum haben Sie gerade diese(n) ausgewählt?
2. Für wie verständlich halten Sie das Handbuch im Allgemeinen (bzw. die von Ihnen durchgesehenen Teile? (verbale Einschätzung und Skaleneinschätzung 1 – 5 (1 = sehr gut, 5 = sehr schlecht)). Falls eher unverständlich: Was müsste geändert werden?
3. Wie nachvollziehbar ist für Sie der Ablauf der einzelnen Schritte des Backdialoges? (verbale Einschätzung und Skaleneinschätzung 1 – 5 (1 = sehr gut, 5 = sehr schlecht)).
4. Wir haben Sie gebeten, sich einen bestimmten Teil des Handbuches, nämlich den Teil B, genauer anzusehen. Wie ist Ihre Meinung allgemein zu diesem Teil? Welche der beschriebenen Methoden in diesem Teil hat Sie besonders angesprochen? Was finden Sie an diesem Teil gut gelungen / weniger gut gelungen? Was sollte noch geändert werden?
5. Wie brauchbar und anwendbar ist Ihrer Meinung nach das Handbuch spezifisch für die Bäckerbranche? (verbale Einschätzung und Skaleneinschätzung 1 – 5 (1 = sehr gut, 5 = sehr schlecht)). Falls eher nicht gut brauchbar: Was müsste geändert werden?

6. Für wie brauchbar halten Sie das Handbuch, um damit in Ihrer Bäckerei eigenständig (ohne externe Begleitung) einen Backdialog durchführen zu können? (verbale Einschätzung und Skaleneinschätzung 1 – 5 (1 = sehr gut, 5 = sehr schlecht)). Falls nicht gut brauchbar: Was müsste geändert werden?
7. Was möchten Sie uns sonst noch zu dem Handbuch sagen?

Teil B: Zum Backdialog

8. Wenn Sie den ganzen Backdialog von Beginn an bis heute noch einmal betrachten: Was ist in Ihrer Einschätzung im Prozess gut gelaufen? In welchen Bereichen hätte es noch Verbesserungsmöglichkeiten gegeben?
9. Wie aufwändig war für Sie der gesamte Backdialog (zu aufwändig, passend, hätte noch intensiver sein können?) (verbale Einschätzung und Skaleneinschätzung 1 – 5 (1 = gar nicht aufwändig, 5 = sehr aufwändig)). Wie aufwändig – glauben Sie – war der Prozess für die anderen Stakeholder?
10. Wie weit wurden Ihre Erwartungen in den Backdialog rückblickend erfüllt?(Vergleich: Erwartungen zu Beginn – Ergebnis jetzt). Falls es anders war als erwartet: Was war anders?
11. Was können Sie sich selbst aus dem Backdialog mitnehmen? Was haben Sie für sich gelernt?
12. Wie zufrieden waren Sie mit der externen Betreuung durch das Projektteam während des Backdialoges? (verbale Einschätzung und Skaleneinschätzung 1 – 5 (1 = sehr zufrieden, 5 = gar nicht zufrieden)). Was war in der Betreuung gut? Was hätte besser sein können?

Teil C: Zum Projekt und seiner Umsetzung

13. Für wie realistisch halten Sie – aus heutiger Sicht – die Umsetzung Ihres erarbeiteten Projektes? (Skaleneinschätzung 1 = sehr unrealistisch, 10 = sehr realistisch). In welchem Zeitraum möchten Sie es umsetzen?

14. Welche Unterstützung benötigen Sie noch, damit die Umsetzung in Ihrem Unternehmen gut durchgeführt werden kann?
15. Wie wahrscheinlich wäre Ihrer Meinung nach die Umsetzung des Projektes in Ihrem Unternehmen auch ohne die Durchführung des Backdialoges erfolgt? (Prozentangabe: 0 – 100 Prozent)
16. Woran werden Sie erkennen, dass die Umsetzung Ihres Projektes erfolgreich gelungen ist?
17. Für wie innovativ halten Sie die gefundene Lösung? (Skala 1 („gar nicht innovativ“ bis 10 „sehr innovativ“)?

7.3 Interviewleitfaden interessierte Bäckereien

INTOKI – Pilotvorhaben: INNOVATIVE Backdialoge

Fragen zur Evaluierung Handbuch: Testbäckereien

ZEITRAUM: Mai 2007

ORT: telefonisch

Befragte: Interessierte Bäckereien

Fragen:

1. Welche Teile des Handbuches haben Sie sich durchgesehen? (alle, Teil A, B, C oder D)? Wenn nur einen einzelnen Teil: Warum haben Sie gerade diese(n) ausgewählt?
2. Für wie verständlich halten Sie das Handbuch im Allgemeinen (bzw. die von Ihnen durchgesehenen Teile? (verbale Einschätzung und Skaleneinschätzung 1 – 5 (1 = sehr gut, 5 = sehr schlecht)). Falls eher unverständlich: Was müsste geändert werden?
3. Wie nachvollziehbar ist für Sie der Ablauf der einzelnen Schritte des Backdialoges? (verbale Einschätzung und Skaleneinschätzung 1 – 5 (1 = sehr gut, 5 = sehr schlecht)).
4. Wir haben Sie gebeten, sich einen bestimmten Teil des Handbuches, nämlich den Teil B, genauer anzusehen. Wie ist Ihre Meinung allgemein zu diesem Teil? Welche der beschriebenen Methoden in diesem Teil hat Sie besonders angesprochen? Was finden Sie an diesem Teil gut gelungen / weniger gut gelungen? Was sollte noch geändert werden?
5. Wie brauchbar und anwendbar ist Ihrer Meinung nach das Handbuch spezifisch für die Bäckerbranche? (verbale Einschätzung und Skaleneinschätzung 1 – 5 (1 = sehr gut, 5 = sehr schlecht)). Falls eher nicht gut brauchbar: Was müsste geändert werden?

6. Für wie brauchbar halten Sie das Handbuch, um damit in Ihrer Bäckerei eigenständig (ohne externe Begleitung) einen Backdialog durchführen zu können? (verbale Einschätzung und Skaleneinschätzung 1 – 5 (1 = sehr gut, 5 = sehr schlecht)). Falls nicht gut brauchbar: Was müsste geändert werden?

7. Was möchten Sie uns sonst noch zu dem Handbuch sagen?